

صلى الله عليه وآله وسلم



دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت
پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار

بررسی تاثیر بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی
با اثر میانجی‌گری انرژی سازمانی مولد

نگارنده:

سید محمد رضا کبریائی

استاد راهنما

دکتر بزرگمهر اشرفی

تیر ۱۴۰۰

شماره: ۶۹۸۹-۱۴
تاریخ: ۱۴۰۱/۶/۸
ویرایش:

باسمه تعالی
فرمهای ارزشیابی پایان نامه کارشناسی ارشد
مربوط به ورودی‌های ۹۴ به بعد

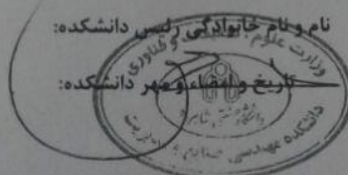


فرم شماره (۳) صورتجلسه نهایی دفاع از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد

با نام و یاد خداوند متعال، ارزیابی جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد خانم / آقای سیدمحمد رضا کبریانی با شماره دانشجویی ۹۶۳۵۳۱۴ رشته... مدیریت کسب و کار گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی تحت عنوان بررسی تأثیر بلوغ مدیریتی دانش بر بهره وری کارکنان دانشی با نقش میانجی انرژی سازمانی مولد که در تاریخ ۱۴۰۰/۴/۱۲ با حضور هیأت محترم داوران در دانشگاه صنعتی شاهرود برگزار شد به شرح ذیل اعلام می‌گردد:

الف) درجه عالی: نمره ۱۹-۲۰ ☐ ب) درجه خیلی خوب: نمره ۱۸/۹۹-۱۷/۸۸ ☒
ج) درجه خوب: نمره ۱۶-۱۷/۹۹ ☐ د) درجه متوسط: نمره ۱۴-۱۵/۹۹ ☐
ه) کمتر از ۱۴ غیر قابل قبول و نیاز به دفاع مجدد دارد ☐
نوع تحقیق: نظری ☒ عملی ☐

عضو هیأت داوران	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	امضاء
۱- استاد راهنمای اول	دکتر بزرگمهر اشرفی		
۲- استاد راهنمای دوم	-		
۳- استاد مشاور	-		
۴- استاد داور اول	دکتر سعید آبیانی اصفهانی	استاد داور	
۵- استاد داور دوم	دکتر مجتبی غیانی		
۶- نماینده تحصیلات تکمیلی	دکتر سید محمد حسن حسینی		



تقدیم به:

تقدیم به پدر و مادر عزیزم به
پاس قلب‌های بزرگشان که فریاد
رس است و سرگردانی و ترس در
پناهشان به شجاعت می‌گراید و به
پاس محبت‌های بی‌دریغشان که
هرگز فروکش نمی‌کند.

سپاسگزاری

ایزد منان را سپاس که توفیق
فراگیری علم را به من عطا فرمود.
از استاد راهنمای ارجمند؛ جناب
آقای دکتر بزرگمهر اشرفی که با
راهنمایی‌های دلسوزانه، صبر و
حوصله والایشان در دوره کارشناسی
ارشد به ویژه در راستای ارائه این
پایان‌نامه همواره راه‌گشایم بودند،
سپاسگزارم و کمال تقدیر و تشکر را
دارم.

در طول دوران تحصیل کارشناسی
ارشد، از راهنمایی‌ها و مساعدت‌های
اساتید ارجمند دانشکده مهندسی
صنایع و مدیریت بهره‌بردم که
برخود لازم می‌دانم مراتب سپاس
قلبی خود را از این سروران اندیشمند
داشته‌باشم.

تعهد نامه

اینجانب سید محمدرضا کبریائی دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت کسب و کار دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه بررسی تاثیر بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی با اثر میانجی گری انرژی سازمانی مولد تحت راهنمایی دکتر بزرگمهر اشرفی متعهد می‌شوم:

- تحقیقات در این پایان‌نامه توسط اینجانب انجام شده‌است و از صحت و اصالت برخوردار است.
- در استفاده از نتایج پژوهش‌های محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده‌است.
- مطالب مندرج در پایان‌نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ‌جا ارائه نشده‌است.
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « Shahrood University of Technology » به چاپ خواهد رسید.
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به‌دست آمدن نتایج اصلی پایان‌نامه تأثیرگذار بوده‌اند در مقالات مستخرج از پایان‌نامه رعایت می‌گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان‌نامه، در مواردی که از موجود زنده (یا بافت‌های آن‌ها) استفاده شده‌است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده‌است.
- در کلیه مراحل انجام این پایان‌نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده‌است اصل رازداری، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده‌است.

تاریخ

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج، کتاب، برنامه‌های رایانه‌ای، نرم افزارها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد. این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود.
- استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان‌نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی‌باشد.

* متن این صفحه نیز باید در ابتدای نسخه‌های تکثیر شده پایان‌نامه وجود داشته‌باشد .

چکیده:

پژوهش حاضر به بررسی تاثیر بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی با اثر میانجی‌گری انرژی سازمانی مولد در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد پرداخته است. این پژوهش از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود و به لحاظ روش از نوع همبستگی بود. جامعه آماری در این پژوهش را تمامی کارکنان دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد، به تعداد ۸۵۰ نفر تشکیل می‌داد که با در نظر گرفتن تمامی جامعه آماری با توجه به نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک و با استفاده از فرمول کوکران؛ نمونه مورد بررسی شامل ۲۶۵ نفر از کارکنان شرکت‌ها بود. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های بهره‌وری نیروی انسانی هرسی، بلانچارد و گلداسمیت مدل آچيو (۱۹۸۰)، فرایندهای مدیریت دانش بات (۲۰۰۱) و انرژی سازمانی مولد کول و همکاران (۲۰۱۲) استفاده شد. در تحقیق حاضر جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از معادلات ساختاری به روش تحلیل مسیر و رگرسیون گام به گام استفاده گردید و در کلیه تجزیه و تحلیل‌های آماری این پژوهش از نرم افزار SPSS-22 و Amos-24 استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که اثر مستقیم مؤلفه بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی معنی‌دار می‌باشد ($p - \text{value} < 0/05$). در ادامه نیز دخالت مولفه انرژی سازمانی مولد بر رابطه بین مؤلفه پیش بین و ملاک، نشان داد که بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی با نقش میانجی‌گری انرژی سازمانی مولد در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد ($p - \text{value} < 0/05$).

کلید واژگان: انرژی سازمانی مولد، بهره‌وری کارکنان دانشی، بلوغ مدیریتی دانش، شرکت‌های حاضر در

شهرک صنعتی مشهد

فهرست مطالب

فصل اول کلیات پژوهش

۳	۲-۱) بیان مسئله
۶	۳-۱) ضرورت های انجام تحقیق
۷	۴-۱) اهداف تحقیق
۷	۱-۴-۱) هدف اصلی
۷	۲-۴-۱) اهداف فرعی
۸	۵-۱) فرضیه های تحقیق
۸	۱-۵-۱) فرضیه اصلی
۸	۲-۵-۱) فرضیه های فرعی
۸	۶-۱) مدل مفهومی تحقیق
۹	۷-۱) تعاریف نظری و عملیاتی تحقیق
۹	۱-۷-۱) بهره‌وری کارکنان دانشی
۹	۲-۷-۱) بلوغ مدیریتی دانش
۱۰	۳-۷-۱) انرژی سازمانی مولد

فصل دوم ادبیات و پیشینه پژوهش

۱۲	۱-۲) مقدمه
۱۲	۲-۲) بهره‌وری کارکنان
۱۶	۱-۲-۲) عوامل افزایش بهره‌وری
۱۶	۲-۲-۲) مدل بهره‌وری
۱۶	۱-۲-۲-۲) مدل هرسی و گلداسمیت
۱۶	۱-۲-۲-۲) توان (۱-۱-۲-۲-۲)
۱۶	۲-۲-۲-۲) تمایل (۲-۱-۲-۲-۲)
۱۶	۳-۲-۲-۲) درک نقش (۳-۱-۲-۲-۲)
۱۷	۴-۲-۲-۲) پشتیبانی سازمانی (۴-۱-۲-۲-۲)
۱۷	۵-۲-۲-۲) بازخور (۵-۱-۲-۲-۲)
۱۷	۶-۲-۲-۲) اعتبار (۶-۱-۲-۲-۲)

۱۷	 محیط (۷-۱-۲-۲-۲)
۱۷	 مدل بهره‌وری منابع انسانی (H.R.p) (۲-۲-۲-۲)
۱۸	 خواستن (۱-۲-۲-۲-۲)
۱۸	 توانستن (۲-۲-۲-۲-۲)
۱۸	 امکان داشتن (۳-۲-۲-۲-۲)
۱۸	 استفاده از مدل ACHIEVE (۳-۲-۲)
۱۹	 A - توانایی (دانش و مهارت ها) (۱-۳-۲-۲)
۱۹	 C - وضوح (دراک یا تصور نقش) (۲-۳-۲-۲)
۱۹	 H - کمک (حمایت سازمانی) (۳-۳-۲-۲)
۲۰	 I - انگیزه (انگیزش یا تمایل) (۴-۳-۲-۲)
۲۰	 E - ارزیابی (آموزش و بازخور عملکرد) (۵-۳-۲-۲)
۲۱	 V - اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل) (۶-۳-۲-۲)
۲۱	 E - محیط (تناسب محیطی) (۷-۳-۲-۲)
۲۱	 سه کنش مدیریت بهره‌وری کارکنان (۴-۲-۲)
۲۲	 بلوغ مدیریت دانش (۳-۲)
۲۴	 مدیریت دانش (۱-۳-۲)
۲۵	 مدیریت دانش چیست؟ (۲-۳-۲)
۲۵	 تاریخچه (۳-۳-۲)
۲۸	 تعاریف مدیریت دانش (۴-۳-۲)
۳۰	 تعریف مفاهیم و اصطلاحات مرتبط (۵-۳-۲)
۳۰	 داده (۱-۵-۳-۲)
۳۱	 اطلاعات (۲-۵-۳-۲)
۳۱	 دانش (۳-۵-۳-۲)
۳۲	 انواع دانش (۶-۳-۲)
۳۲	 دانش صریح (آشکار) (۱-۶-۳-۲)
۳۲	 دانش ضمنی (نهان) (۲-۶-۳-۲)
۳۳	 چرخه دانش (۷-۳-۲)
۳۴	 چرخه سیستم مدیریت دانش (۸-۳-۲)
۳۵	 اهداف مدیریت دانش (۹-۳-۲)

۳۶	 نیاز به مدیریت دانش (۱۰-۳-۲)
۳۶	 روش های مدیریت دانش (۱۱-۳-۲)
۳۷	 الزامات سیستم های مدیریت دانش (۱۲-۳-۲)
۳۸	 مزایای مدیریت دانش (۱۳-۳-۲)
۳۹	 منافع مدیریت دانش (۱۴-۳-۲)
۴۱	 برنامه های مدیریت دانش و روند تولید دانش (۱۵-۳-۲)
۴۱	 منابع دانش (۱۶-۳-۲)
۴۲	 دسته بندی ابزارهای مدیریت دانش (۱۷-۳-۲)
۴۳	 اصول مدیریت دانش (۱۸-۳-۲)
۴۴	 اهمیت و ضرورت دانش در سازمانهای دولتی (۱۹-۳-۲)
۴۶	 مزایای سازمان متاثر از مدیریت دانش (۲۰-۳-۲)
۴۷	 راهکارهای لازم جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان: (۲۱-۳-۲)
۴۹	 پیشینه تحقیق (۴-۲)
۴۹	 تحقیقات انجام شده داخل کشور (۱-۴-۲)
۵۱	 تحقیقات انجام شده خارج کشور (۲-۴-۲)

فصل سوم روش پژوهش

۵۴	 مقدمه (۱-۳)
۵۴	 روش تحقیق (۲-۳)
۵۴	 جامعه آماری (۳-۳)
۵۵	 نمونه و روش نمونه گیری (۴-۳)
۵۵	 روش گردآوری اطلاعات (۵-۳)
۵۵	 ابزار گردآوری اطلاعات (۶-۳)
۵۵	 پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی هرسی، بلانچارد و گلداسمیت مدل آچو (۱۹۸۰) (۱-۶-۳)
۵۷	 پرسشنامه فرایندهای مدیریت دانش بات (۲۰۰۱) (۲-۶-۳)
۵۹	 پرسشنامه انرژی سازمانی مولد کول و همکاران (۲۰۱۲) (۳-۶-۳)
۵۹	 روایی و پایایی پرسشنامه (۴-۶-۳)
۵۹	 روش تجزیه و تحلیل اطلاعات (۷-۳)

فصل چهارم تحلیل آماری

۶۲	 مقدمه (۱-۴)
----	-------------------

۶۲	 یافته‌های توصیفی (۲-۴)
۶۳	 آزمون فرضیات (۳-۴)
۶۳	 بررسی مفروضه نرمال بودن داده‌ها (۱-۳-۴)
۶۵	 تشخیص همخطی بین متغیرهای پیش بین (۲-۳-۴)
۶۶	 کفایت حجم نمونه (۳-۳-۴)
۶۷	 آزمون فرضیه اصلی (۴-۳-۴)
۷۲	 آزمون فرضیه‌های فرعی (۵-۳-۴)

فصل پنجم نتیجه گیری و پیشنهادات

۸۶	 مقدمه (۱-۵)
۸۶	 نتیجه گیری (۲-۵)
۹۲	 پیشنهادات (۳-۵)
۹۲	 پیشنهادات کاربردی (۱-۳-۵)
۹۴	 پیشنهادات پژوهشی (۲-۳-۵)
۹۴	 محدودیت ها (۴-۵)
۹۶	 منابع:
۹۶	 منابع فارسی
۱۰۲	 منابع انگلیسی

فهرست جداول

جدول ۱-۲- تاریخچه مدیریت دانش.....	۲۶
جدول ۳-۲- منافع کمی و کیفی.....	۴۰
جدول ۱-۳- مولفه‌ها و سوالات پرسشنامه.....	۵۶
جدول ۲-۳- ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه.....	۵۷
جدول ۳-۳- مولفه‌ها و سوالات پرسشنامه.....	۵۷
جدول ۴-۳- ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه.....	۵۸
جدول ۵-۳- ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه انرژی سازمانی مولد.....	۵۹
جدول ۱-۴- یافته‌های توصیفی متغیرهای پژوهش.....	۶۲
جدول ۲-۴- نتایج بررسی نرمال بودن توزیع نمرات متغیرها.....	۶۳
جدول ۳-۴- نتایج آزمون هم خطی.....	۶۵
جدول ۴-۴- نتایج آزمون کورویت بارتلت و KMO جهت بررسی کفایت عوامل پرسشنامه.....	۶۶
جدول ۵-۴- برازش مدل.....	۶۹
جدول ۶-۴- ضرایب استاندارد مستقیم و غیرمستقیم و کل مدل.....	۷۰
جدول ۷-۴- جدول کلی آزمون فرضیه اصلی پژوهش بر اساس مدل معادلات ساختاری.....	۷۲
جدول ۸-۴- خلاصه مدل رگرسیونی.....	۷۳
جدول ۹-۴- آزمون تحلیل واریانس برای معناداری مدل (enter).....	۷۴
جدول ۱۰-۴- ضرایب متغیرها در رگرسیون چند متغیره گام به گام.....	۷۵
جدول ۱۱-۴- خلاصه مدل رگرسیونی.....	۷۷
جدول ۱۲-۴- آزمون تحلیل واریانس برای معناداری مدل (enter).....	۷۸
جدول ۱۳-۴- ضرایب متغیرها در رگرسیون چند متغیره گام به گام.....	۷۹
جدول ۱۴-۴- خلاصه مدل رگرسیونی.....	۸۱
جدول ۱۵-۴- آزمون تحلیل واریانس برای معناداری مدل (enter).....	۸۱
جدول ۱۶-۴- ضرایب متغیرها در رگرسیون چند متغیره گام به گام.....	۸۲

