

The Impact of Joshiapara's Knowledge Management Components on Organizational Performance: The Moderating Role of Knowledge Management Strategy in Governmental Organizations in Tehran*

Shirin Javaheri

M.A., Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

s_javaheri@ymail.com



Abstract

In today's competitive environment, knowledge management has emerged as a critical approach for the creation, organization, sharing, and application of knowledge, playing a vital role in enhancing productivity and generating new opportunities. Given the importance of this issue in the public sector, the present study investigates the moderating role of knowledge management strategy in the relationship between the components of knowledge management—based on Joshiapara's model (2004)—and organizational performance in governmental organizations in Tehran. In terms of purpose, this research is applied, and in terms of methodology, it is classified as a descriptive-survey and correlational study. The statistical population consists of managers and senior experts working in governmental

* Javaheri, Sh. (2025). The impact of Joshiapara's knowledge management components on organizational performance: The moderating role of knowledge management strategy in governmental organizations in Tehran. *Islamic Knowledge Management*, 6(2), pp. 54–97.

<https://doi.org/10.22081/jikm.2026.48601.1004>

▣ **Article Type:** Research; **Publisher:** Islamic Sciences and Culture Academy, Qom, Iran

▣ **Received:** 2024/06/09 • **Revised:** 2024/11/08 • **Accepted:** 2024/11/19 • **Published online:** 2025/03/10

© 2025

authors retain the copyright and full publishing rights



organizations in Tehran. To test the research hypotheses, regression analysis was conducted using SPSS software. The conceptual framework of the study is grounded in Joshiapara's (2004) knowledge management components and the knowledge management strategy typology proposed by Choi and Lee (2002). The findings reveal that knowledge management strategy has a significant moderating effect on the relationship between knowledge management components and organizational performance. Accordingly, the study concludes that governmental organizations seeking to achieve success in their organizational missions should not only focus on strengthening the components of knowledge management, but also place considerable emphasis on the formulation and implementation of purposeful knowledge management strategies.

Keywords

organizational performance, knowledge management, knowledge management strategy, moderating role, governmental organizations, Joshiapara model.

أثر مكوّنات إدارة المعرفة وفق نموذج جاشابارا في الأداء التنظيمي نظراً إلى استراتيجيّة إدارة المعرفة ودورها كمعدّل: دراسة في المنظّمات الحكوميّة بمدينة طهران*



شيرين جواهري

ماجستير، جامعة آزاد الإسلامية، فرع قزوین، قزوین، ایران.
 s_javaheri@ymail.com

الملخص

يُعدُّ الوصولُ الحرُّ إلى المعلومات أحدَ المقوّمات الأساسية للتقدّم العلمي وإنتاج المعرفة. وفي الوقت الحاضر، يُشكّل عدمُ سهولة الوصول إلى معلومات العلوم الإسلامية، ولا سيّما معارف أهل البيت (عليه السلام) الأصيلة، عائقاً كبيراً أمام تحقيق أهداف نشر هذه المعارف وإبصارها؛ وذلك بسبب عدم شمولية تمثيلها واستيعابها في محرّكات البحث وأنظمة الذكاء الاصطناعي القائمة على معالجة النصوص على المستوى العالمي. أجري هذا البحث بهدف تحليل أوجه القصور والاختلالات في عملية تمثيل معلومات العلوم الإسلامية واسترجاعها. ونظراً للأهمية البالغة للنشر الصحيح للمعارف الدينية الشيعية في العصر الرقمي، يؤكّد هذا البحث على تكامل مراحل إنتاج المحتوى، وإعداد تنظيّمات المعرفة (مثل

* الاستشهاد بهذه المقالة: جواهري، شيرين. (۲۰۲۵). أثر مكوّنات إدارة المعرفة وفق نموذج جاشابارا في الأداء التنظيمي نظراً إلى استراتيجيّة إدارة المعرفة ودورها كمعدّل: دراسة في المنظّمات الحكوميّة بمدينة طهران. إدارة المعرفة الإسلامية، ۶(۲)، صص ۵۴-۹۷.

<https://doi.org/10.22081/jikm.2026.48601.1004>

□ نوع المقال: بحثية؛ الناشر: المعهد العالي للعلوم والثقافة الإسلامية، قم، إيران

□ تاريخ الإستلام: ۲۰۲۴/۰۶/۰۹ • تاريخ التعديل: ۲۰۲۴/۱۱/۰۸ • تاريخ القبول: ۲۰۲۴/۱۱/۰۸ • تاريخ الإصدار: ۲۰۲۵/۰۳/۱۰

© 2025

authors retain the copyright and full publishing rights



المكانز)، وتنظيم المعلومات، ونشر المعلومات والمعرفة بصورة منهجية ومصنفة. وتمثل أبرز أوجه القصور، أولاً، في غياب التكامل في عملية إدارة المعلومات، ولا سيما إغفال مرحلة «استخدام أنظمة المعرفة والأدوات المعيارية» في بداية هذه الدورة، وثانياً، في عدم النشر السليم للمعلومات والمعرفة، وهو ما يسهم بدرجة كبيرة في عدم تمكّن محرّكات البحث و الذكاء الاصطناعي من استرجاع نتائج البحوث الدينية. ولمعالجة هذه الإشكالات، يقترح البحث حلّين رئيسين، هما: ١- جعل ملحق إدارة المعلومات إلزامياً لمشاريع البحث؛ ٢- تشكيل اتحاد وطني حول موضوع حركة تحرير المحتوى. يسعى هذا البحث إلى تشخيص أوجه القصور في تمثيل معلومات العلوم الإسلامية، مع دراسة الحلول المقترحة المشار إليها، غير أنّ تحقيق النشر الفاعل للمعلومات والمعارف لن يكون ممكناً إلا من خلال توافر الإرادة والتعاون بين المؤسسات والمراكز المعنية بإنتاج المحتوى ونشر العلوم الإسلامية.

في ظل البيئة التنافسية المعاصرة، تُعدّ إدارة المعرفة مدخلاً استراتيجياً لإنتاج المعرفة وتنظيمها وتبادلها وتوظيفها، وتؤدي دوراً محورياً في رفع مستوى الإنتاجية وتهيئة فرص جديدة للتميز المؤسسي. نظراً لأهمية هذه القضية في القطاع الحكومي، هدفت الدراسة الحالية إلى التحقيق في الدور المعدّل لاستراتيجية إدارة المعرفة في العلاقة بين مكونات إدارة المعرفة (استناداً إلى نموذج جاشابارا، ٢٠٠٤) والأداء التنظيمي في المنظمات الحكومية في طهران. يُصنّف هذا البحث، من حيث الغرض والمنهج، ضمن البحوث الوصفية الاستقصائية والارتباطية. ويشمل مجتمع البحث الإحصائي المدراء والخبراء العالية في المؤسسات الحكومية في طهران، وقد استخدم تحليل الانحدار وتقدير العلاقات بين المتغيرات لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS. ويستند الإطار المفاهيمي لهذا البحث إلى مكونات إدارة المعرفة لجاشابارا (٢٠٠٤) واستراتيجية إدارة المعرفة لتشوي ولي (٢٠٠٢). أظهرت نتائج البحث أنّ استراتيجية إدارة المعرفة تلعب دوراً وسيطاً هاماً في العلاقة بين مكونات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي. وبناءً على ذلك، ولتحقيق النجاح في مهمة المؤسسات الحكومية، ينبغي عليها التركيز على تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة الموجهة، بالإضافة إلى التركيز على مكونات إدارة المعرفة نفسها.

الكلمات المفتاحية

الأداء التنظيمي، إدارة المعرفة، استراتيجية إدارة المعرفة، الدور المعدّل، المنظمات الحكومية، نموذج جاشابارا.

تأثیر مولفه‌های مدیریت دانش جاشاپارا بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش تعدیل‌گر راهبرد مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی شهر تهران*



شیرین جواهری

کارشناس ارشد دانشگاه آزاد قزوین، قزوین، ایران.
s_javaheri@ymail.com

چکیده

در دنیای رقابتی امروز، مدیریت دانش به عنوان رویکردی برای خلق، سازماندهی، تسهیم و به کارگیری دانش، نقشی حیاتی در افزایش بهره‌وری و ایجاد فرصت‌های جدید ایفا می‌کند. با توجه به اهمیت این موضوع در بخش دولتی، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش تعدیل‌گر راهبرد مدیریت دانش در رابطه میان مولفه‌های مدیریت دانش (براساس مدل جاشاپارا، ۲۰۰۴م) و عملکرد سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر تهران انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، در زمره پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی قرار دارد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌های دولتی تهران است و جهت آزمون فرضیه‌ها از تحلیل رگرسیون با استفاده از نرم‌افزار SPSS بهره گرفته شده است. چارچوب مفهومی این تحقیق بر پایه مولفه‌های مدیریت دانش جاشاپارا (۲۰۰۴م) و راهبرد مدیریت دانش جوی و لی

* **استناد به این مقاله:** جواهری، شیرین. (۱۴۰۳). تأثیر مولفه‌های مدیریت دانش جاشاپارا بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش تعدیل‌گر راهبرد مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی شهر تهران. مدیریت دانش اسلامی، ۶(۲)، صص ۵۴-۹۷.

<https://Doi.org/10.22081/jikm.2026.48601.1004>

□ نوع مقاله: پژوهشی؛ ناشر: پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی، قم، ایران

□ تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۲۰ • تاریخ اصلاح: ۱۴۰۳/۰۸/۱۸ • تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۹ • تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۳/۱۲/۲۰

© ۱۴۰۳ «حق تألیف و حقوق کامل انتشار برای نویسندگان محفوظ است»



(۲۰۰۲م) استوار است. یافته‌های پژوهش نشان داد که راهبرد مدیریت دانش نقش تعدیل‌گر معناداری در رابطه میان مولفه‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. در نتیجه، برای دستیابی به موفقیت در رسالت سازمانی، سازمان‌های دولتی باید افزون بر تمرکز بر مولفه‌های مدیریت دانش، بر تدوین و اجرای راهبردهای هدفمند مدیریت دانش نیز تأکید ورزند.

کلیدواژه‌ها

عملکرد سازمانی، مدیریت دانش، راهبرد مدیریت دانش، نقش تعدیل‌گر، سازمان‌های دولتی، مدل جاشاپارا.

