

الله الرحمن الرحيم



دانشگاه صنعتی شاهرود

دانشکده: مهندسی صنایع و مدیریت

گروه: مدیریت صنعتی

پایان نامه کارشناسی ارشد

شناسایی و اولویت بندی عوامل استراتژی دانش و

تاثیر آن بر استراتژی های سازمان

( مطالعه موردی صنایع غذایی استان خراسان رضوی )

حسین موسی آبادی

استاد راهنما:

دکتر سید محمد موسوی شاهرودی

بهمن ۱۳۹۴

## تقدیر و تشکر

به مصداق «من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق» بسی شایسته است از استاد فرهیخته و فرزانه، جناب آقای دکتر سید محمد موسوی شاهرودی، که با کرامتی چون خورشید، سرزمین دل را روشنی بخشیدند و گلشن سرای علم و دانش را با راهنمایی های کار ساز و سازنده، بارور ساختند، تقدیر و تشکر نمایم.

همچنین از پدر و مادر عزیز، دلسوز و مهربانم که آرامش روحی و آسایش فکری فراهم نمودند تا با حمایت های همه جانبه، در محیطی مطلوب، مراتب تحصیلی را به نحو احسن به اتمام برسانم، سپاسگزاری می نمایم.

## چکیده

هر سازمانی در ابتدا باید تشخیص دهد که چه دانشی و چگونه بایستی توسعه داده شده و مدیریت شود. برای سازمانهایی که درصدد برنامه ریزی برای پیاده سازی سامانه ها و ابزارهای مدیریت دانش در سازمان خود هستند، تعیین استراتژی دانش از اهمیت و جایگاه ویژه ای برخوردار است. این پژوهش با پیروی از یک چهارچوب منظم به شناسایی و اولویت بندی عوامل استراتژی دانش و تاثیر آن بر استراتژی های سازمان پرداخته است. محقق درصدد است با کشف و تشخیص عوامل استراتژی دانش، نحوه عملکرد سازمانها را بر مبنای هر کدام از این عوامل تشریح کند و نحوه تاثیرگذاری این عوامل را بر استراتژی اصلی سازمان مورد بررسی قرار دهد. در این راستا پرسشنامه های ارزیابی استراتژی سازمان و استراتژی دانش در میان مدیران، معاونین و کارشناسانی که به طور مستقیم در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک شرکت خود دخیل بودند و در تصمیم گیری های راهبردی و هدفگذاری های بلندمدت صاحب نظر هستند، توزیع و تکمیل شد. پس از آن به منظور تحلیل داده ها و آزمون فرضیه های تحقیق از روش حداقل مربعات جزئی (PLSR) و با استفاده از تحلیل عاملی به شناسایی و بررسی میزان اثرگذاری عوامل استراتژی دانش بر استراتژی سازمان پرداخته شد.

با توجه به نتایج بدست آمده، فرضیه اصلی پژوهش تایید شد، بدین معنی که استراتژی دانش بر استراتژی سازمان تاثیر مستقیم و معناداری دارد. همچنین با توجه به نتایج آماری، فرضیه فرعی اول تایید نشد، به عبارتی پاسخ دهندگان معتقدند که نحوه انباشت دانش تاثیری بر استراتژی سازمان ندارد. فرضیه فرعی دوم تایید شد، یعنی نحوه تامین دانش تاثیر مثبت و معناداری بر استراتژی سازمان دارد. فرضیه فرعی سوم که عبارت است از اینکه منبع تامین دانش بر استراتژی سازمان تاثیر

مستقیم، مثبت و معناداری دارد، تایید شد. همچنین فرضیه فرعی چهارم نیز تایید شد یعنی می توان گفت که پایه دانش تاثیر مثبت و معناداری بر استراتژی سازمان دارد.

در انتها نیز از آزمون فریدمن برای اولویت بندی (رتبه بندی) عوامل استراتژی دانش، توسط پاسخ دهندگان استفاده شد. که نشان می دهد پایه دانش، بالاترین اولویت را در تاثیرگذاری بر روی استراتژی سازمان دارد.

کلمات کلیدی : استراتژی دانش، استراتژی سازمان، منبع دانش، انباشت دانش، تامین دانش،

پایه دانش

## فهرست

### فصل اول : کلیات تحقیق

- ۱-۱ مقدمه ..... ۲
- ۲-۱ بیان مساله ..... ۲
- ۳-۱ ضرورت تحقیق ..... ۴
- ۴-۱ اهداف تحقیق ..... ۶
- ۵-۱ فرضیات تحقیق ..... ۷
- ۶-۱ تعریف مفاهیم و اصطلاحات ..... ۸
- ۱-۶-۱ استراتژی سازمان ..... ۸
- ۲-۶-۱ استراتژی دانش ..... ۸
- ۳-۶-۱ مدیریت دانش ..... ۸
- ۷-۱ کلید واژه ها ..... ۸

### فصل دوم: ادبیات و پیشینه تحقیق

- ۱-۲ مقدمه ..... ۱۰
- ۲-۲ تئوری ها ..... ۱۰
- ۱-۲-۲ تعریف دانش ..... ۱۰
- ۲-۲-۲ هرم دانش (سلسله مراتب دانش) ..... ۱۱
- ۳-۲-۲ مطالعات تدوین استراتژی دانش ..... ۱۱
- ۴-۲-۲ سازه استراتژی دانش ..... ۲۵
- ۵-۲-۲ استراتژی دانش و استراتژی مدیریت دانش ..... ۲۹
- ۶-۲-۲ تعریف استراتژی ..... ۳۰
- ۷-۲-۲ تعریف مدیریت استراتژیک ..... ۳۱
- ۸-۲-۲ ارتباط بین استراتژی سازمان و استراتژی دانش ..... ۳۱

۳۹.....	۳-۲ بخش دوم) پیشینه پژوهش
۳۹.....	۱-۳-۲ پیشینه داخلی
۴۱.....	۲-۳-۲ پیشینه خارجی
۴۲.....	۴-۲ جمع بندی

فصل سوم : روش شناسی تحقیق

۴۶.....	۱-۳ مقدمه
۴۷.....	۲-۲ روش شناسی تحقیق
۴۸.....	۳-۳ جامعه آماری
۴۸.....	۴-۳ نمونه آماری
۴۹.....	۵-۳ روش ها و ابزارهای جمع آوری اطلاعات
۴۹.....	۱-۵-۳ روش کتابخانه‌ای
۴۹.....	۲-۵-۳ روش پیمایشی
۵۱.....	۶-۳ روایی و پایایی پرسشنامه تحقیق
۵۲.....	۱-۶-۳ روایی (اعتبار)
۵۳.....	۲-۶-۳ پایایی (قابلیت اطمینان)
۵۳.....	۷-۳ روش تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیات
۵۴.....	۱-۷-۳ آمار توصیفی
۵۴.....	۲-۷-۳ آمار استنباطی
۵۴.....	۱-۲-۷-۳ روش حداقل مربعات جزئی
۵۶.....	۲-۲-۷-۳ آزمون فریدمن

فصل چهارم : تجزیه و تحلیل و تفسیر داده ها

۵۸.....	۱-۴ مقدمه
۵۸.....	۲-۴ آمار توصیفی
۵۹.....	۱-۲-۴ توصیف داده های جمعیت شناختی

۵۹	..... ۴-۲-۱-۱ جنسیت
۶۰	..... ۴-۲-۱-۲ سن
۶۱	..... ۴-۲-۱-۳ تجربه کاری
۶۲	..... ۴-۲-۱-۴ سطح تحصیلات
۶۳	..... ۴-۲-۱-۵ سمت سازمانی
۶۴	..... ۴-۲-۲ توصیف متغیرها
۶۵	..... ۴-۳ روش حداقل مربعات جزئی
۶۶	..... ۴-۳-۱ بررسی فرضیه اصلی
۶۸	..... ۴-۳-۲ بررسی فرضیه فرعی اول
۶۹	..... ۴-۳-۳ بررسی فرضیه فرعی دوم
۷۱	..... ۴-۳-۴ بررسی فرضیه فرعی سوم
۷۲	..... ۴-۳-۵ بررسی فرضیه فرعی چهارم
۷۴	..... ۴-۴ آزمون فریدمن
فصل پنجم : نتایج و پیشنهادات	
۷۸	..... ۵-۱ مقدمه
۷۸	..... ۵-۲ خلاصه ای از پژوهش انجام شده
۷۹	..... ۵-۳ تحلیل نتایج تحقیق و ارائه پیشنهادات
۸۰	..... ۵-۳-۱ تحلیل آمار توصیفی
۸۰	..... ۵-۳-۲ بحث و بررسی فرضیات تحقیق
۸۳	..... ۵-۴ پیشنهادات مبتنی بر یافته های تحقیق
۸۳	..... ۵-۵ توصیه ها برای تحقیقات آینده
۸۴	..... ۵-۶ محدودیت های تحقیق
۸۵	..... منابع



## فهرست اشکال

- شکل ۱-۲ چارچوبی برای ارزیابی وضعیت دانشی سازمان (منبع: زک، ۱۹۹۹) ..... ۱۶
- شکل ۲-۲ چارچوبی برای تعیین استراتژی دانش (زک، ۱۹۹۹) ..... ۱۸
- شکل ۳-۲ مدل پیشنهادی کستن در خصوص ابعاد استراتژی دانش (کستن، ۲۰۰۷) ..... ۲۳
- شکل ۴-۲ تبیین مفهوم شکاف دانش (زک، ۱۹۹۹) ..... ۳۲
- شکل ۵-۲ ارتباط بین استراتژی سازمان، استراتژی دانش و عملکرد سازمانی (آسوه، ۲۰۰۴) ..... ۳۵
- شکل ۶-۲ مدل مفهومی تحقیق ..... ۳۶
- شکل ۱-۴ مدل‌سازی معادلات ساختاری استراتژی دانش - استراتژی سازمان (تخمین استاندارد) ..... ۶۷
- شکل ۲-۴ مدل‌سازی معادلات ساختاری استراتژی دانش - استراتژی سازمان (ضرایب معناداری) ..... ۶۸
- شکل ۳-۴ مدل‌سازی معادلات ساختاری انباشت دانش - استراتژی سازمان (تخمین استاندارد) ..... ۶۹
- شکل ۴-۴ مدل‌سازی معادلات ساختاری انباشت دانش - استراتژی سازمان (معناداری ضرایب) ..... ۶۹
- شکل ۵-۴ مدل‌سازی معادلات ساختاری نحوه تامین دانش - استراتژی سازمان (تخمین استاندارد) ..... ۷۰
- شکل ۶-۴ مدل‌سازی معادلات ساختاری نحوه تامین دانش - استراتژی سازمان (معناداری ضرایب) ..... ۷۱
- شکل ۷-۴ مدل‌سازی معادلات ساختاری منبع تامین دانش - استراتژی سازمان (تخمین استاندارد) ..... ۷۲
- شکل ۸-۴ مدل‌سازی معادلات ساختاری منبع تامین دانش - استراتژی سازمان (معناداری ضرایب) ..... ۷۲
- شکل ۹-۴ مدل‌سازی معادلات ساختاری پایه دانش - استراتژی سازمان (تخمین استاندارد) ..... ۷۳
- شکل ۱۰-۴ مدل‌سازی معادلات ساختاری پایه دانش - استراتژی سازمان (معناداری ضرایب) ..... ۷۴

## فهرست جداول

- جدول ۱-۲- تعاریف استراتژی دانش ..... ۲۵
- جدول ۲-۲- ابعاد استراتژی دانش از دیدگاه محققان مختلف ..... ۲۷
- جدول ۳-۲- ابعاد استراتژی دانش و منبع آنها ..... ۲۸
- جدول ۴-۲- تعریف ابعاد استراتژی دانش ..... ۲۹
- جدول ۵-۲- استراتژی سازمان، استراتژی کسب و کار و استراتژی دانش (جونز؛ ۲۰۰۰) ..... ۳۴
- جدول ۶-۲- مطالعات و تحقیقاتی که از نوع شناسی استراتژی های مایلز و اسنو بهره گرفته اند ..... ۳۸
- جدول ۱-۳- : سوالات پرسشنامه پژوهش ..... ۵۰
- ادامه جدول ۲-۳- : سوالات پرسشنامه پژوهش ..... ۵۱
- جدول ۳-۳- : آلفای کرونباخ پرسشنامه ..... ۵۳
- جدول ۱-۴- : توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت ..... ۵۹
- جدول ۲-۴- : توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سن ..... ۶۰
- جدول ۳-۴- : توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب تجربه کاری ..... ۶۱
- جدول ۴-۴- : توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سطح تحصیلات ..... ۶۲
- جدول ۵-۴- : توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سطح تحصیلات ..... ۶۳
- جدول ۶-۴- : تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش ..... ۶۴
- جدول ۷-۴- بررسی فرضیه اصلی ( ضرایب مسیر، آمارهی  $t$  و ضریب تعیین) ..... ۶۶
- جدول ۸-۴- بررسی فرضیه فرعی اول ( ضرایب مسیر، آمارهی  $t$  و ضریب تعیین ) ..... ۶۸
- جدول ۹-۴- بررسی فرضیات نگرش ( ضرایب مسیر، آمارهی  $t$  و ضریب تعیین) ..... ۷۰
- جدول ۱۰-۴- بررسی فرضیات نگرش ( ضرایب مسیر، آمارهی  $t$  و ضریب تعیین) ..... ۷۱
- جدول ۱۱-۴- بررسی فرضیات نگرش ( ضرایب مسیر، آمارهی  $t$  و ضریب تعیین) ..... ۷۳
- جدول ۱۲-۴- میانگین رتبه های ابعاد مدل پژوهش ..... ۷۴
- جدول ۱۳-۴- آزمون فریدمن ابعاد مدل پژوهش ..... ۷۵

## فهرست نمودارها

- نمودار ۴-۱: جنسیت پاسخ دهندگان..... ۶۰
- نمودار ۴-۲: گروه‌های سنی پاسخ دهندگان..... ۶۱
- نمودار ۴-۳: نمودار تجربه کاری..... ۶۲
- نمودار ۴-۴: سطح تحصیلات..... ۶۳
- نمودار ۴-۵: سمت سازمانی..... ۶۴
- نمودار ۴-۶: نمودار توصیفی متغیرهای تحقیق..... ۶۵





---

فصل اول

---

**کلیات تحقیق**

## ۱-۱ مقدمه

دانش می تواند به عنوان یکی از مهم ترین منابع و داراییها، نقش مهمی در دستیابی سازمانها به مزیت رقابتی پایدار ایفاء نماید منوط به اینکه سازمانها به خوبی بتوانند از عهده تشخیص دانش استراتژیک و نیز اهرم سازی آن برای پشتیبانی استراتژیهای رقابتی برآیند. در این راستا مفهوم استراتژی دانش با هدف تبیین این موضوع که خلاهای دانشی سازمان کدامند و چگونه دانش می تواند به یک منبع راهبردی برای سازمان جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تبدیل شود، در ادبیات مدیریت دانش ظهور یافته است.

در این پژوهش سعی بر این است که ضمن بررسی نظرات و دیدگاه های مختلف در خصوص استراتژی دانش، عوامل موثر در تعیین استراتژی دانش سازمان ها تبیین شود. سپس در یک فرآیند منطقی و منظم مبتنی بر یک روش تحقیق نظام مند، مطالعات و بررسی های تئوریک و میدانی لازم در راستای پاسخگویی به سوالات تحقیق صورت پذیرد. مطالب فصل حاضر؛ چارچوبی کلی برای نحوه اجرای این فرآیند را ارائه می نماید.

## ۲-۱ بیان مساله

امروزه دانش به عنوان یک دارایی کلیدی و ارزشمندی شناخته شده که مبنای رشد پایدار و رمز حفظ مزیت رقابتی ماندگار یک سازمان به شمار می رود. در جو فعلی رقابت فزاینده جهانی در مورد ارزشهای دانش و یادگیری در بهبود شایستگی سازمانی هیچ گونه شکی وجود ندارد (پرتو و رویلا، ۲۰۰۴) و دانش منبعی راهبردی برای سازمان است که نقشی اساسی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار دارد (گران، ۱۹۹۶).

مدیریت دانش می تواند نتایج راهبردی مهمی برای سازمان ها در بر داشته باشد. به عنوان مثال باعث بهبود موقعیت رقابتی، افزایش بهره‌وری، بهبود قابلیت چابکی سازمانی، حداکثر کردن سرمایه فکری، افزایش وفاداری مشتریان، بهبود نوآوری سازمان، بهبود اثر بخشی عملیاتی و افزایش ارزش سهام شرکت ها می شود (وا، ۲۰۰۸). بنا بر این توانایی مدیریت کردن این دانش به مهارتی بسیار مهم در جهت تأمین و حمایت از موفقیت سازمانی و حفظ بقاء در اقتصاد دانش محور نوین تبدیل شده است (سینگ، ۲۰۰۸).

به گفته هانسن، نوهریاوتیرنی (۱۹۹۹). سازمان های موفق در مدیریت دانش از یک روش یکسان برای استقرار و بهره برداری از مدیریت دانش استفاده نمی کنند و به طور کلی دو استراتژی مستند سازی و شخصی سازی برای بکار گیری مدیریت دانش توسط این سازمان ها اتخاذ می شود در استراتژی مستند سازی، دانش از شخصی که در آن نقش داشته استخراج و سپس به منظور استفاده مجدد، به صورت صریح و آشکار تدوین شده و پس از اطمینان از ارزشمندی دانش و پلایش آن به شکلی که کاربر پسند باشد، در یک مخزن دانش ذخیره می گردد. دانش به گونه ای در مخزن دانش قالب بندی و ویرایش می شوند که مستقل از فرد دارنده آن و توسط کلیه کاربران و افراد گروه هم کار کرد قابل درک و فهم باشند. در استراتژی شخصی سازی دانش بیشتر بر افراد خبره سازمان و دانش های ضمنی آنها تمرکز می شود و محوریت در این استراتژی بر گفت و گوی بین اشخاص است. در حالی که در استراتژی مستند سازی دانش، اجزای دانش در مخزن دانش اهمیت دارند. استراتژی شخصی سازی دانش به دنبال تسهیل و پشتیبانی از اشتراک فرد به فرد دانش های ضمنی است. شناخت صحیح این دو استراتژی و آشنایی با نقاط و جنبه های مختلف آنها می تواند مدیران و پروژه های مدیریت دانش را به سمت سرمایه گذاری صحیح و برنامه ریزی بهتر رهنمون نماید (هانسن و همکاران، ۱۹۹۹). این راهبردهای مدیریت دانش می توانند موجب عملکرد سازمانی بهتر در سازمان شوند (داروچ، ۲۰۰۵).

دارا بودن یک استراتژی روشن و به خوبی برنامه ریزی شده یکی از راه های رسیدن به موفقیت در مدیریت دانش است. این استراتژی عامل مهمی برای یک سازمان است تا بتواند منابع و توانایی های خود را برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش سازمان دهی کند. برای بذل توجه بیشتر به استراتژی مدیریت دانش می توان گفت این استراتژی باید بتواند به مسائل ضروری کسب و کار یک سازمان کمک کند (هولسپل ۲۰۰۴)

سازمان ها در صورتی می توانند از دانش به عنوان یک سرمایه و دارایی ارزشمند در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار استفاده کنند که بتوانند دانش استراتژیک خود را به خوبی شناسایی کنند و از عهده اهرم سازی آن برای پشتیبانی استراتژی های رقابتی سازمان برآیند. در این راستا به تازگی مفهوم "استراتژی دانش" در ادبیات مدیریت دانش مطرح شده و به دنبال تبیین این موضوع می باشد که خلاءهای دانشی سازمان کدامند و چگونه دانش موجود در سازمان می تواند به یک منبع راهبردی برای سازمان در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تبدیل شود.

مساله اصلی این پژوهش نیز این است که به رابطه بین عوامل استراتژی دانش و استراتژی سازمان بپردازد و بتواند تاثیر و یا عدم تاثیر عوامل استراتژی دانش را بر استراتژی سازمان بررسی نماید.

### ۳-۱ ضرورت تحقیق

بسیاری از مدیران سازمانها این واقعیت را به رسمیت می شناسند که دانش یک دارایی سازمانی است که سازمانها را قادر می سازد به مزیت های مهم و معناداری دست یابند. (بیرلی و چارکرابارتی؛ ۱۹۹۶) همانگونه که پیتر دراگر این موضوع را مورد تایید قرار می دهد که مهمترین منبع اقتصادی، یعنی ابزارهای تولید، دیگر سرمایه یا منابع طبیعی و یا نیروی کار نیستند، این منبع اقتصادی بنیادی،



دانش است و خواهد بود. نکته قابل توجه این است که اگر دانش می تواند به عنوان یکی از مهمترین و راهبردی ترین منابع سازمانی مطرح باشد بنابراین استراتژی سازمان بایستی منعکس کننده نقش دانش در کمک به سازمان در دستیابی به مزیت رقابتی باشد، به ویژه برای سازمانهای که می خواهند در گردونه رقابت باقی بمانند. این موضوع زمینه شکل گیری و طرح مباحث نوینی مانند "استراتژی دانش" را در ادبیات مدیریت فراهم آورده است. از سوی دیگر تعیین استراتژی دانش یک سازمان شرط لازم و اساسی برای استقرار موفق آمیز فرآیندهای مدیریت دانش بشمار می رود، تا جاییکه برخی از صاحب نظران مباحث مدیریت دانش معتقدند که مدیریت دانش عبارتست از پیاده سازی و عملیاتی نمودن استراتژی دانش یک سازمان. (زک، ۱۹۹۹) بعبارت دیگر، سازمانها دریافته اند که برای اینکه بتوانند در عرصه کسب و کار موفق باشند بایستی به خوبی بتوانند از عهده مدیریت استراتژیک منابع و داراییهای دانشی خود برآیند. (زک، ۱۹۹۹) برای رسیدن به این هدف برنامه ها و پروژه های مدیریت دانش زیادی در سازمانهای مختلف طرحریزی شده و در حال اجراء می باشد. تمرکز عمده و اصلی این برنامه ها و فعالیتها بر توسعه قابلیتهای فناوری اطلاعات برای پشتیبانی جمع آوری، ذخیره سازی، بازیابی و توزیع دانش مستند شده در سازمانها می باشد. هرچند سرمایه گذاری بر روی زیرساختهای لازم برای توانمندسازی سازمان در جهت خلق و بکارگیری دانش می تواند مفید باشد ولی تضمین نمی کند که سازمان بهترین سرمایه گذاری را برای مدیریت بهینه منابع دانشی خود انجام داده است و یا اینکه سازمان دانش درست را به روشی درست مدیریت می کند. (زک، ۱۹۹۹) هر سازمانی در ابتدا باید تشخیص دهد که چه دانشی و چگونه بایستی توسعه داده شده و مدیریت شود. بنابراین می توان گفت که برای سازمانهایی که درصدد برنامه ریزی برای پیاده سازی سامانه های و ابزارهای مدیریت دانش در سازمان خود هستند، تعیین استراتژی دانش از اهمیت و جایگاه ویژه ای برخوردار است، بطوریکه بدون تعیین استراتژی دانش، احتمال به شکست منجر شدن

فعالیت‌های مدیریت دانش بالاست(بیرلی و چارک‌بارتی؛ ۱۹۹۶، زک؛ ۱۹۹۹، آسوه؛ ۲۰۰۴، کستن؛ ۲۰۰۶)

اکنون سوالی که پیش می‌آید اینست که اولاً مفهوم استراتژی دانش که به عنوان یک ایده جدید در حوزه ادبیات مدیریت دانش شکل گرفته است دارای چه ابعادی است؟ چگونه می‌توان به تعریفی عملیاتی و قابل سنجش از آن دست یافت؟ ثانیاً در راستای تعیین و تبیین استراتژی دانش یک سازمان چه عوامل و فاکتورهای را بایستی مورد مطالعه قرار داد؟ موثرترین عامل در تبیین استراتژی دانش یک سازمان چیست؟ آیا مدل و یا چارچوب‌های در این زمینه وجود دارند؟ و .... بدیهی است پاسخ دادن به سوالاتی از این قبیل به ویژه برای سازمان‌های ایرانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

## ۱-۴ اهداف تحقیق

شرط اصلی بقا در محیط پویا و رقابتی سازمانها، حفظ و ارتقا مزیت رقابتی است. سازمان های امروزی برای هدایت و مدیریت بهینه دارایی های دانش خود نیازمند الگوها و چارچوب های نظام مند و نوین می باشند.