فهرست نمودارها

نمودار ۱-۴ - هیستوگرام	۶۴
نمودار ۲-۴ - نرمال بودن باقیمانده ها	۶۴
نمودار ۳-۴ - پراکنش متغیر بهره‌وری کارکنان دانشی با مقادیر پیش بینی استاندارد شده و باقیمانده ها... ۶۵	
نمودار ۴-۴ - مدل ساختاری تحقیق همراه با شاخص ها در حالت تخمین استاندارد	۶۷
نمودار ۵-۴ - مدل ساختاری تحقیق همراه با شاخص ها در حالت تخمین غیر استاندارد	۶۸
نمودار ۶-۴ - مدل ساختاری تحقیق همراه با شاخص ها در حالت تخمین غیر استاندارد	۷۶
نمودار ۷-۴ - مدل ساختاری تحقیق همراه با شاخص ها در حالت تخمین استاندارد	۷۶
نمودار ۸-۴ - مدل ساختاری تحقیق همراه با شاخص ها در حالت تخمین غیر استاندارد	۸۰
نمودار ۹-۴ - مدل ساختاری تحقیق همراه با شاخص ها در حالت تخمین استاندارد	۸۰
نمودار ۱۰-۴ - مدل ساختاری تحقیق همراه با شاخص ها در حالت تخمین غیر استاندارد	۸۲
نمودار ۱۱-۴ - مدل ساختاری تحقیق همراه با شاخص ها در حالت تخمین استاندارد	۸۳

فصل اول

کلیات پژوهش

۱-۱) مقدمه

تقریباً تمامی صاحب‌نظران، منابع انسانی را به عنوان اساسی‌ترین عامل قلمداد کرده اند. بنابراین منابع انسانی نقش محوری در تحول سازمان دارد و تحولات عظیم سازمانی از بهره‌وری نامحدود فکری این عامل سرچشمه می‌گیرد (لوتانز^۱، ۲۰۰۴؛ عباس پور، ۱۳۸۴). از آنجا که منابع انسانی مهمترین عامل و محور سازمان ها محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه بر خوردار است و کلیه شرکت‌ها به خصوص شهرک‌های صنعتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند (جعفر زاده، ۱۳۸۶). بسیاری از سازمان‌ها راه حل این مسأله را اجرای برنامه‌های بهره‌وری^۲ تشخیص داده و تلاش کرده اند زمینه لازم برای افزایش متغیرهای مرتبط با بهره‌وری کارکنان را فراهم نمایند (محمدی، ۱۳۸۱).

مطالعه عناصر بهره‌وری مهمترین موضوع اقتصاد می‌باشد و چگونگی ارتباط این عناصر بایکدیگر، جهت علیت آنها و عوامل مؤثر بر هر یک از این عناصر موضوع مطالعات متعددی در این شاخه از علم اقتصاد بوده است (اصغرپور، فلاحی، خداداد کاشی، پورعبادالهی و دهقانی، ۱۳۹۱). بررسی اثرگذاری عوامل سازمانی مؤثر بر بهره‌وری کارکنان دانشی در قالب الگوی ساختار، رفتار و عملکرد همواره دارای اهمیت بسیاری بوده است (فلاحی، ۱۳۸۹).

ارزیابی بهره‌وری بعنوان یکی از ضروری‌تری زیرمجموعه‌های وظیفه کنترل، یکی از چهار عنصر دانش سازمان و مدیریت، در سازمان‌هاست که به اندازه‌گیری و سنجش وضع موجود می‌پردازد تا بتوان از آن بعنوان مبنایی جهت تصمیم‌گیری در مورد ادامه، تعدیل و یا جلوگیری از کاری که در حال انجام است استفاده نمود. ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع در قالب شاخص های کارایی بیان می شود. اگر در ساده ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی بهره‌وری در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می دهد (طاهری، ۱۳۹۰).

در این بین در شرایط رقابتی امروز که شرکت‌ها در تلاش برای بهره‌گیری حداکثری از منابع موجود در تحقق اهداف استراتژیک خود هستند، نیروی انسانی و نحوه عملکرد آن تاثیر شگرفی بر موفقیت و یا شکست، سوددهی یا متضرر شدن یک شرکت دارد. عوامل مختلفی در استفاده و بهره برداری حداکثری از توانایی کارکنان مطرح گردیده و یکی از تنوری‌های که روز به روز بیشتر مورد توجه شرکت‌ها و مدیران آنها قرار

¹ Luthanz

² Efficiency

می‌گیرد مبحث انرژی سازمانی است. انرژی سازمانی به دنبال آنست که احساسات برانگیزاننده کارکنان را به نحوی به کارگیرد که بتوان از این احساسات در نیل به اهداف سازمان بهره برد (گوشال و براش، ۲۰۰۷).

۲-۱) بیان مسئله

همواره در بیشتر شرکت‌ها در سرتاسر دنیا، مدیران به دنبال ارتقاء و بهبود بهره‌وری کارکنان خویش می‌باشند (کوک^۱، ۲۰۰۸)، به عبارت دیگر، امروزه اگر شرکت‌ها بخواهند جایگاه خود را حفظ کرده و به نحوی عمل کنند که باعث بقاء، توسعه و موفقیتشان شود، ضروری است که در بهره‌وری کارکنان خود تجدید نظر کرده و تعهدات خود نسبت به آنها را به درستی ایفا کنند (حسین‌پور و آذر، ۱۳۹۰). در این زمینه، وقوع رویدادهایی مانند گسترش رقابت، پیشرفت فناوری اطلاعات و تلاش همه جانبه سازمان‌ها و واحدهای اقتصادی برای کسب جایگاه بهتر، ضرورت توجه به بهبود مستمر بهره‌وری کارکنان دانشی را دو چندان نموده است (قربانی‌زاده، حبیبی بدرآبادی و ابراهیم‌زاده، ۱۳۹۵).

در چنین شرایطی، شرکت‌ها ناگزیرند در جستجوی روش‌های جدیدی برای بهبود بهره‌وری کارکنان دانشی خود باشند (پوسکین^۲، ۲۰۱۲)؛ در این راستا یکی از مناسبترین راهبردها، تمرکز بر روی دانش سازمانی و مدیریت صحیح آن است (بدری‌آذرین، سید عامری و ایمانپور، ۱۳۹۱). امروزه، اهمیت مدیریت دانش به عنوان یک سلاح مهم برای حفظ مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان‌ها به رسمیت شناخته شده و نتایج پژوهش‌های متعدد صورت گرفته در نقاط مختلف دنیا حاکی از اثر مستقیم مدیریت دانش بر بهبود بهره‌وری کارکنان می‌باشد، به طوریکه چنانچه بلوغ مدیریتی دانش بالا باشد، می‌توان انتظار داشت که عملکرد مدیریت و بهره‌وری کارکنان سازمان به میزان قابل توجهی بهبود یابد (لوتانز^۳، ۲۰۱۲).

در خصوص مفهوم بهره‌وری سازمانی، رهنورد (۱۳۸۷) آن را یک سازه کلی در نظر گرفته است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد و ترکیب گسترده‌ای از دریافتی‌های غیرملموس همچون افزایش دانش سازمانی و دریافتی‌های عینی و ملموس مانند نتایج اقتصادی و مالی به شمار می‌رود (صفرزاده و حرمحمدی، ۱۳۹۱). نگاه و ابراهیم^۴ (۲۰۱۰) نیز بهره‌وری سازمانی را به عنوان مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی، بررسی انحراف سازمان از چارچوب پیش‌بینی شده در برنامه، ارزیابی بهره‌وری کارکنان در سازمان و بررسی میزان پیشرفت سازمان در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده تعریف کرده‌اند. صرفنظر از چگونگی تعریف بهره‌وری کارکنان، در رابطه با ارزیابی و سنجش آن نیز شیوه‌ها و مدل‌های مختلفی ارایه شده است که

¹ Cook

² Poskiene

³ Luthans

⁴ Ngah & Ibrahim

یکی از مهمترین و جامعترین آنها مدل اچیو^۱ است که توسط هرسی و گلدسمیت^۲ (۱۹۸۰) ارائه شده و به شکل گسترده‌ای از سوی دانشمندان و محققان مختلف در مطالعات گوناگون به گرفته شده است (هرسی، بلانچارد و جانسون^۳، ۲۰۰۸). بر مبنای این مدل بهره‌وری کارکنان بر مبنای فرایندهای مدیریت دانش ایجاد می شود (ییلماز و اتلای^۴، ۲۰۱۲).

ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۰) مدیریت دانش را به عنوان مجموعه فرآیندهایی در نظر می‌گیرند که از دانش به منزله یک عامل کلیدی برای ایجاد ارزش استفاده می‌کنند. به طور کلی، بسیاری از محققان بر روی این موضوع توافق دارند که مدیریت دانش مراحل نظام‌مندی است که دانش مورد نیاز برای موفقیت یک سازمان را از طریق خلق، سازماندهی، ذخیره‌سازی، تسهیم و بهره‌برداری از دانش فراهم می‌سازد (اسوه، بلاردو و کرنکویک^۵، ۲۰۰۸؛ لین^۶، ۲۰۱۰؛ راماچاندران^۷، ۲۰۱۵؛ یانگ، فلپس و استنسما^۸، ۲۰۱۷).

در پژوهش سوزانا و کاسیم^۹ (۲۰۱۵) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی رابطه شیوه‌های مدیریت دانش، صلاحیت و عملکرد سازمانی ادارات دولتی در مالزی به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت دانش و عملکرد ادارات مورد مطالعه رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین تتورا و سابولو^{۱۰} (۲۰۱۷) در بررسی روابط میان بلوغ مدیریتی دانش، نوآوری و بهره‌وری سازمانی در شرکت مخابرات نشان دادند که مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن شامل خلق، کسب، ثبت، انتقال و بهره‌برداری از دانش، هم به شکل مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم از طریق نوآوری سازمانی، اثر مثبت و معنی‌داری بر بهره‌وری سازمانی دارند. در مطالعه دیگری، ییلماز و ارگان^{۱۱} (۲۰۱۷) در بررسی اثر شیوه‌های مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های دولتی کشور پاکستان مشخص نمودند که بین مدیریت دانش و بهره‌وری کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

در این میان عوامل مختلفی در استفاده و بهره‌برداری حداکثری از توانایی کارکنان مطرح گردیده است و یکی از تئوری‌های که روز به روز بیشتر مورد توجه سازمان‌های و مدیران سازمان‌ها قرار می‌گیرد، مبحث انرژی

¹ A.C.H.I.E.V.E.

² Hersey & Goldsmith

³ Hersey, Blanchard & Johnson

⁴ Yilmaz & Atalay

⁵ Asoh, Belardo & Crnkovic

⁶ Lin

⁷ Ramachandran

⁸ Yang, Phelps & Steensma

⁹ Suzana & Kasim

¹⁰ Tetrevova & Sabolova

¹¹ Yilmaz & Ergan

سازمانی^۱ است. با انرژی سازمانی به دنبال آن هستند که احساسات برانگیزاننده کارکنان به نحوی به کار گرفته شود که بتوان از این احساسات در نیل به اهدا سازمان بهره برد. از این رو، انرژی سازمانی به طور گسترده‌ای به نیروی جمعی یک واحد (سازمان، اداره یا گروه) در تعقیب اهدا آن اشاره دارد (وگل و بروخ^۲، ۲۰۱۲).

مطالعات نشان داده‌اند که واحدهای جمعی، زمانی پتانسیل انسانی خود را بسیج می‌کنند که سطح انرژی سازمانی در آنها بالا باشد (وگل و بروخ^۳، ۲۰۱۲). به گونه‌ای که اگر کارکنان در سازمان احساس خوبی داشته باشند، آماده هستند تا در کارآیی و اثربخشی سازمان مشارکت داشته باشند، در نتیجه بر انرژی تولیدی سازمان تأثیر می‌گذارند. چنین کارمندانی متعهد، کارآمد، خلاق و موفق خواهند بود و احساسات مثبتی مانند شادی، غرور و اشتیاق را در محیط کار تجربه می‌کنند (پرسکار و ژیزک^۴، ۲۰۲۰). لذا آنچه که بیش از هر راهکار دیگری به برون رفت سازمان‌ها از این شرایط کمک می‌نماید، انرژی سازمانی مولد است. انرژی سازمانی مولد به معنای آن است که چشم‌انداز و راهبردهای سازمان به گونه‌ای برانگیختگی هیجانی افراد را در جهت اهداف استراتژیک سازمان به خود جلب کنند که ظرفیت‌های فکری و دانش آنان را درگیر و احساس فوریت برای اقدام در آنان ایجاد کنند (وگل و بروخ^۵، ۲۰۱۲).

اگر چه انرژی سازمانی را به دلیل غیر قابل رؤیت بودن نمی‌توان به درستی تعریف کرد، لیکن می‌توان اثرات آن را ملاحظه نمود (پینز و آرونسون^۶، ۱۹۸۸). اندازه‌گیری انرژی سازمانی تا حدودی مشکل است، اما محسوس بودن آن انکارناپذیر است و زمانی که با قدرت، مثبت و پایدار باشد، فرآیند تغییر و نوآوری را به همراه دارد (کنتینو^۷، ۲۰۰۵). انرژی سازمانی، تمایل، ظرفیت و پایداری سازمان در اجرای برنامه تغییر و نوآوری همه جانبه است به نحوی که تمام نیروها ذوق و شوق برای اجرای تغییر بسیج شوند (کوپن و داتن^۸، ۲۰۰۵). در واقع، انرژی سازمانی تحرک سازمانی و خروج سازمان از حالت سکون و یکنواختی به سمت شادابی و نشاط است (شاو^۹، ۲۰۰۶).