۱. مقدمه

زندگی بشر امروز با ظهور سازمان‌های مختلف در هم تنیده شده است. تجربه کشورهای موفق نشان داده است که در دهه اخیر توجه به مدیریت دانش، سازمان‌ها را در رسیدن به توسعه یاری رسانده است. تا آنجا که پیتز دراکر در قرن ۲۱ توجه ویژه به آن کرده است.

مدیران و رهبران سازمان‌ها دریافته‌اند برای حضور پیوسته در دنیای تجارت و رقابت باید حول محور دانش و اطلاعات حرکت کرد؛ چراکه سازمان‌های سرمایه‌گذار در عرصه رقابت در این حوزه به مزیت رقابتی دست یافته‌اند. در حقیقت مدیریت دانش می‌تواند ظرفیت لازم را برای بالا بردن مزیت رقابتی سازمان، تمرکز بر ذینفعان، بهبود روابط کاری و ... ایجاد نماید.

دانش به مثابه دارایی استراتژیک ارزشمند است که به کارگیری آن اهداف سازمانی را تسهیل می‌نماید و موجب پایداری و سودآوری در سازمان می‌شود و در نهایت مزیت رقابتی به همراه دارد (علامه و همکاران، ۱۳۹۵).

علی‌رغم توجه به مدیریت دانش، در دهه‌های اخیر حجم انبوهی از پروژه‌های مدیریت دانش با شکست مواجه شده‌اند (برلی، ۱۹۹۶م؛ نیکلاس، ۲۰۱۱م؛ رهم، ۲۰۱۵م) شکستی معادل ۵۰ درصد (رهم، ۲۰۱۵م) تا ۸۰ درصد (نیکلاس، ۲۰۱۱م) شامل عدم توجه به چرخه‌های مدیریت دانش، همترازی‌های مدیریت دانش، راهبردهای سازمانی و راهبرد مدیریت دانش و در نظر نگرفتن پیامدهای مدیریت دانش و ... است.

از آنجا که راهبرد مدیریت دانش به‌عنوان توانمندساز حیاتی برای شرکت‌ها در ایجاد حفظ مزیت رقابتی در محیط پویای سازمانی است عدم توجه به آن مسائل و مشکلات سازمانی به همراه دارد.

سازمان‌ها ناگزیرند به‌منظور سازش با محیط در حال تغییر خود مدیریت دانش را با راهبرد مدیریت دانش همسو کنند تا در مقابل تغییرات انعطاف‌پذیری نشان دهند تا تصمیمات بهتری اتخاذ شود. چنانچه این امر انجام گیرد عملکرد دانشی افزایش می‌یابد. بدین منظور بررسی چرخه مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی دارای

اهمیت است و اینکه تا چه راهبرد مدیریت دانش این امر را تعدیل می کند به ما کمک چندانی می نماید.

این مقاله گذاری کوتاه بر تاریخچه ادبیات مفاهیم عملیاتی داشته و با بررسی پژوهش های انجام گرفته و نظرسنجی با خبرگان این حوزه و در نهایت توزیع پرسش نامه و تجزیه و تحلیل آماری به چگونگی بررسی روابط خطی متغیرها به منظور مطالعه پرداخته و هم زمان مولفه های تأثیرگذار چرخه مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش تعدیل کننده راهبرد مدیریت دانش در این رابطه را بررسی نماید.

جامعه آماری این پژوهش سازمان های دولتی شهر تهران و مدل مدیریت دانش پژوهش براساس مدل جاشاپارا (۲۰۰۴م) و استراتژی مدیریت دانش چوی و لی (۲۰۰۲م) در نظر گرفته شده است. نوآوری این پژوهش در درجه اول تطبیق و جانمایی نسبت به سایر مدل های موجود بوده و در مطالعات زیادی به آن استناد شده است. دوم این مدل ها طبقه بندی قابل توجهی دارند. سوم اینکه مفاهیم آنها برای متخصصان و خبرگان قابل درک بوده و نسبت به سایر مدل ها ساده تر و جامع تر است.

با توجه یافته های پژوهش، مشخص شد راهبردهای مدیریت دانش و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. اما با توجه به فقدان علمی منسجم در این زمینه سوالی که ذهن پژوهشگر را به خود مشغول ساخته است این است چنانچه هر دو متغیر به صورت هم زمان تأثیر گذارند آیا راهبرد مدیریت دانش این تأثیر را تعدیل می نماید یا خیر؟.

۲. مبانی نظری پژوهش

عملکرد سازمانی

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد؛ بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه

کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. عملکرد یک سطح از سازمان به منظور رسیدن به اهداف کسب و کار است که می‌توان آن را به منظور ارزیابی سوددهی، مالی، آموزش و رشد اندازه‌گیری به کار برد. پژوهشگران توجه خود را بر اینکه چه عواملی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد معطوف ساخته‌اند و مدیریت دانش را به عنوان عاملی حیاتی بدین منظور برشمرده‌اند.

از نظر چوی و لی (۲۰۰۳م) سه رویکرد برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان وجود دارد. ۱. مقایسه سازمان با سازمان‌های مشابه در نیل به اهدافش؛ ۲. مقایسه سازمان با سازمان‌های مشابه تا در زمینه رشد؛ ۳. مقایسه سازمان با سازمان‌های مشابه در زمینه نوآوری. در این پژوهش هر سه مولفه فوق در سازمان‌های دولتی استان تهران مورد سنجش قرار گرفت.

راهبردهای مدیریت دانش

استراتژی دانش را به عنوان مجموعه‌ای از پاسخ‌های جمعی مدیران به نیازهای یادگیری راهبردی سازمان تعریف نمودند (برلی، ۱۹۹۶م). و باید توجه داشت که در یک سازمان، استراتژی مدیریت دانش می‌تواند با توجه به سطح دانشی متفاوت در نظر گرفته شود (فیلسوفان و همکاران، ۲۰۱۶م). یکی از عوامل مهم برای ایجاد استراتژی‌های مدیریت دانش تمرکز بر مدیریت دانش است (زاک، ۱۹۹۹م؛ هانسن و همکاران، ۱۹۹۹م؛ اخوان و پژشکان، ۲۰۱۲م).

زاک (۱۹۹۹م) راهبرد مدیریت دانش به عنوان روش یک رویکرد به کارگیری در سازمان است تا منابع دانش و قابلیت‌های آن را به منظور نیازمندی‌ها و الزامات منطقی در راستای راهبرد سازمان به کار گرفته شود. راهبرد مدیریت دانش فرایند تولید، تدوین و انتقال دانش صریح و ضمنی در یک سازمان و به دست آوردن اطلاعات صحیح از فرد مناسب و در جای مناسب و در زمان مناسب است. راهبرد دانش را نیازها، ابزارها و فعالیت‌ها را در جهت رسیدن به اهداف آماده می‌سازد (ترو، ۲۰۱۱م).

نگاره ۱- انواع راهبردهای مدیریت دانش

نوع راهبردها	محقق
راهبرد کدگذاری- راهبرد شخصی سازی	هانسن و همکاران (۱۹۹۹)
راهبرد شناختی- راهبرد جماعتی	سوآن (۲۰۰۰)
راهبرد جستجو گر-راهبرد بهره بردار- راهبرد منفعل-راهبرد مبتکر	برلی و چک رابرتی (۱۹۹۶)
راهبرد ضمنی گرا- راهبرد آشکارگرا	جردن و جونز (۱۹۹۷)
راهبرد محافظه کار-راهبرد مهاجم	زاک (۱۹۹۹)
راهبرد تجربی گرایی محض- راهبرد رویه گرایی محض	بوهن (۱۹۹۴)
راهبرد کد گذاری- راهبرد تجميع تجارب	سینک و زولو (۱۹۹۸)
راهبرد انسان گرا- راهبرد سیستم گرا- راهبرد منفعل- راهبرد پویا	چوی و لی (۲۰۰۳)
راهبرد خلق دانش- راهبرد یادگیری دو وجهی -راهبرد حفظ وضع موجود- راهبرد بهره برداری دانش	بیرلی و دالری (۲۰۰۲)

با توجه به مطالعات انجام گرفته در زمینه انواع راهبردهای مدیریت دانش، یکی از بهترین مدل‌ها در این زمینه مدل چوی و لی (۲۰۰۲م) است. این مدل براساس توجه به ماهیت دو دانش ضمنی و صریح چهار راهبرد انسان گرا، راهبرد سیستم گرا، راهبرد پویا و منفعل را ارائه کرده است. در این دسته بندی سطح دانش آشکار، بستگی به درجه کدگذاری و نگهداری اطلاعات مورد نیاز افراد و سطح دانش ضمنی، به سطح تسهیم دانش از طریق روابط میان افراد دارد که در شکل ۱ مشخص است. استراتژی‌های مدیریت دانش به این دلیل در سازمان‌ها دارای اهمیت است که چگونگی استفاده از منابع دانشی و توانمندی‌ها را مشخص می کند (چوی و لی، ۲۰۰۲م).

↓	کم	سیستم گرا	منفعل
	دانش ضمنی	پویا	انسان گرا
	زیاد		
	زیاد	دانش صریح	کم

شکل (۲): گونه‌شناسی راهبردهای مدیریت دانش (چوی و لی، ۲۰۰۳م)

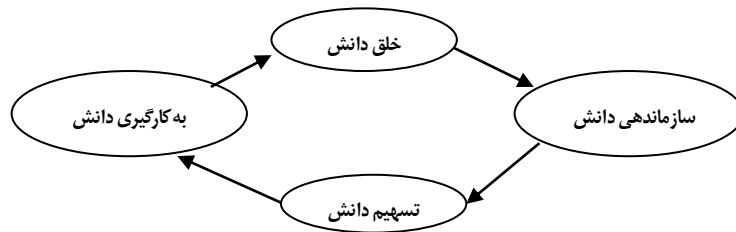
در راهبرد منفعل، دانش به صورت سیستماتیک اداره نمی‌شود. چنین شرکت‌هایی قادر به ادامه حیات و حفظ مرزهای رقابتی خود در محیط بسرعت در حال تغییر امروزی نخواهند بود. در راهبرد سیستم گرا، دانش آشکار به نحو مطلوب تقسیم می‌شود. با توجه به تأثیرپذیری از فناوری اطلاعات هزینه تبادل اطلاعات اندک و پاسخ به مشتری سریع تر است. و با وجود کدگذاری مناسب (سیستمی شدن دانش و اطلاعات) میزان دوباره کاری‌ها به تقلیل می‌انجامد. در راهبرد انسان گرا، ارتباط میان اعضای یک سازمان از راه شبکه‌های فردی غیررسمی، شبکه‌های اجتماعی، تماس فرد با فرد و از طریق تجربیات و مهارت‌های افراد است. در راهبرد پویا بر خلاف مدل سنتی (۸۰-۲۰) ویژگی‌های دانش ضمنی و آشکار، هم‌تراز با راهبردهای دانش است و این امر منجر به افزایش کارایی شرکت می‌شود.

