

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی

علمی - تخصصی

سال دوم، شماره ۷، زمستان ۱۳۹۸

### اعضای هیئت تحریریه

دکتر غلامرضا گودرزی، استاد دانشگاه امام صادق(ع)	دکتر علی رضاییان، استاد دانشگاه شهید بهشتی
دکتر آمنه خدیور، دانشیار دانشگاه الزهراء(س)	دکتر محمدرضا حمیدی زاده، استاد دانشگاه شهید بهشتی
دکتر محمدرضا حسینی آهنگر، دانشیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)	دکتر علی اصغر پور عزت، استاد دانشگاه تهران
دکتر محمدرضا مردانی، دانشیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)	دکتر پیمان اخوان، استاد دانشگاه صنعتی مالک اشتر
دکتر سید ضیاءالدین قاضی زاده فرد، دانشیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)	دکتر رضا حسینی، استاد دانشگاه صنعتی مالک اشتر
دکتر عباس چهاردولی، دانشیار دانشگاه عالی دفاع ملی	دکتر علی فرهی، استاد دانشگاه جامع امام حسین(ع)
دکتر سیامک باقری، دانشیار پژوهشگاه امام صادق(ع)، قم	دکتر علی محمد احمدوند، استاد دانشگاه جامع امام حسین(ع)
دکتر روح اله تولایی، استادیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)	دکتر شعبان الهی، دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

صاحب امتیاز: دانشگاه جامع امام حسین (ع)

مدیر مسئول: دکتر ساسان زارع

سردبیر: دکتر روح اله تولایی

ویراستار علمی: دکتر روح اله تولایی

مدیر اجرایی: سعید زردار

مدیر داخلی: محمدمهدی مجتهدی

صفحه آرا و ویراستار: مهندس مهربان اسماعیل زاده

قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان (۵۰٪ تخفیف برای دانشجویان)

نشانی: تهران، بزرگراه شهید بابایی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی

دورنگار: ۷۴۱۸۸۲۷۴

تلفن: ۷۴۱۸۸۲۷۰

پایگاه اینترنتی: <http://jkm.ihu.ac.ir>

پست الکترونیکی: [okmj@ihu.ac.ir](mailto:okmj@ihu.ac.ir)

این نشریه در پایگاه‌های زیر نمایه می‌شود:

[www.isc.gov.ir](http://www.isc.gov.ir)

[www.scholar.google.com](http://www.scholar.google.com)

[www.magiran.com](http://www.magiran.com)

[www.noormags.com](http://www.noormags.com)

[www.ensani.ir](http://www.ensani.ir)

[www.civilica.com](http://www.civilica.com)

پایگاه استنادی علوم جهان اسلام

پایگاه گوگل اسکالر

بانک اطلاعات نشریات کشور

پایگاه مجلات تخصصی نور

پرتال جامع علوم انسانی

پایگاه سیویلیکا

مقاله‌ها بیانگر آرا و نظرهای نویسندگان است و لزوماً دیدگاه نشریه را بیان نمی‌کند.  
نشریه در ویرایش مطالب آزاد است. نقل مطالب با ذکر مأخذ آزاد است.

فصلنامه "نشریه علمی «مدیریت راهبردی دانش سازمانی»، با مجوز جلسه شماره ۹۶۱۲ مورخ ۹/۱۲/۱۳۹۶ شورای پژوهش و فناوری دانشگاه جامع امام حسین(ع) و پروانه انتشار به شماره ثبت ۸۲۶۴۹ مورخ ۵/۶/۱۳۹۷ از سوی معاونت امور مطبوعاتی و اطلاع رسانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، منتشر شده و بر اساس ابلاغیه مورخ ۵/۳/۱۳۹۸ به عنوان نشریه پژوهشی موفق به اخذ مجوز نمایه‌سازی در پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC) و گوگل اسکالر (Google Scholar) شده است."

## فهرست مطالب

فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، سال دوم، شماره ۷، زمستان ۱۳۹۸

- ۱ بررسی امکان ریسک آفرینی فرایند اشتراک دانش در سازمان‌های دانش‌محور  
(نمونه پژوهش: یک سازمان دانش‌محور در حوزه فناوری اطلاعات)  
سید مهدی حسینی، مصطفی جعفری، پیمان اخوان
- ۳۹ بررسی اثر هوش تجاری به‌عنوان ابزار مدیریت دانش در بهبود شاخص‌های کلیدی  
عملکرد هولدینگ‌های سرمایه‌گذاری با رویکرد پویایی سیستم  
ابوذر شکری، ضیالالدین قاضی‌زاده
- ۷۷ ترسیم نقشه فازی عناصر کیفی ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش  
امیر هوشنگ نظری‌پوری، محمدحسین آزادی، راضیه باقرزاده خداشهری
- ۱۱۱ بررسی تأثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی  
(نمونه پژوهش: شرکت شیر پگاه)  
زهرا رشیدعلی‌پور، منوچهر انصاری، سید رضا سید جوادین
- ۱۴۹ بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر اشتراک‌گذاری دانش در یک محیط  
آموزشی - دانشگاهی  
مصطفی امیرحسینی، سعید قربانی، محمدرضا زاهدی
- ۱۷۵ بررسی تأثیر نوآوری باز بر اجرای مدیریت دانش با در نظر گرفتن فرآیندهای مدیریت  
دانش (نمونه پژوهش: منطقه دوم عملیات انتقال گاز استان اصفهان)  
میثم بابایی فارسانی، مژگان رحیم‌پور

## راهنمای نگارش مقاله

به اطلاع پژوهشگران گرامی می‌رساند مقاله‌های ارسالی به این فصلنامه باید مطابق راهنمای نگارش زیر تدوین شده باشند در غیر این صورت مقاله مورد بررسی قرار نخواهد گرفت.

۱ - **صفحه آرایشی**. مقاله در نرم‌افزار Word نسخه ۲۰۰۳ یا بالاتر با حاشیه بالا ۳، پایین ۷، چپ ۴ و راست ۵ سانتی‌متر، حداکثر در ۲۵ صفحه (از ابتدای صفحه دوم - عنوان و چکیده فارسی - تا انتهای منابع بدون در نظر گرفتن ضمایم) با فاصله خطوط Single تایپ شود.

۲ - **منبع نویسی**. منبع نویسی درون متنی و انتهای متن باید به شیوه APA باشد.

- نمونه منبع نویسی درون متنی: مزیت رقابتی عبارت است ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان (Porter, 1968)، یا پورتر (۱۹۸۶) مزیت رقابتی را به معنای ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان می‌داند.  
- فهرست منابع انتهای مقاله به ترتیب حروف الفبا، ابتدا منابع فارسی و سپس منابع خارجی منظم شود (نیازی به شماره گذاری نیست).

۳ - اشکال، نمودارها، جداول و روابط ریاضی هر یک باید به طور جداگانه و به ترتیب از ابتدا تا انتها شماره گذاری شوند.

### ۴ - ساختار کلی مقالات.

#### - صفحه اول:

- عنوان کامل مقاله (تا حد ممکن کوتاه و گویا باشد)

- نام و نام خانوادگی نویسنده(گان) (روبروی نام نویسنده مسئول واژه (نویسنده مسئول) نوشته شود)، رتبه علمی، تخصص

- نام دانشگاه/مؤسسه محل اشتغال و مشخصات تماس کامل برای نویسنده(گان) شامل: نشانی پستی، شماره تلفن (همراه و ثابت)، نمابر و پست الکترونیک.

#### - صفحه دوم:

- عنوان، چکیده و کلید واژه‌های انگلیسی

- مشخصات نویسندگان (نام و نام خانوادگی نویسنده(گان) (روبروی نام نویسنده مسئول واژه "Corresponding Author" نوشته شود)، رتبه علمی، تخصص، نام دانشگاه/مؤسسه محل اشتغال، پست الکترونیک به انگلیسی.

#### - صفحه سوم:

- عنوان و چکیده مقاله به زبان فارسی (حداکثر ۲۰۰ کلمه) و کلیدواژه‌ها (حداکثر ۶ واژه).

#### - صفحه چهارم تا انتهای مقاله

بدنه اصلی مقاله به صورت شماره گذاری شده و به ترتیب زیر باشد.

۱ - **مقدمه**: شامل بیان مسأله، اهمیت موضوع و اهداف یا سؤالهای پژوهش. همه موارد بدون تیتراژ/شماره و در ادامه یکدیگر آرایه شوند.

- ۲- **مبانی نظری و پیشینه پژوهش:** ارایه تعاریف ضروری، بیان کافی چکیده پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط به گونه‌ای که پشتیبانی‌کننده فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهش باشد.
- ۳- **توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی:** در این قسمت از مقاله منتخبی از پیشینه پژوهش (داخلی و خارجی) که مستقیم یا غیر مستقیم پشتیبانی‌کننده هر فرضیه است ارایه شده و در انتهای همان، متن فرضیه مربوط نوشته شود. در انتهای توسعه فرضیه‌ها می‌توانید نمودار الگوی مفهومی پژوهش خود را ارایه نمایید.
- ۴- **روش شناسی:** نوع طرح پژوهش، ابزار و روش گردآوری داده‌ها، روایی و پایایی ابزار (ضریب پایایی برای کلیه متغیرهای مکنون جداگانه و بر مبنای نمونه نهایی گزارش شود)، جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری.
- ۵- **تحلیل داده‌ها:** ابتدا مشخصات جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی و سپس نتایج تحلیل‌های آماری الگو و فرضیه‌های پژوهش گزارش شود. خروجی نموداری نرم افزارهایی مانند AMOS و Lisrel به صورت عکس با کیفیت و غیر رنگی در متن ارایه شود.
- ۵- **بحث و نتیجه‌گیری:** ارایه یافته‌های اصلی پژوهش، مقابله و مقایسه نتایج پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های مرتبط، پیشنهادها کاربردی، پیشنهاد پژوهش‌های آتی، محدودیت‌های پژوهش (کلیه موارد بدون تیر به ترتیب و در ادامه یکدیگر ارایه شوند).
- در کل مقاله نوشته‌های فارسی با قلم B Zar و نوشته‌های لاتین با قلم Times New Roman مطابق جدول زیر تایپ شوند:

نوع نوشته	حالت قلم	نوع و اندازه قلم
عنوان مقاله	پررنگ (Bold)	۱۶ BZar
چکیده فارسی	معمولی (Regular)	۱۲ BZar
کلید واژه‌ها	پررنگ (Bold)	۱۲ BZar
متن فارسی	معمولی (Regular)	۱۳ BZar
عناوین اصلی مقاله	پررنگ (Bold)	۱۲ BZar
اختصارها یا کلمات لاتین درون متن مقاله	معمولی (Regular)	Times ۱۱
متن فارسی درون جدول یا نمودار	معمولی (Regular)	۱۱ BZar
متن لاتین درون جدول یا نمودار	معمولی (Regular)	۹ Times
منابع لاتین	معمولی (Regular)	۱۰ Times
منابع فارسی	معمولی (Regular)	۱۲ B Lotus
چکیده لاتین	معمولی (Regular)	۱۱ Times
زیر نویس‌های لاتین (Footnotes)	معمولی (Regular)	۸ Times

## شیوه نگارش منابع فارسی در انتهای مقاله

کتاب
<p><b>یک نویسنده:</b> رضاییان، علی (۱۳۸۶). مبانی و سازمان مدیریت (چاپ اول). تهران: انتشارات سمت.</p> <p><b>دو یا چند نویسنده:</b> عزیزی، شهریار؛ فتیحی، سعید؛ نوری، روح الله (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی استراتژیک تجارت الکترونیکی. تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.</p> <p><b>کتاب ترجمه شده:</b> بلنسکی، نیک (۱۳۸۱). مهندسی مجدد و مدیریت دگرگون‌سازی سازمان‌ها. ترجمه منصور شریفی کلویی. تهران: هوای تازه.</p>
مقاله
<p><b>یک نویسنده:</b> حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۹۰). نظریه زمان و آینده پژوهی بر اساس نظریه فهم و درک. مطالعات مدیریت راهبردی. ۶: ۱۰۱-۸۱.</p> <p><b>دو یا چند نویسنده:</b> عزیزی، شهریار؛ نامیان، فرشید؛ درویشی، زهرا (۱۳۹۰). بررسی عوامل تعیین کننده ارزش برند با رویکرد مالی در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار. چشم انداز مدیریت بازرگانی. ش ۳۹: ۳۲-۹.</p>
پایان نامه و رساله
<p>عزیزی، شهریار (۱۳۸۸). طراحی و تبیین الگوی عوامل موثر بر عملکرد نیروی فروش با رویکرد سازمان فروش. (رساله دکترا). دانشگاه شهید بهشتی، ایران.</p>
منابع اینترنتی
<p><b>وب سایت دولتی یا سازمان:</b> سازمان بنادر و دریانوردی (۱۳۹۱). ایران و ترانزیت. قابل دسترسی در آدرس: <a href="http://transit.pmo.ir/eco31a9-eco31a22-fa.html">http://transit.pmo.ir/eco31a9-eco31a22-fa.html</a></p> <p><b>صفحات شخصی</b> روستا، احمد (۱۳۹۱). استراتژی صادرات. قابل دسترسی در آدرس: <a href="http://www.drroosta.com/learning-articles/19-marketing-sales/26-export-strategy">http://www.drroosta.com/learning-articles/19-marketing-sales/26-export-strategy</a></p>

شیوه نگارش منابع خارجی در انتهای مقاله به شیوه APA

<b>کتاب</b>
<p><b>یک نویسنده:</b> Gardner, H. (1993). <i>Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences</i>. New York: Basic Books.</p> <p><b>دو یا چند نویسنده:</b> Cargill, O., Charvat, W., &amp; Walsh, D. D. (1966). <i>The Publication of Academic Writing</i>. New York: Modern Language Association.</p>
<b>مقاله مجلات علمی</b>
<p><b>یک نویسنده:</b> Sawyer, J. (1966). Measurement and Prediction, Clinical and Statistical. <i>Psychological Bulletin</i>, 66 (3), 178-200.</p> <p><b>دو یا چند نویسنده:</b> Azizi, S., Ansari, S.A., and Haghhighikah, M. (2009). The Effect of Marketing Strategy and Marketing Capability on Business Performance- Case study: Iran's Medical Equipment Sector. <i>Journal of Medical Marketing</i>, 9(4), 309-317.</p>
<b>مقاله چاپ شده در مجموعه مقالات کنفرانس (Proceedings)</b>
Nicol, D. M., & Liu X. (1997). The dark side of risk (what your mother never told you about time warp). In <i>Proceedings of the 11th Workshop on Parallel and Distributed Simulation</i> , Lockenhaus, Austria, 10–13 June 1997 (pp. 188–195). Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society.
<b>مقالات چاپ شده در روزنامه و مجلات</b>
<p><b>روزنامه:</b> Monson, M. (1993, September 16). Urbana firm obstacle to office project. <i>The Champaign-Urbana News-Gazette</i>, pp. 1, 8.</p> <p><b>مجله:</b> Raloff, J. (2001, May 12). Lead therapy won't help most kids. <i>Science News</i>, 159, 292.</p>
<b>پایان نامه و رساله</b>
Carlson, W. R. (1977). <i>Dialectic and Rhetoric in Pierre Bayle</i> . (Unpublished doctoral dissertation). Yale University, USA.
<b>منابع اینترنتی</b>
<p><b>وب سایت دولتی یا سازمان:</b> Wisconsin Department of Natural Resources. (2001). Glacial Habitat Restoration areas. Retrieved from <a href="http://www.dnr.state.wi.us/org/land/wildlife/hunt/hra.htm">http://www.dnr.state.wi.us/org/land/wildlife/hunt/hra.htm</a> Midwest League. (n.d.). Pitching, individual records. Retrieved from <a href="http://www.midwestleague.com/indivpitching.html">http://www.midwestleague.com/indivpitching.html</a></p> <p><b>صفحات شخصی:</b> (چون امکان تغییر صفحات وجود دارد، تاریخ دسترسی درج می شود) Duncan, D. (1998, August 1). Homepage. Retrieved July 30, 2007 from <a href="http://www.geocities.com/SoHo/Coffeehouse/1652/">http://www.geocities.com/SoHo/Coffeehouse/1652/</a></p>

در نهایت با توجه به مطالب بیان شده ساختار کلی مقاله‌های ارسالی باید به صورت زیر باشد:

### عنوان مقاله

نام و نام خانوادگی نویسندگان (به همراه کلیه مشخصات)

چکیده فارسی

کلیدواژه‌ها:

### Paper Title

Authors

Abstract

Key Words:

۱. مقدمه

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۳. توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

۴. روش شناسی پژوهش

۵. تحلیل داده‌ها

۶. بحث و نتیجه‌گیری

منابع

### ❖ نکات مهم

۱. مقاله‌های ارسالی نباید در مجله‌ها و یا کنفرانس‌های داخلی و خارجی چاپ و یا به صورت هم‌زمان ارسال شده باشند. بدیهی است عواقب عدم رعایت این موضوع متوجه نویسندگان خواهد بود.

۲. پس از ارسال مقاله امکان حذف، اضافه و یا تغییر ترتیب اسامی نویسندگان امکان پذیر نیست.

۳. در بین نویسندگان مقالات ارسالی حتماً باید یک نویسنده با مرتبه دانشگاهی (استادیار، دانشیار یا استاد) وجود داشته باشد.

۴. در صورت ارسال نظرات داوری، فایل اصلاح شده مقاله به همراه نامه گزارش اصلاحات انجام شده متناظر با نظرات هر داور از طرف نویسنده مسئول ارسال شود.



۵. در هنگام ارسال فایل اصلاحی مقاله، از تغییر ترتیب یا حذف و اضافه کردن نویسنده(گان) جداً خودداری شود.
۶. نامه پذیرش صرفاً پس از انجام اصلاحات مورد نظر داوران توسط نویسنده(گان) و تایید دفتر نشریه صادر می شود.
۷. دریافت مقاله صرفاً از طریق سامانه نشریه به آدرس <http://jkm.ihu.ac.ir> انجام می شود.
۸. در صورت عدم تعیین نویسنده مسئول از سوی نویسندگان، نویسنده ارسال کننده مقاله به دفتر نشریه نویسنده مسئول تلقی خواهد شد.
۹. فصلنامه در ویرایش مطالب مقاله ها، آزاد است.





## بررسی امکان ریسک آفرینی فرایند اشتراک دانش در سازمان‌های دانش‌محور (نمونه پژوهش: یک سازمان دانش‌محور در حوزه فناوری اطلاعات)

سید مهدی حسینی\*، مصطفی جعفری\*\*، پیمان اخوان\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۷

### چکیده

امروزه، اشتراک دانش در حال تبدیل شدن به مؤثرترین مؤلفه جهت دستیابی به مزیت رقابتی منحصربه‌فرد برای سازمان‌های دانش‌محور است؛ اما درحالی که می‌تواند منبع مزیت رقابتی سازمان باشد، می‌تواند منشای ریسک سازمانی نیز گردد. این مطالعه به بررسی امکان و شناسایی ریسک‌های احتمالی برای مزیت رقابتی در اثر به‌کارگیری فرایند اشتراک دانش در سازمان هدف می‌پردازد. این برای نخستین بار است که موضوع ریسک در اثر فرایند اشتراک دانش به‌طور جدی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. در این مطالعه، از مدل پژوهشی توصیفی-کاربردی بهره برده شده و روش آن پیمایشی و جامعه هدف آن تعدادی از کارکنان (دانشی) یک سازمان دانش‌محور در حوزه IT است. جهت جمع‌آوری داده‌ها از طراحی پرسشنامه، نظر خبرگان و جهت بررسی پایایی و روایی داده‌های استخراج‌شده از آزمون‌های آلفای کرون باخ، کیزر-میر-الکین، بارتلت و به‌منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق از آزمون t، کای دو و فریدمن استفاده گردیده است. نتایج حاصل‌شده نشان داد که کارکنان و مدیران سازمان باید جهت حراست از مزیت رقابتی سازمان خود، ریسک آفرینی فرایند اشتراک دانش که منجر به ریسک‌هایی چون کاهش سطح عملکرد فناوری اطلاعات و کاهش بهره‌وری در سازمان می‌گردد را به‌طور جدی مورد توجه قرار داده و در راستای کاهش سطح این ریسک‌ها چاره‌جویی نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** ریسک، سازمان دانش‌محور، مزیت رقابتی، اشتراک دانش، دارایی دانشی، فناوری اطلاعات.

smhoseini@neyshabur.ac.ir

\* کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه نیشابور، نیشابور، ایران.

\*\* نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

mostafajafari2006@yahoo.com

\*\*\* استاد، گروه مهندسی صنایع، دانشکده مدیریت و فناوری نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

peyman\_akv@yahoo.com

## مقدمه

امروزه دانش یکی از مهم‌ترین عواملی است که هم در فعالیت‌های اقتصادی و هم در زندگی افراد یک جامعه نقش قابل توجهی را ایفا می‌نماید. در واقع می‌توان گفت همان نقشی را که انرژی و مواد اولیه در عصر صنعتی جهت پیشرفت و ارتقای جوامع ایفا کرده است، اینک دانش در عصر اطلاعات ایفا می‌نماید (مه‌لینگر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). در برهه‌ای از اقتصاد که تنها موضوع قطعی آن عدم قطعیت است، آنچه برای یک سازمان ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌نماید، دانش است (نوناکو و تاگوچی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵). از این رو، با وابستگی اقتصاد به دانش، سازمان‌های دانش‌محور در حال تغییر دادن ساختارهای سنتی سازمانی و مدیریتی هست و در این مسیر، دانش به‌عنوان یک منبع عظیم تولیدکننده مزیت رقابتی برای آن‌ها شناخته شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد. بدین جهت این سازمان‌ها به‌خوبی بر اهمیت مدیریت کارآمد منابع سازمانی از جمله دانش و اطلاعات واقف هستند (ره‌نورد و دیگران، ۱۳۸۸). فرایندهای آتی مدیریت، بجای تمرکز بر مدیریت عملیات تجاری، بر روی مدیریت اطلاعات و دانش و نحوه رشد و تعالی سرمایه‌های فکری متمرکز گردیده و این‌گونه است که سازمان‌های سنتی نیز به سازمان‌های دانش‌محور تغییر ماهیت می‌دهند. در حقیقت می‌توان گفت که اقتصاد دانش‌بنیان و کارکنان دانشی، اساس اقتصاد دانش‌محور را تشکیل می‌دهند (دی مووسکی<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۴).

آنچه در این خصوص مهم جلوه می‌نماید اهمیت و جایگاه مدیریت دانش برای دستیابی به اهداف خرد و کلان سازمان‌های دانش‌محور است. در این میان به اشتراک‌گذاری دانش یکی از مهم‌ترین فرایندهای مدیریت دانش در سازمان‌های دانش‌محور محسوب گردیده که می‌تواند منجر به ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار گردد. یک سازمان دانش‌محور می‌تواند به کمک فرایند اشتراک دانش علاوه بر کسب دانش از محیط داخل و خارج از سازمان خود، اقدام به شناسایی

---

1. Mehlinger  
2. Nonaka & Takeuchi  
3. Dimovski

فرصت‌های موجود در پیرامون خودکرده و جایگاه خویش را بیش‌ازپیش تثبیت نماید (لخواوی پت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ گاویرننی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹). بدین جهت می‌توان گفت تبادل دانش ابزاری حیاتی در راستای به‌کارگیری دانش، ایجاد نوآوری و کاربرد آن در سازمان و درنهایت ایجاد مزیت رقابتی برای آن سازمان است (جکسون<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۸) و به این دلیل است که سازمان‌ها در تلاش جدی برای یافتن راه‌هایی اثربخش برای اشتراک دانش مؤثر هستند (بایلی<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۰۱).

با این وجود، در زمان به‌کارگیری و پیاده‌سازی فرایند تسهیم دانش به دلیل امکان به وجود آمدن تعارضات جدی سازمانی، ریسک‌های ممکن ناشی از فرایند به‌مراتب جدی‌تر و محتمل‌تر گردیده که نتیجه آن می‌تواند منجر به کاهش مزیت رقابتی و ارزش‌داری‌های دانشی سازمان گردد (اراکجی<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۰۷). از این رو، شناسایی ریسک‌های ممکن فرایند اشتراک دانش، می‌تواند به سازمان در جهت اتخاذ تصمیمات و اقدامات پیشگیرانه در جهت به حداقل رساندن آسیب‌های ناشی از این ریسک‌ها و بهره‌بردن از مزایای بشمار این فرایند کمک شایانی نماید.

امروزه موضوع ریسک و مدیریت آن در یک سازمان بسیار بااهمیت است. بر اساس بررسی‌های انجام‌شده، در حال حاضر مطالعات کمی در مورد ریسک‌ها مدیریت دانش و فرایندهای تابعه آن برای حوزه‌های مختلف یک سازمان (سازمان دانش‌محور) بخصوص فرایند اشتراک دانش انجام‌شده است. هدف از انجام این پژوهش یافتن پاسخی مناسب برای این دو سؤال مهم است که: آیا اساساً فرایند اشتراک دانش می‌تواند برای مزیت رقابتی سازمان دانش‌محور خطر آفرین باشد یا خیر؟ و اگر پاسخ مثبت است، این خطرات احتمالی چه می‌باشند؟

1. Lekhawipat
2. Gavirneni
3. Jackson
4. Bailey
5. Arakji

در این پژوهش با مبنا قرار دادن این نظریه و جمع‌آوری متغیرهای خطرزای ممکن و با به‌کارگیری شیوه‌های مناسب پژوهش میدانی در خصوص تأیید و یا رد فرضیه تحقیق در سازمان هدف به‌عنوان یک سازمان دانش‌محور در حوزه IT (به‌عنوان مطالعه موردی) اقدام گردیده است. انگیزه مطالعه این موضوع بر روی سازمان هدف، مشاهده بعضی رخ داده‌ای سازمانی در درون و برون از سازمان توسط تیم مدیریتی و کارکنان سازمان بوده که در بسیاری از موارد برای آنها دلایل قابل قبولی یافت نگردیده است. از جمله این موارد می‌توان به این نکته اشاره نمود که علی‌رغم صرف هزینه‌های بسیار در حوزه فناوری اطلاعات سازمان، کارایی و اثربخشی آن با میزان هزینه کرد متناسب نمی‌باشد و یا اینکه در زمینه بهره‌وری، داده‌های آماری با مشاهدات میدانی انطباق ندارد و نکته قابل تأمل اینکه این مشاهدات از نظر زمانی انطباق معناداری با زمان برقراری نظام مدیریت دانش با محوریت فرایند اشتراک دانش در این سازمان دارد. واقعیت آن است که بسیاری از خطراتی که در اثر مدیریت دانش به وجود آمده و رخ می‌دهند می‌توانند برای زمان‌های قابل توجهی پنهان بوده و اثرات خود را در آینده دور یا نزدیک نشان دهند. از این رو گمان و ایده اولیه پژوهشگران این پژوهش و همچنین برخی از مدیران این مجموعه بر آن بوده است که شاید بتوان سرمنشای این موضوعات را در ریسک‌های ناشی از اشتراک دانش برای سازمان هدف جستجو نمود.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### سازمان دانش‌محور

سازمان‌ها در واقع به‌عنوان یک نهاد و یا یک شرکت، منعکس‌کننده فرهنگ و باورهای افرادی هستند که در آن مشغول به فعالیت می‌باشند (فرانسسکو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). از ابتدای قرن بیست و یکم دانش و فناوری نقش فزاینده‌ای در توسعه جوامع ایفا نموده و دنیا را به‌سوی اقتصاد دانش‌محور که در آن تولید، توزیع و استفاده از دانش منبع اصلی رشد و ایجاد ثروت است، پیش می‌برد. با ورود به این عصر، سازمان‌ها برای به دست آوردن فرصت‌ها و باقی ماندن در گردونه رقابت باید

---

1. Francesco

انطباق پذیر تر و منعطف‌تر باشند (وانگ و احمد پرویز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). به بیان دیگر مزیت رقابتی در اقتصاد پیشرفته کنونی در قابلیت‌های خلق دانش، آموختن چگونه آموختن و مدیریت تغییرات راهبردی نهفته است. این امر مستلزم سطح بالاتری از قابلیت سازمانی یعنی قابلیت پویایی است. زیرا قابلیت پویایی تجلی توانایی سازمان برای ایجاد شکل‌های جدید و نوآورانه مزیت رقابتی است (منوریان و عسگری، ۱۳۸۳).

مفهوم سازمان‌های دانش‌محور جزو مفاهیم جدید و پایه‌ای در حوزه مدیریت دانش محسوب می‌گردد (فرانسسکو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶) اگر بخواهیم تعریفی جامع از یک سازمان دانش‌محور بیان نماییم باید بگوییم که:

"سازمان دانش‌محور، سازمانی است که دانش و منابع انسانی (کارکنان دانشی) اصلی‌ترین و مهم‌ترین دارایی‌های آن محسوب گردیده و توانمندی اصلی آن نیز تولید و نشر دانش و محصولات دانشی است" (زک، ۲۰۰۳).

در راستای دستیابی به اهداف بیان‌شده در بالا، سازمان‌های دانش‌محور، دارای ابعاد ساختاری سازمانی منحصر به خود می‌باشند که این مشخصه‌ها می‌تواند وجه تمایز این نوع از سازمان‌ها با دیگر سازمان‌ها نیز محسوب گردد. به عنوان مثال از این میان می‌توان به بعد گشودگی، بعد یادگیری، بعد اشتراک دانش، بعد اعتماد محوری، بعد فناوری اشاره نمود. به دلیل وجود این ابعاد ساختاری، روابط غیررسمی، روابط اعتماد محور، روابط عاطفی فراگیر، روابط تعاملی برون‌گرا و روابط غیررسمی نقش مهمی در تعریف و شناخت ماهیت ساختار و کارکردهای این نوع از سازمان‌ها دارند. این موضوع منجر به آن گشته که سازمان‌های دانش‌محور بر ساختارهای فرایندی، گروه‌محور و ارگانیک استوار گردند. (اوهام<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵؛ منوریان و عسگری، ۱۳۸۳). این نوع از ساختار می‌تواند مزایایی چون سرعت ارتباطات، تسهیل ارتباطات، تسهیل فرایند همیاری و

---

1. Wang & Ahmed Pervez  
2. Francesco  
3. Ohame

انعطاف پذیری در پاسخ‌دهی به مسائل را در پی داشته باشد (گوف و جونز، ۲۰۰۴؛ دی موسکی و دیگران، ۲۰۰۴).

از منظر دانش، آن‌چنان‌که از نام سازمان‌های دانش‌محور برمی‌آید، دانش و به تبع آن موضوعات مرتبط با آن همانند مدیریت دانش، نقش بسیار مهم و حیاتی در عملکرد و بقای آن‌ها دارا می‌باشند. امروزه بررسی‌ها نشان می‌دهد که دانش مهم‌ترین منبع استراتژی‌های سازمانی است (جعفری<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۸). سازمان‌هایی که دارای مبنای دانشی هستند، خلق و تبادل دانش به‌عنوان اصلی‌ترین منبع تولید دارایی‌های آن‌ها محسوب می‌گردد (دی موسکی و دیگران، ۲۰۰۴) ارزش‌های بنیادی سازمان‌های دانش‌محور در تسهیلات و دارایی‌های فیزیکی آن‌ها نهفته نشده است بلکه اساس این ارزش‌ها را اطلاعات و دانش تولیدشده (محصولات دانشی) تشکیل می‌دهد (بورتون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). این موضوع منجر به آن گشته که سه الزام مهم و اساسی برای این سازمان‌ها مدنظر قرار گیرد ۱- لزوم به‌کارگیری جدی و حتمی نظام مدیریت دانش در سازمان، ۲- لزوم سازگاری با تغییرات سریع محیط سازمان ۳- لزوم به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته در حوزه (دی موسکی و دیگران، ۲۰۰۴). درنهایت می‌توان این‌گونه خلاصه نمود که مفهوم سازمان‌های دانش‌بنیان مفاهیم و عناصر جدیدی را به عرصه اقتصاد و مدیریت جهانی ارائه و معرفی نموده که از آن جمله می‌توان به پویایی و منعطف بودن این گونه از سازمان‌ها، دارا بودن ساختارهای غیرمتمرکز و کم‌رنگ شدن مرزهای سازمانی حتی با رقبای منطقه‌ای (حاسبین<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷). دارا بودن سیستم مدیریت دانش (مالون<sup>۵</sup>، ۱۹۸۰). مبتنی بر شبکه بودن (پاول<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰). دارا بودن ساختارهای مجازی (داویدو و مالون<sup>۷</sup>، ۱۹۹۲) اشاره نمود.

1. Goffe and Jones
2. jafari
3. Burton
4. Hasselbein
5. Malone
6. Powell
7. Davidow & Malone



## اشتراک دانش

با ورود به قرن جدید دو مفهوم، پایه‌های مدیریت نوین را دچار تغییر نموده است: ۱- ضرورت به‌کارگیری فرایند مدیریت دانش برای دستیابی به مزیت رقابتی سازمانی، ۲- مدیریت دانش به‌عنوان نقطه کانونی بقای یک سازمان جهت تبدیل شدن از یک سازمان سنتی به یک سازمان پیشرو (دانش‌محور) (دی مووسکی و دیگران، ۲۰۰۴). به‌منظور آشنایی و تبیین بیشتر فرایند اشتراک دانش و کارکردهای آن در این قسمت فرایند اشتراک دانش از سه نگاه موردبررسی قرار می‌گیرد:

- از نگاه مفهومی، منظور از اشتراک دانش اقداماتی است که به‌منظور انتقال و نشر دانش از یک فرد، گروه و یا سازمان به فرد، گروه و یا سازمان دیگر انجام می‌گیرد. اگر به دنبال تعریف تسهیم دانش باشیم تعاریف بسیاری می‌توان برای آن یافت اما مفهومی که در تمامی این تعاریف مشترک است آن است که اشتراک دانش، فرایند انتقال و رسوب دانش از یک شخص به دیگران در یک سازمان تلقی می‌گردد (گی پارک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ بارتول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، کاملو اورداز<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۱۱). از این‌رو در این زمینه برخی بر این باور هستند که اشتراک دانش بیش از آنکه یک مفهوم عملیاتی باشد، یک مفهوم رفتاری است و جنبه رفتاری دارد (تانگراجا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

- از نگاه کارکردی، اشتراک دانش بین افراد و یا بین سازمان‌ها، به سازمان مبدأ اجازه می‌دهد تا بتواند بر اساس منابع دانشی خود ارزش آفرینی داشته باشد (کابرا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). در حال حاضر اهمیت اشتراک دانش بر روی عملکرد و کارایی بالاتر یک سازمان بر کسی پوشیده نیست (داونپورت<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸). در این رابطه می‌توان گفت تبادل دانش در درون یک سازمان یکی از

1. Gi Park
2. Bartol
3. Camelo-Ordaz
4. Tangaraja
5. Cabrera
6. Davenport

مؤلفه‌های کلیدی در کسب و کار امروزی محسوب می‌گردد (زولانسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ جاسمودین<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۲؛ رحمان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). همچنین مطالعات نشان داده است که به کارگیری فرایند اشتراک دانش در یک سازمان، می‌تواند موجب افزایش کیفیت، رشد و ارتقای محصول گذشته و کاهش هزینه، افزایش سرعت توسعه خلاقیت و نوآوری در طراحی محصول جدید (کالینز و اسمیت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶؛ لین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷؛ ماگنوس و دچرچ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). نوآوری سازمان (یسیل و درلی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳؛ مک ناگتون و داروچ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲) بهبود بهره‌وری (فواد و نوآمن<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴)، بهبود قابلیت‌های اصلی (گلد<sup>۱۰</sup> و دیگران، ۲۰۰۱)، مزیت رقابتی (تیس<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۸؛ گرت<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۶؛ دی<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۴) و افزایش اثربخشی سازمانی گردد (رحمان، ۲۰۱۷؛ یانگ<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۷). حقیقت آن است که به کارگیری فرایند اشتراک دانش به‌عنوان جزئی از چرخه مدیریت دانش در سازمان‌های دانش‌محور جهت ایجاد ارزش برای مشتری و ارتقای مزیت رقابتی آن‌ها حیاتی محسوب می‌گردد (مارشال<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۵). این در حالی است که امروزه بقا و مزیت رقابتی سازمان‌ها تا حدود زیادی به کسب، خلق، بهره‌گیری و اشتراک دانش متکی شده است (منوریان و همکاران، ۱۳۸۶).

از مطالب بیان‌شده در بالا می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که در نگاه مدیریتی بسیاری بر این اعتقاد هستند که فرایند اشتراک دانش یکی از بااهمیت‌ترین فعالیت‌های مدیریت دانش محسوب

1. Szulanski
2. Jasimuddin
3. Rahman
4. Collins & Smith
5. Lin
6. Mesmer-Magnus & DeChurch
7. Yeşil & Dereli
8. McNaughton & Darroch
9. Noaman and Fouad
10. Gold
11. Teece
12. Grant
13. Day
14. Yang
15. Marshall

می‌گردد (سوگورماران و بوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳؛ ریچ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛ اخوان<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۱۰؛ لای<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). از این رو بعضی از محققین آن را به‌عنوان مهم‌ترین فرایند مدیریت دانش و عاملی اساسی و حیاتی برای مدیریت دانش مؤثر در یک سازمان محسوب می‌نمایند (بلنکن شپ و رونا، ۲۰۰۹؛ یسیل و درلی، ۲۰۱۳؛ رحمان، ۲۰۱۷).

### ریسک‌های احتمالی فرایند اشتراک دانش

امروزه تحقیقات بسیاری بر روی اهمیت و جایگاه ویژه اشتراک دانش در سازمان‌های مختلف انجام گرفته است. با در نظر گرفتن این یافته‌ها و جایگاه فرایند اشتراک دانش در چرخه مدیریت دانش سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های دانش‌محور و مشاهده نرخ رشد فزاینده نقش آفرینی این فرایند در تعالی و ارتقای این سازمان‌ها، شاید وقت آن رسیده که این حوزه از نگاهی دیگر مورد مطالعه قرار گیرد و بررسی جدی‌تری در مورد ریسک‌های محتمل این فرایند برای یک سازمان انجام پذیرد.

در حال حاضر موضوع ریسک، در اقتصاد و مدیریت در فضای ناهمگون و غیرقطعی امروزی مورد بحث قرار می‌گیرد و بر روی علل و یا اثرات آن تمرکز دارد (نایت<sup>۵</sup>، ۱۹۲۱؛ بایر و میر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). نایت ریسک را به‌عنوان عدم اطمینان قابل‌اندازه‌گیری تعریف کرده در حالی که گالاتی<sup>۷</sup> معتقد است ریسک شرایطی است که امکان وجود انحراف از نتیجه مورد انتظار و میزان امیدواری و ناامیدی در این زمینه را مورد بررسی قرار می‌دهد. از این رو ریسک در یک سازمان می‌تواند به‌عنوان "خطر از دست دادن، متأثر از فرایندها و سیستم‌های داخلی ناموفق و یا تحت تأثیر حوادث خارجی" تعریف شود (گالاتی، ۲۰۰۵؛ بازل<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵) در نتیجه بعضی از مطالعات مشخص گردیده

1. Sugurmaran & Bose
2. Riege
3. Akhavan
4. Lai
5. Knight
6. Bayer & Maier
7. Gallati
8. Basel

است که منشای بعضی از رخدادهای نامطلوب برای سازمان‌ها ناشی از عدم مدیریت مناسب ریسک مدیریت دانش است (بایر و میر، ۲۰۰۷؛ رودریگز و ادواردز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). از این رو ریسک مدیریت دانش به عنوان یک ریسک عملیاتی شناخته می‌شود که در اثر وابستگی، از دست رفتن و یا اشتراک و انتقال نامناسب و نابجای دارایی‌های دانشی به وجود می‌آید (لین استاد<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۴؛ پراب و کناز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). در واقع ریسک موجود در فرایند اشتراک دانش موجودیتی حقیقی و اجتناب‌ناپذیر دارد (بایر و میر، ۲۰۰۷؛ رودریگز و ادواردز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). در حقیقت همان‌گونه که اشتراک دانش در درون و بیرون یک سازمان می‌تواند ارزش آفرین باشد، به دلیل افشای مستقیم و یا غیرمستقیم اطلاعات و دانش سازمان، می‌تواند خطر آفرین نیز باشد (دینز و جانسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). این دوگانگی همیشه وجود داشته است که چگونه می‌توان اقدام به اشتراک دانش نمود اما از ریسک آن در امان بود (یانگنگ<sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۱۱). باین وجود تمامی مطالب، تا زمان حال، کمتر تحقیقی جهت بررسی ریسک‌هایی که اشتراک دانش برای یک سازمان می‌تواند به دنبال داشته باشد، انجام گرفته است.

### ریسک اشتراک دانش برای مزیت رقابتی

امروزه جوامع بر مبنای دانش بنانهاده می‌شوند. دانش به افراد توانایی و توانمندی می‌بخشد و بدین سبب دانش منبع قدرت محسوب می‌گردد. سازمان‌ها نیز از به گردش درآوردن چرخه دانش ایجاد مزیت رقابتی می‌نمایند (اگستام<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). سازمان‌های دانش‌محور با توجه به مشخصه یادگیرنده بودن آن‌ها مزیت رقابتی خود را از طریق خلق دانش و سرمایه‌های فکری به عنوان تنها منبع اقتصادی خود، ایجاد می‌نمایند (دی مووسکی و دیگران، ۲۰۰۴). در راستای دستیابی به این

1. Rodriguez & Edwards
2. Lindstaedt
3. Probst & Knaese
4. Rodriguez & Edwards
5. Dynes & Johnson
6. Yongheng
7. Aggestam

مهم، اشتراک دانش در حال تبدیل شدن به یکی از مهم‌ترین ابزارها برای دستیابی به مزیت رقابتی است در عین اینکه می‌تواند برای آن نیز خطرناک باشد (یانگنگ<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۱). سازمان‌هایی که خود را در میدان رقابت با دیگر سازمان‌های رقیب می‌بینند باید یاد بگیرند که از ریسک‌های ممکن به‌طور جدی پرهیز نمایند و بدانند اگر خطرات و نتایج حاصل از آن را نادیده گرفته، انکار کرده و یا سرکوب نمایند مزیت‌های رقابتی خود را تضعیف نموده و فرصت رقابت را از دست داده‌اند (چاو و لم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). این یک حقیقت غیرقابل انکار است که از دست دادن بخشی از دارایی‌های دانشی یک سازمان منجر به کاهش ارزش کل دارایی‌های دانشی موجود و از دست دادن بالقوه مزیت رقابتی می‌گردد (پاردو<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۷).

### کاهش ارزش دارایی دانشی سازمان

دانش یک منبع راهبردی برای سازمان محسوب گردیده که می‌تواند منبع مزیت رقابتی در حوزه اقتصاد پویا برای یک سازمان باشد (داونپورت، ۱۹۹۸؛ بارنی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱). از نظر دسته‌بندی کلی، دارایی‌های یک سازمان و یا شرکت می‌تواند در دودسته تقسیم‌بندی گردد: ۱- دارایی‌های مشهود، ۲- دارایی‌های نامشهود که در این میان دارایی‌های دانشی زیرمجموعه دارایی‌های نامشهود قرار می‌گیرند (تیس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). در سازمان‌های دانش‌محور، دانش‌های موجود مانند رویه‌ها، مهارت‌های ویژه، دانش‌های مرتبط با فناوری و محصولات دانشی، مهم‌ترین دارایی آن‌ها محسوب می‌گردند (اسپندر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶؛ لو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵؛ الجفیری و سرنیکار<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰). بدین جهت از نگاه دارایی‌محور، دانش و محصولات دانشی دارای ارزش و قابلیت سنجش هستند که این ارزش

1. Yongheng
2. Chua and Lam
3. Pardo
4. Barney
5. Teece
6. spender
7. Lev
8. Aljafari & Sarnikar

می‌تواند در حین و یا در انتهای فرایند اشتراک دانش کاهش یابد (علوی و لیندر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ ساونی و پراندلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

از دست دادن دارایی دانشی سازمان یکی از مهم‌ترین رخدادهایی منفی است که می‌تواند برای سازمان بخصوص یک سازمان دانش‌محور رخ دهد. این موضوع می‌تواند آسیب جدی به ارتقای سطح اقتصادی سازمان متبوع برساند. این آسیب‌ها در اثر عدم انتقال مناسب دانش، ذخیره نمودن دانش و از دست دادن دانش (چه دانش ضمنی و چه صریح) به شیوه‌ها و گونه‌های مختلف و حتی به‌مانند فراموش کردن، اتفاق می‌افتد (ماسینگهام<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ اجین جنکس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). جنکس بیان می‌دارد که از دست دادن دارایی دانشی سه اثر بر روی سازمان دارد. ۱- از دست رفتن سهمی از حافظه سازمان ۲- از دست دادن بخشی از دانش و شبکه‌های ارتباطی اجتماعی در سازمان و خارج از آن (همکاران و مشتریان) ۳- کاهش عملکردی سازمان که منجر به کاهش بهره‌وری سازمانی می‌گردد. بر این اساس از دست دادن دارایی‌های دانش برای یک سازمان دانش‌بنیان می‌تواند مزیت رقابتی آن را که شامل دارایی‌هایی که برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده لازم و ضروری است، می‌باشند را به خطر اندازد (اجین جنکس ۲۰۱۴). حتی به اعتقاد (ماسینگهام، ۲۰۰۸) این موضوع می‌تواند موجب از دست رفتن سهمی از حافظه سازمان که نقش بسیار مؤثری در برنامه‌ها و استراتژی‌های آتی آن سازمان دارد، گردد.

### کاهش بهره‌وری سازمان

بهره‌وری در یک سازمان را می‌توان به دو بخش بهره‌وری کارکنان و بهره‌وری ساختاری تقسیم‌بندی نمود. اما در نهایت هر دو با عنوان بهره‌وری کل یک سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. زمانی که عنوان دارایی را برای یک موضوع انتخاب می‌نماییم در حقیقت به دان معنا است که برای افزایش بهره‌وری و سود باید به دنبال راهکارهایی بود (دراکر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). تبادل دانش مانند هر نوع تبادل دیگری می‌تواند یک فعالیت سیستمی محسوب گردد که در آن هم داده و هم ستاد از

---

1. Alavi & Leidner  
2. Sawhney & Prandelli  
3. Massingham  
4. Eugene Jennex  
5. Drucker

اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. با توجه به این موضوع، زمانی یک فعالیت اشتراک دانش موفق و اقتصادی محسوب می‌گردد که رابطه بین داده و ستاد یک رابطه منطقی و قابل قبول سازمان باشد. این بدین معنا است که برای اشتراک دانش نیاز است که هم ارزش‌گذاری مناسبی و با معیار مناسبی بر روی دارایی‌های دانشی صورت گیرد و هم علاوه بر آن هزینه اشتراک دانش به‌عنوان داده از ارزش ستاد کمتر باشد. بسیاری از سازمان‌های دانش‌محور هزینه و زمان بسیاری را صرف ایجاد بستر و فرهنگ مناسب موردنیاز در جهت تسهیل به‌کارگیری و ارتقای روش‌های جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش می‌نمایند (بابکوک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). از طرف دیگر عدم اجرای مناسب اشتراک دانش می‌تواند هزینه‌های این فعالیت را افزایش دهد و حتی ممکن است آثار هزینه‌ای ماندگار و جبران‌ناپذیری را به دنبال داشته باشد (داونپورت، ۱۹۹۸). تحقیقات اخیر نشان داده است که از دست دادن دارایی‌های دانشی یک سازمان دانش‌محور به هر نوع و شکل آن منجر به کاهش بهره‌وری سازمان می‌گردد (ماسینگهام، ۲۰۰۸؛ اجین جنکس ۲۰۱۴؛ دروج و هوپلر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ استرمن<sup>۳</sup>، ۱۹۸۷). ایشان معتقدند که اگر نتیجه فرایند تسهیم دانش کاهش توانایی سازمان برای انجام فعالیت‌های گذشته خود باشد، نتیجه آن چیزی جز کاهش سطح عملکردی و در نتیجه کاهش بهره‌وری سازمانی نخواهد بود.

### کاهش زمان مفید کارکنان دانشی

در حوزه سازمان‌های دانش‌محور یکی از مفاهیم اساسی و پایه مفهوم کارکنان دانشی است. به‌طور خلاصه و موجز کارکنان دانشی افرادی محسوب می‌گردند که از نظر ذهنی و فکری دارای توانمندی چشم‌گیری بوده و می‌توانند از این توانمندی در جهت تولید سرمایه‌ها و دارایی‌های دانشی در یک سازمان بخصوص سازمان‌های دانش‌محور بهره ببرند. در مدل جدید اقتصادی نحوه عملکرد این کارکنان می‌تواند عاملی حیاتی در پیروزی و یا شکست یک سازمان محسوب گردد دراکر پیش‌بینی می‌نماید که کارکنان دانشی در اقتصاد آینده تبدیل به بازیگران منحصربه‌فرد و

1. Babcock
2. Droege and Hoobler
3. Osterman

مهمی خواهند گردید. آن‌ها برخلاف کارکنان معمولی به‌عنوان ابزار حیاتی برای خلق و تولید دارایی‌های دانشی سازمان خود محسوب می‌گردند (فکت فارکاس و گابور تروک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). از دلایلی که عامل زمان به‌عنوان یک ریسک برای اشتراک دانش مطرح می‌گردد، می‌توان به این موضوع اشاره نمود که کارمندان دانشی و مدیران آن‌ها که به‌صورت جدی در چرخه دانش در سازمان خود درگیر هستند، معمولاً کمتر زمان پیدا می‌نمایند که وقت برای دیگر وظایف محوله جز وظایف اصلی تعریف شده برای آن‌ها مانند اشتراک دانش بگذارند (یاو<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۷؛ مک درموت و ادل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱؛ ریچ و دیگران، ۲۰۰۷). صرف وقت توسط کارمندان جهت آماده‌سازی ساختار و قواره دانش و لحاظ نمودن مسائل امنیتی جهت اشتراک آن، می‌تواند منجر به کاهش زمان مفید فعالیت هر فرد و به طبع آن کاهش کارایی و عملکرد او گردد. این موضوع بدان معنی است که فراهم کردن شرایط فیزیکی و غیر فیزیکی لازم جهت اشتراک دانش در یک سازمان نیاز به زمان قابل توجه دارد (کان کان هالی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵؛ قبادی و ماتیاسن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). این موضوع می‌تواند حتی فراتر از کارکنان در تمامی ساختار سازمان قابل تعمیم باشد (اودل و گریسن<sup>۶</sup>، ۱۹۸۱).

#### افزایش هزینه‌های سازمان

برخی از محققین بر این اعتقاد می‌باشند که اشتراک دانش منجر به افزایش هزینه‌های سازمان می‌گردد (کان کان هالی، ۲۰۰۵، داوینپورت و پروسکا، ۱۹۹۸). بر این اساس عدم اجرای مناسب اشتراک دانش می‌تواند هزینه‌ی این فرایند و در نتیجه هزینه‌های سازمان را افزایش دهد. از سوی دیگر به دلیل مزایای قابل توجه اشتراک دانش برای سازمان‌های کنونی بخصوص سازمان‌های دانش‌محور، سازمان‌ها باید برای بسترسازی و مهیا نمودن فضای فیزیکی و غیر فیزیکی سازمان

1. Fekete Farkas, Mária. Gábor Török
2. Yao
3. McDermonntt & O'Dell
4. Kankanhalli
5. Ghobadi & Mathiassen
6. O'Dell & Grayson



به‌منظور تعمیر و نگهداری جهت انجام هرچه بهتر این فرایند هزینه‌های قابل‌توجهی را صرف نمایند که در صورت عدم بازخورد مناسب عملاً این هزینه‌ها از بین می‌رود (بابکوک، ۲۰۰۴).

### افزایش ابهام در دانش

یکی از نکات دارای حائز اهمیت در به اشتراک‌گذاری دانش آن است که دانش درست و صحیح در اختیار متقاضی قرار گیرد (جنکس، ۲۰۰۷). سطوح دانش از نظر سهولت و سادگی در به اشتراک‌گذاری آن‌ها متفاوت است. بعضی از دانش‌ها به‌سادگی به اشتراک گذاشته می‌شوند و بعضی دیگر به‌سختی. اگر شرایط و الزامات فرایند اشتراک دانش در سازمان‌ها رعایت نگردد این فرایند می‌تواند به امری غیرواقعی و گمراه‌کننده تبدیل شود. یکی از نخستین افرادی که موضوع ابهام به‌عنوان یکی از خطرهای فرایند اشتراک دانش را مطرح نمود، آقای زولانسکی<sup>۱</sup> است. او معتقد است که ابهام در دانش به اشتراک گذاشته‌شده یکی از ریسک‌هایی است که می‌تواند یک سازمان را تهدید نماید (زولانسکی، ۱۹۹۶). تغییرات ماهیتی در دارایی‌های دانشی در قبل و یا حین اشتراک دانش که می‌تواند منجر به ابهام در دانش تبادل شده گردد نیز یکی از ریسک‌های فرایند اشتراک دانش هست (الجفاری، سارنیکار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

### کاهش سطح عملکردی فناوری اطلاعات در سازمان

سازمان‌های دانش‌محور تلاش می‌کنند در وضعیت یک سازمان کوچک و چالاک قرار گیرند که در آن، همه کارکنان دانشی، اطلاعات کاملی در مورد سازمان دارند، به‌طوری‌که می‌توانند سریعاً عمل نمایند. در سازمان‌های دانش‌محور مدیران در جستجوی کانال‌هایی هستند که ایده‌ها و دانش خلق‌شده در سازمان خود را در همه جهات درون و برون سازمان به جریان بیندازند. این امر مستلزم جریان ارتباطات چندجانبه در سازمان و بیرون از سازمان است. علاوه‌بر این، سازمان‌های دانش‌محور خطوط ارتباطی بازی را با مشتریان، عرضه‌کنندگان و حتی رقبا حفظ می‌کنند تا بتوانند ظرفیت یادگیری خود را ارتقا دهند. عوامل بسیار زیادی وجود دارند که موجب موفقیت سازمان‌ها در به‌کارگیری این استراتژی‌ها می‌شود اما شاید یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر،

1. Szulanski  
2. Aljafari, R., Sarnikar, S

گسترش زیرساخت‌های مناسب فناوری‌های اطلاعاتی باشد (الجفیری، سارنیکار، ۲۰۱۰). فناوری‌های اطلاعات (IT) دو قابلیت عمده برای مدیریت دانش در یک سازمان فراهم می‌سازد: اولاً به‌وسیله آشکار کردن دانش کمک می‌کند که افراد با تخصص‌های ویژه در جریان فعالیت یکدیگر قرار گیرند؛ ثانیاً امکان ارتباط سریع آن‌ها فراهم می‌شود. کاهش ابهام دانش و درست بودن آن و همچنین مدیریت زمان اشتراک آن جز با به خدمت گرفتن فناوری اطلاعات ممکن نیست (جنکس، ۲۰۰۷). همچنین این فناوری موجب تقویت همه روش‌های خلق، انتقال، ذخیره و به‌کارگیری دانش می‌شود. استفاده از اینترنت، اینترانت، شبکه‌های اجتماعی نمونه‌هایی از بسترهای فناوری اطلاعاتی و ارتباطی هستند که در سازمان‌های دانش‌محور مورد استفاده قرار می‌گیرند و از این لحاظ آن‌ها را به سازمان‌های الکترونیک تبدیل می‌کنند. در واقع فناوری اطلاعات به‌عنوان مؤثرترین وسیله جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال و تسهیم دانش در سازمان‌های دانش‌محور محسوب می‌گردند (احمد پرویز و وانگ، ۲۰۰۳؛ کارلسون و کالینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

یکی از عملیات چرخه مدیریت دانش ذخیره‌سازی دانش در بستری از فناوری اطلاعات است (سندلند<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹). وضعیت طبقه‌بندی و دسترسی به دانش مستندسازی شده یکی از مهم‌ترین موضوعات مطرح‌شده در زمینه‌ی ذخیره‌سازی و مستندسازی دارایی‌های دانشی یک سازمان دانش‌محور است. این موضوع مستقیماً بر اشتراک دانش در سازمان تأثیرگذار است (منوریان، عباس و عسگری، ناصر، ۱۳۸۳). نیاز به محرمانه نگه‌داشتن اسناد، مدارک و اطلاعات سازمان (جهت محافظت از دارایی‌های دانشی سازمان و دیگر ساختارهای آن، حتی کارکنان دانشی سازمان)، دشواری‌ها و پیچیدگی‌هایی را برای تسهیم دانش بین افراد، واحدها و سازمان‌ها ایجاد می‌کند که در نهایت می‌تواند منجر به کاهش عملکرد فناوری اطلاعات در سازمان گردد (احمد پرویز و وانگ، ۲۰۰۳).

همان‌گونه که در بالا بیان گردید در نظر تعدادی از محققین موضوع معایب فرایند اشتراک دانش موضوعی جدی تلقی می‌گردد و از این‌رو ایشان در پی یافتن این معایب هستند. اما به‌رغم

---

1. Carlsson and Kalling  
2. Sandelands

این موضوع کمتر مطالعه‌ای یافت می‌شود که به‌طور جدی به ریسک‌ها بودن این معایب در حوزه تسهیم دانش پرداخته باشد. علاوه بر آن مطالعاتی نیز که در این زمینه انجام پذیرفته از نظر کیفی به دلیل پیچیدگی و نو بودن موضوع از یک سو و برخلاف باورهای جاری بودن از دیگر سو دارای محدودیت و کاستی‌های بسیاری است. حال اگر سازمان‌های جدید با الگوهای سازمانی نوین را به این گردونه اضافه نماییم این کاستی رو به فزونی می‌گذارد. با این وجود در این مطالعه تلاش شده است تا موضوع ریسک اشتراک دانش برای نوعی دیگر از انواع سازمان‌ها (سازمان‌های دانش‌محور) توسعه داده شود و در این مسیر سعی گردیده تا حد امکان از ابزارهای در دسترس و ممکن بهره‌برداری گردد.

بر این اساس فرضیه اصلی پژوهش وجود رابطه معناداری بین رخدادهای ریسک و فرایند اشتراک دانش در سازمان و فرضیات فرعی وجود رابطه معنی‌دار بین مزیت رقابتی سازمان و ریسک‌های احتمالی متأثر از فرایند اشتراک دانش است. که در آن مزیت رقابتی به‌عنوان متغیر اصلی و وابسته و ریسک‌های ناشی از فرآیند اشتراک دانش متغیر فرعی و وابسته و اشتراک دانش متغیر مستقل محسوب گردیده است. در این قسمت عناوین ریسک‌های ممکن مورد مطالعه که از بررسی منابع گذشته به‌دست آمده به‌عنوان متغیرهای مورداستفاده در این بررسی در جدول (۱) با عنوان ریسک‌های احتمالی در اثر فرایند اشتراک دانش آورده شده است. در جدول (۱) ریسک‌های احتمالی در اثر فرایند اشتراک دانش که از بررسی منابع گذشته به‌دست آمده نشان داده شده است.

جدول ۱. ریسک‌های احتمالی فرایند اشتراک دانش در سازمان

منبع	ریسک
جنکس، ۲۰۰۷ علوی و لیندر، ۲۰۰۱ ساوونی و پراندلی، ۲۰۰۰ ماسینگهام، ۲۰۰۸	کاهش ارزش دارایی‌های دانشی سازمان

<p>داون پورت و پروسکا، ۲۰۰۵ باب کوک، ۲۰۰۴ ماسینگهام، ۲۰۰۸ اوستر من، ۱۹۸۷ دراگ و هوپر، ۲۰۰۳</p>	<p>کاهش بهره‌وری سازمان</p>
<p>کان کان هالی، ۲۰۰۵ داون پورت و پروسکا، ۲۰۰۵ باب کوک، ۲۰۰۴</p>	<p>افزایش هزینه‌های سازمان</p>
<p>لیپرت، ۲۰۰۳ وانگ و احمد پرویز، ۲۰۰۳</p>	<p>کاهش سطح عملکرد فناوری اطلاعات سازمان</p>
<p>زولانسکی، ۱۹۹۶ جورج، ۲۰۱۲ الجفیری و سارنیکار، ۲۰۱۰</p>	<p>افزایش ابهام در دانش به اشتراک گذاشته شده</p>
<p>قبادی، ۲۰۱۷ مک درموت و اودل، ۲۰۰۱ یائو و دیگران، ۲۰۰۷ کان کال هالی، ۲۰۰۵</p>	<p>کاهش زمان مفید کارکنان دانشی سازمان</p>

## روش‌شناسی پژوهش

در این تحقیق، با توجه به ماهیت آن، در هدف‌گذاری و ابزار دستیابی به اهداف، از شیوه تحقیق توصیفی و مطالعه موردی استفاده شده است و هدف اصلی آن، بررسی ریسک فرایند اشتراک دانش برای مزیت رقابتی در یک سازمان دانش‌محور مشخص است. سازمان مورد مطالعه، یک سازمان دانش‌محور در حوزه IT از مجموعه سازمان‌های مستقر در سازمان صنایع دفاع، در بخش دفاعی کشور است. دانش‌بنیان و یا دانش‌محور بودن یک سازمان معمولاً بر مبنای نوع نیروی انسانی، عملکرد و خروجی آن سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که متولی این امر در کشور در

حال حاضر معاونت محترم علمی ریاست جمهوری است و در خصوص این سازمان این موضوع به تائید این معاونت رسیده است.

به منظور تهیه سؤالات پرسشنامه، با توجه به مطالعات کتابخانه‌ای انجام شده، بررسی مفاهیم اصلی پژوهش و بررسی تاریخچه سازمان، ریسک‌های احتمالی پدید آمده در اثر به کارگیری فرایند اشتراک دانش در این سازمان مشخص گردید و بر اساس آن‌ها پرسشنامه‌ای طراحی شده است. در این پرسشنامه از روش مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت برای پاسخگویی به سؤالات (در بازه خیلی کم تا خیلی زیاد) بهره برده شده است. جامعه موردنظر در این پژوهش، محققان، پژوهشگران و مدیران سازمان مورد مطالعه بوده و از روش نمونه‌گیری لایه‌ای جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردیده است. در مجموع از بین ۱۲۰۰ نفر نیروی انسانی این سازمان ۱۲۰ نفر از ایشان که دارای سوابق، تجارب و دانش لازم در حوزه‌های مختلف دانشی سازمان را داشته‌اند، بر اساس محاسبات آماری و استفاده از مدل کوکران (بر اساس آن تعداد نمونه‌های مورد نیاز جهت نمونه‌گیری ۹۰ عدد با خطای ۰/۱ تعیین و با توجه به احتمال عدم بازگشت و یا ناقص بودن تعدادی از آنها تعداد ۱۲۰ پرسشنامه توزیع گردید) مورد پرسش قرار گرفته‌اند.

پس از تهیه و جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، به منظور بررسی پایایی پرسش‌نامه از آزمون آلفای کرون باخ<sup>۱</sup> استفاده شده است اما روایی پرسش‌نامه، باید از دو جنبه روایی محتوایی و روایی ساختاری مورد بررسی قرار گیرد. در این راستا جهت بررسی روایی محتوایی، اقدام به پیش‌آزمون<sup>۲</sup> پرسش‌نامه گردیده است. بدین منظور، پرسش‌نامه مذکور در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه و دانشگاهی قرار داده شد تا از نظر دقت، استاندارد بودن و انطباق با شرایط مورد مطالعه مورد بررسی قرار دهند و از آن‌ها

---

1. Cronbach's alpha  
2. Pretesting

خواسته شد موارد اصلاحی را مشخص نمایند که در این جهت و بر اساس نظرات مطرح شده، اصلاحاتی در پرسشنامه صورت پذیرفت. از آنجایی که سؤالات درج شده در پرسشنامه از پرسش‌های تحقیقات معتبر دیگر استخراج گردیده و پس از آن نیز از طریق پیش‌آزمایش توسط خبرگان و متخصصان مورد بازبینی قرار گرفته است، این پرسشنامه از روایی محتوایی برخوردار است.