در سازمان‌هایی که از انرژی بالاتری برخوردار هستند، صعود به قله‌های پیشرفت با سرعت بالاتری در جریشان اسشت و کارکنان با حداکثر انرژی در راه رسیدن به آرمان‌ها و اهداف سازمان تلاش می‌کنند. در مطالعات اخیر روی انرژی سازمانی ارتباط آن را با پیامدهای مثبت گوناگون برای سازمان بررسی کرده‌اند. در سطح کارکنان، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سطح بالایی از انرژی برای مثال با افزایش تندرستی و عملکرد،

¹ organizational energy

² Vogel & Bruch

³ Preskar & Žižek

⁴ Pines & Aronson

⁵ Contino

⁶ Quinn & Dutton

⁷ Shaw

توسعه شخصی و سلامتی و همچنین با درگیر شدن در کاری خلق همراه است. در سطح سازمانی، انرژی سازمانی با بهبود هماهنگی، افزایش تعهد، تغییر استراتژیک، تعهد در مقابل اهداف گروهی، رضایت شغلی از کار و بهبود عملکرد همراه بوده است (الکسیو، خاناقا و شپیپر^۱، ۲۰۱۹؛ بات، ابید، آریا و فاروقی^۲، ۲۰۲۰). با توجه به موارد ذکر شده پژوهش حاضر بر آن است که به بررسی تاثیر بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی با اثر میانجی‌گری انرژی سازمانی مولد در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد بپردازد. لذا در پژوهش حاضر، پژوهشگر در صدد است به این سؤال پژوهشی پاسخ دهد که آیا بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی با نقش میانجی‌گری انرژی سازمانی مولد تأثیر دارد؟

۳-۱) ضرورت های انجام تحقیق

یکی از بارزترین ویژگی‌های عصر حاضر، تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در طرزتفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی به چشم می‌خورد (یخارد^۳، ۲۰۱۰). تغییر و تحولات دهه اخیر به قدری سریع و گسترده اتفاق افتاد که تمامی ابعاد و شئون زندگی را در جوامع بشری متأثر ساخت. این تغییر و تحول فزاینده محیط همراه با پیشرفت تکنولوژی، دستیابی سازمان‌ها به اهدافش را در مسیر دشوار و پیچیده‌های قرار داده است (آقای، ۲۰۰۲). شرکت‌های صنعتی در جامعه امروزی، برای ادامه حیات، باید پویا بوده و مدیران و کارکنان آنها، افرادی خلاق و با بهره‌وری بالا باشند تا بتوانند شرکت‌های صنعتی را با این تحولات منطبق ساخته و جوابگوی نیازهای جامعه باشند. زیرا در سیستم سازمانی و رقابت روزافزون موجود، بهره‌وری کارکنان دانشی در حکم بقا و کلید موفقیت شرکت‌ها می‌باشند (صادقی، ۱۳۹۱).

با پیشرفت روز افزون دانش و فناوری و جریان گسترده اطلاعات امروزه جامعه نیازمند پرورش انسان‌هایی است که بتوانند با مغزی خلاق با مشکلات روبرو شده و به حل آنها بپردازند و از این رویکرد نیاز به دانش و خلق افکار نو برای رسیدن به سازمانی سعادتمند از اهمیت خاصی برخوردار است. پیتراکرا^۴ معتقد است در جهانی که دستخوش دگرگونی بوده و امنیت آن هر روز در معرض تهدید می‌باشد، تنها راه بقا، بهبود بهره‌وری سازمانی است (لاندو^۵، ۲۰۱۱).

¹ Alexiou, Khanagha & Schippers

² Butt, Abid, Arya & Farooqi

³ Yekhard

⁴ Peter Drucker

⁵ Landau

ضرورت وجود بهره‌وری کارکنان دانشی در سازمان‌ها به حدی رسیده است که برخی منابع نبود بهره‌وری کارکنان را با نابودی شرکت‌ها در دراز مدت یکی دانسته‌اند (صادقی، ۱۳۹۱). سازمانی که بهره‌وری نداشته باشد، نمی‌تواند بقا یابد و در طول زمان از صحنه محو می‌شود. از این رو سازمان‌ها پیوسته در جستجوی راه‌هایی هستند تا بهره‌وری کارکنان دانشی را (هم از نظر فردی و هم در سطح سازمانی) تقویت نموده و موانع آن را در سازمان برطرف نمایند (استرنبرگ^۱، ۲۰۰۹؛ مک آدام^۲، ۲۰۱۵).

تقویت ابعاد و شاخص‌های مرتبط با بهره‌وری کارکنان دانشی، کارایی سازمان‌ها را ارتقاء بخشیده و تحقق اهداف و رسالت سازمان را تضمین می‌کند. لذا، شناخت و توجه به اثرات مرتبط با بهبود بهره‌وری کارکنان دانشی در شرکت‌های صنعتی؛ برای بسیاری از مدیرانی که در جستجوی افزایش اثربخشی هستند، می‌تواند مفید واقع شود و از اهمیت بسزایی برخوردار است (کالاوی^۳، ۲۰۰۷). بنابراین، این پژوهش با طرح این سؤال اصلی که آیا بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی با نقش میانجی‌گری انرژی سازمانی مولد تأثیر دارد؟ می‌کوشد تا تاثیر بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی با اثر میانجی‌گری انرژی سازمانی مولد در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد مورد مطالعه قرار دهد.

۱-۴) اهداف تحقیق

۱-۴-۱) هدف اصلی

- بررسی تاثیر بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی با اثر میانجی‌گری انرژی سازمانی مولد در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد.

۱-۴-۲) اهداف فرعی

- بررسی تاثیر بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد.
- بررسی تاثیر بلوغ مدیریتی دانش بر انرژی سازمانی مولد در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد.

¹ Sternberg

² McAdam

³ Callaway

- بررسی تاثیر انرژی سازمانی مولد بر بهره‌وری کارکنان دانشی در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد.

۱-۵) فرضیه‌های تحقیق

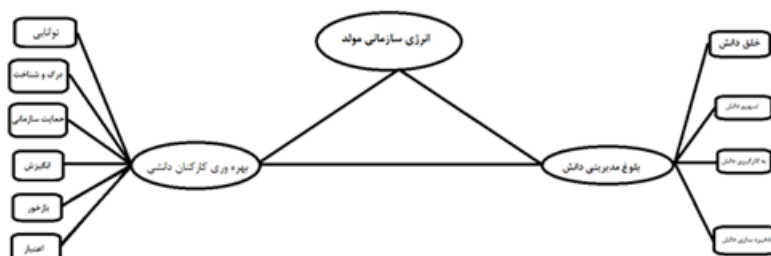
۱-۵-۱) فرضیه اصلی

- بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی با نقش میانجی‌گری انرژی سازمانی مولد در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد.

۱-۵-۲) فرضیه‌های فرعی

- بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد.
- بلوغ مدیریتی دانش بر انرژی سازمانی مولد در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد.
- انرژی سازمانی مولد بر بهره‌وری کارکنان دانشی در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد.

۱-۶) مدل مفهومی تحقیق



ابعاد و مؤلفه های بهره وری کارکنان دانشی برگرفته شده از نظریه هرسی، بلانچارد و گلداسمیت^۱ (۱۹۸۰) به نمایش درآمده است. ابعاد بلوغ مدیریتی دانش براساس پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش بات (۲۰۰۱) تهیه شده است.

۱-۷) تعاریف نظری و عملیاتی تحقیق

۱-۷-۱) بهره‌وری کارکنان دانشی

الف) تعریف نظری: بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف کنندگان (استادزاده، ۱۳۸۷). تعاریف دیگر، بهره‌وری کارکنان دانشی را حداکثر استفاده مناسب از کارکنان دانشی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان، حداقل هزینه و بالاترین سطح دانش دانسته‌اند (مویر^۲، ۲۰۰۲؛ به نقل از استادزاده، ۱۳۸۷).

ب) تعریف عملیاتی: بهره‌وری کارکنان دانشی در این پژوهش نمره ای است که آزمودنی‌ها از پاسخ به پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) کسب می کنند.

۱-۷-۲) بلوغ مدیریتی دانش

الف) تعریف نظری: مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه فکری خود می پردازد (نوناکو و تا که اوچی، ۱۹۹۵). بلوغ مدیریت دانش، نقشه راهی برای حرکت از فعالیت‌های مدیریت دانش ناپایدار و نابالغ به سوی بلوغ، رویکردهای منظم و همراستا با ضرورت‌های راهبردی کسب‌وکار است (لین، وو و یین^۳، ۲۰۱۲).

ب) تعریف عملیاتی: بلوغ مدیریتی دانش در این پژوهش نمره ای است که آزمونی از پاسخ به پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش بات (۲۰۰۱) کسب می کند.

¹ Hersey, Blanchard & Goldsmith

² Moyer

³ Lin, Wu & Yen

۳-۷-۱) انرژی سازمانی مولد

الف) تعریف نظری: انرژی سازمانی مولد به معنای آن است که چشم‌انداز و راهبردهای سازمان به گونه‌ای برانگیختگی هیجانی افراد را در جهت اهداف استراتژیک سازمان به خود جلب کنند که ظرفیت‌های فکری و دانش آنان را درگیر و احساس فوریت برای اقدام در آنان ایجاد کنند (وگل و بروخ، ۲۰۱۲). در واقع، انرژی سازمانی تحرک سازمانی و خروج سازمان از حالت سکون و یکنواختی به سمت شادابی و نشاط است (شاو^۱، ۲۰۰۶).

ب) تعریف عملیاتی: در این انرژی سازمانی مولد نمره ای است که آزمودنی‌ها از پاسخ به پرسشنامه انرژی مولد سازمانی کول و همکاران (۲۰۱۲) کسب می‌کنند.

¹ Shaw

فصل دوم

ادبیات و پیشینه پژوهش

۱-۲) مقدمه

هر تحقیق به طور مسلم نیاز به ادبیات تحقیق، پیشینه نظری و عملی دارد تا محققان دیگر بتوانند از اطلاعات و تحقیقات انجام شده افراد دیگر در گذشته که در رابطه با موضوع مورد نظر بوده استفاده کنند. با بررسی نتایج به دست آمده از تحقیقات قبلی جهت نتیجه‌گیری بهتر و رفع مشکلات و کم و کاستی‌های تحقیقات گذشته و یا حتی در جهت مقایسه نتایج آنها با تحقیقات خود از آنها بهره‌مند شوند. در این فصل به ارائه ادبیات تحقیق، پیشینه نظری و عملی در داخل و خارج کشور و تعاریف و نظرات مورد نظر می‌پردازیم.

۲-۲) بهره‌وری کارکنان

عوامل بسیاری در تعریف و دیدگاه‌های مکاتب مختلف نسبت به بهره‌وری مؤثرند. بهره‌وری، از گذشته، مورد توجه صاحب‌نظران و محققان رشته‌هایی مانند اقتصاد، روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، حسابداری و نیز فیزیکدانان، مهندسان و مدیران بوده است که درک و دانش، تجربه، زمینه‌ها و شرایط محیطی متفاوت آنها، موجب تعریف و تفسیرهای مختلف از بهره‌وری در رشته‌های مختلف علمی شده است (اوگینسکا-بولیک^۱، ۲۰۱۵).

بهره‌وری، نسبت میان مقدار کالا و خدمات تولید شده (برون داد) و میزان منابعی که برای تولید آنها مورد استفاده قرار گرفته (درون داد) است را مورد بررسی قرار می‌دهد. در این تعریف منابع شامل همه منابعی که برای مدیران قابل دسترسی هستند (اعم از نیروی انسانی، سرمایه، مواد خام تولیدی، زمان، علم و فناوری‌های نوین و...) است (کرتو^۲، ۲۰۱۰).

در برخی از تعاریف بهره‌وری به دو مفهوم کارایی و اثربخشی اشاره شده است و بهره‌وری را حاصل جمع این دو دانسته‌اند. به طور خلاصه در مورد تعریف اثر بخشی و کارایی به عنوان مفاهیمی اصلی در شناخت بهره‌وری می‌توان گفت اثربخشی^۳ به طور سنتی به عنوان تحقق اهداف یک سازمان، تعریف شده است و کارایی^۴ که مفهوم بسیار نزدیک به بهره‌وری دارد به عنوان استفاده درست از منابع تعریف شده است. با توجه به این دو تعریف، می‌توان بهره‌وری را درست انجام دادن کار درست» تعریف کرد که دو مفهوم کارایی و اثربخشی را با هم در برمی‌گیرد (خاکی، ۱۳۹۰).

¹ Ogińska-Bulik

² Certo

³ Effectiveness

⁴ Efficiency

در غالب موارد واژه‌های بهره‌وری، کارایی و اثربخشی به‌طور نابه‌جا به کار گرفته شده یا با هم اشتباه می‌شوند.

بهبود کارایی، ارتقای بهره‌وری را تضمین نمی‌کند؛ افراد غالبا فکر می‌کنند، اگر کارایی بهبود یابد، بهره‌وری بیشتر خواهد شد. کارایی شرط لازم بهره‌وری است؛ اما شرط کافی نیست. در واقع برای بهره‌ور بودن، هم اثربخشی و هم کارایی لازم است. کارایی نسبت محصول واقعی (یا خدمات ارائه شده) به محصول مورد انتظار است، در حالی که اثربخشی، درجه تحقق هدف‌ها در سازمان است و بهره‌وری مجموع کارایی و اثربخشی را مورد نظر دارد (ابطحی و مهره‌زان، ۱۳۷۲). یعنی مفهوم بهره‌وری در برگیرنده دو مفهوم اثربخشی و کارایی است:

$$\text{بهره‌وری} = \text{اثربخشی} + \text{کارایی}$$

برای سنجش موفقیت و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، مقیاس‌ها و معیارهایی وجود دارند که برخی از آن‌ها عبارتند از: کارایی، اثربخشی، بهره‌وری، سود، کیفیت، رشد، انعطاف‌پذیری، کیفیت زندگی کاری و (طاهری، ۱۳۷۸)

اثربخشی به معنای انجام کارهای درست، که سازمان را به اهداف خود نائل می‌کند و کارایی به معنای انجام درست کارها و مترادف با استفاده بهینه از منابع (کاهش هزینه‌ها)، افزایش مقدار تولید است. (ابطحی، ۱۳۷۸)

بهره‌وری می‌تواند در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی اندازه‌گیری شود. (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۴) مهمترین شاخص بهبود بهره‌وری، افزایش مستمر نسبت ستانده به داده‌ها، همراه با افزایش کیفیت تعریف می‌شود. در سطح بنگاه یا کارگاه بهره‌وری به صورت اندازه‌گیری توناژ محصول یا تعداد تولید یا ساعت کار تعریف می‌شود و در سطح ملی رابطه درآمد ملی و هزینه جامعه، شاخص بهره‌وری تعریف می‌شود. (طاهری، ۱۳۷۸)

بر این اساس، بین اثربخشی و کارایی یک فعالیت، چهار حالت زیر را می‌توان در نظر گرفت. به این صورت که یک فعالیت:

- هم کارایی دارد و هم اثربخشی؛
- کارایی دارد، ولی اثربخشی ندارد؛
- کارایی ندارد، ولی اثربخشی دارد؛
- نه کارایی دارد و نه اثربخشی (کاگلا و الکو^۱، ۲۰۱۴).

بدترین حالت ممکن که کم‌ترین بهره‌وری را نیز دارد، حالت دوم است. یعنی وجود کارایی و عدم اثربخشی. در این حالت، با سریع‌ترین سرعت ممکن، منابع را مصرف می‌کنیم؛ ولی نه در راستای دستیابی به هدف! به عبارت دیگر، با سرعت زیاد، از هدف خویش دور می‌شویم (رحیمی، ۱۳۹۴).