مدیریت دانش

مدیریت دانش شامل فرآیندهای سیستماتیک برای دستیابی به خلق، سازماندهی، حفظ، به کارگیری، به اشتراک گذاری، تسهیم در همه اشکال دانش به منظور افزایش عملکرد سازمانی است (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸م؛ الی، ۱۹۹۷م؛ علوی و لیندر، ۲۰۰۱م؛ ال‌هاوآمده، ۲۰۰۳م؛ چو، ۲۰۰۶م).

مدل‌های مدیریت دانش

جاشاپارا (۲۰۰۴م) (در شکل ۳)، مدیریت دانش را در قالب یک فرایند چهار حلقه‌ای این گونه تعریف می‌کند: «فرایندهای یادگیری اثربخش که توأم با خلق، سازماندهی، تسهیم دانش (اعم از ضمنی و آشکار که با استفاده مناسب از ابزار تکنولوژی و محیط فرهنگی محقق می‌شود) و به کار بستن آن است و سبب ارتقاء عقلانی سازمان و بهبود عملکرد آن می‌شود».



شکل (۳): مدل چهار حلقه‌ای مدیریت دانش

خلق دانش

خلق دانش، اکتساب فرایند تولید دانش داخلی و اکتساب دانش از منابع خارجی است. گفتنی است که کسب مؤثر دانش از منابع خارجی بستگی به توانایی شرکت در تشخیص اطلاعات جدید خارجی و جذب آن دارد (نیکنام و همکاران، مودیون، ۲۰۰۸م). نانوکا تاکوچی یکی از بهترین مدل‌ها را در زمینه خلق دانش ارائه داده‌اند. این مدل نه تنها شامل خلق دانش می‌شود، بلکه انتقال و تبدیل دانش را در بردارد (مینسوشین، ۲۰۰۴م).

در این مرحله نحوه استفاده و تبدیل دانش به شکل مارپیچی است (نانوکا و تاکوچی، ۱۹۹۵م، به نقل از اکرامی و قلمکاری، ۱۳۹۵، ص ۴۸).



شکل (۴): ماریچ سبک‌های خلق دانش (نانوکا و تاکوچی، ۱۹۹۵م)

تسهیم دانش

فرهنگ تعاملات اجتماعی شامل تبادل دانش صریح و ضمنی، تجارب و مهارت‌های کارکنان بین واحدهای سازمانی و یا در کل سازمان به‌منظور تأثیرگذاری بیشتر، تسهیم دانش است.

در تسهیم دانش و اطلاعات میان اعضای توزیع و از این طریق یادگیری ارتقا یافته و درک جدیدی به وجود می‌آید (سرلک، ۱۳۸۶).

همچنین اشتراک اطلاعات مناسب، فکرها، پیشنهادها و تخصص‌ها با دیگران در یک سازمان ایجاد می‌شود. لازم است قبل از آنکه دانش در سطوح سازمانی مورد استفاده قرارگیرد در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته شود.

به اشتراک گذاری دانش یک فرایند که از طریق آن دانش شخصی و سازمانی رد و بدل شده است. به عبارت دیگر، به اشتراک گذاری دانش فرایندی که در آن دانش از فردی به فرد دیگر منتقل، از افراد به گروه‌ها و یا از سازمانی به سازمان دیگر اشاره دارد.

سازماندهی دانش

در واقع، سازماندهی دانش، پیش نیاز به تسهیم دانش است. به عبارت دیگر، ضبط دانش در پوشه‌ها و شبکه‌های داخلی، ظرفیت به اشتراک گذاری دانش فراهم می‌کند (بیزات، ۲۰۱۴م).

سازماندهی مدیریت دانش اشاره به ذخیره‌سازی، ضبط و حفظ دانش در اشکال و چارچوب‌های ممکن را مطرح می‌سازد که به کارمندان اجازه می‌دهد به آن دست یابند.

به کارگیری دانش

بیشتر صاحب نظران این مرحله را مهمترین گام مدیریت دانش می‌دانند، زیرا معتقدند مزیت رقابتی تنها به داشتن منابع غنی و سرشار نیست، بلکه در گرو کاربرد منابع دانشی در عملیات و تصمیمات سازمانی است (قاضی زاده فرد، ۱۳۹۲).

۳. پیشینه پژوهش

تاکنون پژوهش در رابطه با بررسی تأثیر راهبرد دانش به عنوان متغیرهای تعدیل کننده بر رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی انجام نشده است. ولی سعی شده است که پژوهش‌هایی که به طور مستقیم و غیرمستقیم با موضوع پژوهش در ارتباط است، بررسی شود.

ریبی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی رابطه مدیریت دانش با بهبود عملکرد کارکنان در مراکز آموزشی درمانی شهر زنجان پرداختند. نتایج نشان داد بین وضعیت مدیریت دانش و بهبود عملکرد پرستاران در مراکز آموزشی-درمانی شهر زنجان رابطه معناداری وجود دارد. سازمان‌هایی که به دنبال کسب و حفظ مزیت رقابتی هستند باید به مقوله مدیریت دانش و تأثیر آن بر بهبود عملکرد کارکنان و عملکرد سازمان بیشتر توجه نمایند.

آفرین اخوان، محمد صالح اولیاء، مصطفی جعفری (۱۳۹۱) به ارائه مدلی جهت بررسی تأثیر راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاه‌ها پرداختند. در این مدل تأثیر مستقیم راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمان تأیید نشد، بلکه مشخص شد این امر از طریق عوامل حیاتی موفقیت نقش دارد. این مدل می‌تواند به درک مولفه‌های مدیریت دانش کمک کرده و راهنمای عملی جهت استقرار موفق مدیریت دانش در بخش آموزش عالی باشد.

محمودزاده و همکاران (۱۳۹۱)، پژوهشی را در رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتل‌داری انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد، بیشترین همبستگی میان رابطه‌های مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و نتایج کارکنان و همچنین به کارگیری دانش و عملکرد سازمانی است. در مجموع از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت توانمندسازهای مدیریت دانش بر مدیریت دانش تأثیر داشته و مدیریت دانش با تأثیر خود بر روی هتل‌داری منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.

احمدی و همکار (۱۳۹۳)، در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر راهبردهای مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمان جهاد کشاورزی استان چهارمحال بختیاری» نشان دادند که راهبرد مستندسازی در سازمان متوسط و میزان راهبرد شخصی‌سازی کمتر از متوسط است و نیز ظرفیت نوآوری سازمان و نیز عملکرد سازمان بیش از حد متوسط است. راهبرد مدیریت دانش (مستندسازی و شخصی‌سازی) به شکل مستقیم و همچنین غیرمستقیم و از طریق نقش میانجیگری نوآوری سازمان بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت دارد. راهبرد شخصی‌سازی نسبت به راهبرد مستندسازی تأثیر بیشتری بر عملکرد و نوآوری سازمانی دارد و از این‌رو سازمان جهاد کشاورزی برای اجرای موفق برنامه‌های فوق باید تمرکز بیشتری بر راهبردهای شخصی‌سازی داشته باشد.

نجفی و همکاران در سال (۱۳۹۵) بررسی پژوهشی در مورد تأثیر راهبرد مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت دانش در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران پرداختند. با توجه به تجزیه و تحلیل داده مشخص شد زمانی که بلوغ سازمانی شرکت بالا و دانش

محیط شرکت بالاست راهبرد مدون خارجی بیشترین تأثیر را روی عملکرد مدیریت دانش دارد. اما زمانی که بلوغ سازمانی شرکت بالا و دانش محیط شرکت کم است راهبرد مدون داخلی بیشترین تأثیر را روی عملکرد مدیریت دانش دارد. همچنین زمانی که بلوغ سازمانی شرکت پایین و دانش محیط شرکت بالاست راهبرد نامدون (شخصی) بیرونی بیشترین تأثیر را روی عملکرد مدیریت دانش دارد. زمانی که بلوغ سازمانی شرکت کم و دانش محیط شرکت کم است راهبرد نامدون (شخص) داخلی بیشترین تأثیر را روی عملکرد مدیریت دانش دارد.

داروچ (۲۰۰۵م)، اهمیت مدیریت دانش را به عنوان مکانیسمی جهت هماهنگی در بهبود نوآوری و عملکرد شرکت (در ۴۴۳ شرکت در سراسر بخش‌های مختلف) انجام دادند. تجزیه و تحلیل گویای تأثیر مثبت مدیریت دانش بر نوآوری است و رابطه مثبت بین مدیریت دانش و عملکرد کلی شرکت اعلام نشده است.

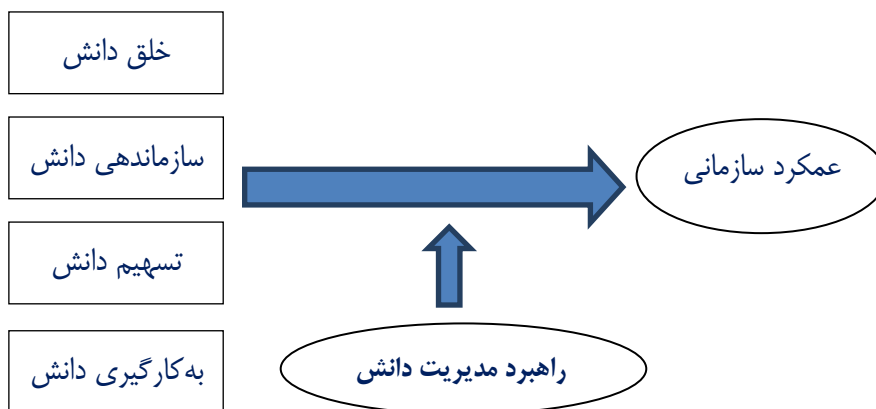
چوی و همکاران (۲۰۰۸م) براساس بررسی که انجام دادند نشان دادند که راهبردهای مدیریت دانش اثر هم افزایی بر عملکرد سازمانی دارد.