به‌منظور بررسی روایی ساختاری، نیاز است که فرایند تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۱</sup> بر روی داده‌های پرسش‌نامه انجام پذیرد. قبل از انجام تحلیل عاملی داده‌ها، باید از عدم و یا امکان تقلیل و یا تبدیل عوامل به یک یا چند زیر عامل اطمینان پیدا کرد. بدین جهت، از دو آزمون کیزر-میر-الکین<sup>۲</sup> (که به KMO معروف است) که نشان از کفایت نمونه‌گیری دارد و آزمون بارتلت که نشان‌دهنده اعتبار ساختار عاملی و عوامل استخراج شده است، استفاده می‌شود. در ادامه با استفاده از روش تحلیل عاملی و ماتریس عاملی چرخش یافته (روش استخراج: تحلیل مؤلفه اصلی و روش چرخش: واریماکس<sup>۳</sup> با نرمال‌سازی کیزر) در نرم‌افزار SPSS به تحلیل اکتشافی متغیرها پرداخته شده است.

در این پژوهش از آزمون کالموگروف-اسمیرنوف<sup>۴</sup> جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها استفاده شده است و از آزمون t جهت بررسی فرضیات پژوهش و ارتباط هر یک از عوامل مستقل به عامل وابسته مورد استفاده قرار گرفته است.

آزمون فریدمن یک آزمون نا پارامتری، معادل آنالیز واریانس با اندازه‌های تکراری (درون‌گروهی) است که از آن برای مقایسه میانگین رتبه‌ها در بین K متغیر (گروه) استفاده می‌شود. در این پژوهش از این آزمون به‌منظور تعیین شدت و ضعف (رتبه‌بندی) خطرهای احتمالی

- 
1. Exploratory factor analysis
  2. Kaiser - Mier - Olkin
  3. Varimax Rotation
  4. Kolmogrov-Spirmov

رخ داده در سازمان دانش‌محور مورد مطالعه در صورت به کارگیری فرایند به اشتراک گذاری دانش استفاده گردیده است.

و در انتها باید بیان نمود که هدف از انجام این پژوهش یافتن پاسخ برای دو پرسش زیر است:  
۱- آیا ممکن است مزیت رقابتی سازمان مورد مطالعه توسط فرایند اشتراک دانش دچار ریسک گردد؟

۲- در صورت مثبت بودن پاسخ سؤال بالا، این ریسک‌ها چه می‌توانند باشند و کدام یک مؤثرتر هستند؟

### پایایی و روایی

در گذشته بیان گردید که جهت بررسی پایایی داده‌ها از آلفای کرون باخ استفاده گردیده است. همان‌گونه که در جدول (۲) نشان داده شده است تقریباً همه متغیرها (به جز متغیر کاهش زمان مفید کارکنان دانشی با مقدار ۰/۷۹) از مقادیر آلفای کرون باخ بالای ۰/۸۱ برخوردار می‌باشند که این مقدار برای آلفای کرون باخ در بازه مطلوبیت پایایی (بیشتر از ۰/۷ مطلوب) قرار می‌گیرد.

در خصوص روایی ساختاری که در این خصوص از آزمون KMO جهت بررسی آن استفاده شده، مقدار مناسب آزمون KMO برای هر عامل، بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۷ و برای آزمون بارتلت نیز معناداری آن در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ است. در آزمون بارتلت برای اینکه یک مدل عاملی، مفید و دارای معنا باشد لازم است متغیرها همبسته باشند. بدین منظور فرض‌های این آزمون به صورت زیر است:

$$H_0 = \text{داده‌ها نا همبسته‌اند.}$$

$$H_1 = \text{داده‌ها همبسته‌اند.}$$

با انجام این آزمون و مشاهده نتایج آن که در جدول (۲) آمده است فرض صفر رد می‌شود.

جدول ۲. ضریب آلفای کرون باخ محاسبه شده برای متغیرهای احتمالی

ضریب آلفای کرون باخ	نام متغیر فرعی	ضریب آلفای کرون باخ	متغیر اصلی
۰/۸۱	کاهش ارزش دارایی‌های دانشی سازمان	۰/۸۲	تضعیف مزیت رقابتی
۰/۷۸	کاهش بهره‌وری سازمان		
۰/۸۴	کاهش سطح عملکرد فناوری اطلاعات سازمان		
۰/۷۹	کاهش زمان مفید کارکنان دانشی سازمان		
۰/۸۳	افزایش ابهام در دانش به اشتراک گذاشته شده		
۰/۸۵	افزایش هزینه سازمان		

خروجی آزمون KMO برای متغیرهای مختلف در جدول (۳) مشاهده می‌گردد. بر اساس این مشاهدات مقادیر این آزمون برای متغیرهای انتخابی مطلوب بوده و همچنین در مورد خروجی آزمون بارلت نیز معناداری در سطح خطای صفر را برای تمامی عوامل، دیده می‌شود. این موضوع بیانگر آن است که عوامل انتخاب شده جهت بررسی در این مطالعه قادر به تبیین درصد قابل توجهی از کل واریانس مجموعه است. پس از اطمینان از مناسب بودن عوامل برای تحلیل عاملی، با استفاده از روش تحلیل عاملی و ماتریس عاملی چرخش یافته، کلیه متغیرها و معیارها برای تعیین عوامل پنهان مورد بررسی قرار گرفته‌اند. نتیجه نشان داد که خطرات پنهانی (عامل پنهانی) در مورد این خطرات (عوامل) انتخابی مشاهده نگردیده است.



جدول ۳. نتایج حاصل از آزمون KMO و بارتلت برای هر یک از متغیرهای احتمالی

متغیر اصلی	KMO	آزمون بارتلت	نام خطر فرعی	KMO	آزمون بارتلت
تضعیف مزیت رقابتی	۰/۷۹	۰/۰۰	کاهش ارزش دارایی‌های دانشی سازمان	۰/۷۴	۰/۰۰
			کاهش بهره‌وری سازمان	۰/۷۷	۰/۰۰
			کاهش سطح عملکرد فناوری اطلاعات سازمان	۰/۸۲	۰/۰۰
			کاهش زمان مفید کارکنان دانشی سازمان	۰/۷۷	۰/۰۰
			افزایش ابهام در دانش به اشتراک گذاشته شده	۰/۸۰	۰/۰۰
			افزایش هزینه سازمان	۰/۷۵	۰/۰۰

### یافته‌های پژوهش

در مرحله آزمایش فرضیات و انجام تحلیل‌های آماری پژوهش همانگونه که بیان گردیده از تعدادی از آزمون‌های آماری بهره برده شده است. در گام نخست داده‌های مربوط به آزمون سنجش نرمال بودن و یا عدم نرمال بودن اسمرینف جهت بررسی وضعیت توزیع پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفته است.

در این آزمون مفروضات به شرح زیر است:

$H_0$  = مطابقت نداشتن داده‌ها با توزیع نرمال

$H_1$  = مطابقت داشتن داده‌ها با توزیع نرمال.

با توجه به داده‌های جدول (۴)، فرض صفر رد شده و فرض یک مورد تأیید قرار می‌گیرد.

بدین جهت داده‌های پرسش‌نامه مورد استفاده در این تحقیق دارای توزیع نرمال است.

جدول ۴. مقادیر آزمون کالموگروف - اسمیرینوف برای بررسی توزیع داده‌های پرسش‌نامه

Sig	کالموگروف - اسمیرینوف	نام متغیر فرعی	Sig	کالموگروف - اسمیرینوف	متغیر اصلی
۰/۳۹۸	۰/۹۸	کاهش ارزش دارایی‌های دانشی سازمان	۰/۸۶	۰/۶۵	تضعیف مزیت رقابتی
۰/۰۸۲	۱/۵۹	کاهش بهره‌وری سازمان			
۰/۰۷۴	۱/۲۸	کاهش سطح عملکرد فناوری اطلاعات سازمان			
۰/۳۵۴	۰/۹۳	کاهش زمان مفید کارکنان دانشی سازمان			
۰/۳۰۷	۰/۹۷	افزایش ابهام در دانش به اشتراک گذاشته شده			
۰/۳۶۵	۰/۹۴	افزایش هزینه سازمان			

پس از بررسی وضعیت نرمال یا عدم نرمال بودن داده‌ها و تعیین و انتخاب خطرهای احتمالی فرایند اشتراک دانش بر اساس مطالعات گذشته (متغیرهای مستقل پژوهش)، بررسی صحت و یا عدم صحت این احتمال توسط آزمون  $t$  تک نمونه‌ای انجام شده است. در این بررسی، مفروضات به شرح زیر است:

$H_0$  = از خطرات اشتراک دانش در سازمان محسوب نمی‌گردد.

$H_1$  = از خطرات اشتراک دانش در سازمان محسوب می‌گردد.

بر اساس نتایج به‌دست آمده از این آزمون در مورد متغیرهای انتخابی که به ترتیب در جدول ۵ درج شده است؛ فرض صفر رد شده و فرض یک اثبات می‌گردد. علاوه بر این، بر اساس این نتایج و با تائید خطرات اشتراک دانش در سازمان مذکور، به‌طور ضمنی یکی از مهم‌ترین فرضیه‌های این تحقیق مبنی بر خطر آفرین بودن فرایند اشتراک دانش برای این سازمان دانش‌محور مورد تائید و تثبیت قرار می‌گیرد.

جدول ۵. نتایج آزمون t برای متغیرهای انتخابی

Sig	مقادیر آزمون t	نام متغیر فرعی	Sig	مقادیر آزمون t	متغیر اصلی
۰/۰۰	۲۹/۳۱	کاهش ارزش دارایی‌های دانشی سازمان	۰/۰۰	۳۶/۴۴	تضعیف مزیت رقابتی
۰/۰۰	۲۸/۵۸	کاهش بهره‌وری سازمان			
۰/۰۰	۳۸/۲۰	کاهش سطح عملکرد فناوری اطلاعات سازمان			
۰/۰۰	۲۷/۸۰	کاهش زمان مفید کارکنان دانشی سازمان			
۰/۰۰	۳۷/۷۱	افزایش ابهام در دانش به اشتراک گذاشته‌شده			
۰/۰۰	۲۹/۶۰	افزایش هزینه سازمان			

از دیگر نتایج به‌دست‌آمده در این آزمون می‌توان به این نکته اشاره نمود که با توجه به اختلاف میانگین داده‌های مربوط به خطرات مفروض با حد متوسط داده‌ها، چنین استنباط می‌گردد که تمامی متغیر انتخابی (ریسک) با شدت و ضعف متفاوت با یکدیگر تحت تأثیر فرایند اشتراک و تسهیم دانش در این سازمان قرار دادند. اما برای بررسی این شدت و ضعف و تعیین اولویت آن‌ها در به مخاطره انداختن سازمان مورد مطالعه، نیاز به بررسی و تحلیل به کمک ابزارهای دیگر است که در این تحقیق از آزمون آماری فریدمن برای این منظور بهره برده شده است.

#### رتبه‌بندی ریسک‌ها بر اساس آزمون فریدمن

در این مطالعه با استفاده از آزمون فریدمن به‌صورت ساده‌ای عوامل خطر ناشی از این فرایند مورد ارزیابی اولیه خطر آفرینی قرار گرفته است. بر اساس این آزمون مفروضات به شرح زیر است.

$H_0 =$  میانگین رتبه خطرات احتمالی ناشی از فرایند اشتراک دانش یکسان نمی‌باشند.

$H_1 =$  میانگین رتبه خطرات احتمالی ناشی از فرایند اشتراک دانش به یک اندازه خطر آفرین

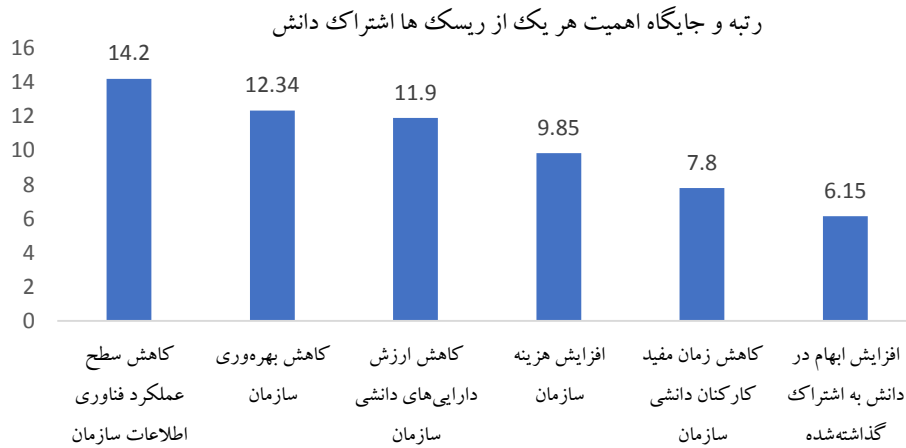
می‌باشند.

مبنای آماری این آزمون استفاده از داده‌های جدول مجذور کای است. بر اساس داده‌های به‌دست‌آمده از این آزمون، معنادار بودن آزمون فرید من قبل از تحلیل داده‌های این آزمون مورد بررسی قرار می‌گیرد. در جدول (۶) داده‌های مربوط به آزمون کای دو برای خطرات اصلی و خطرات فرعی به‌طور جداگانه مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۶. داده‌های مربوط به آزمون کای دو در مورد خطرات اشتراک دانش در سازمان دانش‌محور

Sig	کای دو	متغیر فرعی	Sig	کای دو	متغیر اصلی
/۰۰ ۰	/۸۹ ۳۷۰	کاهش ارزش دارایی‌های دانشی سازمان	/۰۰ ۰	۲۰/۱۷	تضعیف مزیت رقابتی
		کاهش بهره‌وری سازمان			
		کاهش سطح عملکرد فناوری			
		اطلاعات سازمان			
		کاهش زمان مفید کارکنان دانشی سازمان			
		افزایش ابهام در دانش به اشتراک گذاشته‌شده			
افزایش هزینه سازمان					

بر اساس داده‌های مشاهده‌شده در جدول بالا و مقادیر به‌دست‌آمده برای آزمون کای دو که در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ قرار دارد ( $p < 0.05$ ) آزمون فرید من برای رتبه‌بندی خطرات اشتراک دانش معنی‌دار است. در واقع در گام نخست این آزمون بیانگر این مطلب هست که اهمیت و رتبه هر یک از خطرات مورد مطالعه در این تحقیق با یکدیگر متفاوت است. در شکل (۱) جایگاه و تفاوت رتبه هر یک از ریسک‌های مورد مطالعه در این تحقیق به‌طور واضح نشان داده شده است. همانگونه که در شکل دیده می‌شود در بعضی از موارد تفاوت جایگاه که نشان دهنده میزان تأثیر ریسک در سازمان مخاطب است، قابل توجه می‌باشد. از این رو، بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از آزمون فرید من درجه اهمیت و جایگاه هر یک از ریسک‌ها در تحلیل‌های بعدی و پیشنهادها مطرح شده جهت تعدیل وضعیت موجود در سازمان مد نظر قرار گرفته است.



شکل ۱. نتایج رتبه‌بندی خطرات اصلی و فرعی فرایند اشتراک دانش بر اساس آزمون فریدمن

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در حال حاضر، روند جاری اقتصاد دنیا به سمت اقتصاد دانش‌محور در حال حرکت است و دانشی که به همراه یک تولید و یا یک خدمات ارائه می‌گردد به سرعت جایگاه و ارزش خود را تثبیت نموده است و ارزش آن به مراتب بیشتر از ارزش آن محصول و خدمات است. از این رو، مزیت‌های رقابتی سازمانی و نهادی مبتنی بر دانش، در حال گسترش سریع و جدی هستند (چر<sup>۱</sup>)، اساس این حرکت در بستر سازمان‌های دانش‌محور میسر بوده اما این موضوع منجر به آن نمی‌گردد که انتظار داشته باشیم مفاهیم رایج در سازمان‌های سنتی، دیگر جایگاه و اثر خود را در سازمان‌های دانش‌محور از دست داده باشند (چر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). واقعیت آن است که سازمان‌های دانش‌محور به موضوعاتی و مفاهیم ارزشمندی چون سرمایه‌های فکری، دارایی‌های دانشی، خلق و

1. Chase  
2. Gheorghe

نوآوری عینیت بخشیده‌اند (داونپورت، ۲۰۰۵). این گونه سازمان‌ها سعی در استفاده حداکثری از ظرفیت‌های دانشی خود داشته و برای دستیابی به این مهم و ایجاد یک مزیت رقابتی منحصربه‌فرد از هرگونه تلاش و اقدام در این جهت دریغ نمی‌نمایند. بدین جهت برای دستیابی به این مهم و عبور نمودن از زمان گذار صنعتی به اقتصاد دانش‌محور نیاز است تا سازمان‌های دانش‌محور استراتژی‌ها و ابزارهای مدیریت دانش خود توسعه و ارتقا دهند (چز، ۱۹۹۷).

در این میان، فرایند اشتراک دانش به‌عنوان بخشی مهم در چرخه مدیریت دانش و همچنین با داشتن ظرفیت‌های منحصربه‌فرد، می‌تواند به کمک عامل‌های سازمانی چون نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی و در تعاملی سازنده و استراتژیک با مدیریت کلان سازمان، موجب هم‌افزایی، نوآوری و خلق جدید و درنهایت ایجاد یک یا چند مزیت رقابتی گردیده و به سازمان جایگاه یکتایی در بین رقبا اعطا نماید.

از این رو تاکنون بیشتر نگاه‌ها به کارایی و عملکرد مثبت تسهیم دانش در کمک به سازمان برای دستیابی به اهداف خود معطوف بوده است. به‌رغم این موضوع که این فرایند خود می‌تواند منشای بروز ریسک‌های جدی برای سازمان گردد. ریسک‌هایی که بعضاً می‌توانند حیات این گونه از سازمان‌ها را تحت شعاع خود قرار دهند. در تمامی سازمان‌ها تحلیل و ارزیابی ریسک فرایندی کلیدی به‌منظور حرکت پویای سازمان و جلوگیری از بی‌ثباتی و عدم سازگاری سازمان با شرایط حاکم بر آن محسوب گردیده که خود منجر به حفظ و بقای سازمان می‌گردد (جرج، ۲۰۱۲). مطالعه پیش رو نشان می‌دهد که خطرآفرینی فرایند اشتراک دانش در سازمان دانش‌محور هدف، می‌تواند یک موضوع جدی و واقعی محسوب گردد. در زمان‌هایی که سازمان موردنظر با دیگر سازمان‌ها و یا شرکت‌ها، طرح‌های مشترک داشته و یا طرح‌های مشترکی را برای آن‌ها انجام می‌دهد، ریسک متوجه شده از سمت فرایند اشتراک دانش به‌مراتب جدی‌تر و محتمل‌تر می‌گردد که در این شرایط می‌تواند ارزش و مزیت رقابتی دارایی‌های دانشی سازمان به‌طورجدی کاهش یابد (ارکچی، ۲۰۰۷). واقعیت آن است که محصولات دانشی سازمان مورد مطالعه اساس مزیت

رقابتی آن را تشکیل می‌دهد (موری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). این سازمان دانش را به‌عنوان یک دارایی کلیدی محسوب کرده که با از دست دادن آن، کاهش اثرگذار ارزش این دارایی‌ها در انتظار است. تهدید شدن دارایی‌های دانشی برای این سازمان دانش‌محور می‌تواند بروی موارد زیر تأثیر گذارند:

مزیت رقابتی، مهارت‌های کلیدی، تجربه کلیدی، مشارکت‌کنندگان کلیدی (موری، ۲۰۱۴)

در این سازمان، دارایی‌های دانشی در قالب دانش تولید یک محصول و یا شیوه ارائه یک خدمات قابلیت ظهور و بروز دارد و به حدی دارای اهمیت است که با کاهش ارزش و یا صدمه دیدن آن لطمات جدی به پیکره سازمان وارد می‌گردد؛ لذا حفاظت و مراقبت از این دارایی‌ها دارای جایگاه مهمی است. علت از دست دادن دارایی‌های دانشی می‌تواند هم از عدم آگاهی از ارزش دانش به اشتراک گذاشته‌شده توسط کارکنان و هم از رفتارهای فرصت‌طلبانه توسط ایشان ناشی گردد (فری من، ۲۰۰۴).

از دیگر سو، به علت وجود رقابت بین سازمانی، دیگر سازمان‌ها در پی دستیابی به اطلاعات از ماهیت دارایی‌های ارزشمند این سازمان هستند. در مقابل در هنگام اشتراک دانش، سازمان و کارکنان دانشی آن ناگزیرند که پاره‌ای از اطلاعات باارزش درزمینه‌ی محصولات سازمان را در اختیار دیگر افراد و سازمان‌ها قرار دهند. در این صورت امکان فراهم آمدن بستر سرقت و یا صدمه به این گونه از دارایی‌ها افزایش می‌یابد و بحث امنیت آن نیز جدی‌تر می‌گردد. در این ارگان به‌منظور جلوگیری از این شرایط و برای امنیت بیشتر، از ساختارهای کد دهی جهت ذخیره دارایی‌های دانشی استفاده می‌شود. به این دلیل ابهام در دانش موجود و به اشتراک گذاشته‌شده برای فرد و یا سازمان مخاطب، امری دور از انتظار نیست. حتی در این سازمان بعضاً دیده‌شده که این موضوع منجر به سردرگمی و حتی اشتباه کارکنان خود سازمان نیز شده است.

در حال حاضر، سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای در حال استفاده از انواع فناوری‌های اطلاعات و سیستم‌های شبکه‌ای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی هستند. چنین ساختارها و فناوری‌ها از الزامات

فعالیت در زمان حال جهت مدیریت فضای کسب و کار، زنجیره تأمین، توسعه دامنه محصولات، مدیریت ارتباط با مشتری، افزایش سطح استانداردهای مورد استفاده و مشارکت‌های تجاری است و این سازمان نیز از این موضوع مبرا نیست. کارکنان دانشی مورد مطالعه توانمندی‌های فناوری اطلاعات را در خدمت نیازهای سازمانی خود بکار برده و با استفاده از آن اقدام به تولید ایده، خلق محصول جدید و تعامل سازنده با دیگر کارکنان دانشی، سازمان‌ها و مشتریان می‌نمایند این موضوع در حالی است که باید سازمان اطمینان حاصل نماید این موضوع دارای‌های استراتژیک او را به مخاطره نمی‌اندازد (الجفری، سارنیکار، ۲۰۱۰). استفاده از بسترهای فناوری اطلاعات، ارتباط و همکاری کارکنان دانشی سازمان را ساده‌تر و سهل‌تر نموده است. اگرچه این موضوع منجر به آن شده که این سازمان برای ممانعت از لطمه خوردن به دارای‌ها و دانش‌های استراتژیک و مزیت رقابتی خود اقدام به تنظیم سازوکارهای نظارتی بعضاً پیچیده و به کارگیری مکانیزم‌های هزینه‌بر امنیتی بنمایند (الجفری، سارنیکار، ۲۰۱۰) که این موضوع منجر به طولانی شدن زمان تسهیم دانش و همچنین افزایش هزینه و درنهایت کاهش سطح عملکردی فناوری اطلاعات و بهره‌وری گردیده است.

یکی از موضوعات مهم که در این سازمان مورد توجه قرار دارد زمان پاسخ‌دهی مناسب به خواست مشتریان است. بدین جهت زمان برای کارکنان از جایگاه ممتازی برخوردار است. از این رو صرف وقت توسط کارمندان جهت آماده‌سازی ساختار و قواره دانش به منظور قرار دهی آن بر روی بستر مورد نظر اشتراک دانش، در برخی از موارد منجر به کاهش زمان مفید فعالیت هر فرد و اتلاف زمان آن‌ها و درنهایت کاهش کارایی و افزایش نارضایتی ایشان و مشتریان سازمان شده است.

از مطالعه انجام شده در این سازمان نتایج استخراج شده که به شرح زیر است.  
برخلاف دیدگاه غالب که نگاهی مثبت به عملکرد و کارکرد فرایند تسهیم دانش در یک سازمان دارند، باید پذیرفت که این فرایند خود می‌تواند منشأ و منبع ایجاد ریسک در سازمان



محسوب گردد. این موضوع که اولین فرضیه این تحقیق نیز محسوب می‌گردد تا حد زیادی در نتایج، مورد تأیید قرار می‌گیرد. در حوزه مزیت رقابتی سازمان هدف، دو خطر از دیگر خطرات، احتمال رخ داد بیشتری داشته که شامل کاهش سطح عملکرد فناوری اطلاعات سازمان و کاهش بهره‌وری سازمان است. این موضوع با مشاهدات میدانی و آسیب‌های شناسایی شده تا حدود زیادی منطبق است.

در حین مطالعه و در زمان بررسی عملکرد سازمان در بخش‌های زمانی خاص و مقایسه آن با زمان‌های پیشینی در برخی موارد انحراف‌های نسبتاً مشهودی در زمینه‌ی کارایی و اثربخشی سازمان دیده شده است. کارشناسان حوزه سازمانی در بسیاری از این موارد پس از بررسی عوامل و علل ممکن نتوانسته‌اند دلایل قابل قبول جهت این انحراف که معمولاً به صورت کاهش قدرت رقابت و توان سازمان خود را نشان داده، بیابند. شاید دور از انتظار نباشد که بعضی از این دلایل را بتوان در نتایج حاصل از این مطالعه جستجو نمود.

در انتها، بر اساس این مطالعه، پیشنهاد می‌گردد که مدیران این سازمان و حتی دیگر سازمان‌های دانش‌محور در زمینه‌ی اشتراک دانش در سازمان‌های خود با دقت و احتیاط بیشتری برخورد نموده و مشابه مسائل دیگر سازمان که در حیطه مدیریت ریسک سازمان قرار می‌گیرند، به این موضوع نیز اهمیت لازم داده شود تا بتوانند با مدیریت کارآمد و مؤثر از خطرات ناگزیر این فرایند سودمند و بااهمیت جلوگیری نموده و از مزایای بشمار آن برخوردار گردند.

همچنین پیشنهاد می‌گردد کارشناسان حوزه عملکردی و رقابتی سازمان با توجه به مطلب اشاره شده در بالا، نقش محتمل ریسک‌های ناشی از فرایند اشتراک دانش که در این مطالعه به آن‌ها پرداخته شده است را در بررسی‌های خود مدنظر قرار دهند.

## منابع

- رهنورد، فرجاله. صدر، فاطمه. (۱۳۸۸)، رابطه ادراک فرهنگ تسهیم دانش کارکنان با عوامل سازمانی در دستگاه‌های دولتی، فراسوی مدیریت، سال دوم، شماره ۸، ص ۴۷.
- منوریان، عباس و عسگری، ناصر. (۱۳۸۳). الزامات آموزش کارکنان دانشی در عصر دانایی محوری، مدیریت تحول، ویژه‌نامه مدیریت، منابع انسانی شماره ۴۳.

## References

- Aljafari, R., Sarnikar, S. (2010). A Risk Assessment Framework for Inter-Organizational Knowledge Sharing, *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(29).
- Aggestam, Lena, Söderström, Eva, Persson, Anne, (2010), Seven Types of Knowledge Loss in the Knowledge Capture Process, 18th European Conference on Information Systems.
- Arthur, J. B., & Huntley, C. L. (2005). Ramping up the organizational learning curve: Assessing the impact of deliberate learning on organizational performance under gain sharing. *Academy of Management Journal*, 48(6), pp. 1159-1170.
- Alavi, M. Leidner, D.E. (2001), Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MS Quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp. 107-32.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76
- Bailey, C. & Clarke, M. (2001), managing knowledge for personal and organisational benefit, *Journal of Knowledge Management*, Vol.5, No.1, pp.58-67.
- Blankenship, S. S. and Ruona, W. E. A. (2009), Exploring knowledge sharing in social structures: potential contributions to an overall knowledge management strategy , *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 11 No. 3, pp. 290-306.
- Burton, Jones Alan (1999): *Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy* Oxford: Oxford University Press, p. 248.
- Barney, J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage; *Journal of Management* 17, 1, 99-120.
- Babcock, P. (2004). Shedding light on knowledge management. *HR Magazine*, 49(5), 46-50.
- Bayer, Florian, Maier, Ronald. (2006), Knowledge Risks in Inter-Organizational Knowledge Transfer, *Proceedings of I-KNOW '06 Graz, Austria*, September 6 – 8.
- Cabrera, E. F. and Cabrera, A. (2005), Fostering knowledge sharing through people management practices, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 720-735.
- Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E. and Valle-Cabrera, R. (2011), the

influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 7, pp.1463-1442.

- Canzano, D. and Grimaldi, M. (2012), an integrated framework to implement a knowledge management programme: the role of technological tools and techniques, *International Journal of Intelligent Enterprise*, Vol. 1 No. 3/4, pp. 233–247.
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), pp. 720-735.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), pp. 544- 560.
- Chase, Rory.L, (1997) The Knowledge- Based Organization: An International Survey, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 Issue: 1, pp.38-49.
- Carlsson SA and Kalling T (2006) Why is it that a knowledge management initiative works or fails. In *Proceedings of the Fourteenth European Conference on Information*
- Chua, A. and Lam, W. (2005) Why KM projects fail: a multi-case analysis, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, 2005, pp. 6-17.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledg: How organizations manage what the know*. Boston, Massachusetts, Harvard business school press.
- Darroch, J. and McNaughton, R. (2002), Examining the link between knowledge management practices and types of innovation, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 3, pp. 210–222.
- Day, G. S. (1994), the capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 58 No.4. pp. 37–52.
- Davenport, T.H. (2005), *Thinking for a Living*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Dimovski, Vlado, Penger Sandra. (2004), *Creating The Knowledge Based Organization Through Learning Implementation Framework: Conceptual Model Of Slovenian Enterprises*. *International Business & Economics Research Journal*, 3 (10).
- Dimovski Vlado, Penger Sandra, (2003), *Virtual Management: A Cross Section of the Management Process Illustrating Its Fundamental Functions of Planning, Organizing, Leading And Controlling in a New Era Organization*. Littleton, *Journal of Business & Economic Research*, Vol 1, No 10, p. 27-36
- Droege, S. B. and Hoobler, J. M. (2003), Employee Turnover and Tacit Knowledge Diffusion: A Network Perspective, *Journal of Managerial Issues* 15(1): 50–61.
- Drucker, Peter F., (1999), Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, *California management review*, Vol 41. No 2.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, *California Management Review*, 41(2): 79-94.
- Francesco A. Calabrese (2006), Knowledge Organization in the Twenty-first century Knowledge-based organizations in context, *The journal of information and knowledge*

- 
- management systems Vol. 36 No. 1, pp. 12-16
- Fang, Yongheng. Liang, Qian. Jia, Zhouping. (2011), Knowledge Sharing Risk Warning of Industry Cluster: an Engineering Perspective. *Systems Engineering Procedia*. 2, pp.412 – 421.
  - Fekete Farkas, Mária. Gábor Török, L., (2011), knowledge workers, competencies virtuality and management, *Polish Journal of management studies*, Vol4.
  - Freeman, E. H. (2004). Document Theft: Appropriate Responses; *Edpacs* 17, 5. pp7.
  - Gi Park, Jun. Lee, Jungwoo (2014) Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust, *International Journal of Project Management*, No23, pp153-156.
  - Ghobadi. Shahla & Mathiassen. Lars, (2017). A model for assessing and mitigating knowledge sharing risks in agile software development *Blackwell Publishing Ltd, Information Systems Journal*. Volume27, Issue6. Pages 699-731.
  - Gheorghie. Mirela, (2012). The risks associated to the knowledge transfer at organizational level, *Proceedings of the International management conference, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania*, vol. 6(1), pp. 570-576.
  - Gavirneni, S., Kapuscinski, R. and Tayur, S. (1999), Value of information in capacitated supply chains, *Management Science*, Vol. 45 No. 1, pp. 16-24.
  - Gold, A. H., Malhotra, A. and Segars, A. H. (2001), Knowledge management: an organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 185–214.
  - Grant, R. M. (1996), toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 No. Special Issue: Knowledge and the Firm, pp. 109–122.
  - Gallati, R. R, 2003. Risk management and capital adequacy; McGraw-Hill, New York.
  - Probst, G., Knaese, B. (1998). Risikofaktor Wissen: wie Banken sich vor Wissensverlusten schützen; Gabler, Wiesbaden.
  - Gheorghie. Mirela. (2012). The Risk Associated To the Knowledge Transfer at Organizational Level, *Proceedings of the International management conference, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania*. 6(1), pp. 570-576.
  - Hesselbein Frances, Goldsmith Marshall, Beckhard Richard. (1997). *The Organizations of the Future*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
  - Jasimuddin, S. M. (2006), Knowledge transfer: a review to explore conceptual foundations and research agenda, *Advances in Doctoral Research in Management*, Vol. 1, pp. 3–19.
  - Jackson, S. E., Chuang, C.-H., Harden, E. E., Jiang, Y., & Joseph, J. M. (2006). Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork. In J.M. Joseph (ED), *Research in personnel and human resources management*. Amesterdam, pp 27-70.
  - Jennex, M.E., Smolnik, S. and Croasdell, D. (2007) *Towards Defining Knowledge Management Success*, *Proceedings of the 40 Hawaii International Conference on the System Sciences*.

- Johnson. E., Dynes. S., (2007), Inadvertent disclosure: Information leaks in the extended enterprise, Proceedings of the 6 th Workshop on the Economics of Information Security, Pittsburgh, PA, June 7-8,.
- Knight, F. H. 1921, Risk, Uncertainty and Profit; Houghton Mifflin, Boston; New York.
- Kankanhalli, A., B.C.Y. Tan, and K.K. Wei (2005), Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation, MIS Quarterly, 29(1), 113-143.
- Lai, Ming Fong, Gupta, Gwo-Guang. (2007), Risk-avoiding cultures toward achievement of knowledge sharing, Business process management Journal, Vol.13, No.4. Pp522-537.
- Lin, H.F. 2007. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. International Journal of Manpower. (28)3/4: 315-332.
- Lekhawipat, Watcharee. Wei, yu-huei. Lin, chinho. (2018). how internal attributions affect knowledge sharing behavior, Journal of Knowledge Management, Vol. 22 Issue: 4, pp.867-886.
- Lev, B. (2005), Intangible Assets: Concepts and Measurement in: K. Kempf-Leonard, Encyclopedia of Social Measurement, Vol. 2, Amsterdam, 299-305.
- Laubacher Robert J., Malone Thomas W. (2000): Retreat of the Firm and the Rise of Guilds: The Employment Relationship in an Age of Virtual Business. 21st Century Initiative, Working Paper No 033. Cambridge: MIT Sloan School of Management.
- Lippert, M., Becker-Pechau, P., Breitling, H., (2003). Developing complex projects using XP with extensions. Computer, 36, pp.67-73.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A metaanalysis. Journal of Applied Psychology, 94(2), 535-546.
- Mehlinger, H.D. (1995). School Reform in the Information Age. Bloomington, Center for Excellence in Education, Indiana University. U.S.A.
- Murray Eugene. Jennex, (2014), a proposed method for assessing knowledge loss risk with departing personnel, VINE: The journal of information and knowledge management systems, Vol. 44 Issue: 2, pp.185-209.
- Massingham, P. (2008). Measuring the impact of knowledge loss: more than ripples on a pond? Management Learning, Vol. 39 No. 5, pp. 541-560.
- Marshall, R.S., Nguyen, T., Bryant, S.E., (2005), A dynamic model for trust development and knowledge sharing in strategic alliances, Journal of General Management, 31(1) 41-57.
- Mcdermott, Richard, O'Dell, Carla, (2001) Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, Journal of Knowledge Management, Vol. 5 Issue: 1, pp.76-85.
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, H. (1995): The Knowledge Creating Company. Oxford University Press, Oxford, p. 72.
- Noaman, A. Y. and Fouad, F. (2014), Knowledge sharing in universal societies of some develop nations, International Journal of Academic Research, Vol. 6 No. 3, pp. 205-212.
- Osterman, P. (1987), Turnover, Employment Security, and the Performance of the

- Organization', in M. Kleiner (ed.) Human Resources and the Performance of the Organization, pp. 275-317.
- O'Dell, C. & Grayson, C.J., (1998). If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices, *California Management Review*, 40 (3), pp. 154-74.
  - Peyman, Akhavan. Rahimi, Akbar. Mehralian, Gholamhosein. (2013). Developing a model for Knowledge sharing in research center, the journal of information and knowledge management system, Vol43, No.3, PP353-357.
  - Pardo, A.T., Cresswell, A., Zhang, T.F. (2007). Knowledge sharing in cross-boundary information system development in the public sector, *Information Technology Management*, 7293-313.
  - Rahman, Safayet. Zahidul Islam, Md, Ahad Abdullah, Annie Dayani. (2017). Understanding factors affecting knowledge sharing: A proposed framework for Bangladesh's business organizations, *Journal of Science and Technology Policy Management*, Vol. 8 Issue: 3, pp.275-298.
  - Rodriguez, E and Edwards, J. (2010) People, Technology, Processes and Risk Knowledge Sharing, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 8 Issue 1 (pp139 - 150)
  - Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider, *Journal of Knowledge Management*, 9(3), pp. 18-35.
  - R.Y. Arakji, K.R. Lang, (2007), Innovation and product development in the video game industry, *Journal of Management Information Systems*, 24(2) 195-219.
  - Savage Charles M. (1996). *Fifth Generation Management: Co-creating Through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming, and Knowledge Networking*. Boston: Butterworth-Heinemann.
  - Santosus, Megan, Surmacz, Jon (2003): *The ABCs of Knowledge Management*. Knowledge Management Research Center.
  - Sanchez R., Henne A. (2003) (Eds): *Strategic Learning and Knowledge Management*. Chichester: John Wiley.
  - Szulanski, G. (2000), the process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82 No. 1, pp. 9-27.
  - Sandelands, E. (1999) Learning organizations: a review of the literature relating to strategies, building blocks and barriers, *Management Literature in Review*, Vol 1.
  - Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm; *Strategic Management Journal* 17, Winter Special Issue pp. 27-43.
  - Sawhney, M. & Prandelli, E. (2000). Beyond Customer knowledge Management: Customer as knowledge Co-creators. In *Knowledge management and virtual organizations*. Idea Group Inc (IGI) London.UK.
  - Spender, J.-C., (2008), *Organizational Learning and Knowledge Management: Whence and Whither?* *Management Learning*, 39, 159-176.
  - Spender, J.-C, Grant, Robert. M. (1996), Knowledge and the firm overview, *Strategic Management Journal*, Vol. 17(Winter Special Issue), 5-9.

- Tangaraja, G., Rasdi, R. M., Samah, B. A. and Ismail, M. (2016), Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 653-670.
- Teece, D. J. (1998), Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets, *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 55-79.
- Teece, D. J. (2002), *Managing Intellectual Capital. Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*; Oxford Univ. Press, Oxford.
- Wang Catherine L., Ahmed Perveiz, K., (2003), Structure & Structural Dimensions For Knowledge- Based Organizaions, *Measuring Business Excellence*, Vol7, Issue 1:12 9- 34.
- Yeşil, S. and Dereli, S. F. (2013), an empirical investigation of the organisational justice, knowledge sharing and innovation capability, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 75, pp. 199-208.
- Yang, J.-T. (2007), the impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 83-90.
- Yoo, Y., & Alavi, M. (2001), Media and group cohesion: Relative influences on social presence, task participation, and group consensus, *MIS Quarterly*, 25 (3), 371-390.
- Yao, L.J., Kam, T.H.Y., and Chan, S.H. (2007), Knowledge sharing in Asian public administration sector: the case of Hong Kong, *Journal of Enterprise Information Management Decision*, 20(1), 51-69.
- Zach, Michael. H. (2002), *he Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings*, Oxford University Press.





شاپا چاپی: ۴۲۶۲ - ۲۶۴۵  
شاپا الکترونیکی: ۵۲۴۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی

«مدیریت راهبردی دانش سازمانی»

زمستان ۱۳۹۸، سال دوم، شماره ۷، صص: ۷۵ - ۳۹



## بررسی اثر هوش تجاری به عنوان ابزار مدیریت دانش در بهبود شاخص های کلیدی عملکرد هولدینگ های سرمایه گذاری

با رویکرد پویایی سیستم

ابوذر شگری\*، ضیالالدین قاضی زاده\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۰۳

### چکیده

امروزه، هوش تجاری به عنوان یک مزیت رقابتی و عامل حیاتی در موفقیت سازمان ها محسوب می شود. هوش تجاری، داده ها و اطلاعات سازمان را یکپارچه کرده و امکان کنترل و ره یابی فرایندهای کلیدی سازمان را برای مدیران فراهم می نماید. در حالیکه بسیاری از پژوهشگران اشاراتی به بهبود عملکرد سازمانی با به کارگیری هوش تجاری در سازمان ها داشته اند، اما مطالعه جامعی در خصوص فرآیند تأثیرگذاری هوش تجاری بر شاخص های کلیدی عملکردی به ویژه در حوزه عملکرد هولدینگ های اقتصادی صورت نگرفته است. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر هوش تجاری به عنوان ابزار مدیریت دانش بر بهبود شاخص های کلیدی عملکرد با رویکرد پویایی شناسی سیستم، در هلدینگ های سرمایه گذاری انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش را ۴۰ نفر از مدیران، کارشناسان، خبرگان و صاحب نظران علوم مدیریت اقتصادی و فناوری اطلاعات در هلدینگ های سرمایه گذاری تشکیل می دهند. برای گردآوری داده ها و استخراج شاخص ها ضمن مرور ادبیات موضوع و پژوهش های انجام گرفته، از طریق روش های کیفی و کمی، شاخص های مورد نظر استخراج گردیدند. به منظور بررسی رفتار تأثیر هوش تجاری و مدیریت دانش بر شاخص های کلیدی عملکرد هلدینگ سرمایه گذاری، از روش پویایی سیستم استفاده شده است که نتایج حاصل از شبیه سازی با نرم افزار ونسیم، حاکی از اثر قابل توجه هوش تجاری و مدیریت دانش بر شاخص های کلیدی عملکرد سازمان از جمله شاخص سود خالص، بازگشت سرمایه و رشد اقتصادی می باشد.

**واژگان کلیدی:** هوش تجاری، مدیریت دانش، شاخص های کلیدی عملکرد، هولدینگ.

\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران.  
shokry222260@gmail.com

\*\* دانشیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.  
zia.ghazizadeh@gmail.com

## مقدمه

امروزه شرکت‌های تجاری برای بقا و افزایش سهم بازار مجبور به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی برای خود هستند. در این میان شرکت‌هایی که با استفاده از دانش بر شناسایی توانایی‌های خود تأکید دارند، از موفقیت بیشتری نیز برخوردار خواهند بود. سازمان‌ها دریافته‌اند که کسب دانش و استفاده مناسب از آن تنها راه برای داشتن مزیت رقابتی پایدار در بازار است. از این‌رو دانش به‌عنوان یک منبع راهبردی شناخته می‌شود که نیاز به مدیریت دارد تا بتواند عملکرد رقابتی سازمان را ارتقا دهد. (بارائو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

مدیریت دانش از منظر توانایی‌های فرآیند شناسایی دانش، خلق دانش، ذخیره و نگهداری دانش، به اشتراک‌گذاری دانش و کاربرد دانش مورد بحث و بررسی قرار گرفته است (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۸). اصلی‌ترین تمرکز مدیریت دانش باید مبتنی بر دانش کاملی باشد که در بستر هوش تجاری در بین افراد و گروه‌ها منتقل می‌شود (سندهاوالیا و دالچر، ۲۰۱۱).

کسب دانش و استفاده از آن به روشی درست، تنها راه داشتن مزیت رقابتی پایدار در بازار و نیل به اهداف بهره‌وری عملکرد است. به این معنی که منابع یک سازمان باید شامل دانشی باشد که همیشه در جهت پیشرفت قرار گیرد. از طریق فرایند مدیریت دانش می‌توان تصمیمات بهینه‌ای اتخاذ نمود و آینده احتمالی سیستم را ترسیم کرد. وقتی بحث از دید بر پایه دانش و دید بر پایه منابع پیش می‌آید، مشخص می‌شود که تا چه حد فرایند مدیریت دانش می‌تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد نماید (ربایی مهدی و همکاران، ۲۰۱۸).

دانش، منبع اصلی مزیت رقابتی در یک سازمان است، زیرا فرصت‌های جدیدی برای آنها فراهم می‌کند و فرصت حل مسائل را با استفاده از هوش تجاری فراهم می‌کند (ربایی مهدی و همکاران، ۲۰۱۸). اصلی‌ترین تمرکز مدیریت دانش باید بر دانش کاملی باشد که با ایجاد هوش تجاری در بین افراد و گروه‌ها منتقل می‌شود (سندهاوالیا و دالچر، ۲۰۱۱).

---

1. Barao et al.

هوش تجاری<sup>۱</sup> (BI) در سال‌های اخیر بزرگ‌ترین حوزه سرمایه‌گذاری فن‌آوری اطلاعات در سازمان‌ها بوده و به‌عنوان بالاترین اولویت فناوری شناخته شده است (آرنوت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). هوش تجاری توانایی یک شرکت در استفاده معنادار از داده‌های در دسترس است (کیمبل و میلولیداکیس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). سامانه‌های هوش تجاری می‌توانند به‌عنوان سامانه‌هایی که داده‌ها را از منابع مختلف و با استفاده از داشبوردهای مناسب گردآوری، ذخیره و به‌روزرسانی می‌کنند، تعریف شوند. هوش تجاری شامل حوزه‌هایی مانند هوش رقیب، هوش مشتری، هوش بازار، هوش تولید، هوش راهبردی، هوش فن‌آوری و ضد اطلاعات تجاری است. هوش تجاری از طریق تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ می‌تواند شرکت‌ها را در ارتقای رضایت مشتری، مدیریت ریسک، تولید هوش رقابتی و اتخاذ تصمیمات مهم و بهینه‌سازی قیمت‌ها یاری نماید (داونپورت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴؛ ارولس و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵؛ نارایانان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴؛ وانگ و الکساندر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵).

هوش تجاری یک سیستم هوش مصنوعی است و به‌عنوان ابزار مدیریت دانش، دانشی ایجاد کرده و مورد استفاده قرار می‌دهد که برای سازمان‌ها حیاتی و مهم است و نهایتاً مدلی برای حرکت سازمان تدوین می‌کند که سازمان بتواند براساس آن راه‌خویش را یافته و به توانمندی خود مسیره می‌کند. داده‌ها با ورود به سیستم مورد پردازش قرار گرفته و تبدیل به دانش می‌شوند. سپس دانش به‌دست‌آمده مورد تحلیل قرار گرفته و نتایج تحلیلی آن به مدیران ارائه می‌گردد. از روی نتایج تحلیلی، بینشی نسبت به سازمان پیدا می‌شود که براساس آن مدیران تصمیمات لازم را اتخاذ می‌کنند و فعالیت‌هایی برای بهبود عملکرد سازمان انجام می‌دهند. در تمام مراحل مدیریت دانش، ابزاری یا ابزارهایی وجود دارد که سبب هوشمندی کسب‌وکار می‌شود. (فروزنده و همکاران، ۱۳۸۹).

1. Business intelligence
2. Arnott
3. Kimble & Milolidakis
4. Davenport
5. Erevelles
6. Narayanan
7. Wang & Alexander

امروزه تلاش‌های زیادی در خصوص پیاده‌سازی هوش تجاری در سازمان‌های مختلف صورت می‌گیرد، با این حال به دلیل جدید بودن مباحث مرتبط با هوش تجاری تحقیقات اندکی به تفصیل به بررسی ارتباط این حوزه با شاخص‌های کلیدی عملکرد در سازمان‌ها پرداخته‌اند. به بیان دیگر درحالی‌که بسیاری از پژوهشگران اشاراتی به بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری با به‌کارگیری هوش تجاری در سازمان‌ها داشته‌اند، اما مطالعه جامعی در خصوص درک فرآیند اثرگذاری هوش تجاری بر شاخص‌های کلیدی عملکرد در سازمان‌ها به‌ویژه در حوزه عملکرد هولدینگ‌های اقتصادی، صورت نگرفته است. بنابراین سؤال اصلی این تحقیق این است که هوش تجاری چه میزان بر شاخص‌های کلیدی عملکرد هولدینگ‌های اقتصادی اثرگذار است و سازوکار بهینه اثرگذاری آن با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم، به چه صورت است.

در راستای پاسخ به این سؤال، داشبورد مدیریتی که امروزه پرکاربردترین ابزار هوش تجاری شناخته می‌شود به‌عنوان معیار به‌کارگیری هوش تجاری در سازمان‌ها در این تحقیق در نظر گرفته شده است، همچنین به‌منظور بررسی سؤال تحقیق، هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری که قابلیت‌های زیادی جهت بررسی و سنجش بهره‌وری دارند انتخاب گردیده‌اند؛ در این میان، هلدینگ اقتصادی و سرمایه‌گذاری یکی از بنیادهای تعاون در نیروهای مسلح برای بررسی مسأله تحقیق به‌عنوان مطالعه موردی انتخاب شده است. بنیاد تعاون به‌عنوان شرکت هلدینگ، ستاد فرماندهی شرکت‌های تابعه است، بنابراین، باید دارای بینشی وسیع از کسب‌وکار شرکت‌های تابعه باشد تا بتواند شرکت‌های تحت فرمان خود را در مسیر ارزش‌آفرینی و هم‌افزایی به‌طور کارآمد هدایت و رهبری کند. لذا ضروریست به دلیل پراکنده بودن سهامداران با مالکیت اقلیت سهام، گستردگی و پراکندگی اطلاعات شرکت‌های تابعه، کاهش ریسک و قدرت انعطاف‌پذیری و واکنش در برابر تغییرات محیطی و تصمیم‌گیری‌های راهبردی و مهم جهت کنترل شرکت‌های تابعه، از هوش تجاری در بخش‌های مختلف استفاده نماید.

در این پژوهش از روش پویایی سیستم برای بررسی اثر هوش تجاری با تأکید بر داشبوردهای مدیریتی بر شاخص‌های کلیدی عملکرد استفاده شده است. با توجه به اینکه مدیریت دانش متغیری پویاست و آثار آن بر عملکرد سازمانی در طول زمان شکل می‌گیرد، روش پویایی سیستم به شکل مناسبی قابلیت شبیه‌سازی فرآیند اثرگذاری این مؤلفه‌ها را دارا می‌باشد. از آنجا که میزان سرمایه‌گذاری در حوزه مدیریت دانش به میزان بهبود عملکرد بستگی دارد لذا می‌تواند رغبت مدیران ارشد برای پیاده‌سازی مدیریت دانش و روند فرایند هوش تجاری و داشبوردهای مدیریتی را تحت تأثیر قرار دهد بنابراین در این پژوهش از روش پویایی سیستم برای محاسبات نرخ سود سرمایه‌گذاری مبتنی بر ارزش فعلی و ارزش آتی، پرداخت هزینه قابل قبول جهت طراحی و پیاده‌سازی داشبوردهای هوش تجاری مبتنی بر مدیریت دانش و دریافت نتیجه و ارزش مورد انتظار در ۳ بعد سود خالص، بازگشت سرمایه و نهایتاً رشد اقتصادی سازمان استفاده شده است.

در بخش دوم به پیشینه تحقیق و بررسی اجمالی ادبیات نظری مرتبط با هوش تجاری و داشبورد مدیریتی و اثر آنها بر بهبود عملکرد سازمانی پرداخته شده است، همچنین مؤلفه‌های بنیادین نظری تحقیق در این بخش تشریح گردیده است. در ادامه به معرفی روش‌شناسی پژوهش پرداخته شده است، سپس شبیه‌سازی، تحلیل حساسیت و سناریونویسی در بخش چهارم بیان می‌شود و در انتها نتیجه‌گیری و پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌گردند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هدف از انجام این پژوهش بررسی اثر هوش تجاری و داشبوردهای مدیریتی بر شاخص‌های کلیدی عملکرد هلدینگ اقتصادی و سرمایه‌گذاری است. به این منظور در این قسمت پس از تشریح مؤلفه‌های مدیریت دانش، هوش تجاری و شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمانی و نیز کارکردهای پویایی سامانه‌ها به بررسی مطالعات انجام‌شده در حوزه داشبوردهای مدیریتی و هوش

تجاری پرداخته می‌شود تا با شناسایی مؤلفه‌های مدیریت دانش و هوش تجاری بتوان میزان تأثیر آنها بر شاخص‌های کلیدی عملکردی را به‌خوبی شناسایی نمود.

### ارتباط مدیریت دانش و هوش تجاری

مدیریت دانش و هوش تجاری هر دو مبتنی بر فناوری اطلاعات هستند و هر دو به اینترنت، سخت‌افزار، نرم‌افزار و فناوری پایگاه داده‌ها وابسته‌اند. هر دو شامل جمع‌آوری، سازمان‌دهی، تسهیم و استفاده از دانش و اطلاعات هستند. از نظر گل محمد و همکاران (۲۰۱۴)، مدیریت دانش و هوش تجاری با هم در تعامل بوده و همدیگر را تکمیل می‌کنند. تمرکز مدیریت دانش عمدتاً بر شناخت است. مدیریت دانش به‌طور خاص به افرادی توجه دارد که دانش خوب و رفتار بافرهنگ داشته باشند. مدیریت دانش همچنین بر اهمیت ابداع دانش و استفاده مؤثر از آن تأکید دارد. از طرف دیگر هوش تجاری بر فناوری و داده‌ها تمرکز دارد؛ یعنی مهارت یک کاربر به‌عنوان کسی که به‌طور عادی از تحلیل‌های کمی یک متخصص فنی برای حل مسائل کسب‌وکار با کمک سیستم هوشمندی کسب‌وکار استفاده می‌کند. هوش تجاری و مدیریت دانش ارزش بالایی در ارتقای تصمیم‌گیری و بالا بردن عملکرد سازمانی دارند. آنها ابزارهای ضروری برای سازمان‌های مدرن هستند. هوش تجاری و مدیریت دانش هر دو برای بهبود تصمیم‌گیری از دانش استفاده می‌کنند. هنوز در این خصوص که آیا مدیریت دانش بخشی از هوش تجاری هست یا بالعکس، ابهام وجود دارد. این ابهام از تعریفی که از این مفاهیم می‌شود نشئت گرفته است. هوش تجاری بر دانش صریح تمرکز دارد اما مدیریت دانش هم بر دانش صریح و هم بر دانش ضمنی تأکید می‌کند؛ اما هم هوش تجاری هم مدیریت دانش به ارتقای یادگیری، تصمیم‌گیری و درک در سازمان کمک می‌کنند (Herschel, 2008). توسعه سریع فناوری، پلی بین هوش تجاری و مدیریت دانش ایجاد کرده است و تلفیق آنها را عمیق‌تر و وسیع‌تر کرده است. (Cheng and Cheng, 2011). مزایای تلفیق و ارتباط بین هوش تجاری و مدیریت دانش را می‌توان موارد زیر برشمرد: ۱- اطمینان می‌دهد که یک حمایت واقعی از استقرار کسب‌وکار موفق در سازمان

می‌شود و این از طریق مدیریت آرام یک گروه از کارکنان با فرهنگ‌های گوناگون در تولید محصولات و خدمات جهانی با بالاترین کیفیت برای مشتریان با فرهنگ‌های گوناگون انجام می‌شود؛ ۲- ترجیح و تجربه کاربر نهایی در استقرار هوش تجاری مورد توجه قرار می‌گیرد؛ ۳- درک بهتری از زمینه کسب‌وکار ایجاد کرده، نتایج را به‌درستی تفسیر و به کاربر نهایی آموزش می‌دهد (Khameesy, Gadu and El, 2014).

رائو و کومار (۲۰۱۱) سه سطح برای هوش تجاری و مدیریت دانش شناسایی کرده‌اند: ۱- سطح مقدماتی معرفی که یک تلفیق افقی با کاربر نهایی ایجاد می‌کند؛ ۲- تلفیق سطح داده که محتوای سامانه‌های مدیریت دانش برای فرایندهای هوشمندی کسب‌وکار را از طریق ذخیره داده‌ها در پایگاه داده فراهم می‌کند؛ ۳- تلفیق سطح سیستم که توزیع مدل‌های تحلیل هوشمندی کسب‌وکار را با یک سیستم مدیریت دانش فراهم می‌کند.

هوش تجاری مجموعه وسیعی از ابزارها و فناوری‌هایی است که در جمع‌آوری، دسترسی و تحلیل حجم زیادی از داده‌ها یاری رسانده و منجر به تصمیمات سازمانی مؤثری می‌گردد و از طرفی، مدیریت دانش مجموعه‌ای از گام‌های خلاقیت، توسعه و کاربرد دانش برای ارتقا عملکرد سازمانی است. همانند هوش تجاری، مدیریت دانش نیز به‌کارگیری مؤثر و بجای دانش و اطلاعات را در سازمان بهبود می‌بخشد. مدیریت دانش از جهات بسیاری با هوش تجاری تفاوت دارد و مکمل آن است. به‌طور عمومی مدیریت دانش، دانش ذهنی انسان و نه داده‌ها و اطلاعات عینی را مورد توجه قرار می‌دهد (فروزنده و همکاران، ۱۳۸۹).

## هوش تجاری و عملکرد سازمانی

هوش تجاری، مجموعه‌ای از ابزارها و روش‌ها با هدف پشتیبانی از فرآیند تصمیم‌گیری است و با استقرار سیستم هوش تجاری مناسب، سازمان می‌تواند سامانه‌های پشتیبان تصمیم خود را به‌منظور دستیابی به مزیت رقابتی در صنعت ایجاد نماید. عبارت «هوش تجاری»<sup>۱</sup> در تحقیقات

---

1. Business intelligence (BI)

دانشگاهی اشاره به فناوری‌های متنوع مدیریت اطلاعات، فعالیت‌های جستجوی اطلاعات و همچنین خروجی‌های اطلاعاتی چنین فعالیت‌هایی دارد (ویکسون و واتسون، ۲۰۰۸). امروزه سامانه‌های هوش تجاری به‌طور گسترده‌ای در بسیاری از حوزه‌های کسب و کار که هدف آن تصمیم‌گیری برای خلق ارزش است، مورد استفاده قرار می‌گیرد. با این حال برای کمک به این حوزه جهت دستیابی به پتانسیل‌های کامل آن، فعالین و محققین باید فرآیندهایی که سازمان‌ها می‌توانند از طریق هوش تجاری ایجاد ارزش نمایند را به‌طور کامل درک نمایند (تریو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

هوش تجاری یک اصطلاح کلی است که اشاره به سامانه‌های اطلاعاتی دارد که داده‌های خام را به داده‌های معنی‌دار تبدیل می‌کنند و به کاهش عدم اطمینان در تصمیم‌گیری کمک می‌نمایند. (کلارک و همکاران، ۲۰۰۷) امروزه شرکت‌ها و سازمان‌ها سرمایه‌گذاری وسیعی در فناوری‌های پایه‌ای صورت می‌دهند، در میان همه اجزای فناوری اطلاعات (IT) از سال ۲۰۰۹ هوش تجاری بیشترین زمینه سرمایه‌گذاری توسط سازمان‌ها را داشته است (کاپلمن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). همچنین گزارش اخیر انجام‌شده توسط دانشگاه MIT نشان می‌دهد که هوش تجاری منبع بسیار قوی بهبود عملکرد کسب و کار است (رانزبوتم و کایرون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). باوجود منافع قابل توجه این سامانه‌ها، در برخی از تحقیقات بین استفاده از هوش تجاری و عملکرد سازمانی ناسازگاری وجود دارد، به‌عنوان مثال برخی از گزارش‌ها به منافع مالی قابل توجه این سامانه‌ها برای سازمان اشاره دارند (همچون واتسون و همکاران<sup>۴</sup> ۲۰۰۶) و ویکسوم و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۸)، در مقابل برخی در تشخیص منافع کامل این سامانه‌ها با مشکل مواجه شده‌اند (همچون فن و ووگل<sup>۶</sup>

1. Trieu
2. Kappelman et al
3. Ransbotham and Kiron
4. Watson et al
5. Wixom et al
6. Phan and Vogel



(۲۰۱۰)). برخی از سازمان‌ها نیز کاهش در عملکرد رقابتی را پس از اجرای هوش تجاری در سازمان خود، گزارش کرده‌اند (کایرون و همکاران،<sup>۱</sup>(۲۰۱۱)).

استفاده از هوش تجاری در سازمان‌ها و تأثیرگذاری تأیید شده آن به عنوان راه‌حل مسائل، ارزش و اهمیت این مفهوم در بخش‌های مختلف صنعت و خدمات را نمایان کرده است (کوبینا و همکاران،<sup>۲</sup>(۲۰۱۵)).

گرچه داده‌های بزرگ به شرکت‌ها کمک می‌کند تا از جنبه‌های مختلف نسبت به رقبای مزیت رقابتی کسب نمایند، تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ هنوز با چالش‌های بسیاری رو به رو است. (رام و همکاران،<sup>۳</sup>(۲۰۱۶))

بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که برای سازمان‌هایی که به دنبال حداکثر کردن بازده خود با سرمایه‌گذاری در هوش تجاری هستند، ادبیات علمی پیشنهاد‌های اثباتی کمی در خصوص مطلوبیت و مزیت استفاده از هوش تجاری ارائه کرده است. این مسأله عمدتاً به شکاف بین فهم نظری ما از سازوکاری که هوش تجاری منجر به منفعت سازمانی می‌گردد، مرتبط می‌باشد؛ این در حالی است که فعالین به اهمیت راهبردی استفاده از هوش تجاری در سازمان اشاره می‌کنند. همچنین درحالی که عبارت «مشخصه‌های مزیت رقابتی» در تحقیقات مرتبط با هوش تجاری بسیار متداول است اما توضیح مرسوم نظری قابل قبولی بین هوش تجاری و بهبود عملکرد سازمانی ارائه نشده است و اثر تحقیقات مربوط به رابطه هوش تجاری با عملکرد به صورت غیر نظری بوده و بیشتر ماهیت توصیفی دارد (تورس و سیدوروا،<sup>۴</sup>(۲۰۱۸)).

- 
1. Kiron et al
  2. Kubina
  3. Ram
  4. Torres and Sidorova

## شاخص‌های کلیدی عملکرد

شاخص‌های کلیدی عملکرد<sup>۱</sup> (KPIs) را می‌توان به‌عنوان ابزاری قدرتمند و حیاتی برای مدیران و رهبران سازمانی در راستای درک میزان موفقیت و نیز انطباق با مسیر برنامه راهبردی به شمار می‌رود. مجموعه مناسبی از شاخص‌ها و KPI افق‌های روشنی پیرامون عملکرد سازمان در برابر دیدگان مدیران ارشد روشن می‌نماید و مواردی از عملکرد سازمان را که باید مورد توجه بیشتر قرار گیرد، مشخص می‌کند.

شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) ابزارهای راهبری حیاتی هستند که توسط مدیران برای فهم اینکه کسب و کارشان در مسیر درستی حرکت می‌کند استفاده می‌شود. مجموعه درستی از شاخص‌ها موجب روشن شدن عملکرد سازمانی و شناسایی نقاط ضعف سازمان می‌گردد. شاخص‌ها کلیدی عملکرد از هر نوعی که انتخاب شوند، باید منعکس‌کننده اهداف سازمان باشند و به عبارتی در موفقیت شرکت، نقش کلیدی داشته و قابل اندازه‌گیری باشند. شاخص‌های کلیدی عملکرد عموماً مربوط به ملاحظات بلندمدت هستند و معمولاً تعریف و چگونگی اندازه‌گیری آن‌ها تغییر نمی‌کند. زمانی که سازمانی به اهداف نزدیک‌تر شود یا اهدافش تغییر کند، ممکن است شاخص‌های کلیدی عملکرد آن نیز تغییر نماید (مر، ۲۰۱۲).