در این راستا هدف اصلی این تحقیق عبارتست از ارائه عوامل اصلی در حوزه دانش جهت کمک به تدوین و تبیین مقاصد راهبردی و اهداف استراتژیک واحدهای صنایع غذایی خراسان رضوی از طریق شناسایی عوامل استراتژی دانش که تاثیر بر تبیین و تعیین استراتژی سازمان دارد.

محقق درصدد است با کشف و تشخیص عوامل استراتژی دانش، نحوه عملکرد سازمانها را بر مبنای هر کدام از این عوامل تشریح کند و نحوه تاثیرگذاری این عوامل را بر استراتژی اصلی سازمان مورد بررسی قرار دهد. انتظار می رود مدیران سازمانها با کسب آگاهی از عوامل استراتژی دانش و نحوه عملکرد سازمانها در هر بُعد از استراتژی دانش، تاثیر اتخاذ هر نوع استراتژی دانش را بر استراتژی

اصلی سازمان درک کنند و در هدفگذاری های استراتژیک سازمان با در نظر گرفتن این تاثیرپذیری به کاهش تضادهای بین این دو حیطه استراتژیک و افزایش هم افزایی آن کمک کنند.

سایر اهداف این تحقیق عبارتند از:

۱. مطالعه و بررسی " استراتژی دانش " به عنوان مفهومی نوین در ادبیات مدیریت دانش

۲. بررسی نقش استراتژی دانش در تبیین و تعیین استراتژی اصلی سازمان

## ۱-۵ فرضیات تحقیق

در انجام پژوهش، به منظور کسب شناخت، باید مجموعه ای از گزاره ها (فرضیه ها یا سوال های تحقیق) را تدوین کرد سپس آنها را مورد آزمون قرار داد یا پاسخ آنها را فراهم آورد. این امر فرآیند پژوهش را هدایت کرده و پژوهشگر را در به دست آوردن شناخت یاری می دهد. در این راستا و به منظور دستیابی موثر به اهداف تحقیق، فرضیه های مرتبط با آن به شرح زیر تنظیم شده اند:

فرضیه اصلی: استراتژی دانش بر استراتژی سازمان تاثیر معناداری دارد

فرضیه فرعی (۱) نحوه انباشت دانش تاثیر مستقیم و معناداری بر استراتژی سازمان دارد.

فرضیه فرعی (۲) نحوه تامین دانش تاثیر مستقیم و معناداری بر استراتژی سازمان دارد

فرضیه فرعی (۳) منبع تامین دانش تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر استراتژی سازمان دارد.

فرضیه فرعی (۴) پایه دانش تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر استراتژی سازمان دارد.

## ۶-۱ تعریف مفاهیم و اصطلاحات

### ۱-۶-۱ استراتژی سازمان

مجموعه اقدامات و تصمیماتی که یک سازمان برای کسب مزیت رقابتی انجام و اخذ می کند تا بتواند در مقایسه با رقبا ارزش بیشتری برای مشتریان ایجاد نماید .

### ۲-۶-۱ استراتژی دانش

مجموعه ای از انتخاب های راهبردی که یک سازمان به منظور جهت دهی و هدایت منابع دانشی خود در راستای دستیابی به اهداف سازمانی اتخاذ کرده و اجراء می کند.

### ۳-۶-۱ مدیریت دانش

مدیریت دانش رهیافتهای مختلفی نسبت به دانش سازمانی اعمال می دارد: شامل خلق، جمع آوری، کد کردن، شخصی سازی و نشر دانش؛ که منجر به تحقق اهداف سازمان و رسیدن به اهداف عملکردی و اجرای استراتژی های کلان کسب و کار در راستای آن اهداف می گردد.

## ۷-۱ کلید واژه ها

استراتژی دانش، استراتژی سازمان، منبع دانش، انباشت دانش، تامین دانش، پایه دانش



---

فصل دوم

---

ادبیات و پیشینه تحقیق

## ۱-۲ مقدمه

در این بخش از پایان نامه تلاش شده است تا با مروری جامع بر مطالعات انجام شده تا کنون، در خصوص استراتژی دانش دیدگاهها، تعابیر و تعاریف مطرح شده در خصوص این مفهوم، تبیین و ارائه شود.

سپس در راستای فراهم آوردن زمینه مطالعاتی و تئوریک لازم برای پاسخگویی به سوالات تحقیق و شکل گیری مدل مفهومی، علاوه بر مطالعات فوق الذکر، بررسی های دیگری نیز صورت گرفته است که منجر به تبیین رابطه استراتژی دانش و استراتژی اصلی سازمان شده است. در بخش جمع بندی و نتیجه گیری، پژوهشگر ضمن نتیجه گیری از موضوعات مختلف مطرح شده در خصوص استراتژی دانش و نقش هر یک از متغیرهای تاثیر گذار بر آن درصدد برآمده است تا زمینه را برای شکل گیری مدل مفهومی تحقیق و ادامه پژوهش فراهم نماید.

## ۲-۲ تئوری ها

### ۱-۲-۲ تعریف دانش

در فرهنگ آکسفورد پیشرفته، دانش به معنای تمام دانسته های فرد تعریف شده است که می تواند از طریق تجربه به دست آید. همچنین دانش به عنوان اطلاعات سازماندهی شده تعریف شده است<sup>۱</sup>

---

<sup>۱</sup> (Oxford Advanced L.D ۲۰۰۰)

## ۲-۲-۲ هر م دانش (سلسله مراتب دانش )

نظریه پردازان و دست اندرکاران مدیریت دانش، به طور معمول بحث درباره اینکه دانش چیست را با هر م دانش باز می کنند و جهان را به صورت هرمی شامل داده ها در سطح پایین تا فرزانیگی یا خرد در رأس آن به تصویر می کشند. (سهرابی و دارمی، ۱۳۸۹)

✓ **داده:** واقعیت ها و مواد خام اند. به تنهایی فاقد معنا هستند که به شکل آمار، ارقام، فهرست، اعداد، حروف و... میباشند .

✓ **اطلاعات:** داده های پردازش شده و تفسیر شده اند که از ارتباط و ترکیب مجموعه ای از داده ها به وجود می آیند و دارای معنا می باشند .

✓ **دانش:** دانش به آمیزه ای از اطلاعات، نظریات علمی و تجربه در انجام یک کار مشخص اطلاق میشود .

✓ **خرد(فرزانیگی):** وقتی که دانش برای تصمیم گیری و بهبود تصمیمات، فرایندها و اثربخشی یا سودآوری به کار گرفته میشود تبدیل به خرد میشود. به طور مختصر خرد، حکمت یا معرفت همان کاربرد دانش در عمل است.

## ۳-۲-۲ مطالعات تدوین استراتژی دانش

در این بخش با مروری بر تحقیقات و مطالعات انجام شده در خصوص استراتژی دانش و موضوعات مرتبط با آن، به تبیین تاریخچه، نظرات و دیدگاههای مطرح شده در مورد آن خواهیم پرداخت.

استراتژی دانش، روش ویژه ای است برای بهینه سازی خلق و تبدیل دانش به مزیت رقابتی در سازمان ( رضائیان ۱۳۸۹). از دیدگاه زاک، استراتژی دانش برای پرکردن شکاف بین دانش موجود و دانش مورد نیاز تدوین می شود (زاک، ۱۹۹۹). هدف استراتژی دانش پاسخگویی به سوالات استراتژیک می باشد که بر هوشمندی رقابتی و سیستم های بازیابی دانش داخلی تاکید دارد (کراگر و همکاران، ۲۰۰۴). به محض اینکه دانش کافی در دسترس باشد، استراتژیست ها می توانند ترکیب هماهنگی را بین نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدات سازمان به وجود آورند. به طور کلی انجام هر تلاشی در زمینه مدیریت دانش، باید بخشی از یک مجموعه فرایند تدوین استراتژی کسب و کار سازمان باشد و باید در راستای جهت گیری های آتی سازمان و اهداف سازمان حرکت کند بر همین اساس تا کنون تعاریف مختلفی از استراتژی دانش توسط صاحب نظران ارائه شده است که تعریف مورد استناد تحقیق حاضر به شرح زیر می باشد:

"مجموعه ای از انتخاب های راهبردی که یک سازمان در خصوص منبع، پایه و نحوه تامین دانش مورد نیاز و قلمرو انباشت آن، به منظور جهت دهی و هدایت منابع دانشی خود در راستای دستیابی به اهداف سازمانی اتخاذ کرده و اجرا می کند." (عبداللهی، ۱۳۸۸)

#### • تحقیقات بیرلی و چارکرابارتی<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)

اولین مطالعه تجربی در خصوص استراتژی دانش توسط بیرلی و چارکرابارتی (۱۹۹۶) انجام شد. آنها استراتژی دانش را به عنوان "مجموعه ای از پاسخ های جمعی مدیران به نیازهای یادگیری راهبردی سازمان تعریف نمودند."

---

Bierly & Chakrabarti ۱



بیرلی و چارکراپارتی معتقد بودند که عموماً مدیران تصمیمات استراتژیک خود را در خصوص استراتژی دانش بر اساس عواملی از قبیل سرعت یادگیری، عمق دانش مورد نیاز، نوع یادگیری سازمانی (درونی یا بیرونی\_ تدریجی یا بنیادی) اتخاذ می کنند. با استفاده از داده ها و اطلاعات جمع آوری شده از فعالیتهای ۲۱ شرکت داروسازی آمریکایی طی سالهای ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۷ و با استفاده از تکنیک خوشه بندی، می توان این شرکت ها را با توجه عوامل فوق الذکر، به لحاظ استراتژی دانش به چهار گروه تقسیم نمود: (بیرلی و چارکراپارتی، ۱۹۹۶)

۱. گروه خلاق<sup>۱</sup> سرعت یادگیری این گروه بسیار بالاست. به صورت بسیار اثربخشی از مزایای یادگیری داخلی و خارجی بهره می برند. تمرکز آنها هم بر یادگیری رادیکال است و هم یادگیری تدریجی

۲. گروه جدا افتاده<sup>۲</sup>: ویژگی بارز شرکتهای این گروه، اثربخش نبودن سیستم یادگیری آنها نسبت به شرکتهای سایر گروه هاست در حالی که بیشتر از متوسط صنعت بر روی تحقیق و توسعه سرمایه گذاری می کنند. طولانی بودن زمان چرخه حیات فناوری آنها نسبت به سایر گروهها نشانگر این آن است که آنها در کاربردی کردن دانش کند هستند. این شرکتهای ارتباطات علمی بسیار کمی با محیط بیرون دارند لذا بسیار جدا افتاده از جوامع و گروههای علمی هستند. میزان خلق و انتشار دانش توسط آنها بسیار پایین است و این موضوع بیانگر این است که آنها قادر به ترکیب و ایجاد یکپارچگی بین جریان های مختلف دانش و ارائه دانش جدید نیستند.

۳. استخراج کنندگان<sup>۳</sup>: شرکت های این گروه کمترین هزینه را نسبت به سایرین صرف تحقیق و توسعه می کنند ولی از ارتباط و اتصال خوبی با جوامع و گروههای علمی برخوردارند. دارای دانش

---

Innovator Group ۱

Loner Group ۲

Exploiters ۳

وسیع ولی کم عمق هستند. اولویت آنها بر یادگیری خارجی است تا یادگیری داخلی. تمرکز بیشتر بر یادگیری تدریجی است تا رادیکالی و یادگیری بیشتر معطوف است بر بهبود ایده های رقبا.

۴. جستجوگرها<sup>۱</sup>: در شرکتهای این گروه، تمرکز بر یادگیری رادیکال بوده و تعادل خوبی بین یادگیری داخلی و خارجی وجود دارد. با توجه به اینکه سرمایه گذاری آنها روی تحقیق و توسعه و نیز برقراری ارتباطات علمی، پایین است لذا نسبت به سایر شرکتهای از روحیه تهاجمی کمتری برخوردار هستند.

بیرلی و چارکراپارتی معتقدند که تحقیق آنها علاوه بر نتایج فوق الذکر حاوی نکات قابل توجهی نیز می باشد که برخی از آنها عبارتند از: (بیرلی و چارکراپارتی، ۱۹۹۶)

الف) در دوره زمانی این مطالعه خلاق ها و جستجوگرها از حاشیه سود بالاتری نسبت به سایر گروهها برخوردار بوده اند. به دنبال آنها به ترتیب گروه استخراج کنندگان و جداافتاده ها قرار داشتند.  
ب) مبتنی بر بند فوق می توان نتیجه گرفت که در صنعت داروسازی، شرکتهای که راهبرد دانشی تهاجمی تری نسبت به بقیه شرکتهای دارند عملکرد مالی بهتری دارند. در این صنعت یکی از عوامل کلیدی موفقیت عبارتست از ارائه داروهای جدید به جای تلاش برای بهبودهای تدریجی روی داروهای فعلی.

ج) نتایج بدست آمده از این تحقیق می تواند برای سایر صنایع دانش محور در محیط های پیچیده و پویا(شرایط رقابتی شدید) بسیار کاربردی باشد.

د) راهبردهای دانشی حاصل شده از این تحقیق در سایر صنایع نیز کمابیش وجود دارد.

#### • مطالعات زک<sup>۲</sup> (۱۹۹۹)

---

۱ Explorers

۲ Zack

زک با مطالعه روی ۲۵ شرکت به نتایج قابل توجهی در خصوص استراتژی دانش دست یافت که محقق تلاش نموده است آنها را در چند زمینه عمده بشرح زیر دسته بندی و ارائه نماید:

الف) زک بیش از هر چیز بر این موضوع تاکید می کند که استراتژی دانش هر سازمانی بایستی با استراتژی اصلی آن سازمان همسو باشد. در این راستا او معتقد است که کارکردهای استراتژی دانش عبارتند از:

ایجاد ارتباط بین استراتژی اصلی سازمان و قابلیت ها و منابع دانشی و نیز فعالیتهای مدیریت دانش

فراهم آوردن مبنایی برای تبدیل شدن دانش به عنوان یک منبع مزیت رقابتی پایدار سازمان

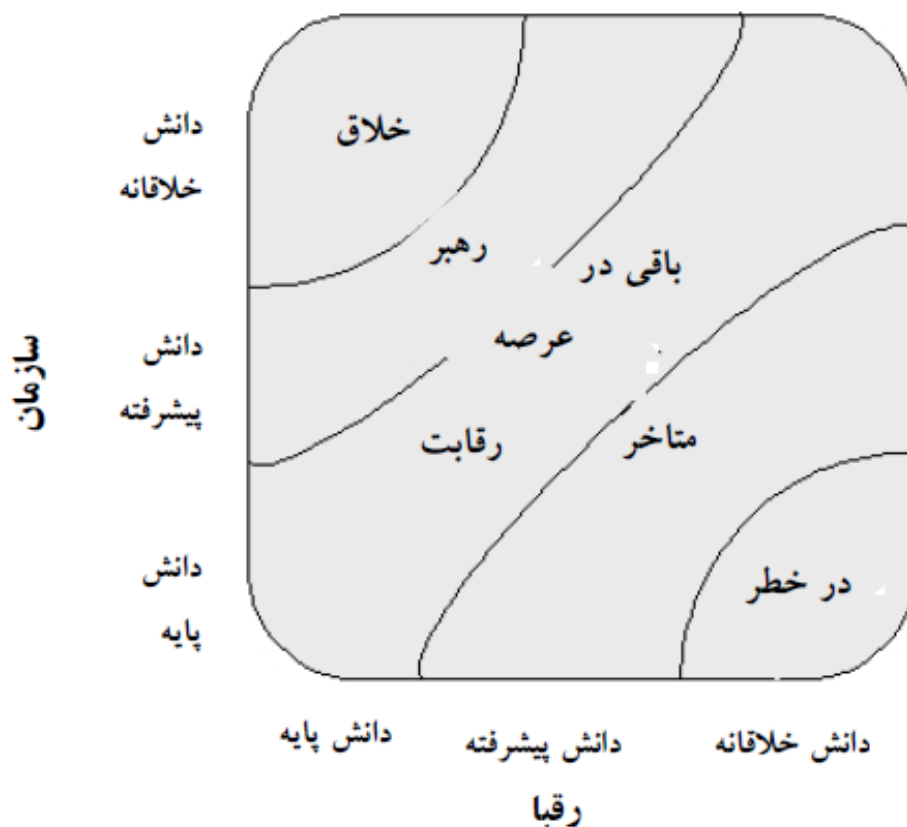
ب) دانش راهبردی هر سازمان را با توجه به توانمندی و قابلیت آن در پشتیبانی و حمایت از جایگاه رقابتی سازمان می تواند به سه گروه تقسیم بندی شود: دانش پایه<sup>۱</sup>، دانش پیشرفته<sup>۲</sup> و دانش خلاقانه<sup>۳</sup> (زک، ۱۹۹۹)

دانش پایه، حداقل میزان و سطح دانش مورد نیاز برای باقی ماندن در عرصه کسب و کار است. این میزان از قابلیت دانشی، باقی ماندن در عرصه رقابت را در طولانی مدت تضمین نمی کند. دانش پیشرفته، دانشی که سازمانها می توانند به پشتوانه آن رقابتی باقی بمانند. دانش خلاقانه، دانشی که سازمانها را توانمند می سازد تا رهبری صنعت را بدست گیرند و بتوانند بر قواعد بازی کسب و کار تاثیر گذار بوده و گاهی این قواعد را تغییر دهند. نکته قابل توجه این است که دانش ایستا نیست؛ بلکه آنچه که امروزه دانش خلاقانه می باشد در آینده ای نه چندان دور، دانش پیشرفته خواهد بود و دانش پیشرفته، دانش پایه خواهد شد.

---

Core Knowledge ۱  
Advanced Knowledge ۲  
Innovative Knowledge ۳

بر مبنای تقسیم بندی فوق الذکر، زک چارچوبی را برای ارزیابی وضعیت فعلی دانش سازمان در مقایسه با رقبا ارائه می دهد. (شکل ۱-۲)



شکل ۱-۲ چارچوبی برای ارزیابی وضعیت دانشی سازمان (منبع: زک، ۱۹۹۹)

اگرچه دانش پویاست ولی این چارچوب می تواند تصویری ایستا از وضعیت فعلی دانش سازمان در مقایسه با دانشی که سازمان برای اجراء و پیاده سازی استراتژی اصلی خود (ارزیابی شکاف داخلی) و به ویژه در مقایسه با دانشی که رقبا از آن برخوردارند (ارزیابی شکاف خارجی) ارائه دهد.

ج) زک برای تبیین و تعیین استراتژی دانش، استفاده از روش SWOT را پیشنهاد می دهد. او بیان می کند که سازمان بایستی تجزیه و تحلیل SWOT دانش محور<sup>۱</sup> انجام دهد، ارزیابی منابع و قابلیت های دانشی در برابر تهدیدات و فرصتهای استراتژیک برای درک بهتر نقاط ضعف و مزیت های این منابع.

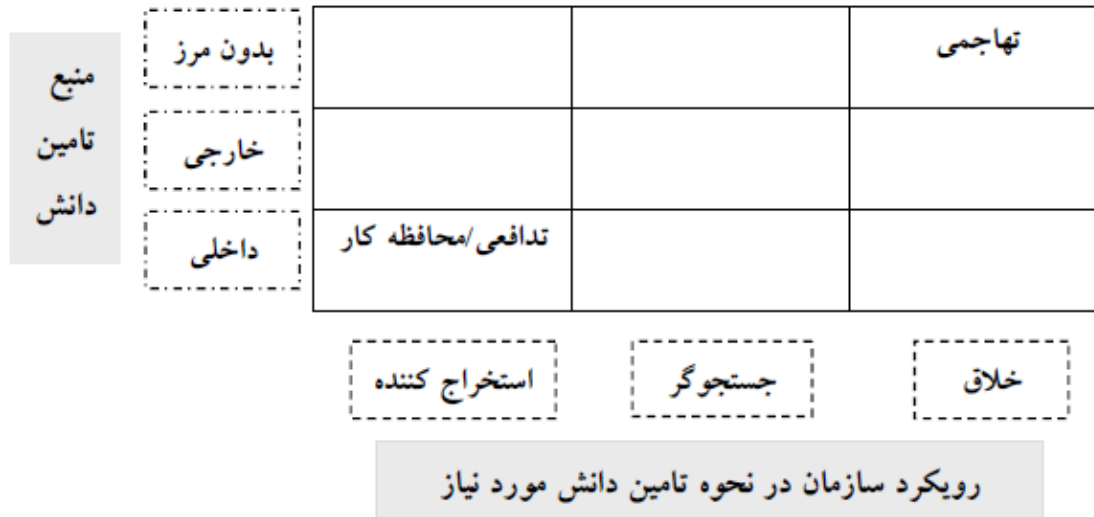
سازمان ها می توانند از این ارزیابی در راستای جهت دهی و هدایت فعالیتهای مدیریت دانش به سمت ارتقای مزیت های دانشی و کاهش ضعفهای دانشی بهره بگیرند. بنابراین استراتژی دانش می تواند به عنوان سازوکار ایجاد کننده تعادل بین منابع و قابلیت های دانش محور از یک سو و دانش مورد نیاز برای تهیه محصولات و خدمات به روشی برترنسبت به رقبای، از سوی دیگر، نگریسته شود. (زک، ۲۰۰۴)

به عبارت دیگر موقعیت رقابتی هر سازمانی یک سری نیازهای دانشی را خلق می کند از سوی دیگر دانش فعلی سازمان هم فرصتها و محدودیت هایی را در انتخاب موقعیت رقابتی ایجاد می کند، لذا موفقیت در عرصه رقابت نیازمند همسوسازی و ایجاد هماهنگی بین نیازمندیهای دانشی و منابع دانشی موجود، به صورت پویا است. (زک، ۱۹۹۹)

د) زک به موازات تجزیه و تحلیل SWOT چارچوبی را برای کمک به مدیران اجرایی در ارزیابی و تشریح استراتژی دانش سازمان ارائه می کند. این چارچوب در قالب یک ماتریس می باشد که دارای دویبعد است. بعد اول بیانگر میزان و درجه ایست که یک سازمان برای افزایش دانش خود در حوزه خاصی، دانش موجود را به کارمی گیرد و آنرا اهرم سازی می کند و یا اینکه دانش جدیدی را خلق می کند، به عبارت دیگر سازمان، بکارگیرنده دانش موجود است یا خلق کننده دانش جدید. بعد دوم اشاره می کند به اینکه منبع عمده تامین دانش مورد نیاز، داخل سازمان است یا خارج از آن و یا هر دو.