¹ Cagla & Ulku

اشتباه بعضی از مدیران هم در همین جاست که نیازهای تولید را بر سایر نیازهای سازمانی مقدم می‌شمارند و فقط به فکر تولید بیشتر هستند. این نکته بسیار اهمیت دارد که بهره‌وری را از شدت بخشیدن به کار، مجزاً کنیم؛ چرا که اساس بهره‌وری کار کردن همراه با آگاهی بیشتر است و نه سخت تر کار کردن. بهبود بهره‌وری واقعی، با سخت تر کار کردن حاصل نمی‌شود؛ زیرا شدت بخشیدن به کار، به علت محدودیت توان انسان (از نظر قدرت جسمانی)، نتایج بسیار محدودی دارد (روستاخیز، ۱۳۹۲).

از سوی دیگر، بهره‌وری، مترادف سود هم نیست؛ چرا که سود را می‌توان از راه افزایش بهای فرآورده (محصول)، حتی در صورت کاهش بهره‌وری هم به دست آورد (توماس و آستلین^۱، ۲۰۱۸).

در یک کلام می‌توان چنین گفت که مفهوم بهره‌وری، به طور فزاینده، با کیفیت کار، کیفیت نهاده در هم آمیخته است که در این ارتباط، از کارایی و اثربخشی هم سخن به میان می‌آید (عابدی، ۱۳۹۲).

بهره‌وری مفهوم گسترده‌ای است که در سطوح مختلف و از دیدگاه‌های گوناگونی به آن توجه شده است. در این راستا بهره‌وری منابع انسانی نقش کلیدی ایفا می‌کند. دانش هم از مفاهیمی است که بسیاری از سازمان‌های پیشرو به اهمیت و نقش آن پی برده‌اند چرا که امروزه تمام دارایی ما از منابع طبیعی به فکر و دانش تغییر یافته است. بنابراین، مدیریت آن از دغدغه‌های مهم سازمان‌های موفق است (ویلیامز، شتس، فیشر و نیجر^۲، ۲۰۱۵).

می‌توان گفت برای نخستین بار لغت بهره‌وری توسط فردی به نام کوئیزی در سال ۱۷۷۶ (میلادی) بکار برده شد. بیش از یک قرن بعد یعنی در سال ۱۸۳۳ (میلادی) فردی به اسم «لیتر» بهره‌وری را «قدرت و توانایی» تعریف کرد. بایستی توجه داشت که واژه بهره‌وری با گسترش انقلاب صنعتی و جهت افزایش سودمندی حاصل از نیروی کار، سرمایه و مواردی از این دست گسترش یافت (انبیاء، ۱۳۹۱).

هرسی و گلداسمیت^۳ (۱۹۹۲) بهره‌وری را به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی به منظور کاهش هزینه‌ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف‌کنندگان تعریف نموده‌اند. تعاریف دیگر، بهره‌وری نیروی انسانی را حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه داشته‌اند (مویر^۴، ۲۰۰۲؛ به نقل از توماس و رولل، ۲۰۱۶).

بهره‌وری منابع انسانی به عنوان عامل اصلی در عوامل تولید خروجی و مدیریت آن نقش تعیین‌کننده در بهره‌وری دارد. هر رویکردی به بهبود بهره‌وری سازمانی بایستی امور پرسنلی را دربرداشته باشد زیرا انسان‌ها هستند که کارهای سازمان را انجام می‌دهند. البته تأکید اولیه مطالعات مدیریت منابع انسانی یا امور

¹ Thomas & Asselin

² Williams, Sheets, Fischer & Niedner

³ Hersey & Goldsmith

⁴ Moyer

پرسنلی به چگونگی ایجاد انگزش جهت افزایش بهره‌وری، استفاده از ابزارهای ارزیابی عملکرد و پرداخت براساس شایسته سالاری بوده است (موشکین و سنديفر^۱، ۱۹۸۰؛ به نقل از بچلر، شرودر و دانووه^۲، ۲۰۱۵). اما امروزه، رویکرد استراتژیک در منابع انسانی و بهره‌وری اتخاذ شده است (بن، فیومن و رایسوسی^۳، ۲۰۱۲؛ به نقل از رحیمی، ۱۳۹۴) برخی از صاحب‌نظران نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در موفقیت سازمان را در سه امر مطرح کرده‌اند:

- مشارکت در ارزش افزوده،
 - مشارکت در ایجاد مزیت رقابتی،
 - تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان (آرمسترانگ؛ ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴).
- مفهوم بهره‌وری کارکنان دانشی دو مولفه‌ی کار دانشی و کارکنان دانشی را به تصویر می‌کشد. در کار دانشی، انسان با تکیه بر ذهن خود، اطلاعات و دانش مفید را به وجود می‌آورد. کار دانشی معطوف به توجه و تمرکز بسیار است. در کار دانشی، انسان‌ها به پایش اطلاعات اقدام می‌ورزند و اقدام به تصمیم‌گیری می‌کنند.
- کار دانشی مبتنی بر کسب دانش، مدل‌سازی ذهنی، تصمیم‌گیری و ارتباط مناسب می‌باشد. سازمان‌ها برای توسعه به کار دانشی نیازمندند. کار دانشی از آن‌جا که با اندیشه‌ی انسان در ارتباط است در وهله‌ی اول به صورت ذهنی پدیدار می‌شود، سپس به تصمیم بدل گشته و در جریان واقعی کار تحت بررسی قرار می‌گیرد.

می‌توان انواع کار دانشی را بر شمرد:

- ۱- خلق دانش: مانند متفکران و فیلسوفان
 - ۲- انتقال (تسهیم): اساتید، مشاوران، مهندسان
 - ۳- به کارگیری دانش: کارمندان، متخصصین
- از آن‌جا که کار دانشی با اندیشه و امور انتزاعی در ارتباط است هر آن‌جا که اطلاعات حضور داشته باشد، کار دانشی صورت می‌گیرد. (سلیمانی و دیگران ۱۳۹۰)
- داونپورت بر این عقیده است که کارکنان دانشی از تخصص، آموزش و مهارت بالایی برخوردار هستند. کارکنان دانشی در امور و وظایف محوله درگیر می‌شوند و به توزیع و به کارگیری دانش اهتمام می‌ورزند. (قلی‌پور و دیگران، ۱۳۹۲)

¹ Mushkin & Sandifer

² Batcheller, Schroeder & Donohue

³ Ban, Faerman & Riccucci

۱-۲-۲) عوامل افزایش بهره‌وری

در بحث بهره‌وری، سخن از ارتباط میان درون داده‌ای (نهاده‌های) یک سیستم (سامانه/سازمان) و برون داده‌ای (فرآورده) آن است. از این رو تغییر در میزان هریک از این موارد می‌تواند بر بهره‌وری اثر داشته باشد. افزایش بهره‌وری می‌تواند ناشی از پنج رابطه زیر باشد که بین درون داد و برون داد، حاکم است:

- برون داد و درون داد، افزایش یافته باشد اما افزایش درون داد به نسبت کمتر از افزایش برون داد باشد.
- برون داد افزایش یابد اما درون داد به همان میزان قبلی باشد.
- برون داد با وجود کاهش درون داد افزایش یابد.
- برون داد به همان میزان قبلی باشد اما درون داد کاهش یابد.
- برون داد کاهش یابد اما درون به نسبت بسیار بیشتری کاهش یابد (هارت، برانان و ده چسنی^۱، ۲۰۱۴)

۲-۲-۲) مدل بهره‌وری

۱-۲-۲-۲) مدل هرسی و گلداسمیت

هرسی و گلداسمیت در سال ۱۹۸۰ مدل دستیابی^۲ برای عملکرد ارائه داده‌اند که براساس آن، عملکرد تابعی از عوامل زیر است:

۱-۲-۲-۲-۱) توان

دانش، مهارت و تجربه لازم برای انجام کار.

۲-۲-۲-۲-۱) تمایل

علاقه و انگیزش لازم برای کار.

۳-۲-۲-۲-۱) درک نقش

چه کاری، چه موقع و چگونه انجام شود.

^۱ Hart, Brannan & De Chesnay

^۲ ACHIEVE

۴-۱-۲-۲) پشتیبانی سازمانی

عواملی نظیر بودجه لازم، نیروی انسانی کافی، تسهیلات و تجهیزات مناسب و هرگونه کمک لازم از سوی سازمان.

۵-۱-۲-۲) بازخور

بازخور عملکرد یا هدایت حین کار به افراد.

۶-۱-۲-۲) اعتبار

مشروع و مقبولیت تصمیمات مربوط به نیروی انسانی.

۷-۱-۲-۲) محیط

انطباق با محیط و سایر عوامل محیطی مؤثر بر عملکرد نظیر رقابت، موقعیت بازار، قوانین مصوب و تأمین-کنندگان (هرسی و همکاران، ۱۹۹۶؛ به نقل از هارت، برانان و ده چسنی^۱، ۲۰۱۴).

۲-۲-۲) مدل بهره‌وری منابع انسانی (H.R.p^۲)

برخی نویسندگان مدل بهره‌وری منابع انسانی را به صورت زیر ارائه کرده‌اند (آکامانی و هال^۳، ۲۰۱۵).

- خواستن^۴

- توانستن^۵

- امکان داشتن^۶

این سه عامل همه موارد و وسایل لازم بیرونی و درونی مرتبط با بهره‌وری منابع انسانی در سازمان را به شرح زیر دربرمی‌گیرد:

¹ Hart, Brannan & De Chesnay

² Human Resource Productivity

³ Akamani & Hall

⁴ Will

⁵ Can

⁶ May

عوامل لازم درونی: شامل عوامل خواستن و توانستن است. این عوامل ارتباط مستقیم با منابع

انسانی و غیرمستقیم با سازمان دارند.

عوامل بیرونی: شامل عامل امکان داشتن است. این عامل ارتباط مستقیم با سازمان و غیرمستقیم با

منابع انسانی دارد. در این بین نقش خواستن از دو عامل دیگر یعنی توانستن و امکان، بیشتر است و می‌توان گفت که این عامل به صورت عامل شتاب‌دهنده بر دو عامل دیگر اثر می‌گذارد (کاظمی، ۱۳۹۱). ویژگی های کلی عوامل سه‌گانه فوق به شرح زیر است:

۱-۲-۲-۲ خواستن

انرژی می‌دهد، ایجاد انگیزه و خواست میکند و منجر به تصمیم‌گیری برای انجام یا عدم انجام کار می‌شود. در واقع، خواستن تابعی از سیستم ارزشی و هنجارهای حاکم بر فرد و نیز سیستم ارزشیابی و پاداش‌دهی در سازمان است. هر فرد متناسب با این دو موضوع تصمیم می‌گیرد که کاری را انجام دهد یا ندهد.

۲-۲-۲-۲ توانستن

نشان می‌دهد که چگونه انرژی ایجاد شده از خواستن به صورت صحیح مورد استفاده قرار گیرد. این عامل به توانایی، تجربه، دانش تخصصی و در پایان تواناییهای جسمی و روحی فرد بستگی دارد.

۳-۲-۲-۲ امکان داشتن

بسترهای مناسب و لازم را برای استفاده از انرژی ایجاد شده فراهم می‌آورد این عامل وابسته به سازمان و عوامل محیطی نظیر اختیار و مسئولیت، ابزارکار، تکنولوژی، منابع، ساختار سازمانی، قوانین، روش‌ها و غیره است. هر چه عوامل مذکور بیشتر در سازمان وجود داشته باشد به همان نسبت بهره‌وری منابع انسانی و شایستگی‌های رفتاری بیشتر خواهد شد.

بنابراین، چنانچه یکی از عوامل کمتر مورد توجه قرار گیرد شایستگی و بهره‌وری منابع انسانی یا به صورت محدود بروز نموده یا سریعاً نزول می‌کند (آکامانی و هال، ۲۰۱۵).

۳-۲-۲ استفاده از مدل ACHIEVE

مدیر با استفاده از مدل اچیو درباره چگونگی تأثیر بخشی عملکرد فعلی و یا بالقوه پیروان، در زمینه یک تکلیف خاص، به ارزیابی می‌پردازد. آنگاه مدیران باید «مطابق» با علت «های منحصر به فرد آن مشکل خاص

قدم های لازم را بردارند هفت عامل موجود در مدل اچپو همراه با چاره جویی های معمول برای حل مشکل عبارتند از:

۱-۲-۳-۲ A - توانایی (دانش و مهارت ها)

در مدل اچپو اصطلاح توانایی به دانش و مهارت های پیروان گفته می شود (البته توانایی در به انجام رساندن توفیق آمیز یک تلکلیف). لازم است به یاد داشته باشیم که شایستگی افراد عمومیت ندارد. از اجزای کلیدی اینها هستند: دانش مربوط به تکلیف کارآموزی رسمی و غیر رسمی که کامل کردن تکلیف خالی را تسهیل می بخشد. تجربه مربوط به تکلیف (تجربه کاری قبلی که به تکمیل توفیق آمیز تکلیف کمک می کند) و قابلیت های مربوط به تکلیف (توانایی بالقوه و یا صفات متمیزه ای که اتمام توفیق آمیز کار را تقویت می کند) مدیر باید در تحلیل عملکرد پیرو بپرسد: آیا این شخص دانش و مهارت های لازم را برای تکمیل کردن توفیق آمیز این تکلیف دارد یا خیر؟ در صورتی که در توانایی فرد اشکالی وجود داشته باشد راه حل های ارائه شده شامل این موارد است: کارآموزی خاص، آموزش، دوره های آموزش رسمی، ارجاع مجدد وظایف و مسئولیت های مشخص. این موارد را باید از نقطه نظر اثر بخشی هزینه ها مرد توجه قرار داد (هرسی و گلداسمیت^۱، ۲۰۰۴؛ به نقل از جکسون، ۲۰۱۵).

۲-۲-۳-۲ C - وضوح (دراک یا تصور نقش)

وضوح به درک و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن، گفته می شود. برای آنکه پیروان درکی کامل از مشکل داشته باشند باید مقاصد و اهداف عمده نحوه رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت های اهداف و مقاصد (چه هدف هایی در چه زمانی بیشترین اهمیت را دارند) برایشان کاملاً صریح و واضح باشند. وجود مشکل در وضوح یا درک، نشان دهنده آن است که در مرحله عملکرد - طرح ریزی مشکل وجود دارد در بسیاری از موارد توافق بر سر اهداف کافی نیست مدیران باید اطمینان به دست بیاورند که همه اهداف به گونه ای رسمی ثبت و ضبط شوند پیروان را برای پرسیدن سوال به منظور تصریح بیشتر باید تشویق کرد (پارکر و آمین^۲، ۲۰۱۷).

۳-۲-۳-۲ H - کمک (حمایت سازمانی)

اصطلاح کمک به کمک سازمانی، یا حمایتی گفته می شود که پیرو برای تکمیل کردن اثر بخشی کار به آن نیاز دارد. برخی از عوامل حمایت سازمانی شامل این موارد است: بودجه، وسایل و تسهیلاتی که برای کامل کردن تکلیف لازم است، حمایت لازم از جانب دوایر دیگر، در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و ذخیره

¹ Hersey & Goldsmith

² Parker & Ameen

کافی از منابع انسانی. در صورتیکه کمک یا حمایت سازمانی کاهش یابد، مدیران باید به گونه ای صریح مشخص کنند که مشکل در کجا است. اگر مشکل کمبود پول، منابع انسانی، وسایل یا تسهیلات باشد مدیران باید ببینند آیا می توان منابع لازم را به گونه ای که سرمایه برگردد تهیه کنند؟ اگر امکان تهیه منابع وجود داشته باشد در آن صورت چه بسا که مدیران ناچار شوند در اهداف تجدید نظر کنند تا پیروان را در مقابل شرایطی که از اختیار آنان خارج است مسئول ندانند (ناوارو، یوبرو و لارا سانگا^۱، ۲۰۱۸).