## ظرفیت‌های پویایی‌شناسی سامانه‌ها

پویایی سیستم که در این مقاله مورد استفاده قرار گرفته است، یک ابزار مدیریتی برای تصمیم‌گیری در مورد سامانه‌های پویا است که با استفاده از مدل‌سازی ریاضی، امکان شبیه‌سازی، فهم و درک سامانه‌های پیچیده را فراهم می‌کند؛ به عبارت دیگر، روشی برای فهم رفتار پویا و مستمر در سامانه‌های پیچیده به شمار می‌رود. پویایی سیستم بر پایه دو رکن اساسی بنا نهاده شده است: اول اینکه، دید این روش به سامانه‌ها در بستر زمان است. به عبارت دیگر، همواره باید رفتار سیستم در طول زمان مورد بررسی قرار گیرد. رکن دوم، توجه به بازخوردها در هر سیستم است که تبادل اطلاعات بین بخش‌های مختلف سیستم را نشان می‌دهد. گام‌های فرآیند مدل‌سازی

1. Key performance indicators

پویایی سیستم به صورت (۱) بیان مسئله (۲) تدوین فرضیه‌های پویای مدل (۳) تدوین مدل شبیه‌سازی (۴) تست مدل (۵) طراحی گزینه‌های سیستم و ارزیابی آن می‌باشد.

## مروری بر تحقیقات داخلی

تقی پور درشکی در سال (۱۳۹۰) اثربخشی طراحی داشبورد مدیریت دیجیتال شهری مبتنی بر سیستم هوش تجاری را با به کارگیری مدل سایمون مورد ارزیابی قرار داد. هدف اصلی از این تحقیق بررسی اثرات سیستم داشبوردهای مدیریتی بر بهبود تصمیم‌گیری مدیران شهرداری کرج) و شامل اهداف فرعی مانند: شناسایی یک سیستم اتوماسیون جامع شهری مناسب جهت اطلاع‌رسانی به مدیران می‌باشد. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که سامانه‌های داشبورد مدیریتی هوشمند بر افزایش صحت، دقت، به هنگام بودن و اقتصادی بودن تصمیم‌گیری مدیران تأثیر مثبت دارد. همچنین سید روحانی و احد زارع رواسان در سال ۱۳۹۱ طی مقاله‌ای به بررسی مدل ارزیابی سطح هوش تجاری در سامانه‌های سازمانی پرداخته‌اند. مهدی خشویی (۱۳۹۲) شاخص‌های ارزیابی عملکردی و داشبورد مدیریتی حوزه فناوری اطلاعات آموزش و پرورش اصفهان را مورد بررسی قرار داد. هدف اصلی این تحقیق اجرای مرحله سوم مدیریت راهبردی حوزه فناوری اطلاعات آموزش و پرورش اصفهان می‌باشد. در این فرآیند شناسایی و تدوین شاخص‌های اصلی و کلیدی بر اساس یک روش یا مدل علمی و در راستای راهبردهای مهم سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. در این پژوهش با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن و مدل مرجع کاپلان و نورتون، ابتدا یک مدل پیشنهادی کارت امتیازی متوازن ارائه شده و در ادامه با بهره‌گیری از مدل یاد شده و فرآیند چندمرحله‌ای دیوید پار منتر، سنجش‌های ارزیابی عملکرد این حوزه استخراج می‌شوند. شاخص‌های مهم و کلیدی با توجه به اوزان آنها و نیز نسبت پوششی که با وجوه کارت

امتیازی متوازن دارند انتخاب می‌شوند. این انتخاب‌ها به روش دلفی انجام شده است. در نهایت برای شاخص‌ها مهم و کلیدی، داشبوردهای مدیریتی تهیه و ارائه شده است.

شیردل در سال (۱۳۹۲) تأثیر ویژگی‌های داشبوردهای مدیریتی بر تصمیم‌گیری مدیران بانک را مورد بررسی قرار داد. هدف این تحقیق بررسی تأثیر ویژگی‌های داشبورد مدیریتی پیاده‌سازی شده در بانک سرمایه بر تصمیم‌گیری مدیران این بانک می‌باشد. پس از بررسی تأیید یا رد فرضیه‌های تحقیق متوجه شدیم که داشبورد مدیریتی پیاده‌سازی شده در بانک سرمایه به‌طور مؤثری بر فرایند تصمیم‌گیری مدیران این بانک تأثیرگذار بوده است.

زواری در سال (۱۳۹۲) رابطه بین پیاده‌سازی داشبورد مدیریتی با سبک تصمیم‌گیری و تمایل به ریسک‌پذیری مدیران: مطالعه موردی شرکت پارس خودرو را مورد بررسی قرار داد. در این پژوهش در ابتدا با ارائه راهکار پیاده‌سازی سیستم یکپارچه‌سازی اطلاعات شرکت پارس خودرو در قالب داشبورد مدیریتی، سعی شده است تا با تعریف، نظارت و تحلیل شاخص‌های کلیدی عملکرد، در ایجاد تراز بین نمایان‌سازی کلیه فعالیت‌های شرکت و ایجاد یک محیط نمایش مشترک بین اهداف و فعالیت‌ها، گام محکم در جهت نمایش وضعیت عملکرد سازمان در سریع‌ترین زمان ممکن بردارد. پیاده‌سازی داشبورد مدیریتی کنترل کیفیت شرکت پارس خودرو به‌وسیله‌ی نرم‌افزار QLIK VIEW به‌عنوان سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری در بستر هوش تجاری، موجب گردید علاوه بر افزایش تمایل به ریسک‌پذیری مدیران تفاوت معناداری در سبک‌های تصمیم‌گیری آنان ایجاد شود. پیاده‌سازی این سیستم سبب شد تا به کارگیری سبک‌های عقلایی و آنی توسط مدیران افزایش و سبک‌های اجتنابی و وابسته کاهش یابد.

شیرکوند در سال (۱۳۹۳) سامانه داشبورد مدیریت سازمانی مبتنی بر فناوری اطلاعات را مورد تحلیل قرار داد. هدف از این تحقیق طراحی و پیاده‌سازی سامانه داشبورد مبتنی بر معماری مرجع داشبورد مدیریتی در وزارت بازرگانی است. به‌منظور طراحی و پیاده‌سازی داشبورد اطلاعات مدیریت وزارت بازرگانی، سه عامل کلیدی که مورد توجه این وزارتخانه است را انتخاب کردیم،

فولاد، سیمان و شیر؛ که به شناخت، تحلیل و تدوین تعدادی از شاخص‌های کلیدی که از اهمیت بیشتری برخوردار است، به عنوان فاز ابتدایی و اصلی پرداخته شده است. در این طراحی با پیاده‌سازی و راه‌اندازی آزمایشی به بررسی عملی راه‌حل ارائه شده می‌پردازیم. زارع مهرجردی و خسروی راد (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر مدیریت دانش بر مدل تعالی سازمانی (EFQM<sup>1</sup>) به روش پویایی‌شناسی سامانه‌ها» با به کارگیری ابزار سامانه‌های دینامیکی و بر اساس تلفیقی از مدل KMAT و مدل EFQM، مدل پویا برای بررسی رفتار و اثربخشی مدیریت دانش بر تعالی سازمان ارائه کرده‌اند.

متقی در سال (۱۳۹۵) شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد و طراحی داشبورد مدیریتی بر مبنای هوش تجاری مطالعه موردی اداره ثبت احوال استان مرکزی، مورد ارزیابی قرار داد. در این پژوهش ابتدا به نحوه گردآوری داده‌های وقایع حیاتی چهارگانه ولادت، وفات، ازدواج و طلاق در ثبت احوال پرداخته سپس به پاک‌سازی و یکپارچه‌سازی قبل و بعد از ثبت داده‌ها در پایگاه اطلاعاتی ثبت احوال و طراحی انباره داده موردنظر وقایع حیاتی می‌پردازیم در مرحله بعد از داده‌های ثبت شده به طراحی مکعب داده شامل سه بعد مکان و زمان و نوع واقعه می‌رسیم و در نهایت به گزارش‌های موردنظر مدیران مربوط به این سازمان رسیده و نمایش داده و در نهایت با زدن پرس و جو بر روی انباره داده و به دست آوردن اعداد شاخص‌های حیاتی و جمعیتی مورد نظر به طراحی داشبورد مدیریتی و شاخص‌های مشتعل در باب وقایع حیاتی در دو سال ۱۳۹۲ و ۱۳۹۲ می‌پردازیم. در مطالعه‌ای دیگر سید علی اکبر هاشمی و همکاران در سال ۱۳۹۷ طی پژوهشی به طراحی مدل توسعه داشبورد سازمانی با منطق هوش تجاری پرداخته‌اند.

## مروری بر تحقیقات خارجی

کالو مورا و همکاران (۲۰۱۵) مدل تعالی EFQM را برای طراحی و اجرای پروژه مدیریت دانشی که نتایج کلیدی آن شاخص‌های کسب و کار را ارتقا می‌دهد، به کار گرفته‌اند. هدف مدل تعالی EFQM حمایت از سازمان‌ها برای دست یافتن به درجه عالی تجارت از طریق بهبود پایدار، یادگیری و نوآوری است. برای رسیدن به هدف، یک نمونه که شامل ۲۲۵ شرکت با تجربه در زمینه ارزیابی EFQM است و برای تست مدل، رویکرد مدل‌سازی تساوی ساختاری حداقل مربعات جزئی استفاده شده است (کالو مورا و همکاران، ۲۰۱۵).

بارائو و همکاران (۲۰۱۷) تلاش کرده‌اند تا دانش سازمانی را ساختاردهی کنند که بتواند وظایف سازمانی را به‌خوبی اجرا نماید. آنها داده‌های پیش‌بینی‌کننده که توسعه سازمانی را موجب می‌شوند، تجزیه و تحلیل کرده‌اند. چهارچوب این تحقیق به صورت توصیفی است.

دالمارکو و همکاران (۲۰۱۷) داشبوردهای مدیریتی استفاده شده برای تعیین فاکتورهای بحرانی بهبود سازمان در برزیل را مشخص کرده‌اند. تحقیقات آماری آنها نشان داده است که مدیریت مستمر مدیریت دانش، مهم‌ترین عامل بحرانی مشاهده‌شده در عوامل مورد بررسی است. ربایی مهدی و همکاران (۲۰۱۸) فرایند مدیریت دانش و رقابت پایدار را بررسی کرده‌اند. آنها به چگونگی و چرایی اینکه مزیت رقابتی پایدار می‌تواند به وسیله فرآیند مدیریت دانش ایجاد گردد پرداخته‌اند. نتایج تحلیل اطلاعات و داده‌ها حاکی از وجود ارتباط قوی بین آن دو است. آنها برای بررسی فرضیه خود از تحلیل‌های آماری بهره برده‌اند.

دگوئیمارس و همکاران (۲۰۱۸) نیز اثر داشبوردهای مدیریتی در کنار عوامل دیگر بر مزیت رقابتی پایدار را که به بهبود شاخص‌های عملکرد می‌انجامد تحلیل کرده‌اند. اهمیت این موضوع به این خاطر است که تولید پاک به کاهش مصرف منابع طبیعی، مواد و انرژی، همچنین کاهش سامانمند در آلودگی و انتشار آن می‌انجامد. هدف این مقاله تجزیه و تحلیل اثر داشبوردهای مدیریتی بر تولید پاک است. برای این کار ۱۷۷۴ شرکت کوچک و متوسط در برزیل در بخش

انتقال، تجارت و خدمات با مدل‌سازی تساوی ساختاری تحلیل شده‌اند. این تحقیق کمی-توصیفی است. این مقاله نیز از تحلیل‌ها و ابزارهای آماری بهره برده است.

در مطالعه‌ای دیگر هلبرت و همکاران (۲۰۱۸) چهارچوب مدیریت دانش را برای انتقال دانش به‌منظور توسعه محصول به کار برده‌اند. در پژوهش آنها روش فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) برای انتخاب راه‌حل مدیریت دانش به‌منظور انتقال آن مورد استفاده قرار گرفته است.

کورنیواون و همکارانش (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان کاربرد هوش تجاری برای حمایت از راهبردهای بازاریابی: یک روش مطالعه موردی، به این نتیجه می‌رسند که استفاده از هوش تجاری باعث می‌شود مدیران بازاریابی رویکردی را در دست بگیرند که به آنها در فهم و درک بهتر برای تصمیم‌گیری در این حوزه کمک می‌کند.

جوناه روهمکی (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان هوش تجاری و کنترل مدیریت، ضمن تعاریفی از هوش تجاری و عناصر آن و جوانب کنترل مدیریت در سازمان‌ها به این نتیجه می‌رسد که سامانه‌های هوش تجاری اغلب حمایت متفاوتی از کنترل‌های برنامه‌ریزی شده و سایبرنتیک دارد.

وسترلوند و پرسون (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای تحت عنوان پیاده‌سازی سامانه‌های هوش تجاری: مطالعه مشکلات و امکانات در شرکت‌های کوچک IT، به این نکته می‌پردازند که تفاوت‌هایی در پیاده‌سازی هوش تجاری در این شرکت‌ها وجود دارد که یکی از آنها منابع مالی می‌باشد و دیگر تفاوت‌ها حمایت‌های سازمانی و مدیریتی در آنها می‌باشد و اینکه این شرکت‌ها باید قبل از استفاده از پیاده‌سازی هوش تجاری، بررسی‌هایی در شرکت‌هایی که قبلاً "از آن استفاده کرده‌اند داشته باشند.

امیرنواز (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر درک شده از ابزار هوش تجاری روی موفقیت بازاریابی، با بررسی این مورد روی صنایع داروسازی پاکستان به این نتیجه می‌رسد که عوامل حمایت سازمانی، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت دانش و نوآوری فناورانه تأثیر مثبت و معنادار

روی هوش تجاری و هوش تجاری تأثیر مثبت و معنادار روی عملکرد بازاریابی دارد و هوش تجاری اطلاعات دقیق و صحیح برای موفقیت بازاریابی فراهم می‌نماید.

یئوه و کرونوس (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان عوامل کلیدی پیاده‌سازی هوش تجاری در سازمان‌ها، فاصله بین مطالعات دانشگاهی و اجرایی در سازمان‌ها را پر کردند و همچنین به مدیران جهت بهبود فرایند پیاده‌سازی هوش تجاری و نظارت و کنترل مناطق بحرانی کمک شایانی ارائه نمودند.

اکرم (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان ارزش رقابتی سیستم هوشمند تجاری برای تحریک در بازارهای جهانی، با استفاده از متغیرهای مستقل همچون طرح راهبردی هوشمندی تجاری، همکاری میان واحدهای تجاری و متخصصان، استفاده از آنالیز و اطلاعات و تأثیر فرایند تصمیم‌گیری و آمادگی فنی هوشمندی تجاری و همچنین متغیر وابسته مزیت رقابتی با استفاده از پرسشنامه‌ای که در سازمان‌های مختلف در کشورهای متفاوت گردآوری کردند به این نتیجه رسید که تعداد کمی از سازمان‌ها اطلاعات کمی از رقیب دارند و اکثراً اطلاعات خوبی ندارند و سازمان‌هایی که از سیستم هوشمند تجاری استفاده نکنند به‌زودی موقعیتشان را در بازار رقابتی از دست می‌دهند.

بررسی مطالعات صورت گرفته در خصوص هوش تجاری و مدیریت دانش (تحقیقات داخلی و خارجی)، نشان می‌دهد که برخی از پژوهش‌های از روش پویایی‌شناسی سامانه‌ها جهت تدوین راهبردهای مدیریت دانش بهره برده‌اند. اما به لحاظ استفاده از این روش در بررسی اثر هوش تجاری به‌عنوان ابزار مدیریت دانش در بهبود شاخص‌های کلیدی عملکرد هولدینگ سرمایه‌گذاری، شکاف قابل توجهی مشاهده می‌شود.



## روش‌شناسی پژوهش

قلمرو موضوعی تحقیق در حوزه هوش تجاری و داشبوردهای مدیریتی، عملکرد سازمانی، شاخص‌های کلیدی عملکرد و نیز شرکت‌های هلدینگ سرمایه‌گذاری می‌باشد. قلمرو زمانی این تحقیق محدوده زمانی سال‌های ۱۳۹۳ تا ۱۳۹۷ می‌باشد. قلمرو مکانی تحقیق شاخص‌های عملکردی هلدینگ اقتصادی و سرمایه‌گذاری بنیاد تعاون می‌باشد. دلیل انتخاب این بازه نیز محاسبه و در دسترس بودن متغیرهای لازم جهت سنجش شاخص‌های عملکردی قبل و بعد از استقرار هوش تجاری و داشبوردهای مدیریتی در هلدینگ اقتصادی بنیاد تعاون می‌باشد.

## تعریف شاخص‌ها

در این تحقیق، در مرحله اول، بررسی ادبیات موضوع انجام گردیده و ویژگی‌های بیان‌شده برای هوش تجاری مبتنی بر مدیریت دانش و همچنین معیارهای ارزیابی آن از منابع و مراجع مختلف گردآوری شده‌اند. در مرحله دوم، پرسشنامه‌ای طراحی شده و در مرحله سوم تحقیق، بر مبنای داده‌های گردآوری‌شده از پاسخ‌دهندگان و نظرات خبرگان، بر مبنای روش تحلیل عاملی اکتشافی، عوامل ساختاری مؤثر، شناسایی و استخراج می‌شوند. با توجه به مسئله تحقیق که بررسی اثر هوش تجاری و داشبوردهای مدیریتی بر شاخص‌های کسب و کار و در نتیجه نوع عملکرد سازمان است، با مطالعه تحقیقات پیشین، جدول ۱ شامل شاخص‌های تأثیرگذار بر مدیریت دانش و داشبوردهای مدیریتی با استفاده از داده‌های پویای هوش تجاری، همراه با مراجع مرتبط می‌باشد. همچنین با توجه به ادبیات نظری تحقیق و مطالعات انجام‌شده توسط محققین، شاخص‌های تأثیرگذار بر مدیریت دانش مؤثر با استفاده از داده‌های پویای هوش تجاری در مقاله حاضر در جدول ۲ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۱. شاخص‌های تأثیرگذار بر مدیریت دانش مؤثر با استفاده از داده‌های پویای هوش تجاری

ردیف	شاخص	مؤلف	نماد	تعریف
۱	نیاز دانش	ربایی مهدی و همکاران (۲۰۱۸)	Knowledge Requirements	احساس نیاز به ایجاد یا کسب آن دانش
۲	توانایی سازمان برای ایجاد راه‌حل‌های جدید	ربایی مهدی و همکاران (۲۰۱۸)	Organization Ability to Create New Solutions	توانایی سازمان برای داشتن آن دانش (از نظر سطح فعلی دانش سازمان و سرمایه انسانی در دسترس)
۳	توانایی به اشتراک گذاشته شدن	ربایی مهدی و همکاران (۲۰۱۸)	Ability to Be Shared	توانایی دانش به تسهیم شدن
۴	حمایت مدیریت	ربایی مهدی و همکاران (۲۰۱۸)	Management Support	حمایت رده‌های تصمیم‌گیرنده سازمان از فرایند دانش
۵	قابلیت‌های دانش	دالمارکو و همکاران (۲۰۱۷)	Knowledge Capability	توانایی‌های دانش که برای افراد تحریک‌کننده باشد
۶	میزان رشد اقتصادی مورد انتظار	دالمارکو و همکاران (۲۰۱۷)	Expected Economic Growth	میزان رشدی که حضور و مدیریت دانش ایجاد خواهد کرد
۷	پیش‌نیاز علمی دانش	دالمارکو و همکاران (۲۰۱۷)	Knowledge's Scientific Prerequisites	دانش قبلی سازمان و دانشی که سازمان بتواند آن را کسب نماید تا خود را برای دانش جدید آماده کند
۸	پیش‌نیاز ابزار و امکاناتی دانش	دالمارکو و همکاران (۲۰۱۷) کوبینا و همکاران (۲۰۱۵) تریو (۲۰۱۶)	Knowledge Prerequisite of Tools and Facilities	ابزار، امکانات و تسهیلات مورد نیاز برای مدیریت دانش
۹	محرک‌های بیرون برای پذیرش دانش	هوانگ و همکاران (۲۰۱۸)	Exterior stimulus to Accept Knowledge	محرک‌های خارج سازمان مانند رقبا، افزایش سهم بازار و ...
۱۰	سطح دانش از نظر سختی و آسانی آن	هوانگ و همکاران (۲۰۱۸)	The Level of Knowledge Difficulty	میزان سختی دانش و مدیریت آن

بررسی اثر هوش تجاری به‌عنوان ابزار مدیریت دانش در بهبود شاخص‌های کلیدی عملکرد هولدینگ‌های سرمایه‌گذاری با رویکرد پویایی سیستم

دانش موجود در سازمان و میزان تجربه سرمایه‌های انسانی	Individuals' Knowledge and Experience Level	هوانگ و همکاران (۲۰۱۸) کوبینا و همکاران (۲۰۱۵) کوئیلو و همکاران (۲۰۱۶)	میزان دانش و تجربه افراد	۱۱
ارزش افزوده‌ای که فرایند آن دانش ایجاد می‌کند	Knowledge Value Added	سلو و همکاران (۲۰۱۶) تریو (۲۰۱۶)	ارزش افزوده ایجادشده توسط دانش	۱۲
هزینه‌ای که فرایند دانش برای سازمان ایجاد می‌کند	Cost	سلو و همکاران (۲۰۱۶) کوبینا و همکاران (۲۰۱۵) تریو (۲۰۱۶) کوئیلو و همکاران (۲۰۱۶)	هزینه	۱۳
اثر حضور دانش جدید	Knowledge Change Influence	تریو (۲۰۱۶)	اثر تغییر دانش	۱۴
اثراتی که فرایند آن دانش بر محیط زیست می‌تواند بگذارد	Environmental Effects	تریو (۲۰۱۶)	اثرات زیست محیطی	۱۵

جدول ۲. شاخص‌های تأثیرگذار بر مدیریت دانش مؤثر با استفاده از داده‌های پویای هوش تجاری در مقاله حاضر

ردیف	شاخص	مؤلف	نماد	تعریف
۱۶	شرایط محیطی	مقاله حاضر	Immediate Surrounding Conditions	شرایط غیرقابل کنترل سازمان مانند تحریم، جنگ و ... که می‌تواند در فرایند دانش اختلال ایجاد کند
۱۷	امنیت	مقاله حاضر	Security	میزان امنیتی که آن دانش و مدیریت آن می‌تواند داشته باشد

آن دانش و فرایند آن در کجای اولویت‌های سازمان قرار دارد	Organizational Priorities	مقاله حاضر	اولویت‌های سازمانی	۱۸
تطابق دانش با فرهنگ سازمانی، یا در صورت امکان ایجاد فرهنگ مناسب برای پذیرش	Adoptability Of Knowledge with Organizational Culture	مقاله حاضر	میزان سازگاری دانش با فرهنگ سازمان	۱۹
فرهنگ سازمان و فرهنگ غالب نیروی آن سازمان	Organizational Culture	مقاله حاضر	فرهنگ سازمانی	۲۰
پذیرش دانش و همکاری در فرایند مدیریت آن از طرف افراد یک سازمان	Knowledge Acceptance	مقاله حاضر	پذیرش دانش	۲۱

بررسی وسیع ادبیات موضوع و به‌ویژه برگرفته از مقاله با عنوان "مدل ارزیابی سطح هوش تجاری در سامانه‌های سازمانی" روحانی و زارع رواسان (۱۳۹۱) و همچنین مقاله "طراحی مدل توسعه داشبورد سازمانی با منطق هوش تجاری در سازمان‌های دولتی" هاشمی و همکاران (۱۳۹۷)، تعداد ۳۲ معیار ارزیابی هوش تجاری گردآوری گردیدند و در پرسشنامه تحقیق قرار گرفتند. پاسخ‌دهندگان معیارهای ارزیابی مهم و با اهمیت را از میان این ۳۲ معیار با بررسی اهمیت آنها انتخاب نمودند. سپس، روش تحلیل عاملی اکتشافی برای استخراج عوامل اصلی ارزیابی هوش تجاری به کار گرفته شد و در نهایت ۱۰ عامل استخراج گردیدند. این عامل‌ها "آگاهی از وضعیت"، "آگاهی از محیط"، "قابلیت ارسال و دریافت داده از سایر سامانه‌ها"، "عامل هوشمند"، "نمودارهای تصویری"، "ابزارهای تحلیلی"، "پردازش‌های تحلیلی بلادرنگ" "هشدار دهی و اخطار دهی"، "خلاصه‌سازی" و "انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری" می‌باشند که در مدل نمودار جریان نیز تبیین و تصویر شده‌اند.

اگر تعدادی گویه وجود داشته باشد و بخواهید این گویه‌ها را در چند عامل بزرگ‌تر دسته‌بندی کنید از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده می‌شود. برای مثال بعد از یک تحقیق کیفی

گویه‌هایی که از مصاحبه‌ها استخراج شده است را با تحلیل عاملی اکتشافی خوشه‌بندی می‌کنند (مردی، ۱۳۹۶)

در این مقاله از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ برای تحلیل عاملی اکتشافی استفاده کردیم. ابتدا برای تمام متغیرها، ماتریسی از همبستگی‌ها را تشکیل داده سپس از ماتریس همبستگی، اجزای اصلی را که همان فاکتورها هستند، استخراج کردیم در نهایت عامل‌ها (محورها) چرخانده شده تا رابطه همبستگی بین متغیرها و بعضی از فاکتورها به حداکثر برسد. عمومی‌ترین روش در این مرحله روشی موسوم به واریماکس (varimax) است. از آنجایی که هدف تحلیل عاملی پیوند دادن چند متغیر جهت ایجاد یک عامل است، در ماتریس همبستگی، این متغیرها باید ضریب همبستگی بیشتر از ۰/۳ باشند (مردی، ۱۳۹۶).

مخاطب اصلی نمونه‌برداری این تحقیق، خبرگان و مدیران حوزه اقتصادی و سرمایه‌گذاری، مدیران ارشد فناوری اطلاعات هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری می‌باشند. به منظور تحلیل قابلیت اطمینان پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای کرونباخ در دو مرحله برابر ۰/۹۴۲ محاسبه گردید که نشانگر قابلیت اطمینان مناسب ابزار اندازه‌گیری است.

نمونه آماری همان جامعه آماری است یعنی از روش تمام شماری استفاده شده است. نمونه در این تحقیق به دلیل کمبود نیروی متخصص در حوزه‌های هوش تجاری و مدیریت دانش، چهل خبره از مدیران و خبرگان و صاحب‌نظران حوزه اقتصادی، سرمایه‌گذاری و فناوری اطلاعات می‌باشد.

تعداد ۵۰ پرسشنامه برای مدیران و خبرگان و صاحب‌نظران حوزه اقتصادی، سرمایه‌گذاری و فناوری اطلاعات که حاضر به همکاری با محقق شدند، ارسال گردید و این فرایند سه مرتبه از طریق پست الکترونیکی ادامه پیدا نمود و در مجموع ۴۰ پرسشنامه توسط پاسخ‌دهندگان با مشخصات جدول ۳ تکمیل گردید.

جدول ۳. مشخصات توصیفی و دسته‌بندی پاسخ‌دهندگان

ردیف	عنوان تخصص	پست یا جایگاه	رشته تحصیلی	سابقه کار	تعداد افراد	درصد افراد
۱	مدیریت	مدیر عامل و مدیران هلدینگ‌ها	کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۱۷	۴۲
۲	اقتصاد	مدیر عامل و مدیران هلدینگ‌ها	کارشناسی ارشد و دکتری اقتصاد	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۱۴	۳۵
۳	فناوری اطلاعات	مدیران فناوری اطلاعات	کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۹	۲۳
جمع کل						
					۴۰	۱۰۰

در این تحقیق به منظور بررسی کم بودن وابستگی درونی و جزئی متغیرها برای کفایت نمونه‌گیری آزمون KMO و بارتلت قبل از شروع تحلیل عاملی استفاده شد. نتیجه تست KMO به میزان ۰/۹۲۶ و مقدار P-value کمتر از ۰/۰۵ آزمون بارتلت نشان‌دهنده کفایت نمونه و شایستگی جهت انجام تحلیل عاملی در این تحقیق است. بر اساس نتایج تحلیل، ۳۲ متغیر مورد بررسی جهت هوش تجاری به ۱۰ عامل اصلی دسته‌بندی شدند.

همچنین به منظور شناسایی و استخراج شاخص کلیدی عملکرد سازمانی با توجه به ماهیت اقتصادی سازمان مورد مطالعه ضمن مطالعه ادبیات، با روش بهینه کاوی از سازمان‌های مشابه، با ۳۰ نفر از مدیران ارشد اقتصادی ۵ بنگاه اقتصادی مصاحبه صورت پذیرفت و از طریق تحلیل محتوا ۳ شاخص "سود خالص"، "بازگشت سرمایه" و "رشد اقتصادی" انتخاب و استخراج گردید که در مدل پویایی سیستم و نمودار جریان به صورت متغیرهای حالت تبیین و ترسیم شده‌اند.

در این تحقیق برای شناسایی مؤلفه‌های مدیریت دانش با توجه به مرور ادبیات مدیریت دانش، به ویژه مطالعه مقاله با عنوان "اولویت انتخاب بین دانش و مهندسی مجدد در سازمان" جعفری (۱۳۹۲)، مقاله "مدیریت دانش" لطیفی (۱۳۸۱) همچنین مقاله "نقش مدیر عالی دانش در

مدیریت دانش» رضائیان (۱۳۸۵) پنج مؤلفه کلیدی «شناسایی دانش»، «خلق دانش»، «ذخیره و نگهداری دانش»، «انتشار دانش» و «به‌کارگیری دانش» استخراج شده است.

### انتخاب روش شبیه‌سازی رفتار سیستم

روش پویایی سیستم که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است، یک ابزار مدیریتی برای تصمیم‌گیری در مورد سامانه‌های پویا است که با استفاده از مدل‌سازی ریاضی، امکان شبیه‌سازی، فهم و درک سامانه‌های پیچیده را فراهم می‌کند؛ به عبارت دیگر، روشی برای فهم رفتار پویا و مستمر در سامانه‌های پیچیده به شمار می‌رود. پویایی سیستم بر پایه دو رکن اساسی بنا نهاده شده است: اول اینکه، دید این روش به سامانه‌ها در بستر زمان است. به عبارت دیگر، همواره باید رفتار سیستم در طول زمان مورد بررسی قرار گیرد. رکن دوم، توجه به بازخوردها در هر سیستم است که تبادل اطلاعات بین بخش‌های مختلف سیستم را نشان می‌دهد.

### افق زمانی مدل‌سازی تحقیق

انتخاب افق زمانی مناسب برای تحلیل نتایج مدل بسیار مهم و حیاتی است. معمولاً افق زمانی حلقه‌های علت و معلولی کوتاه مدت هستند درحالی‌که آثار حلقه‌های یادگیرنده و بازخوردی بلند مدت هستند. در این تحقیق با استناد به نظرات خیرگان و نیز ادبیات موضوع، افق زمانی ۳۶ ماهه یعنی ۳ سال در نظر گرفته شده است تا زمان کافی برای عملکرد بازخوردها وجود داشته باشد.

### روابط علت و معلولی

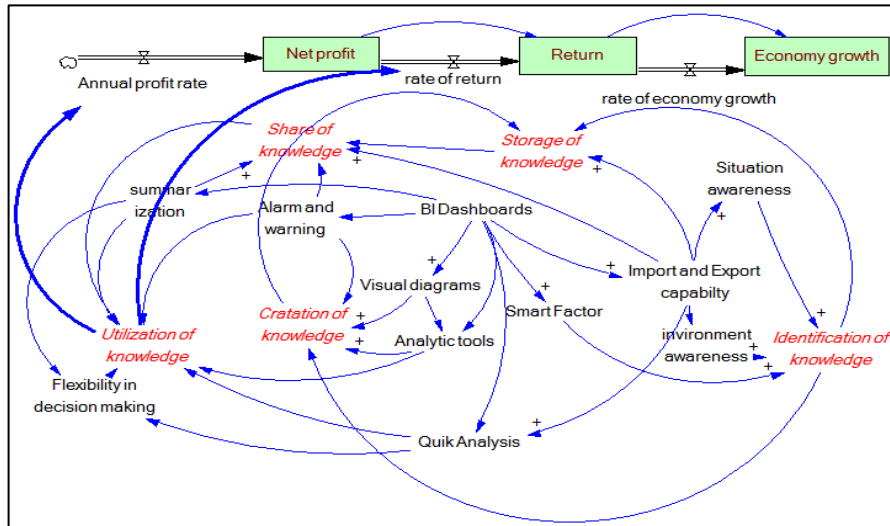
در شکل ۱ در قالب نمودار جریان، روابط علی و حلقوی سیستم مورد بررسی رسم شده است. همان‌طور که در شکل نشان داده شده، متغیرهای حالت، «شاخص‌های کلیدی عملکرد» هلدینگ

سرمایه‌گذاری برگرفته از روش اشاره‌شده در بخش پیشین می‌باشند. همچنین متغیر داشبوردها به‌عنوان ابزار هوش تجاری و مؤلفه‌های آن و نیز تأثیر این مؤلفه‌ها بر متغیرهای فرآیند مدیریت دانش تصویر شده‌اند تا با دقت بیشتری به بررسی اثر هوش تجاری و به‌کارگیری دانش بر شاخص‌های کلیدی عملکرد هلدینگ سرمایه‌گذاری مانند سود، بازگشت سرمایه و رشد اقتصادی پرداخته شود. این روابط علت و معلولی در مدت زمان ۳۶ ماهه شبیه‌سازی می‌شوند تا رفتار سیستم در آینده را ترسیم نمایند. همان‌طور که در شکل ۱ نیز قابل مشاهده می‌باشد، متغیرهای "نرخ سود سالیانه"، "نرخ بازگشت سرمایه" و "نرخ رشد اقتصادی" به‌عنوان متغیرهای نرخ مساله پویایی سیستم تعریف شده‌اند.

در فرآیند مدیریت دانش این تحقیق برگرفته از مرور ادبیات جامع مدل‌ها و الگوی‌های مدیریت دانش، "شناسایی دانش"، "خلق دانش"، "ذخیره و نگهداری دانش"، "انتشار دانش" و نهایتاً "به‌کارگیری دانش" تعریف شده است. از طرف دیگر، هدف اصلی تحقیق که تأثیر به‌کارگیری دانش بر شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان اقتصادی به‌عنوان ارزش افزوده دانش می‌باشد نیز در مدل مبتنی بر پویایی سیستم که در شکل ۱ قابل مشاهده می‌باشد گنجانده شده است.



بررسی اثر هوش تجاری به عنوان ابزار مدیریت دانش در بهبود شاخص‌های کلیدی عملکرد هولدینگ‌های سرمایه‌گذاری با رویکرد پویایی سیستم



شکل ۱. مدل پویایی سیستم تأثیر هوش تجاری مبتنی بر مدیریت دانش بر شاخص‌های کلیدی عملکرد

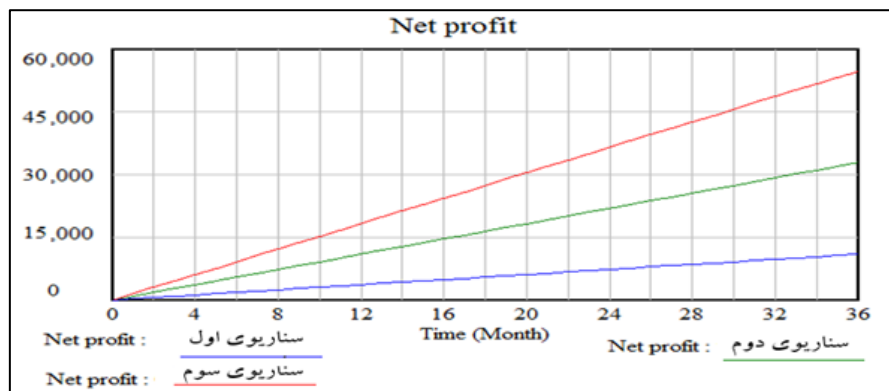
همان‌طور که در شکل ۱ ملاحظه می‌شود متغیرهای حالت شامل سود خالص، بازگشت سرمایه و رشد اقتصادی به عنوان منبع اصلی مدل در نظر گرفته شده است منابع در سیستم دینامیک از یک ابر بارش زا، شیر و مخزن تشکیل شده‌اند.

متغیرهای حالت شامل سود خالص، بازگشت سرمایه و رشد اقتصادی تحت تأثیر مستقیم، متغیرهای نرخ شامل نرخ سود سالیانه، نرخ بازگشت سرمایه و نرخ رشد اقتصادی می‌باشد. متغیرهای نرخ سود سالیانه و نرخ بازگشت سرمایه نیز تحت تأثیر مستقیم متغیر به کارگیری دانش می‌باشد. به کارگیری دانش متغیری است که ورودی‌های زیادی دارد. وجود ورودی‌های متعدد بر یک آیتم حاکی از درجه بالای اهمیت آن آیتم نیز هست. به کارگیری دانش تحت تأثیر متغیرهای تحلیل بلادرنگ، ابزارهای تحلیلی، آگاهی از وضعیت، انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری، خلاصه‌سازی، انتقال و انتشار دانش و هشدار دهی و اخطار دهی می‌باشد. بر اساس مدل ارائه شده داشبوردهای هوش تجاری تأثیر بسیار مهمی بر متغیرهای قابلیت ارسال و دریافت داده از سایر

سامانه‌ها، عامل هوشمند، نمودارهای تصویری، تحلیل بلادرنگ، ابزارهای تحلیلی، خلاصه‌سازی و هشدار دهی و اخطار دهی دارد. برای درک بیشتر یکی از حلقه‌های علت و معلولی مدل به‌عنوان نمونه بررسی می‌شود. در حلقه بازگشت سرمایه، متغیر بازگشت سرمایه تحت تأثیر مستقیم، متغیر نرخ بازگشت سرمایه می‌باشد. متغیر نرخ بازگشت سرمایه نیز با مرور زمان تحت تأثیر مستقیم متغیر به‌کارگیری دانش می‌باشد. در این حلقه، به‌کارگیری دانش به‌وسیله ابزارهای تحلیلی اتفاق افتاده و این ابزارها تحت تأثیر داشبوردهای هوش تجاری می‌باشد.

### شبیه‌سازی، تحلیل حساسیت و سناریونویسی

پس از مدل‌سازی علی حلقوی و ترسیم نمودار جریان، شبیه‌سازی و مشاهده رفتار اجزای مدل در بازه زمانی مورد نظر، به‌منظور تغییر افزایش یا کاهش متغیر "به‌کارگیری دانش" و تحلیل تأثیر آن بر متغیرهای حالت اصلی که شاخص‌های کلیدی عملکرد می‌باشند مورد بررسی قرار می‌گیرد. نمودارهای ۲، ۳ و ۴ به ترتیب تحلیل حساسیت متغیر "به‌کارگیری دانش" را نسبت به متغیرهای حالت "سود خالص"، "بازگشت سرمایه" و "رشد اقتصادی" به‌عنوان شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان نشان می‌دهد.

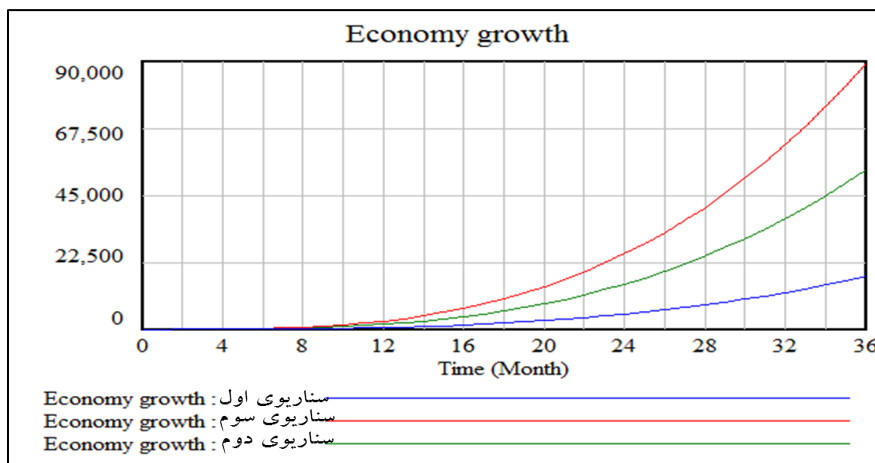


شکل ۲. تحلیل حساسیت تأثیر متغیر "به‌کارگیری دانش" نسبت به متغیر "سود خالص" در قالب ۳ سناریو (میلیون ریال)

بررسی اثر هوش تجاری به عنوان ابزار مدیریت دانش در بهبود شاخص‌های کلیدی عملکرد هولدینگ‌های سرمایه‌گذاری با رویکرد پویایی سیستم



شکل ۳. تحلیل حساسیت تأثیر متغیر "به‌کارگیری دانش" نسبت به متغیر "بازگشت سرمایه" در قالب ۳ سناریو (میلیون ریال)



شکل ۴. تحلیل حساسیت تأثیر متغیر "به‌کارگیری دانش" نسبت به متغیر "رشد اقتصادی" در قالب ۳ سناریو (میلیون ریال)

در این تحقیق با توجه به ادبیات تحقیق، به منظور دستیابی به راهبردهای کارآمد، ۳ سناریو در نظر گرفته شده است که در معادلات دینامیک هر کدام از سناریوها، تحلیل حساسیت ضریب تأثیر متغیر "به کارگیری دانش" بر متغیرهای حالت مسأله به ترتیب کم (سناریو اول)، متوسط (سناریو دوم) و زیاد (سناریو سوم) تعریف و در نظر گرفته شده است. میزان ضریب تأثیر متغیر "به کارگیری دانش"، طبق نظرات خبرگان می باشد.

همان گونه که در شکل های ۲، ۳ و ۴ مشاهده می شود تأثیر متغیر "به کارگیری دانش" نسبت به متغیرهای حالت "سود خالص"، "بازگشت سرمایه" و "رشد اقتصادی" در قالب ۳ سناریو مورد تحلیل حساسیت قرار گرفته است و هر سه سناریو تأثیر مثبت متغیر به کارگیری دانش بر شاخص های کلیدی عملکرد سازمان را بیان می دارند. همچنین این نمودارها مبین این مطلب می باشند که هر چه ضریب تأثیر متغیر به کارگیری دانش بیشتر باشد، بهبود شاخص عملکرد با شیب بیشتری محقق می شود.

بدین معنا که در سناریو شکل ۱ که کمترین ضریب تأثیر متغیر به کارگیری دانش در نظر گرفته شده است، منتج به رشد کمتر در تحقق بهبود شاخص های کلیدی عملکرد گردیده است و در سناریوهای ۲ و ۳ که میزان این ضریب تأثیر افزایش می یابد، شاخص های کلیدی عملکرد با رشد بالاتری بهبود می یابند.

از آنجا که میزان سرمایه گذاری در حوزه مدیریت دانش به میزان بهبود عملکرد بستگی دارد لذا می تواند رغبت مدیران ارشد برای پیاده سازی مدیریت دانش و روند فرایند هوش تجاری و داشبوردهای مدیریتی را تحت تأثیر قرار دهد بنابراین با توجه به محاسبات نرخ سود سرمایه گذاری مبتنی بر ارزش فعلی و ارزش آتی، با توجه به جدول ۴، سناریوی دوم که پرداخت هزینه قابل قبول جهت طراحی و پیاده سازی داشبوردهای هوش تجاری مبتنی بر مدیریت دانش و دریافت نتیجه و ارزش مورد انتظار در ۳ بعد سود خالص، بازگشت سرمایه و نهایتاً رشد اقتصادی سازمان را در بر خواهد داشت به عنوان سناریوی مطلوب و برتر انتخاب می گردد. از طرفی نمودار شکل های ۵، ۶ و ۷ به تفکیک و در شکل ۸ به صورت تجمیعی همگی حاکی از این مطلب می باشد که در سناریو

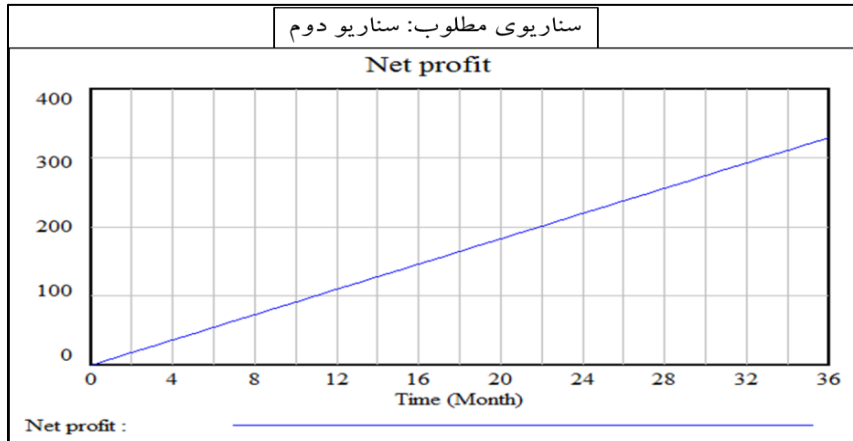
دوم، هوش تجاری مبتنی بر مدیریت دانش تأثیر بسزایی در بهبود شاخص‌های کلیدی عملکرد دارد.

جدول ۴. محاسبات نرخ سود سرمایه‌گذاری مبتنی بر ارزش فعلی و ارزش آتی

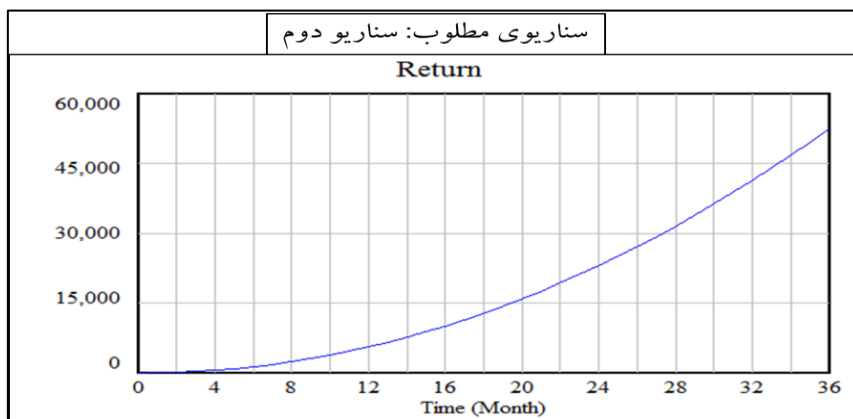
شماره سناریو	ضریب تأثیر به کارگیری دانش	هزینه اولیه طبق وضعیت اعلامی (ریال)	هزینه سالانه (طبق صورت وضعیت اعلامی) (ریال)	ارزش آتی برگرفته از شبیه‌سازی پویایی سیستم (ریال)	نرخ سود سرمایه‌گذاری (درصد)	محاسبه فرمول جهت تعیین نرخ سود سرمایه‌گذاری
سناریوی ۱	۰,۱۲۵	۱۰ میلیارد	۱۰۰۰ میلیون	۱۵ میلیارد	۲۵	$F=P (F/p, i\%, n) + A (F/A, i\%, n)$
سناریوی ۲	۰,۲۵۰	۲۰ میلیارد	۱۰۰۰ میلیون	۵۰ میلیارد	۴۲	$F=P (F/p, i\%, n) + A (F/A, i\%, n)$
سناریوی ۳	۰,۶۲۵	۵۰ میلیارد	۱۰۰۰ میلیون	۸۵ میلیارد	۲۹	$F=P (F/p, i\%, n) + A (F/A, i\%, n)$

شایان ذکر است با توجه به ۴ روش محاسبه وزن از جمله روش "حداقل مربعات"، روش "حداقل مربعات لگاریتمی"، روش "بردار ویژه" و نهایتاً "روش‌های تقریبی"، در پژوهش حاضر از روش تقریبی و از نوع مجموع ستونی استفاده گردیده است. بدین ترتیب که با توجه به جدول ۱، هزینه سرمایه‌گذاری هر سناریو که به ترتیب ۱۰ میلیارد ریال، ۲۰ میلیارد ریال و ۵۰ میلیارد ریال می‌باشد را بر مجموع هزینه‌های سرمایه‌گذاری هر سه سناریو که عدد ۸۰ میلیارد ریال می‌باشد تقسیم نموده و در نتیجه ضریب وزنی تأثیر متغیر "به کارگیری دانش" بر متغیرهای حالت یا همان عوامل کلیدی عملکرد در قالب سه سناریو محاسبه شده است. همچنین از آنجا که سناریوی شماره ۲ از حیث نرخ بازگشت سرمایه از سایر سناریوهای دیگر بالاتر می‌باشد، لذا این بدان معناست که سناریو

شماره ۲ از جمیع ابعاد سود خالص، بازگشت سرمایه و رشد اقتصادی نسبت به سناریوهای ۱ و ۳ ارجح می‌باشد.

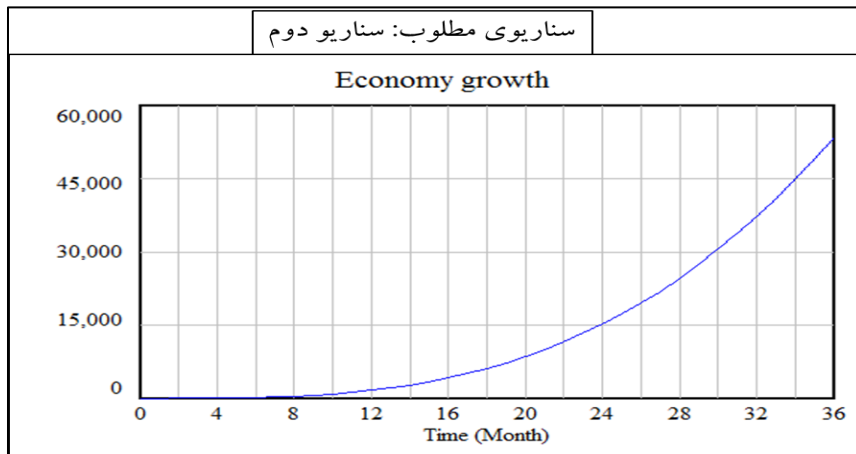


شکل ۵. روند رفتار تأثیر متغیر "به‌کارگیری دانش" نسبت به متغیر "سود خالص" در سناریوی منتخب ۲ (میلیون ریال)

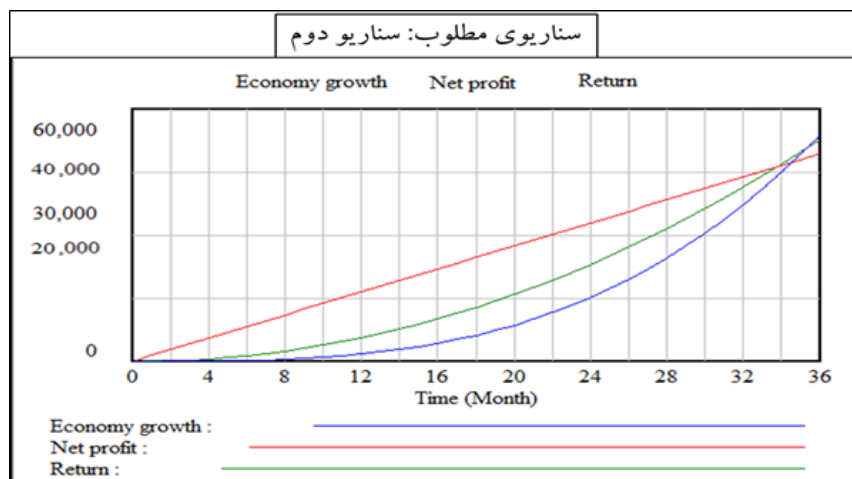


شکل ۶. روند رفتار تأثیر متغیر "به‌کارگیری دانش" نسبت به متغیر "بازگشت سرمایه" در سناریوی منتخب ۲ (میلیون ریال)

بررسی اثر هوش تجاری به عنوان ابزار مدیریت دانش در بهبود شاخص‌های کلیدی عملکرد هولدینگ‌های سرمایه‌گذاری با رویکرد پویایی سیستم



شکل ۷. روند رفتار تأثیر متغیر "به کارگیری دانش" نسبت به متغیر "رشد اقتصادی" در سناریوی منتخب ۲ (میلیون ریال)



شکل ۸. روند رفتار تأثیر متغیر "به کارگیری دانش" نسبت به متغیرهای "سود خالص"، "بازگشت سرمایه" و "رشد اقتصادی" (میلیون ریال)

نمودار شکل ۵ نشان می‌دهد روند تأثیر متغیر "به‌کارگیری دانش" نسبت به متغیر "سود خالص" در سناریوی منتخب ۲ روند بهتری را دنبال کرده و بیان می‌کند که رابطه خطی بین متغیر "به‌کارگیری دانش" و متغیر "سود خالص" در طول زمان وجود دارد و در بازه زمانی ۳۶ ماهه به صورت ثابت و مثبت سود خالص افزایش یافته است.

نمودار شکل ۶ نشان می‌دهد روند رفتار تأثیر متغیر "به‌کارگیری دانش" نسبت به متغیر "بازگشت سرمایه" در سناریوی منتخب ۲ روند بهتری را دنبال می‌کند و بیان می‌کند که رابطه غیرخطی بین متغیر "به‌کارگیری دانش" و متغیر "بازگشت سرمایه" در طول زمان وجود دارد و در بازه زمانی ۳۶ ماهه به صورت صعودی و مثبت بازگشت سرمایه افزایش یافته است. روند این افزایش ابتدا با شیب کم و سپس با شیب زیاد می‌باشد.

نمودار شکل ۷ نشان می‌دهد روند رفتار تأثیر متغیر "به‌کارگیری دانش" نسبت به متغیر "رشد اقتصادی" در سناریوی منتخب ۲ روند بهتری را دنبال می‌کند و بیان می‌کند که رابطه غیرخطی بین متغیر "به‌کارگیری دانش" و متغیر "رشد اقتصادی" در طول زمان وجود دارد و در بازه زمانی ۳۶ ماهه به صورت صعودی و مثبت رشد اقتصادی افزایش یافته است. روند این افزایش ابتدا با شیب کم و سپس با شیب زیاد می‌باشد.

در نهایت نمودار شکل ۸ نشان می‌دهد روند رفتار تأثیر متغیر "به‌کارگیری دانش" نسبت به متغیرهای "سود خالص"، "بازگشت سرمایه" و "رشد اقتصادی" در سناریوی منتخب ۲ روند بهتری را دنبال می‌کند. این نمودار به صورت تجمیعی حاکی از این مطلب می‌باشد که در سناریو دوم، هوش تجاری مبتنی بر مدیریت دانش تأثیر به‌سزایی در بهبود شاخص‌های کلیدی عملکرد دارد.



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدیریت دانش، یکی از مهم‌ترین راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار در دنیای کسب و کار می‌باشد. به این معنی که منابع یک سازمان باید بتواند فرآیند "شناسایی دانش"، "خلق دانش"، "ذخیره دانش"، "انتشار دانش" و نهایتاً "به‌کارگیری دانش" را در جهت پیشبرد اهداف و بهبود شاخص‌های عملکردی آن سازمان محقق سازد که این مهم از طریق سیستم هوش تجاری و داشبوردهای مدیریتی به‌منظور اتخاذ تصمیمات بهینه و ترسیم سیمای آتی عملکرد سازمان، امکان‌پذیر می‌باشد.

از این‌رو، در این پژوهش سعی شد با محوریت هلدینگ سرمایه‌گذاری به‌عنوان سازمان مورد مطالعه و با بررسی مطالعه ادبیات موضوع و انجام تحلیل بر پرسشنامه‌های برگرفته از نظرات خبرگان، اهم شاخص‌های مؤثر هوش تجاری مبتنی بر فرآیند مدیریت دانش استخراج شوند. همچنین به‌منظور شناسایی و استخراج شاخص کلیدی عملکرد سازمانی با روش بهینه‌کاوی از سازمان‌های مشابه و از طریق تحلیل محتوا ۳ شاخص "سود خالص"، "بازگشت سرمایه" و "رشد اقتصادی" انتخاب و استخراج گردید که در مدل پویایی سیستم و نمودار جریان به‌صورت متغیرهای حالت تبیین و ترسیم شده‌اند.

در این تحقیق برای شناسایی مؤلفه‌های مدیریت دانش با توجه به مرور ادبیات و مدل‌ها و الگوی‌های مدیریت دانش، ۵ مؤلفه کلیدی "شناسایی دانش"، "خلق دانش"، "ذخیره و نگهداری دانش"، "انتشار دانش" و نهایتاً "به‌کارگیری دانش" استخراج شده است.

پس از مدل‌سازی این شاخص‌های منتخب به کمک روش پویایی سیستم و با استفاده از نرم‌افزار ونسیم، با ارائه ۳ سناریوی مختلف و تحلیل حساسیت ضریب تأثیر متغیر به‌کارگیری دانش و با توجه به محاسبات نرخ سود سرمایه‌گذاری مبتنی بر ارزش فعلی و ارزش آتی، مدل برای ۳۶ ماه، شبیه‌سازی گردید که نهایتاً سناریوی شماره ۲ که نرخ سود سرمایه‌گذاری بالاتری را دارا می‌باشد به‌عنوان سناریوی برتر و مطلوب انتخاب گردید. این امر نشان‌دهنده میزان اهمیت

دانشوردهای هوش تجاری مبتنی بر مدیریت دانش در بهبود شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان اقتصادی است.

از آنجا که میزان سرمایه‌گذاری در حوزه مدیریت دانش به میزان بهبود عملکرد بستگی دارد لذا می‌تواند رغبت مدیران ارشد برای پیاده‌سازی مدیریت دانش و روند فرایند هوش تجاری و دانشوردهای مدیریتی را تحت تأثیر قرار دهد بنابراین می‌توان با توجه به خروجی این تحقیق مبتنی بر محاسبات نرخ سود سرمایه‌گذاری بر اساس ارزش فعلی و ارزش آتی برگرفته از شبیه‌سازی پویایی سامانه‌ها، سناریوی بهتر که پرداخت هزینه قابل قبول جهت طراحی و پیاده‌سازی دانشوردهای هوش تجاری را انتخاب کرد.

از مدل فوق می‌توان در هر سازمان یا نهاد دیگری (با اعمال تغییراتی در ضرایب و مقادیر برخی متغیرها با توجه به شرایط سازمان مورد بررسی) استفاده کرد و با اعمال تغییراتی در پارامترهای آن، تأثیرات عوامل مختلف بر شاخص‌های کلیدی عملکرد را بررسی کرد. البته در این مدل پارامترهای فرعی مؤثر بر شاخص‌های کلیدی عملکرد، به دلیل افزایش پیچیدگی صرف نظر شده و فقط عوامل اصلی مدنظر قرار گرفته‌اند. بنابراین با لحاظ کردن سایر عوامل، می‌توان نتایج دقیق‌تری را برای پژوهش‌های بعدی پیش‌بینی کرد. در این راستا، بحث توسعه این مدل و اجرای آن در موقعیت‌های مختلف در سازمان‌ها می‌تواند راهگشای محققان برای تحقیقات آتی باشد.

تحقیق حاضر مانند هر تحقیق علمی دیگری دارای محدودیت‌های است. این محدودیت‌ها ممکن است ناشی از خود تحقیق یا به دلیل محدودیت‌های ذاتی روش‌های شبیه‌سازی در ساده‌سازی و نادیده گرفتن برخی واقعیت‌ها یا اصول محدودکننده رویکرد پویایی سیستم باشد.

لذا، محققان می‌توانند از سایر روش‌های موجود برای مدل‌سازی سیستم مورد مطالعه و بررسی دقیق‌تر روابط میان متغیرهای مدل مانند روش سامانه‌های نرم باهدف غلبه برخی محدودیت‌های رویکرد پویایی سیستم، به‌ویژه در بخش مفهوم‌سازی سیستم و روش‌های آماری مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری، استفاده کنند.

محدودیت‌های دیگر این تحقیق شامل دسترسی به اطلاعات جامع جاری و سابق داخلی و خارجی مرتبط با شرکت هلدینگ، تعدد پارامترهای مؤثر، پیچیدگی بسیار بالای شرایط و عوامل کشف نشده تأثیرگذار بر موضوع و عدم دسترسی و امکان جمع‌آوری کامل اطلاعات خبرگان مرتبط با موضوع می‌باشد.

در نهایت پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی اجرای بیشتر شبیه‌سازی تحت سیاست‌ها و سناریوهای متفاوت انجام گیرد و تجزیه و تحلیل حساسیت نتایج آنها با سیاست‌های متفاوت صورت پذیرد تا امکان نتیجه‌گیری دقیق‌تر در خصوص سناریوها را فراهم آورد.

## منابع

- تقی‌پور درشکی، علیرضا (۱۳۹۰)، ارزیابی اثربخشی طراحی داشبورد مدیریت دیجیتال شهری مبتنی بر سیستم هوش تجاری با به کارگیری مدل سایمون، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.
- خشویی مهدی، بهنام (۱۳۹۲)، شاخص‌های ارزیابی عملکرد و داشبورد مدیریتی حوزه فناوری اطلاعات آموزش و پرورش اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه قم.
- روحانی، سعید، زارع رواسان، احد، (۱۳۹۱)، مدل ارزیابی سطح هوش تجاری در سیستم‌های سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، سال اول، شماره ۲، ۱۰۵-۱۲۱.
- زارع مهرجردی یحیی، خسروی راد فرشید (۱۳۹۴)، تأثیر مدیریت دانش بر مدل تعالی سازمانی (EFQM) به روش پویایی‌شناسی سامانه‌ها، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- زواری، جواد (۱۳۹۲)، بررسی رابطه‌ی بین پیاده‌سازی داشبورد مدیریتی با سبک تصمیم‌گیری و تمایل به ریسک‌پذیری مدیران، مطالعه موردی شرکت پارس خودرو، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه قم.
- شیردل، سعیده (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر ویژگی‌های داشبورد مدیریتی بر تصمیم‌گیری مدیران بانک (مورد مطالعه بانک سرمایه)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه آموزش عالی مهر البرز.
- شیرکوند، علی اکبر (۱۳۹۳)، سامانه داشبورد مدیریتی سازمانی مبتنی بر فناوری اطلاعات، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.
- متقی، وحید (۱۳۹۵)، شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد و طراحی داشبورد مدیریتی بر مبنای هوش تجاری مطالعه موردی اداره ثبت احوال استان مرکزی، نخستین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت

- هوشمندی تجاری و سازمانی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
- هاشمی، سید علی اکبر (۱۳۹۷)، طراحی مدل توسعه داشبورد سازمانی با منطق هوش تجاری در سازمان های دولتی، فصلنامه سازمان های دولتی، دوره ۶، شماره ۳، ۴۹-۶۴.
- جعفری، مصطفی، «اولویت انتخاب بین دانش و مهندسی مجدد در سازمان»، تدبیر، ش ۱۶۷.
- رادینگ، آلن، مدیریت دانش، ترجمه محمدحسین لطیفی، تهران، سمت، ۱۳۸۱.
- رضائیان، علی، «نقش مدیر عالی دانش در مدیریت دانش» تدبیر، ش ۱۵۵.

## References

- Arnott, D., Lizama, F., & Song, Y. (2017). Patterns of business intelligence systems use in organizations. *Decision Support Systems*, 97, 58-68.
- Barão, A., de Vasconcelos, J. B., Rocha, Á. & Pereira, R. (2017). A knowledge management approach to capture organizational learning networks. *International Journal of Information Management*, 37(6), 735-740.
- Bembenek, B., & Picuch, T. (2014). Knowledge management in industry clusters as an indication of entrepreneurship. In *CBU International Conference Proceedings...* (Vol. 2, p. 5).
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638-1651.
- Claver-Cortes, E., Zaragoza-Saez, P., & Pertusa-Ortega, E. (2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 45-57.
- Coelho, D., Miranda, J., Portela, F., Machado, J., Santos, M. F., & Abelha, A. (2016). Towards of a Business Intelligence Platform to Portuguese Misericórdias. *Procedia Computer Science*, 100, 762-767.
- Dalmarco, G., Maehler, A. E., Trevisan, M., & Schiavini, J. M. (2017). The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(3), 226-234.
- Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., & de Vasconcelos, C. R. M. (2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1653-1663.
- Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), 897-904.
- Gandhi, S. (2004). Knowledge management and reference services. *The journal of academic librarianship*, 30(5), 368-381.
- H. Davenport, T. (2014). How strategists use “big data” to support internal business decisions, discovery and production. *Strategy & Leadership*, 42(4), 45-50.
- Hellebrandt, T., Heine, I., & Schmitt, R. H. (2018). Knowledge management framework for complaint knowledge transfer to product development. *Procedia Manufacturing*, 21, 173-180.