زک معتقد است با در نظر گرفتن این دو بعد، یک سازمان می تواند استراتژی دانش خود

تشریح و نیز ارزیابی کند. ( شکل ۲-۲ )



شکل ۲-۲ چارچوبی برای تعیین استراتژی دانش (زک، ۱۹۹۹)

بر مبنای ماتریس فوق، استراتژی دانش بیانگر رویکرد کلی یک سازمان (تهاجمی/تدافعی) در همسوسازی سازی منابع و قابلیت های دانشی آن را با نیازهای دانشی مورد نیاز برای پیاده سازی استراتژی اصلی سازمان است. سازمانهای که رویکرد آنها به کارگیری و اهرم نمودن دانش داخلی سازمان است، استراتژی دانشی کاملا محافظه کارانه را به نمایش می گذارند در حالیکه سازمان های خلاق که در تامین دانش خود هم از منابع داخلی استفاده می کنند و هم از منابع خارجی (بدون مرز) ( استراتژی دانشی کاملا تهاجمی دارند. (زک، ۱۹۹۹)

• اسکای رمی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)

Skyrme ۱

اسکای رمی فرضیه هایی را در خصوص استراتژی دانش ارائه نموده است. بر اساس نظر او، شرکتها می توانند یکی از دو استراتژی دانش را بکار گیرند. اولی "یادگرفتن از آنچه که سازمان می داند" و به عبارت بهتر استفاده از دانشی که در حال حاضر در سازمان وجود دارد. او معتقد است بسیاری از مواقع کارکنان یک بخش از سازمان نمیتوانند به مسائل و مشکلات مشتری پاسخ بدهند زیرا دانش مورد نیاز آنها در بخش دیگری از سازمان وجود دارد اما آنها اطلاعی از آن ندارند و یا اینکه به آن دسترسی ندارند.

دومین استراتژی دانش عبارتست از "خلاقیت بهتر و سریعتر"؛ خلق دانش جدید و تبدیل موثرتر ایده ها به محصولات و خدمات با ارزش. بسیاری از مدیران به اشتباه فکر می کنند که پیاده سازی این استراتژی وظیفه بخشهای تحقیق و توسعه است درحالیکه تحقیقات نشان می دهد که ایده های خلاق در بخش های مختلف سازمان ها فراوانند لیکن چالش اصلی این است که نباید این ایده ها را از دست داد و بایستی اجازه داد تا این ایده به سمت جایی که می توانند بکارگرفته شوند جریان یابند. این امر نیازمند استقرار فرآیندهای بهتر خلاقیت و تجاری سازی در سازمان است. (اسکای رمی، ۲۰۰۰)

یکی از مشکلات بر سر راه تدوین و توسعه استراتژی های دانش، طبیعت پیچیده دانش می باشد به ویژه در خصوص دانش ضمنی که کدگذاری و بیان آن مشکل است. حال آنکه در اغلب موارد دانش با ارزش سازمان در مغز کارکنان و ذی نفعان آن به ویژه مشتریان قرار دارد. (اسکای رمی، ۲۰۰۰)

اسکای رمی به هفت اهرم دانشی مرتبط با استراتژی دانش اشاره نموده است: دانش مشتریان، دانش در محصولات و خدمات، دانش کارکنان، دانش در فرآیندها، حافظه سازمانی، دانش در ارتباطات با ذی نفعان، و دانش حاصله از کنکاش محیط کسب و کار.

اسکای رمی معتقد است اگر استراتژی دانش بخواهد در عمل موفق باشد بایستی:

۱. ارتباط مشخص و شفافی بین استراتژی سازمان و استراتژی دانش وجود داشته باشد.
۲. سازمان نسبت به نقش دانش در سازمان و نیز آنچه که می داند، خودآگاهی داشته باشد.
۳. چشم اندازی جذاب و برانگیزاننده برای دانش تعریف شود.
۴. توجه به این نکته که فرآیندهای مدیریت دانش و اطلاعات هم بی نظم هستند و هم نظامند.
۵. وجود زیرساخت های فنی که به طور مناسبی تعریف شده اند.
۶. فرهنگ سازمانی، تقویت کننده دانش و فرآیندهای آن در سازمان باشد.
۷. وجود قهرمانان و رهبران دانش در سازمان

• دی پابلوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)

علیرغم اینکه دسته بندی انواع استراتژی های دانش ارائه شده توسط بیرلی و چارکرابارتی (۱۹۹۶) و زک (۱۹۹۹) از اعتبار و جذابیت بین محققان مدیریت دانش برخوردار است ولی عملیاتی نمودن آنها به ویژه برای مطالعات تجربی مشکل است. به همین دلیل محققان کمی تلاشهای صورت گرفته توسط آنها (را مبنای تحقیقات تجربی قرار داده اند). (آسوه، ۲۰۰۴) یک نمونه با ارزش مطالعات تجربی انجام شده بر مبنای نوع شناسی استراتژی دانش بیرلی و چارکرابارتی، توسط دی پابلوس انجام شده است. بر اساس مطالعه و بررسی صورت گرفته توسط وی بر روی ۱۲۳ شرکت صنعتی اسپانیایی، دی پابلوس چهار نوع استراتژی دانش شناسایی نموده است: جدا افتاده، جستجوگر، استخراج کننده و خلاق (دی پابلوس، ۲۰۰۲)

مهمترین نتیجه این تحقیق این است که استراتژی دانش بر عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد و بنابراین، استراتژی دانش عبارتست از "یکی از اجزاء استراتژیک پازل عملکرد سازمانی". (دی پابلوس،

(۲۰۰۲)



علیرغم اینکه مطالعه دی پابلوس قابل اتکاء است ولی در دو زمینه دچار کاستی و کمبود است: اول اینکه او مشخص ننموده است که چگونه استراتژی های دانش به صورتی که بیرلی و چارکراپارتی ارائه نموده اند را عملیاتی نموده و دوم اینکه در تحقیق وی تاثیر عملکردی هر یک از استراتژی ها مشخص نشده است.

#### • بیرلی و دالی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)

بر مبنای یک سری مطالعات تئوریک، بیرلی و دالی (۲۰۰۲) تعریفی از استراتژی دانش به صورت زیر ارائه نمودند.

استراتژی دانش عبارتست از "مجموعه ای از انتخاب های راهبردی سازمان با توجه به دو بعد ۱. جستجو، خلق یا کسب دانش جدید ۲. به کارگیری و اهرم سازی دانش موجود برای خلق محصولات و فرآیندهای سازمانی جدید"

بیرلی و دالی معتقدند که استراتژی دانش یک سازمان، خطوط راهنمایی را در خصوص نحوه تخصیص منابع دانشی آن نیز ارائه می کند. به عبارت دیگر استراتژی دانش می تواند مشخص کننده درجه و میزانی باشد که سازمان منابعش را بر تولید دانش جدید به صورت رادیکالی، متمرکز کند و یا اینکه آنها را بر توسعه دانش موجود به صورت تدریجی، متمرکز کند.

#### • آسوه<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)

آسوه استراتژی دانش را اینگونه تعریف می کند: "مجموعه ای از انتخاب های راهبردی که یک سازمان به منظور جهت دهی و هدایت منابع دانشی خود در راستای دستیابی به اهداف سازمانی اتخاذ کرده و اجراء می کند." (آسوه، ۲۰۰۴)

---

Bierly & Daly ۱

Asoh ۲

آسوه مطالعاتی در خصوص رابطه استراتژی اصلی سازمان با استراتژی دانش نیز داشته که نتایج حاصله از آنها در بخشهای بعدی این فصل به تناسب موضوع ذکر شده اند.

#### • مطالعات کستن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)

استراتژی دانش یک مقوله جدید در ادبیات مدیریت است همانگونه که به کارگیری دانش به عنوان یک ابزار راهبردی برای دستیابی به مزیت رقابتی، نظریه جدیدی است. (کستن، ۲۰۰۶)

کستن، استراتژی دانش را اینگونه تعریف می کند: مجموعه ای از خطوط راهنما که تصمیمات یک سازمان را در خصوص تشخیص، کسب، توسعه، ذخیره سازی، مدیریت، بازیابی و بکارگیری دانش خود شکل می دهد.

استراتژی دانش به عنوان جزئی از استراتژی اصلی سازمان، بین جهت گیری های استراتژیک سازمان و ساختارها و فعالیت های دانشی آن، اتصال و ارتباط برقرار می کند. این ساختارها و فعالیت ها اغلب شامل سیستم های مدیریت دانش می شوند، از این رو جایگاه استراتژی دانش می تواند به عنوان اصول راهنمای سیستم های مدیریت دانش مطرح شود.

در تحقیقی که توسط کستن در سال ۲۰۰۶ انجام شده است در خصوص استراتژی دانش و تاثیر آن بر شرکتها بررسی هایی صورت گرفته است. در این تحقیق سازمان های حوزه های مختلف شامل مراکز درمانی، خدمات مالی و بیمه مورد بررسی قرار گرفته اند. (کستن، ۲۰۰۷)

نتایج کلیدی این تحقیق عبارتند از:

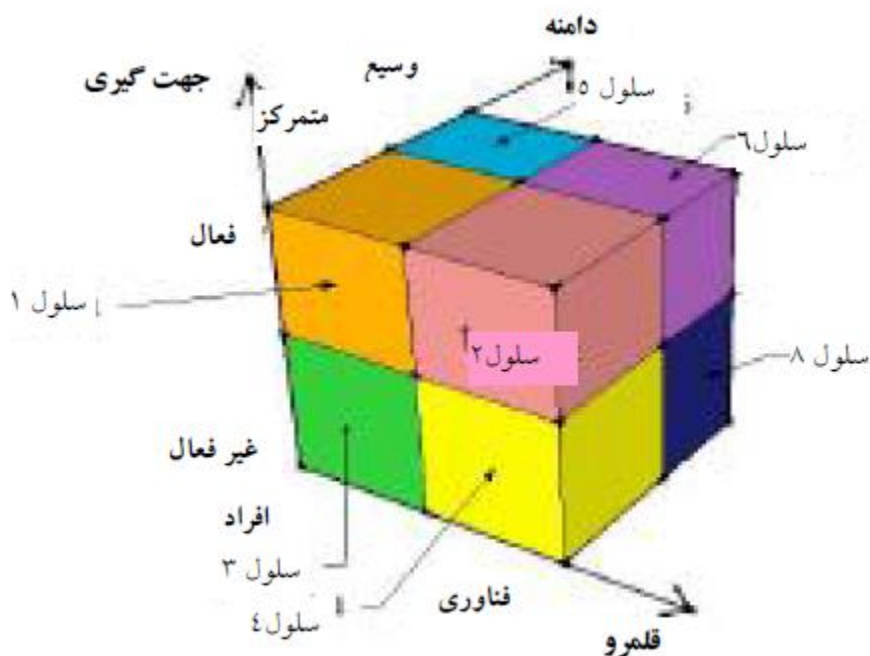
۱. استراتژی های دانش می توانند بر اساس برخی ابعاد طبقه بندی شوند. ابعادی از قبیل گرایش سازمان به انباشت دانش توسط افراد سازمان یا فناوری، تمایل شرکت به فعال یا غیرفعال

بودن در جستجو، جمع آوری و توسعه دانش و سرانجام دامنه و عمقی که سازمان به جستجوی دانش می پردازد و آن را توسعه می دهد.

۲. ارتباط قابل تشخیصی بین نوع استراتژی کسب و کار سازمان و ویژگی های استراتژی دانش وجود دارد.

کستن معتقد است به دلیل اینکه تا کنون مطالعات تجربی کمی در حوزه استراتژی دانش انجام شده است لذا زمینه و فرصت برای آزمون کردن فرضیات در این زمینه محدود است از این رو استفاده از ابزار و روشهای تحقیق کیفی مناسب تر به نظر می رسد مانند تحلیل محتوا، استفاده از مصاحبه های ساختاریافته و مطالعات موردی.

برای به تصویر کشیدن عوامل و ابعاد مختلف استراتژی دانش، کستن یک مکعب  $2 \times 2 \times 2$  ارائه میدهد که هر سلول آن می تواند نمایانگر یک نوع استراتژی دانش باشد. (شکل ۳-۲)



شکل ۳-۲- مدل پیشنهادی کستن در خصوص ابعاد استراتژی دانش (کستن، ۲۰۰۷)

ابعاد این معکب (ابعاد استراتژی دانش) عبارتند از:

- دامنه دانش (وسیع/متمرکز)

- جهت گیری سازمان در جستجو و توسعه دانش (فعال/غیرفعال)

- قلمرو انباشت دانش (فناوری/افراد)

او با مطالعه پنج سازمان شامل دو بیمارستان، یک شرکت ارائه دهنده خدمات مالی، یک شرکت حسابداری و یک بانک، اینگونه نتیجه می گیرد که:

۱. از آنجاییکه دو بیمارستان مورد مطالعه گرایش زیادی به جستجو، جمع آوری و توسعه دانش به صورت فعال داشتند و در آنها تمایل به انباشت دانش در افراد به جای ذخیره سازی و انباشت آن در ابزارهای ذخیره سازی رسمی و یا در یک شبکه داخلی، بیشتر بود، لذا در سلول شماره یک قرار گرفتند.

۲. شرکت ارائه دهنده خدمات مالی در سلول ۲ قرار گرفت. این شرکت رویکرد فعالی در جمع آوری و توسعه دانش داشت و از سوی دیگر ذخیره سازی و انباشت دانش آن توسط ابزارهای فناوری اطلاعات صورت می گرفت. این شرکت در حال توسعه سیستم های مدیریت دانش بود که نشان دهنده تمایل و گرایش آن به بکارگیری فناوری اطلاعات برای ذخیره سازی دانش بود.

۳. به دلیل رویکرد غیرفعال در جمع آوری و توسعه دانش، شرکت حسابداری در سلول شماره ۳ قرار گرفت. توسعه دانش در این شرکت غیرتهاجمی تر از سازمان های قبلی بود که این موضوع به دلیل ویژگی صنعت حسابداری است.

۴. بانک در تمامی زمینه های کسب و کار از استراتژی "پیرو بودن" تبعیت می کرد و توسعه دانش سازمانی نیز از این قاعد مستثنی نبود. از سوی دیگر مجموعه کامل از قواعد و رویه ها در شکل کاغذی و الکترونیکی در اختیار کارکنان بود. لذا این سازمان در سلول ۴ جایابی شد.

## ۲-۲-۴ سازه استراتژی دانش

همانگونه که در بخش قبل نشان داده شد محققان مختلف، دیدگاهها و تعاریف متفاوتی را در

خصوص استراتژی دانش ارائه داده اند. مهمترین این تعاریف در جدول زیر آمده است.

جدول ۲-۱- تعاریف استراتژی دانش

منبع	تعریف
بیرلی و چارکراپارتی (۱۹۹۶)	مجموعه ای از پاسخ های جمعی مدیران به نیازهای یادگیری راهبردی سازمان
زک (۱۹۹۹)	سازوکار ایجاد کننده تعادل بین منابع و قابلیت های دانشمحرور سازمان از یکسو و دانش مورد نیاز برای تهیه محصولات و خدمات به روشی برترنسبت به رقبا از سوی دیگر رویکرد کلی یک سازمان (برای مثال تهاجمی یا تدافعی) در همسوسازی منابع و قابلیت های دانشی آن را با نیازهای دانشی مورد نیاز برای پیاده سازی استراتژی اصلی سازمان
جونز (۲۰۰۰)	تمرکز برچگونگی توسعه منابع دانشی برای پشتیبانی از استراتژی کسب و کار
اسکای رمی (۲۰۰۰)	چگونگی بکارگیری دانش به منظور حفظ و تضمین مزیت رقابتی سازمان استراتژی که یک سازمان به منظور حداکثرسازی بازگشت سرمایه های دانشی اتخاذ می کند.
دی پابلوس (۲۰۰۲)	یکی از اجزاء راهبردی پازل عملکرد سازمانی
بیرلی و دالی (۲۰۰۲)	مجموعه ای از انتخاب های راهبردی سازمان با توجه به دو بعد ۱. جستجو، خلق یا کسب دانش جدید ۲. به کارگیری و اهرم سازی دانش موجود برای خلق محصولات و فرآیندهای سازمانی جدید
آسوه (۲۰۰۴)	مجموعه ای از انتخاب های راهبردی که یک سازمان به منظور جهت دهی و هدایت منابع دانشی خود در راستای دستیابی به اهداف سازمانی اتخاذ کرده و اجراء می کند.
کستن (۲۰۰۶)	مجموعه ای از خطوط راهنما که تصمیمات یک سازمان را در خصوص تشخیص، کسب، توسعه، ذخیره سازی، مدیریت، بازیابی و به کارگیری دانش خود شکل می دهد.

تعریف مورد استناد این تحقیق در خصوص استراتژی دانش عبارتست از : مجموعه ای از انتخاب های راهبردی که یک سازمان به منظور جهت دهی و هدایت منابع دانشی خود در راستای دستیابی به اهداف سازمانی اتخاذ کرده و اجراء می کند. (آسوه ۲۰۰۴)

دلایل انتخاب این تعریف عنوان تعریف قابل استناد در این تحقیق عبارتند از:

۱. جامع (دربر گیرنده ابعاد و جنبه های مطرح شده در سایر تعاریف) و مانع بودن (امکان

تفکیک از سایر موضوعات مشابه مانند استراتژی مدیریت دانش)

۲. قابلیت عملیاتی شدن و امکان پذیر بودن سنجش و اندازه گیری آن (نقطه ضعف عمده سایر

تعاریف عبارتست از مشکل بودن عملیاتی نمودن آنها)

۳. شمولیت تعریف برای محیط های رقابتی و غیر رقابتی (مانند سازمانهای بخش خصوصی و

دولتی)

۴. همراستا بودن با اهداف این تحقیق

مبتنی بر تعریف فوق الذکر جهت تبیین سازه استراتژی دانش بایستی به ابعاد و اجزاء آن توجه

نمود. (آسوه، ۲۰۰۴) در راستای شناسایی و انتخاب ابعاد مورد نظر این تحقیق برای تبیین سازه

استراتژی دانش مراحل زیر طی شده اند:

مرحله اول: شناسایی و ارائه تمامی ابعادی که توسط محققان مختلف مطرح شده است. مبتنی

بر مطالعات ادبیات موضوع نتایج این مرحله در جدول ۲-۲ آمده است.

جدول ۲-۲ ابعاد استراتژی دانش از دیدگاه محققان مختلف

محقق	ابعاد استراتژی دانش
بیرلی و چارکربارتی	سرعت یادگیری، پایه دانشی، نوع یادگیری (درونی یا بیرونی _تدریجی یا بنیادی)
زک	منبع تامین دانش (داخلی/خارجی/بدون مرز)، نحوه تامین دانش (بکارگیری واهرم سازی دانش موجود/خلق دانش جدید)، نوع دانش (پایه/پیشرفته/خلاقانه)
دی پابلوس	سرعت یادگیری (پایین/بالا)، پایه دانشی (عمیق/وسیع)، نوع یادگیری (درونی یا بیرونی _تدریجی یا بنیادی)
بیرلی و دالی	بکارگیری و اهرم سازی دانش موجود/خلق دانش جدید
آسوه	کد گذاری/شخصی سازی، پایه دانشی (عمیق/وسیع)، منبع تامین دانش (داخلی/خارجی)، بکارگیری و اهرم سازی دانش موجود/خلق دانش جدید
کستن	دامنه جستجو و توسعه دانش (وسیع/متمرکز)، جهتگیری سازمان در جستجو و توسعه دانش (فعال/غیرفعال)، قلمرو انباشت دانش (فناوری/افراد)

لازم بذکر است که ابعاد ذکر شده در جدول ۲-۲ را می توان به دو گروه کلی به صورت زیر تقسیم

بندی نمود:

الف) ابعاد مرتبط با دانش شامل: منبع تامین دانش (داخلی/خارجی/بدون مرز)، نحوه تامین دانش (بکارگیری و اهرم سازی دانش موجود/خلق دانش جدید)، نوع دانش (پایه/پیشرفته/خلاقانه)، پایه دانشی (عمیق/وسیع)، جهت گیری سازمان در جستجو و توسعه دانش (فعال/غیرفعال)، قلمرو انباشت دانش (فناوری/افراد)

ب) ابعاد مرتبط با یادگیری سازمانی: سرعت یادگیری (پایین/بالا)، نوع یادگیری (درونی یا بیرونی \_تدریجی یا بنیادی)

با توجه به پیچدگی حاکم بر مباحث مرتبط به یادگیری سازمانی و از سوی دیگر نبود ابزارهای مناسب برای سنجش و اندازه گیری ابعاد مرتبط با آن و بعبارتی مشکل بودن ارائه تعاریف عملیاتی از ابعاد و عوامل مرتبط با آن، لذا در این تحقیق فقط ابعاد مرتبط با دانش مدنظر قرار گرفته اند.

بدیهی است با پیشرفت های آتی علمی در خصوص مباحث یادگیری سازمانی و به ویژه تعاریف عملیاتی آن؛ می توان در تحقیقات بعدی به ابعاد مرتبط با یادگیری سازمانی استراتژی دانش نیز پرداخت.

مرحله دوم: شناسایی ابعادی که بیشترین استفاده را در تحقیقات و مطالعات مختلف داشته و بنابراین می توان گفت که تقریباً "مورد اتفاق نظر اغلب محققان در این زمینه می باشد.