نوروزی و همکاران (۲۰۱۲م) در پژوهشی، تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در میان ۱۰۶ شرکت را بررسی کردند و نتایج نشان داد که مدیریت دانش تأثیر مثبت بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های تولیدی دارد.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مطالعه و بررسی ادبیات پژوهش مدل مفهومی پژوهش با توجه به نقش راهبرد مدیریت دانش و اثرهای توامان این دو رویکرد بر عملکرد سازمان مدل مفهومی براساس شکل ۵ ارائه شد. در نظر گرفتن متغیر سوم راهبرد مدیریت دانش به عنوان متغیر تعدیل گر نه تنها در هیچ یک از تحقیقات داخلی و خارجی موجود نیست بلکه یک نقطه قوت برای پژوهش فوق به شمار می آید.

مطالعه و بررسی ادبیات پژوهش مدل مفهومی پژوهش را براساس شکل ۲ در چهار قالب مطرح کرده است.



شکل (۵): تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با توجه به تعدیل‌گری راهبرد مدیریت دانش (مدل مفهومی پژوهش)

۴. فرضیه‌ها

با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش عبارت است از:

فرضیه فرعی (۱) راهبرد مدیریت دانش تأثیر خلق دانش بر عملکرد سازمانی را در سازمان‌های دولتی استان تهران تعدیل می‌نماید.

فرضیه فرعی (۲) راهبرد مدیریت دانش تأثیر سازمان‌دهی دانش بر عملکرد سازمانی را در سازمان‌های دولتی استان تهران تعدیل می‌نماید.

فرضیه فرعی (۳) راهبرد مدیریت دانش تأثیر تسهیم دانش بر عملکرد سازمانی را در سازمان‌های دولتی استان تهران تعدیل می‌نماید.

فرضیه فرعی (۴) راهبرد مدیریت دانش تأثیر به کارگیری دانش بر عملکرد سازمانی را در سازمان‌های دولتی استان تهران تعدیل می‌نماید.

۵. روش‌شناسی پژوهش

چارچوب این پژوهش از مدل جاشاپارا (۲۰۰۴م) گرفته شده است.

ابزار گردآوری داده‌ها

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش و نحوه گردآوری داده‌های پژوهش در زمره پژوهش‌های توصیفی و غیرآزمایشی (پیمایشی) قرار داشته و از سری پژوهش‌های همبستگی به‌شمار می‌رود. مدیران و کارشناسان ارشد دستگاه‌های اجرایی فوق‌الذکر به‌عنوان جامعه آماری انتخاب و پرسش‌نامه‌ها توسط آنان تکمیل شد. سوالات پرسش‌نامه محقق ساخته برای تسهیم، توزیع، کاربرد مدیریت دانش از مدل جاشاپارا (۲۰۰۴م) و برای راهبرد و خلق مدیریت دانش مدل نانوکا و تاکوچی (۱۹۹۵م) و عملکرد از پرسش‌نامه مدل چوی و لی (۲۰۰۲م) بهره‌جویی گردیده است. پرسش‌نامه برای تعیین حجم نمونه براساس فرمول کوکران ۴۳ سازمان را انتخاب و در هر سازمان ۵-۱۰ پرسش‌نامه توزیع گردید که تنها ۲۰ سازمان و در مجموع ۲۶۲ پرسش‌نامه تکمیل شد. به‌منظور سنجش پایایی تعداد ۳۰ پرسش‌نامه توزیع و آلفای ۹۵ درصد حاصل شد که بیانگر اعتبار بالای پرسش‌نامه است. لازم به ذکر است که هر قدر آلفای کرونباخ به یک نزدیکتر باشد اعتبار سازگاری درونی بیشتر است. اعتبارهای کمتر از ۰/۶۰ درصد معمولاً ضعیف تلقی می‌شود، دامنه ۰/۷۰ درصد قابل قبول و بیش از ۰/۸۰ درصد خوب تلقی می‌شود. افت آزمودنی در تعداد پرسش‌نامه‌های تکمیلی به معنی نقص همه‌شماری بودن پژوهش نیست زیرا واحد تحلیل در این پژوهش سازمان است نه فرد. برای سنجش روایی محتوایی افزون بر مبانی نظری، از نظرات آزمودنی‌های پژوهش در مرحله مطالعه مقدماتی استفاده شده است.

با توجه به بررسی‌هایی که انجام گرفته است، ۶۲ درصد از جامعه مورد بررسی مرد و ۳۷/۸ درصد زن هستند. ۶۷/۲ درصد کارشناس و ۲۶/۷ درصد کارشناسی ارشد و ۶/۱ درصد دکترا هستند. بیشتر افراد مورد مطالعه بین سن ۳۰ تا ۳۹ سال قرار دارند. با توجه به یافته‌های می‌توان نتیجه گرفت، بیش از ۵۰ درصد کارکنان بیش از ۱۰ سال خدمت دارند.

ضمناً مراحل کلی روش پژوهش در نمودار ۲ به شرح زیر است:



نمودار (۲): مراحل کلی روش پژوهش

گزینه‌های پاسخ برای همه یکسان و براساس طیف لیکرت پنج‌تایی در نگاره ۲ مشخص است. با توجه به این نگاره مشاهده می‌شود گزینه‌های ۱ تا ۵ اعداد کمی تخصیص داده شده‌است.

نگاره (۲): عناوین طبقات و تعداد پرسش‌های متناظر در پرسش‌نامه نهایی

ردیف	انواع موانع	تعداد پرسش	شماره پرسش‌ها در پرسش‌نامه‌ها
۱	موانع مدیریتی و سیستمی	۵	۱ تا ۴
۲	موانع مرتبط با عدم تخصیص منابع	۵	۵ تا ۱۰
۳	موانع مرتبط با مباحث کارکنان	۵	۱۱ تا ۱۵
۴	موانع برنامه ریزی راهبرد	۴	۱۶ تا ۱۹
جمع کل	۴ مانع	۱۹	۱ تا ۱۹

پرسش‌نامه محقق ساخته مبتنی بر مدل نانوکا (۱۹۹۵) و چوی و لی (۲۰۰۲) دارای مولفه‌های براساس نگاره ۳ است. در این طیف از مقیاس ۶ درجه‌ای استفاده شده است. به علت تمایل پاسخ‌دهندگان به گزینه متوسط، این گزینه حذف شده است.

نگاره (۴): گزینه پاسخ و کد بندی آنها

ردیف	گزینه پاسخ
۱	بسیار کم
۲	کم
۳	نسبتاً کم
۴	نسبتاً زیاد
۵	زیاد
۶	خیلی زیاد

تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های نگاره ۲ در نگاره ۴ درج شده است.

نگاره (۵) - آمارهای جمعیت شناختی

مشخصات جمعیت شناختی	طبقات	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۶۳	۶۲
	زن	۹۹	۶/۳۷
تحصیلات	لیسانس	۱۷۳	۹/۶۶
	فوق لیسانس	۷۰	۶/۲۶
	دکتری	۱۶	۱/۶
ماهیت شغل	مدیر	۱۴۲	۵۴
	کارشناس	۱۱۰	۸/۴۱
تجربه کاری	کمتر از ۵ سال	۲۷	۳/۱۰
	۶-۱۰ سال	۴۳	۳/۱۶
	۱۱-۱۵ سال	۶۹	۲/۲۶
	۱۶-۲۰ سال	۳۰	۴/۱۱
	۲۰-۲۵ سال	۵۹	۴/۲۲
	۲۶-۳۰ سال	۲۹	۰/۱۱
سن	۲۰-۲۹ سال	۲۵	۵/۹
	۳۰-۳۹ سال	۱۱۷	۵/۲۴
	۴۰-۴۹ سال	۸۹	۸/۲۳
	۵۰ سال به بالا	.	.
قومیت فرهنگی	آذری	۶۰	۸/۲۲
	عرب	۴	۵/۱
	کرد	۴	۵/۱
	فارس	۱۶۵	۷/۶۲
	بلوچ	۹	۴/۳
	لر	۱۳	۹/۴
	سایر	۴	۵/۱

لازم به ذکر است مولفه‌های خلق دانش براساس جاشاپارا (۲۰۰۴) و مولفه‌های راهبرد مدیریت دانش و عملکرد سازمانی براساس چوی و لی (۲۰۰۳) تهیه شده است.

نگاره (۶) -

مؤلفه‌ها	آلفای کرونباخ	تعداد سوالات	منبع
راهبرد مدیریت دانش	۰/۸۸	۸	چوی و لی (۲۰۰۲)
خلق دانش (شامل سوالات اجتماعی کردن، برونی سازی، ترکیب، درونی سازی)	۰/۹۵	۲۰	جاشاپارا (۲۰۰۴)
سازمان دهی دانش	۰/۶۸	۸	چوی و لی (۲۰۰۲)
تسهیم دانش	۰/۸۵	۹	چوی و لی (۲۰۰۲)
به کارگیری دانش	۰/۹۵	۱۰	چوی و لی (۲۰۰۲)
عملکرد سازمانی		۳	چوی و لی (۲۰۰۲)

برای مشخص نمودن پایایی پرسش‌نامه پژوهش از آلفای کرونباخ استفاده شده است که چنانچه ضریب آلفای به دست آمده ۰.۷ یا بیشتر از آن است. می‌توان گفت پرسش‌نامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. که پرسش‌نامه فوق گویای این امر است.

۶. یافته‌های پژوهش

بررسی نرمال‌پذیری

برای تحلیل استنباطی با توجه به نرمال بودن از آزمون کولموگروف-اسمیرنف از همبستگی پیرسون استفاده شده است و تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار spss,20 صورت پذیرفته است.

یافته‌های حاصل از تحلیل آماری به شرح زیر است.

H0: داده‌های توزیع نرمال است.

H1: داده‌های توزیع نرمال نیست.

پیش از انجام آزمون فرضیه‌ها باید به آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها پرداخت. این امر کمک می‌کند که محقق بتواند آزمون آماری مناسب را جهت آزمون فرضیه‌ها انتخاب کند. بدین منظور از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده شده است. با توجه به آزمون فوق براساس نگاره ۶، از آنجا که سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ است، بنابراین فرض صفر مورد تأیید قرار می‌گیرد و با ۰/۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت، توزیع متغیرها نرمال می‌باشد و برای بررسی پژوهش می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده نمود. این مهم‌ترین شرط برای برقرار معادله رگرسیون است.