- Hwang, Y., Lin, H., & Shin, D. (2018). Knowledge system commitment and knowledge sharing intention: The role of personal information management motivation. *International Journal of Information Management*, 39, 220-227.
- Ismail Al-Alawi, A., Yousif Al-Marzooqi, N., & Fraidoon Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of knowledge management*, 11(2), 22-42.
- Kimble, C., & Milolidakis, G. (2015). Big data and business intelligence: Debunking the myths. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(1), 23-34.
- Kubina, M., Koman, G., & Kubinova, I. (2015). Possibility of improving efficiency within business intelligence systems in companies. *Procedia Economics and Finance*, 26, 300-305.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2018). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*.
- Narayanan, V. (2014). Using big-data analytics to manage data deluge and unlock real-time business insights. *The Journal of Equipment Lease Financing (Online)*, 32(2), 1.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Ram, J., Zhang, C., & Koronios, A. (2016). The implications of big data analytics on business intelligence: A qualitative study in China. *Procedia Computer Science*, 87, 221-226.
- Singh Sandhawalía, B., & Dalcher, D. (2011). Developing knowledge management capabilities: a structured approach. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 313-328.
- Trieu, V. H. (2017). Getting value from Business Intelligence systems: A review and research agenda. *Decision Support Systems*, 93, 111-124.
- Tseng, S. M. (2011). The effects of hierarchical culture on knowledge management processes. *Management research review*, 34(5), 595-608.
- Wang, L., & Alexander, C. A. (2015). Big data driven supply chain management and business administration. *American Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 60.
- Zhang, Y., Liu, S., Tan, J., Jiang, G., & Zhu, Q. (2018). Effects of risks on the performance of business process outsourcing projects: The moderating roles of knowledge management capabilities. *International Journal of Project Management*, 36(4), 627-639.





## ترسیم نقشه فازی عناصر کیفی ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش

امیر هوشنگ نظرپوری\*، محمدحسین آزادی\*\*، راضیه باقرزاده خداهشهری\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۱۷

### چکیده

امروز سازمان‌ها متوجه شده‌اند که دانش یک منبع بارز است که بایستی مدیریت شود در پژوهش حاضر تلاش شده، ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش شناسایی و با استفاده از مفهوم مدل شکاف، روش نوینی برای ارزیابی ریسک‌های پیاده‌سازی ارائه شود. روش پژوهش، هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی است. جامعه آماری را ۱۲ نفر از مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان فعال شهر شیراز تشکیل می‌دهند. برای یافتن مؤلفه‌های بحرانی موفقیت و شکست از مفهوم مدل شکاف و ترسیم نقشه فازی نوع دوم برای ارزیابی ریسک‌ها استفاده شد. نتایج نشان داد عدم توانمندسازی، عدم حمایت مدیریت ارشد، چالش گسترش روزافزون تجارت، ترس از احمق فرض شدن، کمبود انگیزه، کمبود نرخ مشارکت، ترس از دست دادن مالکیت دانش و ایجاد سیستم و منابع اطلاعاتی متعدد و غیر ضرور، از مهم‌ترین عوامل حیاتی موفقیت و کمبود اعتماد، زیرساخت فنی، تمرکز در محدوده مرزها، چالش سیاسی، منسوخ بودن محتوی بعضی از دوره‌های آموزشی، ابهام در سیستم و مشکلات ارتباطی، از مهم‌ترین عوامل شکست شرکت‌های دانش‌بنیان در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهر شیراز هستند. در این راستا ایجاد فرهنگ همکاری، انجام ممیزی دانش، سازمان‌دهی دانش، ایجاد چک لیستی از ویژگی‌های کلیدی، برقراری ارتباط بین افراد و دانش، پاداش و انگیزش، چالش سیاسی، برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند می‌توانند پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان را تسهیل کنند.

**کلیدواژه‌ها:** موانع مدیریت دانش؛ شرکت‌های دانش‌بنیان؛ ارزیابی ریسک؛ اعداد فازی نوع دوم.

\* دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

nazarpouri.a@lu.ac.ir

\*\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، گروه آموزش مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

azadi.mh@fc.lu.ac.ir

\*\*\* دانشجوی دکتری، گروه آموزش مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

bagherzadeh.ra@fh.lu.ac.ir

## مقدمه

در جهان کنونی، شرایط و فضای رقابتی در بیشتر سازمان‌ها بسیار پیچیده، متغیر و گسترده‌تر از گذشته است، به گونه‌ای که این سرعت در بیشتر سازمان‌ها به مراتب بیش از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق با شرایط جدید است. به عبارت دیگر، به محض اینکه تغییری در شرایط یادشده به وجود آید و سازمان بخواهد نسبت به آن تغییر واکنش نشان دهد و خود را با آن هماهنگ و منطبق سازد تغییر بعدی از راه می‌رسد (نظری و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). بر این اساس، توجه سازمان‌ها بر روی سرعت بخشیدن به تولید دانش و همگانی کردن آن متمرکز شده است زیرا دریافته‌اند که هیچ چیز به اندازه دانایی نمی‌تواند آن‌ها را در دنیای رقابتی نگه دارد (لیبویتز و سانی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰؛ نظری و همکاران، ۲۰۱۶). دانش منبعی همانند و هم‌عرض با دیگر منابع تولید، مانند کار، سرمایه و زمین نیست، بلکه تنها منبع معنی‌دار عصر حاضر به شمار می‌آید (سروستانی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ جلالی و سرداری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵؛ شاجیرا و البستکی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). از طرفی امکان خلق، انتقال و نسخه‌برداری از دانش به راحتی امکان‌پذیر نیست، بنابراین دانش در قیاس با سایر منابع رقابتی سازمان از جایگاه استراتژیک<sup>۶</sup> برخوردار است (نوناکا و تاکوچی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۵). از این رو سازمان‌ها برای بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی، یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر کارکنان، رضایت‌مندی مشتریان و کارکنان، پیش‌گیری از تکرار اشتباهات، کاهش دوباره کاری‌ها، صرفه‌جویی در وقت، برانگیختن انگیزه خلاقیت و نوآوری و ... بایستی دانش را در مرکز توجه خود قرار داده و آن را مدیریت کنند (نظری و همکاران، ۲۰۱۶). داوونپورت و پراساک<sup>۸</sup> معتقدند که مدیریت کردن دانش عبارت است

1. Nazari, Sarafraz, & Amini
2. Liebowitz & Suen
3. SARVESTANI, SADRABADI & TOORANLOO
4. Jalali & Sardari
5. Shajera & Al-Bastaki
6. Strategic
7. Nonaka & Takeuchi
8. Davenport and Prasak



از بهره‌برداری و توسعه سرمایه‌های دانش یک سازمان، برای پیشبرد اهداف مشخص شده (اناند و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). مایک بورگ<sup>۲</sup>، نیز معتقد است که در اختیار بودن اطلاعات در زمان مناسب، برای تصمیم‌گیری توسط افراد مناسب در سازمان، مدیریت دانش است و می‌تواند به افراد کمک کند که با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و دانش خود را به اشتراک گذارند (سابهروال و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). از طرفی پیاده‌سازی مدیریت دانش دارای چالش‌های متعددی است و تغییراتی را از لحاظ رویکرد و نحوه عملکرد افراد در سازمان به همراه دارد که این تغییرات نیازمند مدیریت مطلوب به‌منظور دستیابی به نتیجه مطلوب می‌باشند. اگر این تغییرات به نحو مناسبی مورد بررسی و تحلیل قرار نگیرند امکان مواجه شدن سازمان با شکست بسیار افزایش می‌یابد (حسین قلی زاده، ادهم هاشمی، ۱۳۹۲). یکی از مسائلی که شاید کمتر مورد توجه محققین و مجریان قرار گرفته است، موضوع مدیریت موانع و ریسک‌های مدیریت دانش است. به نظر می‌رسد این موضوع، که شاید یکی از مهم‌ترین مسائل در اجرای مدیریت دانش باشد، در نظر گرفته نمی‌شود. لذا به‌منظور تسهیل اجرای موفق تغییرات ناشی از مدیریت دانش، مدیریت صحیح فرآیند تغییرات سازمانی منتج از آن بسیار ضروری است.

از طرفی پارک‌های علم و فناوری به‌عنوان زیرساخت حمایتی با ایجاد شرایط لازم برای رشد و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان و مؤسسات نوپای مبتنی بر فناوری و همچنین کاهش مخاطره آن‌ها، از افراد خلاق با ایده‌های نوآورانه حمایت می‌کنند. مأموریت اصلی پارک‌های علم و فناوری حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان و فن‌آور، به‌منظور توسعه فناوری‌ها و دانش موجود و خلق دانش و فناوری جدید است (گریدینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵) این شرکت‌ها در تبیین و مدل‌سازی فرایندهای تولید، تحقیق و توسعه، غنی‌سازی علمی و فنی، آموزش، پرورش و توسعه

---

1. Anand, Glick & Manz  
2. Mike Burg  
3. Sabherwal & Becerra- Fernandez  
4. Griddings

انسانی، انتقال دانش و نشر و اشاعه نوآوری در هر کشور نقش مهمی ایفا می‌کنند در نتیجه مداومت شرکت‌های دانش‌بنیان در فرایند توسعه محصول، ارتقاء دانش و توجه به عوامل مؤثر بر عملکرد مدیریتی در این کسب‌وکارها امری ضروری است (اسویبی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱) و از آنجایی که سرمایه‌گذاری بر کسب‌وکارهای مبتنی بر دانش و فناوری و تولید محصولات دانش‌بنیان، هزینه‌های بالایی را می‌طلبد و همراه با ریسک بالا خواهد بود لذا اتخاذ تمهیداتی برای پوشش ریسک‌های موجود بسیار ضروری است. در این راستا پژوهش حاضر درصدد است نسبت به شناسایی و ارزیابی ریسک‌های مدیریت دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان در پارک علم و فناوری شهر شیراز بپردازد و موانع و ریسک‌های تأیید شده توسط نویسندگان مختلف را مورد بحث قرار دهد. در این راستا ابتدا با بررسی ادبیات پژوهش و مصاحبه با رؤسای حسابرسی، مدیران و کارشناسان ارشد داخلی برخی از شرکت‌های مورد مطالعه اقدام به شناسایی موانع و ریسک‌های مدیریت دانش نموده و در ادامه با به‌کارگیری اعداد فازی نوع دوم که تقریب بهتری از ارزیابی‌های انسانی به دست می‌دهند، اقدام به ترسیم نقشه فازی و مشخص نمودن عوامل بحرانی موفقیت و شکست در این شرکت‌ها نماید و مدلی برای مدیریت بهتر ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه نماید.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مبانی نظری

با توجه به تغییرات سریع و پویا در محیط سازمان، مدیران متوجه شده‌اند که اطلاعات و دانش یک منبع باارزش است که بایستی مدیریت شود چون که در برآوردن اهداف سازمانی بسیار تأثیرگذار می‌باشد (سروستانی و همکاران، ۲۰۱۴؛ جلالی و سرداری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ شاجیرا و البستکی<sup>۳</sup>،

---

1. Sveiby  
2. Jalali & Sardari  
3. Shajera & Al-Bastaki

۲۰۱۳). مدیریت دانش مفهومی است که تعریف‌های زیادی برای آن ارائه شده است. برخی از صاحب‌نظران مانند پرز، تأکید دارند که دانش یک سرمایه سازمانی است و مدیریت دانش را بر همین اساس تعریف می‌کند. وی معتقد است که مدیریت دانش عبارت است از گردآوری دانش و قابلیت‌های عقلانی و تجربیات افراد یک سازمان و ایجاد قابلیت بازیابی آن‌ها به‌عنوان یک سرمایه سازمانی. مالهور<sup>۱</sup> در سال‌های اخیر بیش‌ترین فعالیت را در زمینه مدیریت دانش داشته است و این مفهوم را از دیدگاه نظری تعریف کرده است. وی مدیریت دانش را کمک به سازمان‌ها در یافتن راه‌های نوین بهره‌جویی از دانش عینی و ذهنی افراد آن می‌داند (محمود زاده و صداقت، ۱۳۹۳).

تعداد زیادی از تئوریسین‌های مدیریت دانش، تکامل بحث مدیریت دانش را به عهده داشتند و توزیع نموده‌اند که در میان آنان برجستگی همچون پیتر دراکه، پاول استرلوس و پیتر سنگه از آمریکا را می‌توان نام برد. دراکه و استرلوس بیشتر در زمینه اهمیت ارتقا اطلاعات و دانش ساده به‌عنوان منابع سازمانی و آقای سنگه با تمرکز بر روی سازمان‌های یادگیرنده ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را به وجود آورده‌اند (سنگه، ۱۳۸۰). از این رو بسیاری از سازمان‌ها اهمیت زیادی برای مدیریت دانش قائل هستند اما اعتقاد قلبی برای پیاده‌سازی آن ندارند. مدیریت دانش در سازمان‌ها اجرایی نمی‌شود مگر با برطرف سازی ریسک‌ها و موانع موجود بر سر راه پیاده‌سازی آن (مشینگهام<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). توانایی یک سازمان در حفظ و نگهداری توانمندی‌های کلیدی و محوری خود در طول زمان و رقابت با رقبا در سطح بازار، درحالی‌که افراد و کارکنان مختلف به استخدام سازمان درآمده و سپس از آن خارج می‌شوند، جذب کارکنان کلیدی توسط رقبا، تغییر ساختارهای سازمانی، توانایی سازمان در اکتساب دانش‌های جدید موردنیاز به‌منظور تحقق اهداف استراتژیک و چشم‌انداز سازمان - به‌عنوان مثال ورود به یک بازار جدید یا محصول جدید،

---

1. Malhotra  
2. Massingham

برون‌سپاری فرایندهایی از قبیل خدمات فناوری اطلاعات، منابع انسانی و ... را می‌توان از جمله ریسک‌ها و موانع بر سر راه پیاده‌سازی مدیریت دانش برشمرد.

### پیشینه پژوهش

در پژوهشی که توسط زنوزی مشرفی (۱۳۹۰) با عنوان مدیریت دانش؛ چالش‌ها و موانع استقرار آن در ارتش جمهوری اسلامی ایران صورت پذیرفت، نتایج حاکی از آن بود که به‌منظور استفاده بهینه از سرمایه دانش در ارتش جمهوری اسلامی ایران، لازم است رشته جدیدی از مدیریت بنام مدیریت دانش پدید آید تا ضمن بهبود بخشیدن به فرآیندهای دانش و با پیوند بین راهبرد سازمان و راهبرد مدیریت دانش در تأمین دانش افراد، متناسب با زمان و مکان به حفظ مزیت رقابتی آجا کمک نماید (زنوزی مشرفی، ۱۳۹۰). رنجبرفرد و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی موانع مدیریت دانش برای چهار نوع فرایند کسب‌وکار بیان کردند که فرآیندهای کسب‌وکار به چهار دسته فرآیندهای جریان کار گرا، اطلاعات گرا، مشارکت گرا و تصمیم گرا تقسیم می‌گردد. در این پژوهش موانع مدیریت دانش در هرکدام از این دسته‌ها موردبررسی قرار گرفتند. نتایج پژوهش نشان داد که موانع فرآیند کار گرا عبارت‌اند از کمبود انگیزه، استفاده نامناسب از فناوری و نبود زمان. موانع فرآیند تصمیم گرا عبارت بودند از کمبود انگیزه، عدم بیان دیدگاه‌های متناقض، مشکلات ارتباطی، عدم توانمندسازی و کمبود مشارکت. همچنین، موانع فرآیند اطلاعات گرا شامل کمبود اعتماد و پشتیبانی، عدم یادگیری، عدم نزدیکی مکانی، ترس از دست دادن شغل، ترس احمق فرض شدن و ترس از دادن مالکیت دانش بودند. درنهایت، موانع فرآیند مشارکت گرا عبارت بودند از عدم اعتماد بین سازمان‌ها، مشکلات زیرساخت‌های فنی و عدم حمایت رهبری (رنجبرفرد و همکاران، ۱۳۹۲) صاحب‌نظر دیگری معتقد است که اجرای مدیریت دانش در یک سازمان تغییرات قابل توجهی در سطوح مختلف سازمانی به همراه دارد، که مدیریت این تغییرات نقش به‌سزایی در موفقیت سازمان دارد و پنج عامل اعتماد، تعهد، رضایت شغلی، یادگیری و ارتباطات سازمانی به‌عنوان عوامل فرهنگی مؤثر در

تسهیم دانش هستند و در صورت اجرای مدیریت دانش مقاومت‌های زیادی از سوی افراد صورت خواهد گرفت. البته افراد ظاهراً از اجرای این تغییر استقبال کرده و آن را در رشد و پویایی سازمان مؤثر می‌دانند، ولی، در عمل آمادگی کافی از جنبه تسهیم دانش، در میان افراد، وجود ندارد و در صورت اجرای مدیریت دانش احتمال رویارویی با شکست، بسیار محتمل به نظر می‌رسد (ارمغان، ۱۳۹۳). در پژوهشی با عنوان شناسایی و رتبه‌بندی موانع و عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش در دانشکده‌های حسابداری و مالی، عنوان داشتند که مدیریت دانش عامل کلیدی در سازمان‌های مرتبط با حوزه پژوهش و آموزش است و می‌تواند در ارتقای بهره‌وری دانشگاه‌ها و سایر مؤسساتی که فعالیت‌های پژوهشی انجام می‌دهند به‌خصوص دانشکده‌های حسابداری و مالی که روند پیشرفت و توسعه دانش در آن‌ها چشمگیر است، نقشی کلیدی بازی کند و فرآیند جمع‌آوری، خلق و اشاعه دانش با موانع و تسهیل‌کننده‌های زیادی روبرو است که شناخت آن‌ها و برنامه‌ریزی برای تقویت عوامل تسهیل‌کننده یا حذف موانع باعث افزایش رشد تولید علم در دانشکده‌ها خواهد شد. نتایج حاصله حاکی از آن بود که ویژگی‌های فردی هم در عوامل تسهیل‌کننده و هم در موانع مدیریت دانش از اهمیت اول برخوردار است. فرهنگ نامناسب سازمانی، عدم آموزش و مشکلات انگیزشی تعدادی از موانع متعددی هستند که در دانشکده‌های حسابداری و مالی بر سر راه مدیریت دانش قرار دارند. انگیزه و پاداش، تحصیلات و آموزش، استفاده از فناوری اطلاعات و منابع انسانی واجد شرایط و دارای صلاحیت هم از جمله تسهیل‌کننده‌های مدیریت دانش در این دانشکده‌ها می‌باشند (تاجمیر ریاحی و اسمعیلی اتوئی، ۱۳۹۱).

در تحقیقی دیگر موانع درون‌سازمانی مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان مورد بررسی قرار گرفت، نتایج حاکی از آن بود که شاخص عدم اعتقاد و حمایت مدیران ارشد بیشترین تأثیر را نشان می‌دهد و شاخص عدم اعتماد در سازمان، نبود فرایندی برای انگیزش و ساختار سلسله‌مراتبی غیر منعطف، به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند (حسینقلی‌زاده؛ ادهم هاشمی، ۱۳۹۲؛ رجایی و همکاران، ۱۳۹۴). در پژوهشی باهدف، بررسی

موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد، هشت عامل اصلی به‌عنوان عوامل کلیدی شناسایی نمودند؛ این عوامل که ناظر بر مهم‌ترین موانع فرهنگی، شناختی، ساختاری و فنی در اجرای موفق مدیریت دانش در دانشگاه بودند، به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: سیستم پاداش، رابطه مدیر-کارمند، ماهیت وظایف، تعامل اجتماعی، آموزش و یادگیری، اعتماد و صداقت، آشنایی با مدیریت دانش و پشتیبانی فنی. همچنین نتایج نشان داد که بین سیستم پاداش با ماهیت وظایف و آموزش و یادگیری و رابطه مدیر-کارمند با اعتماد و ماهیت وظایف با آشنایی با مدیریت دانش، همبستگی معنی‌داری وجود دارد (نوروزپور و همکاران، ۱۳۹۳؛ حسینی‌زاده و ادهم هاشمی، ۱۳۹۲) در پژوهشی دیگر با عنوان تجزیه و تحلیل ریسک‌های انتقال دانش ابزاری برای مدیریت راهبردی روابط بین سازمانی، بیان شد که در اقتصاد جهانی مبتنی بر رقابت و همکاری بین سازمان‌ها، مدیریت راهبردی روابط بین سازمانی نقش کلیدی ایفا می‌کند و انتقال دانش بین سازمان‌های همکار یک موضوع مرکزی و اصلی به‌گونه‌ای که بدون تحقق این امر دستیابی به هدف‌های جهانی مانند نوآوری مشترک امکان‌پذیر نیست؛ اما انتقال دانش خالی از ریسک نیست و ممکن است سازمان‌ها در صورت انتقال دانش، مزیت رقابتی خود را از دست داده و طی فرایند انتقال، دانش محرمانه خود را هم منتقل کنند. در این راستا سه عامل به‌عنوان عوامل کلیدی شناسایی شدند که ابعاد الگوی پیشنهادی را تشکیل می‌دهند و عبارت‌اند از ریسک‌های مربوط به نوع همکاری، ریسک‌های مربوط به نوع شبکه، ریسک‌های مربوط به نوع مجاورت فیزیکی (نوروزپور و همکاران، ۱۳۹۳). از منظر دیگری موانع مدیریت دانش عبارت‌اند از عدم موفقیت در تطبیق تلاش‌های مدیریت دانش سازمانی با اهداف استراتژیک سازمان، ایجاد سیستم و منابع اطلاعاتی متعدد در سازمان بدون توجه به محتوای آن، عدم ارتباط مدیریت دانش سازمانی با فعالیت‌های روزانه افراد، تمرکز بر تلاش‌های مدیریت دانش سازمانی فقط در محدوده مرزهای سازمان، تأکید بیش‌ازحد بر شیوه‌های رسمی یادگیری به‌عنوان فرایندی برای تسهیم و توزیع اطلاعات، درون‌گرایی فزاینده سازمان‌ها توأم با ترس از یادگیری (عدلی، ۱۳۸۴).

زولانسکی<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) تحت مقاله‌ای با عنوان «کشف چسبندگی داخلی به‌عنوان مانعی برای انتقال بهترین اقدامات در بنگاه‌ها» به معرفی عوامل منبع دانش، دریافت‌کننده دانش، ماهیت دانش و بستر انتشار دانش، پرداخته است که مانع انتقال دانش در درون سازمان‌ها می‌شوند. از این عوامل تحت عنوان چسبندگی دانش یاد کرده است (زولانسکی، ۱۹۹۶). اسمیت و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) تحت مقاله‌ای با عنوان «انتقال دانش بین سازمانی: زمینه فعلی و دورنمای آینده» به عواملی که بر انتقال دانش در بین سازمان‌ها تأثیرگذار است پرداخته و همانند الگوی زولانسکی، این عوامل را در چهار عامل فرستنده دانش، دریافت‌کننده دانش، ماهیت دانش و بستر انتشار دانش آورده است با این تفاوت که ریسک را به‌عنوان یکی از موانع مربوط به ماهیت دانش ذکر کرده است (اسمیت و همکاران، ۲۰۰۸).

تراکمن و دسوزا<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) تقریباً اولین دسته‌بندی منسجم از مجموعه ریسک‌های ناشی از مدیریت دانش در شبکه‌های سازمانی را ارائه دادند. در این مقاله تمامی ریسک‌ها در قالب پنج عامل کلی ماهیت همکاری، ماهیت شبکه، میزان فاصله‌ی فیزیکی، نوع فعالیت و دامنه ریسک‌ها قرار داده‌اند (تراکمن و دسوزا، ۲۰۱۰). کلارک<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) معتقد است که هراندازه که بنگاه اقتصادی دانش‌بنیان از دانش در ساختارهای خود بیشتر استفاده کند، بر ارزش آن افزوده شده و چرخه تکامل‌یافته‌تری از بالندگی به وجود می‌آورد (کلارک، ۲۰۱۳). جینکس و دورسیکوا<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) به ارائه یک متدولوژی برای ارزیابی ریسک مدیریت دانش، ناشی از خروج کارکنان پرداخته است. الگوریتم پیشنهادی از ۳ مؤلفه ۱- احتمال ترک خدمت نیروی دانشی ۲- پیامد از دست رفتن دانش و ۳- کیفیت نیروی دانشی. تشکیل گردید. لی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) با توسعه

---

1. Szulanski  
2. Smith, Lyles & Tsang  
3. Trkman & Desouza  
4. Clark  
5. Jennex & Durcikova  
6. Lee, Suh & Lee

استانداردی برای اندازه‌گیری کمی شدت ریسک تخلیه دانش، ناشی از خروج اعضا، بیان می‌کنند که یک شبکه دانش می‌تواند به دو صورت متحمل تخلیه دانش گردد: (۱) خروج افراد فعال (۲) و خروج افرادی که سطوح بالای تخصص را داشته اما مشارکت اندکی در به اشتراک‌گذاری دانش دارند (لی و همکاران، ۲۰۱۴). هاتوم و پریو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) رویکردی را برای ارزیابی ریسک‌های مدیریت دانش، ناشی از خروج استعدادها از یک سازمان ارائه نموده‌اند و به شاخص‌های: نارضایتی فرد نسبت به شغل، استعداد فرد و وضعیت بازار کار، پیچیدگی شغلی فرد، مشکل در جایگزینی و اهمیت دانش فرد اشاره نمودند (هاتوم و پریو، ۲۰۱۵).

با توجه به تفاسیر یادشده می‌توان با مروری بر مطالعات پیشین: (باسو و سنگوپتا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ دینگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶؛ هیسلوپ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸؛ کسم ساپ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸؛ مهیدین و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ اوبیدات و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷؛ اومتایو<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵؛ پالیزکیوینز<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷؛ سنتورو و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸؛ ی وونگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۵؛ زراسو و دیزی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸؛ نوروزپور و همکاران، ۱۳۹۳؛ تاجمیر ریاحی و اسمعیلی اتوئی، ۱۳۹۱؛ حسینقلی‌زاده و ادهم هاشمی، ۱۳۹۲؛ زنونزی مشرفی، ۱۳۹۰؛ شریف‌زاده و بودلایی، ۱۳۸۷؛ عدلی، ۱۳۸۴؛ رجایی و همکاران، ۱۳۹۴؛ رنجبرفر و همکاران، ۱۳۹۲؛ ارمغان، ۱۳۹۳). مجموعه‌ای از ریسک‌های مدیریت دانش را شناسایی کرد که به شرح جدول ۲ نمایش داده شده‌اند. نتایج و ریسک‌های استخراج‌شده از مصاحبه با خبرگان، رؤسای حسابرسی، مدیران و کارشناسان ارشد داخلی برخی از شرکت‌های دانش‌بنیان پارک علم و فناوری شهر شیراز، در

1. Hatum, A., & Preve
2. Basu & Sengupta
3. Ding, Zhong, Wu, & Luo
4. Hislop, Bosua, & Helms
5. Kasemsap
6. Mohayidin, Azirawani, Kamaruddin, & Margono
7. Obeidat, Tarhini, Masa'deh, & Aqqad
8. Omotayo
9. Paliszkievicz
10. Santoro, Vrontis
11. Yew Wong
12. Thrassou, & Dezi



جدول ۱ آورده شده است، این ریسک‌ها پس از نظرسنجی و مشورت با خبرگان در قالب ریسک‌های جدول ۲ اضافه گردیده‌اند.

جدول ۱. ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش استخراج‌شده از مصاحبه با خبرگان

منبع	ریسک‌ها
مصاحبه با خبرگان، رؤسای حسابرسی، مدیران و کارشناسان ارشد.	کمبود اعتماد، ترس از مسخره شدن و مورد تمسخر قرار گرفتن، بهانه‌دانی به تجربه و دانش کارکنان، نداشتن انگیزه، عدم انتقال دانش توسط کارکنان باتجربه‌تر، حمایت نکردن مدیران ارشد، عدم اختصاص زمان مناسب، دیکته شدن مطالب و قوانین، استفاده از دانش برای اعمال نفوذ در سازمان، فراهم نبودن زمینه، عدم توجه به دانش‌های جدید و به‌روز، برگزاری دوره‌های بی‌ثمر، ترس از اخراج، ترس از انتقاد.

جدول ۲. ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش

ردیف	ریسک‌ها	منابع
۱	$x_1$ چالش گسترش روزافزون تجارت و فناوری	(Hamdani, 2019)؛ (رنجیرفر و همکاران، ۱۳۹۲).
۲	$x_2$ چالش احتکار دانش	(عدلی، ۱۳۸۴).
۳	$x_3$ کمبود اعتماد	(حسینقلی‌زاده و ادهم هاشمی، ۱۳۹۲)؛ (رجایی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ مصاحبه با خبرگان.
۴	$x_4$ ترس از احمق فرض شدن	(رنجیرفر و همکاران، ۱۳۹۲)؛ مصاحبه با خبرگان.
۵	$x_5$ تفاوت فرهنگ‌ها در مورد یادگیری	(تاجمیر ریاحی و اسمعیلی اتوئی، ۱۳۹۱).
۶	$x_6$ چالش ساختارهای غیر منعطف سازمانی	(شریف‌زاده و بودلایی، ۱۳۸۷)؛ (حسینقلی‌زاده و ادهم هاشمی، ۱۳۹۲)؛ (رجایی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ مصاحبه با خبرگان.
۷	$x_7$ ابهام در سیستم	(عدلی، ۱۳۸۴)؛ (رجایی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ مصاحبه با خبرگان.
۸	$x_8$ عدم حمایت مدیریت ارشد	(حسینقلی‌زاده و ادهم هاشمی، ۱۳۹۲)؛ مصاحبه با خبرگان.
۹	$x_9$ ترس از دست دادن مالکیت دانش	(رنجیرفر و همکاران، ۱۳۹۲)؛ مصاحبه با خبرگان.
۱۰	$x_{10}$ ظرفیت جذب دانش پائین	(شریف‌زاده و بودلایی، ۱۳۸۷).

۱۱	$x_{11}$	زیرساخت فنی و رهبری	(رنجبرفر و همکاران، ۱۳۹۲)؛ (باسو و سنگوپتا، ۲۰۰۷)؛ مصاحبه با خبرگان.
۱۲	$x_{12}$	عدم وجود مکانیزم‌های مؤثر برای تعامل	(عدلی، ۱۳۸۴).
۱۳	$x_{13}$	کمبود زمان کافی	(باسو و سنگوپتا، ۲۰۰۷)؛ مصاحبه با خبرگان.
۱۴	$x_{14}$	مشکلات ارتباطی	(رنجبرفر و همکاران، ۱۳۹۲)؛ (دینگ و همکاران، ۲۰۱۶).
۱۵	$x_{15}$	عدم توانمندسازی	(مشینگهام، ۲۰۱۰)؛ (رنجبرفر و همکاران، ۱۳۹۲).
۱۶	$x_{16}$	بیش اجباری	(مهیدین و همکاران، ۲۰۰۷)؛ مصاحبه با خبرگان.
۱۷	$x_{17}$	چالش سیاسی (دانش به‌عنوان منبعی برای اعمال قدرت سیاسی)	(شریف‌زاده و بودلایی، ۱۳۸۷)؛ مصاحبه با خبرگان.
۱۸	$x_{18}$	عدم پیوند مدیریت دانش با استراتژیک سازمان	(عدلی، ۱۳۸۴)؛ مصاحبه با خبرگان.
۱۹	$x_{19}$	ایجاد سیستم و منابع اطلاعاتی متعدد و غیر ضرور در سازمان	(عدلی، ۱۳۸۴)؛ (اوموتایو، ۲۰۱۵).
۲۰	$x_{20}$	تمرکز در محدوده مرزهای سازمان	(عدلی، ۱۳۸۴)؛ (ستورو و همکاران، ۲۰۱۸)؛ مصاحبه با خبرگان.
۲۱	$x_{21}$	محدودیت‌های زمانی برای موفقیت مدیریت دانش	(شریف‌زاده و بودلایی، ۱۳۸۷).
۲۲	$x_{22}$	منسوخ بودن محتوی بعضی از دوره‌های آموزشی	(شریف‌زاده و بودلایی، ۱۳۸۷)؛ (اوبیدات و همکاران، ۲۰۱۷)؛ مصاحبه با خبرگان.
۲۳	$x_{23}$	نبود اطلاعات مورد نیاز برای یادگیری	(سنگه، ۱۳۸۰)؛ (رنجبرفر و همکاران، ۱۳۹۲).
۲۴	$x_{24}$	کمبود انگیزه	(نظری و همکاران، ۲۰۱۶).
۲۵	$x_{25}$	استفاده نامناسب از فناوری	(رنجبرفر و همکاران، ۱۳۹۲)؛ (پالیز کیویز).
۲۶	$x_{26}$	ترس از دست دادن شغل	(رنجبرفر و همکاران، ۱۳۹۲)؛ (کسم ساپ، ۲۰۱۸)؛ مصاحبه با خبرگان.
۲۷	$x_{27}$	کمبود نرخ مشارکت	(لی و همکاران، ۲۰۱۴).
۲۸	$x_{28}$	عدم بیان دیدگاه‌های متناقض	(رنجبرفر و همکاران، ۱۳۹۲)؛ (ی و وونگ، ۲۰۰۵)؛ مصاحبه با خبرگان.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی است؛ و با روش پیمایش تک‌مقطعی و میدانی انجام شده است. روش جمع‌آوری اطلاعات به صورت مطالعات کتابخانه‌ای برای تکمیل پیشینه پژوهش و گردآوری اطلاعات به وسیله پرسشنامه به روش میدانی بود. برای خبره‌گزینی از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد تا کسانی برای اظهار نظر انتخاب شوند که برحسب تجربه و دانش، نسبت به مسئله از بیشترین دامنه آگاهی برخوردار باشند. به این ترتیب، تعداد ۱۲ نفر از سرآمدترین رؤسای حسابرسی، مدیران و کارشناسان ارشد داخلی برخی از شرکت‌های دانش‌بنیان پارک علم و فناوری شهر شیراز انتخاب شدند که نسبت آن‌ها برحسب جنسیت، همگی مرد، برحسب سن، بین ۳۰ تا ۵۲ با میانگین ۴۵ سال و به لحاظ سابقه کار در سازمان بین ۸ تا ۲۵ با میانگین ۱۴ سال بود. پس از آنکه ریسک‌های مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش شناسایی شدند؛ برای تأیید محتوا، در اختیار اساتید راهنما و صاحب‌نظران مربوطه قرار گرفت و نظرات اصلاحی اعمال گردید، سپس در قالب پرسشنامه تدوین و در اختیار خبرگان یادشده قرار گرفتند. با عنایت به هدف پژوهش که ارائه یک روش‌شناسی برای تبیین نقشه فازی و تعیین عوامل بحرانی موفقیت و شکست در شرکت‌های دانش‌بنیان به سمت مدیریت بهتر ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش است، مراحل زیر در این پژوهش مدنظر قرار گرفتند.

**گام اول: شناسایی ریسک‌ها:** در این مرحله با مطالعه عمیق ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان، ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان شیراز، شناسایی می‌شود.

**گام دوم: تعریف عبارات کلامی و اعداد فازی نوع دوم برای اندازه‌گیری ریسک‌ها:** ابهام و عدم اطمینانی که در ارزیابی انسانی از این شاخص‌ها وجود دارد، استفاده از روش‌های قطعی را نادقیق و غیرقابل استناد جلوه داده است. منطق فازی با در نظر گرفتن ابهام و

عدم اطمینان، ابزار مناسبی را برای مواجهه با آن‌ها در ارزیابی‌های انسانی به دست می‌دهد. در ادامه مختصری در خصوص منطق فازی نوع دوم توضیحاتی آورده شده است.

**منطق فازی نوع دوم:** لطفی زاده در سال ۱۹۷۵ مجموعه‌های فازی نوع دوم<sup>۱</sup> را به عنوان توسعه‌ای از مجموعه‌های فازی معرفی کرد (زاده<sup>۲</sup>، ۱۹۷۵). مجموعه‌های فازی نوع دوم دارای درجه عضویت‌های فازی<sup>۳</sup> می‌باشند؛ از این رو به آن‌ها مجموعه‌های فازی-فازی نیز می‌گویند که در برخورد با عدم قطعیت‌ها توانایی کاهش اثر و مدل‌سازی رادارند (کاپلند و جان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ هیس‌دال<sup>۵</sup>، ۱۹۸۱). مجموعه فازی نوع دوم اطلاعات بیشتری را نسبت به مجموعه فازی نوع اول در اختیار قرار می‌دهند. در حقیقت، مجموعه فازی نوع اول، تقریب درجه اول عدم قطعیت و مجموعه فازی نوع دوم، تقریب درجه دوم عدم قطعیت هستند و در کاهش اثر عدم قطعیت در قوانین فازی بهتر عمل می‌کنند (مندل، ۲۰۰۷) علاوه بر کاهش اثر عدم قطعیت در قوانین فازی، به علت فازی بودن توابع عضویت<sup>۶</sup>، امکان مدل کردن عدم قطعیت‌های زبانی و داده‌ها به نحو مؤثری بهبود پیدا کرده است (مندل، ۲۰۰۷)؛ بنابراین و از آنجایی که در پژوهش حاضر اولاً؛ از دانش به دست آمده از تعدادی فرد خبره به وسیله پرسشنامه استفاده می‌شود که جواب آن‌ها حاوی کلماتی است که دارای عدم قطعیت هستند و به صورت کمی و با یک عدد معین بیان می‌شوند و دوماً: ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش، دارای ماهیتی کیفی هستند.

پس بررسی آن‌ها با استفاده از داده‌های کمی با ابهام و عدم اطمینان همراه است و سنجش آن‌ها با اعداد قطعی به نتیجه مطلوب منجر نخواهد شد؛ در نتیجه از مجموعه اعداد فازی نوع دوم به علت داشتن درجه‌های عضویت فازی و در اختیار قرار دادن اطلاعات بیشتری نسبت به مجموعه فازی نوع اول (کاپلند و جان، ۲۰۰۸) برای سنجش و بررسی ریسک‌ها استفاده خواهد شد.

---

4. Type 2 fuzzy sets  
2. Zadeh  
6. Fuzzy membership degree  
4. Coupland & John  
5. Hisdal  
9. Membership function

در ادامه نحوه محاسبات مقدماتی روی اعداد فازی نوع دوم آورده شده است، اگر  $\tilde{A}_1$  و  $\tilde{A}_2$  دو عدد فازی ذوزنقه‌ای نوع دوم باشند.

$$\begin{aligned} \tilde{A}_1 &= (\tilde{A}_1^U, \tilde{A}_1^L) \\ &= \left( (a_{11}^U, a_{12}^U, a_{13}^U, a_{14}^U; H_1(A_1^U), H_2(A_1^U)), (a_{11}^L, a_{12}^L, a_{13}^L, a_{14}^L; H_1(A_1^L), H_2(A_1^L)) \right) \\ \tilde{A}_2 &= (\tilde{A}_2^U, \tilde{A}_2^L) \\ &= \left( (a_{21}^U, a_{22}^U, a_{23}^U, a_{24}^U; H_1(A_2^U), H_2(A_2^U)), (a_{21}^L, a_{22}^L, a_{23}^L, a_{24}^L; H_1(A_2^L), H_2(A_2^L)) \right) \end{aligned}$$

آنگاه

$$\begin{aligned} \tilde{A}_1 + \tilde{A}_2 &= (\tilde{A}_1^U, \tilde{A}_1^L) + (\tilde{A}_2^U, \tilde{A}_2^L) \\ &= \left( (a_{11}^U + a_{21}^U, a_{12}^U + a_{22}^U, a_{13}^U + a_{23}^U, a_{14}^U + a_{24}^U; \min(H_1(\tilde{A}_1^U), H_1(\tilde{A}_2^U)), \min(H_2(\tilde{A}_1^U), H_2(\tilde{A}_2^U))), (a_{11}^L + a_{21}^L, a_{12}^L + a_{22}^L, a_{13}^L + a_{23}^L, a_{14}^L + a_{24}^L; \min(H_1(\tilde{A}_1^L), H_1(\tilde{A}_2^L)), \min(H_2(\tilde{A}_1^L), H_2(\tilde{A}_2^L))) \right) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \tilde{A}_1 - \tilde{A}_2 &= (\tilde{A}_1^U, \tilde{A}_1^L) - (\tilde{A}_2^U, \tilde{A}_2^L) \\ &= \left( (a_{11}^U - a_{24}^U, a_{12}^U - a_{23}^U, a_{13}^U - a_{22}^U, a_{14}^U - a_{21}^U; \min(H_1(\tilde{A}_1^U), H_1(\tilde{A}_2^U)), \min(H_2(\tilde{A}_1^U), H_2(\tilde{A}_2^U))), (a_{11}^L - a_{24}^L, a_{12}^L - a_{23}^L, a_{13}^L - a_{22}^L, a_{14}^L - a_{21}^L; \min(H_1(\tilde{A}_1^L), H_1(\tilde{A}_2^L)), \min(H_2(\tilde{A}_1^L), H_2(\tilde{A}_2^L))) \right) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \tilde{A}_1 \times \tilde{A}_2 &\cong (\tilde{A}_1^U, \tilde{A}_1^L) \times (\tilde{A}_2^U, \tilde{A}_2^L) \\ &= \left( (a_{11}^U \times a_{21}^U, a_{12}^U \times a_{22}^U, a_{13}^U \times a_{23}^U, a_{14}^U \times a_{24}^U; \min(H_1(\tilde{A}_1^U), H_1(\tilde{A}_2^U)), \min(H_2(\tilde{A}_1^U), H_2(\tilde{A}_2^U))), (a_{11}^L \times a_{21}^L, a_{12}^L \times a_{22}^L, a_{13}^L \times a_{23}^L, a_{14}^L \times a_{24}^L; \min(H_1(\tilde{A}_1^L), H_1(\tilde{A}_2^L)), \min(H_2(\tilde{A}_1^L), H_2(\tilde{A}_2^L))) \right) \end{aligned}$$

$$\tilde{A}_1 \div \tilde{A}_2 \cong (\tilde{A}_1^U, \tilde{A}_1^L) \div (\tilde{A}_2^U, \tilde{A}_2^L) \\ = \left( \left( \frac{a_{11}^U}{a_{24}^U}, \frac{a_{12}^U}{a_{23}^U}, \frac{a_{13}^U}{a_{22}^U}, \frac{a_{14}^U}{a_{21}^U}; \min(H_1(\tilde{A}_1^U), H_1(\tilde{A}_2^U)), \min(H_2(\tilde{A}_1^U), H_2(\tilde{A}_2^U)) \right), \right. \\ \left. \left( \frac{a_{11}^L}{a_{24}^L}, \frac{a_{12}^L}{a_{23}^L}, \frac{a_{13}^L}{a_{22}^L}, \frac{a_{14}^L}{a_{21}^L}; \min(H_1(\tilde{A}_1^L), H_1(\tilde{A}_2^L)), \min(H_2(\tilde{A}_1^L), H_2(\tilde{A}_2^L)) \right) \right)$$

در این پژوهش برای ارزیابی عملکرد و اهمیت ریسک‌ها از اعداد فازی ذوزنقه‌ای نوع دوم که توسط مندل در سال ۲۰۰۷ بیان گردید، استفاده می‌شود. این اعداد در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. متغیرهای زبانی اعداد فازی ذوزنقه‌ای نوع دوم (مندل، ۲۰۰۷).

اعداد فازی ذوزنقه‌ای نوع دوم	متغیرهای زبانی
$((0, 0, 0, 0/1, 1, 1), (0, 0, 0, 0/0, 5, 0/9, 0/9))$	خیلی کم
$((0, 0, 0/1, 0/1, 0/3, 1, 1), (0/0, 5, 0/1, 0/1, 0/2, 0/9, 0/9))$	کم
$((0/3, 0/5, 0/5, 0/7, 1, 1), (0/4, 0/5, 0/5, 0/6, 0/9, 0/9))$	متوسط
$((0/7, 0/9, 0/9, 0/9, 1, 1), (0/8, 0/9, 0/9, 0/9, 0/9, 0/9))$	زیاد
$((0/9, 1, 1, 1, 1, 1), (0/9, 1, 1, 1, 0/9, 0/9))$	خیلی زیاد

**گام سوم: اندازه‌گیری عملکرد و درجه اهمیت عوامل:** برای سنجش عملکرد و درجه اهمیت مؤلفه‌های کیفی ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش، پرسش‌نامه‌ای تنظیم و بین جامعه مورد مطالعه توزیع شد.

**گام چهارم: یکپارچه‌سازی نظرات ارزیابان:** بسیاری از روش‌ها مانند میانگین حسابی، میانه و مد می‌توانند برای یکپارچه‌سازی ارزیابی‌های تصمیم‌گیرندگان متعدد مورداستفاده قرار گیرند. از آنجا که عملگر میانگین، به‌طور گسترده‌ای در پژوهش‌ها به کار گرفته می‌شود، در این پژوهش نیز به‌منظور تجمیع نظرات خبرگان مورداستفاده قرار گرفت.

فرض کنید که کمیته ارزیابی از  $m$  ارزیاب تشکیل شده است ( $E_t; t = 1, \dots, m$ ) و ریسک‌های شناسایی شده با عبارت ( $F_j; j = 1, \dots, n$ ) نشان داده شوند. همچنین فرض کنید که رابطه (۱) عدد فازی ذوزنقه‌ای نوع دوم باشد که برای تخمین عبارت کلامی عملکرد ریسک‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند که توسط ارزیاب  $E_t$  به عامل  $F_j$  اختصاص یافته است و رابطه (۲) عدد فازی ذوزنقه‌ای نوع دوم باشد که برای تخمین عبارت کلامی اهمیت ریسک‌ها، مورد استفاده قرار می‌گیرد که توسط ارزیاب  $E_t$  به عنصر  $F_j$  اختصاص یافته است. میانگین رتبه عملکرد فازی نوع دوم ( $\tilde{R}_j$ ) و میانگین اهمیت فازی نوع دوم ( $\tilde{W}_j$ )، حاصل از تجمیع نظرات خبرگان بر اساس روابط (۳) و (۴) به دست می‌آید.

$$\begin{aligned} \tilde{A}_{jt} &= (\tilde{A}_{jt}^U, \tilde{A}_{jt}^L) \\ &= \left( (a_{j1t}^U, a_{j2t}^U, a_{j3t}^U, a_{j4t}^U; H_1(\tilde{A}_j^U), H_2(\tilde{A}_j^U)), (a_{j1t}^L, a_{j2t}^L, a_{j3t}^L, a_{j4t}^L; H_1(\tilde{A}_j^L), H_2(\tilde{A}_j^L)) \right) \end{aligned} \quad (1)$$

$$\begin{aligned} \tilde{W}_{jt} &= (\tilde{W}_{jt}^U, \tilde{W}_{jt}^L) \\ &= \left( (w_{j1t}^U, w_{j2t}^U, w_{j3t}^U, w_{j4t}^U; H_1(\tilde{W}_j^U), H_2(\tilde{W}_j^U)), (w_{j1t}^L, w_{j2t}^L, w_{j3t}^L, w_{j4t}^L; H_1(\tilde{W}_j^L), H_2(\tilde{W}_j^L)) \right) \end{aligned} \quad (2)$$

$$\tilde{R}_j = \frac{(\tilde{A}_{j1} + \tilde{A}_{j2} + \dots + \tilde{A}_{jm})}{m} \quad (3)$$

$$\tilde{W}_j = \frac{(\tilde{W}_{j1} + \tilde{W}_{j2} + \dots + \tilde{W}_{jm})}{m} \quad (4)$$

**گام پنجم: دی فازی و هنجار کردن وزن‌های فازی نوع دوم:** با استفاده از رابطه (۵) مقادیر دی فازی عملکرد و اهمیت فازی نوع دوم به دست می‌آید (کاهرامان و همکاران، ۲۰۱۴).

$$E(j) = DTraT = \frac{1}{2} \left( \frac{(U_u - L_u) + (\beta_u \cdot m_{1u} - L_u) + (\alpha_u \cdot m_{2u} - L_u)}{4} + L_u + \frac{(U_l - L_l) + (\beta_l \cdot m_{1l} - L_l) + (\alpha_l \cdot m_{2l} - L_l)}{4} + L_l \right) \quad j=1, \dots, n \quad (5)$$

در رابطه (۵)،  $DTraT$  مخفف دی فازی کردن ذوزنقه‌ای اعداد فازی نوع دوم است. کاهرامان و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود برای دی فازی کردن اعداد فازی ذوزنقه‌ای نوع دوم از آن استفاده کرده‌اند. توصیف علائم استفاده‌شده در این رابطه در ادامه آمده است:

$\alpha$  و  $\beta$  حداکثر درجه عضویت از حد پائین عدد فازی ذوزنقه‌ای نوع دوم است و  $U_u$  بزرگ‌ترین مقدار ممکن از حد بالا،  $L_u$  کمترین مقدار ممکن از حد بالا و  $m_{1u}$  و  $m_{2u}$  پارامترهای دوم و سوم حد بالای عدد فازی هستند. همچنین  $U_l$  بزرگ‌ترین مقدار ممکن از حد پائین و  $L_l$  کمترین مقدار ممکن از حد پائین و  $m_{1l}$  و  $m_{2l}$  به ترتیب دومین و سومین پارامتر حد پائین هستند.

**گام ششم: مکان‌یابی و جانمایی ریسک‌ها بر روی نقشه فازی:** در این مرحله ریسک‌های دی فازی شده از گام قبل؛ بر اساس اهمیت و عملکردشان در نقشه فازی نوع دوم جانمایی می‌شوند.

**گام هفتم: رتبه‌بندی عوامل بحرانی موفقیت و شکست در پیاده‌سازی مدیریت دانش:** در این مرحله ریسک‌های بحرانی موفقیت و شکست ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش، با استفاده از روابط (۶) و (۷) رتبه‌بندی می‌شوند.

**الف- تعیین عملکرد موزون شاخص‌ها:** لحاظ نمودن اهمیت عناصر در کنار عملکرد آن‌ها، می‌تواند قدرت تبیین شاخص موفقیت یا شکست را ارتقا دهد. با این تفسیر در رتبه‌بندی عوامل بحرانی موفقیت، عواملی، امتیاز بیشتری می‌گیرند که دارای اهمیت و عملکرد بالاتری باشند و بدین منظور عملکرد این عناصر در اهمیت آن‌ها ضرب شده و عدد فازی ذوزنقه‌ای نوع دوم حاصل، مورد رتبه‌بندی قرار می‌گیرد. در طرف مقابل برای رتبه‌بندی عوامل بحرانی شکست باید دقت داشت که عواملی بیشتر آسیب‌زا خواهند بود که با وجود اهمیت بالا دارای عملکرد پایین‌تری باشند. به‌منظور هم‌سویی این دو معیار (عملکرد و اهمیت) و باهدف دستیابی به شاخصی برای تعیین میزان بحرانی بودن این عوامل، لازم است ابتدا عملکرد عوامل را از عدد یک کم کرده و



سپس در اهمیت ضرب شود. بدین صورت شاخص حاصل به صورت صعودی، نشان‌دهنده میزان آسیب آفرین بودن عناصر موردبررسی خواهد بود.

فرض کنید که  $\tilde{W}_j$  و  $\tilde{R}_j$  به ترتیب میانگین وزن (اهمیت) فازی ذوزنقه‌ای نوع دوم و میانگین عملکرد (وضعیت) فازی ذوزنقه‌ای نوع دوم داده‌شده به شاخص  $Z^A_m$  ( $j=1, \dots, n$ ) باشند که در حوزه عوامل بحرانی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش قرار گرفته است. اعداد فازی ذوزنقه‌ای نوع دوم نشان‌دهنده اهمیت نهایی این عوامل در موفقیت، از رابطه (۶) به دست می‌آید.

$$CSFS = \sum_{j=1}^n (\tilde{W}_j \times \tilde{R}_j) \quad (6)$$

از سوی دیگر در صورتی که امتیازهای فوق متعلق به عوامل بحرانی شکست باشند، اعداد فازی ذوزنقه‌ای نوع دوم نشان‌دهنده میزان تأثیرگذاری این عوامل در شکست برنامه‌های پیاده‌سازی، از رابطه (۷) به دست می‌آید.

$$CFFS = \sum_{j=1}^n (\tilde{W}_j \times (1 - \tilde{R}_j)) \quad (7)$$

### ب- تعیین تأثیرگذارترین عوامل بحرانی موفقیت و شکست ریسک‌های

**پیاده‌سازی:** در این مرحله امتیازهای به دست آمده از مرحله قبل مورد رتبه‌بندی فازی قرار می‌گیرند تا اولویت اهمیت توجه به آنها برای مدیریت ارشد و متصدیان برنامه‌ریزی سازمان مشخص شود. روش‌های متعددی برای رتبه‌بندی اعداد فازی ارائه شده است. لی و چن (۲۰۰۸)، مفهوم رتبه‌بندی ارزش مجموعه‌های فازی ذوزنقه‌ای نوع دوم را بر اساس مفهوم فن «تاپسیس» نوع دوم ارائه داده‌اند، که نتایج بهتری را نسبت به روش‌های قبلی ارائه می‌دهد. این روش اعداد فازی را بر اساس میزان نزدیکی به مطلوب مثبت و دوری از مطلوب منفی مرتب کرده و به هر عدد

فازی، شاخصی را به عنوان اولویت یا وزن آن اختصاص می دهد، ارزش رتبه بندی اعداد فازی نوع دوم با استفاده از رابطه (۸) به دست می آید (لی و چن، ۲۰۰۸).

$$\begin{aligned} Rank(\tilde{A}_i) = & M_1(A_i^U) + M_1(A_i^L) + M_2(A_i^U) + M_2(A_i^L) + M_3(A_i^U) + \\ & M_3(A_i^L) - \frac{1}{4}(S_1(A_i^U) + S_1(A_i^L) + S_2(A_i^U) + S_2(A_i^L) + S_3(A_i^U) + \\ & S_3(A_i^L) + S_4(A_i^U) + S_4(A_i^L)) + H_1(A_i^U) + H_1(A_i^L) + H_2(A_i^U) + H_2(A_i^L) \end{aligned} \quad (8)$$

که در آن  $\tilde{A}_i$  عدد فازی نوع دوم است و  $M_p(\tilde{A}_i^j)$  نشان دهنده میانگین  $a_{ip}^j$  و  $a_{i(p+1)}^j$  است که از رابطه (۹) به دست می آید.

$$M_p(\tilde{A}_i^j) = \frac{(a_{ip}^j + a_{i(p+1)}^j)}{2} ; 1 \leq p \leq 3 \quad (9)$$

و  $S_q(\tilde{A}_i^j)$  انحراف استاندارد  $a_{ip}^j$  و  $a_{i(p+1)}^j$  است که بر اساس رابطه (۱۰) محاسبه می شود.

$$S_q(\tilde{A}_i^j) = \sqrt{\frac{1}{2} \sum_{k=q}^{q+1} \left( a_{ik}^j - \frac{1}{2} \sum_{k=q}^{q+1} a_{ik}^j \right)^2} \quad 1 \leq q \leq 3 \quad (10)$$

و  $S_4(\tilde{A}_i^j)$  انحراف استاندارد  $a_{i1}^j, a_{i2}^j, a_{i3}^j$  و  $a_{i4}^j$  را نشان می دهد (رابطه ۱۱).

$$S_4(\tilde{A}_i^j) = \sqrt{\frac{1}{4} \sum_{k=1}^4 \left( a_{ik}^j - \frac{1}{4} \sum_{k=1}^4 a_{ik}^j \right)^2} \quad (11)$$

$H_p(A_i^j)$  ارزش عضویت  $a_{i(p+1)}^j$  را در تابع عضویت ذوزنقه ای نشان می دهد.

$$H_p^j, 1 \leq p \leq 2, j \in \{U, L\}, 1 \leq i \leq n.$$

## یافته های پژوهش

**گام اول و دوم و سوم:** پس از مطالعه عمیق ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان، ریسک‌های مؤثر شناسایی و طی پرسش‌نامه‌ای در اختیار خبرگان قرار گرفت، این ریسک‌ها در جدول ۲ به نمایش درآمده است. سپس بر اساس عبارات کلامی مندرج در جدول ۳، عملکرد و درجه اهمیت هر یک از ریسک‌ها تعیین شد.

**گام چهارم:** پس از گردآوری داده‌های تحقیق با استفاده از اعداد فازی نوع دوم مندرج در جدول ۳، هر یک از عبارات کلامی ارزیابی شده به اعداد فازی نوع دوم تبدیل شد، سپس با استفاده از رابطه (۳) و (۴) نظرات خبرگان یکپارچه گردید. میانگین رتبه عملکرد فازی نوع دوم ( $\tilde{R}_j$ ) و میانگین اهمیت فازی نوع دوم ( $\tilde{W}_j$ ) در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. میانگین رتبه عملکرد فازی  $\tilde{R}_j$  و میانگین اهمیت فازی  $\tilde{W}_j$

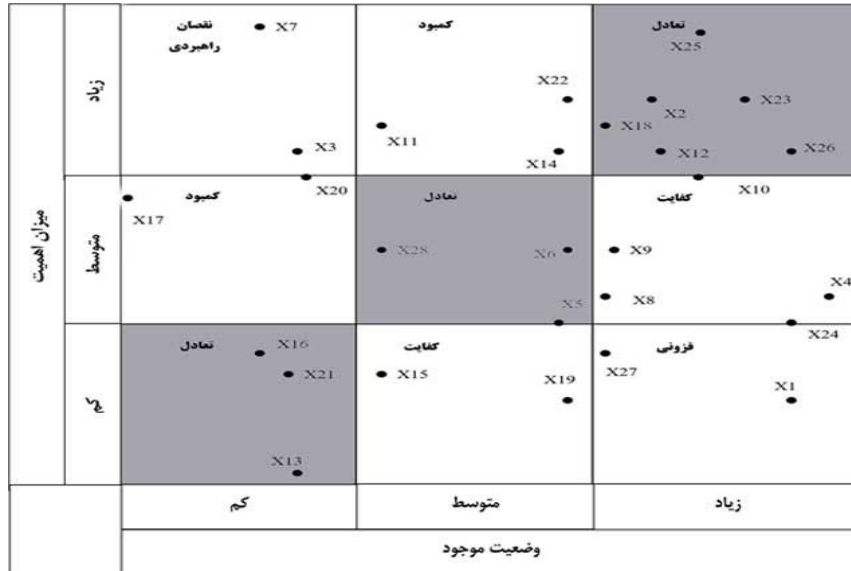
مؤلفه‌ها	$\tilde{W}_j$	$\tilde{R}_j$
$x_1$ چالش گسترش روزافزون تجارت و فناوری	((۰/۳،۰/۳۶۷،۰/۳۶۷،۰/۴۶۷؛ ۱،۱)، (۰/۳۳۳،۰/۳۶۷،۰/۳۶۷،۰/۴۱۷؛ ۰/۹، ۰/۹))	((۰/۳۳۳،۰/۵،۰/۵،۰/۷؛ ۱،۱)،(۰/۴۱۷،۰/۵، ۰/۵،۰/۶؛ ۰/۹،۰/۹))
$x_2$ چالش احتکار دانش	((۰/۲،۰/۳۳۳،۰/۳۳۳،۰/۵؛ ۱،۱)،(۰/۲ ۶۷،۰/۳۳۳،۰/۳۳۳،۰/۴۱۷؛ ۰/۹،۰/۹))	((۰/۰۳۳،۰/۱۳۳،۰/۱۳۳،۰/۳؛ ۱،۱)،(۰/۰۸۳، ۰/۱۳۳،۰/۱۳۳،۰/۲۱۷؛ ۰/۹،۰/۹))
$x_3$ کمبود اعتماد	((۰/۰/۱،۰/۱،۰/۳؛ ۱،۱)،(۰/۰/۵،۰/۱، ۰/۱،۰/۲؛ ۰/۹،۰/۹))	((۰/۰۳۳،۰/۱۶۷،۰/۱۶۷،۰/۳۶۷؛ ۱،۱)،(۰/۱، ۰/۱۶۷،۰/۱۶۷،۰/۲۶۷؛ ۰/۹،۰/۹))
⋮	⋮	⋮
$x_{26}$ ترس از دست دادن شغل	((۰/۰۳۳،۰/۱۳۳،۰/۱۳۳،۰/۳؛ ۱،۱)، (۰/۰۸۳،۰/۱۳۳،۰/۱۳۳،۰/۲۱۷؛ ۰/۹، ۰/۹))	((۰/۳،۰/۵،۰/۵،۰/۷؛ ۱،۱)،(۰/۴،۰/۵،۰/۵، ۰/۶؛ ۰/۹،۰/۹))
$x_{27}$ کمبود نرخ مشارکت	((۰/۱۶۷،۰/۲۶۷،۰/۲۶۷،۰/۴۳۳؛ ۱،۱) )،(۰/۲۱۷،۰/۲۶۷،۰/۲۶۷،۰/۳۵؛ ۰/۹،۰ /۹))	((۰/۰۶۷،۰/۲۳۳،۰/۲۳۳،۰/۴۳۳؛ ۱،۱)، (۰/۱۵،۰/۲۳۳،۰/۲۳۳،۰/۳۳۳؛ ۰/۹،۰/۹))
$x_{28}$ عدم بیان دیدگاه‌های متناقض	((۰/۲۶۷،۰/۴۳۳،۰/۴۳۳،۰/۶۳۳؛ ۱،۱) )،(۰/۳۵،۰/۴۳۳،۰/۴۳۳،۰/۵۳۳؛ ۰/۹، ۰/۹))	((۰/۳،۰/۳۶۷،۰/۳۶۷،۰/۴۶۷؛ ۱،۱)،(۰/۳۳۳، ۰/۳۶۷،۰/۳۶۷،۰/۴۱۷؛ ۰/۹،۰/۹))

**گام پنجم:** مقادیر دیفازی میانگین رتبه عملکرد فازی نوع دوم ( $\tilde{R}_j$ ) و مقادیر دیفازی میانگین اهمیت فازی نوع دوم ( $\tilde{W}_j$ ) با استفاده از رابطه (۵) تعیین شد. نتایج در جدول (۵) قابل مشاهده است.

جدول ۵. مقادیر دیفازی میانگین رتبه عملکرد فازی نوع دوم ( $\tilde{R}_j$ ) و مقادیر دیفازی میانگین اهمیت فازی نوع دوم  $\tilde{W}_j$

$E(\tilde{R}_j)$	$E(\tilde{W}_j)$	ریسک‌ها	$E(\tilde{R}_j)$	$E(\tilde{W}_j)$	ریسک‌ها
۰/۵۸۵	۰/۴۲۹	$x_{15}$	۰/۳۶۴	۰/۴۹۴	$x_1$
۰/۳۶۴	۰/۲۹۳	$x_{16}$	۰/۳۳۱	۰/۱۴۳	$x_2$
۰/۳۶۴	۰/۴۲۹	$x_{17}$	۰/۱۱۶	۰/۱۷۵	$x_3$
۰/۴۲۹	۰/۲۰۸	$x_{18}$	۰/۲۷۳	۰/۶۱۱	$x_4$
۰/۲۹۹	۰/۱۷۵	$x_{19}$	۰/۳۶۴	۰/۲۰۸	$x_5$
۰/۴۸۱	۰/۱۷۵	$x_{20}$	۰/۱۷۵	۰/۴۵۵	$x_6$
۰/۴۶۱	۰/۴۸۸	$x_{21}$	۰/۵۱۴	۰/۵۲۰	$x_7$
۰/۲۷۳	۰/۴۲۹	$x_{22}$	۰/۳۳۱	۰/۵۸۵	$x_8$
۰/۴۲۳	۰/۷۴۱	$x_{23}$	۰/۱۴۳	۰/۴۲۹	$x_9$
۰/۲۷۳	۰/۳۳۱	$x_{24}$	۰/۴۵۵	۰/۵۸۵	$x_{10}$
۰/۲۰۸	۰/۳۶۴	$x_{25}$	۰/۴۲۹	۰/۱۷۵	$x_{11}$
۰/۱۴۳	۰/۴۸۸	$x_{26}$	۰/۴۲۳	۰/۴۹۴	$x_{12}$
۰/۲۷۳	۰/۲۳۴	$x_{27}$	۰/۱۱۰	۰/۵۸۵	$x_{13}$
۰/۴۲۹	۰/۳۶۴	$x_{28}$	۰/۳۳۱	۰/۵۸۵	$x_{14}$

**گام ششم:** با توجه به داده‌های جدول (۵) نقشه فازی راهبردی مؤلفه‌های کیفی ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان شهر شیراز به شرح شکل (۲) به دست آمد.