جدول ۲-۳- ابعاد استراتژی دانش و منبع آنها

منبع	ابعاد استراتژی دانش	
زک(۱۹۹۹)، آسوه(۲۰۰۴)	داخلی	منبع تامین دانش
زک(۱۹۹۹)، آسوه(۲۰۰۴)	خارجی	
زک(۱۹۹۹)	بدون مرز	
بیرلی و چارکرابارتی(۱۹۹۶)، دی پابلوس(۲۰۰۰)، آسوه(۲۰۰۴)، کستن(۲۰۰۶)	عمیق	پایه دانشی
بیرلی و چارکرابارتی(۱۹۹۶)، دی پابلوس(۲۰۰۰)، آسوه(۲۰۰۴)، کستن(۲۰۰۶)	وسیع	
زک(۱۹۹۹)، بیرلی و دالی(۲۰۰۲)، آسوه(۲۰۰۴)	اهرم سازی دانش موجود	نحوه تامین دانش مورد نیاز
زک(۱۹۹۹)، بیرلی و دالی(۲۰۰۲)، آسوه(۲۰۰۴)	کسب دانش جدید	
آسوه(۲۰۰۴)، کستن(۲۰۰۶)	کدگذاری	قلمرو انباشت دانش
آسوه(۲۰۰۴)، کستن(۲۰۰۶)	شخصی سازی	

مرحله سوم: مبنا قراردادن ابعاد فوق الذکر برای تبیین تعریف عملیاتی مورد نظر این تحقیق

در خصوص استراتژی دانش و ارائه مفهوم هر یک از این ابعاد.



جدول ۲-۴- تعریف ابعاد استراتژی دانش

تعریف تمرکز بر...	ابعاد استراتژی دانش	
منبع تامین دانش و فعالیتهای مربوطه درون مرزهای سازمانی	داخلی	منبع تامین دانش
منبع تامین دانش و فعالیتهای مربوطه درون مرزهای سازمانی	خارجی	
محصولات و دانش تخصصی/خبره	عمیق	پایه دانشی
محصولات و دانش عمومی/چندتایی	وسیع	
بهبود، اصلاح و به کارگیری دانش موجود	اهرم سازی دانش موجود	نحوه تامین دانش مورد نیاز
کشف، ایجاد و تجربه دانش جدید	کسب دانش جدید	
ذخیره سازی و انتقال دانش از طریق فناوری	کدگذاری	قلمرو انباشت دانش
ذخیره سازی و انتقال دانش از طریق انسانها	شخصی سازی	

بنابراین تعریف عملیاتی مورد نظر این تحقیق در خصوص استراتژی دانش عبارت است از:  
مجموعه ای از انتخاب های راهبردی که یک سازمان در خصوص منبع، پایه و نحوه تامین دانش مورد نیاز و قلمرو انباشت آن، به منظور جهت دهی و هدایت منابع دانشی خود در راستای دستیابی به اهداف سازمانی اتخاذ کرده و اجراء می کند.

## ۲-۲-۵ استراتژی دانش و استراتژی مدیریت دانش

مرور ادبیات موضوع نشان می دهد که در خصوص مفهوم "استراتژی مدیریت دانش" و رابطه آن با "استراتژی دانش" نظرات و دیدگاههای مختلفی وجود دارد که در ادامه به تعدادی از آنها اشاره خواهد شد.

استراتژی دانش تبیین کننده این موضوع است که کدام دانش برای سازمان راهبردی می باشد و چرا، خلاهای دانشی سازمان کدامند و چگونه می توان آنها را پر نمود. در حالیکه استراتژی مدیریت

دانش بدنبال مشخص نمودن اصول راهنما و تبیین زیرساختها و فرآیندهای مورد نیاز برای مدیریت دانش در سازمان می باشد. (سینمن و کروگر، ۲۰۰۴)

زک معتقد است استراتژی مدیریت دانش عبارتست از ترجمان استراتژی دانش به عوامل سازمانی و فنی. (زک، ۲۰۰۲)

استراتژی دانش با استراتژی مدیریت دانش تفاوت دارد. استراتژی دانش به عنوان یک قطب نما عمل کرده و تعیین می کند که چه چیزی در مدیریت دانش باید انجام شود، کجا، چه زمانی، چرا و توسط چه کسی، در حالیکه استراتژی مدیریت دانش متمرکز می شود بر اینکه چگونه آنچه را که استراتژی دانش تبیین و مشخص نموده را در مکان درست، زمان درست و توسط شخصدرست به انجام رساند.

بنابراین استراتژی مدیریت دانش در واقع به عنوان مجموعه ای از تاکتیکها و اقدامات عملیاتی برای پیاده سازی استراتژی دانش به شمار می رود. با این رویکرد استراتژی دانش و استراتژی مدیریت دانش مکمل یکدیگرند. (آسوه، ۲۰۰۴)

## ۲-۲-۶ تعریف استراتژی

واژه « استراتژی » (Strategy) که اکنون در زبان فارسی از آن به « راهبرد » تعبیر می شود مفهومی است که از عرصه نظامی نشأت گرفته و بعداً در سایر عرصه ها از جمله اقتصاد، تجارت و به ویژه عرصه سیاست و مملکت داری از کاربرد زیادی برخوردار شده است. وقتی درمعانی سیاسی از آن یاد برده می شود به معنی علم و هنر سیاستگذاری کلی برای رهبران جامعه است. درمدیریت گفته می شود : علم و هنر تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد<sup>۱</sup>.

---

۱ مدیریت استراتژیک، فرد آر ، دیوید ؛ ترجمه دکتر پارسایگان و دکتر اعرابی

## ۲-۲-۷ تعریف مدیریت استراتژیک

هر سازمان به منظور رسیدن به اهداف و آرمانهای خود نیازمند اجرای فرآیند مدیریت استراتژیک است. مدیریت استراتژیک عبارت است از مجموعه تصمیمات و اقداماتی که به تدوین و اجرای استراتژی های اساسی برای یک سازمان به منظور دستیابی به اهداف و مقاصد مطلوب آن منجر می گردند. آشکار است که مدیریت استراتژیک را نیز می توان به صورت یک فرآیند در سازمان از طریق تخصیص نیروها و منابع برای اجرای استراتژیهای تعیین شده تعریف کرد.

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. مدیریت استراتژیک به سازمان کمک می کند با به کارگیری روش های منظم و منطقی، راه های اساسی حرکت یا گزینه های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژیهای بهتری را تدوین نماید .

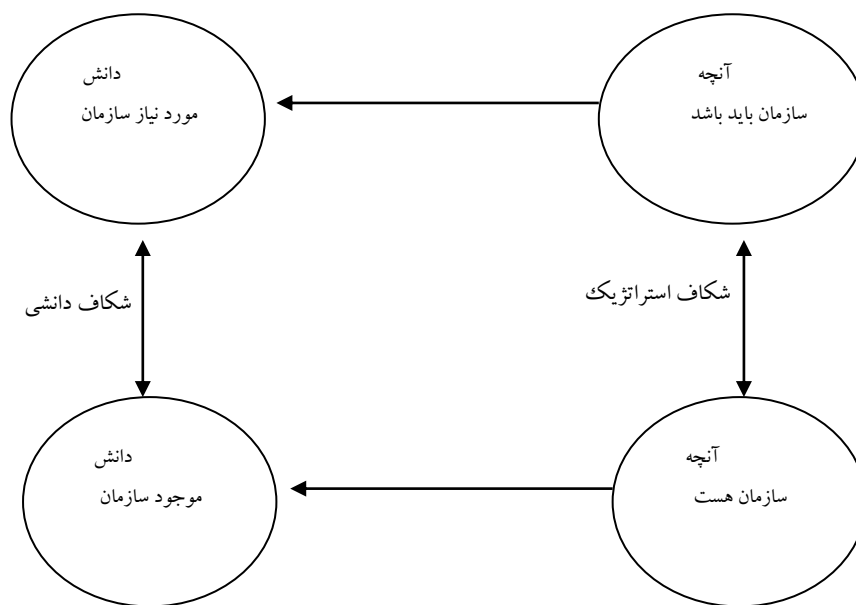
بر اساس تعریف فوق، برنامه ریزی استراتژیک یکی از مراحل درونی فرآیند مدیریت استراتژیک است که این فرآیند شامل مراحل برنامه ریزی استراتژیک، اجرای برنامه ها، اخذ بازخوردها و نتایج اجرای برنامه ها، بازنگری و برنامه ریزی استراتژیک مجدد است.

برنامه ریزی استراتژیک گونه ای از برنامه ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژیهاست. از آنجایی که استراتژی می تواند دارای عمر کوتاه یا بلند باشد برنامه ریزی استراتژیک می تواند برنامه ریزی بلندمدت یا کوتاه مدت باشد اما متفاوت از آنهاست.

## ۲-۲-۸ ارتباط بین استراتژی سازمان و استراتژی دانش

تقریباً اغلب محققان بر لزوم همراستای و همسو بودن استراتژی دانش با استراتژی اصلی سازمان اذعان دارند و برخی از آنها نظیر زک (۱۹۹۹)، جونز (۲۰۰۰)، اسکای رمی (۲۰۰۰)، آسوه (۲۰۰۴) و جمیز (۲۰۰۹) به این موضوع تصریح نموده اند. هرچند آنها مشخص نموده اند که

سازوکار این همسوسازی چگونه است و یا اینکه نقش استراتژی اصلی سازمان در تبیین و تعیین استراتژی دانش چگونه است. زک معتقد است تبیین و پیاده سازی استراتژی دانش در هر سازمانی می تواند به پر کردن شکاف دانشی آن سازمان بینجامد. این مفهوم در نمودار شکل ۲-۵ نشان داده شده است. (زک، ۱۹۹۹)



شکل ۲-۴ تبیین مفهوم شکاف دانش (زک، ۱۹۹۹)

زک تاکید بسیاری بر این موضوع دارد که استراتژی دانش هر سازمانی بایستی با استراتژی سازمان به این موضوع اشاره می کند که جهت K-SWOT همسو باشد. او در هنگام تبیین فرآیند اجرای تعیین استراتژی دانش در ابتدا بایستی استراتژی فعلی سازمان تبیین شده و سپس دانش مورد نیاز جهت اجرای استراتژی سازمان، در قالب استراتژی دانش تعیین و ارائه شود. بر این اساس فرآیند عمومی اجرای K-SWOT به شرح زیر است: (زک، ۲۰۰۴)

۱. تشریح جایگاه رقابتی سازمان و جایگاه آن در صنعت در قالب حوزه ها و نیازمندیهای دانشی (دانش پایه، پیشرفته و خلاقانه)
  ۲. تبیین استراتژی فعلی سازمان
  ۳. تعیین دانش مورد نیاز جهت فرموله سازی و اجرای استراتژی سازمان
  ۴. مقایسه دانش مورد نیاز با دانش فعلی سازمان، به منظور تشخیص شکاف های دانشی داخلی (مثبت یا منفی) این شکاف های دانشی نقاط قوت و ضعف دانشی سازمان را مشخص می کند.
  ۵. مقایسه دانش مورد نظر و دانش فعلی با دانش رقبا به منظور تشخیص شکاف های دانشی خارجی (فرصت ها و تهدیدات دانشی)
  ۶. ارزیابی قابلیت یادگیری سازمان نسبت به نیاز برای همسو سازی مجدد دانش فعلی (داخلی) و نیز نسبت به قابلیت یادگیری رقبا (خارجی). لازم بذکر است که هرچه قدر رقابت سازمان در یک حوزه دانشی بیشتر باشد بایستی از قابلیت یادگیری بالاتری برخوردار باشد.
  ۷. تعیین اینکه آیا استراتژی و دانش سازمان همسو و در یک راستا هستند. اگر همسو نیستند تعیین اینکه آیا سازمان قادر است تا دانشش را تعدیل کند و یا اینکه استراتژی اش را اصلاح و تعدیل کند.
  ۸. برنامه ها و اقدامات مدیریت دانش را با یادگیری سازمانی از طریق تشخیص شکافهای دانشی استراتژیک داخلی و خارجی، همسو کنید.
- چونز معتقد است که استراتژی دانش حتما بایستی همسو با استراتژی سازمان تعریف و تعیین شود. او تمرکز استراتژی دانش را بر توسعه منابع دانشی برای پشتیبانی از استراتژی سازمان می داند. در این راستا چونز در قالب یک جدول، نمونه ای از استراتژی های دانشی که برای پشتیبانی از استراتژی سازمان می توانند شکل بگیرند را معرفی می کند (جدول ۲-۵)

جدول ۲-۵- استراتژی سازمان، استراتژی کسب و کار و استراتژی دانش (جونز؛ ۲۰۰۰)

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ خلاقیت در محصول</li> <li>▪ توجه به دانش مشتریان</li> <li>▪ توسعه دانش نام و نشان تجاری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ خلاقیت در فرآیندها</li> <li>▪ تمرکز بر تسهیم دانش</li> <li>▪ توسعه فرهنگ یادگیری در سازمان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ خلاقیت در محصول</li> <li>▪ تمرکز بر خلق دانش</li> <li>▪ توسعه سرمایه های دانسته ای</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>استراتژی دانش</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توجه به خواسته های مشتری</li> <li>• رشد درآمد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدیریت زنجیره تامین</li> <li>• مدیریت مالی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فروش بیشتر محصولات</li> <li>• ارائه به موقع محصولات و خدمات</li> <li>• استراتژی قیمت گذاری</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>استراتژی کسب و کار</b></p>

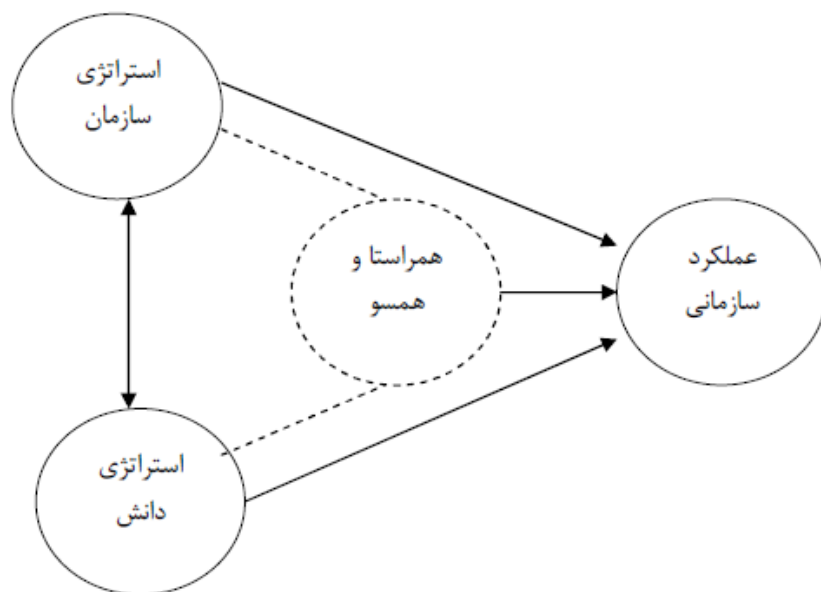
**توسعه سهم بازار:                      کارآیی عملیاتی:                      توسعه روابط با مشتری:**

رشد از طریق توسعه سهم بازار و      کسب سود از طریق افزایش      ایجاد و توسعه روابط عمیق

افزایش کانالهای توزیع              بهره وری و کنترلهای مالی              و بلندمدت با مشتری

جونز کارکرد استراتژی دانش را همسوسازی دانش سازمانی با استراتژی سازمان می داند. از این رو به اعتقاد وی فرآیند تعیین استراتژی دانش با شناسایی و تبیین استراتژی سازمان و استراتژی کسب و کار آغاز می شود.

آسوه معتقد است که استراتژی دانش بایستی با استراتژی سازمان همراستا و همسو باشد. به نظر او استراتژی سازمان بر استراتژی دانش موثر است و برعکس. بعبارت دیگر او معتقد است که استراتژی دانش نیز بر استراتژی سازمان تاثیر می گذارد و این نکته ای است که تا قبل از وی به آن اشاره ای نشده بود. شکل زیر نمایی از مدل مفهومی بکارگرفته شده توسط آسوه را نشان می دهد. (آسوه، ۲۰۰۴)



شکل ۲-۵ ارتباط بین استراتژی سازمان، استراتژی دانش و عملکرد سازمانی (آسوه، ۲۰۰۴)

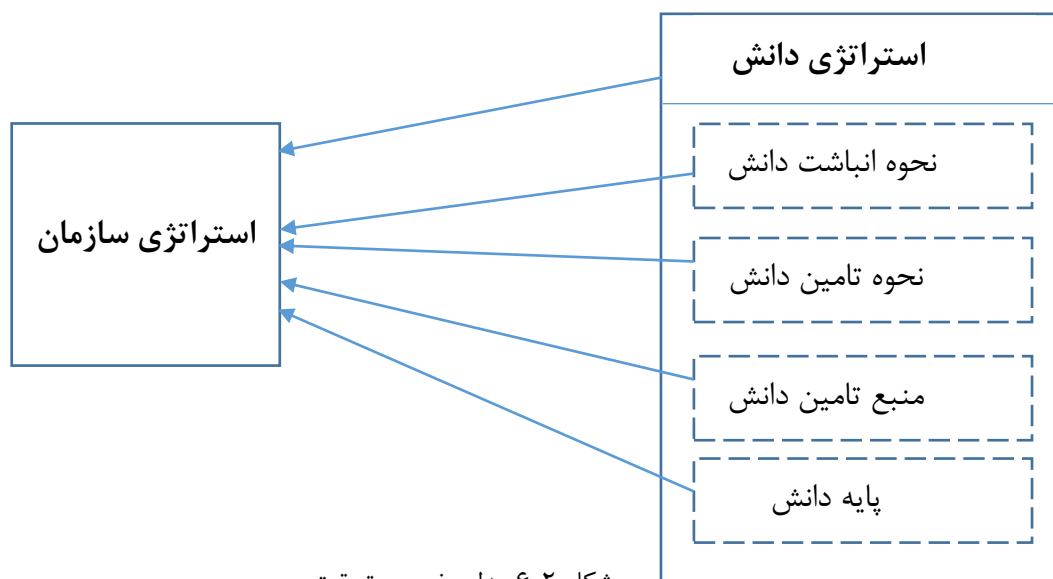
کستن به عنوان یکی از مهمترین نتایج مطالعات و تحقیقات خود بیان می دارد که ارتباط واضح و روشنی بین نوع استراتژی سازمان و ابعاد استراتژی دانش وجود دارد. برای مثال او بیان می کند که سازمان هایی که استراتژی اصلی آنها خلاقیت می باشد، استراتژی دانشی تهاجمی تری اتخاذ می کنند. از سوی دیگر شرکت هایی مانند شرکتهای حسابداری که استراتژی اصلی آنها ارائه خدمات برتر به مشتریان می باشد استراتژی دانشی کمتر تهاجمی اتخاذ می کنند. (کستن، ۲۰۰۷)

کریشنا و همکارش رن معتقد هستند که بین استراتژی سازمان و استراتژی دانش بایستی ارتباط و اتصال وجود داشته باشد. (کریشنا و رن، ۲۰۰۱). هرچند ایشان به چگونگی ایجاد این ارتباط و اتصال اشاره ای نکرده اند. به همین ترتیب اسکایرمی نیز معتقد است که بایستی ارتباط و اتصال شفاف و واضحی بین استراتژی دانش و استراتژی سازمان ایجاد شود.

سازمان باید نقش دانش را در ارزش آفرینی برای کسب و کار خود معین نموده و سپس منابع، قابلیت ها و داراییهای دانشی خود را با استراتژی سازمان همراستا و همسو نماید (برنز، ۲۰۰۰). برنز اشاره می کند که استراتژی دانش در ارتباط با دو بعد شکل می گیرد. بعد اول عبارتست از میزانی که یک سازمان خلق کننده دانش جدید و یا استفاده کننده از دانش موجود است. و بعد دوم عبارتست از

اینکه آیا منبع اولیه دانش سازمان، داخلی است یا خارجی. با تشکیل ماتریسی بر مبنای این دو بعد می توان به استراتژی دانش دست یافت (برنز، ۲۰۰۰).

به عنوان جمع بندی و نتیجه گیری از تحقیقات و مطالعات انجام شده در خصوص رابطه استراتژی اصلی سازمان و استراتژی دانش، می توان گفت اکثر محققان معتقدند که استراتژی اصلی سازمان نقش بسیار مهمی در تعیین استراتژی دانش یک سازمان ایفاء می کنند. به عبارت بهتر، بسیاری از محققان معتقدند که برای تعیین و تبیین استراتژی دانش بایستی از استراتژی سازمان شروع نمود، این موضوع همراستایی و همسوسازی نحوه بکارگیری دارایی های دانشی، با اهداف و استراتژی های سازمان را تضمین می نماید. نکته قابل توجه این است که در این تحقیقات به ایجاد ارتباط مشخص و عملیاتی بین استراتژی سازمان و استراتژی دانش پرداخته نشده است. این تحقیق به دنبال ایجاد این رابطه و نیز تبیین نحوه تاثیرگذاری استراتژی دانش بر استراتژی سازمان می باشد. در این راستا و با توجه به تعریف عملیاتی ارائه شده از مفهوم استراتژی دانش که قبلا ارائه شد، چارچوب اولیه مدل مفهومی تحقیق در شکل ۲-۵ نشان داده شده است.



شکل ۲-۶ مدل مفهومی تحقیق



لازم بذکر است که در این تحقیق برای سنجش و ارزیابی استراتژی شرکت های مورد نظر، نوع شناسی استراتژی های مایلز و اسنو<sup>۱</sup> مبنا قرار گرفته است. بر این اساس، استراتژی هر سازمانی را می توان به سه گروه کلی تقسیم بندی نمود:

• راهبرد پیشروی/آینده نگری<sup>۲</sup>

این سازمان ها با تاکید بر افزایش نوآوری و جستجوی فرصتهای جدید، به دنبال کشف چشم اندازهای جدیدی برای رشد هستند و وجود مخاطره را می پذیرند. سازمان های پیشرو با توسعه فناوری موجود، ایجاد مزیت های جدید و نوآوری در محصول، صنعت را هدایت می کنند و رقبا را در مقابل واکنش انفعالی قرار می دهند.

• راهبرد تدافعی<sup>۳</sup>

این سازمان ها با تاکید بر حفظ سهم بازار فعلی و حمایت از تولید محصولات موجود، به دنبال دستیابی به ثبات هستند. برای حفظ قلمرو خود تلاش کرده و فقط به مرور زمان اندک تغییرات جزئی را می پذیرند.