نگاره (۷): آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف

تعداد	راهبرد مدیریت دانش	عملکرد	خلق دانش	سازماندهی	تسهیم	به‌کارگیری	مدیریت دانش
۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰
میانگین	۳/۱۱	۳/۲۹	۳/۱۸	۳/۱۵	۳/۳۸	۳/۲۲	۳/۲۳
انحراف معیار	۰/۲۹	۰/۳۴	۰/۴۱	۰/۵۸	۰/۳۲	۰/۶۰	۰/۴۱
سطح معناداری	۰/۹۳	۰/۶۶	۰/۷۳	۰/۹۵	۰/۷۹	۰/۶۹	۰/۹۴
مقدار آماره Z	۰/۵۴	۰/۷۲	۰/۶۸	۰/۵۱	۰/۶۵	۰/۷۱	۰/۵۳
نتیجه	نرمال	نرمال	نرمال	نرمال	نرمال	نرمال	نرمال

برای آزمون فرضیات از تحلیل سلسله مراتبی دو مرحله‌ای استفاده شده است. در

تمامی فرضیه‌ها سطح معناداری عبارت رگرسیون، مبنای استنتاج برای نمایش موجود و توان روابط بین متغیرها در نظر گرفته می‌شود.

بررسی وضعیت عملکرد سازمانی

در آزمون پرسش اول عملکرد سازمانی دستگاه‌های دولتی شهر تهران در چه سطحی است؟

با توجه به نگاره ۷ می‌توان گفت: ۹ سازمان دارای عملکرد بالاتر از حد متوسط و ۱۱ سازمان زیر این مقدار قرار گرفته‌اند.

در ضمن از بین سازمان‌های غیرانتفاعی، اداره امور مالیاتی دارای بهترین عملکرد (۴/۲۴) و گمرک ج.ا. دارای ضعیف‌ترین عملکرد (۲/۴۵) است.

اما با توجه به پرسش اول پژوهش دو سوال مطرح می‌باشد:

$\mu: H_0 < 3.5$ عملکرد سازمان دولتی زیر حد متوسط قرار دارد.

$\mu: H_1 \geq 3.5$ عملکرد سازمان دولتی زیر حد متوسط قرار ندارد.

نگاره (۸): آزمون تی تک-نمونه‌ای عملکرد سازمانی

Test value= ۳/۵					
میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	فاصله اطمینان ۹۵	فاصله اطمینان ۹۵
				کمرانه بالا	کمرانه پایین
۳/۲۱	۰/۰	۲۵۰	-۴/۰۸	-۰/۴۲	-۰/۱۴

با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، عملکرد سازمان‌های دولتی زیر حد متوسط قرار دارد.

تحلیل استنباطی داده‌ها

با توجه به اینکه همه متغیرها در مقیاس فاصله‌ای اندازه‌گیری شده‌اند، با این پیش فرض که متغیرها دو به دو دارای توزیع نرمال هستند، تحلیل روابط همبستگی حالت پارامتریک به خود گرفته و بدین منظور به منظور تعیین میزان رابطه بین آنها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نگاره ۸ میزان همبستگی متغیرها را نشان می‌دهد.

نگاره (۹) - همبستگی متغیرها

عملکرد سازمانی	رهبرد	خلق دانش	تسهیم دانش	سازماندهی دانش	کاربرد دانش	مدیریت دانش
	همبستگی پیرسون=۰/۷۱	همبستگی پیرسون=۰/۶۴	همبستگی پیرسون=۰/۷۴	همبستگی پیرسون=۰/۶۶	همبستگی پیرسون=۰/۷۱	همبستگی پیرسون=۰/۶۸
	سطح معناداری= ۰/۰۰۰	سطح معناداری= ۰/۰۰۲	سطح معناداری= ۰/۰۰۰	سطح معناداری= ۰/۰۰۶	سطح معناداری= ۰/۰۰۰	سطح معناداری= ۰/۰۰۰
	فراوانی=۲۰	فراوانی=۲۰	فراوانی=۲۰	فراوانی=۲۰	فراوانی=۲۰	فراوانی=۲۰

براساس نگاره بین مولفه‌های مدیریت دانش و عملکرد، راهبرد مدیریت دانش و عملکرد رابطه مثبت وجود دارد و از آنجا که همبستگی به بررسی روابط به صورت جداگانه می‌پردازد، نمی‌توان به نتایج آن اکتفا کرد و تنها یک شناخت اولیه و کلی نسبت به وضعیت روابط مشخص می‌کند.

در هنگام محاسبه همبستگی پیرسون آثار سایر متغیرها حذف نمی‌شود و این آثار ممکن است بر رابطه دو متغیر تأثیر بگذارد، به همین منظور از همبستگی جزئی استفاده شده است. این همبستگی، همبستگی میان دو متغیر با حذف اثرات سایر متغیرهاست.

از این رو برای بررسی تأثیر مولفه‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی با توجه به نقش تعدیلگر راهبرد مدیریت دانش از رگرسیون خطی استفاده شده است. در این آزمون از طریق جداول آنالیز واریانس، معنادار بودن اثر حداقل یکی از متغیرهای مستقل مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس از طریق نگاره ضرایب مدل رگرسیونی، ضریب متغیر معنادار و همچنین مدل مناسب به دست می‌آید.

در این آزمون مقدار ضریب تعیین (R^2) نشان دهنده این است که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته تحت تأثیر متغیر وابسته مستقل است. در قسمت ANOVA اگر sig کمتر از 0.05 باشد، فرض صفر رد می‌شود. و نتایج نشان دهنده رابطه مثبت کلیه متغیرها در سطح خطای 0.05 است. در نتیجه فرضیه‌های فوق با سطح 0.95 درصد تأیید شدند (تأیید H_1).

فرضیه اول: بین خلق دانش و عملکرد سازمانی با توجه به راهبرد مدیریت دانش

رابطه وجود دارد.

همان‌طور که مشخص است بین خلق دانش و عملکرد سازمانی رابطه همبستگی مثبت وجود دارد. یعنی هرچه مدیریت دانش افزایش یابد عملکرد سازمانی افزایش می‌یابد، بنابراین همبستگی مثبت است. در نگاره ۹ مشاهده می‌شود تأثیر متغیر مدیریت دانش بر متغیر وابسته (عملکرد) میزان آن 0.668 درصد است. بدان معنی که متغیر مدیریت دانش 0.817 از واریانس عملکرد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. ضریب تعیین تعدیل شده (ضریب تعیین با در نظر گرفتن درجه آزادی) برابر 668 درصد (0.668 درصد تغییرات متغیر مستقل بر عملکرد تأثیرگذار است) و ضریب تعیین تعدیل شده 0.650 درصد است. در مدل دوم متغیر راهبرد مدیریت دانش وارد مدل می‌شود که در این صورت شدت رابطه از 0.817 درصد به 0.897 رسیده (حدود 0.070 درصد) افزایش یافته است؛ بنابراین راهبرد مدیریت دانش رابطه فوق را تعدیل می‌کند.

نگاره (۱۰): ضریب همبستگی جزئی بین متغیرها

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار از خطا
بدون متغیر تعدیل کننده	۰/۸۱۷	۰/۶۶۸	۰/۶۵۰
با متغیر تعدیل کننده	۰/۸۹۷	۰/۸۰۴	۰/۷۶۸
			۰/۲۰۶۰۸
			۰/۱۶۷۸۵

به منظور بررسی تفاوت میان متغیرهای خلق دانش و عملکرد سازمانی با توجه به راهبرد مدیریت دانش از روش ANOVA بهره‌جویی شده است که نتایج در نگاره ۱۰ آمده است.

نگاره (۱۱): جدول واریانس یک طرفه (ANOVA)

مدل	مجموع مجدورات	df	مجدورات	F	Sig.
۱	درون گروهی	۱	۱/۵۳۹	۳۶/۲۳۹	۰۰۰
	بین گروهی	۱۸	۰/۰۴۲		
	مجموع	۱۹			
۲	درون گروهی	۳	۱/۸۵۳	۲۱/۹۲۰	۰۰۰
	بین گروهی	۱۶	۰/۰۲۸		
	مجموع	۱۹			

با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است می‌توان نتیجه گرفت اختلاف میانگین‌ها معنادار است و فرض تفاوت میانگین (اختلاف میانگین‌ها معنادار) تأیید و فرض تساوی رد می‌شود.

نگاره (۱۲): عامل‌های مشترک در معادله رگرسیون

سطح معناداری	T	ضرایب همبستگی جزئی	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		Beta	Std. Error	B	
۰/۰۰۹	۲/۹۲۱		۰/۳۷۰	۱/۰۸۲	عدد ثابت
۰/۰۰۰	۶/۰۲۰	۰/۸۱۷	۰/۱۱۴	۰/۶۸۴	مدیریت دانش
۰/۰۲۲	-۲/۵۲۵		۳/۲۴۲	-۸/۱۸۸	عدد ثابت
۰/۰۰۵	۳/۲۲۱	۳/۷۵۶	۰/۹۷۵	۳/۱۴۱	مدیریت دانش
۰/۰۰۸	۳/۰۰۵	۲/۶۶۷	۱/۰۵۰	۳/۱۵۵	راهبرد مدیریت دانش
۰/۰۱۵	-۲/۷۱۴	-۵/۰۷۳	۰/۳۰۹	-۰/۸۳۸	راهبرد مدیریت دانش* مدیریت دانش

مقدار سطح معناداری (P-Value) در مرحله نخست ۰/۰۰ است که کمتر از ۰/۰۵ بوده و فرضیه پژوهش را رد و ادعای پژوهشگر را تأیید می‌کند. در مرحله دوم با ورود متغیر راهبرد مدیریت دانش به عنوان متغیر تعدیل گر، ضریب استاندارد شده بتا برای متغیر تعدیل گر ($B=3/756$) و برای خلق دانش ($B=2/667$) در سطح ۰/۰۵ معنادار است بنابراین ادعای پژوهشگر قبول می‌شود. با ارتقاء متغیرهای مستقل متغیرهای وابسته ارتقا خواهد کرد. این ارتباط مثبت منجر به انسجام سازمانی و به تبع آن افزایش عملکرد سازمانی می‌شود و یافته‌های این فرضیه، براساس نگاره ۱۱ دلیلی بر تأیید این امر است.