شکل ۲. نقشه فازی مؤلفه‌های کیفی ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش

محور افقی این نقشه، نشانگر عملکرد و محور عمودی آن، بیانگر اهمیت ریسک‌ها در سازمان مورد ارزیابی است. با قطعی کردن داده‌ها و تقسیم هر محور به سه بخش کم، متوسط و زیاد، ۹ مکان (حوزه جغرافیایی) در این نقشه تشکیل و هر کدام از ریسک‌ها با توجه به امتیازات کسب‌شده در مرحله قبل، در یک مکان منحصر به فرد، جانمایی شده‌اند. این نقشه، مانند یک نقشه جغرافیایی، موقعیت ریسک‌ها را در فضای کیفی سازمان نشان می‌دهد. مکان‌های قرار گرفته بر روی قطر ماتریس نشان‌دهنده توازن بین میزان اهمیت و عملکرد بوده و عناصری که در آن‌ها واقع می‌شوند، دارای تعادل نسبی در وضعیتشان هستند؛ زیرا در این سلول‌ها امتیازات اهمیت و عملکرد هر دو در حد متوسط هستند. سه مکان فوقانی قطر اصلی، از آنجاکه با وجود اهمیت بالاتر عناصر، عملکرد آن‌ها به این اندازه مورد توجه قرار نگرفته است، بیانگر نقصان در کارکرد عناصر است؛ در طرف مقابل سه مکان تحتانی این قطر نمایانگر عناصری است که دارای فزون در عملکرد به نسبت اهمیتشان هستند بدین معنی که عملکردی بیش از مقداری که اولویت آن‌ها دیکته می‌کند، داشته‌اند.

**گام هفتم:** عناصر جانمایی شده در بخش نقصان (شکل ۲)، در واقع موانعی هستند که در حال حاضر مانع از پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان مطبوع می‌شوند، بنابراین، به‌عنوان عوامل بحرانی شکست تلقی می‌شوند. به شکل مشابهی عناصر واقع شده در بخش تحتانی نیز می‌توانند به‌عنوان عوامل بحرانی موفقیت در نظر گرفته شوند. از آنجاکه توجه و تمرکز بر روی تمامی این ریسک‌ها برای سازمان‌های مورد مطالعه، ممکن نیست بنابراین ریسک‌ها با استفاده از روابط (۶) و (۷) مورد رتبه‌بندی قرار گرفته و مهم‌ترین و تأثیرگذارترین آن‌ها شناسایی شد. این رتبه‌بندی در جدول (۶)، نشان داده شده است.

جدول ۶. تعیین عوامل حیاتی موفقیت و شکست

عوامل حیاتی موفقیت		عوامل حیاتی شکست	
شاخص‌ها	$\sum_{j=1}^n (\tilde{W}_j \times \tilde{R}_j)$	شاخص‌ها	$\sum_{j=1}^n (\tilde{W}_j \times (1 - \tilde{R}_j))$
$x_1$	((۰/۱،۰/۱۸۳،۰/۱۸۳،۰/۳۲۷؛ ۱،۱)،(۰/۱۳۹،۰/۱۸۳،۰/۱۸۳،۰/۲۵؛ ۰/۹،۰/۹))	$x_3$	((۰/۰/۶،۰/۶،۹؛ ۱،۱)،(۰/۱۸۸،۰/۶،۰/۶،۲؛ ۰/۹،۰/۹))
$x_4$	((۰/۰/۷۲،۰/۱۶۹،۰/۱۶۹،۰/۳۴۷؛ ۱،۱)،(۰/۱۱۶،۰/۱۶۹،۰/۱۶۹،۰/۲۵۱؛ ۰/۹،۰/۹))	$x_7$	((۰/۵۵،۱،۱،۱/۶۶۷؛ ۱،۱)،(۰/۷۵،۱،۱،۱/۲۸۶؛ ۰/۹،۰/۹))
$x_8$	((۰/۱۰۹،۰/۲،۰/۲،۰/۳۴۲؛ ۱،۱)،(۰/۱۵۱،۰/۲،۰/۲،۰/۲۶۷؛ ۰/۹،۰/۹))	$x_{11}$	((۰/۷۲۷،۲/۶،۲/۶،۱۹؛ ۱،۱)،(۱/۳۱۳،۲/۶،۲/۶،۵/۳۳۳؛ ۰/۹،۰/۹))
$x_9$	((۰/۰/۰۹،۰/۰/۵۸،۰/۰/۵۸،۰/۱۹؛ ۱،۱)،(۰/۰/۲۹،۰/۰/۵۸،۰/۰/۵۸،۰/۱۱۶؛ ۰/۹،۰/۹))	$x_{14}$	((۰/۲۷۳،۰/۵۵۶،۰/۵۵۶،۱/۰/۷۱؛ ۱،۱)،(۰/۴،۰/۵۵۶،۰/۵۵۶،۰/۷۸۱؛ ۰/۹،۰/۹))
$x_{15}$	((۰/۱۲۴،۰/۲۶،۰/۲۶،۰/۴۶۴؛ ۱،۱)،(۰/۱۸۷،۰/۲۶،۰/۲۶،۰/۳۵۶؛ ۰/۹،۰/۹))	$x_{17}$	((۰/۳۶۸،۰/۸۴۶،۰/۸۴۶،۲؛ ۱،۱)،(۰/۵۶۳،۰/۸۴۶،۰/۸۴۶،۱/۲۸۶؛ ۰/۹،۰/۹))
$x_{19}$	((۰/۰/۰۴،۰/۰/۵،۰/۰/۵،۰/۱۸۳؛ ۱،۱)،(۰/۰/۲۲،۰/۰/۵،۰/۰/۵،۰/۱۰۷؛ ۰/۹،۰/۹))	$x_{20}$	((۰/۸۱۸،۳،۳،۲۰؛ ۱،۱)،(۱/۵،۳،۳،۵/۸۳۳؛ ۰/۹،۰/۹))
$x_{24}$	((۰/۰/۳۳،۰/۰/۸۹،۰/۰/۸۹،۰/۲۱۷؛ ۱،۱)،(۰/۰/۵۸،۰/۰/۸۹،۰/۰/۸۹،۰/۱۴۶؛ ۰/۹،۰/۹))	$x_{22}$	((۰/۲۶۳،۰/۶۱۵،۰/۶۱۵،۱/۶۲۵؛ ۱،۱)،(۰/۴۰۶،۰/۶۱۵،۰/۶۱۵،۱؛ ۰/۹،۰/۹))
$x_{27}$	((۰/۰/۱۱،۰/۰/۶۲،۰/۰/۶۲،۰/۱۸۸؛ ۱،۱)،(۰/۰/۳۳،۰/۰/۶۲،۰/۰/۶۲،۰/۱۱۷؛ ۰/۹،۰/۹))		

با عنایت به امتیازات حاصل شده از مرحله قبل برای عوامل بحرانی موفقیت و شکست، ارزش رتبه‌بندی این اعداد با استفاده از رابطه (۸) به شرح جدول (۷) تعیین گردید.

جدول ۷. رتبه‌بندی عوامل حیاتی موفقیت و شکست

رتبه‌بندی عوامل حیاتی موفقیت				رتبه‌بندی عوامل حیاتی شکست			
رتبه	شاخص‌ها	ردیف	رتبه	شاخص‌ها	ردیف	رتبه	شاخص‌ها
۵/۲۹۷	عدم توانمندسازی	$x_{15}$	۱	۴۳/۵۴۹	کمبود اعتماد	$x_3$	۱
۴/۹۶	عدم حمایت مدیریت ارشد	$x_8$	۲	۴۳/۵۴۹	زیرساخت فنی و رهبری	$x_{11}$	۲
۴/۸۶۹	چالش گسترش روزافزون تجارت و فناوری	$x_1$	۳	۴۳/۵۴۹	تمرکز در محدوده مرزهای سازمان	$x_{20}$	۳
۴/۷۸	ترس از احق فرض شدن	$x_4$	۴	۱۷/۳۸۳	چالش سیاسی	$x_{17}$	۴
۴/۳۲۴	کمبود انگیزه	$x_{24}$	۵	۱۷/۳۸۳	منسوخ بودن محتوی بعضی از دوره‌های آموزشی	$x_{22}$	۵
۴/۱۶۶	کمبود نرخ مشارکت	$x_{27}$	۶	۱۴/۸۸۸	ابهام در سیستم	$x_7$	۶
۴/۱۴۵	ترس از دست دادن مالکیت دانش	$x_9$	۷	۱۳/۶۶	مشکلات ارتباطی	$x_{14}$	۷
۴/۱۰۱	ایجاد سیستم و منابع اطلاعاتی متعدد و غیر ضرور در سازمان	$x_{19}$	۸				

بدین ترتیب با استفاده از مفهوم مدل شکاف، روش نوینی برای ارزیابی عناصر کیفی ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش با رویکرد فازی نوع دوم در شرکت‌های دانش‌بنیان شیراز ارائه شد، که حاصل آن می‌تواند تبیین اساسی‌ترین راه‌کارها برای جلوگیری از شکست و زوال سیستم و

حرکت به سمت تعالی و ارتقای عملکرد باشد. نتایج به کارگیری این روش به علت تدبیر مناسب ابهام و عدم اطمینان موجود در ارزیابی، بیشتر از سایر روش‌ها قابل اتکا خواهد بود.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

کسب و کارهای پیشرو با ایجاد مدیریت دانش سعی در کنترل دارایی‌های عقلایی و ایجاد ارزش دارند. هر سازمانی باید اهداف خود را تعریف کرده و در مورد افراد و زمان انجام آن تعهد داشته باشد تا مدیریت دانش بتواند اجرایی شود. توانایی یک سازمان در حفظ و نگهداری توانمندی‌های کلیدی و محوری خود در طول زمان و رقابت با رقبای در سطح بازار، درحالی‌که افراد و کارکنان مختلف به سازمان وارد و از آن خارج می‌شوند، به ریسک مدیریت دانش اشاره دارد. از طرفی بدون وجود برنامه‌های مدون برای جلوگیری از خلاء دانش، سطح عملکرد و رقابت سازمان با خروج کارکنان دچار چالش خواهد شد. توجه به نقش محوری اطلاعات و به کارگیری آن در پژوهش و تولید دانش جدید، اهمیت به کارگیری فنون مناسب برای ارزیابی کیفیت خدمات را دوچندان می‌کند از طرفی از میان رویکردهای ارزیابی، رویکردهای بررسی شکاف بین انتظارات و ادراکات مراجعان از اقبال بیشتری برخوردار است. این رویکرد، رویکردی مشتری محور و منطبق بر آخرین راهبردهای سازمان‌های پیشرو در جهان است.

نادقیق بودن ارزیابی‌های انسانی و نیز ابهام در سنجش‌های مورد ارزیابی، آسیبی است که به عموم پژوهش‌های علوم اجتماعی وارد است و در این مورد نیز کاملاً مصداق دارد، ابهام و عدم اطمینانی که در ارزیابی انسانی وجود دارد استفاده از روش‌های قطعی را نادقیق و غیرقابل استناد جلوه داده و پژوهش‌هایی که این فرض را در نظر نمی‌گیرند، عاری از ایراد نیستند. منطق فازی با در نظر گرفتن ابهام و عدم اطمینان، ابزار مناسبی را برای مواجهه با آن‌ها در ارزیابی‌های انسانی به دست می‌دهد. عبارت‌های کلامی و توابع عضویت بسیاری برای ارزیابی‌های کلامی پیشنهاد شده است (دو و همکاران، ۱، ۲۰۱۱؛ سالوجاروی و همکاران، ۲، ۲۰۱۰). بنابراین در این پژوهش از

1. Du, Song, & Jiao
2. Salojärvi, Sainio, & Tarkiainen



رویکرد فازی نوع دوم به‌منظور تدبیر عدم اطمینان و ابهام در ارزیابی‌های انسانی و باهدف پیاده‌سازی مدیریت دانش با رویکرد فازی نوع دوم در شهر شیراز استفاده شده است. با این هدف ابتدا ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهر شیراز شناسایی شده و با استفاده از عبارتهای کلامی و اعداد فازی نوع دوم متناظر با آنها ارزیابی شدند. در این بخش اولین آسیب به پژوهش یادشده، در حوزه شکاف‌سنجی مبنی بر ارزیابی‌های نادقیق، برطرف شد؛ اما فرایند ارزیابی در صورتی که منجر به ارائه راه‌کار بهبود نشود، از هدف اصلی خود دورمانده است. بنابراین، عناصر کیفی شناسایی، سپس در نقشه کیفی فازی جانمایی شدند تا جغرافیای وضعیت آنها شناسایی شود. نقشه حاصل به‌صورت تصویری، چشم‌اندازی از نقاط قوت و ضعف سیستم فراهم می‌آورد. نتایج این عمل بر روی چندین شرکت دانش‌بنیان شهرستان شیراز بیانگر این است که عوامل: عدم توانمندسازی، عدم حمایت مدیریت ارشد، چالش گسترش روزافزون تجارت و فناوری، ترس از احمق فرض شدن، کمبود انگیزه، کمبود نرخ مشارکت، ترس از دست دادن مالکیت دانش و ایجاد سیستم و منابع اطلاعاتی متعدد و غیر ضرور در سازمان، از مهم‌ترین عوامل حیاتی موفقیت هستند؛ بنابراین توجه به این مؤلفه‌ها می‌تواند شرکت‌های دانش‌بنیان را با سرعت بیشتر به سمت قله‌های مطلوب حرکت داده و نهایت مطلوبیت را در پی داشته باشد. عوامل: کمبود اعتماد، زیرساخت فنی و رهبری، تمرکز در محدوده مرزهای سازمان، چالش سیاسی، منسوخ بودن محتوی بعضی از دوره‌های آموزشی، ابهام در سیستم‌های انگیزشی و مشکلات ارتباطی، از مهم‌ترین عوامل شکست شرکت‌های دانش‌بنیان در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهر شیراز هستند. ناگفته پیداست که عوامل حیاتی شکست باید به‌عنوان نقاط تعیین‌کننده در راهبرد بهبود سازمان موردنظر، مدنظر قرار گیرند. در ادامه با توجه به عوامل بحرانی شکست و ادبیات تحقیق، راه‌کارها و پیشنهادهایی ارائه شده است:

- **ایجاد فرهنگ همکاری:** مدیریت دانش بیشتر از یک فناوری نرم‌افزاری است. به عبارتی شامل تغییرات فرهنگی در روش درک دانش توسعه‌یافته است. اجرای موفق مدیریت دانش نیازمند ایجاد فرهنگ مناسب تسهیم دانش در سازمان می‌باشد. ایجاد فرهنگ همکاری ممکن است

نیازمند طراحی مجدد ارزش‌های سازمانی و مشوق‌های مشارکت برای رسیدن به اهداف سازمانی باشد. مدیران نیاز دارند تا عملکرد را بر مبنای تلاش‌های کارکنان شرکت رتبه‌بندی کنند. تغییرات فرهنگی نیاز به زمان طولانی دارند. سازمان‌ها باید در پروژه مدیریت دانش مشارکت کرده و سیستم مدیریت دانش را حفظ کنند و در یادگیری سازمانی و در نهایی کردن کار آبی آن تلاش و سرمایه‌گذاری کنند.

– **انجام ممیزی دانش:** ممیزی دانش منابع موردنیاز دانش را برای حل مسائل کسب‌وکار شناسایی می‌کند. از این‌رو سازمان‌دهی دانش به‌وسیله توسعه طبقاتی شروع می‌شود که منعکس‌کننده چگونگی کارکرد سازمان است. ممیزی دانش نیازمند تمرکز بر پاسخگویی به سؤالات زیر است: به‌منظور حل مسائل به چه دانشی نیاز داریم؟ چه کسی دانش را از دست می‌دهد، چه کسی در اختیار دارد و چه کسی از آن استفاده می‌کند؟».

ممیزی با شکستن اطلاعات به دو طبقه و اینکه در حال حاضر چه دانشی وجود دارد و چه دانشی از دست‌رفته است. مکان یا منبع اطلاعات از دست‌رفته را شناسایی می‌کند و با اطلاعات مرتبط ساختاردهی می‌شود. در نتیجه ممیزی دانش، تیم مدیریت دانش اطلاعات ضروری برای طراحی سیستم مدیریت دانش را به دست می‌آورند.

– **سازمان‌دهی دانش:** نقشه‌های دانش به کاربران تصویری بزرگ از سرمایه‌های عقلایی یک سازمان می‌دهند. آن‌ها به افراد اجزای ارتباط با منابع وسیع که می‌تواند اطلاعات موردنیاز آن‌ها را تأمین کند، می‌دهند. روش‌های بسیاری برای سازمان‌دهی دانش وجود دارد که برخی از بقیه اثربخش‌تر هستند. رایج‌ترین و درعین حال اثربخش‌ترین روش برای نقشه‌کشی دانش در محیط سازمان سازمان‌دهی دانش بر مبنای دستگاه‌های فیزیکی است جایی که اطلاعات قرار می‌گیرند. این ورای فضای فایل و فهرستی است که در سطح بالاتر در پایگاه داده، مدیریت فایل، سیستم‌های مدیریت اسناد، سیستم‌های گروه‌های الکترونیکی و دیگران نشان داده می‌شود. این طبقه‌بندی به کارگران دانش کمک می‌کند تا مکان دانش موردنیاز خود را بیابند.

- **ایجاد چک لیستی از ویژگی‌های کلیدی:** این چک‌لیست می‌تواند این اطمینان را بدهد که فناوری مدیریت دانش که کسب می‌شود، به حل مسائل کسب‌وکار با ارتقا زیر ساختارها کمک می‌کند. اگرچه سیستمهای مدیریت دانش انفرادی به‌اندازه هر سازمانی متفاوت هستند اما ویژگی‌های اساسی مشترکی دارند که می‌تواند شامل موارد زیر باشد: به کاربران اطمینان داده می‌شود که اطلاعاتی که آن‌ها نیاز دارند در هر زمانی در هر مکانی در دسترس هستند و یا قابل سنجش، قابل سفارش و دارای امنیت باشد.

- **برقراری ارتباط بین افراد و دانش:** حتی اگر سیستم مدیریت دانش به‌خوبی پیاده شود زمانی اثربخش خواهد بود که بتواند بین پایگاه داده، خبرگان و جویندگان دانش و کارگران دانش ارتباطات راحت‌تر و کارتر برقرار کند. سازمان می‌تواند با ایجاد دایرکتوری دانش، پایگاه داده‌ای ایجاد کند که در آن فهرستی از خبرگان مرتبط با موضوع و اطلاعات تماسشان را برای مشارکت در تسهیم دانش صریح برگرداند.

- **پاداش و انگیزش:** برنامه‌های انگیزشی در مدیریت دانش باید به‌منظور تشویق کارکنان برای دستیابی به اهداف، بهبود عملکرد کارکنان و افزایش مشارکت آن‌ها در اقدامات مدیریت دانش طراحی شوند. این برنامه‌ها شامل ارزیابی عملکرد، افزایش حقوق، ترفیع شغلی، پاداش‌های مالی، شناخته شدن در بین دیگران، رتبه‌بندی بر اساس رقابت می‌باشد.

- **چالش سیاسی:** البته این چالش در سازمان‌های دولتی چشمگیرتر هستند، اگر باور داشته باشیم که دانش یک منبع قدرت است و شخص دارای قدرت می‌تواند اعمال نفوذ کند، طبیعی است که عده‌ای برای دستیابی انحصاری به دانش تلاش می‌کنند. ثبات یا عدم ثبات فضای سیاسی بر فرایند خط‌مشی‌گذاری و ثبات مدیریت در سازمان، مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار خواهد داد. هم‌چنین وجود فضایی باز که در آن افراد به‌راحتی بتوانند ایده‌های خود را اظهار نمایند، بر روند فعالیت‌های مدیریت دانش اثرگذار خواهد بود.

- **برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند:** در بررسی تقویم دوره‌های آموزشی اغلب سازمان‌ها مشخص می‌شود که؛ نخست، دوره‌ها بیشتر جنبه عمومی و مقدماتی دارند تا تخصصی و

دوم، بعضی از دوره‌ها از نظر کاربردی منسوخ و یا قدیمی بوده و نیازی به آن‌ها نیست اما همچنان در برنامه آموزشی گنجانیده شده و در غالب مراکز آموزش تدریس می‌شوند. این مسئله از ضعف برنامه‌ریزی و آگاهی نداشتن برنامه‌ریزان از نیاز روز و نیازسنجی غیر کارشناسانه آنان حکایت دارد.

## منابع

- ارمان نگار. (۱۳۹۳). موانع فرهنگی در تسهیم دانش از منظر مدیریت تغییر. مدیریت توسعه فناوری، سال دوم (۳)، ۸۵-۱۰۸.
- تاجمیر ریاحی، حامد؛ اسمعیلی اتوئی، سلمان. (۱۳۹۱). شناسایی و رتبه‌بندی موانع و عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش در دانشکده‌های حسابداری و مالی (رویکرد تحلیل سلسله مراتبی گروهی). دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۱(۳)، ۱۲۹-۱۴۲.
- حسینقلی‌زاده، رضوان؛ ادهم هاشمی، سیده سوده. (۱۳۹۲). شناسایی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه: (مطالعه‌ی موردی دانشگاه فردوسی مشهد). نامه آموزش عالی، سال ششم (۲۱)، ۴۱ - ۶۰.
- رجایی، محمد صادق؛ کوهی رستمی، منصور؛ فاضلی، عبدالله؛ مقتدایی، فاطمه. (۱۳۹۴). بررسی موانع درون سازمانی مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان. مطالعات کتابداری و علم اطلاعات، ۲۱(۱۴)، پاییز و زمستان، ۹۴-۱۲۳.
- رنجبرفرد، مینا؛ اقدسی، محمد؛ البدوی، امیر؛ حسن زاده، محمد. (۱۳۹۲). شناسایی موانع مدیریت دانش برای چهار نوع فرایند کسب و کار، مدیریت فناوری اطلاعات: بهار ۱۳۹۲، دوره ۵، شماره ۱؛ از صفحه ۶۱ تا صفحه ۸۸.
- زنوزی مشرفی، عباس. (۱۳۸۹). مدیریت دانش؛ چالش‌ها و موانع استقرار آن در ارتش جمهوری اسلامی ایران. علوم و فنون نظامی، سال هفتم، ۷۱-۸۹.
- سنگه، پیتر. ام (۱۳۸۰) پنجمین فرمان (ترجمه کمال هدایت و محمد روشن)، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- شریف‌زاده، فتاح؛ بودلایی، حسن. (۱۳۸۷). مدیریت دانش در سازمان‌های اداری، تولیدی و خدمات، چاپ اول. جهاد دانشگاهی (دانشگاه علامه طباطبایی). <https://www.gisoom.com/book/1510639>.
- عدلی، فریبا. (۱۳۸۴). مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش. فراشناختی اندیشه چاپ اول. <http://ketab.ir/BookList.aspx?Type=Title>

- محمودزاده، سید مجتبی، صداقت، مریم. (۱۳۹۳). رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتل داری. مطالعات مدیریت گردشگری، ۸(۲۴)، ۸۹-۱۱۹.
- نوروزپور، بهمن؛ مرادی، محمود؛ رمضانیان، محمدرحیم. (۱۳۹۳). تجزیه و تحلیل ریسک‌های انتقال دانش: ابزاری برای مدیریت راهبردی روابط بین سازمانی. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، سال سیزدهم، ۱۷۷-۱۹۷.

### References

- Anand, V., Glick, W. H., & Manz, C. C. (2002). Thriving on the knowledge of outsiders: Tapping organizational social capital. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 87-101.
- Basu, B., & Sengupta, K. (2007). Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions--a Case of an Indian Business School. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5.(۳).
- Clark, J. (2013). Working regions: Reconnecting innovation and production in the knowledge economy. Routledge.
- Ding, L. Y., Zhong, B. T., Wu, S., & Luo, H. B. (2016). Construction risk knowledge management in BIM using ontology and semantic web technology. *Safety Science*, 87, 202-213.
- C. Kahraman, B. Bar, Ö. Bi, I. U. Sarı, and E. Turanog ˘lu, 'Fuzzy analytic hierarchy process with interval type-2 fuzzy sets', *Knowledge-Based Syst.*, vol. 59, pp. 48-57, Mar. 2014.
- Du, J., Song, R., & Jiao, Y.-Y. (2011). Customer Knowledge Management of Mass Customization Enterprises Based Value Chain. In *Management and Service Science (MASS), 2011 International Conference on* (pp. 1-4). IEEE.
- Griddings, S. R. (2005, October). Marketing for Incubator Managers & Guidelines to Assist their Clients in their Marketing. In *Workshop on Science and Technology Parks Market and Planning*, Isfahan.
- Jennex, M. E., & Durcikova, A. (2013). "Assessing Knowledge Loss Risk". 46th Hawaii International Conference on Systems Sciences.
- Hatum, A., & Preve, L. A. (2015). "Managing Talent Risk". *Journal of Harvard Deusto Business Research*, 4(1), 34-45.
- Hamdani, M. (2019). Technology Acceptance in the Use of Social Networks by Teachers and Employees of Education Offices in Ahwaz. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 18(1), 105-117.
- Hisdal, E. (1981). The IF THEN ELSE Statement and Interval-Valued Fuzzy Sets of Higher Type. *International Journal of Man-Machine Studies*, 15, 385-455.
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.

- Jalali, S. M., & Sardari, M. (2015). Study the Effect of Different Aspects of Customer Relationship Management (CRM) on Innovation Capabilities with Mediator Role of Knowledge Management (Case Study: Mahram Company). *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(6 S6), 343.
- Kasemsap, K. (2018). Multifaceted Applications of Data Mining, Business Intelligence, and Knowledge Management. In *Intelligent Systems: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 810–825). IGI Global.
- Lee, L.-W., & Chen, S.-M. (2008). Fuzzy multiple attributes group decision-making based on the extension of TOPSIS method and interval type-2 fuzzy sets. In *2008 International Conference on Machine Learning and Cybernetics* (Vol. 6, pp. 3260–3265). IEEE.
- Lee, S., Suh, E., & Lee, M. (2014). "Measuring The Risk of Knowledge Drain in Communities of Practice". *Journal of Knowledge Management*,
- Liebowitz, J., & Suen, C. Y. (2000). Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 54–67.
- Massingham, P. (2010). Knowledge risk management: a framework. *Journal of knowledge management*, 14(3), 464-485.
- Mendel, J. M. (2007). Type-2 fuzzy sets and systems: An overview [corrected reprint]. *IEEE Computational Intelligence Magazine*, 2(2), 20–29.
- Mohayidin, M. G., Azirawani, N., Kamaruddin, M. N., & Margono, M. I. (2007). The application of knowledge management in enhancing the performance of Malaysian universities. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5.(۳)
- Nazari, E., Sarafraz, A., & Amini, S. N. (2016). The Effect of Key Factors of Knowledge Management Success on improving Customer Relationship Management (Case study: financial and credit institutions of Parsabad). *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 2356-5926*, 915–923.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Obeidat, B. Y., Tarhini, A., Masa'deh, R., & Aqqad, N. O. (2017). The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 8(3–4), 273–298.
- Omotayo, F. O. (2015). *Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature*.
- Paliszkievicz, J. (2007). Knowledge management: An integrative view and empirical examination. *Cybernetics and Systems: An International Journal*, 38(8), 825–836.
- Sabherwal, R., & Baccara-Fernandez, I. (2003). An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels. *Decision Sciences*, 34(2), 225–260.

- Salojärvi, H., Sainio, L.-M., & Tarkiainen, A. (2010). Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1395–1402.
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). The internet of things: building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 347–354.
- SARVESTANI, R. A., SADRABADI, A. N., & TOORANLOO, H. S. (2014). SOLUTIONS PRIORITIZATION OF MANAGEMENT KNOWLEDGE, WITH FUZZY QFD APPROACH (CASE STUDY: MARTYR BEHESHTI HOSPITAL OF SHIRAZ). *SPECTRUM*, 3.(v)
- Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of management studies*, 45(4), 677-690.
- Shajera, A., & Al-Bastaki, Y. (2014). Organisational Readiness for Knowledge Management: Bahrain Public Sector Case Study. In *Building a Competitive Public Sector with Knowledge Management Strategy* (pp. 104-117). IGI Global.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Knowledge and the Firm), 27-43.
- Trkman, P., & Desouza, K. C. (2012). Knowledge risks in organizational networks: an exploratory framework. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(1), 1-17.
- Sveiby, K. E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of intellectual capital*, 2(4), 344-358.
- Yew Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261–279.
- Zadeh, L. A. (1975). The Concept of a Linguistic Variable and Its Application to Approximate Reasoning—I. *Information Sciences*, 8, 199–249.







## بررسی تأثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی (نمونه پژوهش: شرکت شیر پگاه)

زهرا رشیدعلی پور\*، منوچهر انصاری\*\*، سید رضا سید جوادین\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۱۴

### چکیده

امروزه سازمان‌هایی در برابر تغییرات و تحولات موفق و پیروز خواهند شد که بتوانند سرمایه‌های نامشهود و دانش خود را بهبود و توسعه بخشند تا بتوانند سایر متغیرهای سازمانی از جمله اثربخشی را تحت تأثیر قرار دهند، در این راستا پژوهش حاضر نیز با هدف، بررسی تأثیر اجرای مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی در شرکت شیر پگاه صورت پذیرفت؛ جامعه آماری این پژوهش نیز شامل کلیه کارکنان شیر پگاه از رده کارشناس به بالا که تعداد کل آنها ۳۵۰ نفر بود که حجم نمونه مناسب تحقیق بر اساس فرمول کوکران ۱۸۴ نفر می‌باشد که جهت اجرای پرسشنامه به صورت نمونه تصادفی ساده افراد از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه‌ها توزیع گشت، ابزار مورد استفاده در این پژوهش نیز شامل پرسشنامه‌های استاندارد اجرای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی زاید (۲۰۱۲) که بر اساس مدل نظری بهاتی و همکاران (۲۰۱۱) تنظیم شده، استفاده شده است. پرسشنامه اجرای مدیریت دانش دارای ۲۴ گویه و عملکرد سازمانی دارای ۶ گویه با طیف ۵ درجه‌ای لیکرت می‌باشند که متغیرهای فرهنگ، سرمایه فکری، فرآیندها، راهبرد مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را مورد سنجش قرار می‌دهد. نتایج آزمون تحلیل رگرسیون خطی ساده نشان داد که هم مؤلفه کلی مدیریت دانش و هم ۴ مؤلفه مدیریت دانش سهم معناداری در تبیین واریانس متغیر وابسته عملکرد سازمانی داشتند و از بین این مؤلفه‌ها راهبرد مدیریت دانش بالاترین ضریب رگرسیونی را به دست آورده است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، عملکرد سازمانی، راهبرد، فرآیند، سرمایه فکری، فرهنگ.

\* نویسنده مسئول: کارشناس ارشد، گروه مدیریت منابع انسانی، پردیس البرز دانشگاه تهران، کرج، ایران.

rashidalipourz@gmail.com

mansari@ut.ac.ir

rjavadin@ut.ac.ir

\*\* دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

\*\*\* استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## مقدمه

همواره در بیشتر سازمان‌ها در سرتاسر دنیا، مدیران به دنبال ارتقاء و بهبود عملکرد سازمان‌های خود می‌باشند. در این راستا یکی از مناسب‌ترین راهبردها، تمرکز بر روی دانش سازمانی و مدیریت صحیح آن است (بدری آذرین و همکاران، ۱۳۹۱). بررسی مطالعات نشان می‌دهد که مدیریت دانش و راهبردهای آن عوامل مهمی برای سازمان‌هاست (ابوبکر و همکاران ۲۰۱۷) ارزیابی عملکرد همواره به‌عنوان یکی از ابزارها و روش‌های مهم جهت بررسی روند تحقق اهداف مختلف سازمانی به شکل‌های مختلفی توسط افراد مختلف سازمانی و برون سازمانی انجام می‌گیرد؛ که نتیجه حاصل از این ارزیابی می‌تواند تاثیرات قابل توجهی را در پی داشته باشد. عملکرد سازمانی، به‌عنوان ارزش سازمانی و رفتارهای شغلی کارکنان در زمان‌ها و موقعیت‌های مختلف تعریف می‌شود. منظور از ارزش سازمانی، برآوردی است که سازمان از فعالیت‌ها و خدمات کارکنان خود دارد؛ انجام وظیفه شغلی یا داشتن رابطه کاری مناسب با دیگر کارمندان (بورمن<sup>۱</sup> و همکاران). در واقع مدیریت دانش کلیدی‌ترین عنصر بحث تفاوت سازمان‌ها در کسب مزیت رقابتی شناخته شده است (دایان و همکاران ۲۰۱۷). امروزه دانش پایه اصلی رقابت است و در حال حاضر کلید اصلی در رقابت‌پذیری سازمان‌ها تلقی شده است. (فتحیان و همکاران، ۱۳۹۳) لذا سازمان‌ها همواره برای توسعه دانش به عالیترین سطح به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی خود تلاش می‌کنند. (شومی ۲۰۱۴) بنابراین با توجه به اهمیت دانش به‌عنوان یک دارایی با ارزش برای سازمان‌های معاصر و انتظارات سازمان‌ها در بهبود عملکرد سازمانی مساله اصلی تحقیق حاضر بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی می‌باشد. عملکرد سازمان عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن و انجام مسئولیت‌هایی که بر عهده افراد گذاشته شده است. مدیریت عملکرد، در برگیرنده سه کنش عمده است: (۱) برنامه‌ریزی عملکرد؛ یعنی تعیین اهداف و دستورالعمل‌ها برای پیروان، در ابتدای دوره برنامه‌ریزی و تدوین طرح‌هایی برای رسیدن به این اهداف؛ (۲) آموزش؛ یعنی بازخورد روز به‌روز و فعالیت‌های پیشرفتی

برای تقویت نقشه‌های عملکرد؛ ۳) تجدید نظر در عملکرد؛ یعنی ارزیابی کلی از عملکرد برای دوره خاص برنامه‌ریزی (نمایان و فیض الهی، ۱۳۹۴: ۱۶۵).

عملکرد بهینه در سازمان به دلیل بهره‌وری و اثربخشی که برای سازمان در بردارد همواره مورد توجه مدیران و کارشناسان بوده، به طوری که به حوزه مستقلی از مطالعات سازمانی تبدیل شده است. در فرآیند ارزیابی عملکرد، از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده آگاه می‌شویم، وضعیت جاری مان را با روند گذشته مقایسه می‌کند وضعیت خویش را در قبال رقبا می‌سنجیم و نقاط ضعف و قوت مان را به منظور ترمیم آنها شناسایی می‌کنیم (عباس‌پور و باروتیان، ۱۳۸۹).

هدف اصلی انجام تحقیق بررسی تأثیر اجرای مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه.

## ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

### مدیریت دانش

یکی از موضوعات مهم در دوره اخیر، مدیریت دانش است. مدیریت دانش رویکردی است که به سرعت در حال تکامل و پیشرفت است و بر افزایش کارایی و بهبود اثربخشی فرایندهای سازمانی، همراه با نوآوری مستمر، توجه زیادی دارد. نیاز به مدیریت دانش از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار، عنصری مهم تلقی می‌شود (گارسیا و همکاران، ۲۰۱۴) سازمان با عملکرد برتر، سازمانی است که در یک دوره زمانی بلند مدت از راه توانایی انطباق مناسب با تغییرات سریع برخوردار باشد (چناری، عیدی و عباسی، ۱۳۹۳: ۱۲)، چرا که، پیچیدگی، تنوع و تغییرات سریع و روزافزون که از خصوصیات بارز محیط امروز سازمان‌ها به شمار می‌روند و سازمان‌های مختلف را در شرایطی قرار داده است که بقا و استمرار حیات آنها، مستلزم استفاده از راه کارها، ابزارها، شیوه‌ها و رویکردهای متناسب برای بهبود عملکردشان است. به بیان دیگر، سازمان‌ها در شرایط رقابت روزافزون امروزی ناگزیرند تا شیوه‌های جدیدی را برای بهبود عملکرد خود آزمون نمایند (رضائی، شعبانعلی فمی و صلاحی

مقدم، ۱۳۹۴: ۱۲۳)، در این راستا؛ با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگی‌های آن در حیطه عملکرد سازمانی می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان به یک ضرورت تبدیل شده است، بنابراین مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر مدیریت دانش امکان اتخاذ تصمیمات مبتنی بر دانش را پیدا کند، از این رو مدیریت دانش مقوله‌ای مهمتر از خود دانش محسوب می‌شود و ایجاد محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای سازمان از اهداف اولیه‌ی مدیریت دانش می‌تواند گسترده‌ای از ویژگی‌های عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت‌ها به عملکرد هوشمندانه‌تر بهبود بخشد، امروزه به دانش به‌عنوان یک اهرم راهبردی عملکرد سازمانی توجه روز افزونی می‌شود در عصر حاضر بیشتر شرکت‌های خصوصی به اهمیت دانش و مدیریت آن برای کسب مزیت رقابتی و بقا در صحنه رقابتی پی‌برده‌اند، مدیریت دانش تضمین‌کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمان و جوامع و میزان بهره‌گیری آنها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی است، صاحب‌نظران مدیریت معتقدند که فواید به‌کارگیری مدیریت دانش شامل، افزایش یادگیری سازمانی، مدیریت پیشرفته سرمایه‌های فکری و ذهنی، افزایش کارآمدی و اثربخشی عملکردها و پیشرفت مداوم و مستمر سازمان است (امین بیدختی و کیانی فر، ۱۳۹۴: ۶۶).

در این راستا؛ باید مدیریت دانش مفهومی برای توصیف فرآیندهایی دانست که از طریق آن سازمان‌ها به شناسایی، جمع‌آوری، سازمان‌دهی و ذخیره تسهیم دانش با هدف خلق ارزش و دست‌یابی به مزیت رقابتی می‌پردازند (امین بیدختی و کیانی فر، ۱۳۹۴: ۶۵) و در ۳ سطح فردی، سیستمی و سازمانی رخ می‌دهد و به کارگیری چنین دانشی مستلزم استخدام، گزینش، انگیزش، ارتباطات و رفتار مناسب است، در واقع برای این که قادر شویم دانش را در سازمان مدیریت کنیم، ابتدا باید درک کنیم دانش چیست و چگونه از آن استفاده می‌شود همین‌طور باید ساختارهای ارتباطی رسمی و غیر رسمی و شبکه‌هایی به‌منظور انتقال و توزیع دانش در سازمان ایجاد شود (اومرزل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ به نقل از امین بیدختی و کیانی فر، ۱۳۹۴: ۶۶)، تاکنون صاحب‌نظران بسیاری، مدل‌هایی را در زمینه فرآیند مدیریت دانش ارائه داده‌اند که

1. Omerzel

بیشتر آنها از نظر محتوایی تقریباً مشابه یکدیگرند. اما دارای واژه‌ها و فازهایی با ترتیب متفاوت هستند. نکته‌ای که تقریباً در تمامی این مدل‌ها به چشم می‌خورد تأکید بر استفاده و به‌کارگیری دانش است و دیگر مراحل به مثابه مقدمه‌ای در ایجاد بسترهای لازم برای به‌کارگیری دانش هستند.

جدول ۱. مدل‌های پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش (ایران‌زاده و پاکدیناب، ۱۳۹۳: ۵۷)

مؤلفین	ابعاد
هیگس (۲۰۰۰)	خلق کردن- ذخیره کردن- نشر کردن- به‌کار بردن
اودل (۱۹۹۶)	شناسایی- جمع‌آوری- سازمان‌دهی- به‌کارگیری- پخش- ایجاد
داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)	تولید- کدبندی و سازمان‌دهی- منتقل سازی
پروبوست، روبروم هارد (۲۰۰۲)	تعیین هدف- شناسایی- کسب- توسعه- تسهیم- استفاده- ارزیابی
نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)	اجتماعی کردن- خارجی نمودن- برقراری اتصال- درونی نمودن
گوپنا و مک دونیل (۲۰۰۲)	اداره دانش- توانایی خلق دانش جدید
ویگ (۲۰۰۲)	ایجاد و منبع بودن- گردآوری و تبدیل-انتشار- کاربردی نمودن
اسکیم (۲۰۰۳)	خلق- جمع‌آوری- سازمان‌دهی- کاربرد دانش

### راهبردهای مدیریت دانش

نوناکا و تاکاشی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، بیان می‌کنند که برای اولین بار پولانی در تحقیقات خود که در سال ۱۹۶۶ انجام شد به‌طور تلویحی دانش را به دو دسته آشکار و پنهان تقسیم کرده است. بر همین اساس آن‌ها بیان می‌کنند که دانش آشکار (صریح) می‌تواند در قالب واژگان و اعداد بیان و به شکل داده‌ها، فرمول، مشخصات، دستورالعمل‌ها و نظایر آن تسهیم شود. این نوع دانش می‌تواند

1. Nonaka & Takeuchi

به آسانی کدگذاری شود و به سادگی بین افراد به طور رسمی و نظام مند منتقل شود. از طرف دیگر دانش پنهان (ضمنی) در ذهن افراد موجود است و به طور عمیق در اقدامات، تجارب، ارزش ها و مطلوب های افراد می باشد. مدل های ذهنی، شهود و تصورات در این حوزه از دانش قرار می گیرند. نوناکا و تاکاشی چهار نوع راهبرد خلق و تبدیل دانش های صریح و ضمنی در سازمان ها را ارائه نموده اند که عبارت اند از (رضایی، احمدوند و تولایی، ۱۳۸۹: ۳۰):

۱- اجتماعی سازی؛

۲- برونی سازی؛

۳- ترکیب سازی؛

۴- درونی سازی.

### عملکرد سازمانی

عملکرد سازمان همان قدرت سازمان برای دستیابی به اهدافش با استفاده از منابع به گونه ای کارآمد و مؤثر است (ادنان و همکاران، ۲۰۱۶). از نظر آلتون تاس و همکاران (۲۰۱۴) عملکرد سازمان مفهومی چندگانه دارد. آنها عملکرد سازمان را بر اساس دو مفهوم عملکرد عملیاتی و عملکرد مالی تعریف کردند که عملکرد عملیاتی شامل بهره وری و کیفیت و عملکرد مالی شامل بازگشت سرمایه و بازگشت سهم سهامداران است. بنابراین، عملکرد یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات اشاره دارد و می توان گفت عملکرد تبدیل یادگیری به رفتار آشکار است. یعنی نتیجه یادگیری است نه خود یادگیری. لذا به رفتارهای بالفعل و قابل مشاهده و اندازه گیری عملکرد گفته می شود (بورنه<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۳، به نقل از شفیع و تارمست، ۱۳۹۳: ۱۱۳). در این راستا، عملکرد سازمانی، عملکرد نتایج قابل اندازه گیری، تصمیمات و اقدامات سازمانی است که نشان دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب شده است و تقریباً هر هدف رقابتی و تعالی غیرمادی نظیر قابلیت اطمینان، انعطاف پذیری، کیفیت و سرعت را نیز در بر می گیرد (جباری، یزدانی، داداشی خاص، ۱۳۹۱: ۱۳۲)،

1. Bourne

اما در یک جمع‌بندی کلی می‌توان ابعاد عملکرد سازمانی را از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف به شرح زیر بیان نمود؛

### جدول ۲. ابعاد عملکرد سازمانی

(جسر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹، به نقل از آقاجانی، رضازاده و شوقی، ۱۳۹۳: ۲۱)

ابعاد	محققان
زمان	کاپلان <sup>۲</sup> (۱۹۸۳)؛ لینچ و کراس <sup>۳</sup> (۱۹۹۱)، اسپمنز و ولمن <sup>۴</sup> (۱۹۹۴)
کیفیت	نیلی و همکاران <sup>۵</sup> (۱۹۹۵)؛ کولیر <sup>۶</sup> (۱۹۹۵)؛ وایت <sup>۷</sup> (۱۹۹۶)
انعطاف‌پذیری	لایتین <sup>۸</sup> (۱۹۹۶)؛ اسلاک و همکاران <sup>۹</sup> (۱۹۹۸)؛ مدوری و استپل <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۰)
مالی	کیگان و همکاران <sup>۱۱</sup> (۱۹۸۹)؛ سینک و توتل <sup>۱۲</sup> (۱۹۸۹)؛ جونز و همکاران <sup>۱۳</sup> (۱۹۹۳)؛ میر <sup>۱۴</sup> (۱۹۹۴)؛ بیتچی <sup>۱۵</sup> (۱۹۹۴)؛ گالیانی و همکاران <sup>۱۶</sup> (۱۹۹۷)، ونکاترمان و رامنجام <sup>۱۷</sup> (۱۹۸۶)
رضایت مشتری	اکسل <sup>۱۸</sup> (۱۹۹۱)؛ کاپلان و نورتون <sup>۱۹</sup> (۱۹۹۲)
منابع انسانی	فیتزگرلاد و موون <sup>۲۰</sup> (۱۹۹۶)
رشد و سودآوری عینی و ذهنی	اومرزل و آنتونیک <sup>۲۱</sup> (۲۰۰۸)؛ لامپکین و دیس <sup>۲۲</sup> (۲۰۰۱)؛ وانگ و ژانگ <sup>۲۳</sup> (۲۰۰۹)؛ ویکلند و شفرد <sup>۲۴</sup> (۲۰۰۳)

1. Geuser
2. Kaplan
3. Lynch & Cross
4. Schmenner & Vollmann
5. Neely et al
6. Collier
7. White
8. Laitinen
9. Slack et al
10. Medori & Steeple
11. Keegan et al
12. Sink and Tuttle
13. Jones et al
14. Meyer
15. Bititci
16. Ghalayini et al
17. Venkatraman & Ramanujam
18. Eccles
19. Kaplan and Norton
20. Fitzgerald and Moon
21. Omerzel & Antoncic
22. Lumpkin & Dess
23. Wang & Zhang
24. Wiklund & Shepherd

## عملکرد سازمانی و مدیریت دانش

امروزه، اهمیت مدیریت دانش به عنوان یک سلاح مهم برای حفظ مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان‌ها به رسمیت شناخته شده و نتایج پژوهش‌های متعدد صورت گرفته در نقاط مختلف دنیا حاکی از اثر مستقیم مدیریت دانش بر بهبود عملکرد می‌باشد، به طوری که چنانچه کیفیت دانش سازمانی خوب باشد، می‌توان انتظار داشت که عملکرد مدیریت و سازمان به میزان قابل توجهی بهبود یابد (رضایی و همکاران، ۱۳۹۳: ۷۹).

با بررسی و تحلیل اهمیت و ویژگی‌های دانش در حیطه عملکرد سازمان‌ها نیز، می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد، برای ادامه حیات سازمان‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. به خصوص اگر روند تغییر و تحولات دانش در جوامع معاصر به دقت مورد ارزیابی واقع شود. این نتیجه مهم حاصل می‌شود که جامعه فراصنعتی امروز، جامعه‌ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوری‌های نیرو افزار جای خود را به فناوری‌های دانش‌افزار می‌دهند بنابراین مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانش برتر، امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹؛ به نقل از ایران‌زاده و پاکدلبناب، ۱۳۹۳: ۵۳)، این در حالی است که؛ در عمل نیز، بسیاری از سازمان‌ها ادعا کرده‌اند، به کمک فرایند مدیریت دانش کارا و اثرگذار، بر روی عملکرد سازمان مؤثر بوده است. از این رو، مدیریت دانش بدون شک یکی از مهم‌ترین مقدمات برای عملکرد یا نوآوری سازمان است (لیو، ۲۰۰۹، به نقل از بیدغی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۶۰)، تحقیقات به عمل آمده، ارتباطات قوی و مثبت بین کسب دانش و ارزیابی‌های عملکرد را پیشنهاد می‌نماید، محققان بیان می‌کنند که عملکردهای مرتبط با ایجاد دانش در حد قابل توجهی به پیشرفت سازمانی مرتبط می‌باشند. ضمناً در صورت استفاده مناسب از دانش کسب‌شده، ارتباط قابل توجه و مثبتی بین کسب دانش و عملکرد سازمانی مشاهده می‌شود. برای اینکه دانش بتواند بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار باشد، باید در پشتیبانی از فرایندهای سازمان مورد استفاده قرار گیرد. لذا، از طریق استفاده از دانش است که دانش کسب‌شده می‌تواند از "قابلیت بالقوه" به قابلیت بالفعل و پویا که بر عملکرد سازمان تأثیرگذار است تبدیل شود. محافظت از دانش برای عملکرد مؤثر و کنترل



داخل سازمان‌ها ضروری است. این امر می‌تواند نوعاً شامل کاربرد حق کپی (کپی‌رایت) و حق امتیازها همگام با سامانه‌های فناوری اطلاعات باشد که از طریق نام فایل، نام کاربر، کلمه عبور و پروتکل‌های به اشتراک گذاشتن فایل که حقوق کاربران مجاز را مشخص می‌سازد موجبات امنیت دانش را فراهم می‌سازد. ولی حفاظت از دانش اغلب چالش‌زاست که علت آن تاحدی این است که هدف از قوانین کپی‌رایت برای حفاظت از دانش، به نحوه تلقی آنها از محیط دانش محدود می‌شود. علی‌رغم این محدودیت‌ها، فرایند محافظت از دانش نباید محدود شده و یا به حاشیه رانده شود و حفاظت از دانش در برابر کاربرد غیرقانونی و نامناسب جزو ضروریات یک سازمان برای ایجاد و حفظ سود رقابتی محسوب می‌شود. علاوه بر آن، از آنجا که دانش برای کسب سود رقابتی بسیار حائز اهمیت می‌باشد، انتظار می‌رود که ذخیره و حفاظت از دانش به ایجاد ارزش برای سازمان پردازد (بیدگی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۶۰). با توجه به اهمیت موضوع، در مدل مفهومی پژوهش حاضر به بررسی تأثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در شرکت پگاه تهران می‌پردازد در این راستا از مدل بهاتی و همکاران (۲۰۱۱) استفاده شده است.

فرآیند مدیریت دانش به ایجاد دانش، به اشتراک گذاری، و استفاده مؤثر از آن جهت ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان اشاره دارد. فرآیند مدیریت دانش رویکرد سیستمی است که شامل خلق، دریافت، سازمان‌دهی، دستیابی و استفاده از دانش و آموخته‌ها در سازمان است. سرمایه فکری، موجودی یک سازمان است که در یک مقطع زمانی خاص در آن وجود دارد. سرمایه فکری مجموعه‌ای از دارایی‌های دانش محور است که به یک سازمان اختصاص دارد و در زمره ویژگی‌های آن محسوب می‌شود و از طریق افزودن ارزش به ذینفعان کلیدی سازمان، به‌طور قابل ملاحظه‌ای به بهبود وضعیت رقابتی سازمان منجر می‌شود. کارکنان با درک دانش درون و برون سازمان و اشتراک و توسعه آن می‌توانند یک فرهنگ ایجاد کنند که در این فرهنگ دانش تبدیل به یک دارایی ارزشمند و مؤثر در سازمان می‌شود که به‌عنوان شایستگی اصلی نتایج دلخواه را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. فرهنگ به‌عنوان یک عنصر مهم است که دانش را می‌سازد همچنین جهت توسعه مدیریت دانش به شدت نیاز به توسعه یک فرهنگ، که در آن یادگیری، به اشتراک گذاری و ایجاد دانش در همه سطوح وجود دارد می‌باشد. فرهنگ پایه‌ای برای پیاده‌سازی

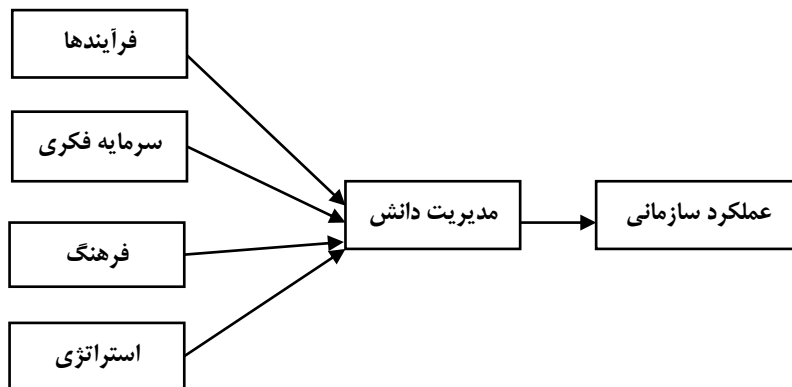
موفقیت آمیز و توسعه مدیریت دانش است که کارمندان در آن سهیم می‌باشند. در ادامه اجرای مدیریت دانش نیاز به راهبرد و فرایند تبدیل و تولید دانش و غلبه بر موانع می‌باشد. سازمان باید راهبرد را بسازد که همه ذینفعان را در برگیرد و دانش را به‌عنوان هسته اصلی سازمان تبدیل کند. از این رو، هدف مدیریت تشویق کارکنان به افزایش تعامل با افرادی است که دارای تخصص‌ها و مهارت‌های مخصوص هستند تا از این رهگذر دانش‌پایه خویش را همواره به‌روز کنند. بر اساس آنچه بیان شد و با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به شکل زیر خواهند بود:

### فرضیه اصلی:

به‌کارگیری مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### فرضیه‌های فرعی:

فرآیندهای مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.  
سرمایه‌های فکری مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.  
فرهنگ مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.  
راهبرد مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق - اقتباس از بهاتی و همکاران (۲۰۱۱)

## پیشینه پژوهش

در این بخش به بررسی و ارزیابی برخی مطالعات داخلی و خارجی در زمینه موضوع پژوهش پرداخته می شود.

جدول ۳. خلاصه‌ای از مطالعات داخلی و خارجی

ردیف	منبع	عنوان تحقیق	خلاصه تحقیق
۱	رضایی و همکاران ۱۳۹۳	بررسی اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز	در این پژوهش مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن شامل خلق، کسب، ثبت، انتقال و کاربرد دانش از اثر مثبت و معنی داری بر متغیر عملکرد سازمانی برخوردار بودند
۲	امینی و خیری و جمعه زاده ۱۳۹۴	بررسی تأثیر راهبرد مدیریت دانش بر عملکرد سازمان	در این پژوهش تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون میانگین جامعه و مدل معادلات ساختاری انجام گرفت یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین استقرار مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در شرکت‌های شهرک‌های صنعتی بندر عباس رابطه مثبت و معناداری وجود داشت.
۳	امین بیدختی و کیانی فر ۱۳۹۴	بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در شرکت‌های بین‌المللی ایرانی	در این پژوهش سطح به کارگیری مدیریت دانش در شرکت‌ها در حد مطلوبی قرار دارد. همچنین رابطه معنی داری بین مدیریت دانش و اجزای آن با عملکرد سازمانی وجود دارد.
۴	بیدغی و همکاران ۱۳۹۵	تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در ادارات مالیاتی استان خوزستان	در این پژوهش آزمون فرضیه‌ها حاکی از تأیید هر هشت فرضیه پژوهش می‌باشد این امر بیانگر این واقعیت است که مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.
۵	آقاداتوود و بنی طالبی ۱۳۹۵	بررسی تأثیر مدیریت دانش مشتری بر بهبود عملکرد سازمانی در بانک مهر اقتصاد استان چهارمحال و بختیاری	در این پژوهش مدیریت دانش مشتری بر ارتقای رضایت‌مندی مشتریان، رضایت کارکنان و اثربخشی سازمانی مؤثر است. به طوری که هرچه میزان مدیریت دانش مشتری بالاتر باشد به همان اندازه میزان عملکرد بانک مهر اقتصاد نیز بیشتر می‌گردد

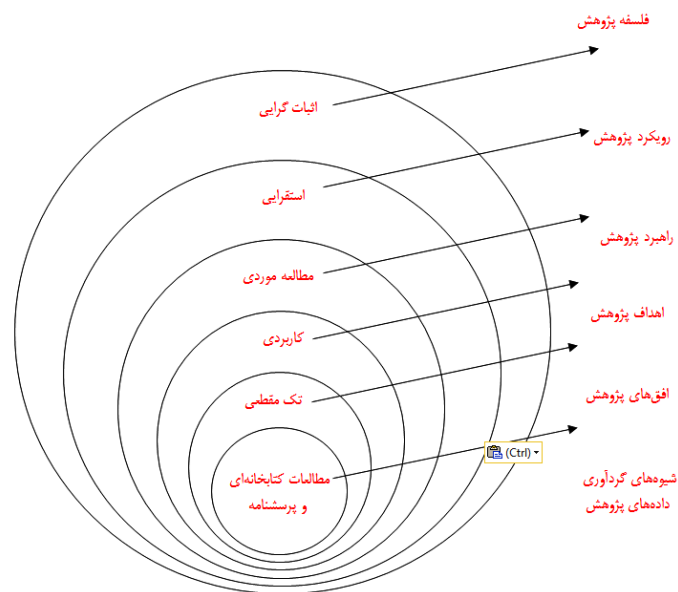
در این پژوهش بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی ضریب همبستگی مثبت و معناداری برقرار است.	بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در اداره امور مالیاتی	فتیحی و نثاری ۱۳۹۵	۶
در این پژوهش مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن شامل خلق، کسب، ثبت، انتقال و بهره‌برداری از دانش، هم به شکل مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم از طریق نوآوری سازمانی، اثر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمانی دارند	بررسی روابط میان فرایندهای مدیریت دانش، نوآوری و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات سیار عراق	Al-Hakim & Hassan ۲۰۱۲	۷
در این پژوهش رویکردهای اقتضایی، تکاملی و همه‌جانبه مورد توجه قرار گرفته است. نتایج این پژوهش بیانگر این واقعیت است که رویکرد اقتضایی رویکردی پشتیبان در مورد ارتباط مثبت توانایی مدیریت دانش بر عملکرد سازمان است.	توان مدیریت دانش و عملکرد سازمان	کوهن و اولسن ۲۰۱۴	۸
در این پژوهش می‌توان به در این پژوهش تأثیر مثبت و مستقیم توان مدیریت دانش بر عملکرد سازمان اشاره کرد.	تأثیر توان مدیریت دانش و مدیریت روابط تأمین‌کنندگان بر عملکرد شرکت	تسنگ و همکاران ۲۰۱۴	۹
در این پژوهش بین قابلیت‌ها و فرایندهای مدیریت دانش با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و فرایندهای آن با عملکرد سازمانی	ها و همکاران ۲۰۱۶	۱۰

در این پژوهش هم مانند پژوهش‌های پیشین بین فرایندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد اما در مقایسه این پژوهش با سایرین می‌توان گفت که تمرکز بیشتری بر روی راهبرد و سرمایه فکری که از فرایندهای مدیریت دانش است پرداخته شده است. از بین مؤلفه‌های مدیریت دانش، راهبرد دارای بیشترین میانگین در میان مؤلفه‌هاست (۳/۴۲) این امر نشان می‌دهد که این متغیر بیشتر از سایر مؤلفه‌ها در میان کارکنان وجود دارد همچنین مؤلفه سرمایه فکری دارای کمترین میانگین در میان مؤلفه‌هاست (۳/۰۸) لذا این امر حاکی از این

است که این مؤلفه کمتر از سایر مؤلفه‌ها در میان کارکنان وجود دارد. بنابراین، اگر مدیریت دانش در سازمان‌ها بخواهد ماندگار شود و تنها به عنوان یک سرگرمی موقتی تلقی نشود باید با خلق ارزش اقتصادی و مزیت رقابتی پیوند برقرار کند از همین رو سازمان‌ها برای اجرای کارآمد و اثربخش مدیریت دانش بایستی ابتدا با توجه به دانش‌های آشکار و پنهان موجود در سازمان راهبرد مدیریت دانش خود را انتخاب نمایند. تا جهت‌گیری اصلی سازمان برای سرمایه‌گذاری در زمینه مدیریت دانش تعیین شود. هر چه سازمان‌ها از روش‌های مناسب‌تر و موفق‌تری استفاده نمایند زمینه بهبود عملکرد سازمان فراهم خواهد شد.

## روش‌شناسی پژوهش

به منظور تبیین روش تحقیق از مدل پیاز پژوهش به شرح زیر استفاده شده است:



شکل ۲. پیاز پژوهش تحقیق

همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود تحقیق حاضر به لحاظ روش نوع توصیفی پیمایشی

بوده و از نظر هدف نیز کاربردی است. از آنجا که در تحقیق حاضر به دنبال توصیف اجرای مدیریت دانش در شرکت شیر پگاه بوده تا پدیده مدیریت دانش را بررسی کرده و برای شناخت بیشتر شرایط موجود و یاری دادن به فرایند تصمیم‌گیری اقدام نماییم تحقیق حاضر از نوع توصیفی و از آنجا که تحقیق حاضر دنبال به کارگیری مفاهیم نظری مدیریت دانش در موقعیت واقعی شرکت شیر پگاه می‌باشد از نوع کاربردی است.

هدف از تحلیل داده‌ها، طبقه‌بندی، تنظیم و خلاصه کردن داده‌ها برای یافتن پاسخ برای پرسش‌های پژوهشی است. با استفاده از تحلیل داده‌ها دانش‌پژوه می‌تواند به تقلیل داده‌ها به شکل قابل فهم و قابل تفسیر بپردازد.

### ابزار گردآوری اطلاعات داده‌ها

در این پژوهش به منظور گردآوری اطلاعات به بررسی‌های کتابخانه‌ای، به منظور جمع‌آوری جامع اسناد علمی و تحقیقی، کتبی یا غیر کتبی که محقق در رابطه خاصی باید از آنها الهام گیرد، انجام شده است.

و از پرسشنامه‌های استاندارد اجرای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی زاید<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) که بر اساس مدل مفهومی بهاتی و همکاران (۲۰۱۱) تنظیم شده، استفاده شده است. پرسشنامه اجرای مدیریت دانش دارای ۲۴ گویه و عملکرد سازمانی دارای ۶ گویه با طیف ۵ درجه‌ای لیکرت می‌باشند که متغیرهای فرهنگ، سرمایه فکری، فرآیندها، راهبرد مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را مورد سنجش قرار می‌دهد.

### جامعه و نمونه آماری:

جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان شیر پگاه از رده کارشناس به بالا که تعداد کل آنها ۳۵۰ نفر می‌باشند. حجم نمونه مناسب تحقیق بر اساس فرمول کوکران ۱۸۴ نفر می‌باشد که جهت

---

1. Zaied

پرسشگری به صورت نمونه تصادفی ساده افراد از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه‌ها توزیع می‌گردد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تصمیم‌گیری در مورد استفاده از آزمون تحلیل رگرسیون نخست باید پیش فرض‌های آن را بررسی کنیم. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف داده‌های مربوط به متغیر وابسته نرمال است ( $KS=0.11$ ,  $p=0.86$ ). همچنین در داده‌ها مقادیر پرت وجود نداشت و مقادیر آماره Tolerance value به صفر نزدیک بود، لذا فرض عدم هم‌خطی تأیید می‌شود. علاوه بر این، نتایج حاصل از آزمون هم‌خطی عامل تورم واریانس نشان داد که مقادیر آماره (VIF)، برای تمام متغیرها نزدیک به یک بود. به این ترتیب پیش فرض‌های لازم برای اجرای تحلیل رگرسیون صادق است.