• راهبرد تحلیلگری<sup>۴</sup>

سازمان های اتخاذ کننده این راهبرد به جای اینکه ابتدا به اصلاح و توسعه عملیات خود پردازند، صبر می کنند تا ببینند که سازمانهای پیشرو در صنعت چه می کنند و نتیجه کار آنها چقدر خوب از کار درمی آید تا در صورت رضایت از نتایج کار آنها، از آنها تبعیت کنند و بدین ترتیب میزان مخاطره خود را به حد قابل توجهی کاهش دهند. تلاش برای حفظ موقعیت در فعالیت اصلی ولی

---

۱ Miles & Snow Strategic Typology

۲ Prospectors

۳ Defender

۴ Analyzer

توصیه می کند که به طور گزینشی، به فرصت‌های نوآوری و تغییر نیز پاسخ مساعد داده شود. (رضائیان، ۱۳۸۰)

استراتژی های مایلز و اسنو به دلیل سادگی درک از سوی مدیران و قابل عملیاتی بودن، در مطالعات و تحقیقات مختلف بین المللی و نیز داخلی مورد استفاده قرار گرفته است که در جدول ۲-۶ به تعدادی از مهمترین آنها اشاره شده است.

جدول ۲-۶ مطالعات و تحقیقاتی که از نوع شناسی استراتژی های مایلز و اسنو بهره گرفته اند

منبع	موضوع مطالعه/تحقیق	ردیف
همبریک (۱۹۸۳)	آزمون هایی بر روی ویژگی های کارکردی و اثربخشی استراتژی های مایلز و اسنو	۱
مکدانیل و کولاری (۱۹۸۷)	نوع شناسی و طبقه بندی استراتژی های بازاریابی مبتنی بر استراتژی های مایلز و اسنو	۲
اسلاتر و اولسون (۲۰۰۰)	بررسی رابطه نوع استراتژی سازمان و عملکرد آن	۳
سان (۲۰۰۷)	بررسی رابطه استراتژی سازمان و منابع سیستم های اطلاعاتی: ایجاد ارتباط بین نوع شناسی استراتژیک مایلز و اسنو و نوع شناسی منابع سیستم های اطلاعاتی واید و هولاند	۴
کرد نائیج (۱۳۸۱)	طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمان های صنعتی کشور	۵
رضوانی (۱۳۸۶)	اثر هماهنگی استراتژیک سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی بر عملکرد سازمانی	۶

در این تحقیق برای سنجش این متغیر و طراحی پرسشنامه مربوطه، از نتایج تحقیقات اسلاتر و اولسون (۲۰۰۰) استفاده شده است.

## ۲-۳ بخش دوم) پیشینه پژوهش

بی تردید هیچ پژوهشی در خلا و بدون ارتباط با سایر مطالعات انجام نمی شود، و همواره هر محقق باید به نحوی پیوند تحقیق خود را با سایر تحقیقات نشان دهد. اساسا پژوهش خوب پژوهشی است که ادامه دهنده راهی باشد که دیگران پیموده اند، و خود نیز مبنای کار های بعدی پژوهشگران آتی قرار گیرد. به بیان دیگر، هر طرح پژوهشی در شبکه ای از پیوند های میان مطالعات هم موضوع و مرتبط قرار می گیرد، و ترسیم این پیوندها وظیفه ای است که در بخش مرور پیشینه پژوهش انجام می شود.

تاکنون تحقیقات گوناگونی در حوزه "مدیریت دانش" صورت گرفته است، اما کمتر به حیطه "استراتژی دانش" پرداخته شده است. با این حال به تحقیقاتی که به طور خاص به "استراتژی دانش" و یا به تعبیری "استراتژی مدیریت دانش" پرداخته اند به اختصار اشاره می شود.

## ۲-۳-۱ پیشینه داخلی

احمدی وهمکاران در تحقیقی به تاثیر استراتژیهای مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی پرداخته اند. هدف این پژوهش ارزیابی استراتژیهای مدیریت دانش ( مستندسازی و شخصی سازی) بر نوآوری و عملکرد سازمانی بود. یافته های پژوهش نشان داد که میزان استراتژی مستند سازی در سازمان متوسط و میزان استراتژی شخصی سازی کمتر از متوسط است و نیز ظرفیت نوآوری سازمان و میزان عملکرد سازمانی بیشتر از متوسط بود. استراتژی های مدیریت دانش ( مستندسازی و شخصی سازی) به شکل مستقیم و همچنین غیرمستقیم و از طریق نقش میانجی گری نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت داشتند. استراتژی شخصی سازی نسبت به استراتژی مستند سازی تاثیر بیشتری بر عملکرد و نوآوری سازمانی داشت.

الهی و همکاران در تحقیقی در سال ۱۳۸۸ یک متدولوژی برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش ارائه کردند. برای ارزیابی و انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش، عوامل سازمانی زیادی باید مورد توجه قرار بگیرد. از طرفی در رویکرد پویا برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش، وضعیت فرایندهای خلق و انتشار دانش تأثیر مستقیمی بر استراتژی های انتخابی دارد. رویکردهای انسان گرا و سیستم گرا در استراتژی مدیریت دانش دارای تفاوت های بنیادی با یکدیگر بوده و نیاز به زیر ساخت ها، روش ها و ابزارهایی از مدیریت دانش دارند که با هم متفاوت و گاهی اوقات متضادند. در این پژوهش ابتدا مرور مبانی نظری از تحقیقات موجود در ارتباط با استراتژی سازی مدیریت دانش انجام شد و عوامل تأثیرگذار بر استراتژی مدیریت دانش سازمانی از چارچوب ها و مدل های مفهومی و متدولوژی ها و روش های اجرایی موجود استخراج شدند. سپس یک متدولوژی جامع برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش ارائه شد. در این متدولوژی عواملی که بر استراتژی انتخاب شده نهایی اثر می گذارند عبارتند از: استراتژی عمومی کسب و کار سازمان، ساختار سازمانی، عوامل فرهنگی و فرایندهای خلق و انتشار دانش در ناحیه دانش بر سازمان. در این متدولوژی بر تأثیر متقابل استراتژی های فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی بر استراتژی مدیریت دانش تأکید می شود، ضمن این که در همه مراحل متدولوژی توجه به استراتژی پویای مدیریت دانش وجود داشته و استراتژی نهایی برای سازمان به صورتی طیفی از انسان گرایی تا سیستم گرایی و با هدف توازن سطح دانش آشکار و ضمنی سازمان در نظر گرفته می شود.

پورنژدی و همکاران در سال ۱۳۸۳ به تحقیقی در خصوص ارایه چهارچوب مفهومی برای مدیریت استراتژیک دانش پرداختند. هدف اصلی در این پژوهش تلفیق رویکرد مدیریت استراتژیک با مدیریت دانش و ارایه چهارچوبی برای مدیریت استراتژیک دانش می باشد. بر اساس گزارشات ارایه شده از سوی سازمانهای مختلف می توان مشاهده کرد که این موضوع بعنوان یک چالش اساسی برای سازمانهای جهانی مطرح میباشد. سازمانهای عصر دانش در تلاشند که راهی برای همراستایی

استراتژیهای سطح کلان سازمان خود و استراتژی های مدیریت دانش ایجاد کنند. آنها بر این باورند که بدون این همراستایی قادر نخواهند بود که سیستم جامع دانش سازمان را، بطور اثربخش و کارآمد، در خدمت اهداف استراتژیک سازمانشان قرار دهند.

مرادی و همکاران در پژوهشی به تعیین اولویتهای سازمان جهت تدوین استراتژی دانش پرداخته اند. رابطه بین استراتژی دانش با استراتژی کلان سازمان یکی از کلیدی ترین هماهنگی هایی است که باید برای کسب بهره وری بالاتر ایجاد شود. همانطور که میدانیم استراتژی های متفاوتی برای مدیریت دانش توسط صاحب نظران ارائه شده است. اگر استراتژی را راه رسیدن به هدف بدانیم و هدف سازمان را انجام بهره ور مأموریت سازمانی در نظر بگیریم، بنابراین بدیهی است که هر سازمانی باید از آن استراتژی در مدیریت دانش سود برد که انطباق بیشتری با مأموریت آن داشته باشد و به نحو منطقی تری سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری رساند. در همین راستا در این پژوهش به ارائه چارچوبی جهت تعیین اولویتهای سازمان جهت تدوین استراتژی دانش پرداخته شده است و برای رسیدن به این منظور مدل پژوهش به صورت موردی در یکی از صنایع کشتی سازی مورد آزمون قرار گرفت و اولویت های سازمان از چهار روش تحلیل شکاف، معیارهای بلوغ، رتبه بندی معیارها و مصاحبه با خبرگان سازمان تعیین گردید. با توجه به اینکه نتایج حاصل از اجرای روشهای فوق در مواردی با یکدیگر همخوانی نداشت، برای رسیدن به یک اجماع کلی در تعیین اولویتهای دانش سازمان از تکنیک ادغامی (poset) که شامل روشهای میانگین رتبه ها و بردا است استفاده شد و در نهایت اولویت نهایی دانش سازمان بر این اساس مشخص گردید.

## ۲-۳-۲ پیشینه خارجی

مادکوا در سال ۲۰۱۴ در پژوهشی به نقش استراتژی دانش در سازمانها پرداخته است. وی بیان می کند که دانش و چگونگی استفاده سازمان ها از آن به طور مستقیم تحت تاثیر آمادگی

سازمان برای موفقیت قرار دارد، به ویژه در جوامع دانش محور این گونه است. دانش شامل دو بعد، صریح و ضمنی است. اگر چه همه سازمانها با هر دو بعد کار می کنند، اما یکی از آنها معمولاً مهم تر است. سازمان بر اساس ابعاد دانش پیشرو خود، می تواند بین دو استراتژی دانش، یکی را انتخاب کند. استراتژی تدوین (مستند سازی) و یا استراتژی شخصی (شخصی سازی). استراتژی تدوین برای سازمانهایی راحت تر است که دانش صریح پیشرو دارند. در مقابل استراتژی شخصی از دانش ضمنی حمایت می کند. همچنین محقق به سازمانهای سنتی توصیه میکند یکی از این دو استراتژی دانش را انتخاب کند.

برکات و همکاران در سال ۲۰۱۵ پژوهشی با هدف بررسی تاثیر استراتژی دانش بر توسعه موفقیت سازمانی انجام دادند. نتایج مطالعه نشان داد که سطح موفقیت سازمانی در میان مدیران بالا است. نتایج همچنین اهمیت استراتژی دانش را در وظایف مدیریتی برخی سازمانها و شرکای آنها در هشیاری مذاکرات و ایفای اهداف مشترکشان تایید کرد و نشان داد که اجرای استراتژی دانش منجر به توسعه موفقیت های سازمان می شود. مهم ترین متغیرهایی که استراتژی دانش را در توسعه موفقیت سازمانی فعال می کند عبارتند از تشویق کار گروهی، روابط انسانی- اجتماعی و فرهنگی سازمانی که مشوق انتقال و به اشتراک گذاری دانش است.

## ۲-۴ جمع بندی

در این فصل، مطالعات انجام شده تا کنون، در خصوص استراتژی دانش، دیدگاهها، تعابیر و تعاریف مطرح شده در خصوص این مفهوم، ارائه شد. همچنین استراتژی سازمان بر مبنای مفاهیم برنامه ریزی راهبردی و مدیریت استراتژیک ارائه گردید و به تبع آن به ارتباط بین دو متغیر اصلی تحقیق، یعنی استراتژی دانش و استراتژی سازمان پرداخته شد.

در پایان پژوهشگر ضمن نتیجه گیری از موضوعات مختلف مطرح شده در خصوص استراتژی دانش و بررسی عوامل تاثیر گذار بر آن ، مدل مفهومی تحقیق را استخراج نموده و درصدد تشخیص نحوه تاثیرگذاری عوامل استراتژی دانش بر استراتژی سازمان، فرآیند تحقیق را به سمت جمع آوری اطلاعات مورد نیاز جهت آزمون فرضیه های تحقیق ادامه می دهد.







---

فصل سوم

---

روش شناسی تحقیق

## ۳-۱ مقدمه

آنچه که نتایج برآمده از یک تحقیق را ارزشمند و قابل استناد می نماید، روش تحقیق هدفمند و علمی می باشد. هر تحقیقی مطابق با ماهیت و ساختار مساله مورد بررسی، نیازمند روش تحقیق متناسب با آن می باشد. هر تحقیق علمی ابتدا به صورت طرح مشکل یا مسئله‌ای طرح می‌شود، سؤالاتی در ذهن محقق ایجاد می‌کند و سبب ایجاد فرضیاتی می‌شود. پژوهشگر نیز با استفاده از جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها درصد پاسخ به سؤالات و تأیید یا رد فرضیات بر می‌آید. واضح است که روش شناسی صحیح یک تحقیق، بنیان تحقیق را شکل می‌دهد که بدون توجه به آن، نتایج پژوهش برای محقق و دیگران روشن نخواهد شد. بنابراین، تلاش محقق در بکارگیری یک روش علمی و عقلایی صحیح برای دستیابی به نتایج ضروری است. از جمله ویژگی‌های یک روش تحقیق علمی، نظام‌مند بودن و حاوی بنیان علمی بودن آن است که در یک روش علمی صحیح و درست باید مورد توجه قرار گیرد.

در این فصل، به منظور ارائه چارچوبی نظام‌مند از روش تحقیق به کار رفته در تحقیق پیش رو، به موضوعاتی همچون نوع و روش پژوهش، معرفی جامعه آماری و تعیین حجم نمونه، ابزار و روش گردآوری داده‌ها، روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها، شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات مرتبط با این تحقیق پرداخته خواهد شد.

## ۲-۳ روش شناسی تحقیق

روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزارها و راه‌های معتبر(قابل اطمینان) و نظام‌یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است (خاکی، ۱۳۸۷). به منظور انتخاب روش تحقیق، موضوع تحقیق و اهداف می‌بایست، به دقت مورد مطالعه قرار گیرند. تحقیق را به دو منظور متفاوت انجام می‌دهند؛ حل مشکلاتی که در حال حاضر وجود دارد و دوم افزودن به مجموعه دانش بشری در زمینه خاصی که مورد علاقه محقق است. هنگامی که با هدف برخورداری از نتایج یافته‌ها برای مسائل موجود در سازمان به تحقیق می‌پردازیم، آن را تحقیق کاربردی می‌نامیم. اما وقتی اساساً برای بهبود درک خود درباره مسائل خصوصی که به طور معمول در محیط‌های سازمانی روی می‌دهند و نیز چگونگی حل آنها را تحقیق می‌کنیم، آن را تحقیق بنیادی می‌خوانیم. یافته‌های چنین تحقیقی به افزایش دانش بشری در زمینه‌های مختلف مدیریتی کمک می‌کند(سکاران، ۱۳۸۰).

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است. هدف از تحقیق کاربردی به دست آوردن درک یا دانش لازم برای تعیین ابزاری است که به وسیله آن نیازی مشخص و شناخته‌شده برطرف می‌گردد. در این نوع تحقیقات هدف کشف دانش تازه‌ای است که کاربرد مشخصی را درباره فرآورده یا فرایندی در واقعیت را دنبال می‌کند. بر اساس ماهیت مطالعه، اکتشافی می‌باشد. در واقع مطالعات اکتشافی را برای درک بهتر ماهیت مسأله‌ای انجام می‌دهیم که شاید درباره پدیده‌های مرتبط با آن، تحقیق‌های اندکی صورت گرفته باشد و با توجه به اینکه هدف محقق یافتن پاسخ برای مسئله‌ای است که نتیجه آن بلافاصله می‌تواند در تصمیم‌گیری مورد استفاده قرارگیرد. بر اساس کاربرد، تحقیق تصمیم‌گرا می‌باشد. از نظر گردآوری داده‌ها، از نوع تحقیقات کمی به شمار می‌رود(رامین مهر و چارستاد، ۱۳۹۲).

## ۳-۳ جامعه آماری

جامعه آماری عبارتست از تعدادی از عناصر مطلوب مورد نظر که حداقل دارای یک صفت مشخصه باشند. صفت مشخصه، صفتی است که بین همه عناصر جامعه آماری مشترک بوده و متمایز کننده جامعه آماری از سایر جوامع باشد (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۵). معمولاً جامعه آماری را با  $N$  نمایش می‌دهند.

این پژوهش در شرکت‌های فعال در حوزه ی صنایع غذایی استان خراسان رضوی صورت گرفته است که دربرگیرنده ۲۰ شرکت می‌باشد. جامعه آماری در برگیرنده مدیران، معاونین و کارشناسانی است که به طور مستقیم در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک شرکت خود دخیل هستند و در تصمیم گیری های راهبردی و هدفگذاری های بلندمدت صاحب نظر هستند.

## ۳-۴ نمونه آماری

نمونه عبارت است از تعداد محدودی از آحاد جامعه آماری که بیان کننده ویژگی اصلی جامعه باشد. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده گردید. در این روش، هر یک عناصر جامعه مورد نظر برای انتخاب شدن، شانس مساوی دارند (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۵). با توجه به مشخص نبودن دقیق جامعه آماری، از روش نمونه‌گیری خوشه ای استفاده شده است.

نمونه گیری خوشه‌ای ما را از ساختن چارچوب برای تمامی جامعه بی‌نیاز می‌کند، ازطرفی تهیه چارچوب، خود اغلب یک کار پرهزینه و خسته کننده است. به علاوه چون واحدهای یک خوشه، مجاور هم هستند و بنابراین دسترسی به آنها آسان است، فرآیند نمونه گیری بطور قابل توجهی به صرفه است. در نمونه‌گیری خوشه ای واحد اندازه گیری فرد نیست، بلکه گروهی از افراد هستند که به صورت طبیعی شکل گرفته و گروه خود را تشکیل داده‌اند. با توجه به آنچه بیان شد از بین ۲۰

شرکت، که اعلام همکاری کرده بودند و دسترسی به آنها وجود داشت. ۱۰۰ پرسشنامه ارسال گردید و در نهایت ۵۶ پرسشنامه دریافت شد.

### ۳-۵ روش ها و ابزارهای جمع آوری اطلاعات

در هر تحقیقی جمع آوری اطلاعات واقعی با توجه به اهداف تحقیق دارای اهمیت زیادی است. در این تحقیق، محقق از دو روش کتابخانه‌ای و پیمایشی استفاده کرده است.

#### ۳-۵-۱ روش کتابخانه‌ای

هدف از به کارگیری روش کتابخانه‌ای در این پژوهش، استخراج اطلاعات مورد نیاز خصوصاً در ارتباط با تدوین ادبیات موضوعی و نیز تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های متغیرهای مورد بررسی می‌باشد. بدین منظور از منابع کتابخانه‌ای مانند کتاب، مقالات تخصصی و بانک‌های اطلاعاتی اینترنتی استفاده شده است.

#### ۳-۵-۲ روش پیمایشی

در این پژوهش، از ابزار پرسشنامه به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز برای آزمون فرضیات تحقیق استفاده شده است. پرسشنامه این تحقیق شامل دو بخش کلی می‌باشد: بخش اول به پرسش در خصوص داده‌های جمعیت شناختی پرداخته است و سؤالاتی در خصوص جنسیت، سن، سابقه کاری و میزان تحصیلات مطرح شده است. بخش دوم پرسشنامه مربوط بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق می‌باشد.

جدول ۳-۱: سوالات پرسشنامه پژوهش

ردیف	متغیر اصلی	متغیر فرعی	سوالات	منبع
۱	استراتژی دانش	نحوه انباشت دانش	<p>✓ در سازمان، دانش (ایده ها، مهارت‌های فنی، روشهای حل مساله و ...) به خوبی مستند می شود.</p> <p>✓ در سازمان، فرآیندهای کسب و کار مستندسازی می شوند.</p> <p>✓ در سازمان، دانش به راحتی از طریق مستندات و گزارشات موجود قابل اکتساب است.</p> <p>✓ در سازمان، دانش (ایده ها؛ مهارت‌های فنی؛ روشهای حل مساله و ...) به خوبی از متخصصان و همکاران کسب می شود.</p> <p>✓ در سازمان، جلسات و گفتگوها، توصیه ها و ارشادات، برای کسب و انتقال دانش به کار گرفته میشوند.</p> <p>✓ در سازمان، کسانی که دارای دانش هستند به راحتی آن را با همکاران تسهیم میکنند. (انتقال میدهند)</p>	<p>آسوه (۲۰۰۴)</p> <p>کستن (۲۰۰۶)</p>
۲	استراتژی دانش	نحوه تامین دانش	<p>✓ در سازمان، بر بهبود مهارتها و تخصصهای موجود تاکید می شود</p> <p>✓ در سازمان، دانش (ایده ها؛ مهارت‌های فنی؛ روشهای حل مساله و ...) موجود به خوبی مورد استفاده قرار می گیرد</p> <p>✓ در سازمان، ایده های جدید ثبت می شود</p> <p>✓ در سازمان، تلاش می شود برای حل مسائل، دانش جدیدی خلق یا کسب شود</p> <p>✓ در سازمان، رفتارهای کارآفرینانه در توسعه محصول جدید انجام میشود.</p>	<p>زک (۱۹۹۹)</p> <p>بیرلی و دالی (۲۰۰۲)</p> <p>آسوه (۲۰۰۴)</p>
۳	استراتژی دانش	منبع تامین دانش	<p>✓ سازمان برای بکارگیری دانش جدید، ارتقا دانش کارکنان فعلی را به استفاده از دانش افراد خارج از سازمان ترجیح می دهد.</p> <p>✓ سازمان برای تامین نیاز به تخصص های جدید، ارتقاء متخصصین فعلی را به استخدام نیروی متخصص موردنیاز ترجیح می دهد.</p> <p>✓ دانش جدید؛ بر مبنای تجزیه و تحلیل دانش رقبا و یا دانش مشتریان، توسعه داده میشود</p> <p>✓ در توسعه دانش جدید، از دانش شرکتهای مشاوره ای و یا سازمانها و نهادهای بیرونی، کمک گرفته می</p>	<p>زک (۱۹۹۹)،</p> <p>آسوه (۲۰۰۴)</p>

		شود .			
و	بیرلی چارکرا بارتی (۱۹۹۶) دی پابلوس (۲۰۰۰) آسوه (۲۰۰۴) (کستن ۲۰۰۶)	<p>✓ در سازمان، افراد با حوزه های تخصصی وجود دارند . (هر فرد در یک حوزه متخصص است)</p> <p>✓ در سازمان، به حفظ و توسعه مهارت های تخصصی تاکید می شود</p> <p>✓ در سازمان، آموزشها در راستای کسب مهارتها و تخصصهای چندگانه است</p> <p>✓ در سازمان، افراد با تخصص های مختلف وجود دارند . (هر فرد به چندین حوزه مسلط است)</p>	پایه دانشی	استراتژی دانش	۴

ادامه جدول ۳-۲ : سوالات پرسشنامه پژوهش

منبع	سوالات	متغیر اصلی	ردیف
نوع شناسی استراتژی های مایلز و اسنو	<p>✓ ترکیب محصولات / خدمات شرکت ما متنوع است .</p> <p>✓ ما همواره بدنبال توسعه محصولات / خدمات جدید هستیم .</p> <p>✓ محیط کسب و کار خود را پیوسته مورد بررسی و ارزیابی قرار می دهیم .</p> <p>✓ توجه به تحقیقات بازاریابی در شرکت ما نهادینه شده است .</p> <p>✓ تصمیم گیری ها در شرکت ما به طور غیر متمرکز(در مقابل متمرکز) است .</p> <p>✓ در بازار، ما را به عنوان شرکتی خلاق و نوآور می شناسند .</p> <p>✓ مدیران شرکت دارای مهارت های چندگانه ی مدیریتی، انسانی و ادراکی هستند .</p> <p>✓ مدیران شرکت، در برابر تغییر انعطاف پذیر هستند .</p> <p>✓ تلاش می کنیم در ارائه ی محصولات / خدمات جدید به بازار، پیشگام باشیم .مدیران شرکت، مخاطره پذیر هستند</p>	استراتژی سازمان	۵

### ۳-۶ روایی و پایایی پرسشنامه تحقیق

اگر ابزار جمع آوری اطلاعات از روایی و پایایی لازم برخوردار باشد، داده های جمع آوری شده صحت و دقت لازم را خواهند داشت. در این بخش به بررسی میزان روایی و پایایی پرسشنامه تحقیق، پرداخته می شود.