فرضیه دوم: بین سازمان‌دهی دانش و عملکرد سازمانی با توجه به راهبرد مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

همان‌طور که مشخص است بین خلق دانش و عملکرد سازمانی رابطه همبستگی مثبت وجود دارد. یعنی هرچه مدیریت دانش افزایش یابد عملکرد سازمانی افزایش می‌یابد، بنابراین همبستگی مثبت است. در نگاره ۱۲ مشاهده می‌شود تأثیر متغیر مدیریت دانش بر متغیر وابسته (عملکرد) میزان آن ۰/۵۳۲ درصد است. بدان معنی که متغیر مدیریت دانش ۰/۷۲۹ از واریانس عملکرد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. ضریب تعیین تعدیل‌شده (ضریب تعیین با در نظر گرفتن درجه آزادی) برابر ۵۳۲ درصد (۰/۵۳۲) درصد تغییرات متغیر مستقل بر عملکرد تأثیرگذار است) و ضریب تعیین تعدیل‌شده ۰/۵۰۶ درصد است. در مدل دوم متغیر راهبرد مدیریت دانش وارد مدل می‌شود که در این صورت شدت رابطه از ۰/۷۲۹ به ۰/۸۹۷ رسیده افزایش یافته است؛ بنابراین راهبرد مدیریت دانش رابطه فوق را تعدیل می‌کند.

نگاره (۱۳): ضریب همبستگی جزئی بین متغیرها

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل‌شده	انحراف معیار از خطا
بدون متغیر تعدیل‌کننده	۰/۷۲۹	۰/۵۳۲	۰/۵۰۶	۰/۲۴۴۷۳
با متغیر تعدیل‌کننده	۰/۸۹۷	۰/۷۵۷	۰/۷۱۲	۰/۱۸۶۹۳

به‌منظور بررسی تفاوت میان متغیرهای خلق دانش و عملکرد سازمانی با توجه به راهبرد مدیریت دانش از روش ANOVA بهره‌جویی شده است که نتایج در نگاره ۱۲ آمده است.

نگاره (۱۴): جدول واریانس یک طرفه (ANOVA)

مدل	مجموع مجدورات	df	مجدورات	Sig.
1	درون گروهی	۱/۲۲۵	۱	۰۰۰
	بین گروهی	۰/۰۷۸	۱۸	
	مجموع	۲/۳۰۴	۱۹	
2	درون گروهی	۱/۷۴۴	۳	۰۰۰
	بین گروهی	۰/۵۵۹	۱۶	
	مجموع	۲/۳۰۴	۱۹	

با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است می توان نتیجه گرفت اختلاف میانگین ها معنادار است و فرض تفاوت میانگین (اختلاف میانگین ها معنادار) تأیید و فرض تساوی رد می شود.

نگاره (۱۵): عامل های مشترک در معادله رگرسیون

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب همبستگی جزئی	T	سطح معناداری
	B	Std. Error			
عدد ثابت	۱/۳۲۶	۰/۴۳۹		۳/۰۲۴	۰/۰۰۷
خلق دانش	۰/۶۱۸	۰/۱۳۷	۰/۷۲۹	۴/۵۲۳	۰/۱۹۷
عدد ثابت	-۱۰/۸۰۹	۴/۱۴۸		-۲/۶۰۶	۰/۰۱۹
خلق دانش	۳/۹۲۸	۱/۲۹۸	۴/۶۳۷	۳/۰۲۵	۰/۰۰۸
راهبرد مدیریت دانش	۴/۰۲۶	۱/۳۰۱	۳/۴۰۲	۳/۰۹۵	۰/۰۰۷
راهبرد مدیریت دانش * خلق دانش	-۱/۰۹۵	۰/۴۰۰	-۶/۴۶۱	-۲/۷۳۶	۰/۰۱۵

مقدار سطح معناداری (P-Value) در مرحله نخست ۰/۰۰ است که کمتر از ۰/۰۵ بوده و فرضیه پژوهش را رد و ادعای پژوهشگر را تأیید می‌کند. در مرحله دوم با ورود متغیر راهبرد مدیریت دانش به عنوان متغیر تعدیل گر، ضریب استاندارد شده بتا برای متغیر تعدیل گر ($B=4/627$) و برای خلق دانش ($B=3/402$) در سطح ۰/۰۵ معنادار است بنابراین ادعای پژوهشگر قبول می‌شود. با ارتقاء متغیرهای مستقل متغیرهای وابسته ارتقا خواهد کرد. این ارتباط مثبت منجر به انسجام سازمانی و به تبع آن افزایش عملکرد سازمانی می‌شود و یافته‌های این فرضیه، براساس نگاره ۱۴ دلیلی بر تأیید این امر است.

فرضیه سوم: بین تسهیم دانش و عملکرد سازمانی با توجه به راهبرد مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

همان‌طور که مشخص است بین خلق دانش و عملکرد سازمانی رابطه همبستگی مثبت وجود دارد. یعنی هرچه مدیریت دانش افزایش یابد عملکرد سازمانی افزایش می‌یابد، بنابراین همبستگی مثبت است. در نگاره ۱۵ مشاهده می‌شود تأثیر متغیر مدیریت دانش بر متغیر وابسته (عملکرد) میزان آن ۰/۴۴۳ درصد است. بدان معنی که متغیر مدیریت دانش ۰/۶۶۵ از واریانس عملکرد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. ضریب تعیین تعدیل شده (ضریب تعیین با در نظر گرفتن درجه آزادی) برابر ۴۴۳ درصد (۰/۴۴۳) درصد تغییرات متغیر مستقل بر عملکرد تأثیرگذار است) و ضریب تعیین تعدیل شده ۰/۴۱۲ درصد است. در مدل دوم متغیر راهبرد مدیریت دانش وارد مدل می‌شود که در این صورت شدت رابطه از ۰/۶۶۵ درصد به ۰/۸۳۲ رسیده افزایش یافته است؛ بنابراین راهبرد مدیریت دانش رابطه فوق را تعدیل می‌کند.

نگاره (۱۶): ضریب همبستگی جزئی بین متغیرها

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار از خطا
بدون متغیر تعدیل کننده	۰/۶۶۵	۰/۴۴۳	۰/۴۱۲	۰/۲۶۷۰۷
با متغیر تعدیل کننده	۰/۸۳۲	۰/۶۹۲	۰/۶۳۴	۰/۲۱۰۶۵

به منظور بررسی تفاوت میان متغیرهای خلق دانش و عملکرد سازمانی با توجه به راهبرد مدیریت دانش از روش ANOVA بهره جویی شده است که نتایج در نگاره ۱۲ آمده است.

نگاره (۱۷): جدول واریانس یک طرفه (ANOVA)

مدل	مجموع مجدورات	df	مجدورات	Sig.
1	درون گروهی	۱/۰۲۰	۱	۰/۰۰
	بین گروهی	۰/۲۸۴	۱۸	
	مجموع	۲/۳۰۴	۱۹	
2	درون گروهی	۱/۵۹۴	۳	۰/۰۰
	بین گروهی	۰/۷۱۰	۱۶	
	مجموع	۲/۳۰۴	۱۹	

با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است می توان نتیجه گرفت اختلاف میانگین ها معنادار است و فرض تفاوت میانگین (اختلاف میانگین ها معنادار) تأیید و فرض تساوی رد می شود.

نگاره (۱۸): عامل‌های مشترک در معادله رگرسیون

سطح معناداری	T	ضرایب همبستگی جزئی	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		Beta	Std. Error	B	
۰/۰۰۰	۶/۰۲۷		۰/۳۳۸	۱/۰۳۷	.
۰/۰۰۱	۳/۷۸۱	۰/۶۶۵	۰/۱۰۵	۰/۳۹۹	خلق دانش
۰/۰۷۴	-۱/۹۱۱		۳/۲۱۶	-۶/۱۴۵	عدد ثابت
۰/۰۲۹	۲/۳۹۹	۳/۸۴۸	۰/۹۶۱	۲/۳۰۷	خلق دانش
۰/۰۱۶	۲/۶۹۷	۲/۳۷۸	۱/۰۴۳	۲/۸۱۳	راهبرد مدیریت دانش
۰/۰۴۵	-۲/۱۷۹	-۴/۸۴۵	۰/۳۰۵	-۰/۶۶۵	راهبرد مدیریت دانش * خلق دانش

مقدار سطح معناداری (P-Value) در مرحله نخست ۰/۰۰ است که کمتر از ۰/۰۵ بوده و فرضیه پژوهش را رد و ادعای پژوهشگر را تأیید می‌کند. در مرحله دوم با ورود متغیر راهبرد مدیریت دانش به عنوان متغیر تعدیل گر، ضریب استاندارد شده بتا برای متغیر تعدیل گر ($B=4/627$) و برای خلق دانش ($B=3/402$) در سطح ۰/۰۵ معنادار است بنابراین ادعای پژوهشگر قبول می‌شود. با ارتقاء متغیرهای مستقل متغیرهای وابسته ارتقا خواهد کرد. این ارتباط مثبت منجر به انسجام سازمانی و به تبع آن افزایش عملکرد سازمانی می‌شود و یافته‌های این فرضیه، براساس نگاره ۱۴ دلیلی بر تأیید این امر است.

فرضیه چهارم: بین به‌کارگیری دانش و عملکرد سازمانی با توجه به راهبرد مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

همان‌طور که مشخص است بین خلق دانش و عملکرد سازمانی رابطه همبستگی مثبت وجود دارد. یعنی هرچه مدیریت دانش افزایش یابد عملکرد سازمانی افزایش می‌یابد، بنابراین همبستگی مثبت است. در نگاره ۱۸ مشاهده می‌شود تأثیر متغیر مدیریت دانش بر متغیر وابسته (عملکرد) میزان آن ۰/۵۴۶ درصد است. بدان معنی که متغیر مدیریت دانش ۰/۸۷۸ از واریانس عملکرد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند. ضریب تعیین تعدیل‌شده (ضریب تعیین با در نظر گرفتن درجه آزادی) برابر ۵۴۶ درصد (۰/۵۴۶) درصد تغییرات متغیر مستقل بر عملکرد تأثیرگذار است) و ضریب تعیین تعدیل‌شده ۰/۵۲۱ درصد است. در مدل دوم متغیر راهبرد مدیریت دانش وارد مدل می‌شود که در این صورت شدت رابطه از ۰/۷۲۹. درصد به ۰/۸۷۸ رسیده افزایش یافته است؛ بنابراین راهبرد مدیریت دانش رابطه فوق را تعدیل می‌کند.