در تحقیق حاضر برای محاسبه پایایی ابزار از ضریب آلفای کرباخ جهت تعیین ضریب اعتبار استفاده گردید. فرمول ارائه شده توسط کرباخ به صورت ذیل می‌باشد:

جدول ۴. مقادیر آلفا برای متغیرهای تحقیق

مقدار آلفا	گروه‌ها	متغیر
۰/۷۹	۱-۶	فرآیندها
۰/۷۵	۷-۱۲	سرمایه فکری
۰/۷۳	۱۳-۱۸	فرهنگ
۰/۷۲	۱۹-۲۴	راهبرد
۰/۹۱	۱-۲۴	مدیریت دانش کلی
۰/۷۸	۲۵-۳۰	عملکرد سازمانی

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. جهت آزمون فرضیه اصلی از نرم‌افزار PLS به صورت اجرای مدل معادلات ساختاری و جهت آزمون

فرضیات فرعی از نرم افزار SPSS به صورت آزمون همبستگی استفاده شده است. لازم به توضیح است که کلیه ضرایب آماری در این پژوهش با توجه به دقتی که در کاهش معیارهای ایجادکننده خطا صورت گرفته با اطمینان ۹۵٪ و در سطح خطای ۵٪  $\alpha$  محاسبه شده است.

### یافته‌های پژوهش

در این قسمت متغیرهای زمینه‌ای که ویژگی‌های فردی و اجتماعی پاسخگویان را معین می‌کنند، مورد بررسی و توصیف قرار گرفته است.

جدول ۵. اطلاعات جمعیت‌شناسی نمونه پژوهش

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۹۶	٪۴۷/۸
زن	۸۸	٪۵۲/۲
مجموع	۱۸۴	٪۱۰۰
رد ۵۵ سنی	فراوانی	درصد
۳۰ تا ۴۰ سال	۸۳	٪۴۵/۱
۴۰ - ۵۰ سال	۸۰	٪۴۳/۵
بیشتر از ۵۰ سال	۲۱	٪۱۱/۴
مجموع	۱۸۴	٪۱۰۰
سابقه خدمت	فراوانی	درصد
۱-۱۰ سال	۴۲	٪۲۲/۸
۱۱-۱۵ سال	۴۷	٪۲۵/۵
۱۶-۲۰ سال	۵۴	٪۲۹/۳
بالای ۲۰ سال	۴۱	٪۲۲/۳
مجموع	۱۸۴	٪۱۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش



بر اساس نتایج، از بین پاسخگویان، ۵۲/۲ درصد (۹۶ نفر)، مرد و ۴۷/۸ درصد (۸۸ نفر) زن هستند. بنابراین، همان‌طور که مشخص است تعداد پاسخگویان مرد بیشتر از پاسخگویان زن است. و از بین پاسخگویان، ۴۵/۱ درصد (۸۳ نفر)، در رده سنی ۳۰- سال، ۴۳/ درصد (۸۰ نفر) در رده سنی ۵۰- ۴۰ سال و در نهایت ۱۱/۴ درصد (۲۱ نفر) در رده سنی بیش از ۵۰ سال قرار دارند. بنابراین، همان‌طور که مشخص است در مورد نمونه پژوهش بیشتر پاسخگویان دارای رده سنی ۴۰- ۳۰ سال هستند. و از بین پاسخگویان، ۲۲/۸ درصد (۴۲ نفر)، دارای سابقه خدمت ۱۰- ۱ سال، ۲۵/ درصد (۴۷ نفر) دارای سابقه خدمت بین ۱۵- ۱۱ سال، ۲۹/۳ درصد (۵۴ نفر) دارای سابقه خدمت بین ۲۰- ۱۶ سال و ۲۲/۳ درصد (۴۱ نفر) نیز دارای سابقه خدمت بالای ۲۰ سال هستند. بنابراین، همان‌طور که مشخص است در مورد نمونه پژوهش بیشتر پاسخگویان دارای سابقه خدمت بین ۲۰- ۱۶ سال هستند.

### آزمون فرضیه‌ها:

جدول ۶: میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی مؤلفه‌های مدیریت دانش و عملکرد

#### سازمانی

متغیر	M	SD	۱	۲	۳	۴
فرآیندها	۳/۱۱	۰/۶۲	۱			
سرمایه فکری	۳/۰۸	۰/۵۶	۰/۷۱۲**			
فرهنگ	۳/۳۳	۰/۶۱	۰/۵۰۵**	۰/۷۲۲**		
راهبرد	۳/۴۲	۰/۵۸	۰/۵۱۵**	۰/۶۸۹**	۰/۷۶۵**	
عملکرد سازمانی	۳/۱۹	۰/۶۶	۰/۵۷۹**	۰/۶۴۸**	۰/۶۳۶**	۰/۶۵۱**

\* معناداری در سطح ۰/۰۱ \* معناداری در سطح ۰/۰۵

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۶، میانگین انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی مؤلفه‌های مدیریت دانش با عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. یافته‌های جدول بیانگر این است که؛ از بین مؤلفه‌های مدیریت دانش،

راهبرد دارای بیشترین میانگین در میان مؤلفه‌هاست (۳/۴۲) و این امر نشان می‌دهد که این متغیر احتمالاً بیشتر از سایر مؤلفه‌ها در میان کارکنان وجود دارد. همچنین مؤلفه سرمایه فکری دارای کمترین میانگین در میان مؤلفه‌هاست (۳/۰۸)، لذا این امر حاکی از این است که این مؤلفه احتمالاً کمتر از سایر مؤلفه‌ها در میان کارکنان وجود دارد.

علاوه بر این، یافته‌های حاصل از ضرایب همبستگی متغیرهای مستقل و متغیر وابسته نشان می‌دهد که؛ هر ۴ مؤلفه مدیریت دانش یعنی فرآیندها ( $r=0/579$ ،  $p=0/001$ )، سرمایه فکری ( $r=0/648$ ،  $p=0/001$ )، فرهنگ ( $r=0/636$ ،  $p=0/001$ ) و راهبرد ( $r=0/651$ ،  $p=0/001$ ) ضریب همبستگی مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی به دست آوردند. علاوه بر این ضرایب همبستگی گزارش شده در جدول نشان می‌دهد که از بین چهار مؤلفه‌ای که رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی به دست آورده‌اند، مؤلفه راهبرد بیشترین ضریب همبستگی را داراست.

### آزمون رگرسیون خطی ساده:

جدول ۷. نتایج مربوط به ضریب رگرسیون عملکرد سازمانی

متغیر پیش‌بین	ضریب رگرسیون b	SE	ضریب رگرسیون $\beta$	t	P
مدیریت دانش	۰/۹۴۲	۰/۰۶۵	۰/۷۳۱	۱۴/۴۵۴	۰/۰۰۱**
فرآیندهای مدیریت دانش	۰/۶۱۵	۰/۰۶۴	۰/۵۷۹	۹/۵۸۳	۰/۰۰۱**
سرمایه فکری مدیریت دانش	۰/۷۵۶	۰/۰۶۶	۰/۶۴۸	۱۱/۴۸۰	۰/۰۰۱**
فرهنگ مدیریت دانش	۰/۶۸۰	۰/۰۶۱	۰/۶۳۶	۱۱/۱۰۹	۰/۰۰۱**
راهبرد مدیریت دانش	۰/۷۳۵	۰/۰۶۴	۰/۶۵۰	۱۱/۵۳۸	۰/۰۰۱**

متغیر وابسته: عملکرد سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهش

برای تعیین سهم متغیر مستقل (مدیریت دانش) در پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) با توجه به نتایج جدول این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل مدیریت

دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. در واقع، بتا تغییر پیش‌بینی شده در انحراف استاندارد متغیر ملاک (عملکرد سازمانی)، با توجه به تغییر یک انحراف استاندارد در متغیر پیش بین (مدیریت دانش) است. با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر مدیریت دانش  $(t=14/454, p=0/001)$  تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. یعنی کسانی که مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند.

برای تعیین سهم متغیر مستقل (فرآیندهای مدیریت دانش) در پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل فرآیندهای مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. در واقع، بتا تغییر پیش‌بینی شده در انحراف استاندارد متغیر ملاک (عملکرد سازمانی)، با توجه به تغییر یک انحراف استاندارد در متغیر پیش‌بین (فرآیندهای مدیریت دانش) است.

با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر فرآیندهای مدیریت دانش  $(t=9/583, p=0/001)$  تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. یعنی کسانی که فرآیندهای مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند. برای تعیین سهم متغیر مستقل (سرمایه فکری مدیریت دانش) در پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل سرمایه فکری مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. در واقع، بتا تغییر پیش‌بینی شده در انحراف استاندارد متغیر ملاک (عملکرد سازمانی)، با توجه به تغییر یک انحراف استاندارد در متغیر پیش‌بین (سرمایه فکری مدیریت دانش) است. با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر سرمایه فکری مدیریت دانش  $(p=0/001, t=11/480)$  تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. یعنی کسانی که سرمایه فکری مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند. برای تعیین سهم متغیر مستقل (فرهنگ مدیریت دانش) در پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل فرهنگ مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد

سازمانی است. در واقع، بتا تغییر پیش‌بینی شده در انحراف استاندارد متغیر ملاک (عملکرد سازمانی)، با توجه به تغییر یک انحراف استاندارد در متغیر پیش‌بین (فرهنگ مدیریت دانش) است.

با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر فرهنگ مدیریت دانش ( $p=0/001$ ،  $t=11/109$ ) تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. یعنی کسانی که فرهنگ مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند. برای تعیین سهم متغیر مستقل (راهبرد مدیریت دانش) در پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل راهبرد مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. در واقع، بتا تغییر پیش‌بینی شده در انحراف استاندارد متغیر ملاک (عملکرد سازمانی)، با توجه به تغییر یک انحراف استاندارد در متغیر پیش‌بین (راهبرد مدیریت دانش) است. با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر راهبرد مدیریت دانش ( $p=0/001$ ،  $t=11/538$ ) تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. یعنی کسانی که راهبرد مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند.

در نهایت نتایج آزمون تحلیل رگرسیون خطی ساده نشان داد که هم مؤلفه کلی مدیریت دانش و هم ۴ مؤلفه مدیریت دانش سهم معناداری در تبیین واریانس متغیر وابسته عملکرد سازمانی داشتند و از بین این مؤلفه‌ها راهبرد مدیریت دانش بالاترین ضریب رگرسیونی ( $\beta=650$ ) را به دست آورده است.

## آزمون‌های پایایی مدل

### الفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

### آزمون پایایی دیلون گلدشتاین (پایایی ترکیبی)

**جدول ۸. پایایی ترکیبی و کرونباخ**

متغیر	ضریب پایایی ترکیبی (CR): CR > 0.7	ضریب پایایی آلفای کرونباخ
عملکرد	۰/۸۳۸۱۴۰	۰/۷۶۱۷۱۲
سرمایه فکری	۰/۹۱۷۴۷۱	۰/۸۹۰۶۲۴
فرهنگ	۰/۸۵۴۴۸۴	۰/۷۹۸۶۷۶
مدیریت دانش	۰/۹۲۳۳۶۲	۰/۹۱۱۵۵۰
فرایند	۰/۸۸۷۵۲۰	۰/۸۴۸۰۵۵
راهبرد	۰/۸۳۸۷۶۵	۰/۷۶۴۱۳۰

در جدول ۸. ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تمامی متغیرها در این تحقیق از حداقل مقدار ۰/۷ بیشتر است.

**جدول ۹. مقایسه پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی**

متغیرهای تحقیق	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	CR پایایی ترکیبی دیلوین گلدشتاین	شرط
عملکرد	۰/۵۷۸۲۸۵	۰/۸۳۸۱۴۱	برقرار است
سرمایه فکری	۰/۶۵۲۷۳۹	۰/۹۱۷۴۷۱	برقرار است
فرهنگ	۰/۵۱۴۷۶۴	۰/۸۵۴۴۸۴	برقرار است
مدیریت دانش	۰/۵۵۴۱۶۱	۰/۹۲۳۳۶۳	برقرار است
فرایند	۰/۵۶۹۱۳۳	۰/۸۸۷۵۲۰	برقرار است
راهبرد	۰/۵۸۱۸۱۹	۰/۸۳۸۷۶۵	برقرار است

با توجه به جدول ۹. مربوط به آزمون روایی همگرا، اگر همگی مورد تأیید قرار گرفتن مدل اندازه گیری انعکاسی ما دارای روایی همگراست حال به سراغ روایی واگرا می رویم.

## آزمون‌های روایی روایی همگرا و واگرا

جدول ۱۰. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا به روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱)

راهبرد	فرایند	مدیریت دانش	فرهنگ	سرمایه فکری	عملکرد
عملکرد					۰/۷۶۰۳
سرمایه فکری				۰/۸۰۸۱	۰/۴۳۵۸۶۴
فرهنگ			۰/۸۰۱۴۰	۰/۴۲۴۹۲۶	۰/۵۲۵۷۸۰
مدیریت دانش		۰/۷۴۴۳۷	۰/۷۵۴۱۵۴	۰/۸۳۳۸۱۹	۰/۵۹۳۸۶۰
فرایند	۰/۷۵۴۳۸	۰/۷۶۴۳۱۴	۰/۳۷۳۲۳۹	۰/۵۷۶۳۳۷	۰/۳۹۸۶۳۰
راهبرد	۰/۷۶۲۷۵	۰/۴۹۸۸۲۸	۰/۸۴۱۳۶۳	۰/۷۲۲۴۴۰	۰/۵۵۳۸۶۲

این امر در مورد تمام سازه‌های پژوهش صدق می‌کند و نشان از تائید روایی واگرا دارد. بر اساس مطالب عنوان‌شده و نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار Smart PLS در جدول‌های ۹ و ۱۰، نشان‌دهنده این است که مدل‌های اندازه‌گیری از روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی)، ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ) مناسب برخوردار می‌باشد.

جدول ۱۱. روایی همگرا

متغیرهای تحقیق	میانگین واریانس استخراجی (AVE)
عملکرد	۰/۵۷۸۲۸۵

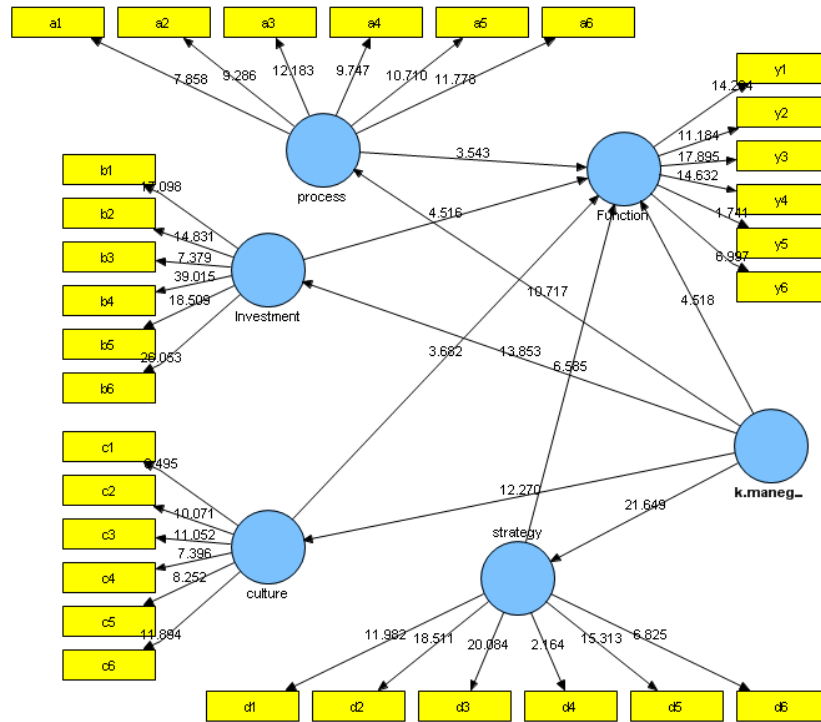
۰/۶۵۲۷۳۹	سرمایه فکری
۰/۵۱۴۷۶۴	فرهنگ
۰/۵۵۴۱۶۱	مدیریت دانش
۰/۵۶۹۱۳۳	فرایند
۰/۵۸۱۸۹۱	راهبرد

### برازش مدل ساختاری

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. بخش مدل ساختاری برخلاف مدل اندازه‌گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان و روابط میان آن‌ها بررسی می‌شوند.

### معناداری ضرایب مسیر

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار ضرایب معناداری یا همان مقادیر T-value است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۴۸). برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب T به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشد تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آن‌ها را تأیید نمود.

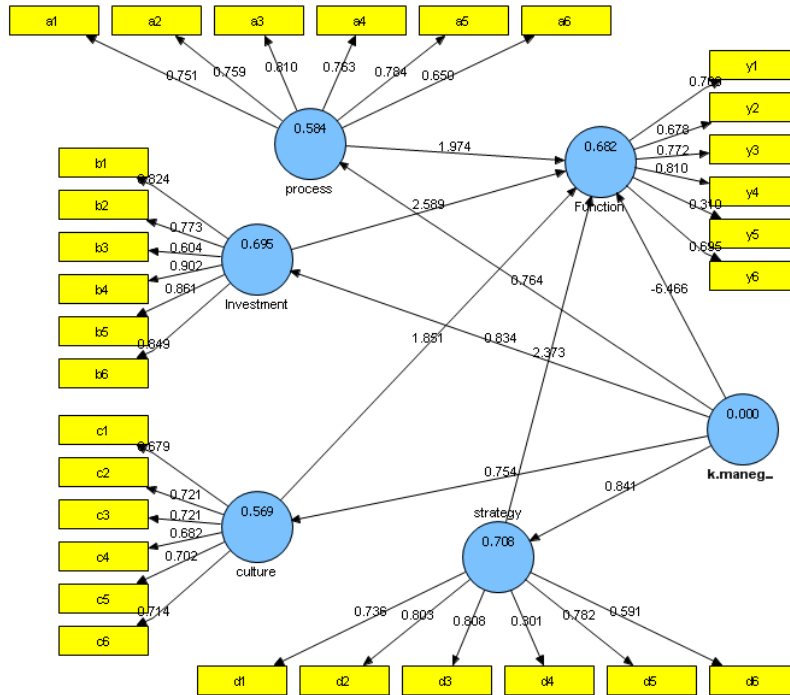


شکل ۳. مدل ساختاری (درونی) در حالت معناداری ضرایب مسیر

### ضرایب استاندارد

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر متغیرهای برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود و در صورتی که در یک مدل، یک سازه درون‌زا توسط تنها یک یا دو سازه ی برون‌زا تحت تأثیر قرار گیرد، مقدار  $R^2$  از ۰/۳۳ به بالا نشان از قوت رابطه بین آن سازه و سازه درون‌زا است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۵۱).





شکل ۴. مدل ساختاری (درونی) در حالت تخمین ضرایب استاندارد

جمع‌بندی آزمون معناداری فرضیات پیش‌بینی‌های لازم برای مدل ما در نمونه‌های بزرگ‌تر را انجام داد که این به ذات پیش‌بینی‌کننده تحقیقات واریانس محور برمی‌گردد، حال در آزمون‌های بعدی بررسی می‌شود که آیا این پیش‌بینی کیفیت مناسبی دارد یا خیر؟

### آزمون کیفیت مدل ساختاری (آزمون ارتباط پیش‌بین) Q SQUARE

ارتباط پیش‌بین (Q) یا اشتراک افزونگی<sup>۱</sup> یا شاخص کیفیت مدل ساختاری: هدف این شاخص بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن به روش چشم‌پوشی<sup>۲</sup> می‌باشد.

1 CV Red  
2 Blindfolding

معروف ترین و شناخته شده ترین معیار اندازه گیری این توانایی، شاخص  $Q^2$  است که بر اساس این ملاک مدل باید نشانگرهای متغیر مکنون درون زای انعکاسی را پیش بینی کند. مقادیر به دست آمده از این آزمون مثبت است که نشان دهنده کیفیت مناسب مدل ساختاری است (هنسرلر و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۰۹). در مورد قدرت پیش بینی مدل در مورد متغیرهای پنهان درونزا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی شده اند (هنسرلر و همکاران، ۲۰۰۹). بر این اساس قدرت پیش بینی مدل در مورد متغیرهای پنهان درونزا قوی است.

جدول ۱۲. مقادیر CV Red

	-SSE/SSO <sup>۱</sup>
۰/۶۰۳۱۷۶	عملکرد
۰/۶۱۴۷۳۵	سرمایه فکری
۰/۷۳۹۲۹۴	فرهنگ
۰/۶۰۵۶۳۲	مدیریت دانش
۰/۵۵۴۶۲۳	فرایند
۰/۴۵۹۱۲۵	راهبرد

### برازش مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه گیری و ساختاری می شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می شود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها کافی است یک معیار به نام GOF سنجیده شود:

$$GOF = \sqrt{\overline{\text{Communalities}} \times R^2}$$

میزان  $\overline{\text{Communalities}}$  از میانگین مقادیر اشتراکی که در جدول ۱۳ آمده است، به دست می آید.

1. Henseler et al

جدول ۱۳. مقادیر اشتراکی

متغیرها	مقادیر اشتراکی	$\bar{R}^2$
عملکرد	۰/۴۷۸۲۸۴	۰/۶۸۲۳۸۸
سرمایه فکری	۰/۶۵۲۷۳۹	۰/۶۹۵۲۵۴
فرهنگ	۰/۴۹۴۷۶۴	۰/۵۶۸۴۴۹
فرایند	۰/۳۵۵۴۶۱	۰/۵۸۴۱۷۵
راهبرد	۰/۵۶۹۱۳۳	۰/۷۰۷۸۹۲

با توجه به مقادیر جدول ۱۳ میزان میانگین مقادیر اشتراکی برابر است با ۰/۵۱۰۰۴  
 از آنجا که یک متغیر پنهان درون‌زای مرتبه اول در این مدل وجود دارد لذا مقدار  $\bar{R}^2$  برابر  
 است با: ۰/۶۲۵

لذا مقدار معیار GOF برابر است با:

$$GOF = \sqrt{0.510 * 0.652} = 0.9178$$

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (وتزل و همکاران، ۲۰۰۹). حصول مقدار ۰/۹۱۷۸ برای این معیار نشان از برآزش مناسب مدل کلی تحقیق می‌باشد.

با توجه به گفته رینگل (۲۰۱۳) اگر  $GOF > ۰/۳۵$  شد یعنی کیفیت مدل به ۹۲٪ کواریانس‌ها

## نتیجه گیری و پیشنهادها

در این بخش از پژوهش به ارائه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود و سپس با بررسی مطالعات همخوان و ناهمخوان تبیین‌هایی در خور در خصوص نتایج به دست آمده ارائه می‌گردد.

در بررسی فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر **تأثیر اجرای مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی**، کارکنان شیر پگاه، برای تعیین سهم متغیر مستقل (مدیریت دانش) در پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) از تفسیر ضریب رگرسیونی بهره گرفته شد. این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر مدیریت دانش تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. یعنی کسانی که مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند.

همچنین نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش‌های بیدغی و همکاران (۱۳۹۵)؛ امینی، خیری و جمعه زاده (۱۳۹۴)؛ رضایی و همکاران (۱۳۹۳)؛ ایران‌زاده و پاکدلبناب (۱۳۹۳)؛ حاجی کریمی و منصوریان (۱۳۹۱)؛ احمدی، کراهی مقدم و رحیمی (۱۳۹۱)؛ روزدار (۱۳۸۲)؛ به نقل از امین بیدختی و کیانی فر، (۱۳۹۴)؛ ناوارو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)؛ رسول، بوسلیج و استمبرگر<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)؛ به نقل از امینی، خیری و جمعه زاده، (۱۳۹۴)؛ دانیش و مونیر<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)؛ حکیم و حسن<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)؛ به نقل از رضایی و همکاران، (۱۳۹۳)؛ هو (۲۰۱۱)؛ سوزانا و کاسیم<sup>۵</sup> (۲۰۱۰)؛ زاک<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۹)؛ به نقل از امینی، خیری و جمعه زاده، (۱۳۹۴)؛ لاو و انجای<sup>۷</sup> (۲۰۰۸)؛ خلیفا و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۰۸)؛ هالسابل<sup>۹</sup>

1 Navarro

2 Rasula , Bosilj & Stemberger

3 Danish & Munir

4 Al-Hakim & Hassan

5 Suzana & Kasim

6 Zac

7 Law & Ngai

8 Khalifa, Yan & Ning

9 Holsapple

(۲۰۰۵) و یانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۴)، همخوان می‌باشد.

در بررسی فرضیه اول مبنی بر **تأثیر فرآیندهای مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی**، کارکنان شیر پگاه و برای تعیین سهم متغیر مستقل (فرآیندهای مدیریت دانش) در پیش بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) از تفسیر ضریب رگرسیونی بهره گرفته شد. این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل فرآیندهای مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. همچنین با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر فرآیندهای مدیریت دانش تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. به این معنی که کسانی که فرآیندهای مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند.

نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش‌های مادوانی و دینانی (۱۳۹۵)؛ امین بیدختی و کیانی فر (۱۳۹۴)؛ رضایی و همکاران (۱۳۹۳)؛ ایران‌زاده و پاکدلبناب (۱۳۹۳)؛ الوانی و شاهقلیان (۱۳۸۵)؛ کیمایو، کاپکیانو و سانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) و چن و محمد<sup>۳</sup> (۲۰۰۷)، همخوان می‌باشد.

در بررسی فرضیه دوم مبنی بر **تأثیر سرمایه‌های فکری مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی**، کارکنان شیر پگاه و برای تعیین سهم متغیر مستقل (سرمایه فکری مدیریت دانش) در پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) از تفسیر ضریب رگرسیونی بهره می‌گیریم. این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل سرمایه فکری مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. همچنین با توجه به تغییر یک انحراف استاندارد در متغیر پیش‌بین (سرمایه فکری مدیریت دانش) است. با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر سرمایه فکری مدیریت دانش تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. یعنی کسانی که سرمایه فکری مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند. همچنین نتایج این بخش از پژوهش با نتایج مادوانی و دینانی (۱۳۹۵)؛ رضایی و همکاران

1 Yang

2 Kimaiyo, Kapkiyai and Sang

3 Chen & Mohamed

(۱۳۹۳)؛ ایرانزاده و پاکدلبناب (۱۳۹۳)؛ الوانی و شاهقلیان (۱۳۸۵)؛ کیمایو، کاپکیانو و سانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) و تیوانا<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، همخوان می‌باشد.

در بررسی فرضیه سوم مبنی بر **تأثیر فرهنگ مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی**، کارکنان شیر پگاه و برای تعیین سهم متغیر مستقل (فرهنگ مدیریت دانش) در پیش بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) از تفسیر ضریب رگرسیونی بهره می‌گیریم. این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل فرهنگ مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. همچنین با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر فرهنگ مدیریت دانش تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. یعنی کسانی که فرهنگ مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند.

نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های مادوانی و دینانی (۱۳۹۵)؛ رضایی و همکاران (۱۳۹۳)؛ ایرانزاده و پاکدلبناب (۱۳۹۳)؛ الوانی و شاهقلیان (۱۳۸۵)؛ کیمایو، کاپکیانو و سانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) و گولد و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۱)، همخوان می‌باشد.

در بررسی فرضیه چهارم مبنی بر **تأثیر راهبرد مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی**، کارکنان شیر پگاه و برای تعیین سهم متغیر مستقل (راهبرد مدیریت دانش) در پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) از تفسیر ضریب رگرسیونی بهره می‌گیریم. این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل راهبرد مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. همچنین با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر راهبرد مدیریت دانش تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. یعنی کسانی که راهبرد مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند.

همچنین نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش‌های مادوانی و دینانی (۱۳۹۵)؛ رضایی و همکاران (۱۳۹۳)، ایرانزاده و پاکدلبناب (۱۳۹۳)؛ اعرابی و موسوی (۱۳۸۸)؛ الوانی و شاهقلیان

1. Kimaiyo, Kapkiyai and Sang  
2. Tiwana  
3. Kimaiyo, Kapkiyai and Sang  
4. Gold, Malhotra & Segars

(۱۳۸۵)؛ کیمایو، کاپکیانو و سانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، همخوان می‌باشد. در نهایت اگر مدیریت دانش در سازمان‌ها بخواهد ماندگار شود و تنها به‌عنوان یک سرگرمی موقتی تلقی نشود، باید با خلق ارزش اقتصادی و مزیت رقابتی پیوند برقرار کند. از همین رو سازمان‌ها برای اجرای کارآمد و اثربخش فراگرد مدیریت دانش بایستی ابتدا با توجه به دانش‌های آشکار و پنهان موجود در سازمان، راهبرد مدیریت دانش خود را انتخاب نمایند تا جهت‌گیری اصلی سازمان برای سرمایه‌گذاری در زمینه مدیریت دانش تعیین شود. بنابراین هر چه سازمان‌ها از راهبردهای دانش متناسب‌تر و موفق‌تری استفاده نمایند زمینه بهبود عملکرد سازمان فراهم خواهد شد (محمود اقدم، ۱۳۹۵: ۱۱۵)

### پیشنهاد‌های پژوهشی

- ۱- پیشنهاد می‌شود در پژوهشی جداگانه به مقایسه نتایج حاصل از پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های دیگر در سایر سازمان‌ها پرداخته شود.
- ۲- پیشنهاد می‌شود در پژوهش بعدی از سایر روش‌های جمع‌آوری اطلاعات مانند، مصاحبه و مشاهده برای استحکام بیشتر نتایج استفاده شود
- ۳- پیشنهاد می‌شود در پژوهشی با استفاده از نظریه‌های موجود در حوزه مدیریت دانش و عوامل متعدد تأثیرگذار در آن الگویی متناسب با شرایط جامعه (سازمان)، طراحی و تدوین گردد.
- ۴- پیشنهاد می‌شود در مطالعه‌ای تطبیقی به موضوع مورد پژوهش با سایر سازمان‌های کشورهای مختلف مورد مقایسه قرار گیرد.

### پیشنهاد‌های کاربردی

- ۱- پیشنهاد می‌شود به‌منظور ایجاد فضایی مناسب جهت پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان پیشنهاد می‌شود مواردی همچون؛  
- فراهم کردن شرایط لازم برای آموزش و یادگیری مستمر کارکنان

---

1. Kimaiyo, Kapkiyai and Sang

- توسعه برنامه‌های آموزش ضمن خدمت،
- توجه به خلاقیت و نوآوری و تشویق کوشش‌های خلاق کارکنان،
- ۲- با توجه به اینکه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان به شکل قابل توجهی مبتنی بر تعهد مدیران و حمایت آنها از رویه‌های مدیریت دانش به لحاظ تأمین بودجه، ساختار و سایر منابع و امکانات می‌باشد، از این‌رو، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان از طریق شیوه‌های مختلف از جمله؛
- مشارکت فعال در مراحل مختلف فرآیند اجرای مدیریت دانش،
- تأثیر دادن میزان عملکرد دانشی افراد در سامانه‌های ارزیابی عملکرد،
- ارتقاء، پاداش‌دهی، تشویق و تنبیه
- پشتیبانی از توزیع و تسهیم دانش در سازمان
- تشویق افراد به انتقال تجربیات و مهارت‌هایشان به سایر کارکنان به‌ویژه از طریق برگزاری نشست‌های منظم و برپایی جلسات هم‌اندیشی و بارش فکری،
- تسهیل اقدامات تیم‌سازی و تشکیل تیم‌های فراوظیفه‌ای در سازمان،
- شناسایی و حمایت از افراد باتجربه و دارای دانش به‌منظور معرفی و الگوبرداری سایر کارکنان از دانش و تجربیات آنها،
- ایجاد فضایی مساعد برای بحث و گفتگوی آزاد بین کارکنان در خصوص مسائل مختلف سازمان
- ارزش‌قایل شدن برای مطالعه و تحقیق و تشویق کارهای پژوهشی کارکنان، از سوی مدیران سازمان مورد توجه جدی قرار گیرند.
- ۲- با توجه به اینکه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان به شکل قابل توجهی مبتنی بر تعهد مدیران و حمایت آنها از رویه‌های مدیریت دانش به لحاظ تأمین بودجه، ساختار و سایر منابع و امکانات می‌باشد، از این‌رو، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان از طریق شیوه‌های مختلف از جمله؛
- مشارکت فعال در مراحل مختلف فرآیند اجرای مدیریت دانش،
- تأثیر دادن میزان عملکرد دانشی افراد در سامانه‌های ارزیابی عملکرد،
- ارتقاء، پاداش‌دهی، تشویق و تنبیه



- و حسابرسی عملکرد دانشی واحدهای سازمان در پایان هر دوره مالی و سایر راه کارهایی که متناسب با موقعیت و شرایط خاص سازمان باشد، تعهد و حمایت عملی خود را از مدیریت دانش نشان دهند.

۳- توجه به توسعه و تقویت زیرساخت‌های فنی لازم از قبیل ارتباطات شبکه‌ای، مدیریت اسناد، پایگاه داده‌ای و موتورهای کاوش و بازیابی اطلاعات، یکپارچه و به‌روز کردن سامانه‌های اطلاعاتی سازمان، تسهیل دسترسی کارکنان به دانش و اطلاعات مرتبط با حوزه کاری آنها با استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و سایر موارد از دیگر پیشنهادهایی هستند که می‌توانند فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی را به شکل اثربخش‌تری فراهم سازند.

پیشنهاد می‌شود در پژوهشی جداگانه به مقایسه نتایج حاصل از پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های دیگر در سایر سازمان‌ها پرداخته شود و این که در پژوهش بعدی از سایر روش‌های جمع‌آوری اطلاعات مانند، مصاحبه و مشاهده برای استحکام بیشتر نتایج استفاده شود و همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهشی با استفاده از نظریه‌های موجود در حوزه مدیریت دانش و عوامل متعدد تأثیرگذار در آن الگویی متناسب با شرایط جامعه (سازمان)، طراحی و تدوین گردد و در مطالعه‌ای تطبیقی به موضوع مورد پژوهش با سایر سازمان‌های کشورهای مختلف مورد مقایسه قرار گیرد. مسلماً انجام هر پژوهش علمی با مشکلات و محدودیت‌های مختلفی روبه‌روست.

پژوهش حاضر تنها به بررسی تأثیر اجرای مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی کارکنان شرکت پگاه (از رده کارشناس به بالا) پرداخته بود و قلمرو مکانی: تنها مربوط به یک شرکت در استان تهران بوده است و محدود به سال ۱۳۹۶ بوده است و به پرسشنامه و آموزش محدود بوده است و می‌توانست از سایر روش‌های دیگر مانند مشاهده و مصاحبه نیز استفاده می‌شد.

و از جمله محدودیت‌های خارج از کنترل محقق عبارت است از احتمال دخیل شدن تعصبات و نگرش‌های پاسخ‌گویان در امر پاسخگویی و همکاری ضعیف برخی از کارکنان برای تکمیل پرسشنامه و وجود محدودیت در خصوص برخی جنبه‌های پژوهش‌های همخوان و ناهمخوان می‌باشد.

## منابع

- امین بیدختی، علی اکبر و کیانی فر، فرنوش (۱۳۹۴). بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در شرکت‌های بین‌المللی شده ایرانی، فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین علمی - پژوهشی، شماره ۱۶ و ۱۷، صص ۶۳-۷۸
- ایرانزاده، سلیمان و پاکدل بناب، مهدی (۱۳۹۳). بررسی نقش پیاده‌سازی مدیریت دانش بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، مدیریت بهره‌وری، سال ۷، شماره ۲۸، صص ۵۱-۷۴
- بدری آذرین، یعقوب؛ سید عامری، میر حسن؛ ایمانپور، علی (۱۳۹۱). تحلیل رگرسیونی رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۴، شماره ۱۵، صص ۳۵-۵۰.
- چناری، امین رضا، عیدی، حسین و عباسی، همایون (۱۳۹۴). تحلیل ارتباط فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره دوم، شماره ۵، صص ۱۱-۲۰
- رضائی، روح الله، شعبانعلی فمی، حسین و صلاحی مقدم، نفیسه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز، علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، جلد ۱۱، شماره ۲، صص ۱۲۱-۱۳۳
- رضایی، 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، دوره ۷، شماره ۴، صص ۷۷-۹۱
- رضاییان، علی، احمدوند، علی و تولایی، روح الله (۱۳۸۸). بررسی الگوهای راهبرد مدیریت دانش و راهبردهای دانش در سازمان، توسعه انسانی پلیس، شماره ۲۷، صص ۳۳-۶۴
- عباس پور، عباس؛ باروتیان، هدی (۱۳۸۹). بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (بر اساس مدل اچپو) در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران در سال، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در

- صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۰، صص ۳۸-۷.
- محمود اقدم، حسین (۱۳۹۵). بررسی الگوهای راهبرد مدیریت دانش و کاربرد ایمنی مبتنی بر مدیریت راهبردی در محیط های کار، فصلنامه ایده های نو در علوم و فناوری، دوره ۱، شماره ۱، صص ۹۹-۱۱۶
- نمایان فرشید، فیض الهی صادق، (۱۳۹۴) ((تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری (مطالعه موردی: شهرک صنعتی ایلام)) فرهنگ ایلام، دوره شانزدهم، شماره ۴۶ و ۴۷، صص ۱۷۴-۱۶۱
- فتحیان، محمد؛ اخوان، پیمان؛ چراغعلی، سمیه (۱۳۹۳) بررسی تأثیر به کارگیری مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با استفاده از کارت امتیازی متوازن، مهندسی صنایع و مدیریت. ش ۱۲: ۱۳۹-۱۴۷
- فتحی فرشاد، نثاری طاهره، (۱۳۹۵)، ((مدیریت دانش و عملکرد سازمانی))، کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت، تهران، ۷ خرداد
- جباری، رامین، یزدانی، سهراب و داداشی خاص، اسماعیل (۱۳۹۱). بررسی تأثیر قابلیت پردازش سیستم های اطلاعاتی حسابداری بر عملکرد، سازمانی مجتمع فولاد شاهین بناب، فراسوی مدیریت، سال ۶، شماره ۲۳، صص ۱۲۵-۱۴۸
- آقاجانی، طهمورث، رضازاده، آرش و شوقی، بهزاد (۱۳۹۳). بررسی تأثیر اتحاد راهبردک بر عملکرد سازمانی مورد مطالعه: اتحاد بین نورد آلومینیوم اراک و آلومینیوم پارس، پژوهش های مدیریت راهبردی، دوره ۲۰، شماره ۵۵، صص ۹-۳۴
- بیدغی، محسن، بهرامی، امین، تمیمی، محمد و اوژن، فاطمه (۱۳۹۵). تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در ادارات مالیاتی استان خوزستان، پژوهش های جدید در مدیریت و حسابداری، سال دوم، شماره پیاپی چهارم، صص ۱۵۹-۱۸۲
- شفیعی، مرتضی و تارمست، پگاه (۱۳۹۳). تأثیر فرایندهای مدیریت زنجیره تامین بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی شرکت ساپکو)، مطالعات کمی در مدیریت، دوره ۵، شماره ۲، صص ۱۰۸-۱۲۸
- آقداوود سید رسول، بنی طالبی مهدی، (۱۳۹۵) بررسی تأثیر مدیریت دانش مشتری بر بهبود

عملکرد سازمان؛ مطالعه موردی: بانک مهر اقتصاد استان چهارمحال و بختیاری نخستین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت هوشمند تجاری و سازمانی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی، اردیبهشت ۸۰

## References

- Allee, V. (1997). 12 principles of knowledge management. *Training & Development*, 51(11), 71-74.
- Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of knowledge management*, 5(1), 8-18.
- Bourne, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12. John Wiley & Sons Inc
- Choi, B., Poon, S. K., & Davis, J. G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36(2), 235-251.
- Gold, A., Malhotra, A., & Segars, A. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1): 185-214.
- Ho, L. A. (2008). What Affects Organizational Performance?. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9).
- Holsapple, C. W., & Jones, K. (2005). Exploring secondary activities of the knowledge chain. *Knowledge and Process Management*, 12(1): 3-31.
- Massa, S., & Testa, S. (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal*, 27(2), 129-141.
- Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 156-171.
- Ngah, R., & Ibrahim, A. R. (2010). The effect of knowledge sharing on organizational performance in small and medium enterprises. Paper presented at 5th International Conference on Knowledge Management: Theory, Research & Practice, China. Abstract retrieved from citeseerx.ist.
- Tiwana, A. (2004). An empirical study of the effect of knowledge integration on software development performance. *INF Softw Technol*, 46(13): 899-906.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resources Development Quarterly*, 15 (1): 31-56.
- Zaied, A. N. H. (2012). An integrated knowledge management capabilities framework

- for assessing organizational performance. *International Journal of Information Technology and Computer Science (IJITCS)*, 4(2), 1
- Abubakar, A.M., Elrehail, H., Alatailat, M.A. and Elçi, A. (2017). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*.
  - Dayan, Rony, Peter Heisig, and Florinda Matos. (2017). "Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy." *Journal of Knowledge Management* 21, no. 2 (2017): 308-329.
  - Tseng, Shu-Mei. (2014). "The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance." *International Journal of Production Economics* 154: 39-47.
  - Cohen, Jason F., and Karen Olsen. (2015). "Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives." *Expert Systems with Applications* 42, no. 3: 1178-1188.
  - Ha, S. T., Lo, M. C., and Wang, Y. C. (2015). Relationship between knowledge management and organizational performance: A Test on SMEs in Malaysia, *Procedia-Social and Behavioural Science*, 224. pp.184-189.
  - Garsia, J.C & Moralz, J.C. (2014). The transformational – transactional leadership in model leadership & organization. development *Journal*.vol.22, pp. 383-393.
  - Adnan, A., Abdullah, H.S. and Ahmad, J. (2016). Assessing the moderating effect of competition intensity on HRM practices and organizational performance link: The experience of Malaysian R&D companies. 7th *International Economics & Business Management Conference*, 35(1): 462-467.
  - Altuntaş, G., Semerciöz, F., Mert, A. and Pehlivan, Ç. (2014). Industry Forces, Competitive and Functional Strategies and Organizational Performance: Evidence from Restaurants in Istanbul.





## بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر اشتراک‌گذاری دانش در یک محیط آموزشی - دانشگاهی

مصطفی امیرحسینی\*، سعید قربانی\*\*، محمدرضا زاهدی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۴

### چکیده

بی‌طرفی در محیط کسب و کار فعلی به این دلیل که اقتصاد امروز اقتصاد مبتنی بر دانش و نوآوری است به شدت مورد نیاز است. این پژوهش پیمایشی - کاربردی بوده و به ارزیابی تأثیر عدالت سازمانی بر روی اشتراک‌گذاری دانش در میان اساتید و کارکنان یک محیط آموزشی پرداخته است. در این پژوهش بر روی پنج شکل از عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای، تعاملی، زمانی و مکانی) و دو شکل از اشتراک‌گذاری دانش (انتقال و گردآوری) تمرکز شده است. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار spss تحلیل و به لحاظ اینکه این پژوهش مجموعه‌ای از همبستگی‌ها را می‌آزماید، داده‌های حاصل از پرسش‌نامه با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و با استفاده از نرم‌افزار Amos مدل‌سازی شد. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که میان عدالت سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد. نتایج این پژوهش بیانگر این موضوع می‌باشد که میان عدالت توزیعی در دانشگاه صنعتی مالک اشتر، رابطه معناداری وجود ندارد، اما میان چهار بعد دیگر عدالت سازمانی (عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، عدالت زمانی و عدالت مکانی) و اشتراک دانش رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** عدالت سازمانی، اشتراک دانش، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

\* نویسنده مسئول: کارشناس ارشد، گروه مهندسی صنایع، دانشکده مدیریت و فناوری نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.  
mostafaamiri1990@gmail.com

\*\* استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده مدیریت و فناوری نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.  
sgh14@yahoo.com

\*\*\* استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده مدیریت و فناوری نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.  
zahedy182@gmail.com

## مقدمه

پس از انقلاب صنعتی و مکانیزه شدن زندگی جوامع بشری، سازمان‌ها چنان بر زندگی بشر سیطره افکنده‌اند که هر انسان از لحظه تولد تا مرگ مستقیماً وابسته به آن‌ها است و امروزه زندگی، بدون وجود سازمان‌ها قابل تصور نیست. بنابراین اجرای عدالت در جامعه منوط به وجود عدالت در سازمان‌ها است. عدالت در سازمان بیانگر برابری در یک سازمان است. پژوهش‌های گوناگون نشانگر آن است که افزایش احساس عدالت بر جنبه‌های متفاوت رفتار سازمانی تأثیرگذار است. عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است که همواره در طول تاریخ وجود آن بستری مناسب جهت توسعه جوامع انسانی فراهم کرده است. نظریات مربوط به عدالت به موازات گسترش و پیشرفت جامعه بشری تکامل یافته و دامنه آن از نظریات ادیان و فلاسفه به تحقیقات تجربی کشیده شده است (وفاجو، ۱۳۹۷).

اشتراک‌گذاری دانش برای موفقیت یک سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. تشویق مؤثر کارکنان در اشتراک‌گذاری دانش مفید در سراسر سازمان می‌تواند به افزایش و حفظ مزیت رقابتی سازمان کمک کند. اشتراک‌گذاری دانش به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان یک جزء اساسی، مدیریت دانش موفق به رسمیت شناخته شده است. اشتراک‌گذاری دانش از طریق جامعه‌پذیری و فرآیند یادگیری کارکنان به تولید ایده‌های جدید و توسعه فرصت‌های جدید می‌پردازد (اخوان و همکاران، ۲۰۱۳).

به دلیل افزایش درک حقوق کارکنان و مقررات دولتی، سازمان‌ها در حال حاضر نسبت به قبل نگرانی بیشتری در مورد رفتار منصفانه با کارکنان دارند. کسب‌وکارها صرفاً به دلیل دانش رقابتی کارکنان خود در بازارهای بسیار رقابتی و فناوری محور باقی می‌مانند. بنابراین، تعیین عوامل مؤثر برای ارتقا و اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها بسیار مهم است (لیپوس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). عدالت سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش، هر دو بر اساس نظریه تبادل اجتماعی و هنجارهای متقابل است

---

1. Llopis



که نشان می‌دهد اقدامات داوطلبانه این افراد در واقع با انگیزه‌های به دست آوردن بازده از سوی دیگران انجام می‌شود (بلاو<sup>۱</sup>، ۱۹۶۴). مطالعات تجربی اثبات کافی در مورد تأثیر ادراک عدالت کارکنان بر تعداد نتایج سازمان‌ها، به عنوان مثال تعهد، اعتماد، رضایت شغلی، گردش مالی، رفتارهای ضد تولیدی، انگیزه، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی را ارائه کرده است (الزوبی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). با این حال، پژوهشگران دریافته‌اند که توجه بسیار کمی به تعامل عدالت سازمانی و مفاهیم اشتراک گذاری دانش (یسیل<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳) معطوف شده است. واقعیت این است که اشتراک گذاری دانش کاملاً رفتار خودانگیزی است؛ بنابراین، اگر کارکنان تحریک نشوند، شناس انتقال دانش فردی به دانش سازمانی بسیار اندک است (ابراگیموا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

در نتیجه، سازمان‌ها بایستی محیط کار انگیزشی را برای کارکنان خود فراهم کنند تا دانش خود را به صورت داوطلبانه به اشتراک بگذارند (یسیل و همکاران، ۲۰۱۳). پژوهشگران اظهار داشتند که اشکال مختلف عدالت ممکن است منجر به جمع‌آوری و اشتراک دانش شوند (کروپانزانو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین، این پژوهش تلاش می‌کند تا اثرات مدل پنج عامل عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای، تعاملی، مکانی و زمانی) بر اشتراک گذاری دانش کارکنان را بررسی کند.

با عنایت به ضرورت‌های اجرا و آثار مطلوب مدیریت دانش در سازمان در عصر حاضر و همچنین عواملی که سازمان‌ها برای غنا بخشیدن به فعالیت‌های خود به منظور افزایش سود و رضایت مشتری نیاز دارند از جمله ضرورت بهبود عملکرد سازمان، که به تأمین مزیت رقابتی سازمان در حفظ سودآوری و بقای آن در جهان پر رقابت امروز منجر می‌شود، ضرورت پژوهش در این زمینه به چشم می‌خورد.

1. Blau
2. Al-Zu'bi
3. Yesil et al
4. Ibragimova et al
5. Cropanzano et al

اگرچه تاکنون مطالعات مختلفی درباره موضوع اصلی مورد طرح در این پژوهش صورت پذیرفته، نقش عدالت زمانی و مکانی در این زمینه مورد غفلت قرار گرفته است. بر همین اساس، این پژوهش در تلاش است تا با تمرکز بر مفاهیم اشتراک گذاری دانش و عدالت سازمانی، نقش آن‌ها را در بهبود عملکرد سازمان مورد بحث و بررسی قرار دهد. در نتیجه پژوهش سعی در پاسخگویی به سؤال زیر به عنوان سؤال اصلی پژوهش دارد:

ارتباط میان عدالت سازمانی و اشتراک دانش چگونه است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### عدالت سازمانی

عدالت سازمانی دارای اثر عمیق بر روش‌هایی است که کارکنان رفتار شغلی و عدالت کاری را نشان می‌دهند که در نهایت در صورت تأیید منجر به نتیجه مثبت یا در غیر اینصورت نتیجه منفی سازمانی می‌شود (عثمانی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). گرینبرگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) عدالت سازمانی را رفتار منصفانه سازمان با کارمندان تعریف می‌کند. در این پژوهش عدالت سازمانی بر اساس مدل اکرم<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) که دارای پنج بعد توزیعی، رویه‌ای، تعاملی، زمانی و مکانی است مورد بررسی قرار می‌گیرد. عدالت توزیعی درجه انصاف درک شده (از منظر کارمندان) در توزیع و تخصیص پیامدهای درون سازمان بر اساس ورودی‌ها است. طبق عدالت توزیعی یک کارگر، ورودی خود به سازمان را نسبت به خروجی دریافت شده مورد سنجش قرار می‌دهد و سپس در مورد انصاف و عدالت آن پیامد قضاوت می‌کند (فادل و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

عدالت رویه‌ای با برداشت افراد از عادلانه بودن رویه‌های جاری در تصمیم‌گیری برای جبران خدمتشان (نه با توزیع واقعی درآمدها) سر و کار دارد. مانند رویه‌های جاری در ارزیابی عملکرد

---

1. Usmani et al  
2. Greenberg  
3. Akram et al  
4. Fadel et al

افراد در سطوح مختلف جامعه یا سازمان، چگونگی برخورد با شکایت‌ها و نزاع‌ها و چگونگی توزیع درآمدها میان افراد (سیسل و همکاران، ۲۰۱۳).

عدالت تعاملی، به دنبال بحث‌های مرتبط با عدالت رویه‌ای مطرح شد که جنبه‌های انسانی مرتبط با سازمان را در بر می‌گیرد، این بعد از عدالت به‌طور گسترده‌ای به منصفانه بودن رفتار بین فردی، در مدتی که رویه‌ها به اجرا در می‌آیند، اشاره دارد. عدالت تعاملی با بی‌طرفی رفتار اشخاص، که در طول پیاده‌سازی رویه‌ها، ادراک می‌شود، در ارتباط است. عدالت تعاملی مربوط به شیوه‌هایی است که با آن مشتریانی که به یک خدمت ناقص برخورد کرده‌اند، اداره می‌شوند (گو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

عثمانی و همکاران (۲۰۱۳) تلاش کردند تا دو بعد دیگر عدالت سازمانی یعنی عدالت زمانی و مکانی را تعیین کنند. عدالت زمانی به‌عنوان داشتن یک قدرت اختیار یا کنترل بر زمان خود تعریف شده است. به عبارت دیگر، "توزیع منصفانه زمان توسط سازمان با کارکنان برای تکمیل وظایف سازمانی". بنابراین استدلال می‌شود که زمان خود یک منبع است؛ از این رو، جزئی از عدالت توزیعی نیست و به‌عنوان شکلی از عدالت سازمانی دارای ویژگی مستقل است. از سوی دیگر عدالت مکانی به "درک عدالت فاصله منابع و تبعیض بودجه بین اعضا مختلف سازمانی در تخصیص منابع سازمانی اشاره دارد. عدالت مکانی تأکید متمرکز بر ویژگی جغرافیایی و مکانی عدالت سازمانی است (عثمانی و همکاران، ۲۰۱۳).

### اشتراک دانش

اشتراک گذاری دانش سازوکاری است که دانش در بین افراد انتقال می‌یابد. در نتیجه، از طریق انتقال دانش، افراد به سمت تسهیل اقدامات جدید ترغیب می‌شوند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که اشتراک گذاری دانش، به ارزشمند کردن دانش موجود در سازمان کمک می‌کند. علاوه بر این، اهمیت اشتراک گذاری دانش در مقالات روانشناختی مرتبط با کار به خوبی شناخته شده است (وانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

1. Goh et al

2. Wang

اشتراک‌گذاری دانش بیشتر به دو فعالیت مهم و غیرمستقیم تقسیم می‌شود: انتقال دانش و جمع‌آوری دانش (وان دی هوف و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

انتقال دانش به ارتباطی اشاره دارد که بر مبنای تمایل داوطلب برای انتقال سرمایه فکری خود است، در حالی که جمع‌آوری دانش، تلاش برای متقاعد کردن دیگران برای به اشتراک گذاشتن سرمایه‌های ذهنی خود است (وان دی هوف و همکاران، ۲۰۰۴). این دو فعالیت دو مفهوم خاص هستند زیرا آن‌ها نیازمند انگیزه ذاتی افراد برای به اشتراک گذاشتن دانش با مشورت و پیگیری دانش و برقراری ارتباط برای انتقال سرمایه فکری فرد هستند (الهادی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). اشتراک‌گذاری دانش به بهبود و تحکیم رابطه بین افراد منتقل‌کننده دانش و جمع‌آوری دانش کمک می‌کند. با این حال، بیشتر مطالعات تحقیقاتی، انتقال دانش را به‌عنوان یک ویژگی واحد از اشتراک‌گذاری دانش در نظر می‌گیرند در حالی که جمع‌آوری دانش را نادیده می‌گیرند (گو و همکاران، ۲۰۱۴).

انتقال دانش یک فرایند یک‌جهته است در حالی که اشتراک‌گذاری دانش فرایند چندجهته بوده و هر دو مفهوم انتقال و جمع‌آوری دانش را شامل می‌شود.

### پیشینه پژوهش

وفاجو و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان رابطه بین عدالت سازمانی و تمایل به ترک شغل کارکنان (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی کشور) به این نتیجه رسیدند که بین عدالت سازمانی (عدالت توزیعی - عدالت رویه‌ای - عدالت تعاملی) و ترک شغل کارکنان رابطه معکوس وجود دارد؛ یعنی با افزایش عدالت سازمانی در هیات‌های حل اختلاف سازمان امور مالیاتی، میزان ترک شغل کارکنان کاهش می‌یابد.

---

1. van den Hooff et al  
2. Alhady et al

خلیلی پور و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان بررسی ساختاری تأثیر عدالت رویه‌ای و اشتیاق شغلی بر اشتراک‌گذاری دانش و رفتار کاری نوآورانه به نتیجه رسیدند که عدالت رویه‌ای، تأثیر مثبتی بر اشتراک دانش دارد.

جهانیان و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود با عنوان رابطه سلامت و عدالت سازمانی با رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های آموزشی به این نتیجه رسید بین عدالت سازمانی در ابعاد توزیعی، تعاملی و رویه‌ای با رشد حرفه‌ای کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

علیزاده (۱۳۸۸) در بررسی نگرش ۹۳ عضو هیئت علمی دانشکده کشاورزی دانشگاه تهران درباره اشتراک دانش در مؤسسات آموزش عالی با توجه به عوامل سازمانی (فرهنگ و ساختار سازمان و استفاده از فناوری اطلاعات) و عوامل فردی (اعتماد اجتماعی، روابط اجتماعی و کار گروهی) نشان داد، بیشتر اعضای هیئت علمی نگرش کاملاً مثبتی به اشتراک و تبادل دانش با سایر همکاران دارند. همچنین، رابطه معناداری میان شش عامل فرهنگ، ساختار، فناوری اطلاعات، اعتماد اجتماعی، روابط اجتماعی فردی و کار گروهی و اشتراک دانش وجود دارد.

ناتالیا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان مدیریت پایدار منابع انسانی: چگونه می‌توان از طریق عدالت سازمانی، پشتیبانی سازمانی، رضایت‌مندی و تعهد، یک رفتار مشترک اشتراکی ایجاد کنیم، به این نتیجه رسیدند که حمایت و تعهد سازمانی با اشتراک دانش ارتباط مثبت دارد.

فیکران<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر عدالت سازمانی بر اشتراک دانش در فروشگاه‌های زنجیره‌ای در شهر مانادو به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر اشتراک‌گذاری دانش دارد.

1. Natàlia et a

2. Fikran et a

کورتیس ۱ و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان مشاوره توسعه، تعهد سازمانی عاطفی و اشتراک دانش در شرکت‌های حسابداری عمومی به این نتیجه رسیدند که عدالت سازمانی به‌طور مستقیم در اشتراک‌گذاری دانش در شرکت‌های عمومی نقش دارد.

طیب اکرم و همکاران (۲۰۱۷) تأثیر عدالت سازمانی بر اشتراک‌گذاری دانش در میان کارمندان شرکت‌های مخابراتی چین را بررسی نمودند. نتایج نشان داد که اگر کارکنان تصور مثبتی از عدالت توزیعی، رویه‌ای، تعاملی و زمانی داشته باشند، ذاتاً تشویق می‌گردند تا دانش خود را با همکارانشان به اشتراک بگذارند.

صفا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان نقش واسطه‌ای اعتماد به سرپرستان در تأثیر عدالت رویه‌ای ادراک‌شده بر سکوت اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در ترکیه به این نتیجه رسیدند که عدالت ادراک‌شده می‌تواند سکوت سازمانی را پیش‌بینی کند و اعتماد به سرپرستان نقش واسطه‌ای در رابطه بین عدالت ادراک‌شده، عدالت رویه‌ای ادراک‌شده بر سکوت سازمانی کارکنان دارد یعنی افزایش و کاهش اعتماد به سرپرستان می‌تواند بر سکوت اعضای سازمان تأثیر بگذارد.

لین (۲۰۰۷)، در یک مطالعه بنیادین به بررسی تسهیم دانش و ظرفیت نوآوری سازمان پرداخته است. او در این مطالعه به تأثیر عوامل فردی همچون لذت از کمک به دیگران در انتقال اثربخش دانش و عوامل پشتیبانی مدیریت ارشد و پاداش‌های سازمانی و عوامل تکنولوژی همچون به‌کارگیری تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات بر فرایندهای تسهیم دانش و اینکه آیا با افزایش آن‌ها ظرفیت نوآوری سازمان افزایش می‌یابد یا نه؟ می‌پردازد.

در نهایت می‌توان بیان نمود که در عصر اقتصاد دانش‌مدار و فضای پویای کسب و کار امروزه، دانش علت اصلی کامیابی و پایداری سازمان‌های موفق شناخته شده است. از آنجا که مدیریت دانش منافع بسیاری برای سازمان‌ها به همراه دارد بنابراین، دغدغه اصلی سازمان‌های

---

1. Curtis  
2. Safa et al

امروزی چگونگی مدیریت دانش و استفاده از مزایای آن است. در این راستا شناسایی عواملی که کارکنان را به تسهیم دانش برانگیزاند از اولویت‌های سازمان‌های امروزی است.

### فرضیه‌های پژوهش

پژوهش حاضر درصدد بررسی رابطه میان عدالت سازمانی و اشتراک دانش در میان اساتید و کارمندان یک واحد آموزشی می‌باشد، این پژوهش دارای پنج فرضیه به شرح زیر است:  
فرضیه ۱: عدالت توزیعی، اشتراک‌گذاری دانش را به‌طور مثبت و معنی‌دار تحت تأثیر قرار می‌دهد.

فرضیه ۲: عدالت رویه‌ای، اشتراک‌گذاری دانش را به‌طور مثبت و معنی‌دار تحت تأثیر قرار می‌دهد.

فرضیه ۳: عدالت تعاملی، اشتراک‌گذاری دانش را به‌طور مثبت و معنی‌دار تحت تأثیر قرار می‌دهد.

فرضیه ۴: عدالت زمانی، اشتراک‌گذاری دانش را به‌طور مثبت و معنی‌دار تحت تأثیر قرار می‌دهد.

فرضیه ۵: عدالت مکانی، اشتراک‌گذاری دانش را به‌طور مثبت و معنی‌دار تحت تأثیر قرار می‌دهد.

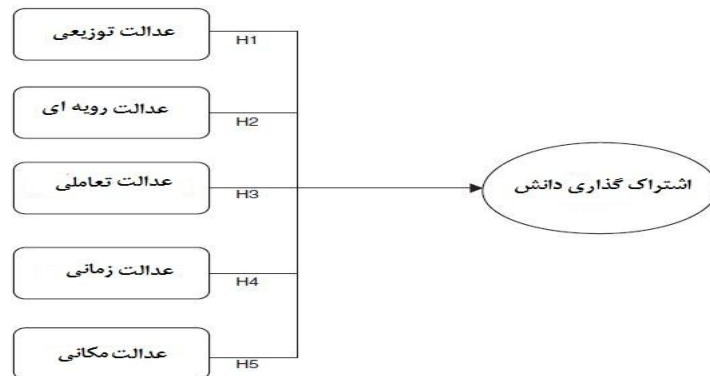
### چارچوب مفهومی پژوهش

متغیر مستقل در این پژوهش عدالت سازمانی است که برای اندازه‌گیری عدالت سازمانی، از پرسش‌نامه استاندارد عدالت سازمانی عثمانی و همکاران (۲۰۱۳) استفاده می‌شود که در واقع از پرسش‌نامه الزوبی (۲۰۱۰) برای ابعاد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی اقتباس شده بود اما عثمانی و همکاران (۲۰۱۳) مقیاس عدالت زمانی و عدالت مکانی را از طریق گروه تمرکز توسعه دادند.

متغیر وابسته این پژوهش اشتراک‌گذاری دانش می‌باشد که برای اندازه‌گیری اشتراک‌گذاری دانش از پرسش‌نامه استاندارد شده لین (۲۰۰۷) که اقتباس از پرسش‌نامه واندن هوف و وان وینن (۲۰۰۴) می‌باشد، استفاده می‌گردد.

با توجه به تعاریف ارائه‌شده از متغیرهای پژوهش و بیان روابط بین آن‌ها و ذکر پژوهش‌های گذشته، مدل مفهومی زیر به‌منظور بررسی رابطه میان عدالت سازمانی و اشتراک‌گذاری دانش ارائه می‌شود. چارچوب نظری پژوهش به‌عنوان شبکه‌ای منطقی، توسعه‌یافته، توصیف‌شده و کامل،

روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد. همان‌طور که در شکل ذیل مشخص است این پژوهش بر روی پنج شکل از عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای، تعاملی، زمانی و مکانی) و دو شکل از به اشتراک گذاری دانش (انتقال و گردآوری) تمرکز کرده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، پژوهش کاربردی است زیرا به بررسی روابط متغیرها پرداخته و در جهت تبیین روابط و ارائه پیشنهادهایی جهت ارتقا آن می‌باشد و از روش توصیفی-همبستگی برای انجام پژوهش استفاده شده است. پژوهش‌های توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آن‌ها توصیف کردن شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است.