۴-۳-۲) I- انگیزه (انگیزش یا تمایل)

اصطلاح انگیزه به انگیزه مربوط به تکلیف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه ای توفیق آمیز اطلاق می شود. در ارزیابی انگیزه باید فراموش نکنیم که بسیاری از مردم در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است که دارای پاداش های درونی یا بیرونی هستند.

در صورتی که پیرو دارای اشکال انگیزش باشد اولین قدم آن است که استفاده از پاداش ها و تنبیهات بررسی شوند پیرو باید به وضوح بفهمد که عملکرد در مورد این تکلیف به پرداخت پولی، ارتقاء، بازشناسی و امنیت شغلی ارتباط پیدا می کند. تحقیق نشان میدهد که مدیران گاه امید دارند پیروان به رفتاری دست زنند که پاداشی را طلب نکند. مردم طبعاً دارای این گرایش هستند که تکالیفی را که پاداش در بردارند دنبال کنند و از آنها که ندارند روی بگردانند. پاداش ها می توانند ملموس و یا غیر ملموس باشند. بازخور در مورد عملکرد، مانند بازشناسی و یا دلجویی از افراد، را می توان بخش مهمی از سیستم کلی انگیزش به شمار آورد (پارکر و آمین، ۲۰۱۷).

۵-۳-۲) E- ارزیابی (آموزش و بازخور عملکرد)

ارزیابی به بازخور روزانه عملکرد و مرورهای گاه به گاه گفته می شود روند بازخور مناسب به پیروان اجازه می دهد پیوسته از چند و چون انجام کار مطلع باشند اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خویش آگاه نباشند انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیر واقع گرایانه است. مردم پیش از آنکه مورد ارزیابی دوره ای رسمی قرار گیرند، باید از ارزیابی های مرتب غیر رسمی درباره خویش مطلع باشند. دلیل بسیاری از مشکلات عملکرد نبودن آموزش لازم و بازخور عملکرد است.

وجود مشکل ارزیابی نشانگر آن است که در بازخور روزانه در مورد عملکرد اثر بخشی یا غیر اثر بخشی کمبود وجود داشته است. بسیاری از مدیران بر اخبار بد تأکید می کنند و وقتی امور خوب انجام می شوند تشخیص آن را از یاد می برند باز شناسی عملی که به خوبی انجام گرفته است بخشی حیاتی از روند پیوسته ارزیابی است. چیزی است که موجب افزایش انگیزش می شود و برای سازمان هم خرج زیادی برنمی دارد. یک

¹ Navarro, Yubero, & Larrañaga

شیوه که به تشخیص نکات برجسته افراط و تفریط کمک می کند روند، حادثه قابل توجه است که شامل تهیه دلایل و مدارک رسمی برای عملکرد بسیار مثبت و یا بسیار منفی است این روند تضمین می کند که پیرو به بازخوری که جزیی از حد نصاب رسمی است برسد (پارکر و آمین، ۲۰۱۷).

۶-۳-۲) V- اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل)

اصطلاح اعتبار به مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم‌های مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می شود. مدیران باید اطمینان کسب کنند که تصمیم‌ها در مورد مردم از جهت حقوقی، تصمیم‌های دادگاهها و خط مشی‌های شرکت‌ها مناسب می باشند. مدیر باید محققاً بداند که امور مربوط به پرسنل برای همه گروه‌ها و افراد یکی است و سازمان به ارزیابی‌هایی عملکردی قانونی و معتبر، فنون برگزیده خط مشی‌های مربوط به کارآموزی و ارتقا و اموری از این قبیل نیاز دارد.

در صورتی که مشکلی در مورد اعتبار وجود داشته باشد مدیر باید بداند که خط مسیر قانون در مدیریت، واضح و روشن است. تصمیم‌های پرسنل باید با دلیل و مدک همراه بوده و بر خط مشی‌های عملکرد گرا استوار باشد. مدیرانی که در مورد مسائل اعتبار اطمینان خاطر ندارند باید آن را با دایره کارگزینی یا اداره حقوقی سازمان مورد بحث قرار دهند (پارکر و آمین، ۲۰۱۷).

۷-۳-۲) E- محیط (تناسب محیطی)

اصطلاح محیط به آن عوامل خارجی گفته می شود که می تواند حتی با وجود داشتن تمامی توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل باز هم بر عملکرد تأثیر گذارند عناصر کلیدی عوامل محیطی عبارتند از: رقابت، تغییر شرایط بازار، آیین نامه‌های دولتی تدارکات و اموری از این قبیل.

اگر مشکل محیطی از قدرت اختیار پیروان خارج باشد. دیگر نباید در مورد عملکرد به آنان پاداش داد و یا تنبیهشان کرد. خلاصه آنکه باید از پیروان انتظار داشت که در سطحی هماهنگ با محدودیت‌های محیطی خود عمل کنند. همانطور که قبلاً گفتیم، کار مدیریت عملکرد، ادغام مفهوم گسترده رهبری وضعی و مدل اچ‌یو است. در تعریف چگونگی کاربرد مدیریت عملکرد قدم‌های عمده مورد لزوم در طرح ریزی عملکرد باید به طور کلی مشخص شود همچنین روند سرپرستی به منظور تقویت طرح‌های عملکرد و پیشرفت، پیروان را نیز نباید از یاد برد. سرانجام دستورالعمل‌های لازم در زمینه هدایت و تجدید نظر در عملکرد رسمی، که مکمل دوره مدیریت عملکرد است، باید موجود باشد (هرسی و گلداسمیت، ۲۰۰۴).

۴-۲-۲) سه کنش مدیریت بهره‌وری کارکنان

مدیریت بهره‌وری کارکنان در برگیرنده سه کنش عمده است:

برنامه ریزی: تعیین اهداف و دستورالعمل ها برای پیروان در ابتدای دوره برنامه ریزی و تدوین طرح

هایی برای رسیدن به این اهداف.

سرپرستی: بازخور رور به روز و فعالیت های پیشرفتی برای تقویت نقشه های عملکرد.

تجدید نظر دو بهره‌وری: ارزیابی کلی از بهره‌وری کارکنان برای دروه خاص برنامه ریزی.

روش وضعی در مورد مدیریت بهره‌وری کارکنان، مدیران را قادر می سازد تا برنامه ریزی بهره‌وری، سرپرستی و تجدید نظر را با انتخاب فنون مدیریت متناسب با موقعیت های خاص رو در روی هر یک از پیروان و مختص تک تک آنهاست (برامندهکار، اریکسون و اپلیبی^۱، ۲۰۰۷).

۲-۳) بلوغ مدیریت دانش

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^۲، ۲۰۰۴) و دانش منبعی راهبردی برای سازمان است که نقشی اساسی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار دارد (به نقل از گرانت^۳، ۲۰۱۰). سازمان های زیادی از مدیریت دانش به عنوان یک راهبرد اساسی در راستای دستیابی به مزیت رقابتی استفاده می نمایند. از اوایل دهه ۱۹۹۰ مدیریت دانش در راستای افزایش بهره وری و اثربخشی به صورت یک عامل حیاتی درآمده است (دلونگ و فاهی^۴، ۲۰۰۰). 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 اثربخشی عملیاتی و افزایش ارزش سهام شرکت ها می شود (وا، ۲۰۰۸). بنابراین 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 نقل از احمدی، ۱۳۹۴).

رشد دانش در سالهای اخیر بسیار وسیع و زیاد بوده است. امروزه دانش به عنوان منبعی ارزشمند و استراتژیک و دارایی اصلی مطرح است. بدون مدیریت و استفاده درست از آن سازمان‌ها از گردونه رقابت

¹ Bramhandkar, Erickson & Applebee

² Preto & Revilla

³ Grant

⁴ Delong & Fahey

خارج می‌شوند (سالسادات زاهدی و نجاری، ۱۳۸۵). به طور کلی مدیریت دانش بر شناسایی و آشکارسازی دانش به نحوی که با یک شیوه رسمی قابل توزیع بوده و ارزش آن از طریق استفاده مجدد افزایش یابد، تأکید دارد. مدیریت دانش، دانش را سازمان قابل دسترس می‌سازد. مدیریت دانش شیوه شناسایی، در اختیار گرفتن، سازماندهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش است که پس از آن توزیع می‌شود. به عبارت دیگر، در دسترس دیگران قرار می‌گیرد تا برای خلق دانش بیشتر به کار گرفته شود (رادینگ، ۱۳۸۳). مدیریت دانش کسب دانش درست برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب (سالسادات زاهدی و نجاری، ۱۳۸۵).

دانش، در جایگاه مهمترین جنبه رقابتی، سازمان را بهره‌ور می‌سازد تا از محصولات و خدمات رقابتی رها شود (رضایی، ۱۳۹۴). مدیریت دانش نیز، که از پایه‌های چابکی است، در توجه محققان گوناگون قرار گرفته است. این تأکید بر مدیریت دانش، با عنایت به اهمیت تخصص و ارتقای جایگاه سرمایه‌های انسانی، در سازمانها به خوبی توجیه می‌شود. بدیهی است برای ارتقای چابکی سازمانی، شناسایی مهمترین عناصر مدیریت دانش می‌تواند گام بسیار ارزشمندی برای چابکسازی سازمانهای تولیدی و غیر تولیدی قلمداد شود. بنابراین، به نظر می‌رسد شناسایی ابعاد و اقدامات مدیریت دانش در سازمان‌ها از یک سو و بررسی تاثیر آنها با اقدامات و ابعاد عملکردی سازمان از سوی دیگر، ضرورتی انکارناپذیر در حوزه صنعت است (رضایی، ۱۳۹۴).

به گفته هانسن، نوه‌ریا و تیرنی^۱ (۱۹۹۹) سازمان‌های موفق در مدیریت دانش از یک روش یکسان برای استقرار و بهره‌برداری از مدیریت دانش استفاده نمی‌کنند و به طور کلی دو استراتژی مستندسازی و شخصی سازی برای به کارگیری مدیریت دانش توسط این سازمان‌ها اتخاذ می‌شود در استراتژی مستندسازی، 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 پالایش آن به شکلی که کاربرپسند باشد، در یک مخزن دانش ذخیره می‌گردد. دانش به گونه‌ای در مخزن دانش قالب بندی و ویرایش می‌شوند که مستقل از فرد دارنده آن و توسط کلیه کاربران و افراد گروه هم کارکرد قابل درک و فهم باشند. در استراتژی شخصی سازی دانش بیشتر بر افراد خبره سازمان و دانش‌های ضمنی آن‌ها تمرکز می‌شود و محوریت در این استراتژی بر گفت و گوی بین اشخاص است، در حالی که در استراتژی مستندسازی دانش، اجزای دانش در مخزن دانش اهمیت دارند. استراتژی شخصی سازی دانش به دنبال تسهیل و پشتیبانی از اشتراک فرد به فرد دانش‌های ضمنی است. شناخت صحیح این دو استراتژی و آشنایی با نقاط و جنبه‌های مختلف آنها می‌تواند مدیران و پروژه‌های مدیریت دانش را به سمت سرمایه‌گذاری صحیح و برنامه‌ریزی بهتر رهنمون نماید (هانسن و همکاران،

¹ Hansen, Nohria, & Tierney

۱۹۹۹). این راهبرد های مدیریت دانش می توانند موجب عملکرد سازمانی بهتر در سازمان شوند (داروچ^۱، ۲۰۰۵).

۱-۳-۲) مدیریت دانش

دانش یک منبع کلیدی در هر سازمانی است. انسان هرچه بیشتر بداند، بهتر می تواند عمل کند. دیگر دورانی که در آن فقط پول، زمین و نیروی بازو، به عنوان سرمایه شناخته می شدند، به سرآمده است. در دنیای امروز، دانش نه تنها به عنوان یک سرمایه محسوب می شود، بلکه به عنوان مهم ترین سرمایه نیز برای سازمان ها تلقی می شود. لذا در عصر دانایی که در آن دانش بسان مهم ترین سرمایه محسوب می شود، سازمان ها نیازمند رویکرد مدیریتی متفاوت نسبت به مسائل سازمان و کارکنان هستند. حفظ و نگهداری کارکنان سازمان ها و پرورش ظرفیت یادگیری آنان نقش تعیین کننده ای در موفقیت و کسب مزیت رقابتی برای سازمان دارد. لذا همانند مدیریت منابع فیزیکی مانند پول، مدیریت دانش نیز باید بخشی از سیاست های استاندارد سازمان باشد (انتظاری، ۱۳۸۵).

دورنمای تاریخی از مدیریت دانش امروزی، به این مطلب اشاره دارد که مدیریت دانش یک خواسته قدیمی بوده است. دانایی شامل دانستن و دلایل دانستن بوسیله فلاسفه غربی به صورت مدون شاید هزار سال قبل ایجاد شده باشد. همچنین فلاسفه شرقی یک مشارکت هم اندازه در تدوین دانایی داشتند، اگرچه بیشتر تاکید آنها بر دریافت هدایت های روحانی و زندگی مذهبی بود و بسیاری از این تلاش ها به سمت بدست آوردن دریافت های مجرد و فرضی از آنچه که دانایی مورد بحث قرار می دهد مربوط می گشت (انتظاری، ۱۳۸۵). حتی برخی دیگر از این هم فراتر رفته اند و معتقدند که تلاش ها و نیروهای انسان های اولیه در محیط ناآشنای زندگی خود برای فهم روابط و بقا، نمونه های عملی از جستجوی دانایی و هدایت آن دانایی به سود خود است. اما اینجاست که نقش اصلی انسان در سطح مدیریت دانایی مطرح می گردد، چرا که این واقعیت آشکار شده است که دست یابی به سطحی از رفتار اثربخش برای رقابت عالی و سطح بالا ضروری است و این مستلزم این است که همه افراد سازمان در نظر گرفته شوند. مدیران برای این کار باید بین شناخت، انگیزش، رضایت فردی، احساس امنیت و خیلی از عوامل دیگر یکپارچگی و همانگی ایجاد کنند. امروزه مدیریت دانش فقط با فشار اقتصادی ایجاد نمی شوند، بلکه جنبه مهم مدیریت دانایی، رفتار اثربخش افراد است (صیف و کرمی، ۱۳۸۳).

¹ Darroch

مدیریت دانش، مربوط به استفاده نظام مند و راهوار از دانش در سازمان و بکارگیری آن در فعالیت ها، به منظور تحقق اهداف و رسالت سازمان است. هدف مدیریت دانش، جلوگیری از تکرار اشتباهات و اتخاذ تمامی تصمیمات بر اساس دانش سازمان می باشد (میلتون^۱، ۲۰۰۲).