### ۳-۶-۱ روایی (اعتبار)

روایی عبارتست از اینکه ابزار اندازه‌گیری تحقیق بتواند خصیصه‌های مورد نظر محقق را اندازه‌گیری نماید(خاکی، ۱۳۸۷). مفهوم اعتبار(روایی) به این سوال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد(سرمد و همکاران، ۱۳۸۵)

برای تعیین اعتبار پرسشنامه روشهای متعددی وجود دارد که یکی از این روشها اعتبار محتوا میباشد. اعتبار محتوا نوعی اعتبار است که برای بررسی اجزای تشکیل دهنده یک ابزار اندازه‌گیری به کار برده میشود. اعتبار محتوای یک ابزار اندازه‌گیری به سوالهای تشکیل دهنده آن بستگی دارد. اگر سوالهای پرسشنامه معرف ویژگیها و مهارتهای ویژه ای باشد که محقق قصد اندازه‌گیری آنها را داشته باشد، آزمون دارای اعتبار محتوا است. برای اطمینان از اعتبار محتوا، باید در موقع ساختن ابزار چنان عمل کرد که سوالهای تشکیل دهنده ابزار اندازه‌گیری معرف قسمتهای محتوای انتخاب شده باشد(سرمد و همکاران، ۱۳۸۵)

بنابراین اعتبار محتوا، ویژگی ساختاری ابزار اندازه‌گیری است که همزمان با تدوین آزمون در آن تنیده میشود. اعتبار محتوای یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین میشود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵)

جهت تعیین اعتبار محتوای پرسشنامه های این تحقیق اولاً تلاش گردید تا در حد امکان از پرسشنامه های استاندارد که اعتبار آنها قبلاً تعیین و تایید گردیده است استفاده شود، مانند پرسشنامه مایلز و اسنو. ثانياً بر اساس ادبیات تحقیق تهیه گردید و از تعدادی از اساتید صاحب نظر در خصوص پرسشنامه ها نظرخواهی شد و پرسشنامه ها مورد تأیید آنها قرار گرفت.



### ۳-۶-۲ پایایی (قابلیت اطمینان)

پایایی یا قابلیت اطمینان ابزار سنجش اشاره دارد به اینکه اگر خصیصه مورد سنجش را با همان وسیله و تحت شرایط مشابهی اندازه‌گیری نماییم، نتایج حاصل از آن، مشابه نتایج حاصل از سنجش دفعات قبل خواهد بود. در واقع یک ابزار اندازه‌گیری زمانی پایایی دارد که دارای ویژگی‌های تکرارپذیری باشد یعنی بتوان آن را در موارد متعدد به کار برد و در همه موارد نتایج مشابه دریافت کرد (خاکی، ۱۳۸۷). بر این اساس، برای سنجش پایایی پرسشنامه تحقیق از روش آلفای کرونباخ به کمک نرم افزار SPSS استفاده شده است.

جدول ۱-۳: آلفای کرونباخ پرسشنامه

پرسشنامه	آلفای کرونباخ	مقدار مناسب
استراتژی دانش	۸۱	٪ ۷۰
استراتژی سازمان	۷۷	
مجموع	۸۰	

### ۳-۷ روش تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیات

تجزیه و تحلیل داده‌ها، فرآیندی چند مرحله‌ای است که طی آن، داده‌هایی که از طریق به کارگیری ابزارهای جمع آوری اطلاعات در نمونه آماری فراهم آمده‌اند، خلاصه، کدگذاری، دسته‌بندی و در نهایت پردازش می‌شوند تا زمینه انجام انواع تحلیل‌ها و ارتباطات بین داده‌ها به منظور بررسی فرضیه‌ها فراهم آید. در این فرآیند داده‌ها هم از لحاظ مفهومی و هم از لحاظ جنبه تجربی، پالایش می‌شوند و تکنیک‌های گوناگون آماری نقش به‌سزایی در استنتاج‌ها و تعمیم‌ها به عهده دارند. در این تحقیق برای آزمون فرضیات مرتبط با مدل مفهومی، از روش‌های آمار توصیفی و همچنین آمار استنباطی استفاده شده است. در آمار توصیفی برای توصیف داده‌ها و تحلیل داده‌های جمعیت

شناختی، نمودارها و شاخص‌های میانگین و انحراف معیار به کار گرفته شده است. در روش آمار استنباطی نیز از روش حداقل مربعات جزئی (تحلیل مسیر) استفاده شده است.

### ۳-۷-۱ آمار توصیفی

آمار توصیفی شامل مجموعه‌ای از روش‌هایی است که برای ساماندهی، خلاصه‌کردن، تهیه جداول، رسم نمودار، توصیف و تفسیر داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه آماری به کار می‌رود (حبیب پور، ۱۳۸۸).

اجرای تحقیقات توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری دادن به فرآیند تصمیم‌گیری باشد. در پژوهش حاضر جهت تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی از نمودارهای دایره‌ای و از پارامترهای میانگین و انحراف معیار استفاده شده است.

### ۳-۷-۲ آمار استنباطی

آمار استنباطی مشخص می‌کند که آیا الگوها و فرآیندهای کشف شده در نمونه، در جامعه آماری هم کاربرد دارد یا نه. بنابراین آمار استنباطی راجع به ویژگی‌ها و پارامترهای مربوط به جامعه آماری تحقیق و کیفیت ارتباط بین مفاهیم و متغیرها را می‌سنجد. از آمار استنباطی در تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای و رابطه‌ای (علی - همبستگی) استفاده می‌شود. به عبارت دیگر تعمیم دادن یافته‌های حاصل از نمونه‌گیری به کل جامعه آماری را آمار استنباطی می‌گویند.

### ۳-۷-۲-۱ روش حداقل مربعات جزئی

به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش کمترین توان دوم جزئی استفاده شده است. روش حداقل مربعات جزئی که در بحث الگوسازی رگرسیونی آنرا با PLSR نیز معرفی می‌کنند، یکی از روش‌های آماری چند متغیره محسوب می‌شود که بوسیله آن می‌توان علی رغم

برخی محدودیت‌ها مانند: نامعلوم بودن توزیع متغیر پاسخ، وجود تعداد مشاهدات کم و یا وجود خود همبستگی جدی بین متغیرهای توضیحی، یک یا چند متغیر پاسخ را به طور همزمان در قبال چندین متغیر توضیحی الگوسازی نمود. درواقع این تکنیک به فرض نرمال بودن جامعه و همچنین حجم نمونه متکی نیست.

روش حداقل مربعات جزئی همانند همه روش‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری شامل یک جزء ساختاری است که روابط بین متغیرهای پنهان و یک جزء اندازه‌گیری را که بیانگر چگونگی ارتباط متغیرهای پنهان و مولفه‌های آن است را منعکس می‌کند. این روش جزء سومی دارد که عبارت است از روابط وزنی برای برآوردهای عاملی متغیرهای پنهان به کار می‌روند.

برخلاف مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر کواریانس که ابتدا پارامترهای مدل و سپس بارهای عاملی را از طریق برگشت آن‌ها به مجموعه تمام مولفه‌ها را برآورد کند. روش حداقل مربعات جزئی کارش را با محاسبه‌ی بارهای عاملی آغاز می‌کند. به همین منظور روش حداقل مربعات جزئی مشاهده نشده را به عنوان ترکیبات خطی دقیق مدل مولفه‌های تجربی آن‌ها برآورد و با این نمونه‌های برآورد شده به عنوان جانشین متغیرهای پنهان رفتار می‌کند، وزن‌های استفاده شده برای برآورد این بارهای عاملی به نحوی برآورد می‌شوند که بارهای عاملی بدست آمده بیشتر واریانس متغیرهای مستقل را بدست آورند که این کار برای پیش‌بینی متغیرهای وابسته مفید است. در واقع ایده اصلی روش PLS این است که اول روابط وزنی را که مولفه‌های یک متغیر پنهان را با بکارگیری روابط وزنی و بر اساس میانگین موزون مولفه‌های آن محاسبه کرده و نهایتاً این بارهای عاملی را برای برآورد پارامترهایی برای روابط ساختاری در مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون به کار گیرد (عاشقی اسکویی، ۱۳۹۰).

برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش از نرم افزار Smart Pls3 Student استفاده گردید. این نرم افزار برای حل مسائل Partial Least Squares یا حداقل مربعات جزئی استفاده می‌شود. نرم

افزار Smart PLS یک نرم‌افزار رایگان تحت وب است که به صورت آنلاین داده‌ها را دریافت، تحلیل و نتایج را ارائه می‌کند.

### ۳-۷-۲-۲ آزمون فریدمن<sup>۱</sup>

آزمون فریدمن یا تحلیل واریانس دو طرفه، یک آزمون ناپارامتریک است که برای سنجش تفاوت معنی‌داری بین رتبه و میانگین متغیرها به کار می‌رود. در این آزمون ارزش متغیرها برای هر مورد رتبه بندی می‌شود و نتایج حاصل در جدول رتبه میانگین‌ها ارائه می‌گردد. رتبه‌های پایین میانگین‌ها به ارزش‌های کم متغیر و رتبه‌های بالا به ارزش‌های بیشتر تخصیص می‌یابد. به طور کلی آزمون فریدمن بررسی می‌کند که آیا رتبه‌های میانگین‌ها بین متغیرها متفاوت است یا خیر؟

---

<sup>۱</sup> Friedman Test



---

فصل چهارم

---

## تجزیه و تحلیل و تفسیر داده ها

## ۴-۱ مقدمه

مهم‌ترین و اصلی‌ترین مرحله هر پژوهش دستیابی به پاسخی است که محقق در پی آن بوده است. بنابراین تجزیه و تحلیل اطلاعات، هدف نهایی از انجام یک تحقیق را برآورد می‌کند. دو دسته پردازش اصلی به طور عمده در تحقیقات مختلف بر روی داده‌ها انجام می‌شود. برای این کار از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده می‌گردد. در آمار توصیفی که معمولاً به توصیف داده‌ها می‌پردازد از شاخص‌های تمایل مرکزی و شاخص‌های پراکندگی برای بیان داده‌های جمع آوری شده استفاده می‌شود. برای نمایش و نشان دادن نتایج کار معمولاً از جداول توزیع فراوانی - بر اساس تعداد موارد مطلق و نسبی، درصد - و نیز نمودارهای مختلف مانند ستونی یا دایره‌ای استفاده می‌شود. همچنین در این زمینه استفاده از شاخص‌های پراکندگی مانند واریانس، انحراف معیار، انحراف استاندارد و غیره نیز قابل ذکر است. در آمار استنباطی به آزمون فرضیه‌های مورد بررسی در تحقیق پرداخته می‌شود. با توجه به اهداف تحقیق، ابتدا به بررسی آمار توصیفی پرداخته شده و در ادامه با استفاده از تحلیل عاملی به شناسایی و بررسی میزان اثرگذاری عوامل مربوط پرداخته شده است.

## ۴-۲ آمار توصیفی

تحلیل توصیفی مستلزم تحقیقات علمی ساده‌ای است که اطلاعات با ارزشی را از ماهیت افراد یک گروهی خاص در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهد. در این قسمت ابتدا اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان از نظر جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سابقه کاری و سمت مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## ۴-۲-۱ توصیف داده های جمعیت شناختی

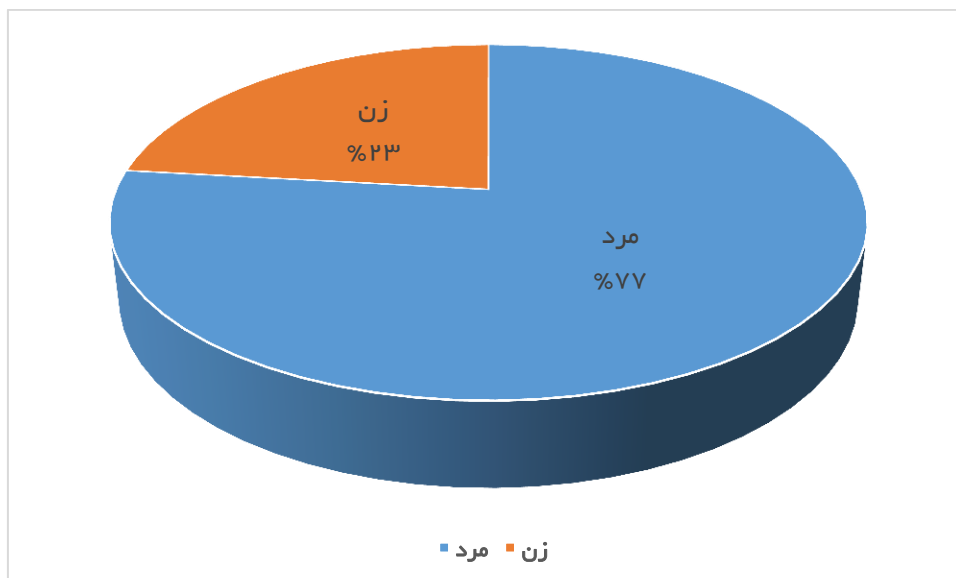
در این بخش، داده های جمعیت شناختی نمونه آماری از نظر جنسیت، سن، سطح تحصیلات، سابقه کاری و سمت در جداول زیر ارائه شده است و برای توصیف این داده ها از شاخص های آماری فراوانی و فراوانی تجمعی استفاده شده است. سپس از نمودارهای دایره ای برای نمایش گویاتر درصد متغیرها استفاده گردید. نمودار دایره ای، نموداری است که برای نمایش متغیرهای طبقه ای یا رتبه ای (متغیرهای کمی با سطوح محدود) مورد استفاده قرار می گیرد و معمولاً بر حسب درصد تهیه می شود.

## ۴-۲-۱-۱ جنسیت

در نمونه آماری مورد مطالعه بر اساس داده های جمع آوری شده، ۷۷٪ از پاسخ دهندگان مرد و ۲۳٪ از پاسخ دهندگان زن می باشند.

جدول ۴-۱: توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد	درصد فراوانی تجمعی
مرد	۴۳	٪ ۷۷	٪ ۷۷
زن	۱۳	٪ ۲۳	٪ ۱۰۰
کل	۵۶	٪ ۱۰۰	-



نمودار ۴-۱: جنسیت پاسخ دهندگان

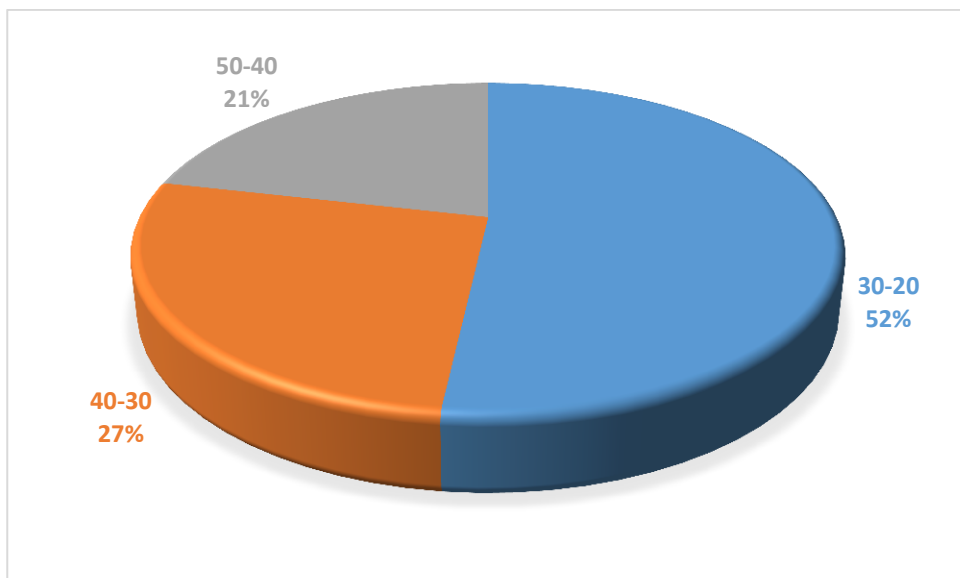
#### سن ۲-۱-۲-۴

متغییر سن بر اساس بازه‌های ده سال تعریف شده است. با توجه به داده‌های جدول ۴-۲، بیشترین پاسخ دهندگان در گروه سنی ۲۰-۳۰ قرار دارند، که نشان‌دهنده این است پاسخ‌دهندگان جوان می‌باشند.

جدول ۴-۲: توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب سن

ردیف	سن	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
۱	۲۰-۳۰	۲۹	۵۲٪	۵۲٪
۲	۳۰-۴۰	۱۵	۲۷٪	۷۷٪
۳	۴۰-۵۰	۱۲	۲۱٪	۱۰۰٪
۴	مجموع	۵۶	۱۰۰٪	--





نمودار ۲-۴ گروه‌های سنی پاسخ دهندگان

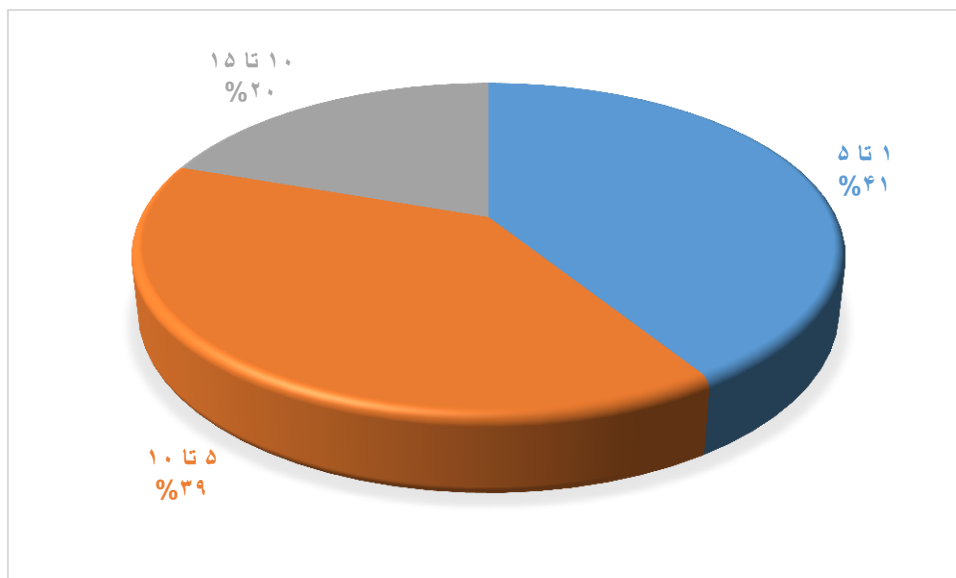
### ۳-۱-۲-۴ تجربه کاری

با توجه به جدول زیر که توزیع فراوانی تجربه نشان می‌دهد، بیشترین پاسخ‌دهندگان دارای

تجربه‌ای بین ۱ تا ۵ سال می‌باشند.

جدول ۳-۴: توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب تجربه کاری

ردیف	مدت	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
۱	۱ تا ۵	۲۳	٪ ۴۱	٪ ۴۱
۲	۵ تا ۱۰	۲۲	٪ ۳۹	٪ ۸۰
۳	۱۰ تا ۱۵	۱۱	٪ ۲۰	٪ ۱۰۰
۴	مجموع	۵۶	٪ ۱۰۰	-----



نمودار ۳-۴ نمودار تجربه کاری

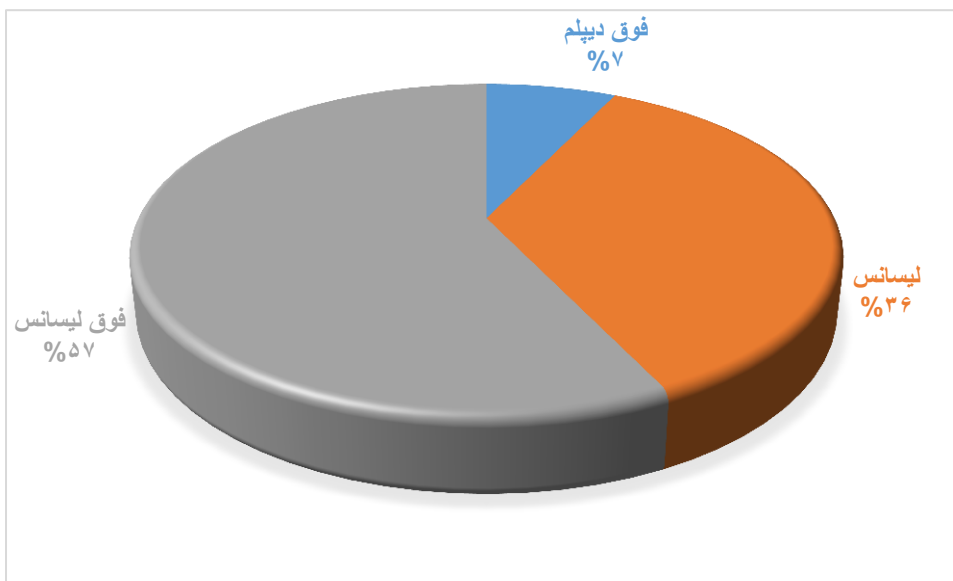
#### ۴-۱-۲-۴ سطح تحصیلات

بر اساس جدول ۴-۴، بیشتر پاسخ دهندگان دارای مدرک فوق لیسانس می باشند. این تعداد برابر ۳۲ نفر که معادل ۵۷٪ نمونه آماری می باشد.