### جامعه و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری این پژوهش اساتید و کارمندان دانشگاه صنعتی مالک اشتر می‌باشند، که با توجه به محدود بودن جامعه آماری از روش تمام شماری برای گردآوری داده‌ها استفاده گردید. برای این منظور پرسش‌نامه در بین جامعه مدنظر توزیع گردید که تعداد ۲۱۴ پرسش‌نامه به محقق برگشت داده شد و تحت بررسی قرار گرفت که تعداد ۲۰۸ پرسش‌نامه کامل جهت تحلیل داده‌ها ملاک نظر قرار گرفت.



## روش گردآوری داده‌ها

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها در زمینه‌های چارچوب نظری پژوهش و پیشینه آن از کتاب‌های لاتین و فارسی، پایان‌نامه‌ها، مقالات و پایگاه‌های اطلاعاتی و سایت‌های اینترنتی استفاده شد. اطلاعات مربوط به این پژوهش از کارمندان دانشگاه صنعتی مالک اشتر جمع‌آوری شد. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از ابزارهای مختلفی استفاده می‌گردد که به شرح ذیل می‌باشند: اطلاعات کتابخانه‌ای، کتاب‌ها و مقالات لاتین، سایت‌های اطلاعاتی شبکه‌اینترنت، مطالعات میدانی، پرسش‌نامه.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از جمع‌آوری کامل پرسش‌نامه‌ها و نمره‌گذاری آن‌ها، کلیه اطلاعات به‌دست‌آمده با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی مورد بررسی قرار گرفت: گرچه در داده‌هایی که به‌صورت نمونه‌ای جمع‌آوری می‌شود تأکید بر آمار استنباطی است، اما برای ارائه یک شمای کلی از داده‌ها و خلاصه کردن آن از آمار توصیفی نیز استفاده می‌شود. از آنجائی که پژوهشگر به دنبال بررسی تأثیر و رابطه بین متغیرها است، پژوهشگر باید از تحقیق همبستگی به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده کند. از میان روش‌های تحقیق همبستگی یعنی همبستگی دو متغیره، تحلیل رگرسیون و تحلیل کوواریانس، پژوهشگر تحلیل کوواریانس را به‌عنوان روش تحلیل داده‌ها بر می‌گزیند. به سبب اینکه این تحلیل مجموعه‌ای از همبستگی‌ها را تحلیل می‌کند. مدل یابی معادلات ساختاری (SEM) یک روش چند متغیری و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیانی دقیق‌تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به‌گونه‌ای هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد. در آمار استنباطی این پژوهش از نرم‌افزارهای AMOS و SPSS استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

### توصیف متغیرهای جمعیت شناختی

نتایج بررسی داده‌ها نشان می‌دهد که در این مطالعه، جنسیت ۸/۷ درصد از پاسخ‌دهندگان زن و ۹۱/۳ درصد مرد است. از نظر وضعیت سنی، سن ۵/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان زیر ۲۵ سال، ۲۵ درصد بین ۲۵ تا ۳۴ سال، ۵۰/۵ درصد بین ۳۵ تا ۴۴ سال و ۱۹/۲ درصد بیش از ۴۵ سال است؛ از نظر سطح تحصیلات، ۵۳/۸ درصد از پاسخ‌دهندگان کارشناسی، ۳۱/۳ درصد کارشناسی ارشد و ۱۴/۹ درصد دکتری است. سابقه خدمت ۳۸ درصد از پاسخ‌دهندگان زیر ۱۰ سال، ۴۶/۲ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ سال، ۱۵/۹ درصد بیش از ۲۰ سال است.

### آمار توصیفی شاخص‌های پژوهش

به منظور شناخت بهتر جامعه مورد پژوهش و آشنایی بیشتر با متغیرهای پژوهش، قبل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری، لازم است این داده‌ها توصیف شوند. بنابراین پیش از آزمون فرضیه‌های پژوهش، آمار توصیفی متغیرهای مورد استفاده در پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. میانگین به عنوان یکی از پارامترهای مرکزی، نشان‌دهنده‌ی مرکز ثقل جامعه بوده و به عبارتی مبین این امر است که اگر به جای تمامی مشاهدات جامعه میانگین آن قرار داده شود هیچ تغییری در جمع کل داده‌های جامعه ایجاد نمی‌گردد. همچنین بیشینه، بیشترین عدد متغیر در جامعه آماری و کمینه کمترین عدد متغیر در جامعه‌ی آماری را نشان می‌دهد. نتایج آمار توصیفی در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱. میانگین و انحراف معیار متغیرهای مدل

عامل	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین	چولگی	کشیدگی
عدالت توزیعی	۲۰۸	۳/۳۰۵	۰/۹۸۹	۱/۲۰۰	۴/۸۰۰	-۰/۴۹۸	-۰/۹۲۳
عدالت رویه‌ای	۲۰۸	۳/۳۲۹	۰/۹۷۰	۱/۱۶۷	۵/۰۰۰	-۰/۵۸۹	-۰/۸۱۴
عدالت تعاملی	۲۰۸	۳/۳۶۰	۰/۹۴۳	۱/۲۲۲	۴/۸۸۹	-۰/۵۰۵	-۱/۱۰۹

عدالت زمانی	۲۰۸	۳/۲۵۹	۰/۸۹۷	۱/۳۳۳	۴/۶۶۷	-۰/۵۳۳	-۱/۰۳۲
عدالت مکانی	۲۰۸	۳/۴۱۳	۱/۰۲۵	۱/۰۰۰	۴/۸۰۰	-۰/۵۴۵	-۰/۹۳۶
اشتراک دانش	۲۰۸	۳/۲۷۳	۰/۹۱۱	۱/۴۰۰	۴/۹۰۰	-۰/۵۰۴	-۱/۰۹۹

با توجه به جدول فوق ملاحظه می شود میانگین پاسخ افراد به شاخص عدالت توزیعی برابر ۳/۳۰۵، برای شاخص عدالت رویه ای برابر ۳/۳۲۹، برای شاخص عدالت تعاملی برابر ۳/۳۶۰، برای شاخص عدالت زمانی برابر ۳/۲۵۹، برای شاخص عدالت مکانی برابر ۳/۴۱۳ و برای شاخص اشتراک دانش برابر ۳/۲۷۳ می باشد. همچنین مقادیر چولگی و کشیدگی همگی در بازه +۲ تا -۲ می باشند که نشان از نرمال بودن داده ها است.

### بررسی روابط بین شاخص های پژوهش

در این بخش برای آزمون همبستگی به دلیل پارامتری بودن توزیع داده ها به وسیله آزمون همبستگی پیرسون به بررسی رابطه بین متغیرهای اصلی پرداخته شده است.

جدول ۲. همبستگی میان متغیرهای پژوهش

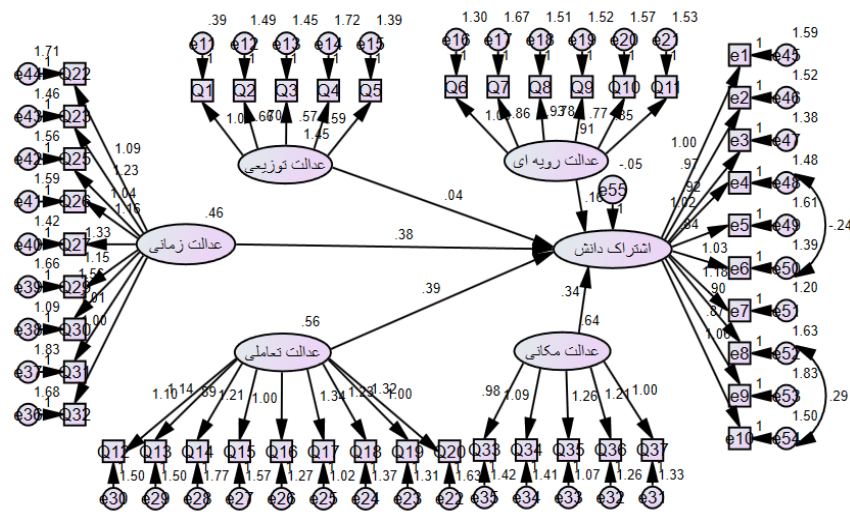
اشتراک دانش	عدالت مکانی	عدالت زمانی	عدالت تعاملی	عدالت رویه ای	عدالت توزیعی	
۰/۷۵۳**	۰/۷۳۵**	۰/۷۴۴**	۰/۷۷۶**	۰/۷۱۴**	۱	عدالت توزیعی
۰/۷۸۵**	۰/۷۶۳**	۰/۷۵۲**	۰/۷۸۶**	۱	۰/۷۱۴**	عدالت رویه ای
۰/۸۳۶**	۰/۸۲۱**	۰/۷۸۰**	۱	۰/۷۸۶**	۰/۷۷۶**	عدالت تعاملی
۰/۸۱۲**	۰/۷۶۶**	۱	۰/۷۸۰**	۰/۷۵۲**	۰/۷۴۴**	عدالت زمانی
۰/۸۲۶**	۱	۰/۷۶۶**	۰/۸۲۱**	۰/۷۶۳**	۰/۷۳۵**	عدالت مکانی
۱	۰/۸۲۶**	۰/۸۱۲**	۰/۸۳۶**	۰/۷۸۵**	۰/۷۵۳**	اشتراک دانش

در جدول فوق علامت \* نشان دهنده معنی داری در سطح ۱۰ درصد، علامت \*\* معنی داری در سطح ۵ درصد و علامت \*\*\* معنی داری در سطح یک درصد است.

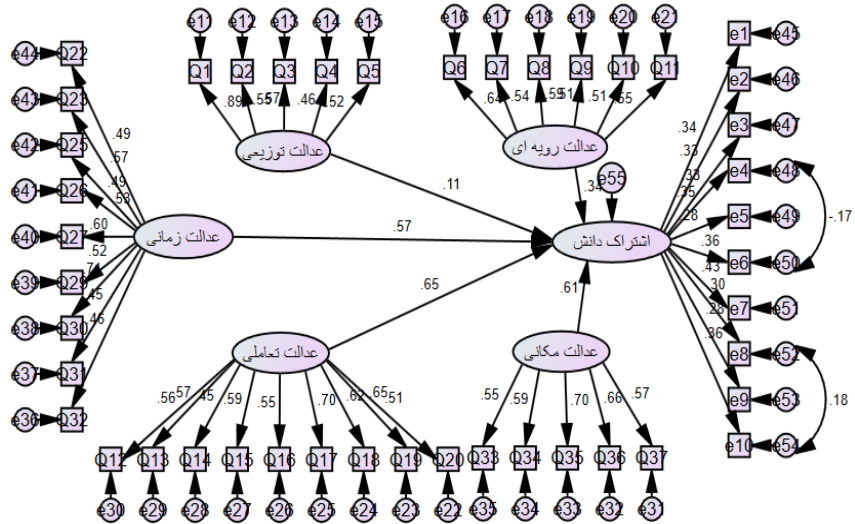
نتایج حاصل از همبستگی پیرسون بین متغیرهای اصلی پژوهش در جدول فوق آورده شده است. همان‌طور که از جدول مشخص است کلیه اعداد بین منفی یک تا یک می‌باشند. جدول فوق نشان می‌دهد همه متغیرها با هم ارتباط معنی‌داری دارند.

## نتایج برازش مدل

منظور از برازش مدل این است که تا چه حد یک مدل با داده‌های مربوطه سازگاری و توافق دارد. لذا در این قسمت به ارزیابی برازش مدل مفروض پژوهش پرداخته می‌شود تا از سازگاری آن با داده‌های پژوهش اطمینان حاصل گردد و در نهایت پاسخ سؤالات پژوهش استخراج گردد. بررسی برازش مدل مفهومی مدل در دو مرحله صورت پذیرفته است. نخست ارزیابی برازش بخش اندازه‌گیری مدل و دوم ارزیابی برازش بخش ساختاری مدل، که در ادامه به تفصیل در مورد آن‌ها بحث شده است.



شکل ۲. ضریب رگرسیونی غیراستاندارد مدل پژوهش



شکل ۳. ضریب رگرسیونی غیراستاندارد مدل پژوهش

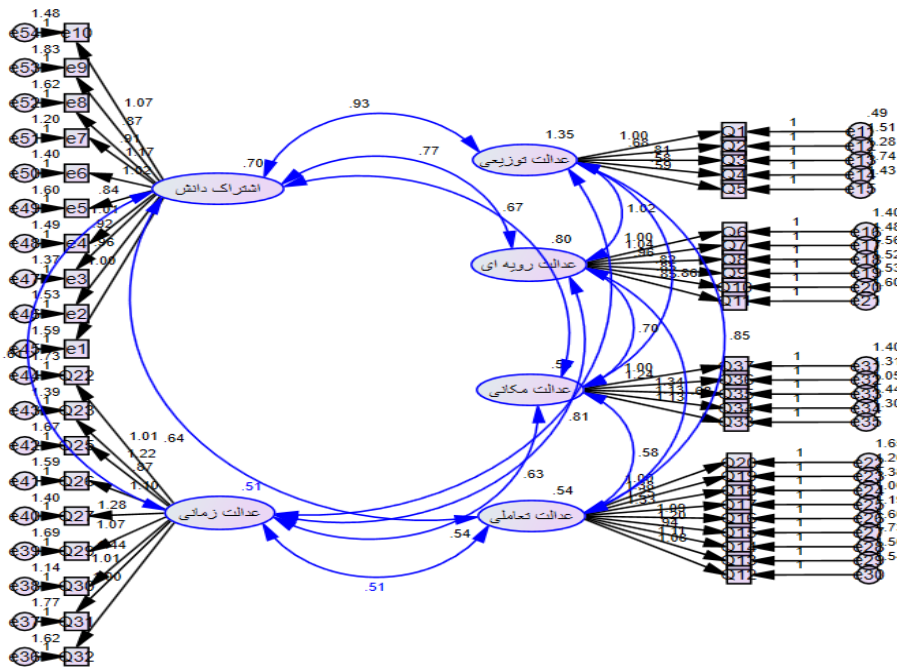
جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل پژوهش

شاخص	مجذور کای	CMIN/DF	CFI	NFI	RMSRA	GFI
مدل مفهومی	2.014	0.503	0.999	0.995	0.077	0.996

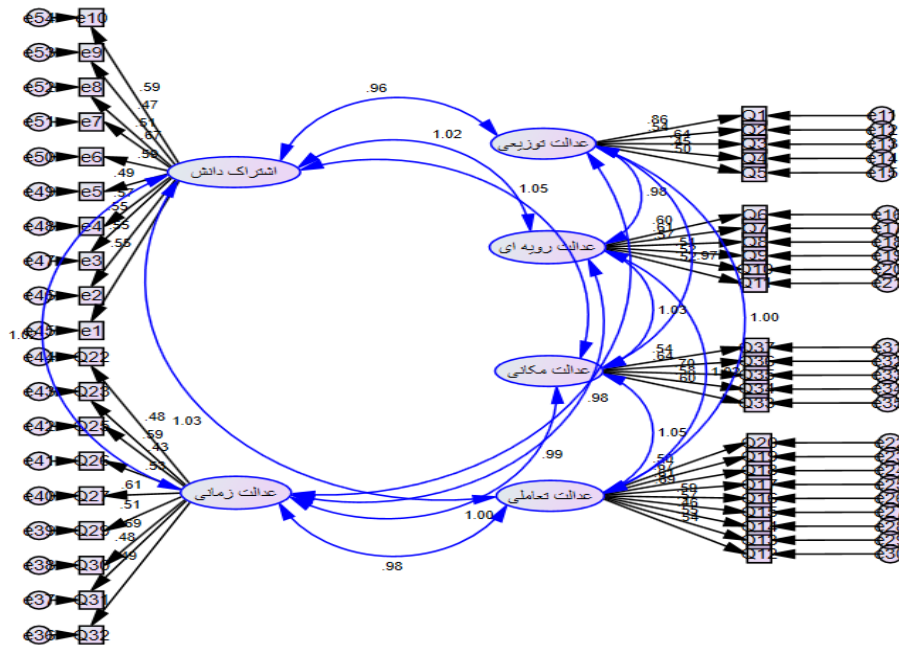
CFI و NFI، شاخص‌هایی هستند که برازش مدل پیشنهاد شده به مدل مستقل (که فرض می‌کند بین داده‌ها رابطه‌ای وجود ندارد) را می‌سنجد و به ترتیب در مدل برابر ۰/۹۹۹ و ۰/۹۹۵ هستند. با توجه به این که مقادیر ۰/۹ و بالاتر قابل قبول می‌باشند، این اندازه‌ها نیز نمایانگر برازش قابل قبول مدل هستند.

RMSEA، متوسط باقی‌مانده‌های بین همبستگی / کوواریانس مشاهده شده نمونه و مدل مورد انتظار برآورد شده از جامعه است که مقدار کمتر از ۰/۰۸ به معنای برازش خوب می‌باشد.

GFI نیز مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌ها را به گونه مشترک از طریق مدل ارزیابی می‌کند. ویژگی خاص شاخص GFI این است که به حجم نمونه بستگی ندارند. دامنه تغییرات این دو شاخص بین صفر و یک می‌باشد و مقدار برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹۰ نمایانگر برازش مطلوب است همان‌طور که در جدول آمده است مقدار GFI برابر ۰/۹۹۶ می‌باشد که نشانگر برازش مطلوب است. در نتیجه از تمامی شاخص‌ها این‌طور استنباط می‌شود که مدل پژوهش برازش مطلوبی دارد.



شکل ۴. تحلیل عاملی تأییدی (CFA) ضرایب غیراستاندارد



شکل ۵. تحلیل عاملی تأییدی (CFA) ضرایب استاندارد

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار ارتباط شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار  $0/4$  شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. نکته مهم در اینجا این است که اگر محقق پس از محاسبه بارهای عاملی بین سازه و شاخص‌های آن با مقادیری کمتر از  $0/4$  مواجه شد، باید آن شاخص‌ها (سؤالات پرسش‌نامه) را اصلاح نموده و یا از مدل پژوهش خود حذف نماید.

**جدول ۴. نتایج سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی و روایی همگرا**

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	ضریب پایایی ترکیبی (Cr>0.7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)
عدالت توزیعی	۰/۷۵۴	۰/۸۴۴	۰/۵۷۶
عدالت رویه‌ای	۰/۸۲۱	۰/۸۷۱	۰/۵۲۹
عدالت تعاملی	۰/۷۹۱	۰/۸۵۷	۰/۵۴۷
عدالت زمانی	۰/۸۰۳	۰/۸۶۴	۰/۵۵۹
عدالت مکانی	۰/۷۸۸	۰/۸۷۶	۰/۷۰۲
اشتراک دانش	۰/۸۶۷	۰/۹۰۹	۰/۷۱۵

با توجه به اینکه اعداد آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (سازگاری درونی) و AVE همگی در بازه مربوطه قرار گرفته‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرای مدل پژوهش را تأیید کرد.

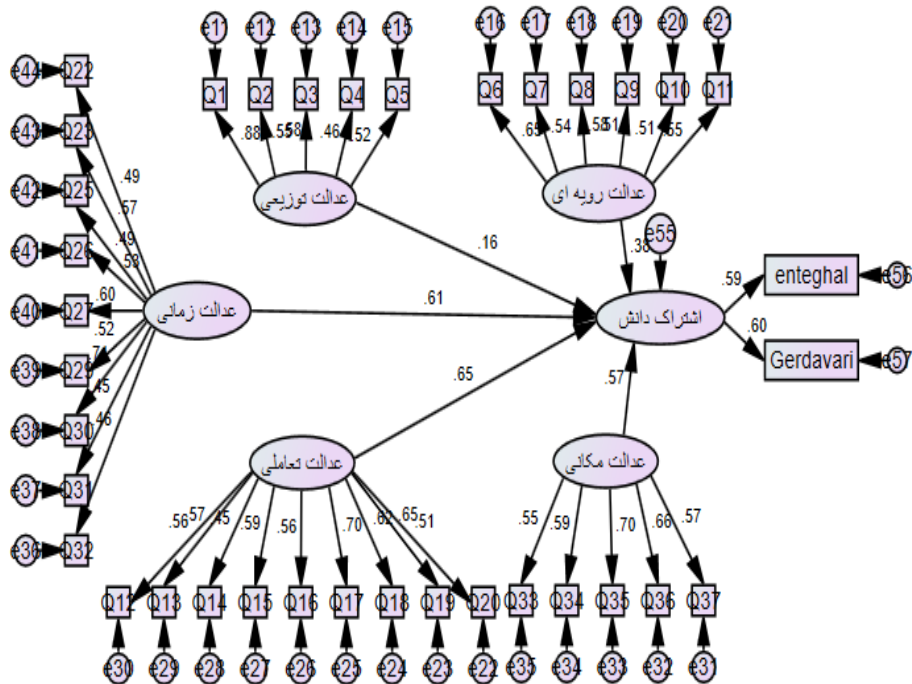
**جدول ۵. ضرایب رگرسیونی متغیرهای فرضیات پژوهش**

فرضیات	شرح	ضریب	خطای استاندارد	ناحیه بحرانی	P
فرضیه اول	اشتراک دانش ->-	۰/۰۴۲	۰/۰۲۶	۱/۶۲۲	۰/۱۰۵
فرضیه دوم	اشتراک دانش ->-	۰/۱۶۱	۰/۰۴۸	۳/۳۷۶	۰/۰۰۰
فرضیه سوم	اشتراک دانش ->-	۰/۳۷۷	۰/۱۰۰	۳/۷۶۴	۰/۰۰۰
فرضیه چهارم	اشتراک دانش ->-	۰/۳۹۲	۰/۰۹۷	۴/۰۳۳	۰/۰۰۰
فرضیه پنجم	اشتراک دانش ->-	۰/۳۴۲	۰/۰۸۴	۴/۰۷۰	۰/۰۰۰

با توجه جدول (۵) علامت ضریب رگرسیونی نشان از تأثیر مثبت و یا منفی دو به دوی متغیرها می‌باشد. به‌طور کلی اگر مقدار ناحیه بحرانی از عدد ۱/۹۶ بیشتر باشد نشان از این امر است که تأثیر معنی‌دار است. با توجه به مقدار ناحیه بحرانی و مقدار P ملاحظه می‌شود، عدالت رویه‌ای بر اشتراک دانش تأثیر معنی‌داری دارد (P=0.000)، عدالت زمانی بر اشتراک دانش تأثیر معنی‌داری



دارد (P=0.000)، عدالت تعاملی بر اشتراک دانش تأثیر معنی داری دارد (P=0.000)، عدالت مکانی بر اشتراک دانش تأثیر معنی داری دارد (P=0.000)، درحالی که نتایج نشان می دهد عدالت توزیعی بر اشتراک دانش تأثیر معنی داری ندارد (P=0.105).



شکل ۶. مدل ضریب رگرسیونی استاندارد شده مدل (دو عاملی اشتراک دانش)

جدول ۶. شاخص های برازش مدل پژوهش

شاخص	مجذور کای	CMIN/DF	CFI	NFI	RMSRA	GFI
مدل مفهومی	3.417	0.798	0.980	0.907	0.044	0.921

CFI و NFI، شاخص هایی هستند که برازش مدل پیشنهاد شده به مدل مستقل (که فرض می کند بین داده ها رابطه ای وجود ندارد) را می سنجد و به ترتیب در مدل برابر ۰/۹۸۰ و ۰/۹۰۷ می

هستند. با توجه به این که مقادیر  $0/9$  و بالاتر قابل قبول می‌باشند، این اندازه‌ها نیز نمایانگر برازش قابل قبول مدل هستند.

RMSEA، متوسط باقی‌مانده‌های بین همبستگی / کوواریانس مشاهده شده نمونه و مدل مورد انتظار برآورد شده از جامعه است که مقدار کمتر از  $0/08$  به معنای برازش خوب می‌باشد. GFI نیز مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌ها را به گونه مشترک از طریق مدل ارزیابی می‌کند. ویژگی خاص شاخص GFI این است که به حجم نمونه بستگی ندارند. دامنه تغییرات این دو شاخص بین صفر و یک می‌باشد و مقدار برابر یا بزرگ‌تر از  $0/90$  نمایانگر برازش مطلوب است همان‌طور که در جدول آمده است مقدار GFI برابر  $0/921$  می‌باشد که نشانگر برازش مطلوب است. در نتیجه از تمامی شاخص‌ها این‌طور استنباط می‌شود که مدل پژوهش برازش مطلوبی دارد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه شماره ۱: عدالت توزیعی، اشتراک‌گذاری دانش را به‌طور مثبت و معنی‌دار تحت تأثیر قرار می‌دهد.

با توجه به جدول شماره ۵ ضریب رگرسیونی تأثیر متغیر عدالت توزیعی بر اشتراک‌گذاری دانش برابر  $0/042$  می‌باشد، همچنین مقدار ناحیه بحرانی برای این ضریب برابر  $1/622$  و کمتر از  $1/96$  می‌باشد که نشان از عدم معنی‌دار بودن این ضریب در سطح خطای ۵ درصد است. به‌طور کلی نتایج حاصله از برآورد مدل، حاکی از آن است که عدالت توزیعی، اشتراک‌گذاری دانش را به‌طور مثبت و معنی‌دار تحت تأثیر قرار نمی‌دهد.

فرضیه شماره ۲: عدالت رویه‌ای، اشتراک‌گذاری دانش را به‌طور مثبت و معنی‌دار تحت تأثیر قرار می‌دهد.

با توجه به جدول شماره ۵ ضریب رگرسیونی تأثیر متغیر عدالت رویه‌ای بر اشتراک گذاری دانش برابر  $0/161$  می‌باشد، همچنین مقدار ناحیه بحرانی برای این ضریب برابر  $3/376$  و بیشتر از  $1/96$  می‌باشد که نشان از معنی‌دار بودن این ضریب در سطح خطای ۵ درصد است. به‌طور کلی نتایج حاصله از برآورد مدل، حاکی از آن است که عدالت رویه‌ای، اشتراک‌گذاری دانش را به‌طور مثبت و معنی‌دار تحت تأثیر قرار می‌دهد.

فرضیه شماره ۳: عدالت تعاملی، اشتراک‌گذاری دانش را به‌طور مثبت و معنی‌دار تحت تأثیر قرار می‌دهد.

با توجه به جدول شماره ۵ ضریب رگرسیونی تأثیر متغیر عدالت تعاملی بر اشتراک گذاری دانش برابر  $0/392$  می‌باشد، همچنین مقدار ناحیه بحرانی برای این ضریب برابر  $4/033$  و بیشتر از  $1/96$  می‌باشد که نشان از معنی‌دار بودن این ضریب در سطح خطای ۵ درصد است. به‌طور کلی نتایج حاصله از برآورد مدل، حاکی از آن است که عدالت تعاملی، اشتراک‌گذاری دانش را به‌طور مثبت و معنی‌دار تحت تأثیر قرار می‌دهد.

فرضیه شماره ۴: عدالت زمانی، اشتراک‌گذاری دانش را به‌طور مثبت و معنی‌دار تحت تأثیر قرار می‌دهد.

با توجه به جدول شماره ۵ ضریب رگرسیونی تأثیر متغیر عدالت زمانی بر اشتراک گذاری دانش برابر  $0/377$  می‌باشد، همچنین مقدار ناحیه بحرانی برای این ضریب برابر  $3/764$  و بیشتر از  $1/96$  می‌باشد که نشان از معنی‌دار بودن این ضریب در سطح خطای ۵ درصد است. به‌طور کلی نتایج حاصله از برآورد مدل، حاکی از آن است که عدالت زمانی، اشتراک‌گذاری دانش را به‌طور مثبت و معنی‌دار تحت تأثیر قرار می‌دهد.

فرضیه شماره ۵: عدالت مکانی، اشتراک‌گذاری دانش را به‌طور مثبت و معنی‌دار تحت تأثیر قرار می‌دهد.

با توجه به جدول شماره ۵ ضریب رگرسیونی تأثیر متغیر عدالت مکانی بر اشتراک گذاری دانش برابر  $0/342$  می‌باشد، همچنین مقدار ناحیه بحرانی برای این ضریب برابر  $4/070$  و بیشتر از

۱/۹۶ می‌باشد که نشان از معنی‌دار بودن این ضریب در سطح خطای ۵ درصد است. به‌طور کلی نتایج حاصله از برآورد مدل، حاکی از آن است که عدالت مکانی، اشتراک‌گذاری دانش را به‌طور مثبت و معنی‌دار تحت تأثیر قرار می‌دهد.

## بحث و جمع‌بندی

موضوع این پژوهش، بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه صنعتی مالک اشتر است. عدالت به‌عنوان یک نیاز اساسی برای زندگی جمعی انسان‌ها، همیشه در طول تاریخ مطرح بوده است. متخصصان علوم اجتماعی از مدت‌ها پیش به اهمیت عدالت به‌عنوان پایه‌ای اساسی و ضروری برای اثربخشی کنش‌ها و کارکردها پی برده‌اند. عدالت به‌عنوان یکی از اولین عوامل در سلامتی سازمان‌ها محسوب می‌شود. عدالت سازمانی شامل سه بعد اصلی؛ عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی است، اما در این پژوهش به دو بعد دیگر عدالت سازمانی یعنی عدالت زمانی و عدالت مکانی که در پژوهش‌ها کمتر به آن‌ها پرداخته می‌شود، نیز پرداخته شده است. اشتراک دانش، عنصر کلیدی برنامه‌های مدیریت دانش کارآمد و مؤثر است. اشتراک هدفمند دانش در سازمان‌ها به یادگیری سریع‌تر فردی و سازمانی منجر گشته، خلاقیت را توسعه می‌دهد. و در نهایت به بهبود عملکرد فرد و سازمان می‌انجامد. بر این اساس است که سازمان‌ها اشتراک دانش را تقویت و کارکنان خود را به این امر تشویق می‌کنند. این پژوهش از نوع توسعه‌ای و کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش محققین و اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه صنعتی مالک اشتر می‌باشد. پس از انتخاب جامعه آماری در بخش بعدی، پرسش‌نامه انتخاب‌شده را در میان جامعه آماری تقسیم نمودیم. اگر کارکنان رفتار منصفانه‌ای را از سازمان‌هایشان درک کنند، انگیزه خواهند داشت و بیشتر مایل خواهند بود دانش خود را با دیگران در سازمان به اشتراک بگذارند. با این حال، عدالت پدیده‌ای دوجانبه نیست و ممکن است دیدگاه‌های مختلفی از عدالت در دید کارکنان باشد. واقعیت این است که به اشتراک‌گذاری دانش کاملاً رفتار خودانگیزی است؛ بنابراین، اگر

کارکنان تحریک نشوند، شانس انتقال دانش فردی به دانش سازمانی بسیار اندک است. در نتیجه، سازمان‌ها بایستی محیط کار انگیزشی را برای کارکنان خود فراهم کنند تا دانش خود را به صورت داوطلبانه به اشتراک بگذارند. متخصصان علوم اجتماعی از مدت‌ها پیش به اهمیت عدالت به عنوان پایه‌ای اساسی و ضروری برای اثربخشی کنش‌ها و کارکردها پی برده‌اند.

### پیشنادهای مبتنی بر نتایج پژوهش

در این پژوهش نشان داده شد که هر گاه عدالت سازمانی افزایش یابد به تبع آن اشتراک دانش نیز افزایش می‌یابد. از این رو به مدیران دانشگاه پیشنهاد می‌شود در فرآیند تصمیم‌گیری به این موضوع توجه داشته باشند.

با توجه به بررسی نتایج پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- با توجه به اینکه در فرضیه دوم مشخص شد که بین عدالت رویه‌ای و اشتراک گذاری دانش رابطه مثبت وجود دارد مدیران سازمان می‌توانند به منظور افزایش اشتراک دانش از طریق عدالت رویه‌ای اقدامات زیر را انجام دهند:  
کارکنان را توجیه کنند که تصمیمات مدیریت بدون غرض‌ورزی است، قبل از تصمیم‌گیری از تمامی نگرانی‌های کارکنان مطلع شوند، برای تصمیمات رسمی اطلاعات کامل و صحیح گردآوری کنند، زمانی کارکنان در مورد تصمیمات اخذ شده سؤال می‌پرسند، اطلاعات کامل و روشن به آن‌ها بدهند، تصمیمات شغلی را تا حد امکان با نظرات و دیدگاه‌های شغلی کارکنان هماهنگ نمایند و فضای اداری را به نحوی درست کنند که کارکنان بتوانند تصمیمات مشکل‌دار و ضعیف را به چالش بکشند.

- با توجه به اینکه در فرضیه سوم مشخص شد که بین عدالت تعاملی و اشتراک گذاری دانش رابطه مثبت وجود دارد مدیران سازمان می‌توانند به منظور افزایش اشتراک دانش از طریق عدالت تعاملی اقدامات زیر را انجام دهند:

در مواقعی که در مورد شغل کارکنان تصمیم‌گیری می‌شود با آن‌ها به مهربانی، ملاحظه، احترام و عزت رفتار شود همچنین در این مواقع به نیازهای شخصی کارکنان اهمیت داده شود و صادقانه با کارکنان رفتار کنند. نسبت به حقوق کارکنان حساس باشند و این حساسیت و نگرانی را نشان دهند، در مواقعی که در مورد شغل یک کارمند تصمیم‌گیری می‌شود در مورد مفاهیم با کارمند جلسه بگذارد و مفاهیم مطرح‌شده را توضیح دهد و آن را تا حد امکان توجیه کند به نحوی نگرش کارکنان نسبت به امور عوض شود.

• با توجه به این‌که در فرضیه چهارم مشخص شد که بین عدالت زمانی و اشتراک‌گذاری دانش رابطه مثبت وجود دارد مدیران سازمان می‌توانند به منظور افزایش اشتراک دانش از طریق عدالت زمانی اقدامات زیر را انجام دهند:

می‌توان گفت عدالت زمانی نشایت گرفته از سه عدالت قبلی (توزیعی، رویه‌ای و تعاملی) می‌باشد. به همین منظور پیشنهاد می‌شود حقوق پرداختی به کارکنان تا حدی باشد که کارکنان زمان زیادی را صرف ماندن در اداره جهت اضافه‌کار اختصاص ندهند. این مورد خود باعث می‌شود کارکنان زمان بیشتری را صرف در کنار خانواده بودن به‌عنوان والاترین هدف آفرینش باشند و همچنین زمانی را جهت تفریحات داشته باشند که در روحیه آن‌ها بسیار تأثیر مثبت دارد.

• با توجه به این‌که در فرضیه پنجم مشخص شد که بین عدالت مکانی و اشتراک‌گذاری دانش رابطه مثبت وجود دارد مدیران سازمان می‌توانند به منظور افزایش اشتراک دانش از طریق عدالت مکانی اقدامات زیر را انجام دهند:

در زمان تخصیص بودجه جهت تجهیز دفاتر کارکنان بودجه را به نحوی تقسیم نمایند که حداقل دسترسی به دستگاه‌های اداری به‌عنوان مثال دستگاه کپی برای هر یک از کارکنان وجود داشته باشد، تا این‌که اکثر امکانات در دفتر خاصی باشد و اکثر کارکنان جهت انجام کار روتین روزانه به دفاتر آن‌ها مراجعه نمایند.

## منابع

- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۰). روش تحقیق در مدیریت، تهران: انتشارات بازتاب.
- خلیلی پور، حاتم، حسین خنیفر (۱۳۹۶). بررسی ساختاری تأثیر عدالت رویه‌ای و اشتیاق شغلی بر اشتراک‌گذاری دانش و رفتار کاری نوآورانه، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال ششم، شماره چهارم، زمستان ۱۳۹۶.
- قدسی، سمانه، رمضان جهانیان (۱۳۹۳). رابطه سلامت و عدالت سازمانی با رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌های آموزشی، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی سال پنجم، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۳.
- عزیزاده، ندا (۱۳۸۸). بررسی نگرش اعضای هیئت علمی پیرامون تسهیم دانش در مؤسسات آموزش عالی: مطالعه موردی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
- وفاجو، معصومه و غلامحسین حیدری (۱۳۹۷). رابطه بین عدالت سازمانی و تمایل به ترک شغل کارکنان (مورد مطالعه: سازمان امور مالیاتی کشور). فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال نهم، شماره چهارم، تابستان ۹۷.

## References

- Akhavan, P., & Rahimi, A., & Mehralian, Gh., (2013) Developing a model for knowledge sharing in research center, Vol. 43 No. 3, pp. 357-393
- Akram, T(2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. Journal of Innovation & Knowledge 2 (2 0 1 7) 134–145
- Alhady, M., Idris, A., Sawal, M., Azmi, N., & Zakaria, Z. (2011). Knowledge sharing behavior and individual factors: A relationship study in the i-Class environment. Proceeding of the International Conference on Management and Artificial Intelligence.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. International Journal of Business and Management, 5(12), 102–109.
- Blau, P. M. (Ed.). (1964). Exchange and power in social life. New York, NY: Wiley
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organisational justice. Academy of Management Perspectives, (November), 34–48.
- Cugueró-Escofet, N., Ficapal-Cusí, P., & Torrent-Sellers, J. (2019). Sustainable Human Resource Management: How to Create a Knowledge Sharing Behavior through Organizational Justice, Organizational Support, Satisfaction and Commitment. Sustainability, 11(19), 5419.

- Curtis, M. B., & Taylor, E. Z. (2018). Developmental mentoring, affective organizational commitment, and knowledge sharing in public accounting firms. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 142-161.
- David, F., Lapian, S. J., & Pandowo, M. (2018). THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND SELF EFFICACY ON KNOWLEDGE SHARING IN M-19 SHOP AT MANADO. *Jurnal EMBA: Journal Reset Economic, Management, Basins dan Acutance*, 6(4).
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Goh, S. K., & Sandhu, M. S. (2014). The influence of trust on knowledge donating and collecting: An examination of Malaysian Universities. *Journal of International Education Studies*, 7(2)
- Fadel, K. J., & Durcikova, A. (2014). If it's fair, I'll share: The effect of perceived knowledge validation justice on contributions to an organizational knowledge repository. *Journal of Information and Management*, 51, 511-519
- Ibragimova, B., Ryan, S. D., Windsor, J. C., & Prybutok, V. R. (2012). Understanding the antecedents of knowledge sharing: An organizational justice perspective. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Trans discipline*, 15,183-206
- Llopis, O., & Foss, N. J. (2016). Understanding the climate-knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy. *European Management Journal*, 34, 135-144.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3), 315-332.
- Safa, N. S., & Solms, R. V. (2016). An information security knowledge sharing model in organizations. *Computers in Human Behavior*, 57, 442-451.
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2(1).
- Van den Hoof, B. de Ridder, J. A. (2004). "knowledge sharing in context. The influence of organizational commitment, communication climate & CMC use on knowledge sharing ". *Journal of knowledge Management*.8(6), 117-130. Retrieved may 3, 2009, from [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Journal of Human Resource Review*, 20, 115-131.
- Yesil, S., & Dereli, S. F. (2013). An empirical investigation of the organizational justice, knowledge sharing and innovation capability.





## بررسی تأثیر نوآوری باز بر اجرای مدیریت دانش با در نظر گرفتن فرآیندهای مدیریت دانش (نمونه پژوهش: منطقه دوم عملیات انتقال گاز استان اصفهان)

میثم بابایی فارسانی\*، مژگان رحیم پور\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۰۵

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر نوآوری باز بر اجرای مدیریت دانش با در نظر گرفتن فرآیندهای مدیریت دانش در منطقه دوم عملیات انتقال گاز استان اصفهان می باشد. برای نیل به این هدف، از روش پژوهش توصیفی (از نوع پیمایشی) استفاده شد. ابزار تحقیق بر اساس پرسش نامه استاندارد وو و هو (۲۰۱۸) می باشد که پس از سنجش روایی ظاهری، محتوا (روش لاوشه) و روایی سازه (تحلیل عاملی تأییدی) و پایایی (که با روش آلفای کرونباخ، مقدار آن ۰/۹۳ برآورد شد)، از طریق مشارکت ۸۴ نفر از مدیران و کارکنان منطقه دوم عملیات انتقال گاز استان اصفهان که با روش نمونه گیری طبقه ای متناسب انتخاب شدند، اجرا گردید. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات، در دو سطح توصیفی و استنباطی (مدل معادلات ساختاری) و از طریق نرم افزارهای «SPSS 21» و «Lisrel 8.9» اجرا شد. اعتبار مدل تحقیق، از طریق ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری مورد بررسی قرار گرفت و نتایج آن حاکی از برازش قابل قبول برای شاخص های مذکور بوده است. یافته های پژوهش تمامی فرضیه های پژوهش را مورد تأیید قرار داد، به صورتی که بیشترین تأثیر را نوآوری باز بر فرآیندهای مدیریت دانش داشته است ( $\beta=0.66$ )، همچنین کمترین تأثیر را نوآوری باز بر اجرای مدیریت دانش داشته است ( $\beta=0.25$ )، در نهایت، فرآیندهای مدیریت دانش به طور کامل، پشتیبانی نوآوری باز از اجرای مدیریت دانش را میانجی گری نموده است.

**کلیدواژه ها:** نوآوری باز، اجرای مدیریت دانش، فرآیندهای مدیریت دانش، روایی محتوایی لاوشه، مدل معادلات ساختاری.

\* نویسنده مسئول: دکتری مدیریت صنعتی، گروه مدیریت، دانشگاه غیر انتفاعی نور هدايت، شهر کرد، ایران.

mey3m.babae@gmail.com

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، گروه مدیریت، دانشگاه غیر انتفاعی نور هدايت، شهر کرد، ایران.

m.rahimpour1396@gmail.com

## مقدمه

سازمان‌های امروزی در محیطی بسیار رقابتی با مسائل عدیده‌ای همچون تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی محیطی، تغییر در سلیقه‌های مشتریان و تقاضای محصولات با کیفیتی بالا مواجه‌اند که سازمان‌ها را مجبور ساخته است تا تنها به یکی از دو انتخاب موجود تن در دهند، انتخاب اول تن به شکست دادن و فنا شدن در محیط پرتلاطم رقابتی و دومین انتخاب انجام تغییرات بنیادین به منظور ماندن در محیط رقابتی است (میر فخرالدینی و همکاران، ۱۳۹۴: ۷۲).

یکی از موضوعاتی که انجام تغییرات را تسهیل می‌نماید و به‌عنوان یکی از مزایای رقابتی سازمان‌ها شناخته شده است (در کنار دانش و خدمات)؛ خلاقیت و نوآوری است (احمدی، ۱۳۹۲: ۱۵). ضرورت وجود نوآوری در سازمان‌ها تا حدی رسیده است که نبود آن را با نابودی سازمان در درازمدت یکی دانسته‌اند (چسبرو، ۱۳۹۲: ۱۳). سازمانی که خلاقیت و نوآوری نداشته باشد، نمی‌تواند بقا یابد و در طول زمان از صحنه محو می‌شود. از این رو سازمان‌ها پیوسته در جستجوی راه‌هایی هستند تا خلاقیت و نوآوری را تقویت نموده و موانع آن را در سازمان برطرف نمایند (بابایی‌فارسانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۹۶).

نوآوری باز پارادایمی است (استنیس‌لاواکی و لیسوکا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۱۵۲۱)، که می‌پندارد بنگاه می‌تواند و باید از ایده‌ها و مسیرهای داخلی و خارجی به بازار به خوبی استفاده نماید (چسبرو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۱). نوآوری باز به معنای آشکار شدن و نفوذپذیرتر شدن مرزهای سازمانی بین شرکت‌ها و محیط بیرونی است (کوپ و گاسمان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۳۳۲).

امروزه ضرورت به‌کارگیری نوآوری باز برای افزایش توان رقابتی شرکت‌ها در بازارهای داخلی و خارجی احساس می‌شود (زانگ و زنگک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹: ۲۷). در واقع، نوآوری باز به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان یک موضوع کلیدی در عرصه کسب و کار و دانشگاهی، تبدیل شده است

---

1. Stanislawski & Lisowska  
2. Chesbrough  
3. Keupp and Gassmann  
4. Zhang and Zeng

(چسبرو و گارمان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۷۱). که این مفهوم اولین بار توسط هنری چسبرو در سال ۲۰۰۳ ارائه و ترویج پیدا کرد (استریکوا و رینا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵: ۴۷۲).

با اتخاذ پارادایم نوآوری باز، بسیاری از شرکت‌ها محصولات و خدمات جدیدی را از طریق همکاری داخلی و همکاری‌های خارجی با شرکای مختلف ایجاد کرده‌اند. شرکت‌های بزرگ مانند اینتل<sup>۳</sup> و پراکتر و گمبل<sup>۴</sup> مزایای قابل توجهی از فرصت‌های نوآوری خارجی به دست آورده‌اند (تسو و هسو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵: ۷). برخی از مهم‌ترین مزایای نوآوری باز عبارت‌اند از:

- محصولات سریع‌تر به بازار می‌رسند؛
- دسترسی به دانش منحصر به فرد خارجی؛
- کاهش هزینه نوآوری؛
- تطابق بهتر محصولات و خدمات با نیازهای مشتری؛
- استفاده تجاری از دانش یا فن‌آوری (ویلیام و ون کروگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰، ۱۴۸)؛
- افزایش شهرت و ارتقا تصویر شرکت (پادایلا و مورنو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲، ۴۱۹)؛
- با کشف ایده‌های جدید، به حفظ پایداری سازمان کمک می‌کند (استریکوا و رینا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵، ۴۷۹).

از طرفی، پیشرفت‌های اخیر در فن‌آوری اطلاعات، هزینه‌های مدیریت داده را به میزان قابل توجهی کاهش داده است. این پیشرفت‌ها مفاهیم سازمان یادگیرنده، سازمان‌های دانشی و مدیریت دانش را وارد ادبیات مدیریت و سازمان کرده است. سازمان‌ها با به‌کارگیری استراتژی‌های مدیریت دانش، امکان نوآوری در فرآیندها، فعالیت‌ها، محصولات و خدمات خویش را فراهم

- 
1. Chesbrough & Garman
  2. Striukova & Rayna
  3. Intell
  4. Procter & Gamble
  5. Tsou & Hsu
  6. Wallin and von Krogh
  7. Padilla, Moreno
  8. Striukova & Rayna

آورده‌اند و در نتیجه موقعیت رقابتی خویش را بهبود می‌بخشند (وو و هو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). استانکویچ و میس<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، مدیریت دانش را به معنای ایجاد فرآیندهای لازم شناسایی و جذب داده‌ها، اطلاعات و دانش مورد نیاز سازمان از محیط‌های بیرونی و درونی و انتقال آن‌ها به تصمیمات و اقدامات سازمان تعریف می‌کنند.

با توجه به نظریه مبتنی بر دانش (روسلی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵)، همان‌طور که در یک محیط پویا و به سرعت در حال تغییر، دانش نشان‌دهنده یک منبع مهم برای ایجاد ارزش‌ها و حفظ مزایای رقابتی پایدار است (حنا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳؛ وو و چن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). بنابراین سازمان‌هایی که می‌خواهند، در عرصه رقابت باقی بمانند، باید در راستای اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان خود کوشا باشند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۸، ۷۷).

شرکت گاز منطقه دوم اصفهان، ظرف مدت ده سال گذشته، آگاهانه یا غیر آگاهانه در عرصه تحقیق و توسعه، رویکرد نوآوری بسته (تحقیق و توسعه درونی) را دنبال کرده است و به دستاوردهایی نیز نایل شده است؛ اما سؤالی که به ذهن متبادر می‌شود این است که با تغییر برخی از شرایط و محیط، آیا کماکان می‌توان در قالب این پارادایم، به آرمان‌ها و اهداف این صنعت فناور-محور دست یافت؟ و این نوع نگاه به نوآوری، چه موانعی را بر سر راه توسعه و نوآوری ایجاد می‌کند؟

اقدام در قالب پارادایم نوآوری بسته، کاملاً داخلی و متکی به نیروها و امکانات درونی بوده؛ ولی برای موفقیت در عرصه‌های اقتصادی-اجتماعی، مدل جدیدی از تحقیق و توسعه مورد نیاز است که مستلزم مشارکت و همکاری با نوآوران بسیاری است که دانش جامعه در میان آن‌ها گسترده و توزیع شده است که متأسفانه در عرصه نوآوری باز در حوزه شرکت‌های عملیات گاز،

---

1. Long Wu, Ping Hu  
2. Stankovic & Micic  
3. Rusly  
4. Hana  
5. Wu and Chen

هیچ مدلی وجود ندارد؛ بنابراین سؤال اصلی این پژوهش، چگونگی تأثیرگذاری نوآوری باز بر اجرای مدیریت دانش با در نظر گرفتن فرآیندهای مدیریت دانش می‌باشد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

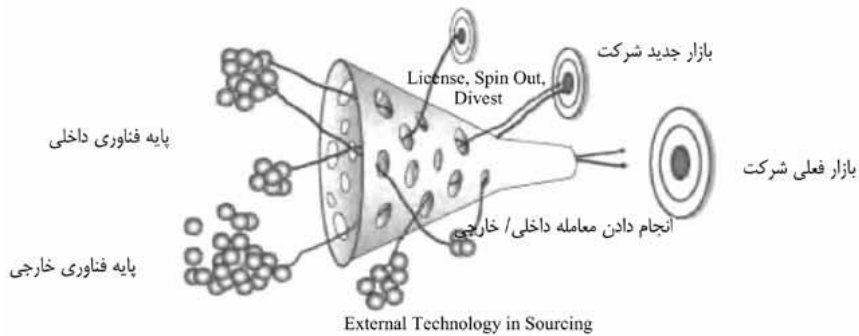
### نوآوری بسته و باز

چسبرو دو نوع نوآوری را مورد بحث قرار می‌دهد که عبارت‌اند از نوآوری باز و بسته (پارک و مون، ۲۰۱۲: ۵۲۰). فرآیندی که در آن سازمان‌ها، فناوری‌های خود را به‌طور درونی کشف می‌کنند، توسعه می‌دهند و تجاری‌سازی می‌نمایند، مدل نوآوری بسته نامیده می‌شود (دهقانی‌پوده و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۶). سرچشمه تمام ایده‌های خوب در داخل سازمان نمی‌باشند (چسبرو و کروثر، ۲۰۰۶: ۲۳۲). همچنین نمی‌توان تمام افراد باهوش و نوآور را برای فعالیت در سازمان گرد هم آورد؛ بنابراین، سازمان‌ها به‌منظور جذب اطلاعات و دانش مفید می‌بایست در داخل و خارج با این افراد همکاری کنند. به این رویکرد با تبدیل شبکه داخلی با یک شبکه خارجی در فرآیند نوآوری، نوآوری باز گویند (ملایی و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۰). نوآوری باز، یک مدل کسب و کار است که شرکت را به سرمایه‌گذاری در طیف گسترده‌ای از منابع و کاربران قادر می‌سازد (اتلینگر، ۲۰۱۷: ۶۵).

چسبرو معتقد است که در محیط کسب و کار امروز، نیاز به اتخاذ یک مدل نوآوری باز روزافزون می‌شود (هوانگ و همکاران، ۲۰۱۳: ۹۷۹). وی نوآوری باز را به‌عنوان ضرورتی جدید برای ایجاد و سود بردن از فن‌آوری تعریف کرد و توضیح داد که چطور شرکت‌ها در قرن بیستم در تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری‌های سنگینی می‌نمودند، بهترین افراد را به کار می‌گرفتند، آن‌ها را قادر می‌ساختند که ایده‌های نوآورانه خود را توسعه دهند، با راهبردهای مالکیت فکری آن‌ها را

1. Park & Moon
2. Chesbrough & Crowther
3. Ettlinger
4. Huang et al

حمایت می نمودند و سود به دست آمده را دوباره در تحقیق و توسعه سرمایه گذاری می کردند (شکل ۱).



شکل ۱. مدل نوآوری باز (چسبرو، ۲۰۰۶: ۱۳).

در جدول شماره (۲) به طور خلاصه ویژگی های این دو نوع نوآوری را نشان داده است:

جدول ۱. ویژگی های نوآوری باز و بسته (رمضان پور نرگسی و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۲).

اصول نوآوری بسته	اصول نوآوری باز
جذب افراد هوشمند برای کار در شرکت	بهره برداری از دانش افراد هوشمند خارج از شرکت
کشف، توسعه و بهره برداری از R&D داخلی برای کسب سود	بهره برداری هم زمان R&D داخلی و خارجی
تجاری سازی ایده های کشف شده داخلی توسط خود شرکت	برای سود حاصل از تحقیقات، لازم نیست ما منشأ آن ها باشیم
موفقیت در گرو تجاری سازی نوآوری برای اولین بار	ساخت مدل کسب و کار مناسب به جای تمرکز بر گرفتن بازار برای اولین بار
بیشترین و بهترین ایده ها به عنوان شاخص موفقیت	بهترین استفاده از ایده های داخلی و خارجی شاخص موفقیت
حفظ مالکیت معنوی ایده های داخلی	خرید و فروش IP ها به منظور کسب موفقیت

### رویکردهای نوآوری باز

بر اساس دیدگاه چسبرو از نوآوری باز، بسیاری از محققان، نوآوری باز را به شیوه های واردشونده،

خارج‌شونده<sup>۱</sup> و همراه تقسیم نموده‌اند (وینارسک و پیپرپولوس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳، ۲۴۱؛ گرسو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵، ۱۵۶).

### الف- فرآیند بیرون به درون<sup>۴</sup>

فرآیند بیرون به درون، تأکید دارد بر جریان هدفمند دانش که اجازه می‌دهد شرکت‌ها برای کشف و تسخیر دانش و فناوری‌های جدید، از منابع خارجی مانند مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا، دولت‌ها، مشاوران، دانشگاه‌ها و یا سازمان‌های تحقیقاتی بهره‌برداری نمایند (چنگ و شیو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵، ۶۲۹). فرآیند بیرون به درون نوآوری باز شامل یک رفتار یادگیری اکتشافی است که یک شرکت را قادر می‌سازد که به فراتر از مرزهای خود نگاه کند و ظرفیت دانش خود را غنی‌سازی نماید (هونگ و چو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳، ۳۷۲).

### ب- فرآیند درون به بیرون<sup>۷</sup>

این فرآیند به کسب سود از طریق روانه کردن ایده‌های درونی به بازارها، فروختن مالکیت فکری و تجاری‌سازی فناوری‌ها از طریق انتقال ایده به محیط خارجی اشاره دارد (انکل و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹، ۳۱۲). فرآیند درون به بیرون، به بهره‌برداری از ایده‌های داخلی یا دانش فنی که خارج از شرکت جریان دارد از طریق صدور مجوز (پروانه)<sup>۹</sup>، اعطا کردن ثبت اختراعات<sup>۱۰</sup> و یا توافقات قراردادی<sup>۱۱</sup> به منظور به دست آوردن منافع مالی و غیرمالی، اشاره دارد (هونگ و چو، ۲۰۱۳، ۳۷۲).

1. Inbound & outbound
2. Wynarczyk & Piperopoulos
3. Greco
4. Inbound OI (outside-in process)
5. Cheng & Shiu
6. Hung & Chou
7. Outbound OI (inside-out process)
8. Enkel
9. licensing
10. Patenting
11. Contractual agreements

### ج- فرآیندهای همراه

فرآیندهای همراه، بیانگر این است که شرکت‌ها برای ایجاد حداکثر ارزش از ظرفیت‌های فناورانه خود و سایر سازمان‌ها جریان‌های ورودی و خروجی را از طریق اتحاد، همکاری و سرمایه‌گذاری‌های مشترک، ترکیب می‌کنند (انکل و همکاران، ۲۰۰۹، ۳۱۲). در واقع فرآیندهای همراه، حاصل ترکیب فرآیندهای خارج به داخل با فرآیند داخل به خارج، می‌باشد (وینارسک و پاپریولوس، ۲۰۱۳، ۲۴۱).

### مدیریت دانش

امروزه، فن‌آوری اطلاعات و دانش افراد ارزشمندترین دارایی‌های شرکت محسوب می‌شوند (ترولجا و باجگوریک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). بعلاوه، دانش یکی از مهم‌ترین منابع مزایای رقابتی در سازمان است و بهبود عملکرد سازمانی از طریق استفاده مؤثر از دانش، یک مسأله مهم در سازمان‌ها است (کویی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). پیتر دراکر<sup>۳</sup> عقیده دارد «راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ مدیریت دانش است»؛ بنابراین در هزاره سوم اجرای مدیریت دانش ضروری شده و مؤسسات باید با برنامه‌ریزی برای اجرای آن اقدام کنند (صادقی، ۱۳۹۸، ۱۳۵).

دال مارکو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷) مدیریت دانش را این‌گونه تعریف می‌نمایند: «مدیریت دانش فرآیندی است که به‌واسطه‌ی آن، سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش مهارت‌هایی را کسب می‌کنند».

### فرآیندهای مدیریت دانش

مدیریت دانش دارای فرآیندهای متنوعی است، اما در این تحقیق، با توجه به مدل مفهومی تحقیق، تنها به چهار بعد آن خواهیم پرداخت که عبارت‌اند از: خلق دانش، حفظ، تسهیم و کاربرد.

---

1. Turulja & Bajgoric  
2. Cui  
3. Peter Drucker  
4. Dalmarco



## خلق دانش

طبرسا و احمدوند (۱۳۹۶) معتقدند، فرآیند خلق دانش<sup>۱</sup> دربرگیرنده فعالیت‌هایی است که با ورود دانش جدید به سازمان مرتبط بوده و پنج فعالیت را شامل می‌شود: کسب دانش، تجزیه و تحلیل دانش، ترکیب و تجدید ساختار دانش، رمزگذاری و مدل‌سازی دانش و سازماندهی دانش. محمدی و همکاران (۱۳۹۶) نیز معتقدند مرحله ایجاد دانش مرحله‌ای است که به وسیله کسب دانش و اطلاعات و ارزیابی آن انجام می‌گیرد؛ این فرآیند مترادف با یادگیری سازمانی است. در واقع یکی از راهبردهای مهم برای تولید دانش، فرایند یادگیری است که یکی از تأکیدات اصلی برای دستیابی به سازمان یادگیرنده می‌باشد؛ زیرا سازمان یادگیرنده به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی مدیریت دانش حائز اهمیت است.

## - حفظ و نگهداری دانش

دونات و پابلو<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) معتقدند، فرآیند ذخیره دانش<sup>۳</sup> فرآیندی است که از طریق آن اطلاعات و دانش، سازماندهی، ساختار بندی و بازیابی می‌شود و در حافظه سازمانی به‌صورت‌های مختلف ذخیره و حفظ می‌گردد. هرج حسن‌آبادی و مظفری (۱۳۹۶) نیز معتقدند، فرآیند حفظ و نگهداری دانش عبارت است از فعالیت‌هایی که دانش را در سیستم ماندگار می‌کند. در این زمینه مهم‌ترین عامل، حافظه سازمانی و حافظه فردی است و آن عبارت است از توانایی سازمان برای حفظ و نگهداری دانش؛ اگر آن دو حافظه در کنار هم وجود داشته باشند یکدیگر را تقویت می‌کنند.

---

1. Knowledge Creation Processes  
2. Donate & de Pablo  
3. Knowledge Storage Processes

### - تسهیم دانش

کفاش پور و همکاران (۱۳۹۵) معتقدند: «اشتراک دانش<sup>۱</sup> به‌عنوان فرآیند مبادله و انتقال حقایق، عقاید، ایده‌ها، تئوری‌ها، اصول و مدل‌هایی بین سازمان‌ها و درون آن‌ها شامل بازخورد، پیگیری و اصلاح متقابل (دو طرفه) فرستنده و گیرنده دانش تعریف شده است». این عنصر بنیادی را اشتراک و توزیع دانش نامیده‌ایم تا بر این واقعیت تأکید کنیم که این کار فقط توزیع مکانیکی دانش بسته‌بندی‌شده از نقطه هماهنگ‌سازی مرکزی نیست؛ برعکس، دانش کالایی است که اغلب فقط از طریق مبادلات فردی بین اشخاص قابل انتقال است. اخیراً سازمان‌ها این موضوع را درک نموده‌اند که فناوری به‌تنهایی نمی‌تواند راه‌حل کاملی جهت حل مشکل اشتراک دانش ارائه نماید و بنابراین تأکید بیشتری را بر روی منابع انسانی معطوف می‌نمایند. این چرخش در دیدگاه‌ها اساساً در نتیجه درک این مطلب است که سرمایه‌های انسانی سازمان، عامل اصلی انتقال دانش در سازمان هستند.

### - به‌کارگیری دانش

طبرسا و احمدوند (۱۳۹۶) معتقدند: «به‌کارگیری و کاربرد دانش<sup>۲</sup> شامل فعالیت‌هایی می‌شود که در ارتباط با اجرای دانش در فرآیندهای سازمانی هستند. کاربرد دانش شامل استفاده از دانش مستند شده برای انجام وظایف جاری، پیمایش و توصیف وضعیت، انتخاب دانش مربوط به وضعیت، مشاهده و تجزیه و تحلیل و ترکیب وضعیت و ارزیابی و تصمیم‌گیری و اجرای راهکار است». کفاش پور و همکاران (۱۳۹۵) نیز معتقدند: «بهره‌گیری از دانش را به‌صورت "استفاده از دانش در فرآیندهای تجاری" تعریف کردند». در واقع دانش تنها زمانی ارزش دارد که در فرآیندهای کسب و کار به کار گرفته شود. تاکنون دانشمندان وقت خود را صرف تولید دانش می‌نمودند؛ ولی در حال حاضر بیشتر تلاش‌ها در جهت بهره‌برداری از دانش علمی است.

1. Knowledge Sharing  
2. Knowledge Application

## اجرای مدیریت دانش

اجرای مدیریت دانش<sup>۱</sup>، یک وظیفه چالش برانگیز برای سازمان‌ها است (وو و چن، ۲۰۱۴). به عبارت دیگر، اجرا به عنوان تبدیل موفقیت آمیز راه‌حل‌های پیشنهادی درک می‌شود، که در معماری طراحی و از طریق فرآیند تبدیل به اقدامات خاص منتهی می‌شود. بسیاری از محققان برای ارزیابی موفقیت اجرای مدیریت دانش در یک سازمان، معیار مبتنی بر فرآیند را پیشنهاد کردند (کریمی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). بر اساس آن، وو و هو (۲۰۱۸) معتقدند: چهار مرحله برای اجرای مدیریت دانش تعریف شده است، که عبارت‌اند از:

- فاز اول: تجزیه و تحلیل نیاز مدیریت دانش<sup>۳</sup>، برای نشان دادن موارد مورد نیاز مهم در مورد مدیریت دانش در یک سازمان است.

- فاز دوم: تجزیه و تحلیل محتوا<sup>۴</sup> از مدیریت دانش است تا مفاهیم مهم برای طراحی مشارکت (کارکنان) در مدیریت دانش را نشان دهد.

- فاز سوم: آزمون قابلیت استفاده یا کاربردی بودن مدیریت دانش<sup>۵</sup> است تا مشخص شود که آیا عملکرد مشارکت مدیریت دانش برای کاربرپسند بودن وجود دارد یا خیر.