۲-۳-۲) مدیریت دانش چیست؟

از نظر امین^۲ و همکاران (۲۰۰۱) تمرکز مدیریت دانش، بر بهبود توانایی سازمانی می باشد. موفقیت در زمینه مدیریت دانش نیازمند ایجاد یک محیط جدید کاری می باشد که دانش و تجربه بتوانند ب راحتی سهیم شوند. برای تحقق این مقصود، باید فناوری و فرآیند را مدنظر قرار داد. رفتارهای سازمانی باید چنان همراستا شوند که اطلاعات و دانش، ادغام شده و به افراد مناسب و در زمان مناسب برسد تا بتوانند با بهره وری بیشتر عمل کنند. اول از همه مدیریت دانش باید افراد را به اطلاعات مرتبط کند، و این ارتباط شامل فرآیندها و تشویق هایی است که برای افراد نیاز است تا نه تنها به هم اعتماد کنند و از اطلاعات موجود استفاده کنند، بلکه تجارب و اطلاعاتشان را به پایگاه اطلاعاتی جهانی توزیع کنند. دوم اینکه، افراد باید به افراد مرتبط شوند. آنها باید قادر به یافتن همدیگر بوده و ب راحتی کمک مورد نیاز را جستجو کرده و دریافت کنند و سپس آن را تجارب را منتشر کنند. این امر به افراد این احساس را می دهد که آنه همه روزه در تحقق اهداف سازمان شریکند. افزایش بهره وری، تسریع در یادگیری، اتخاذ تصمیمات بهتر و سریع تر، افزایش توانایی برای توسعه، تقویت نوآوری و ایجاد انگیزه برای کارکنان (انتظاری، ۱۳۸۵)

۲-۳-۳) تاریخچه

در سال ۱۹۷۹، حسابدار سوئدی به نام کارل اریک سیوبی که بعدها به عنوان یکی از بنیانگذاران علم مدیریت دانش معرفی شد، با پرسشی بزرگ روبرو گردید. دفاتر حسابداری (ارزش دفتری) یکی از شعبه های معروف سازمانی که او در آنجا کار می کرد، تنها یک کرون ارزش نشان می داد، در حالیکه ارزش واقعی سازمان، به مراتب بیش از اینها بود. در این هنگام، وی متوجه شد که ترازنامه مالی شرکت او تنها ارزش دارایی فیزیکی آن را که شامل چند میز و ماشین تحریر بود نمایش می دهد و ارزش واقعی سازمان وابسته به شایستگی کارکنان سازمان و چیزی را که جمع کارمندان سازمان به عنوان یک فکر و مغز جمعی تشکیل می دادند،

¹ Milton

² Amin

وابسته است. سیوبی و دیگران این یافته را با نام دارایی فکری و دارایی ناملموس معرفی کرد و آن را در کنار دارایی های ملموس قرار داد. به این ترتیب تعداد نوشته ها، سمینارها و نظایر آن در این زمینه رشد کرد و موضوع به طور جدی در دستور کار دانشمندان علم مدیریت و مدیران سازمان های بزرگ قرار گرفت (به نقل از سوزانا و کاسیم^۱، ۲۰۱۵).

جدول ۱-۲ فهرست نخستین حرکت ها و وقایع مهم در رابطه با مدیریت دانش را نشان می دهد (افرازه، ۱۳۸۶).

جدول ۱-۲- تاریخچه مدیریت دانش

سال	طرح کننده	رویداد
۱۹۸۶	سیوبی/کونراد	ترازنامه نامشهود
۱۹۸۶	کارل ویگ	ابداع مفهوم مدیریت دانش
۱۹۸۹	شرکت های مشاور مدیریتی بزرگ	شروع تلاشهای درونی برای اداره رسمی دانش
۱۹۸۹	ارزش واترهاوس	یکی از نخستین ها برای تکمیل مدیریت دانش در استراتژی تجاری اش
۱۹۹۱	بازبینی تجاری هاروارد (نونکا و تاکوچی)	یکی از نخستین مقالات منتشر شده در مورد مدیریت دانش
۱۹۹۱	تام استوارت	اهمیت به سرمایه فکری
۱۹۹۳	کارل ویگ	یکی از نخستین کتاب های منتشر شده در مورد مدیریت دانش
۱۹۹۴	پیتر دراگر	منبع دانش
۱۹۹۴	شبکه ارتباط دانش مدیریت	نخستین کنفرانس مدیریت دانش
۱۹۹۴	شرکت بزرگ مشاوره	نخستین شرکتی که خدمات دانش مدیریت را به مشتریان پیشنهاد کرد
۱۹۹۵	استنفورد پال رومر	دانش به عنوان منبع بی پایان
۱۹۹۵	نونکا و تاکوچی	کتاب شرکت دانش آفرین
۱۹۹۵	دروتی لئونارد بارتون	کتاب سرچشمه های دانش
۱۹۹۶	انواع شرکتها و مشاغل	انفجار پر سروصدای الحاق ها و فعالیت ها

¹ Suzana & Kasim

هم زمان با رشد ایده دانش به عنوان منبع استراتیک در قرن ۲۱ دانش به مثابه یک مزیت رقابتی مهم در سازمان های پیشرو، مورد توجه جدی قرار گرفت. از این رو چندی است که بسیاری از دانشمندان علم مدیریت و سازمان، تلاش هایی را برای نظام مند کردن استفاده از دانش در سازمان از راه ایجاد باب جدیدی در مدیریت با عنوان مدیریت دانش آغاز کرده اند.

در بررسی روند تاریخی حرکت سازمانها به سوی سازمان های دانش مدار، پیتر دراگر نحوه تغییر سازمان ها را به شرح زیر مطرح می کند:

اقتصاد کشاورزی: بشر اولیه که در ابتدا با شکار ارتزاق می کرد، کشاورزی را کشف کرد و به این

ترتیب، نخستین مرحله اقتصادی جوامع آن زمان شکل گرفت و پس از آن بود که تولید منابع با کاشت و برداشت دانه ها و نیز پرورش دام و طیور آغاز شد. در این مرحله، هنوز بشر به دانش چندانی دست نیافته و مزیت رقابتی در آن، گسترش مزرعه ها و تعداد بیشتر دام و طیور و نیز مهارت هایی در کاشت و برداشت محصولات بود.

اقتصاد منابع طبیعی: در این دوره بشر منابع طبیعی را کشف و استخراج کرد. در این میان، نقش

مردم تلاش برای تسهیل تبدیل منابع به کالاهای قابل فروش و آوردن آنها به بازار بود. علاوه بر آن، گروههای کوچکی از صنعتگران همچون بناها، آهنگران، خیاطان و نظایر آن ارایه خدمات به مشتریان را آغاز کردند، بنابراین، کم کم بشر نیاز به دانش را تشخیص داد و اتحادیه ها و تجمعات کوچکی از متخصصان شکل گرفت.

انقلاب صنعتی: در خلال قرن ۱۸ و ۱۹، تبدیل منابع طبیعی به محصولات قابل فروش و تولید

محصولات در حجم زیاد به شکل فزاینده ای، سازماندهی و مکانیزه و مزیت بازار سرمایه گذاری و بکارگیری افراد بیشتر شد. بنابراین، برای ارایه محصولات با کیفیت و قیمت مناسب، تکنولوژی بالاتری لازم بود. در این دوره، دانش قابل دسترسی و اهمیت آن روشن شده بود، و لیکن این امر تنها در میان برخی از صاحب نظران مطرح بود.

انقلاب محصول: در نیمه اول قرن ۲۰، توجه تولید کنندگان به موضوع دیگری جلب شد. پس از

تولید محصولات با تنوع بیشتر و قیمت کمتر، ضرورت ارایه خدمات بهتر برای تولید کنندگان به شکل فزاینده ای مطرح شد. در این زمان، مزیت رقابتی، ارایه محصولاتی بود که به لحاظ کاربرد و قیمت با بازار تطابق بیشتری داشته باشد، بنابراین نسبت به عصر صنعت، دانش فردی گسترش یافت و توجه به محصولات در سازمان ها، بیشتر مطرح شد.

انقلاب اطلاعات: در نیمه دوم قرن ۲۰، موضوعاتی چون بهینه سازی، توجه به محصول به همراه

مزیت بازار و ارایه محصولات کاربردی تر با خدمات بهتر مطرح بود با پدید آمدن فناوری اطلاعات، جمع آوری گسترده تر اطلاعات و تبادل آن بین شرکت ها و تامین کنندگان و مشتریان، بیش از پیش امکان پذیر شد، به گونه ای که نظام های مدیریت جامع و تولید بهنگام، کنترل های خودکار و غیره، عملاً مشاهده می شد. به این ترتیب، با پدید آمدن کارت های اعتباری، شکل معاملات تجاری و تبادلات مالی و نقش مردم از کارهای یدی به کارهای پشت میزی تغییر یافت، اما با وجود این، هنوز کارهای کاملاً فکری و دانشی، جایگاه خود را نیافته بودند.

انقلاب دانش: در یکی از دو دهه اخیر دانشمندان اذعان داشتند که اساس رقابت در حال تغییر بوده

و موفقیت سازمانها به سمت میزان تاکید و توجه آنان بر دانش مرتبط است. این مساله بسیاری از سازمان های پیشرفته را برآن داشت تا دانش را در سازمان خود مدیریت کرده آن را به بهترین شکل ممکن، مورد استفاده قرار دهند. همچنین تاکید و توجه بیشتر بر منابع انسانی، که تولیدکنندگان و حاملان اصلی دانش در سازمان هستند، به ویژه در زمینه تسهیم دانش و فرهنگ سازمانی، که جریان دانش در داخل سازمان را شکل می داد مورد توجه ویژه ای قرار گرفت (داروچ^۱، ۲۰۰۵).

۴-۳-۲) تعاریف مدیریت دانش

پیچیدگی مفهوم دانش و همچنین وجود رویکردهای مختلف در مورد مدیریت دانش باعث شده است که نگرش واحدی در خصوص این رشته شکل نگیرد، لذا صاحب نظران مختلف از زوایای گوناگون به آن نگریسته اند. ابتدایی ترین تعریف از مدیریت دانش عبارت است از: یافتن راهی جهت خلق، شناسایی، شکار و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند (صفرزاده، تدین و حرمحمدی، ۱۳۹۱).

به نظر جونز^۲ (۲۰۰۳)، مدیریت دانش یک رویکرد سیستماتیک یکپارچه جهت شناسایی، مدیریت و تسهیم تمام دارایی های اطلاعاتی سازمان است، که شامل بانک های اطلاعاتی، مدارک، سیاستها و رویه ها می باشد (جونز، ۲۰۰۳).

^۱ Darroch

^۲ Jones

به نظر اسمیت^۱ (۲۰۰۱) مدیریت دانش، یک محیط کاری جدید ایجاد می کند که دانش و تجربه به آسانی می توانند به اشتراک گذارده شوند و همچنین اطلاعات و دانشرا فعال می کند تا به سمت افراد واقعی و در زمان واقعی جریان یابند تا آنها بتوانند موثر و کارا تر عمل کنند (اسمیت، ۲۰۰۱).

دراکر^۲ (۲۰۰۸) اعتقاد دارد راز موفقیت سازمان ها در قرن ۲۱ اجرای صحیح مدیریت دانش است. بنابراین در سازمان های هزاره سوم اجرای مدیریت دانش ضروری بوده و موسسات باید با برنامه ریزی برای اجرای آن اقدام کنند. موفقیت سازمان ها بطور فزاینده ای به این موضوع وابسته است که چطور به طور موثر سازمان میتواند دانش را بین کارکنان سطوح مختلف جمع آوری، ذخیره و بازیابی کند.

مدیریت دانش، فرایند شناسایی و توسعه اندوخته ها و داراییهای علمی و فنی سازمانی برای کسب منافع بیشتر سازمان و مشتریان آن است. بنابراین، مدیریت دانش، فرایند توسعه مجموعه دانش و آگاهیهای سازمان به منظور کسب منافع بلند مدت در حوزه تجارت است. اساس و مبنای مدیریت دانش، راهبرد تجارت است که خود، نیازمند طراحی فرایندهای دانش گرا و توسعه ساختارهای منطقی است. دانش، تنها منبع مطمئن مزیت رقابتی پایدار است (مک الوری^۳، ۲۰۰۳؛ کامپوس و سانچز^۴، ۲۰۱۱؛ به نقل از هیزگ^۵، ۲۰۱۵).

هانیس^۶ (۲۰۰۹) مدیریت دانش را فرآیندی می داند که مبتنی بر چهار رکن است:

- **محتوا:** که به نوع دانش (آشکار یا نهفته بودن) مربوط می شود.

- **مهارت:** دستیابی به مهارت هایی جهت استخراج دانش

- **فرهنگ:** فرهنگ سازمان باید مشوق توزیع دانش و اطلاعات باشد.

- **سازماندهی:** سازماندهی دانش های موجود

آرمسترانگ^۷ (۲۰۱۲) معتقد است مدیریت دانش عبارت است از تقاء خاصیت رسانایی به منظور بهبود توانایی ها در جلب مشتری، بدین منظور باید مکان، زمان و حالتی ایجاد کرد که اعمال و راهبردهای معقولانه را که در رفتار ما تاثیر می گذارند، تشویق کند (به نقل از واتسون^۸، ۲۰۱۳).

¹ Smith

² Drucker

³ McElroy

⁴ Campos & Sanchez

⁵ Heisig

⁶ Hannes

⁷ Armstrong

⁸ Watson

مدیریت دانش فرآیندی است که به واسطه آن، افراد با استفاده از طبقه بندی های چند بعدی اطلاعات، در محیط های متفاوت با استفاده کنندگان مختلف به خلق دانش می پردازند. بنابراین برای اثربخشی فرآیند مدیریت دانش در یک محیط عملیاتی، سازمان باید عنصر انسانی را که این ارزشی را به اطلاعات می افزاید درک کند و از آن قدردانی نماید (جعفری، ۱۳۸۵).

می توان نتیجه گرفت در هر سازمان، دانش از تمام منابع موجود از قبیل پرسنل، سیستم های بانک های اطلاعاتی، مستندات روی میزها و پرونده های بایگانی جمع آوری می شود. تمام دانش جمع آوری شده در ساختار مناسبی دسته بندی می شوند. این دانش به سرعت و به راههای مختلف بین آنهایی که در سازمان به آن نیاز دارند قابل توزیع است. دانش مناسب و صحیح نزد افراد یا سیستم مناسب و در زمان مناسب قرار می گیرد. البته نباید مدیریت دانش را با مدیریت داده ها اشتباه گرفت. تفاوت عمیقی بین مدیریت داده (که مختص به فناوری و فرآیند می باشد) و مدیریت دانش (که بر افراد و تعاملات و همکاری شان متمرکز است) وجود دارد. این فاصله بین مدیریت دانش و داده ها، تنها زمانی برطرف می شود که سازمان در زمینه یک فرهنگ جامع تسهیم دانش سرمایه گذاری کرده و به آن نیز متعهد باشد. امروزه پیشرفت قابل توجهی در راستای ایجاد چنین فرهنگ هایی در حال انجام است، اما فاصله بسیاری مانده است تا این کار به طور کامل صورت گیرد (آمین و همکاران، ۲۰۰۱).

۵-۳-۲) تعریف مفاهیم و اصطلاحات مرتبط

۱-۵-۳-۲) داده

داده ها رشته واقعیتی هایی عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند. داده ها، اعداد کمیت های عددی یا صفات ویژه ای هستند که از مشاهده، تجربه یا محاسبه به دست می آید (برگرن؛ ترجمه قربانی و باقری، ۱۳۸۶).