ردیف	سطح تحصیلات	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
۱	فوق دیپلم	۴	۷٪	۷٪
۲	لیسانس	۲۰	۳۶٪	۴۳٪
۳	فوق لیسانس	۳۲	۵۷٪	۱۰۰٪
	مجموع	۵۶	۱۰۰.۰۰	---

جدول ۴-۴: توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سطح تحصیلات

نمود  
ار ۴-۴ :  
سطح  
تحصیلات  
ت

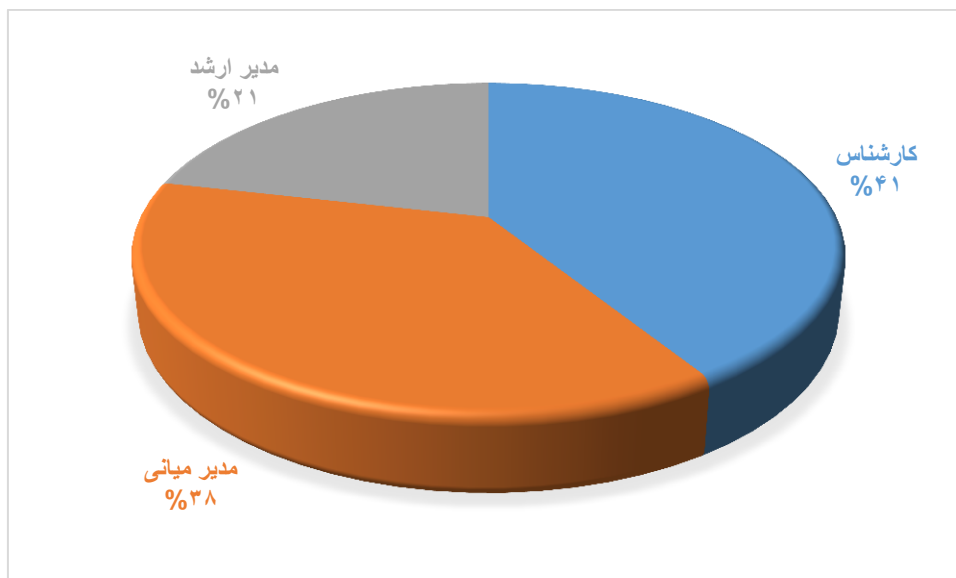


#### ۴-۲-۱-۵ سمت سازمانی

بر اساس جدول ۴-۵، بیشتر پاسخ دهندگان دارای سمت سازمانی کارشناس می‌باشند. این تعداد برابر ۲۳ نفر که معادل ۴۱٪ نمونه آماری می‌باشد.

جدول ۴-۵: توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سطح تحصیلات

ردیف	سطح تحصیلات	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
۱	کارشناس	۲۳	٪ ۴۱	٪ ۴۱
۲	مدیر میانی	۲۱	٪ ۳۹	٪ ۳۹
۳	مدیر ارشد	۱۲	٪ ۲۰	٪ ۲۰
	مجموع	۵۶	۱۰۰.۰۰	---



نمودار ۴-۵: سمت سازمانی

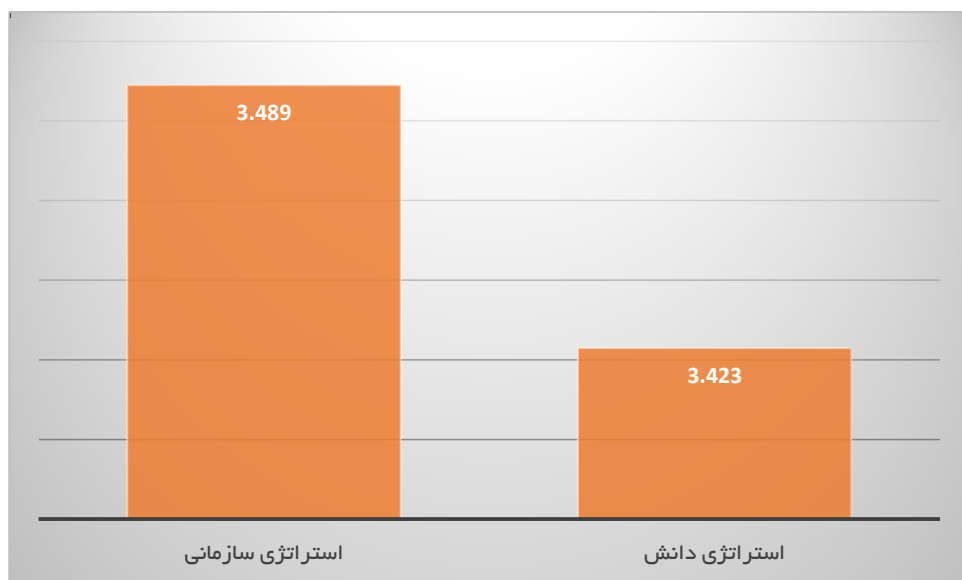
## ۲-۲-۴ توصیف متغیرها

تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌های مربوط به دو متغیر اصلی در جدول زیر با شاخص‌های آماری

میانگین و انحراف معیار برای ۵۶ پاسخ دهنده به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۴-۶: تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش

مؤلفه	شاخص	میانگین	انحراف معیار
استراتژی دانش		۳.۴۲۳	۰.۳۷۳
استراتژی سازمانی		۳.۴۸۹	۰.۴۶۸



نمودار ۴-۶ نمودار توصیفی متغیرهای تحقیق

## ۳-۴ روش حداقل مربعات جزئی

این روش به عنوان یک جایگزین برای روش‌های OLS رگرسیون، Canonical رگرسیون و مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) در پژوهش‌هایی که متغیرهای مستقل و وابسته وجود دارد، بکارگرفته شود. روش PLS در اغلب اوقات، معادلات ساختاری مبتنی بر مولفه<sup>۱</sup> نامیده می‌شود درحالی که روش معادلات ساختاری مبتنی بر کواریانس<sup>۲</sup> است. این روش زمانی استفاده می‌شود که می‌خواهیم تاثیرات چندین متغیر مستقل را بر یک یا چند متغیر وابسته بررسی کنیم اما پیش فرض‌های انجام رگرسیون یا معادلات ساختاری برقرار نیست و یا اینکه در پژوهش با مشکلات زیر مواجه هستیم:

- چندین متغیر وابسته داشته باشیم.
- تعداد متغیرهای مستقل زیاد باشند و شناسایی متغیرهای تاثیرگذار مشکل باشد.
- در متغیرهای مستقل هم خطی وجود داشته باشد.

<sup>۱</sup> Component-Based SEM

<sup>۲</sup> Covariance-Based SEM

- حجم نمونه کم باشد.
- در رگرسیون توزیع فراوانی متغیرها نرمال نباشد و یا در روش معادلات ساختاری نرمال بودن چند متغیره برقرار نباشد.

روش حداقل مربعات جزئی می‌تواند تاثیرات متغیرهای مستقل را بر متغیر وابسته به صورت یک مدل رگرسیونی یا مدل ساختاری برازش می‌کند. چنانچه هدف پژوهشگر پیش‌بینی یا مدل‌سازی اکتشافی باشد استفاده از روش PLS توصیه می‌شود. روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای مقاصد تایید مدل کاربرد دارد و برای برآورد پارامترهای مدل نیازمند حجم نمونه زیاد و برقراری پیش فرض نرمال بودن چند متغیر است اما روش PLS چون برای مقاصد اکتشافی کاربرد دارد به هیچ‌گونه پیش فرضی نیاز ندارد. در برخی از منابع ذکر شده است روش PLS با حداقل ۱۰ نمونه نیز قابل انجام است و نتایج در مقابل داده‌های مفقود شده<sup>۱</sup> پایدار است (آذر و همکاران ۱۳۹۱). در این تحقیق یک فرضیه اصلی و چهار دسته فرضیه فرعی مطرح گردید، که در ادامه به بررسی این عوامل می‌پردازیم.

### ۴-۳-۱ بررسی فرضیه اصلی

فرضیه اصلی برای به زیر می‌باشد:

➤ استراتژی دانش بر استراتژی سازمان تاثیر مستقیم و معناداری دارد.

به عبارتی دیگر:

$$\begin{cases} H_{0:r=0} & \text{استراتژی دانش بر استراتژی سازمان تاثیر معناداری ندارد.} \\ H_{1:r \neq 0} & \text{استراتژی دانش بر استراتژی سازمان تاثیر معناداری دارد.} \end{cases}$$

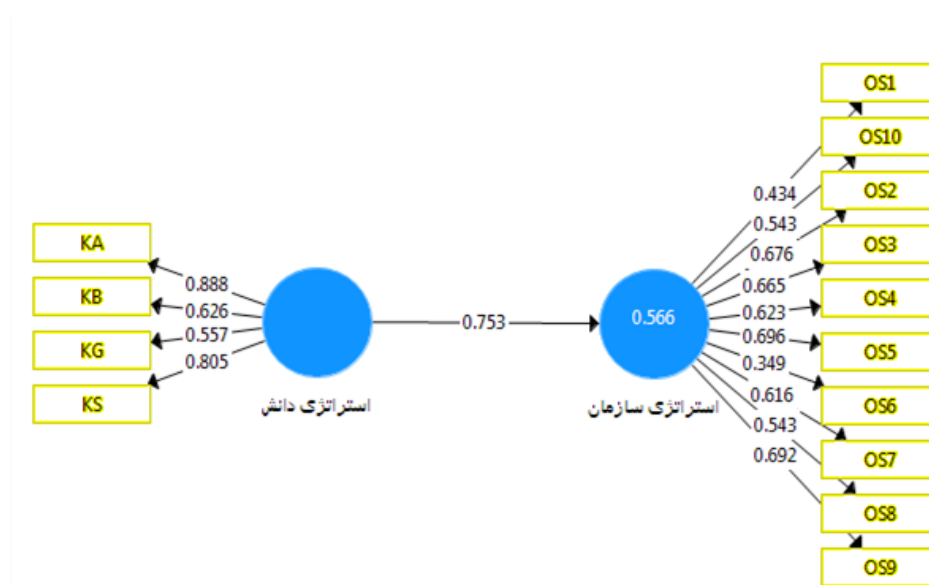
که نتایج حاصل از بررسی به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۴-۷ بررسی فرضیه اصلی (ضرایب مسیر، آماره‌ی  $t$  و ضریب تعیین)

<sup>۱</sup> Missing value

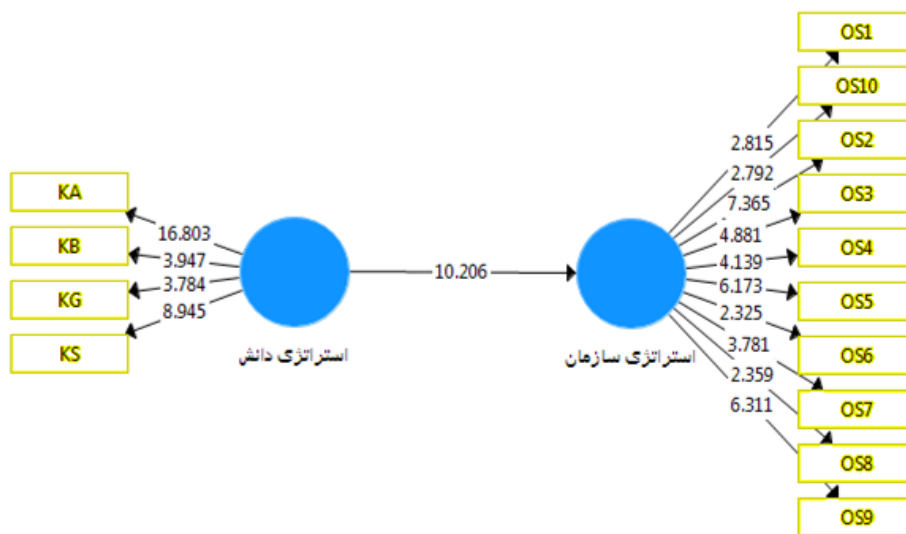
متغیر پیش بین	متغیر وابسته	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره t	$R^2$
استراتژی دانش	استراتژی سازمان	۰/۷۵۳	۱۰/۲۰۶	۰/۵۵۶

با توجه به جدول ۴-۷ می توان گفت که استراتژی دانش تاثیر قابل توجهی بر استراتژی سازمان دارد. چون ضریب معناداری ( آماره t) بیشتر از مقدار استاندارد ( 1.96) می باشد. همچنین با در نظر گرفتن، مثبت بودن ضریب مسیر می توان گفت که بین این دو رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد.



شکل ۴-۱ مدل سازی معادلات ساختاری استراتژی دانش - استراتژی سازمان (تخمین استاندارد)

با توجه به مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) می توان گفت که استراتژی دانش، ۵۵ درصد تغییرات استراتژی سازمان را پیش بینی می کند.



شکل ۴-۲ مدل سازی معادلات ساختاری استراتژی دانش - استراتژی سازمان (ضرایب معناداری)

### ۴-۳-۲ بررسی فرضیه فرعی اول

فرضیات فرعی به شرح زیر می باشد:

➤ نحوه انباشت دانش بر استراتژی سازمان تاثیر مستقیم و معناداری دارد.

به عبارتی دیگر:

$$\begin{cases} H_0: r=0 \\ H_1: r \neq 0 \end{cases}$$
 نحوه انباشت دانش بر استراتژی سازمان تاثیر معناداری ندارد.  
 نحوه انباشت دانش بر استراتژی سازمان تاثیر معناداری دارد.  
 که نتایج حاصل از بررسی به شرح زیر می باشد:

جدول ۴-۸ بررسی فرضیه فرعی اول ( ضرایب مسیر، آماره  $t$  و ضریب تعیین )

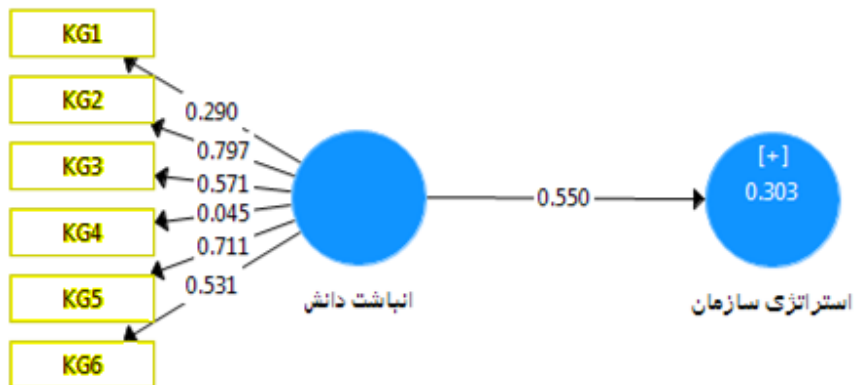
متغیر پیش بین	متغیر وابسته	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره $t$	$R^2$
نحوه انباشت دانش	استراتژی سازمان	۰/۵۵۰	۱/۵۰۵	۰/۳۰۳

با توجه به جدول ۴-۷ می توان گفت که نحوه انباشت دانش تاثیر بر استراتژی سازمان ندارد.

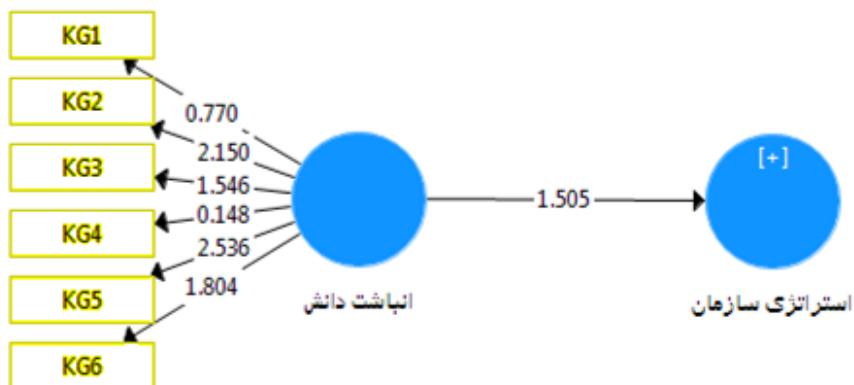
چون ضریب معناداری ( آماره  $t$ ) کمتر از مقدار استاندارد ( 1.96 ) می باشد. همچنین با در نظر



گرفتن، مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت که بین نحوه انباشت دانش و استراتژی سازمان رابطه وجود دارد.



شکل ۳-۴ مدل‌سازی معادلات ساختاری انباشت دانش - استراتژی سازمان (تخمین استاندارد)



شکل ۴-۴ مدل‌سازی معادلات ساختاری انباشت دانش - استراتژی سازمان (معناداری ضرایب)

### ۳-۳-۴ بررسی فرضیه فرعی دوم

با توجه به مدل پژوهش این فرضیه به شرح زیر می‌باشد.

➤ نحوه تامین دانش تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر استراتژی سازمان دارد.

به عبارتی دیگر:

$$\begin{cases} H_0: r=0 \\ H_1: r \neq 0 \end{cases}$$

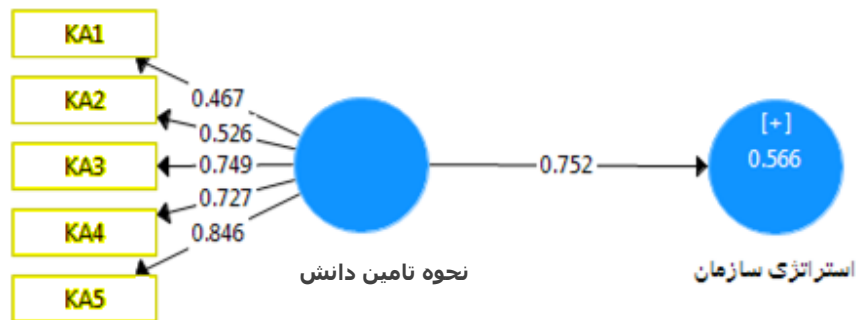
نحوه تامین دانش بر استراتژی سازمان تأثیر معناداری ندارد.  
نحوه تامین دانش بر استراتژی سازمان تأثیر معناداری دارد.

نتایج حاصل از بررسی فرضیات در جدول زیر نشان داده شده است.

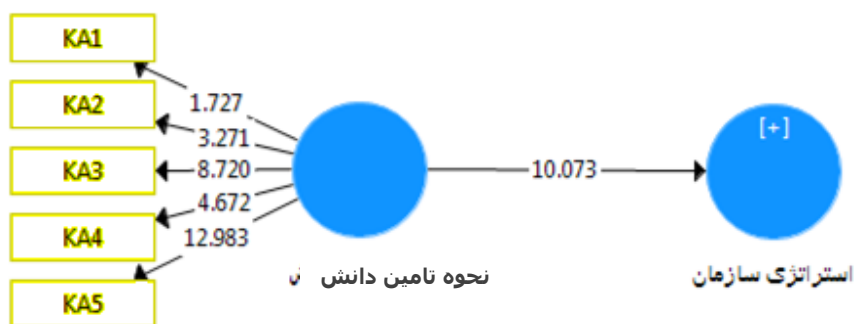
جدول ۴-۹ بررسی فرضیات نگرش ( ضرایب مسیر، آماره  $t$  و ضریب تعیین)

متغیر پیش‌بین	متغیر وابسته	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره $t$	$R^2$
نحوه تامین دانش	استراتژی سازمان	۰/۷۵۲	۱۰/۰۷۳	۰/۵۶۶

با توجه به آماره  $t$  که بیشتر از مقدار  $1/96$  است، می‌توان گفت که نحوه تامین دانش تأثیر مثبت و معناداری بر استراتژی سازمان دارد. با توجه به ضریب تعیین ( $R^2$ )، می‌توان گفت که نحوه تامین دانش ۵۶ درصد تغییرات استراتژی سازمان را پیش‌بینی می‌کند. همچنین بین نحوه تامین دانش و استراتژی سازمان با توجه به ضریب مسیر مثبت، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.



شکل ۴-۵ مدل‌سازی معادلات ساختاری نحوه تامین دانش - استراتژی سازمان (تخمین استاندارد)



شکل ۴-۶ مدل‌سازی معادلات ساختاری نحوه تامین دانش - استراتژی سازمان (معناداری ضرایب)

### ۴-۳-۴ بررسی فرضیه فرعی سوم

این فرضیه عبارت است از :

➤ منبع تامین دانش بر استراتژی سازمان تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.

به عبارتی دیگر

$$\begin{cases} H_0: r=0 \\ H_1: r \neq 0 \end{cases}$$

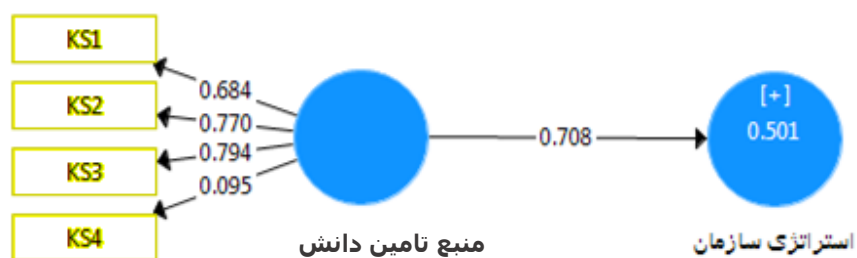
منبع تامین دانش بر استراتژی سازمان تأثیر معناداری ندارد.

منبع تامین دانش بر استراتژی سازمان تأثیر معناداری دارد.

نتایج حاصل از بررسی فرضیات در جدول زیر نشان داده شده است.

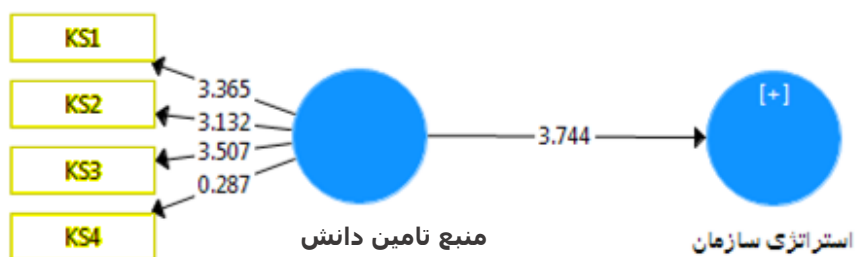
جدول ۴-۱۰ بررسی فرضیات نگرش ( ضرایب مسیر، آماره  $t$  و ضریب تعیین)

متغیر پیش‌بین	متغیر وابسته	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره $t$	$R^2$
منبع تامین دانش	استراتژی سازمان	۰/۷۰۸	۳/۷۴۴	۰/۵۰۱



شکل ۴-۷ مدل‌سازی معادلات ساختاری منبع تامین دانش - استراتژی سازمان (تخمین استاندارد)

با توجه به آماره  $t$  که بیشتر از مقدار  $1/96$  است، می‌توان گفت که منبع تامین دانش تاثیر مثبت و معناداری بر استراتژی سازمان دارد. همچنین بین منبع تامین دانش و استراتژی سازمان با توجه به ضریب مسیر مثبت، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به ضریب تعیین ( $R^2$ )، می‌توان گفت که نحوه تامین دانش ۵۰ درصد تغییرات استراتژی سازمان را پیش‌بینی می‌کند.