- تجزیه و تحلیل اثر از مدیریت دانش<sup>۶</sup> است تا نشان دهد که آیا اثر مشارکت مدیریت دانش، از جمله ورودی، فرآیند و خروجی، می‌تواند به خوبی مشخص شود. به عبارت دیگر، آیا سیستم مدیریت دانش در بهبود فعالیت‌های ورودی، فرآیند و خروجی برای خط و مشی‌های سازمانی خوب عمل می‌کند؟

---

1. Knowledge management implementation  
2. Karami  
3. need analysis of KM  
4. content analysis of KM  
5. usability test of KM  
6. effect analysis of KM

## پیشینه پژوهش

خلاصه بررسی پیشینه پژوهش حاضر در جدول شماره ۲ ارائه شده است:

جدول ۲. تحقیقات پیشین در حوزه نوآوری باز و مدیریت دانش

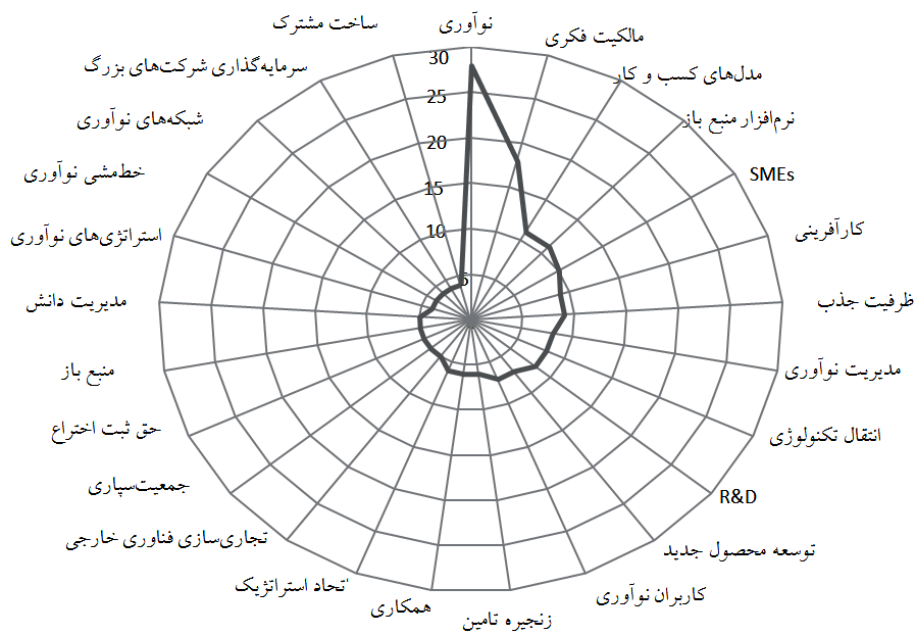
نویسنده و سال	هدف	روش	یافته‌های کلیدی
امیری (۱۳۹۶)	تأثیر قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش بر نوآوری باز از طریق ظرفیت جذب در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران	رویکرد کمی - مدل معادلات ساختاری	قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش بر نوآوری باز، چه به‌صورت مستقیم و چه از طریق ظرفیت جذب، تأثیر مثبت و معناداری دارد، همچنین تأثیر مثبت و معنادار ظرفیت جذب بر نوآوری باز تأیید می‌شود.
اکبری (۱۳۹۷)	تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری باز با میانجی‌گری ظرفیت نوآوری و ظرفیت مدیریت دانش به‌واسطه اینترنت اشیا در میان شرکت‌های بیمه‌ای در شهر تهران	رویکرد کمی - توصیفی پیمایشی	نوآوری باز در تأثیر مدیریت دانش بر ظرفیت مدیریت دانش نقش میانجی ایفا می‌کند و ظرفیت مدیریت دانش نیز در تأثیر نوآوری باز بر ظرفیت نوآوری نقش میانجی دارد ولی در بررسی فرضیه‌ها این نتیجه حاصل شد که مدیریت دانش نمی‌تواند بر ظرفیت نوآوری تأثیرگذار باشد.
ناصری‌راد (۱۳۹۷)	تأثیر ظرفیت و سیستم مدیریت دانش و نوآوری باز بر ظرفیت نوآوری، در شرکت‌های مستقر در مراکز رشد دانشگاه‌های تهران	رویکرد کمی - مدل معادلات ساختاری	اگر شرکت‌ها یک رویکرد باز فعال را برای نوآوری در نظر بگیرند، احتمال بیشتری برای توسعه ظرفیت نوآوری دارند. پس از آنجایی‌که باز بودن در نوآوری به‌عنوان یک توانمند ساز قدرتمند نوآوری شناخته شده است، توسعه ظرفیت مدیریت دانش داخلی، اثرات استراتژی‌های نوآوری باز را ارتقاء می‌دهد.

بررسی تأثیر نوآوری باز بر اجرای مدیریت دانش با در نظر گرفتن فرآیندهای مدیریت دانش

(نمونه پژوهش: منطقه دوم عملیات انتقال گاز استان اصفهان)

نویسنده و سال	هدف	روش	یافته‌های کلیدی
ملکی (۱۳۹۷)	رابطه بین سیستم مدیریت دانش، نوآوری باز، ظرفیت مدیریت دانش و ظرفیت نوآوری (مورد مطالعه: کارکنان آجا)	رویکرد کمی-مدل معادلات ساختاری	یافته‌ها نشان می‌دهد که سیستم مدیریت دانش ایجاد اکوسیستم‌های باز و مشترک و بهره‌برداری جریان دانش داخلی و خارجی را از طریق توسعه داخلی ظرفیت مدیریت دانش تسهیل می‌کند که به نوبه خود باعث افزایش ظرفیت نوآوری می‌گردد.
ابراهیمی (۱۳۹۸)	بررسی تأثیر رهبری دانش-محور بر نوآوری باز با توجه به نقش میانجی ظرفیت مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان کرمانشاه	رویکرد کمی-تحلیل مسیر	نتایج نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت و معنادار بین مدیریت دانش محور بر ظرفیت مدیریت دانش محور می‌باشد. همچنین رابطه مثبت مدیریت دانش محور بر نوآوری باز از خارج به داخل، مدیریت دانش محور بر نوآوری باز از داخل به خارج، ظرفیت مدیریت دانش بر نوآوری باز از خارج به داخل و ظرفیت مدیریت دانش بر نوآوری باز از داخل به خارج تأیید گردید.
وایرن و همکاران (۲۰۱۷)	رابطه مدیریت دانش و نوآوری باز؛ مقایسه شرکت‌های بزرگ و کوچک و متوسط	رویکرد آمیخته	نتایج حاکی از آن بود که شرکت‌های بزرگ نسبت به کوچک و متوسط بازتر هستند و نوآوری باز را بهتر مورد پذیرش قرار می‌دهند و شرکت‌های بزرگ همچنین دانش بیشتری را به اشتراک می‌گذارند و همچنین بین مدیریت دانش و نوآوری باز رابطه مثبتی وجود دارد.
وو و هو (۲۰۱۸)	رابطه مدیریت دانش و نوآوری باز با میانجی‌گری فرآیندهای مدیریت دانش	رویکرد کمی-مدل معادلات ساختاری	فرآیندهای نوآوری باز تأثیر معناداری را بر مدیریت دانش گذاشته است.

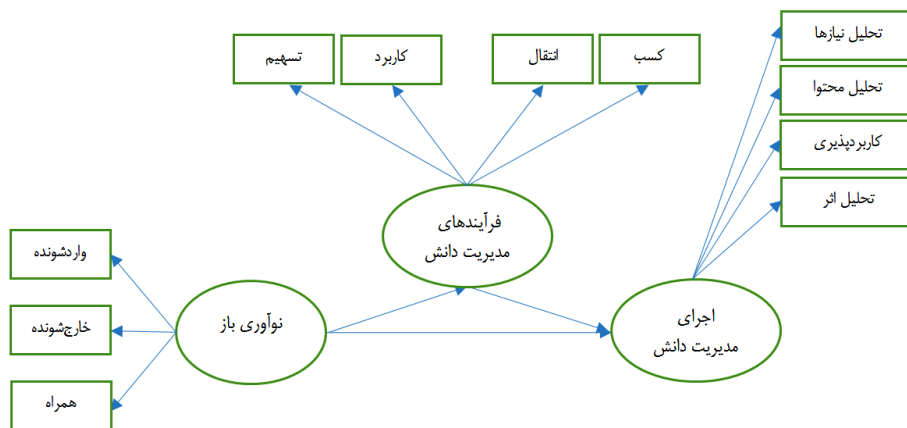
از طرفی، حسین و رحمان<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، طی بررسی‌هایی که با روش فرا تحلیل انجام داده‌اند، واژگان کلیدی که در حوزه نوآوری باز و همچنین فراوانی آن‌ها در تحقیقاتی که از سال ۲۰۰۳ تا ۲۰۱۶ انجام شده است، در نمودار (۲) ارائه نموده‌اند:



شکل ۲. تحقیقات عمده در حوزه نوآوری باز، بر اساس تجزیه و تحلیل واژگان کلیدی (حسین و رحمان، ۲۰۱۶: ۳۳)

با بررسی تحقیقاتی که در حوزه نوآوری باز و مدیریت دانش صورت گرفته است، امیری (۱۳۹۶)، اکبری (۱۳۹۷)، ملکی (۱۳۹۷)، ناصری‌راد (۱۳۹۷)، ابراهیمی (۱۳۹۸)، وایرن و همکاران (۲۰۱۷) و وو و هو (۲۰۱۸) و همچنین با بررسی تحقیقاتی که حسین و رحمان (۲۰۱۶) با روش فراتحلیل انجام داده‌اند، تاکنون تحقیقی که به صورت جامع، فعالیت‌های نوآوری باز، فرآیندهای

مدیریت دانش و همچنین اجرای مدیریت دانش را بررسی نموده باشند، وجود ندارد؛ لذا تحقیق حاضر با سپردن آن به بوته تحقیق، این خلأ تحقیقاتی را بررسی نموده است. از طرفی، استفاده از روش‌های متعدد روایی (صوری، محتوا و عاملی) به صورت عملیاتی مثلث‌بندی ابزار تحقیق را نیز نشانه رفته است.



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق (وو و هو، ۲۰۱۸).

### اهداف تحقیق

هدف اصلی: بررسی تأثیر نوآوری باز بر اجرای مدیریت دانش با در نظر گرفتن فرآیندهای

مدیریت دانش

### اهداف فرعی

- بررسی تأثیر نوآوری باز بر فرآیندهای مدیریت دانش در منطقه دوم عملیات انتقال گاز

استان اصفهان

- بررسی تأثیر نوآوری باز بر اجرای مدیریت دانش در منطقه دوم عملیات انتقال گاز استان اصفهان
- بررسی تأثیر فرآیندهای مدیریت دانش بر اجرای مدیریت دانش در منطقه دوم عملیات انتقال گاز استان اصفهان

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. تحلیل توصیفی داده‌ها با نرم‌افزار SPSS 21 و همچنین تحلیل استنباطی داده‌ها با نرم‌افزار Lisrel 8.9 مبتنی بر روش حداقل مربعات جزئی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و کارکنان منطقه دوم عملیات انتقال گاز استان اصفهان می‌باشند که طبق آمار تا پایان تابستان ۱۳۹۸، تعداد آن‌ها ۱۰۸ نفر می‌باشد که حجم نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی محاسبه شد.

$$n = \frac{N \times T^2 \times p \times q}{(N - 1) \times (d)^2 \times T^2 \times p \times q}$$
$$= \frac{108 \times (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}{(108 - 1) \times (0.05)^2 \times (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)} = 84$$

### ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار اصلی این پژوهش، پرسش‌نامه با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت است. بخش اول پرسش‌نامه، شامل سؤالات جمعیت‌شناختی و بخش دوم مشتمل بر گویه‌هایی جهت سنجش سازه‌های مورد مطالعه بود. بدین منظور برای سنجش سازه‌های مدل، از پرسش‌نامه وو و هو (۲۰۱۸) استفاده شد. در تحقیق حاضر، جهت سنجش اعتبار پرسش‌نامه از روایی منطقی (ظاهری و محتوایی) و همچنین روایی سازه (تحلیل عاملی تأییدی) استفاده شده است که گویه‌های پرسش‌نامه را مورد تأیید قرار می‌دهند.



## روایی منطقی

روایی محتوا، ایجاد اطمینان می‌کند که همه ابعاد و مؤلفه‌هایی که می‌تواند مفهوم مورد نظر ما را انعکاس دهند، در آن سنججه وجود دارد. یکی از روش‌های سنجش روایی محتوا، روش لاوشه<sup>۱</sup> می‌باشد که توسط اونوگ‌بوزی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) ارائه شد که از طریق رابطه زیر به دست می‌آید:

$$CVR = \frac{ne - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} = \frac{9 - \frac{11}{2}}{\frac{11}{2}} = 0/63 \quad (1)$$

رابطه ۱. روایی محتوایی لاوشه

که در این رابطه:

CVR: نسبت روایی محتوایی؛

ne: تعداد متخصصانی که گویه مورد نظر در پرسش‌نامه را مناسب دانسته‌اند؛

N: تعداد کل متخصصان.

برای تعیین روایی محتوایی پرسش‌نامه تحقیق، ابتدا پرسش‌نامه اولیه که شامل ۴۰ گویه می‌باشد، بین ۱۵ نفر صاحب‌نظر و خبره مرتبط با موضوع تحقیق، که متشکل از اساتید دانشگاهی (عرصه علم) و مدیران جامعه مورد مطالعه (عرصه عمل)، می‌باشند، توزیع شد و از آن‌ها خواسته شده که به این سؤال پاسخ دهند، آیا هر کدام از گویه‌ها، مقوله اصلی مربوطه و نهایتاً موضوع تحقیق را مورد سنجش قرار می‌دهند یا خیر؟

پس از تکمیل و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها (از میان ۱۵ پرسش‌نامه ارسالی ۱۱ نفر آن را تکمیل و عودت دادند) و تجزیه و تحلیل اطلاعات اولیه با استفاده از روش لاوشه، نسبت روایی محتوا بر اساس جدول استاندارد (۳) مورد مقایسه قرار گرفت:

1. Lavshe  
2. Onwuegbuzie

جدول ۳. حداقل مقدار و تعداد خبرگان در روایی محتوایی لاوشه (اونوگ بوزی و همکاران، ۲۰۱۰).

مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان
۰/۵۹	۱۱	۰/۹۹	۵
۰/۵۶	۱۲	۰/۹۹	۶
۰/۵۴	۱۳	۰/۹۹	۷
۰/۵۱	۱۴	۰/۷۸	۸
۰/۴۹	۱۵	۰/۷۵	۹
۰/۴۲	۱۶	۰/۶۲	۱۰

با توجه به این که تعداد خبرگانی که پرسش‌نامه را مورد بررسی قرار دادند، ۱۱ نفر بودند و بر اساس جدول ۳، نسبت روایی محتوا برای ۱۱ نفر ۰/۵۹ می‌باشد، همچنین، نسبت روایی محتوایی کل پرسش‌نامه نیز با استفاده از فرمول لاوشه ۰/۶۳ به دست آمد؛ بنابراین این درصد تأیید شده از سوی کارشناسان، نشان‌دهنده این مطلب است که پرسش‌نامه از روایی مناسبی برخوردار است.

### روایی سازه (توافقی)

در ارزیابی روایی سازه، ابزار اندازه‌گیری، پژوهش‌گر هم به نظریه و هم به ابزار اندازه‌گیری که بر مبنای آن طراحی کرده است، توجه می‌کند (مهرگان و زالی، ۱۳۸۵، ۹). یکی از انواع روایی سازه، اعتبار عاملی است. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می‌آید (کلاین، ۱۳۹۳، ۵). برای بررسی اعتبار عاملی پرسش‌نامه به کاررفته در تحقیق حاضر، از روش تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> استفاده شده است. بر اساس خروجی‌های نرم‌افزار لیزرل (شکل‌های ۴ و ۵) و همچنین داده‌های جدول ۵، تمامی شاخص‌های برازش، مطلوب گزارش شده است؛ بنابراین اعتبار سؤالات با رویکرد تحلیل عاملی، مورد تأیید قرار می‌گیرد.

1. Confirmatory factor analysis

## پایایی

به منظور اطمینان از پایا بودن پرسش نامه و همسانی درونی سؤالها، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد و مقدار آلفای به دست آمده حاکی از اطمینان پرسش نامه و همسانی درونی گویه های آن بود، به نحوی که در تمامی مؤلفه ها و زیر مؤلفه ها، ضریب آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۸۹ می باشد که نشان دهنده قابلیت اعتماد بالای مؤلفه های مورد بررسی می باشد که در جدول ۴ ارائه شده است:

جدول ۴. ضریب آلفای کرونباخ سازه های شکل دهنده مدل تحقیق

سازه های مدل	مؤلفه ها	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
نوآوری باز	واردشونده	۳	۷۹٪
	خارج شونده	۳	۷۷٪
	همراه	۳	۷۶٪
فرآیندهای مدیریت دانش	کسب	۳	۶۷٪
	انتقال	۳	۷۱٪
	کاربرد	۳	۶۹٪
	ادغام	۳	۷۸٪
اجرای مدیریت دانش	تحلیل نیازها	۴	۸۵٪
	تحلیل محتوا	۳	۷۵٪
	کاربردپذیری	۳	۷۱٪
	تحلیل اثر	۳	۸۱٪
جمع		۳۴	۸۹٪

## یافته‌های پژوهش

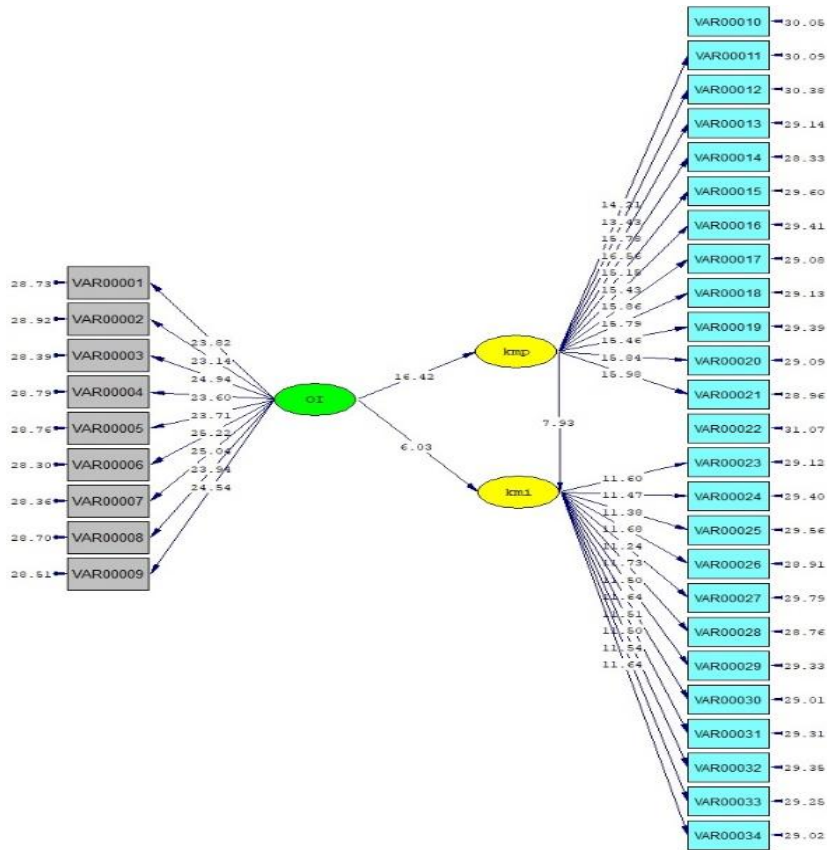
### تحلیل داده‌ها

جهت بالا بردن نرخ بازگشت پرسش‌نامه‌ها، ۱۱۰ پرسش‌نامه توزیع گردید که در نهایت پس از دو هفته، ۸۹ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد (حدود ۸۰ درصد). توصیف داده‌های گردآوری‌شده نشان داد از بین ۸۹ نفر از پاسخگویان، ۹۳/۱ درصد مرد بودند. از نظر سنی، ۳۶ درصد مخاطبان کمتر از ۴۵، ۳۸/۹ درصد بین ۴۵ تا ۵۵ و مابقی بالای ۵۵ سال سن داشتند. همچنین از نظر تحصیلات، ۲۷/۴ درصد پاسخگویان دارای مدرک کارشناسی، ۵۸/۹ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و مابقی دارای مدرک دکتری بودند. از نظر سابقه کاری نیز، ۱۸ نفر زیر ۱۰ سال، ۱۱۳ نفر بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۴۴ نفر بالای ۲۰ سال سابقه کاری داشتند.

### آزمون برازش مدل

معیارهای برازش برای پاسخ به این سؤال است که آیا مدل بازنمایی شده به وسیله داده‌ها، مدل مفهومی پژوهش را تأیید می‌کند یا خیر؟ بر همین اساس، مدل پژوهش در حالت معناداری در شکل (۴) نشان داده شده است. در مدل استخراج‌شده، نوآوری با نماد (OI)، فرآیندهای مدیریت دانش با نماد (KMP) و اجرای مدیریت دانش با نماد (KMI)، مشخص شده است. با توجه به آزمون معناداری ضرایب مسیر، یافته‌ها نشان می‌دهند که روابط بین تمامی سازه‌ها در مدل انعکاسی؛ در سطح ۹۹ درصد معنادار بوده و تأیید می‌شود.

بررسی تأثیر نوآوری باز بر اجرای مدیریت دانش با در نظر گرفتن فرآیندهای مدیریت دانش  
(نمونه پژوهش: منطقه دوم عملیات انتقال گاز استان اصفهان)



شکل ۴. مدل اندازه‌گیری برازش یافته پژوهش (در حالت معناداری)

به منظور نشان دادن معناداری مدل از شاخص تی ویو<sup>۱</sup> استفاده می‌شود، مقدار آماره t همان معناداری همبستگی‌های مشاهده شده را در سطح خطای ۵٪ نشان می‌دهد. اگر هر یک از مقادیر کوچکتر از ۱/۹۶ باشد، نشان می‌دهد همبستگی مشاهده شده در حالت استاندارد، معنادار نیست

1. T.Value

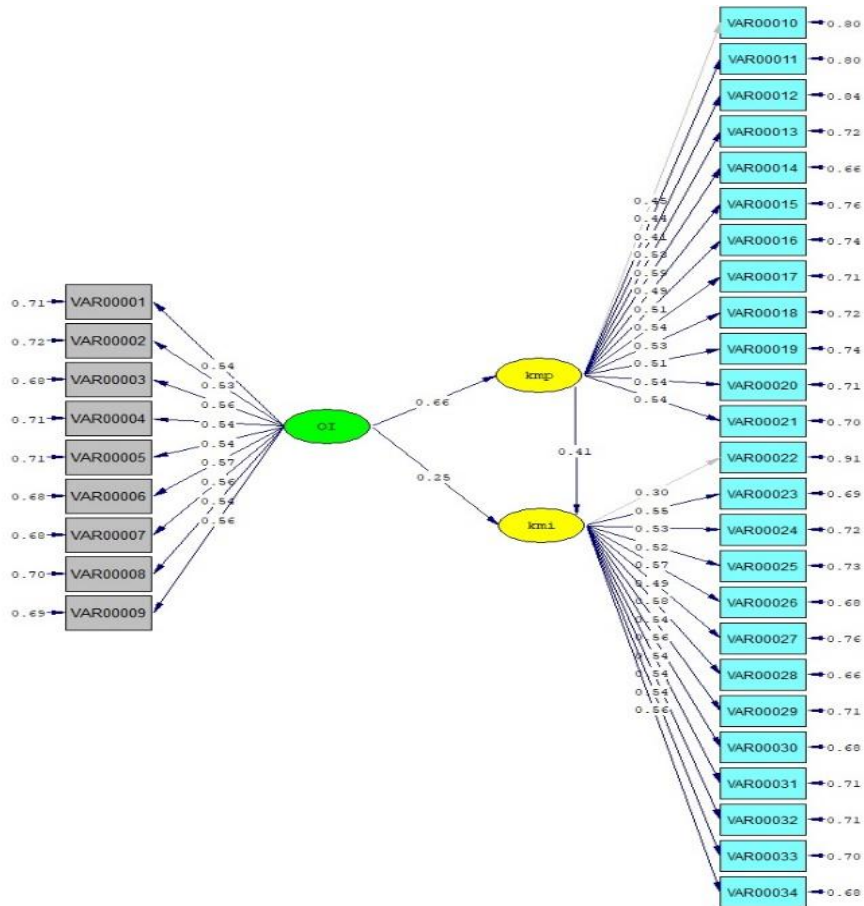
(ویرا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵، ۷۴). طبق نتایج به دست آمده برای مدل تحقیق، تمامی مقادیر t-value پذیرفته شده است؛ سایر شاخص‌های برازش مدل تحقیق، در جدول ۵ ارائه شده است:

**جدول ۵. بررسی شاخص‌های برازش مدل مفهومی تحقیق**

تفسیر	میزان	مقدار استاندارد	شاخص‌های برازش
برازش مطلوب	۱/۸۱	< ۳	( $\chi^2$ )/df
برازش مطلوب	۰/۰۹۵	> ۰/۰۵	P.value
برازش مطلوب	۰/۹۳	> ۰/۹	GFI
برازش مطلوب	۰/۹۱	> ۰/۹	AGFI
برازش مطلوب	۰/۹۴	> ۰/۹	NFI
برازش مطلوب	۰/۹۶	> ۰/۹	CFI
برازش مطلوب	۰/۰۴۱	< ۰/۰۵	RMSEA

همچنین در شکل (۵)، ضرایب مسیر استاندارد شده نشان داده شده است. این ضرایب نشان‌دهنده قوت روابط بین متغیرهای مطرح در مدل است. در واقع در این بخش به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. مطابق با شکل (۵)، بیشترین ضرایب مسیر به ترتیب بین سازه‌های نوآوری باز و فرآیندهای مدیریت دانش با مقدار ۰/۶۶ برقرار است. از طرفی، بر اساس دیدگاه نظریه پردازان، بارهای عاملی<sup>۲</sup> باید بزرگ‌تر از ۰/۴ باشند (ابراهیم‌زاده، ۱۳۹۳). بارهای عاملی نیز در شکل (۵) همگی بالای ۰/۴ می‌باشد، که مبین همبستگی بالای هر متغیر با هر عامل (سازه) خود، در مدل مفهومی تحقیق می‌باشد.

1. Viera  
2. Factor Loading



شکل ۵. مدل اندازه‌گیری برازش‌یافته پژوهش (در حالت تخمین استاندارد)

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

در ادامه با توجه به تائید الگوی ساختاری پژوهش، به بررسی فرضیه‌های پژوهش با استفاده از ضرائب تأیید، مقادیر بحرانی و سطح معناداری هر یک از ضرائب تأیید پرداخته می‌شود. نتیجه کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول ۶ نمایش داده شده است. لازم به ذکر است به‌منظور

بررسی معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه بین دو متغیر دیگر در این مطالعه، از آزمون سوبل<sup>۱</sup> استفاده گردید. در این آزمون یک مقدار Z-value از طریق رابطه ۱ به دست می آید (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲)، که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶ می توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معناداری تأثیر میانجی یک متغیر را تأیید نمود. در این رابطه a مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی، b مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته،  $S_a$  خطای استاندارد مربوط به مسیر بین متغیر مستقل و میانجی و  $S_b$  خطای استاندارد مربوط به مسیر بین متغیر میانجی و وابسته است.

$$= \frac{a * b}{\sqrt{(b^2 * s_a^2) + (a^2 * s_b^2) + (s_a^2 * s_b^2)}}$$

رابطه ۲. آزمون سوبل

همچنین برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی از آماره ای به نام  $VAF^2$  استفاده می شود که مقداری بین ۰ و ۱ را اختیار می کند و هر چه این مقدار به ۱ نزدیک تر باشد نشان از قوی تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

$$VAF = \frac{a * b}{(a * b) + c}$$

رابطه ۳. بررسی شدت اثر غیرمستقیم متغیر میانجی

طبق شواهد ذیل، نوآوری باز در وهله اول بر فرآیندهای مدیریت دانش تأثیرگذار بوده است و سپس از طریق فرآیندهای مدیریت دانش نقش قابل توجهی در اجرای مدیریت دانش ایفا می نماید. همچنین نکته بسیار مهمی که جای تأمل دارد، میانجی گری کامل فرآیندهای مدیریت دانش در ارتباط بین نوآوری باز با اجرای مدیریت دانش جامعه مورد مطالعه است.

1. Sobel Test  
2. Variance Accounted For (VAF)



جدول ۶. نتیجه کلی آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	ادعای فرضیه‌های پژوهش	ضریب مسیر	آماره t	نتیجه					
اول	فرآیندهای مدیریت دانش → نوآوری باز	۰/۶۶	۱۶/۴۲	تأیید					
دوم	اجرای مدیریت دانش → نوآوری باز	۰/۲۵	۶/۰۳	تأیید					
سوم	اجرای مدیریت دانش → فرآیندهای مدیریت دانش	۰/۴۱	۷/۹۳	تأیید					
آزمون‌های میانجی									
اصولی	اجرای مدیریت دانش → فرآیندهای مدیریت دانش →	a	b	c	Sa	Sb	Z	VAF	نتیجه
		۰/۶۶	۰/۴۱	۰/۲۵	۰/۲۱	۰/۲۷	۱/۴۲	۰/۵۱۹	تأیید

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برخی از محققین از جمله لوین و همکاران<sup>۱</sup> و همچنین سویلز و همکاران<sup>۲</sup>، به ارائه ساختاری برای نگارش بخش «بحث» در پژوهش پرداخته‌اند (نیکوپور و امینی‌فارسانی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲، ۶۱). به عقیده آن‌ها، «بحث» در پژوهش‌های علمی، متشکل از پنج گام به شرح زیر می‌باشد:

۱- بیان دوباره اهداف و یافته‌های مقاله

بر اساس گام اول، هدف اصلی تحقیق، بررسی تأثیر نوآوری باز بر اجرای مدیریت دانش با در نظر گرفتن فرآیندهای مدیریت دانش در منطقه دوم عملیات انتقال گاز استان اصفهان می‌باشد، نتایج نشان داد، منطقه دوم عملیات انتقال گاز استان اصفهان در صورت توجه به ایده‌های درونی و بیرونی و واکنش سریع به نیازهای بازار (نوآوری باز) و همچنین در نظر گرفتن فرآیندهای مدیریت دانش، اجرای مدیریت دانش را تسهیل خواهد نمود.

۲- ارزیابی نتایج پژوهش با توجه با مطالعات (تحقیقات) پیشین و مقایسه با یافته‌های قبلی

1. Lewin  
2. Swales  
3. Nikoopour & Amini Farsani

بر اساس گام دوم، یکی از نتایجی که در تحقیق حاضر احصا گردید، تأثیرگذاری فرآیندهای نوآوری باز بر فرآیندهای مدیریت دانش می‌باشد که با نتایج تحقیقات ابراهیمی (۱۳۹۸)، ناصری-راد (۱۳۹۷) و وایرن (۲۰۱۸) همخوانی دارد، همچنین یکی دیگر از نتایج تحقیق حاضر، تأثیرگذاری نوآوری باز بر اجرای مدیریت دانش می‌باشد که با نتایج تحقیقات هو و وو (۲۰۱۸) همخوانی دارد در نهایت نیز نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش در تحقیق حاضر (با شدت تأثیر  $VAF=0.519$ ) نیز با نتایج تحقیقات هو و وو (۲۰۱۸) همخوانی دارد، نتایج تأثیرگذاری فرآیند مدیریت دانش بر اجرای مدیریت دانش با ضریب تأثیر ( $\beta=0.41$ ) نیز با تحقیقات گرتسچ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) و وو و چن<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) همخوانی دارد، از سوی دیگر، تأثیر فرآیندهای مدیریت دانش در تحقیق حاضر، بر اجرای مدیریت دانش، معنادار بوده است ( $\beta=0.41$ )، که با نتایج تحقیقات وو و هو (۲۰۱۲)، لین و وو (۲۰۱۴) و تسنگ و لی<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) همخوانی دارد.

۳- بیان محدودیت‌های بالقوه<sup>۴</sup> تحقیق

گام سوم ساختار نگارش بحث، بیان محدودیت‌های بالقوه تحقیق می‌باشد. همان‌طور که ذکر شد، محدودیت‌های بالقوه پژوهش مربوط به مشکلات روایی می‌باشد. اگرچه این تحقیق نتایج مفیدی را به همراه آورده است، اما تعدادی محدودیت ممکن است به صورت ذاتی در آن باشد. اول، علی‌رغم تلاش‌های مختلف برای بهبود، میزان پاسخگویی پایین‌تر از حد مطلوب بود. این ممکن است به دلیل عدم تجربه در موضوع نوآوری باز برای شرکت گاز باشد.

دوم، از آنجا که مدیران ارشد در شرکت گاز همیشه مشغول کار هستند، ممکن است برخی از پرسشنامه‌ها توسط زیردستان آنها تکمیل شود. در حقیقت، کارمندان افرادی هستند که از نظر جسمی مسئولیت کار روزانه را بر عهده دارند. با این وجود، از ایجاد تنوع در منابع داده و در نتیجه افزایش واریانس متغیرهای مورد علاقه می‌توان منافع بیشتری کسب کرد.

1. Gretsch  
2. Wu and Chen  
3. Tseng & Lee  
4. Potential Limitation

#### ۴- ارائه تفسیر و یا توضیح نتایج

گام چهارم ساختار نگارش بحث، ارائه تفسیر و یا توضیح نتایج می‌باشد. در این گام، نویسنده باید به تحلیل نتایج به دست آمده، شناسایی روابط موجود میان آن‌ها و در نهایت تبیین آن‌ها بپردازد.

نوآوری باز یک پارادایم جدید برای رویکرد نوآوری است با سه فعالیت اصلی واردشونده، خارج‌شونده و همراه و این نشان می‌دهد که شرکت‌ها می‌توانند از دانش خارجی با همکاری تأمین‌کنندگان، مشتریان و منابع دیگر و همچنین دانش داخلی با فعالیت‌های تحقیق و توسعه خود استفاده کنند تا ایده‌های جدیدی را به بازار یا مجوزها برای شرکای دیگر وارد کنند، زیرا شرکت‌ها به دنبال پیشرفت دانش جدید خود هستند.

با توجه به نتایج، سه فرآیند نوآوری باز تا حدی تأثیر قابل توجهی در طراحی فرایند مدیریت دانش و به نوبه خود، اجرای مدیریت دانش نشان می‌دهند. فرایندهای مدیریت دانش همچنین اثر متقابل را برای دستیابی به طراحی بهتر فرآیند مدیریت دانش گزارش می‌کنند.

این یافته‌ها شواهد غنی برای حمایت از استدلال این تحقیق ارائه می‌دهند. یعنی اجرای مدیریت دانش مبتنی بر نوآوری باز، یک مفهوم مدیریتی جدید و مهم در تجارت مدرن است و موفقیت آن تا حد زیادی در یک فرآیند مدیریت دانش به خوبی طراحی شده است. مطالعات قبلی تا حدودی نتایج مشابهی را از نظر یک ارتباط ساده بین نوآوری باز و منابع دانشی گزارش داده‌اند (وست و بوگرس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ مارتین دی کاسترو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

در حالی که نوآوری باز پدیده‌ای است که به‌طور فزاینده‌ای برای تجارت مدرن حیاتی شده است، طراحی مکانیسم مدیریت دانش، برای تضمین موفقیت در اجرای مدیریت دانش باید از انتخاب فرآیندهای نوآوری باز اقتباس کند.

---

1. West and Bogers  
2. Martin-de Castro

به‌عنوان مثال، در حالی که فرآیند نوآوری خارج‌شونده توسط شرکت گاز منطقه دوم اصفهان اتخاذ شده است، فرآیندهای مدیریت دانش، باید با دقت طراحی شوند تا بتوانند از دانش جدید تأمین‌کنندگان، مشتریان و سایر منابع (در ارتباط با استفاده از دانش جدید) از طریق فعالیت‌های تحقیق و توسعه خود به‌طور مؤثر استفاده کنند. در مقابل، اگرچه مطالعات قبلی در مورد اهمیت اجرای مدیریت دانش برای تجارت فعلی بحث کرده‌اند، عدم توجه به مسئله نوآوری باز یک نگرانی عمده جهت هدایت طراحی فرآیند مدیریت دانش و به نوبه خود، اجرای مدیریت دانش به وجود می‌آورد. به‌عبارت‌دیگر، اجرای مدیریت دانش مبتنی بر نوآوری باز می‌تواند باعث تغییر پارادایم برای مسئله مدیریت دانش در آینده شود.

در مرحله بعد، یافته‌ها همچنین اثر متقابل خاصی بین فرآیندهای مدیریت دانش پیدا می‌کنند. این نشان می‌دهد که فرآیند مدیریت دانش، یک فرآیند دگرگونی مداوم است که با یک مکانیسم بازخوردی، از دانش ضمنی (ورودی) به دانش صریح (خروجی) و برعکس همراه است (نوناکا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

برخی از پیامدهای محققان در زیر مورد بحث قرار گرفته است. پژوهشگران بسیار کمی، روابط مهم میان سه مؤلفه، فرایند نوآوری باز، فرآیندهای مدیریت دانش و اجرای مدیریت دانش را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند. به‌طور خاص، این مطالعه سعی دارد رویکرد جدیدی را برای طراحی فرایند مدیریت دانش مبتنی بر انواع فرآیندهای نوآوری باز برای دستیابی بیشتر به اجرای مدیریت دانش موفق‌تر ایجاد کند. علاوه بر این، فرآیندهای مدیریت دانش یک اثر متقابل را برای بهبود طراحی فرایند مدیریت دانش به روشی مؤثرتر نشان می‌دهد از طرفی، مدل تحقیق با دو ویژگی خاص، یک جریان تحقیقاتی جدید را برای تحقیقات نوآوری باز در آینده فراهم می‌کند. علاوه بر این، فرایند مدیریت دانش نقش اساسی به‌عنوان واسطه موفقیت پروژه مدیریت دانش از فرآیند نوآوری باز دارد.

۵- بیان پیشنهادهایی راجع به انجام تحقیقات آینده؛

تحقیقات بعدی می‌تواند بر اساس پیشنهادات ذیل انجام شود: اول، این که مدل حاضر به روش تجربی و با استفاده از بررسی نمونه کوچک مورد آزمایش قرار گرفت. تحقیقات آینده می‌تواند یک مطالعه موردی را به صورت طولی انجام دهد تا تأثیر عمیق این چارچوب را درک کند. در مرحله بعد، از آنجا که این نمونه مطالعه یک شرکت انتخاب شده است، نتیجه‌گیری خاص‌تر است. تحقیقات آینده می‌تواند به سمت صنایع ترکیبی مختلفی، به‌عنوان مثال الکترونیک با فناوری بالا باشد تا بتواند تفاوت‌ها و شباهت‌های آنها را مورد مقایسه قرار داد. این امر باعث می‌شود بینش تحقیق عمیقی برای صنایع خاص فراهم شود. سوم، این تحقیق عمدتاً برای درک عملکرد مدیریت دانش مبتنی بر نوآوری باز برای موفقیت خود با شاخص‌های مدل اجرای مدیریت دانش که مبتنی بر طیف لیکرت بود، استفاده نمود، در حالی که کارت امتیاز متوازن به‌عنوان یک چارچوب مهم ارزیابی عملکرد شناخته می‌شود، بنابراین تحقیقات آینده می‌تواند با استفاده از آن، تأثیر مدیریت دانش را مورد بررسی قرار دهد.

## منابع

- ابراهیمی (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رهبری دانش‌محور بر نوآوری باز با توجه به نقش میانجی ظرفیت مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان کرمانشاه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه پیام نور استان تهران.
- ابراهیم‌زاده دستجردی رضا (۱۳۹۳). جزوه درس تحلیل آماری، مقطع دکتری مدیریت صنعتی، نیم‌سال اول، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
- احمدی، لیدا (۱۳۹۲). بررسی تأثیر کسب و کارهای خدمت‌محور در توسعه نوآوری باز در صنعت فناوری اطلاعات در شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت بازرگانی واحد غرب پیام نور تهران.
- اکبری، ایمان (۱۳۹۷). تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری باز با میانجی‌گری ظرفیت نوآوری و ظرفیت مدیریت دانش به‌واسطه اینترنت اشیا در میان شرکت‌های بیمه‌ای در شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد صفادشت.
- اکبری، حمید؛ اورعی یزدانی، بدرالدین و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۸). مدل‌یابی معادلات ساختاری رابطه

- فرهنگ سازمانی با فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش (نمونه پژوهش: شهرداری زاهدان)، فصلنامه مدیریت راهبرد دانش سازمانی، سال دوم، شماره ۴، ۷۵-۱۰۱.
- امیری (۱۳۹۶). تأثیر قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش بر نوآوری باز از طریق ظرفیت جذب (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه سمنان.
- بابایی فارسانی، میثم؛ امین‌دوست، عاطفه؛ علی‌دادی، ابودر (۱۳۹۷). طراحی الگوی نوآوری باز در شرکت‌های کوچک و متوسط با استفاده از نظریه داده بنیاد (مورد مطالعه: صنایع غذایی استان چهارمحال و بختیاری)، فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، سال اول، شماره ۲، ۹۵-۱۳۶.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.
- دهقانی‌پوده، حسین؛ اخوان، پیمان و حسینی‌سرخوش سیدمهدی (۱۳۹۲)، افزایش موفقیت توسعه محصول جدید مبتنی بر رویکرد نوآوری باز (مطالعه موردی: در یک سازمان پژوهشی)، نشریه علمی پژوهشی مدیریت نوآوری، سال دوم، شماره ۲: ۴۵-۶۸.
- رمضان‌پور نرگسی، قاسم؛ داوری، علی؛ افراسیابی، راحله و زرگران یزد، بهاره (۱۳۹۳). بررسی عوامل درونی و بیرونی بر نوآوری باز (مطالعه موردی: مراکز تحقیقاتی وزارت صنایع و علوم). فصلنامه مدیریت توسعه فن‌آوری، دوره دوم، ۱: ۲۹-۴۶.
- جعفرپور محمود؛ بابایی‌فارسانی، میثم (۱۳۹۲). مقاله‌نویسی علمی، رویکردی کاربردی، جلد دوم، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- چسبرو، هنری (۱۳۹۲)، نوآوری باز، پارادایم نوین آفرینش و تجاری‌سازی فن‌آوری، ترجمه سید کامران باقری و مرضیه شاوردی، چاپ سوم، تهران: انتشارات رسا.
- صادقی، مهرداد (۱۳۹۸). رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی با پیاده‌سازی مدیریت دانش بر مبنای مدل بوکووتز و ویلیامز (مورد مطالعه: ۱۵ سازمان شهرستان شهرکرد)، فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، سال اول، شماره ۳، ۱۶۶-۱۲۹.
- طبرسا، غلامعلی، و احمدوند، داراب (۱۳۹۶). اولویت‌بندی و مقایسه ابعاد چرخه مدیریت دانش در وضعیت موجود و مطلوب (مورد مطالعه: مهندسین مشاور نوی). فصلنامه رهیافت، شماره ۶۶، ۲۷-۱۳.
- کلاین، پل (۱۳۹۳). راهنمای آسان تحلیل عاملی. ترجمه جلال صدر السادات و اصغر مینایی، تهران: انتشارات سمت.
- کفاش پور، آذر؛ شیرازی، بهناز و حسینی دلویی، مسعود (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر روی مدیریت

- روابط مشتریان در نمایندگی‌های مجاز ایران خودرو و خراسان. ماهنامه شباک (شبکه اطلاعات کنفرانس‌های کشور)، ۲(۶)، ۱۲-۱.
- محمدی، فروغ؛ قاسمی، حمید؛ و رحمانی تبار، نریمان (۱۳۹۶). برازش معادله رگرسیونی مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان. فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۴۳، ۱۸۴-۱۶۱.
- ملایی، علی اصغر؛ بابک، شیرازی و سلطان‌زاده، جواد (۱۳۹۵). یکپارچه‌سازی مشتریان در مقدمات نوآوری به کمک رویکرد نوآوری باز: تولید و انتخاب ایده‌های نوآورانه محصول، فصلنامه رشد فن آوری، سال دوازدهم، شماره ۴۷: ۳۸-۴۸.
- ملکی (۱۳۹۷). تأثیر ساختار سیستم مدیریت دانش بر ظرفیت نوآوری، نوآوری باز و ظرفیت مدیریت دانش با رویکرد مبتنی بر اینترنت اشیا (مورد مطالعه: کارکنان آجا)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه پیام نور استان تهران.
- مهرگان، محمدرضا و زالی، محمدرضا (۱۳۸۵). در جست‌وجوی فنون تعیین روایی در پژوهش‌های مدیریتی، فصلنامه علمی پژوهشی فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۴: ۵-۲۶.
- میر فخرالدینی، سید حیدر؛ دسترنج، میثم و کریمی تکلو، سلیم (۱۳۹۴). طراحی مدل مفهومی برای توسعه نوآوری باز در پارک‌های علم و فناوری با استفاده از تحلیل عاملی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال هشتم، شماره ۲۷: ۷۱-۹۸.
- ناصری‌راد، سمیه (۱۳۹۷). تأثیر ظرفیت و سیستم مدیریت دانش و نوآوری باز بر ظرفیت نوآوری، در شرکت‌های مستقر در مراکز رشد دانشگاه‌های تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه الزهرا (س) تهران.
- هرج‌حسن‌آبادی، فهیمه، و مظفری، محمدمهدی. (۱۳۹۶). ضرورت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها و نقش آن در کسب مزیت رقابتی. اولین کنفرانس ملی مطالعات نوین مدیریت در ایران، ۱۳-۱.

## References

- Cheng CC, Shiu EC. (2015). The inconvenient truth of the relationship between open innovation activities and innovation performance. *Manag Decis.* 53 (3): 625-647.
- Chesbrough H, Garman A. (2009). How open innovation can help you cope in lean times. *Harvard Business Review*, 87 (12): 68-76.
- Chesbrough H, Crowther AK. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36 (3): 229-236.
- Chesbrough HW. (2006). *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding*

- Industrial Innovation, New York, Oxford University Press: 1–34.
- Cui, X. (2017). In-and extra-role knowledge sharing among information technology professionals: The five-factor model perspective. *International Journal of Information Management*, 37(5), 380-389.
  - Dalmarco G., Maehler A., Trevisan M. (2017). The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies, Vol. 29, No. 8, Pp 368–489.
  - Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370.
  - Enkel E, Gassmann O, Chesbrough H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39 (4): 311-316.
  - Ettlinger N. (2017). Open innovation and its discontents, *Geoforum* 80: 61–71.
  - Greco M, Grimaldi M, Cricelli L. 2015. Open innovation actions and innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 18 (2): 150 – 171.
  - Gretsches, S., Mandl, H. and Schatz, R. (2012), “Implementation process of a knowledge management initiative: yellow pages”, *New Research on Knowledge Management Models and Methods*, Vol. 14, pp. 311-332.
  - Hana, U. (2013). “Competitive advantage achievement through innovation and knowledge”, *Journal of Competitiveness*, Vol. 5 No. 1, pp. 82-96.
  - Hossain M, Anees-ur-Rehman M. (2016). Open innovation: an analysis of twelve years of research. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 9 (1): 22 –37.
  - Huang HC, Lee MCL, Chien HL, Chen T. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (6): 977 - 1002.
  - Hung KP, Chou C. (2013). The impact of open innovation on firm performance: themoderating effects of internal R&D and environmental turbulence. *Technovation*, 33 (10): 368–380.
  - Ing-Long Wu, Ya-Ping Hu, (2018). "Open innovation based knowledge management implementation: a mediating role of knowledge management design", *Journal of Knowledge Management*, DOI 10.1108/JKM-06-2016-0238.
  - Karami, M., Alvani, S.M., Zare, H. and Kheirandish, M. (2015). “Determination of critical success factors for knowledge management implementation, using qualitative and quantitative tools (case study: Bahman automobile industry)”, *Iranian Journal of Management Studies*, Vol. 8 No. 2, pp. 182-201.
  - Keupp MM, Gassmann O. (2009). Determinants and archetype users of open innovation. *R&D Management*, 39 (4): 331–341.
  - Lewin B, Fine J, Young L. (2001). *Expository discourse: A genre-based approach to social science research texts*. London: Continuum.
  - Lin, Y. and Wu, L.Y. (2014). “Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework”, *Journal of Business Research*, Vol. 67 No. 3, pp. 407-413.
  - Martín-de Castro, G. (2015). “Knowledge management and innovation in knowledge-based and hightech industrial markets: the role of openness and absorptive capacity”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 47, pp. 143-146.



- 
- Nikoopour J, Amini Farsani M. (2012). Success in Writing Academic Articles Applied Linguistics. Asre Moaser, Tehran.
  - Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000). "SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation", Long Range Planning, Vol. 33 No. 1, pp. 5-34.
  - Padilla-Meléndez A, Garrido-Moreno A. (2012). Open innovation in universities: What motivates researchers' relationship between innovation and performance in SMEs. Journal of business Venturing, 26 (4): 441-457.
  - Rusly, F.H., Sun, P.Y. and Corner, J.L. (2015). "Change readiness: creating understanding and capability for the knowledge acquisition process", Journal of Knowledge Management, Vol. 19 No. 6, pp. 1204-1223.
  - Stankovic, N., & Micic, Z. (2018). Innovating and management of the knowledge base on the example of IT applications. Telematics and Informatics, 35(5),1461-1472.
  - Stanislawski R, Lisowska R. (2015). The Relations between Innovation Openness (Open Innovation) and the Innovation Potential of SMEs, 2nd Global Conference on Business, Economics, Management, 23: 1521-1526.
  - Striukova L, Rayna T. (2015). University-industry knowledge exchange. European, Journal of Innovation Management, 18 (4): 471- 492.
  - Tseng, S.M. and Lee, P.S. (2014). "The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 27 No. 2, pp. 158-179.
  - Tsou H, Hsu SH. (2015). Performance effects of technology–organization–environment openness, service co-production, and digital-resource readiness: The case of the IT industry. International Journal of Information Management, 35 (1): 1–14.
  - Turulja, L., & Bajgoric, N. (2018). Information technology, knowledge management and human resource management: Investigating mutual interactions towards better organizational performance. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 48(2), 255-276.
  - Viera, A.L. (2015). Application of Laserl in Practice, translation of Rasoul Nowroozi Seyyed Hosseini and Hamid Ghasemi and Habib Honary, Hatmi Publications, Tehran. (In Persian).
  - Wallin MW,von Krogh G. (2010). Organizing for open innovation: focus on the integration of knowledge. Organizational Dynamics, 39 (2): 145-154.
  - West, J. and Bogers, M. (2014). "Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation", Journal of Product Innovation Management, Vol. 31 No. 4, pp. 814-831.
  - Won Park Y, Amano T, Moon G. (2012). Benchmarking open and cluster innovation: case of Korea. Benchmarking: An International Journal, 19 (4): 517-531.
  - Wu, I.L. and Chen, J.L. (2014). "Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning", Journal of Knowledge Management, Vol. 18 No. 6, pp. 1141-1164.
  - Wu, I.L. and Hu, Y.P. (2012). "Examining knowledge management enabled

performance for hospital professionals: a dynamic capability view and the mediating role of process capability”, *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 13 No. 12, pp. 313-344.

- Wynarczyk P, Piperopoulos P. (2013). Open innovation in small and medium-sized enterprises: An overview. *International Small Business Journal*, 31 (3): 240–255.
- Zhang J, Zeng J. (2009). An Open Innovation Model for Business Innovation of Chinese Telecom Operators. National Natural Science Foundation of China. International Conference on Management and Service Science, 20-22 Sept, China, 1-5.



## The Study of in Pact the Effects of Open Innovation Process on Knowledge Management by Considering Internal and External Processes (Case Study: Distric Two of Isfahan Gas Transmission Operation)

Meysam Babaei Farsani<sup>1</sup>

Mozhghan Rahimpour<sup>2</sup>

### Abstract

The main purpose of this study is to investigate the impact of open innovation on knowledge management implementation with regard to knowledge management processes in the second region of gas transmission operations in Esfahan province. To this end, a descriptive research method (survey type) was used. The research tool is based on the Wu and Hou's (2018) standard questionnaire which after measurement of external validity, content (Lawshe's method) and structural validity (confirmatory factor analysis) and reliability (estimated by Cranach's alpha method), were implemented through the participation of 84 managers and employees in the second region gas transmission operations that were selected by the stratified sampling method. Data analysis was performed at both descriptive and inferential statistics (structural equation model) through "SPSS 21" and "Lisrel 8.9" software. The research model validity was evaluated through standard coefficients and significance coefficients ( $t > 1.96$ ) and the results showed acceptable fit for the above-mentioned indices. The findings confirmed all the research hypotheses, as open innovation has the greatest impact on knowledge management processes ( $\beta = 0.66$ ), also, open innovation had the least impact on knowledge management implementation ( $\beta = 0.25$ ), finally; knowledge management processes have fully mediated open innovation support for knowledge management (VAF=0.519).

**Keywords:** Open Innovation, Knowledge Management Implementation, Knowledge Management Processes, Lawshe Content Validity, Structural Equation Model.

---

1. Corresponding author: PhD Industrial Management , Department of Industrial Management, Faculty of Management, Noor Hedayat Non-Profit University, Shahrekord, Iran. [mey3m.babae@gmail.com](mailto:mey3m.babae@gmail.com)  
1 . Master Degree, Department of Industrial Management, Faculty of Management, Noor Hedayat Non-Profit University, Shahrekord, Iran. [m.rahimpour1396@gmail.com](mailto:m.rahimpour1396@gmail.com)



## The Impact of Organizational Justice on Knowledge Sharing in an Academic-Educational Environment

Mostafa AmirHasani<sup>1</sup>   Saeid Ghorbani<sup>2</sup>   Mohammadreza Zahedi<sup>3</sup>

### Abstract

Neutrality in the current business environment is desperately needed because today's economy is a knowledge-based economy. This research is a survey-applied study and evaluates the impact of organizational justice on knowledge sharing among teachers and staff in a teaching environment. This study focuses on five forms of organizational justice (distributive, procedural, interactive, temporal and spatial) and two forms of knowledge sharing (transfer and collection). Data were analyzed using SPSS software and as this study tests a set of correlations, the data from the questionnaire were modeled using Structural Equation Modeling (SEM) and Amos software. The results show that there is a positive and direct relationship between organizational justice and knowledge sharing. The results of this study indicate that there is no significant relationship between distributive justice in Malek Ashtar University of Technology, but between the other four dimensions of organizational justice (procedural justice, interactive justice, temporal justice and spatial justice) and knowledge sharing a positive relationship. And there is meaning.

**Keywords:** Organizational justice, Knowledge sharing, Structural equation modeling.

- 
1. Corresponding author: Master of industrial engineering, Complex of Management and Soft Technologies, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.   mostafaamiri1990@gmail.com
  2. Assistant Professor, of Industrial engineering, Complex of Management and Soft Technologies, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.   sgh14@yahoo.com
  3. Assistant Professor, of Industrial engineering, Complex of Management and Soft Technologies, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.   zahedy182@gmail.com



## Study of the Effect of Knowledge Management Execution on Organizational Performance (Case study: Shir-e-Pegah Corporate)

Zahra Rashidalipour<sup>1</sup> Manouchehr Ansari<sup>2</sup> Seyed Reza Seyed Javadin<sup>3</sup>

### Abstract

Nowadays, the organizations will be successful and victorious to the changes and developments that can improve and develop their intangible capitals and knowledge to affect the other organizational variables such as effectiveness. For this purpose, the present research aims to study the effect of execution of knowledge management on the improvement of organizational performance that was applied in Shir-e-Pegah Company. The population of this study also consisted of all personnel of Shir-e-Pegah Co., from expert to higher levels, total of 350 persons and the sample size based on Cochran formula is 184 persons. The samples were selected out of population for implementation of questionnaire based on simple random sampling, and the questionnaires were distributed. The instrument used in this study included the standard questionnaires of knowledge management execution and organizational performance of Zayed (2012) that has been designed based on theoretical model of Bhatti et al (2011). Knowledge management execution questionnaire has 24 items and organizational performance has 6 items based on 5-point Likert spectrum, that assess the variables such as culture, intellectual capital, processes, knowledge management strategy and organizational performance. The results of simple linear regression analysis test showed that the general element of knowledge management and also 4 elements of knowledge management significantly predict the variance of dependent variable of organizational performance and out of these elements, knowledge management has obtained the highest regression coefficient

**Keywords:** Knowledge Management, Organizational Performance, Strategy, Process, Intellectual Capital, Culture.

1. Corresponding author: M.A of Human Resource Management, Faculty of Alborz, University of Tehran, Karaj, Iran. rashidalipourz@gmail.com

2. Associate Professor, Department Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. mansari@ut.ac.ir

3. Professor, Department Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. rjavadin@ut.ac.ir



## Elements of Qualitative Fuzzy Map Drawing of Management Knowledge Implementation Risks

Amirhooshang Nazarpouri<sup>1</sup>, Mohammad Hossein Azadi<sup>2</sup>,  
Razieh Bagherzadeh Khodashahri<sup>3</sup>

### Abstract

In today's complex condition, agencies have noticed that knowledge due to its value should be managed. In this reasearch it has been tried to recognise the knowledge management implimentation's risks. By the use of the crack model concept a new method is presented to evaluate management risks. The method of reasearch is descriptive \_ mensuration with applied purpose. The statstical community of reasearch formed by several founding knowledge companies in Shiraz. To analyze and find critical components of success and failure in implementation of knowledge management and to evaluate risks, the crack model and fuzzy map type II drawing is used. The reasearch results showed that lack of empowering and senior management support, motivation and participation rate shortfall , the expansion of increasing trade and technology challenges, fear of full assumed and loosing knowledge ownership and creating multiple information source systems that are not necessary in the organization are of the most important vital factors that leads to success, and lack of trust, technical basis and leadership, focus on limits of organization's borders, political challenges, obsolete content of some educational courses, ambiguity in motivational systems and communication problems are of the most important failure factors in knowledge based companies in Shiraz. In this process the culture of coopration, doing the audit and organising of knowledge, creating a list of key features, communications between people and knowledge, rewards and motivation, political challenges, holding targeted educational periods can facilitate the implementation of knowledge management in organization.

**Keywords:** Barriers to Knowledge Management; Knowledge Base Companies; Risk Assessment; Type II Fuzzy Numbers.

---

1. Assistant Professor, Department of Business Administration, Lorestan University, KorramAbad, Iran.  
nazarpouri.a@lu.ac.ir

2. Corresponding author: PhD Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, KorramAbad, Iran.  
azadi.mh@fc.lu.ac.ir

3 PhD Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, KorramAbad, Iran.  
bagherzadeh.ra@fh.lu.ac.ir



## Survey of Business Intelligence Systems as a Knowledge Management Tool for Improving Business in Investment Holding by using Systems Dynamic Approach

Aboozar Shokry<sup>1</sup>

Ziaadin Ghazizadeh<sup>2</sup>

### Abstract

Today, business intelligence is regarded as a competitive advantage and a critical factor in the success of organizations. Business intelligence integrates the organization's data and information and enables managers to control and navigate key organizational processes. researchers have referred to improving organizational performance by employing business intelligence in organizations, there has not been a comprehensive study of the process of influencing business intelligence on key performance indicators, especially in the area of economic holding performance. In this regard, the present study aimed to investigate the impact of business intelligence as a knowledge management tool on improving key performance indicators with system dynamics approach in investment holding. . The statistical population of this study is comprised of 40 managers, experts, experts and experts in economics and information technology management in investment holding. In order to collect data and extract the indices, while reviewing the literature on the subject and researches, the indices were extracted through qualitative and quantitative methods. In order to investigate the impact of business intelligence and KM on key indicators of investment holding performance, a system dynamics approach was used. Key functions of the organization are net profit index, return on capital and economic growth.

**Keywords:** Business Intelligence, Knowledge Management, Key Performance Indicators, Holding.

---

1. Corresponding author: PhD student, Faculty of Industrial Engineering, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran. shokry222260@gmail.com

2. Associate Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Imam Hussein University, Tehran, Iran. zia.ghazizadeh@gmail.com



## Feasibility Survey the Risk-Taking Due to the Knowledge Sharing Process for the Knowledge-Based Organization

(Case Study: An Organization in Field of Information Technology)

Seyed Mahdi Hoseini<sup>1</sup>

Mostafa Jafari<sup>2</sup>

Peyman Akhavan<sup>3</sup>

### Abstract

Today, It seems knowledge sharing has been trasformed to the most effective means of achieving a unique competitive advantage for a knowledge-based organization; But while it can be the source of the organization's advantage, it can be a source of risk too.This study focuses on the feasibility, evaluation and initial ranking of the risks for the competitive advantage of a knowledge-based organization under the influence of the knowledge sharing process. The research hypotheses were developed from the literature and tested on the data that collected through a survey on an IT firm. In this research, a descriptive-applied research model has been utilized and its survey method and its statistical society are employees of a knowledge-based organization. To collect data has been used a designed questionnaire and expert opinion, to evaluate the reliability and validity of the extracted data, Cronbach's alpha, Kaiser-Mayer-Olkin, Bartlett tests and the research hypotheses, t-test, Chi-Square and Friedman test has been exploited. Results indicated that managers and Employees should take the risk of knowledge sharing process seriously in order to protect their organization's competitive advantage, while not paying attention, it can lead to lower IT performance and lower productivity.

**Keywords:** Risk, Knowledge-Based Organization, Competitive Advantage, Knowledge Sharing, Knowledge Assets, Information Technology.

1. Master's degree of University of Neyshabur, Neyshabur, Iran.

smhoseini@neyshabur.ac.ir

2. Corresponding author: Associate Professor, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran.

mostafajafari2006@yahoo.com

3. Professor, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.

peyman\_akv@yahoo.com



# ABSTRACTS

## *Contents*

<b>Title</b>	<b>Author</b>	<b>Page</b>
• <b>Feasibility Survey the Risk-Taking Due to the Knowledge Sharing Process for the Knowledge-Based Organization (Case Study: An Organization in Field of Information Technology)</b>	.....Seyed Mahdi Hoseini, Mostafa Jafari, Peyman Akhavan	1
• <b>Survey Of Business Intelligence Systems as a Knowledge Management Tool for Improving Business in Investment Holding by using Systems Dynamic Approach</b>	..... Aboozar Shokry, Ziaadin Ghazizadeh	39
• <b>Elements of Qualitative Fuzzy Map Drawing of Management Knowledge Implementation Risks</b>	..... Amirhooshang Nazarpouri, Mohammad Hossein Azadi, Razieh Bagherzadeh Khodashahri	77
• <b>Study of the Effect of Knowledge Management Execution on Organizational Performance (Case study: Shir-e-Pegah Corporate)</b>	..... Zahra Rashidalipour, Manouchehr Ansari, Seyed Reza Seyed Javadin	111
• <b>The Impact of Organizational Justice on Knowledge Sharing in an Academic-Educational Environment</b>	..... Mostafa Amir Hasani, Saeid Ghorbani, Mohammadreza Zahedi	149
• <b>The Study of in Pact the Effects of Open Innovation Process on Knowledge Management by Considering Internal and External Processes (Case Study: Distric Two of Isfahan Gas Transmission Operation)</b>	..... Meysam Babaei Farsani, Mozghan Rahimpour	175

# Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge

Winter 2020, Vol. 2, No. 7

Quarterly Journal, Faculty of Management and Strategic Planning  
Imam Hosein Comprehensive University

**Publisher:** University of Imam Hosein  
**Manager in Charge:** Dr. Sasan Zarea  
**Editor in chief:** Dr. Rouhollah Tavallaee  
**Editor:** Dr. Rouhollah Tavallaee  
**Executive Manager:** Saeid Zardar

## Editorial Board

Ali Rezaeian  
Mohammadreza Hamidizadeh  
Ali Asghar Pour Ezzat  
Peyman Akhavan  
Reza Hosnavi  
Ali Farahi  
Ali Mohammad Ahmadvand  
Shaban Elahi

Gholamreza Ghoudarzi  
Ameneh Khadivar  
Mohammad Reza Hasani Ahangar  
Mohamad reza Mardaani  
Seyed Ziaeddin Ghazizadeh Fard  
Abbas Chahardouli  
Siamak Bagheri  
Rouhollah Tavallaee

**Editor:** Mehrban Esmailzadeh  
**Circulation:** 100    **Price:** 150,000 Rials  
**Tel:** 021-74188270    **Fax:** 74188274

**Address:** Center of Knowledge Management, Imam Hosein University, Shahid Babaei EXP Way, Tehran,  
Islamic Republic of Iran.

<http://jkm.ihu.ac.ir>  
**E-mails:** [okmj@ihu.ac.ir](mailto:okmj@ihu.ac.ir)

---

\* \* \* \*

---