داده ها زمانی به اطلاعات تبدیل می شوند که ارائه دهنده آن ها معنی و مفهوم خاصی به آن ها ببخشید. با افزودن ارزش به داده ها، در واقع آن ها را به اطلاعات تبدیل می کنیم. در اینجا چند معیار مهم تبدیل داده به اطلاعات مطرح می نماییم:

مربوط به متنی مشخص: هدف از گردآوری داده ها را می دانیم.

تقسیم بندی شده: بخش های کلیدی و تعیین کننده داده ها را می شناسیم.

محاسبه شده: داده ها ممکن است با محاسبات ریاضی و آماری تجزیه و تحلیل شوند.

اصلاح شده: داده ها غلط گیری می شوند.

خلاصه شده: داده ها ممکن است از حجم کمتری خلاصه شوند (داونپورت و پروساک؛ ترجمه رحمان سرشت، ۱۳۹۱).

۲-۵-۳) اطلاعات

یعنی داده های مربوط و هدفدار به بیانی دیگر داده ها به تنهایی مربوط و هدفدار نیستند. بلکه نوعی پیام به شمار می آیند. باید توجه داشت که معمولاً محاسبات، خلاصه سازی و طبقه بندی اطلاعات توسط انسان "صورت می گیرد و نباید اطلاعات یا دانش را با فناوری انتقال آنها اشتباه گرفت (داونپورت و پروساک؛ ترجمه رحمان سرشت، ۱۳۹۱).

اطلاعات زمانی ایجاد می شوند که انسان به داده ها معنی می بخشد. اطلاعات معمولاً به صورت نمایش ساختارمند و مرتب داده ها بروز می کند. بنابراین داده هایی درباره زلزله هایی که در ایالات متحده رخ داده و بیش از ۵.۶ ریشتر بوده می تواند بعنوان اطلاع در نظر گرفته شود. نظیر آن، اگر کسی داده های مربوط به تعداد افراد ۱۸ تا ۳۵ ساله مبتلا به آنفلانزا یا تعداد افرادی که از حوادث ناشی از کار فوت کرده اند را استخراج کند داده را به اطلاع تبدیل کرده است (سرابیا^۱، ۲۰۱۴).

۳-۵-۳) دانش

دانش مرحله سوم از چهار مرحله زنجیر داده به دانایی است. وقتی که اطلاعات تحلیل، پردازش و وارد متن می شود تبدیل به دانش می شود. دانش استنتاج کردن و شناخت الگوهای نامعمول، روندهای پنهان و استثنائات داده و اطلاع است. دانش ایجاد یک مدل ذهنی از الگو یا روند است که میتواند با درجه ای از قابلیت اعتماد و پیش بینی در یک زمینه خاص بکار گرفته شود. پیچیدگی و ظرافت خاص مفهوم دانش می طلبد که عناصر تشکیل دهنده آن مورد تعمق بیشتر قرار گیرد. دانش، نه داده است و نه اطلاعات. دانش مفهومی است پیچیده، سیال و انعطاف پذیر که توانایی منحصر به فرد بشری را نشان می دهد و نتیجه درم جامع و تحلیل اطلاعات است (عدلی، ۱۳۸۴).

به نظر هولسآپل^۲ (۲۰۱۲) دانش، دارای مشخصاتی به شرح زیر است که آن را از دیگر دارایی های سازمان متمایز می کند: قدرت خارق العاده و بازدهی فزاینده: دانش، مشمول قانون بازدهی نزولی نیست. زمانی که از آن استفاده می شود، مقدار آن کم نمی شود. مصرف کنندگان می توانند مواردی را به آن اضافه کنند، بنابراین ارزش آن افزایش میابد. پراکندگی، تراوش و لزوم به روز بودن: دانش همزمان با رشد، شاخه شاخه شده و به اجزائی تقسیم می گردد. دانش پویاست و در واقع، اطلاعات کاربردی است. بنابراین سازمان باید پیوسته، پایگاه دانش خود را به روز کند تا بتواند آن را به عنوان منبعی برای مزیت رقابتی، حفاظت نماید (هولسآپل، ۲۰۱۲).

¹ Sarabia

² Holsapple

۶-۳-۲) انواع دانش

تاکنون علم و دانشمندان، دانش را به اشکال گوناگون طبقه بندی کرده اند که به علت گوناگونی آن ها فقط به دو مورد اشاره می شود. پولانی (۱۹۸۵) دانش را به دو نوع تقسیم بندی کرده است:

۱-۶-۳-۲) دانش صریح (آشکار)

قابل رمزگذاری و کدگذاری است، در نتیجه می توان آن را به سادگی احساس و لمس کرد، دید، شنید و پردازش و مخابره کرد و در پایگاه داده ها ذخیره کرد. این نوع از دانش را می توان مستندسازی کرد و در اختیار همگان قرار داد. دستورالعمل ها، مقررات، قوانین، رویه های انجام کار، آیین نامه ها، فیلم ها، گزارش ها، نمودارها، و... که در بانک های اطلاعاتی و بایگانی ها وجود دارد جملگی دانش آشکار است. این نوع دانش می تواند با استفاده از فناوری های اطلاعاتی ذخیره، پردازش و منتقل شود و در اختیار همه افراد سازمانی قرار گیرد.

۲-۶-۳-۲) دانش ضمنی (نهان)

دانش شخصی بوده و کدگذاری و مستندسازی آن بسیار مشکل است. این نوع از دانش که با تجربه به دست می آید ریشه در اعمال، رویه ها، تعهدات، ارزش ها و احساسات افراد دارد و تجسم باورها و ارزش های هر فرد است. انتقال این نوع دانش بسیار مشکل است (فتحیان، ۱۳۸۴).

دانش نهان و صریح مکمل یکدیگرند. بدین معنا که برای ایجاد دانش هر دوی آنها ضروری است. از این رو، آنچه ما دانش می خوانیم با تعامل بین دانش نهان و آشکار و نه هر کدام به تنهایی ایجاد می شود.

مهم ترین مساله، تبدیل دانش نهان به دانش صریح است. یعنی قادر باشیم دانش نهان موجود در ذهن افراد را به دانشی آشکار و قابل رمزگذاری و کدگذاری تبدیل کنیم تا تمام افراد سازمانی بتوانند از آن استفاده کنند. کارکنان و ارتباطات سازمانی در برگزیده منبعی غنی از این دو نوع دانش است که می توان آن را شناسایی کرد و بهبود بخشید چالش هایی که در این حوزه وجود دارد بیشتر سازمانی، سیاسی و فرهنگی است تا فنی (کالینگ^۱، ۲۰۰۳).

بلاکر^۲ (۱۹۹۵) نیز دانش را به شکل زیر طبقه بندی کرده است:

۱- دانش نهان: این نوع دانش به سه دسته تقسیم می شود:

¹ Collins

² Blocker

- دانش فرهنگی، به فرآیند دستیابی به ادراکات مشترک، نظیر جامعه پذیری و فرهنگ پذیری اشاره می کند.
- دانش ذهنی، دانشی است که به مهارت‌های مفهومی و توانایی های شناختی وابسته و دانشی انتزاعی و نهفته در ذهن فرد است.
- دانش مجسم، دانشی است که به عمل و اقدام افراد وابسته است. این نوع دانش به حضور فیزیکی افراد و معاملات رو در رو متکی است.

۲- دانش آشکار: در این طبقه دو نوع دانش قرار می گیرد:

- دانش نظام مند، به گونه ای نظام مند در روابط تکنولوژی، نقش ها و رویه های رسمی تحلیل می شود. این نوع دانش به دانش های جمعی و مشترک بین انسانها اشاره دارد.
- دانش منظم، در قالب علایم و نشانه ها بوده و ممکن است به شکل کتاب یا اطلاعاتی الکترونیکی باشد (هیسگ^۱، ۲۰۱۵).

هنگامی که صاحب نظران از دانش سخن می گویند به دانشی اشاره دارند که در ذهن انسان نهفته است و به راحتی قابل شناسایی و انتقال از افرادی به افراد دیگر نیست. این نوع دانش در تجارب، باورها، ارزش ها و فرهنگ فردی یا سازمانی نهفته و قلمرویی وسیع و بسیار ارزشمند و دارایی های منحصر به فرد دارد که دیگران به ندرت آن را کپی می کنند. این نوع دانش برای افراد سازمان مزیت رقابتی دارد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۳).

۷-۳-۲) چرخه دانش

اولین جز چرخه، دانش داده است. داده و اطلاعات در بسیاری از موارد به جای یکدیگر مورد استفاده قرار می گیرند، در حالیکه مترادف هم نیستند. داده ها واقعیت هایی خام هستند که به شکل اعداد و ارقام، حروف، تصاویر، اصوات و ... قابل دسترس می باشند و به تنهایی معنا و مفهومی را به ذهن متبادر نمی کنند. به طور مثال ۲۵ یک داده است، مشخص نیست که ۲۵ صرفاً یک عدد است، اشاره به سن کسی دارد، مبلغی را نشان می دهد و ... یا فهرستی از کارکنان یک سازمان نمونه ای از یک سیستم مدیریت داده است.

چنانچه داده ها مورد تفسیر و ارزیابی قرار گیرند به اطلاعات تبدیل می شوند. درواقع اطلاعات مجموعه ای از داده های مرتبط و سازماندهی شده می باشند که مورد تعبیر و تفسیر قرار گرفته اند و معنا و مفهوم مشخصی را به ذهن می رسانند. وقتی مشخص شود ۲۵ سن احمد زمینه داده مورد نظر به آن افزوده شده باشد اطلاعات

¹ Heisig

حاصل می شود یا فهرستی از کارکنان سازمان که دارای مدرک کارشناسی بوده و بین ۵ تا ۱۰ سال در سازمان مشغول به کارند، نمونه ای از یک سیستم مدیریت اطلاعات می باشد. با تعاریف فوق می توان تعریفی ساختاری و علمی از داده و اطلاعات به دست آورد. داده ها مقادیر صفات خاصه موجودیت های مختلف می باشند و هنگامی که اسم صفت خاصه در کنار مقدار صفت خاصه قرار می گیرد، اطلاعات حاصل می شود.

داده عاملی است که در کامپیوتر ذخیره می شود و وقتی مورد پردازش قرار گرفت به اطلاعات تبدیل می گردد. در واقع می توان گفت آنچه به عنوان مقادیر صفات خاصه در پایگاه اطلاعاتی ذخیره می شود، چیزی جز داده نیست، اما هنگامی که هریک از این مقادیر در پیوند با پرسش یا مسأله ای مورد تفسیر قرار می گیرند و زمینه اقدام به عملی یا عدم اقدام به عملی را فراهم می آورند، به اطلاع تبدیل می شوند.

از تجزیه و تحلیل، درک و به خاطر سپردن اطلاعات، دانش به دست می آید. به عنوان مثال بعد از بررسی کارکنان سازمان که دارای مدرک کارشناسی بوده و بین ۵ تا ۱۰ سال سابقه کار دارند، به این نتیجه می رسیم که این دسته از کارکنان در رفع نیازهای ارباب رجوعان خود موفق تر عمل می کنند، یعنی نسبت به این مسأله دانش یافته ایم. دانش افراد مختلف در یک زمینه موضوعی با دارا بودن اطلاعات یکسان و مشابه میتواند متفاوت باشد. نوناکا معتقد است اطلاعات زمانی به دانش تبدیل می شود که توسط اشخاص تفسیر گردیده، با عقاید و تعهدات آنها آمیخته شده و به آن مفهوم داده شود.

بی. سی. بروکز بین دانش و اطلاعات به یک نسبت تجربی معتقد است. او می گوید اطلاعات به دانشافراد می افزاید. ساختمان اصلی دانش با ورود اطلاعات تغییر می یابد و سرانجام یک ساختار جدید دانش به دست می آید. البته این تمایز قائل شدن بین داده، اطلاعات و دانش تا حدود زیادی به خود کاربر مربوط است و این فرایند تبدیل داده به اطلاعات و سپس دانش برگشت پذیر است (بات^۱، ۲۰۱۱).

۸-۳-۲) چرخه سیستم مدیریت دانش

یک سیستم مدیریت دانش فعال در یک چرخه شش گام را دنبال می کند. در یک سیستم مدیریت دانش مناسب، دانش هرگز تمام نمی شود؛ چون با گذشت زمان و تغییر محیط دانش به روز می شود هم چنان که دلیل چرخه مانند بودن سیستم بهبود پویایی آن در طول زمان است. چرخه مدیریت دانش به شکل زیر عمل می کند:

۱- خلق دانش: هنگامی که نوآوری های جدید در سازمان انجام می شود یا افراد روش های جدیدی

برای انجام کارها می یابند، دانش در سازمان خلق می شود.

¹ Bhatt

۲- **اكتساب دانش:** دانش جديد بايد ارزش‌مند تلقى شده، به طور معقولى ارائه شود.

۳- **پالايش دانش:** دانش جديد بايد با شرايط جديد تطبيق داده شده، کاربردى گردد.

۴- **ذخيره دانش:** دانش بايد در سازمان به گونه‌اى ذخيره شود كه ديگران نيز امكان دسترسى به آن را داشته باشند.

۵- **مديريت دانش:** دانش همواره بايد به‌روز شود و بررسى‌هاى لازم جهت تاييد مرتبط بودن و صحت آن همواره انجام شود.

۶- **انتشار دانش:** دانش همواره بايد به شكل مناسب براى افرادى كه در سازمان به آن نياز دارند قابل دسترس باشد. به محض اين كه دانش انتشار يابد، افراد دانش جديد را توسعه داده يا دانش قديمى را به‌روزرسانى مى‌كنند (فيستر^۱، ۲۰۱۴).

۹-۳-۲) اهداف مديريت دانش

هدف مديريت دانش، مديريت سرمايه هاى دانشى است كه بخش عمده آن در ذهن مديران و كارشناسان مستتر است. به طور اجمالى بر اساس مطالعات انجام شده اهداف و برنامه هاى زير براى مديريت دانش متصور است:

- تبديل شدن به يك سازمان هوشمند و دانش محور در تراز جهانى، متعالى و سرآمد
- توليد و نگهداشت دارائى هاى دانشى سازمان و توسعه و غنى سازى آنها
- كسب رهبرى بازار كشور براى عرضه فناورى و پژوهش از طريق مديريت دانش
- ارتقاى انعطاف پذيرى فرايندهاى كسب و كار سازمان براى كنش پذيرى سريع و پاسخگويى به ملزومات محيطى (كاركنان، رقباء، مشتريان، مراجع قانون گذار ذيربط و...)
- شناسايى منابع و راهكارهاى توليد دانش سازمان
- غنى سازى دانش آشكار و تبديل دانش هاى ضمنى به دانش آشكار
- دستيابى به مزيت هاى رقابتى در پژوهش و فناورى در چارچوب سازمان دانش محور
- زمينه سازى براى تسهيم دانش و تبديل آن به توانمندى هاى محورى شركت

¹ Fiester

- ایجاد نظام پویا و گسترده در سطح سازمان برای شناسایی و مستندسازی دانش های موجود
- تشویق و ترغیب نیروی انسانی شاغل در سطح سازمان برای مشارکت در امر مدیریت دانش
- بهبود قابلیت ها و توانمندی های کارکنان از طریق تشویق به یادگیری فردی و سازمانی
- توسعه مستندسازی و ثبت دانش سازمان در قالب بهره‌وری و تولید فن آوری
- توسعه فرهنگ تعاون در امر مدیریت دانش به منظور استقرار نظام مدیریت دانش
- تهیه و توزیع منابع علمی-کاربردی مرتبط با مدیریت دانش
- برگزاری دوره های آموزشی برای ارتقای مهارت های یادگیری مسئولان و کارشناسان و آشنایی با فرآیندهای مدیریت دانش
- تهیه و بکارگیری بسته نرم افزاری مدیریت دانش (کاریلو و گیمون^۱، ۲۰۱۱).