نگاره (۱۹): ضریب همبستگی جزئی بین متغیرها

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل‌شده	انحراف معیار از خطا
۰/۷۳۹	۰/۵۴۶	۰/۵۲۱	۰/۲۴۰۹۶
۰/۸۷۸	۰/۷۷۰	۰/۷۲۷	۰/۱۸۱۸۳

به‌منظور بررسی تفاوت میان متغیرهای خلق دانش و عملکرد سازمانی با توجه به راهبرد مدیریت دانش از روش ANOVA بهره‌جویی شده است که نتایج در نگاره ۱۹ آمده است.

نگاره (۲۰): جدول واریانس یک طرفه (ANOVA)

مدل	مجموع مجدورات	df	مجدورات	Sig.
1	درون گروهی	۱/۲۵۸	۱	۰/۰۰
	بین گروهی	۱/۰۴۵	۱۸	
	مجموع	۲/۳۰۴	۱۹	
2	درون گروهی	۱/۷۷۵	۳	۰/۰۰
	بین گروهی	۰/۵۲۹	۱۶	
	مجموع	۲/۳۰۴	۱۹	

با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است می‌توان نتیجه گرفت اختلاف میانگین‌ها معنادار است و فرض تفاوت میانگین (اختلاف میانگین‌ها معنادار) تأیید و فرض تساوی رد می‌شود.

نگاره (۲۱): عامل‌های مشترک در معادله رگرسیون

سطح معناداری	T	ضرایب همبستگی جزئی	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		Beta	Std. Error	B	
۰/۳۱۴	۱/۰۳۷		۰/۵۸۱	۰/۶۰۲	عدد ثابت
۰/۰۰۰	۴/۶۵۶	۰/۷۳۹	۰/۱۷۱	۰/۷۹۵	خلق دانش
۰/۰۱۲	-۲/۸۴۲		۴/۱۰۹	-۱۱/۶۷۷	عدد ثابت
۰/۰۰۵	-۳/۲۶۴	۳/۶۹۶	۱/۲۱۸	۳/۹۷۳	خلق دانش
۰/۰۰۵	۳/۲۱۷	۳/۵۱۸	۱/۲۹۴	۴/۱۶۳	راهبرد مدیریت دانش
۰/۰۱۱	-۲/۸۶۵	-۵/۴۶۴	۰/۳۷۷	-۱/۰۸۰	راهبرد مدیریت دانش* خلق دانش

مقدار سطح معناداری (P-Value) در مرحله نخست ۰/۰۰ است که کمتر از ۰/۰۵ بوده و فرضیه پژوهش را رد و ادعای پژوهشگر را تأیید می‌کند. در مرحله دوم با ورود متغیر راهبرد مدیریت دانش به عنوان متغیر تعدیل گر، ضریب استاندارد شده بتا برای متغیر تعدیل گر ($B=3/696$) و برای خلق دانش ($B=3/518$) در سطح ۰/۰۵ معنادار است بنابراین ادعای پژوهشگر قبول می‌شود. با ارتقاء متغیرهای مستقل متغیرهای وابسته ارتقاء خواهد کرد. این ارتباط مثبت منجر به انسجام سازمانی و به تبع آن افزایش عملکرد سازمانی می‌شود و یافته‌های این فرضیه، براساس نگاه ۲۰ دلیلی بر تأیید این امر است.

نتیجه‌گیری

دست‌یابی به موفقیت در محیط پویای امروزی، نیازمند سازگاری با تحولات روز و دارا بودن مدیریت دانش در سازمان است. امروزه مدیریت دانش خمیرمایه توسعه بخش‌های دولتی و خصوصی است و یکی از جدیدترین و کلیدی‌ترین مباحث مدیریت محسوب شود. بدون اغراق توجه به مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی نسبت به خصوصی اگر بیشتر نباشد کمتر نیز نیست.

بخش دولتی با تأخیر زمانی کمابیش پانزده سال، در صدد استقرار مدیریت دانش در بدنه بوروکراسی خود برآمد (پیران نژاد، ۱۳۹۵).

در واقع استقرار مدیریت دانش به عنوان واکنشی نسبت به تغییرات فزاینده محیط بخش دولتی به شمار می‌رود و تغییر در عملکردهای آن را امری ضروری و اجتناب ناپذیر نموده است. انواع سازمان‌ها به منظور بقاء و توسعه خویش و انطباق با تغییرات محیط رقابتی پیرامون نیازمند اجرای اثربخش راهبرد مدیریت دانش هستند و از آنجا که دانش و فرایندهای دانش به طور استراتژی مدیریت دانش یک سازمان پیوند خورده‌اند. وجود پیوند قوی بین راهبردهای مدیریت دانش و مدیریت دانش در جهت تحقق اهداف مدیریت دانش ضروری است.

یک راهبرد مدیریت دانش کارآمد به مجموعه‌هایی نیاز دارد که فهم عمیقی از قلمرو دانش و چگونگی استفاده از آن در سازمان بزرگترشان داشته باشند و کارکنان

باید فراتر از نقشی که همواره در آن درخشانده‌اند به سمت ایجاد و مدیریت دانش حرکت کنند (پاول، ۱۹۹۱م).

در توسعه مدیریت دانش، همواره باید به خوبی مولفه‌های آن را شناخت و سپس با تأثیرپذیری از راهبرد مدیریت دانش در راستای عملکرد سازمانی حرکت کرد. این امر منجر به توسعه دانش و اطلاعات به‌عنوان یک فرایند همیشگی است.

در این پژوهش در پی نگاشت منطقی مولفه‌های مدیریت دانش و راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی بوده‌ایم. برای تحقق این مهم از چرخه مدیریت دانش جاشاپارا (۲۰۰۴م) و راهبردهای مدیریت دانش چوی و لی (۲۰۰۱م) بهره گرفتیم و با استفاده از نظر خبرگان توانستیم ارتباط منطقی بین این دو برقرار کنیم.

پیشینه پژوهش گویای رابطه مولفه‌های مدیریت دانش بر عملکرد و رابطه راهبرد مدیریت دانش بر عملکرد است. ولی در هیچ پژوهشی تأثیر راهبرد مدیریت دانش به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده بر رابطه مولفه‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی دیده نشده است.

در پژوهش حاضر به بررسی رابطه مولفه‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی با توجه به نقش تعدیل‌گر راهبرد مدیریت دانش پرداخته شد و نتیجه‌گیری شد ورود راهبرد مدیریت دانش موجب افزایش عملکرد سازمانی می‌شود که نتایج این پژوهش با بررسی راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد نجفی و همکاران (۱۳۹۵)، احمدی و همکاران (۱۳۹۳)، اخوان و همکاران (۱۳۹۱) و چوی و همکاران (۲۰۰۸م) همراستا است.

همچنین با پژوهش‌های ربیعی و همکاران (۱۳۸۹) و محمودزاده و همکاران (۱۳۹۱) و نوروزی و همکاران (۲۰۱۲) در مورد ارتباط مدیریت دانش با عملکرد همسویی دارد. بنابراین برای آنکه فعالیت‌های خلق دانش در سازمان‌ها تسری یابد به این نکته توجه کرد که افراد در سازمان چگونه یاد می‌گیرند، چگونه آموخته‌های خود را به کار می‌گیرند و چگونه آن را در سراسر سازمان پخش کرده و به اشتراک می‌گذارند. این امر محقق نمی‌شود مگر همسو با راهبرد مدیریت دانش سازمان گام بردارد.

هنگامی که تسهیم دانش برقرار می‌شود فرهنگ مشارکت پذیری در سازمان شکل می‌گیرد. به طوری که می‌توان شاهد افزایش حرکت به سمت راهبردهای مدیریت دانش بود. به کارگیری این مدل به سازمان‌ها توصیه می‌شود، زیرا با انتقال دانش و تجربه کارکنان با سابقه سرمایه‌گذاری در حوزه دانش و تجربه کارکنان با سابقه سرمایه‌گذاری در حوزه دانش بیشتر در نهایت عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد.

هنگامی که سازمان‌دهی دانش مانند ذخیره‌سازی، ضبط و حفظ دانش در سازمان ایجاد می‌شود. شاهد ساماندهی دانش و اطلاعات در شبکه‌های داخلی و بانک‌های اطلاعاتی می‌باشیم.

و از آنجاکه رابطه به کارگیری دانش و عملکرد سازمان رابطه‌ای مثبت است و به مدیران توصیه می‌شود جهت ایجاد مخزن و بانک‌های دانش در سازمان و به کارگیری دانش در جهت رسیدن به اهداف متعالی سازمان و بهبود عملکرد سازمانی حرکت نمایند و مزیت رقابتی در پی آن نمایان می‌شود.

در این راستا برای به کارگیری شیوه‌ها و دانش جدید و به روز، مکانیزم‌های تشویقی را در نظر بگیرید. از آنجاکه این مدل برای بررسی استراتژی مدیریت دانش از مدل چوی و لی (۲۰۰۲م) و برای بررسی مدیریت دانش از جاشاپارا (۲۰۰۴م) بهره‌جویی کرده است. و با توجه به محدودیت تحقیق به مدل‌های دیگر نپرداخته است از این‌رو جهت پیشنهادات آتی می‌توان از مدل‌های دیگر بهره‌جویی کرد.