شکل ۴-۸ مدل‌سازی معادلات ساختاری منبع تامین دانش - استراتژی سازمان (معناداری ضرایب)

### ۴-۳-۵ بررسی فرضیه فرعی چهارم

این فرضیه عبارت است از :

➤ پایه دانش بر استراتژی سازمان تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد.

به عبارتی دیگر

$$\begin{cases} H_0: r=0 \\ H_1: r \neq 0 \end{cases}$$

پایه دانش بر استراتژی سازمان تأثیر معناداری ندارد.  
پایه دانش بر استراتژی سازمان تأثیر معناداری دارد.

نتایج حاصل از بررسی فرضیات در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۴-۱۱ بررسی فرضیات نگرش ( ضرایب مسیر، آماره  $t$  و ضریب تعیین)

متغیر پیش‌بین	متغیر وابسته	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره $t$	$R^2$
پایه دانش	استراتژی سازمان	۰/۵۳۵	۱۰/۰۷۳	۰/۲۸۶

با توجه به ضریب مسیر مثبت بین پایه دانش و استراتژی سازمان می‌توان گفت بین این دو

رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

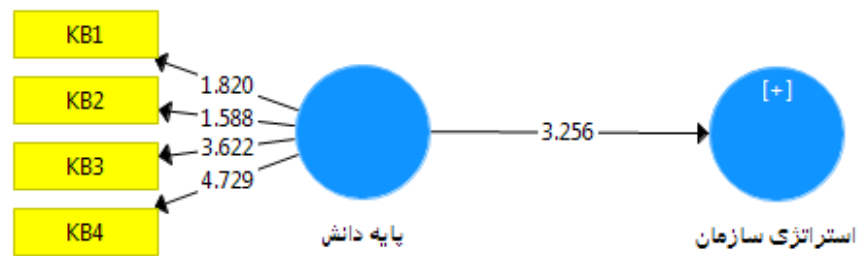


شکل ۴-۹ مدل‌سازی معادلات ساختاری پایه دانش - استراتژی سازمان (تخمین استاندارد)

با توجه به آماره  $t$  که بیشتر از مقدار  $1/96$  است، می‌توان گفت که پایه دانش تأثیر مثبت و

معناداری بر استراتژی سازمان دارد. با توجه به ضریب تعیین ( $R^2$ )، می‌توان گفت که پایه دانش

۲۸ درصد تغییرات استراتژی سازمان را پیش‌بینی می‌کند.



شکل ۴-۱۰ مدل‌سازی معادلات ساختاری پایه دانش - استراتژی سازمان (معناداری ضرایب)

## ۴-۴ آزمون فریدمن

از آزمون فریدمن برای بررسی یکسان بودن اولویت بندی (رتبه‌بندی) تعدادی از متغیرهای وابسته توسط افراد استفاده می‌شود. در اینجا اولویت بندی پژوهش از منظر پاسخ دهندگان مورد بررسی قرار می‌گیرد. فرضیه های آزمون فریدمن برای تعیین اولویت ابعاد استراتژی دانشی مدل پژوهش عبارت است از:

$$\begin{cases} H_0: & \text{اولویت ابعاد استراتژی دانش برای پاسخ دهندگان یکسان است.} \\ H_1: & \text{اولویت ابعاد استراتژی دانش برای پاسخ دهندگان یکسان نیست.} \end{cases}$$

جدول زیر مولفه‌های مربوط به ابعاد مدل پژوهش، میانگین رتبه آن‌ها، اولویت میانگین رتبه‌ها

و سطح معنی‌داری را نشان می‌دهد:

جدول ۴-۱۲ میانگین رتبه های ابعاد مدل پژوهش

ردیف	متغیر	میانگین رتبه	اولویت میانگین رتبه
۱	انباشت دانش	۲.۱۸	۴
۲	نحوه تامین دانش	۲.۵۱	۲
۳	منبع تامین دانش	۲.۴۶	۳
۴	پایه دانش	۲.۸۶	۱

جدول ۴-۱۳ آزمون فریدمن ابعاد مدل پژوهش

۵۶	تعداد پاسخ ها
۸.۱۰۳	آماره کای دو
۳	درجه آزادی
۰.۰۴۴	سطح معنی داری

با توجه به اینکه سطح معنی داری (Sig) برای ابعاد مدل پژوهش کمتر از ۰.۰۵ است. فرضیه صفر رد می‌گردد. بنابراین اولویت های ابعاد مدل برای پاسخ دهندگان یکسان نمی‌باشد. با توجه به نتایج جدول ۴-۱۲ پایه دانش بالاترین اولویت را دارد.







---

فصل پنجم

---

نتایج و پیشنهادات

## ۵-۱ مقدمه

معمولاً یکی از آخرین اجزای پیکره اصلی نوشته تحقیقی، بخش نتایج و پیشنهادهای است. این بخش در واقع عصاره پژوهش است. در فصل های گذشته به معرفی پژوهش، پیشینه آن، روش اجرا و تجزیه و تحلیل آماری پرداختیم، در این فصل ضمن ارائه خلاصه ای از تحقیق انجام شده، با تحلیل داده های بدست آمده و در چارچوب فرضیات تحقیق، نتایج تحقیق مورد بررسی و ارزیابی قرار خواهد گرفت و پیشنهادهای در راستای بهبود وضعیت سازمانهای استراتژی محور ارائه خواهد شد و در انتها پیشنهادهای برای انجام تحقیقات آتی مطرح می گردد.

## ۵-۲ خلاصه ای از پژوهش انجام شده

این پژوهش با پیروی از یک چهارچوب منظم و در قالب ۵ فصل به بررسی موضوع پرداخته است:

در فصل اول، به بیان مسأله تحقیق، ضرورت، اهداف و فرضیات تحقیق پرداخته شد.

در فصل دوم، به بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق پرداخته شد و با استفاده از متون و منابع داخلی و خارجی، آخرین دستاوردهای علمی و نظریات صاحب نظران مختلف مورد بررسی قرار گرفت. بررسی دقیق و عمیق ادبیات تحقیق باعث می شود که بتوان برای پژوهش، یک چارچوب معقول و منطقی ارائه داد.

در فصل سوم، به روش شناسی تحقیق اشاره شد. نتایج زمانی قابل اعتماد، مطمئن و قابل تعمیم هستند که با روش مناسب به دست آمده باشند. این پژوهش در شرکت های فعال در حوزه ی صنایع غذایی استان خراسان رضوی صورت گرفته است که دربرگیرنده ۲۰ شرکت می باشد. جامعه آماری این تحقیق مدیران، معاونین و کارشناسانی است که به طور مستقیم در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک شرکت خود دخیل هستند و در تصمیم گیری های راهبردی و هدفگذاری های بلندمدت

صاحب نظر هستند. با توجه به آنچه بیان شد از بین ۲۰ شرکت، که اعلام همکاری کرده بودند و دسترسی به آنها وجود داشت. ۱۰۰ پرسشنامه ارسال گردید و در نهایت ۵۶ پرسشنامه دریافت شد و پس از جمع آوری داده‌ها، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

در فصل چهارم، که شامل نتایج بررسی فرضیات اصلی و فرعی تحقیق می‌باشد. پس از جمع آوری داده های تحقیق به تجزیه و تحلیل آن ها در دو بخش توصیفی و آمار استنباطی پرداخته شده است. سطح تحلیل توصیفی شامل تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌های جمعیت شناختی (سن، جنسیت، تحصیلات، سابقه کار و سمت) می‌باشد. در سطح تجزیه و تحلیل استنباطی از آزمون فرض آماری، فرضیات تحقیق مورد بررسی قرار گرفت.

و فصل پنجم، که سعی می‌شود در آن به یک جمع‌بندی، نتیجه‌گیری مناسب دست یافت و همچنین بتوان پیشنهاداتی را برای تحقیقات آتی بیان نمود. این فصل شامل موارد زیر است.

✓ بررسی و تحلیل نتایج تحقیق

✓ پیشنهادات مبتنی بر یافته‌های تحقیق

✓ محدودیت‌های تحقیق

✓ پیشنهادات برای تحقیقات آتی

## ۳-۵ تحلیل نتایج تحقیق و ارائه پیشنهادات

بررسی و تحلیل نتایج در این تحقیق به دو بخش تقسیم می‌شود. در بخش اول به بررسی و تحلیل آمار توصیفی تحقیق می‌پردازیم و در بخش دوم به بررسی نتایج حاصل از فرضیات می‌پردازیم و پیشنهاداتی را مبتنی بر نتایج تحقیق ارائه می‌دهیم.

## ۵-۳-۱ تحلیل آمار توصیفی

در این قسمت به تحلیل داده‌های توصیفی می‌پردازیم. با توجه به نتایج بدست آمده اکثریت پاسخ‌دهندگان مرد می‌باشند (۷۷٪)، که با توجه به ساختار سازمان های ایرانی در رده های بالایی سازمان، این موضوع دور از تصور نیست. بیشتر از ۵۰ درصد پاسخ‌دهندگان در بین سنین ۲۰-۳۰ قرار دارند که نشان‌دهنده جوان بودن گروه های تصمیم گیرنده سازمان های مورد مطالعه در مسائل استراتژیک می‌باشد. ۵۷ درصد پاسخ‌دهندگان دارای سطح تحصیلات فوق لیسانس هستند که نشان از سازمانهای دانشی دارد و می‌توان گفت هسته تصمیم گیرنده در این سازمانها به حد کفایت از تفکر استراتژیک برخوردارند. ۴۱ درصد از افراد پاسخگو به سوالات تجربه کاری زیر ۵ سال دارند که با توجه به جوان بودن آنها کاملاً قابل درک می‌باشد. با تاکید بر این نکته که از افرادی در این پژوهش کمک گرفته شده است که در تصمیمگیری های استراتژیک و هدفگذاری های بلند مدت سازمان سهیم هستند، و از آنجاکه اغلب پاسخ‌دهندگان به سوالات دارای سمت کارشناسی هستند می‌توان گفت یک بوروکراسی حرفه‌ای در این سازمانها جاری است.

## ۵-۳-۲ بحث و بررسی فرضیات تحقیق

در این پژوهش دو فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی را مطرح ساختیم، که در ادامه آنها را مورد بررسی و تحلیل قرار می‌دهیم:

- فرضیه اصلی عبارت است از " استراتژی دانش بر استراتژی سازمان تاثیر مستقیم و معناداری دارد".

با توجه به نتایج بدست آمده، فرضیه اصلی پژوهش تایید شد، همچنین با در نظر گرفتن، مثبت بودن ضریب مسیر می‌توان گفت که بین این دو رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد. تقریباً اغلب محققان بر لزوم همراستایی و همسوبودن استراتژی دانش با استراتژی اصلی سازمان اذعان دارند و

برخی از آنها نظیر زک (۱۹۹۹)، جونز (۲۰۰۰)، اسکای رمی (۲۰۰۰)، آسوه (۲۰۰۴) و جمیز (۲۰۰۹) به این موضوع تصریح نموده اند.

**فرضیه فرعی اول** " نحوه انباشت دانش بر استراتژی سازمان تاثیر مستقیم و معناداری دارد ".  
با توجه به نتایج آماری، فرضیه اول فرعی تایید نمی شود. به عبارتی پاسخ دهندگان معتقدند که نحوه انباشت دانش تاثیر بر استراتژی سازمان ندارد.

بنا به نظر کستن (۲۰۰۶) نحوه انباشت دانش به عنوان یکی از ابعاد استراتژی دانش قابل شناسایی است به این دلیل که استراتژی دانش به عنوان جزئی از استراتژی اصلی سازمان، بین جهت گیری های استراتژیک سازمان و ساختارها و فعالیت های دانشی آن، اتصال و ارتباط برقرار می کند. از طرفی معتقد است به دلیل اینکه تا کنون مطالعات تجربی کمی در حوزه استراتژی دانش انجام شده است لذا زمینه و فرصت برای آزمون کردن فرضیات در این زمینه محدود است از این رو استفاده از ابزار و روشهای تحقیق کیفی مناسب تر به نظر می رسد مانند تحلیل محتوا، استفاده از مصاحبه های ساختاریافته و مطالعات موردی.

**فرضیه فرعی دوم** عبارت است از " نحوه تامین دانش تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر استراتژی سازمان دارد ".

با توجه به نتایج بدست آمده، نحوه تامین دانش تاثیر مثبت و معناداری بر استراتژی سازمان دارد. بیرلی و دالی نیز معتقدند که استراتژی دانش یک سازمان، خطوط راهنمایی را در خصوص نحوه تخصیص منابع دانشی آن نیز ارائه می کند. به عبارت دیگر استراتژی دانش می تواند مشخص کننده درجه و میزانی باشد که سازمان منابعش را بر تولید دانش جدید به صورت رادیکالی، متمرکز کند و یا اینکه آنها را بر توسعه دانش موجود به صورت تدریجی، متمرکز کند. (بیرلی و دالی - ۲۰۰۲)

فرضیه فرعی سوم عبارت است از " منبع تامین دانش بر استراتژی سازمان تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد ".

با توجه به نتایج بدست آمده، منبع تامین دانش تاثیر مثبت و معناداری بر استراتژی سازمان دارد. همچنین بین منبع تامین دانش و استراتژی سازمان با توجه به ضریب مسیر مثبت، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یافته های زک (۱۹۹۹) نیز موید این تاثیر و همچنین رابطه مثبت بین این دو است. به گفته زک سازمانهای که رویکرد آنها به کارگیری و اهرم نمودن دانش داخلی سازمان است، استراتژی دانشی کاملا محافظه کارانه را به نمایش می گذارند در حالیکه سازمان های خلاق که در تامین دانش خود هم از منابع داخلی استفاده می کنند و هم از منابع خارجی (بدون مرز)، استراتژی دانشی کاملا تهاجمی دارند. (زک، ۱۹۹۹)

فرضیه فرعی چهارم عبارت است از " پایه دانش بر استراتژی سازمان تاثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد ".

با توجه به نتایج بدست آمده، می توان گفت که پایه دانش تاثیر مثبت و معناداری بر استراتژی سازمان دارد. در تحقیقی که توسط کستن در سال ۲۰۰۶ انجام شده است در خصوص استراتژی دانش و تاثیر آن بر استراتژی شرکتها بررسی هایی صورت گرفته است. در این تحقیق، گرایش سازمان به دامنه و عمقی که سازمان به جستجوی دانش می پردازد و آنرا توسعه می دهد تایید شده است.

## ۴-۵ پیشنهادات مبتنی بر یافته های تحقیق

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر به سازمان های مورد نظر جهت پیشبرد مقاصد استراتژیک خود و بهره گیری مطلوب از دارایی های دانشی خود پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- تدوین سند راهبردی، تعریف مفاهیم چشم انداز و نقشه راه سازمان
- تشکیل تیمی از مدیران و کارکنان کلیدی برای توسعه دانش در سازمان
- توسعه راهبردها و استراتژی‌های سازمانی برای پیاده سازی اصول مدیریت دانش
- افزایش حمایت مدیریت عالی سازمان از فرآیند برنامه ریزی و اجرای استراتژی دانش
- آموزش به کارکنان درباره ماهیت دانش، دارایی های دانشی سازمان و توسعه دانش در سازمان

## ۵-۵ توصیه ها برای تحقیقات آینده

با توجه به تجربیات حاصل از این پژوهش، توصیه می‌گردد در تحقیقات آتی موارد زیر مورد توجه صورت گیرد:

- با توجه به اینکه تحقیق حاضر به صورت کمی انجام شد، پیشنهاد می‌گردد که تحقیقات آتی به صورت کیفی صورت گیرد تا بتوان اطلاعات مفید بیشتری جمع آوری کرد.
- طراحی یک مدل کاملا بومی بوسیله مصاحبه با خبرگان این صنعت.
- این پژوهش در صنعت‌های دیگر نیز صورت گیرد.

## ۵-۶ محدودیت‌های تحقیق

در روند انجام پژوهش حاضر یک سری محدودیت‌هایی وجود داشت که در ادامه به توضیح برخی از این محدودیت‌ها می‌پردازیم:

- عدم همکاری برخی بخش‌های سازمان با محقق، علیرغم اینکه قبلاً اعلام آمادگی کرده بودند.
- به دلیل محدودیت دسترسی به تمامی مدیران، از برخی کارشناسان که با تصمیمات استراتژیک سازمان در ارتباط بودند، درخواست تکمیل پرسشنامه گردید.
- در این تحقیق صرفاً از پرسشنامه استفاده شده است.



## منابع

احمدی، ابراهیم، تاثیر استراتژیهای مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری

الهی، شعبان، ۱۳۸۸، ارائه یک متدولوژی برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش-مطالعه و بررسی سه سازمان نمونه، پژوهشهای مدیریت در ایران، دوره ۱۴، شماره ۳

پورنژدی، شهریار عبدالله، ۱۳۸۶، ارائه چهارچوب مفهومی برای مدیریت استراتژیک دانش، مرکز همایش های بین المللی رازی، تهران

حبیب پور، ک. صفری، ر. (۱۳۸۸). راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی. تهران

خاکی، غ. (۱۳۸۷). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی. تهران: انتشارات درایت.

رامین مهر، ح.، چارستاد، پ. (۱۳۹۲). روش تحقیق کمی با کاربرد مدل سازی معادلات ساختاری (نرم افزار لیزرل). تهران: انتشارات ترمه.

رضائیان؛ علی (۱۳۸۱). نقش مدیر عالی دانش در مدیریت دانش، فصلنامه پیام مدیریت، سال دوم، شماره ۴-۳

رضائیان؛ علی (۱۳۸۹). بررسی الگوهای استراتژی مدیریت دانش و استراتژی دانش در سازمان ها، دوماهنامه علمی-ترویجی "توسعه انسانی پلیس"، شماره ۲۷

رضائیان؛ علی، سیمای سازمان دانش محور، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره

۲۲

سکاران، ا. (۱۳۸۱)، روش های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و شیرازی، چاپ دوم تهران: موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.

سهرابی، بابک، و دارمی، هادی (۱۳۸۹)، مدیریت دانش با رویکرد MBA، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها.

عاشقی اسکوئی (۱۳۹۰). مدلی برای کارآفرینی استراتژیک مبتنی بر حاکمیت شرکتی در کسب و کارهای تولیدی ایران. پایان نامه دکتری دانشگاه علامه طباطبائی.

مومنی، م. (۱۳۸۵). تحلیل های آماری با استفاده از SPSS. تهران: کتاب نو.

Albers, J. A. (2009). A practical approach to implementing knowledge management. *Journal of Knowledge Management Practice*, 10(1), 1-14.

Asoh, D. A. (2004). *Business and knowledge strategies: Alignment and performance impact analysis*. University at Albany, Doctoral Program in Information Science.

Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry. *Strategic management journal*, 17(S2), 123-135.

Bierly, P. E., & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 493-516.

Choo, C. W., & Bontis, N. (2002). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*: New York: Oxford University Press.

Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management*, 9(3), 101-115.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? , *Harvard Business Review*, March-April.

Holsapple, C. (2013). *Handbook on knowledge management 1: Knowledge matters (Vol. 1)*: Springer Science & Business Media.

Kasten, J. (2011). Knowledge strategy and its influence on knowledge organization. *NASKO*, 1(1), 100-104.

Ordenez de Pablos, P. (2002). Knowledge management and organizational learning: typologies of knowledge strategies in the Spanish manufacturing industry from 1995 to 1999. *Journal of knowledge management*, 6(1), 52-62.

Prieto, I. M., & Revilla, E. (2004). An empirical investigation of knowledge management styles and their effects on learning capacity. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(2), 133-146.

Singh, S. (2008). *The development and investigation of a conceptual model to understand knowledge management*. Queen's University.

Skyrme; D. J.(2000), *Developing a Knowledge Strategy*, Available at: [www.skyrme.com/pubs/articles.htm](http://www.skyrme.com/pubs/articles.htm).

Snyman, R., & Kruger, C. J. (2004). The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of knowledge management*, 8(1), 5-19.

Venkitachalam, K., & Scheepers, R. (2004). Formulating an Organizational Knowledge Strategy: The Influence of Existing IT Infrastructure. *ECIS 2004 Proceedings*, 160.

Wu, J. (2007). Exploring the link between knowledge management performance and firm performance. *AMCIS 2007 Proceedings*, 390.

Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California management review*, 41(3), 125-145.

Zack, M. H. (2002). A strategic pretext for knowledge management. Paper presented at the Proceedings of the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities.

## **Abstract**

Each organization must first identify which knowledge should be developed and managed. And how it should be developed and managed. Determine the knowledge strategy of the utmost importance for organizations that seek to planning for implement knowledge management systems and tools in their organizations. This study follows the regulatory framework to identify and prioritize the factors of knowledge strategy and its impact on the organization's strategy. Researcher intends to explain the organizational performance based on factors of knowledge strategy with the discovery and recognition the factors of knowledge strategy. Questionnaires of firm's strategy and the knowledge strategy completed by managers, deputies and experts. After that, used the partial least squares (PLSR) for analyze the data and test the research hypotheses. And identified and assessed the effectiveness of the factors of knowledge strategy on the organization's strategy using factor analysis. According to the results, the study hypothesis was confirmed, which means that the knowledge strategy has a direct and significant impact on organization strategy. Also according to the statistical analysis, the hypothesis was not confirmed, in other words, the respondents argued that the accumulation of knowledge has no impact on the organization's strategy. The second hypothesis was confirmed, namely how to knowledge supply has a positive and significant impact on the strategy of the organization. The third hypothesis was confirmed, namely Source of knowledge supply has a positive and significant impact on the strategy of the organization. Also the fourth hypothesis was confirmed. We can say that knowledge base has a positive and meaningful impact on the organization's strategy. Finally, the

Friedman test was used for prioritizing (rankings) factors knowledge strategy by respondents. That shows the knowledge base, has the highest priority in influencing on the strategy of the organization.

**Keywords:**

Knowledge strategy, organization's strategy, accumulation of knowledge, how to knowledge supply, source of knowledge supply, knowledge base



**Shahrood University of Technology**  
**Faculty of management and industrial engineering**

**Identification and ranking the knowledge strategy factors and its  
effect on organization strategy**  
(A case study at Khorasan razavi food industrial)

**Hossein MoosaAbadi**

**Supervisor:**  
**Dr.Mohammad Moosavi Shahroodi**

**February 2016**