از جمله محدودیت‌های پژوهش عبارت است از:

- عدم دسترسی جامع و کامل به مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و همکاری صرفاً ۲۰ سازمان دولتی در شهر تهران شامل وزارت امور خارجه، بانک ملی، گمرک اسلامی ایران، سازمان اتکا، مسکن و شهرسازی، مخابرات، بانک پارسیان، امور اقتصاد و دارایی، دادگستری، آموزش و پرورش، سازمان سنجش، شرکت راه‌آهن، سازمان بازنشستگی، شرکت نفت، اداره امور مالیاتی، بهزیستی، جهاد کشاورزی وزارت نیرو، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی تأمین اجتماعی، در جهت کسب اطلاعات و توزیع پرسش‌نامه محدودیت زیادی را برای محقق به عمل

- آورده بود و خطای ارزشیابی عملکرد در چنین مدلی را نباید نادیده گرفت.
- توسعه نمونه آماری می‌تواند نتایج عملکرد واقع بینانه‌تری را برای ارزیابی در اختیار محققان قرار دهد.
- با توجه به اینکه در مدل فوق، راهبرد مدیریت دانش نقش متغیر تعدلیگر را دارد به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود از سایر متغیرها استفاده شود. کمیته‌ای تخصصی تشکیل شود و در این کمیته کارشناسان مجرب در هر واحد برنامه ریزی‌های لازم را در راستای اجرای مدیریت دانش به کمک ارائه ابزارهای آن ایجاد و تلاش نمایند و چرخه مدیریت دانش را همسو با راهبردهای مدیریت دانش نمایند. تقویت زیر ساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات در راستای پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش انجام می‌شود. برگزاری کلاس‌های توجیهی برای کارکنان و آشناسازی آنها با مفاهیم مدیریت دانش و ضرورت به‌کارگیری آن کمک شایانی در پیاده‌سازی آن می‌نماید.
- با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش سازمان‌های دولتی استان تهران است، این امر از تعمیم‌پذیری آن در جوامع آماری و قلمروهای مکانی دیگر می‌کاهد. از این رو توصیه می‌شود پژوهش‌های مشابهی در مطالعات متعدد در جوامع آماری و قلمروهای مکانی دیگر انجام شود، قابلیت تعمیم‌پذیری در طیف گسترده‌ای از محیط‌های سازمانی را افزایش دهد. ضمن آنکه پرسش‌نامه‌های استفاده شده، محدودیت‌های خاص خود را دارد.
- از مهمترین محدودیت‌های دیگر تحقیق که خاص پژوهش‌های علوم انسانی است. تأثیر متغیرهای خارج از کنترل و دسترس پژوهشگر است و امکان تأثیرگذاری آن‌ها بر نتایج پژوهش دور از ذهن نیست. برای جبران این محدودیت، از تعداد نمونه بیشتر و با دقت بالاتری استفاده شد.

منابع

- احمدی، ابراهیم؛ کراهی مقدم، سیروس. (۱۳۹۳). تأثیر راهبرد مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان چهارمحال بختیاری، مطالعات مدیریت گردشگری، ۸(۲۴)، صص ۸۹-۱۱۹.
- اخوان، آفرین؛ اولیا، محمد صالح؛ جعفری، مصطفی؛ زارع مهرجردی، یحیی. (۱۳۹۱). ارائه مدلی جهت بررسی تأثیر راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاه‌ها، علوم مدیریت ایران، ۷(۷۲)، صص ۴۵-۱۰۵.
- سرلک، محمدعلی. (۱۳۸۶). مدیریت دانش. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- اخوان، پیمان؛ فیلسوقان، مریم؛ کریمی گوارشکی، محمدحسین. (۱۳۹۵). ارائه الگوی تبیین استراتژی مدیریت دانش مبتنی بر سطح بلوغ با روش دلفی فازی، پژوهشگاه علوم و فناوری ایران، ۳۲(۲)، صص ۳۹۷-۴۲۰.
- اکرامی، محمود؛ قلمکاری، مهان. (۱۳۹۵). ارائه مدل توسعه کارآفرینی بر پایه مدیریت دانش. مدیریت توسعه و تحول، ۸(۲۴)، صص ۳۳-۴۳.
- ریبی، علی؛ غفاری مقدم، رویا. (۱۳۸۹). بررسی رابطه مدیریت دانش و بهبود عملکرد کارکنان در مراکز آموزشی شهر زنجان، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری.
- علامه، سیدمحسن؛ عسگری، نوربخش؛ خزائی پول، جواد. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی: تأکید بر نقش تسهیم دانش و چابکی سازمان با رویکرد کارت امتیازی متوازن، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۴(۲)، صص ۴۵۳-۴۷۴.
- قاضی فرد، سیدضیاءالدین؛ عطائی، سیدشکور. (۱۳۹۲). مدیریت دانش عامل اثربخشی سازمان‌ها (تحلیلی بر نقش اکتساب دانش و تجربه در سازمان‌ها، توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۸(۲۷)، صص ۱۳۷-۱۵۸.

- محمودزاده، سیدمجتبی؛ صداقت مریم. (۱۳۹۲). رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتل داری، مطالعات مدیریت گردشگری، ۸(۲۴)، صص ۸۹-۱۱۹.
- نجفی، امیر؛ امیر اصلانی، مریم. (۱۳۹۵). تأثیر راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت دانش در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۲(۶۰)، صص ۶۳-۸۶.
- Alee, V. (1997) "the knowledge evolution: Expanding organizational intelligence", New York: Butterworth-Heinemann.
- Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001), "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues", MIS Quarterly, vol. 25, no. 1, pp. 107-136.
- Akhavan, Peyman, and Amir Pezeshkan. 2012. "Developing a human resource Strategy framework: a Knowledge oriented Approach". Modares Human Science 15(1):1-29.
- Al-Hawamdeh, S. (2003). " Knowledge management", Oxford, UK: Chandos Publishing.
- Allameh S. M. Zare S. M. And Davoodi S. M. R. (2011). "Examining the Impact of KM Enablers on Knowledge Management Processes". Procedia Computer Science 3 Pp: 1211-1223.
- Baezat, s. Aflakifard, H. Shahidi, N, (2014), "OnThe Relationship between Knowledge Management and Teachers' Self-Efficacy (Case study: Shiraz Pre-School Centers)", International Research Journal of Applied and Basic Sciences.
- Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). "Generic knowledge strategies in theU.S. Pharmaceutical industry". Strategic Management Journal, 17, 123-135.
- Bierly, P., & Daly, P. (2002). "The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge", Oxford university press.
- Bohn, R. (1994). "Measuring and managing technological knowledge". Sloan Management Review, fall, 61-73.

- Choi, B & Lee, H., (2002). "Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process", *Expert Systems with Applications* 23, 173–187.
- Choi, B and Lee, H (2003), "An Empirical Investigation of Knowledge Management Styles and Their Effect on Corporate Performance", It is available on: <http://www.elsevier.com>. ", *Information & Management* 4, 403–417
- Choi, B., Poon, S. and Davis, J., (2008), "Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach", *Omega* Vol. 36, No. 2, pp. 235-251.
- Choo, C. W. (2006), "the knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions", 2nd edition, New York: Oxford University Press.
- Darroch J. (2005)," Knowledge management, innovation and firm performance, *Journal of Knowledge Management*", 9(3), 101-115.
- Davenport, T. and Prusak, L. (1998),"Working knowledge: How organizations manage what they know", Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Haghighi M, Gharleghi A, Mir asadi S, et al. "Examine the relationship between characteristics of the organizations mission statement and organizational performance", *Journal of Change Management*, 2011;4:54-63.
- Ho, L. (2008). "What Affects Organizational Performance?" *Industrial Management & Data System*.
- Jashapara, A. (2004). "Knowledge Management: An Integrated Approach", Harlow, And Essex: Prentice Hall, PP, 18-24, 33-50, 93-112.
- Jordan, J., & Jones, P. (1997)." Assessing your company's knowledge management style". *Long Range Planning*, 30(3), 392–39.
- Liao C. Chuang S-H. And To P-L. (2010). "How Knowledge Management Mediates The Relationship Between Environment And Organizational Structure", *Journal Of Business Research Article In Press Elsevier*.

- Liao S-H. And Wu C-C. (2009). "The Relationship Among Knowledge Management Organizational Learning And Organizational Performance International", Journal Of Business And Management :4(4) P: 64-76
- Mangier-Watanabe, Re My and Senoo, Dai, (2008). "Organizational Characteristics as Prescriptive Factor of Knowledge Management Initiative", Jornal of Knowledge Management, Vol.12.No 1, Pp.21-36.
- Minsoo Shin, (2004), "A framework for evaluating economics of knowledge management systems Information & Management", 42,179–196.
- Moodysson, J. (2008)."Principles and Practices of Knowledge Creation: On the Organization of "Buzz". And "Pipelines" in Life Science Communities. Economic Geography, 84(4), 449-469.
- Nonaka &Takeuchi, (1995), "the knowledge creation company- how Japanese companies create the dynamics of innovation", oxford university press, New York.
- Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N. (2000). "SECI, Ba and Leadership: A unified model of dynamic knowledge creation", Long Range Planning, Vol. 33, pp. 5–34.
- Niknam M., Alborzi M and Gharakhani D., (2013), the effect of knowledge management infrastructure on organizational performance Nature and Science; 11(7).
- Noruzy, A., Dalfard, V., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., and Rezazadeh, A. (2012) "Relations between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance": an Empirical Investigation of Manufacturing Firms. The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, in press, 1-13.
- Rhem, A. (2015). "Why do Knowledge Management (KM) Programs and Projects Fail". KM institute, available at: <http://www.kminstitute.org/blog/why-do-knowledge-management-km-programs-and-projects-fail>.

- Rezaee, F. & Jafari, M (2015) "Dynamic Capability in a Under-Researched Cultural environment". *Management Science Letters*, 6,537-554.
- Ruggles, R. and Holtshouse, D. (Eds) (1999), "the Knowledge Advantage, Capstone Publishing Limited". Ernst & Young LLP, Dover, NH.
- Singh, H., & Zollo, M. (1998)." The impact of knowledge codification, Experience trajectories and integration strategies on the performance of corporate acquisitions". The Wharton School Working Paper No. 98-24.
- Swan, J., Newell, S., & Robertson, M. (2000). "Limits of IT-driven knowledge management for interactive innovation processes: towards a community-based approach". *Proceedings of 33rd HICSS*.
- Theriou, N, Maditinos, D, Theriou, G. (2011), " Knowledge Management Enabler Factors and Firm Performance: An Empirical Research of the Greek Medium and Large Firms", *European Research Studies*, Volume XIV, Issue (2).
- Zack, M. H. (1999a). "Developing a knowledge strategy. *California Management Review*", 41(3), 125–145.
- Zhuang, Bao, (2010). Tongxin, Zhou. "Innovation Management and Industrial Engineering the strategy of knowledge management and knowledge creation", *T3rd International Conference on Information Management*.