۱۰-۳-۲) نیاز به مدیریت دانش

ایده خلاق نتیجه تلفیق و ترکیب دانش گذشته در شکل و قالبی نو است و نوآوری عبارت است از توسعه ایده های خلاق و کاربردی نمودن آنها، بنابراین توسعه بهره‌وری و نوآوری سازمانی نیازمند مدیریت کارآمد و اثربخش است.

هرسازمانی گنجینه ای عظیم از دانش است که اغلب به دلیل اینکه بخش اعظمی از این دانش به صورت نهان است، مورد بی توجهی قرار می گیرد و این سرمایه ارزشمند سازمانی که می تواند موجب گسترش، بهره‌وری و نوآوری در سازمان شود، نادیده گرفته می شود. در شرایط رقابت جهانی حاکم بر عرصه صنعت و خدمات و حتی حوزه های کلان اجتماعی دسترسی به موقع و سریع به دانش معتبر و موثق، یک مزیت رقابتی برای سازمان ها است و برای ایجاد این مزیت، بهترین کار، به کارگیری مدیریت دانش فراگیر در سازمان ها است (هولساپل، ۲۰۱۲).

۱۱-۳-۲) روش های مدیریت دانش

بوتلیر و شیرر^۲ (۲۰۰۲) مطالعه عملی در مورد ۱۲ سازمان (۶ سازمان خصوصی و ۶ سازمان دولتی) انجام دادند تا آنچه را که آنها روش های مدیریت دانش می نامیدند، مشخص سازد. نتیجه حاصله عبارت بود از:

- تمرکز بر ارتباطات که گروه های همکار و محل های پرسش و پاسخ نامیده می شود.

^۱ Carrillo & Gaimon

^۲ Bouthillier & Shearer

- تمرکز بر ذخیره و بازاریابی دانش که بانک‌های اطلاعاتی خبره و دانش نامیده می‌شود.
- تمرکز بر اشاعه گزیده که آگاهی رسانی‌های اطلاعات و اخبار و یادگیری سازمانی نامیده می‌شود.
- تمرکز بر عمل که همکاری مجازی نامیده می‌شود.

۱۲-۳-۲) الزامات سیستم های مدیریت دانش

به طور کلی، سیستم های مدیریت دانش باید به همه افرادی کمک کند که در فرآیندهای ادراک، ارزیابی و سازماندهی کار مشارکت دارند. از جمله این افراد عبارتند از: کارکنان جدید سازمان مدیران، تحلیلگران سیستم، مشتریان و تهیه کنندگان مواد اولیه که در فرایندهای کاری کل سازمان مشارکت می کنند. با توجه به این مبحث، الزامات سیستم های مدیریت دانش عبارتند از:

۱- تأکید بر روی مفاهیم: سیستم مدیریت دانش باید مفاهیمی را تعریف کند که برای توصیف و

تحلیل سازمان مورد نیاز است. مفاهیمی از قبیل: استراتژی سازمان، واحد سازمانی، فرایند کسب و کار و... باید توجه داشت که مفاهیم سازمانی جدای از یکدیگر قابل تعریف نیستند. بر خلاف سیستم های اطلاعاتی سنتی، سیستم های مدیریت دانش باید اجازه دهند سؤالاتی درباره مفاهیم سازمانی پرسیده شود. سؤالاتی مانند: فرایند کاری چیست؟ مفاهیمی که فرایندهای کاری جدید را تعریف می کنند، کدامند؟ مفاهیم سازمانی مربوط به استراتژی رهبری هزینه، کدامند؟

۲- استفاده مجدد از دانش موجود: اگرچه اصطلاح واحدی برای توصیف دانش سازمانی وجود

ندارد، اما تعدادی مفاهیم دقیق و مستند در این رابطه وجود دارند. یک سیستم مدیریت دانش باید یک مجموعه کامل از دانش موجود را ایجاد کند. این کار دلایل گوناگونی دارد از جمله: استفاده مجدد از دانش نه تنها به لحاظ اقتصادی کار مفیدی است بلکه این کار می تواند به بهبود کیفیت محتوای سیستم مدیریت دانش نیز کمک کند و علاوه بر این، انجام چنین کاری، باعث بهبود ارتباط بین افراد می شود.

۳- مدیریت دانایی امری پایان ناپذیر: ممکن است مدیران دانش مدار احساس کنند که اگر

آنها تنها می توانستند دانش موجود در سازمان خود را تحت نظارت درآورند، کار خود را با اثربخشی انجام می دهند. فناوری جدید، رویکردهای مدیریتی نو و اهمیت مشتری همی‌شه باید در مدیریت دانش مدنظر قرار گیرند. شرکتها راهبردها، ساختارهای سازمانی و کالا و خدمات خود را تغییر میدهند و به تغییر مداوم این عوامل براساس نیازهای محیطی تاکید دارند. مدیران جدید، نیازمند دانش جدید هستند (صیف و کرمی، ۱۳۸۲).

۴- حمایت از دیدگاه‌های مختلف: یک سیستم مدیریت دانش باید به منظور حمایت از استفاده

کنندگان مختلف دانش و به دلیل وجود کارهای گوناگون در سازمان، دیدگاه‌های مختلفی را ارائه دهد که در مورد دانش از طریق سیستم مدیریت دانش ذخیره می شود.

۵- یکپارچه سازی دانش با اطلاعات: در سیستم های مدیریت دانش تأکید به روی دانش

است نه اطلاعات. اما نه به این مفهوم که باید نسبت به اطلاعات کاملاً بی توجه بود. این موضوع به دو دلیل صورت می گیرد: اول اینکه، تمایز قایل شدن بین دانش و اطلاعات، که آن نیز به قضاوت ذهنی ما بستگی دارد و دوم اینکه؛ دانش ارزش اطلاعات را بالا می برد و در مقابل اطلاعات باعث افزایش ارزش دانش می شود.

۶- حمایت از آگاهی افراد نسبت به دانش سازمان: به منظور افزایش یادگیری سازمانی،

سیستم مدیریت دانش باید به انتشار دانش بینجامد. برای این منظور سیستم باید امکاناتی را فراهم کند که افراد به راحتی به اطلاعات و دانش دستیابی پیدا کنند و نیز به راحتی بتوانند آن را در اختیار افراد دیگر قرار دهند (سینگ، ۲۰۰۸؛ به نقل از احمدی، ۱۳۹۴).

۱۳-۳-۲) مزایای مدیریت دانش

دنهام^۱ هشت مزایای خاص مدیریت دانش را شناسایی می کند:

۱- جلوگیری از افت دانش: سازمان را قادر می سازد تا تخصص فنی حیاتی خود را حفظ کرده، از افت دانش حیاتی که از بازنشستگی، کوچک سازی، یا اخراج کارکنان و تغییرات ساخت حافظه انسانی ناشی می شود، جلوگیری کند.

۲- بهبود تصمیم گیری: نوع و کیفیت دانش مورد نیاز را برای تصمیم گیریهایی اثربخش شناسایی می کند و دسترسی به آن دانش را تسهیل می بخشد. در نتیجه تصمیمات سریعتر و بهتری می تواند در سطوح پایینتر سازمانی اخذ شود.

۳- انعطاف پذیری و انطباق: به کارکنان اجازه می دهد تا درک بهتری از کار خود به عمل آورده، راه حل‌های نوآور مطرح کنند، با سرپرستی مستقیم کمتر کار کنند و کمتر نیاز به مداخلات داشته باشند در نتیجه کارکنان می توانند در موقعیتهای چند وظیفه ای فعال باشند و سازمان می تواند روحیه کارکنان را بالا ببرد.

¹ Denham

۴- مزیت رقابتی: سازمانها را قادر می سازد تا کاملاً مشتریان، دیدگاهها و بازار و رقابت را درک کرده، بتواند شکافها و فرصتهای رقابتی را شناسایی کنند.

۵- توسعه دارایی: توانایی سازمان را در سرمایه گذاری در حفاظت قانونی برای مالکیت معنوی بهبود می بخشد. در غیر اینصورت، ثبت اختراعات، علائم تجاری، اجاره نامه ها، حق انحصاری اثر و اسرار تجاری ممکن است در زمان درست بکار گرفته نشود و منجر به حفاظت قانونی کمتر و کاهش ارزش بازار برای مالکیت معنوی شود.

۶- افزایش محصول: به سازمان اجازه می دهد که دانش را در خدمات و فرآورده ها بکار گیرد. در نتیجه ارزش درک شده محصول، با نسبت مستقیم میزان و کیفیت دانش در محصول افزایش پیدا می کند (محصولات نرم افزاری و سایر محصولات دارای عناصر نرم افزاری از این نمونه اند).

۷- مدیریت مشتری: سازمان را قادر می سازد تا توجه قانونی و خدمت به مشتری را افزایش دهد. دانش مشتری باعث سرعت پاسخ به سوالات، توصیه ها و شکایتهای مشتری می شود. این امر همچنین تضمین کننده سازگاری و کیفیت بهتر خدمات به مشتری می گردد. و راه حل مشکلات عادی به سادگی قابل دسترسی است.

۸- به کارگیری سرمایه گذاریهای در بخش سرمایه انسانی: از طریق توانایی بخشیدن به سهام شدن در درسهای یادگرفته شده، فرآیندهای اسناد و بررسی و حل استثنائات و در اختیار گرفتن و انتقال دانش ضمنی، سازمانها می توانند به بهترین وجهی در استخدام و کارآموزی کارکنان، سرمایه گذاری کنند (برگرن؛ ترجمه قربانی و باقری، ۱۳۸۶).

۱۴-۳-۲) منافع مدیریت دانش

منافع زیادی وجود دارد که باید از مدیریت دانش حاصل شود. برای نمونه فاندیشن نالج (۲۰۰۱) ۴ مورد از منافع مدیریت دانش را فهرست می کند. در اینجا به برخی از منافع مهم مدیریت دانش اشاره می کنیم. در یک مجموعه سازمانی منافع در دو سطح حاصل می شود؛ فردی و سازمانی. در سطح فردی مدیریت دانش به کارکنان این امکان را می دهد تا مهارت ها و تجربیات خود را از طریق همکاری با دیگران و سهام شدن در دانش آنها و یادگیری از یکدیگر ارتقا دهند و به رشد حرفه ای دست یابند. در سطح سازمانی مدیریت دانش دو منفعت عمده برای یک سازمان فراهم می آورد:

۱- ارتقای عملکرد سازمان از طریق افزایش کارایی، بهره وری، کیفیت و نوآوری.

۲- سازمان هایی که دانش خود را مدیریت می کنند، سطح بالایی از بهره وری را به دست می آورند. سازمان ها با داشتن دسترسی بیشتر به دانش کارکنان خود، تصمیم های بهتری اتخاذ می کنند،

فرآیندهای خود را شکل می دهند، تکرار کارها را کم می کنند، نوآوری را افزایش می دهند و به یکپارچگی و همکاری بالایی دست می یابند. به عبارت دیگر، در بخش دولتی اعمال مدیریت دانش می تواند هزینه انجام کارها را کاهش دهد و خدمات به ارباب رجوع را اعتلا بخشد.

۳- از آنجایی که با دانش افراد به منزله یک نوع دارایی همانند دارایی های سنتی برخورد می شود، بنابراین ارزش مالی سازمان افزایش می یابد.

۴- از آنجایی که انتقال دانش به صورت روزافزون به عنوان منبع ارزش افزایی شناخته می شود، سازمان ها مدیریت دانش را به عنوان زمینه ساز استراتژیک (راهبرد) مزیت های رقابتی به شمار می آورند. براساس یک تحقیق، چالش های مربوط به امور اجرایی یک سازمان از نبود فرهنگ «به اشتراک گذاری» و درک کارکنان از مدیریت دانش و منافع آن ناشی می شود. سازمان ها می توانند این چالش ها را از طریق آموزش، مدیریت تغییر و بازطراحی نظام به عنوان اجزای اولیه مدیریت دانش پاسخ دهند (کلور^۱، ۲۰۰۷). منافع کمی و کیفی حاصل از پیاده سازی مدیریت دانش نشان می دهد:

جدول ۲-۳- منافع کمی و کیفی

منافع کیفی	منافع کمی
مدیریت اثربخش ایده های جدید	صرفه جویی در هزینه ها
کاهش ترک خدمت کارکنان	افزایش نرخ جذب مشتریان جدید
افزایش وفاداری مشتریان	بهبود عملکرد شرکت
افزایش ارتباط با مشتریان	بهبود حاشیه سود
افزایش رضایت مشتری	بهبود ارزش زایی سازمان
افزایش نوآوری	افزایش وفاداری مشتریان
توانمند سازی کارکنان دانش مدار	افزایش نرخ حفظ مشتری
افزایش بهره وری کارکنان دانش مدار	افزایش سهم بازار
افزایش رضایت کارکنان دانش مدار	افزایش خرید تکراری
کسب رهبری بازار	افزایش ارزش سهام شرکت
ایجاد ثبات رویه در رفتار سازمان	کاهش هزینه فروش

¹ Claver

۱۵-۳-۲) برنامه‌های مدیریت دانش و روند تولید دانش

دیوید اسکاریم (۱۹۹۹)، یکی از نویسندگان معتبر حوزه مدیریت دانش، می‌گوید بیشتر برنامه‌های مدیریت دانش، بر هفت مرحله استراتژیک ذیل تمرکز دارند:

- دانش مشتری: حیاتی‌ترین دانش در بیشتر سازمان‌ها
- دانش در فرایندها: به‌کارگیری بهترین دانسته‌ها در حال انجام دادن وظایف
- دانش در محصولات و خدمات: راه‌حل‌های هوشمندانه براساس نیازهای مشتریان
- دانش افراد: پرورش و کنترل قدرت ذهنی که ارزشمندترین سرمایه است.
- حافظه سازمانی: اتصال به دروس گذشته یا هر جای دیگری در سازمان
- دانش در ارتباطات: دانش فردی عمیق که همکاری موفقیت‌آمیز را پشتیبانی می‌کند.
- داراییهای دانش: اندازه‌گیری و مدیریت سرمایه فکری شما

روند تولید دانش در سازمان‌ها به اعتقاد نوناکا، از چهار عمل زیر پیروی می‌کند:

- ۱- **ضمنی به ضمنی:** زمانی اتفاق می‌افتد که افراد در ارتباطات رو در رو به تبادل دانش می‌پردازند.
- ۲- **صریح به صریح:** تولید دانش جدید با ترکیب دانش‌های موجود است. مثلاً، مدیر امور مالی یک سازمان، اطلاعات مالی قسمت‌های مختلف سازمان را گردآوری کرده و براساس آنها، گزارش مالی ارائه می‌دهد.
- ۳- **ضمنی به صریح:** تدوین تجربیات، عقاید، نظرات کارکنان به طوری که توسط دیگران قابل استفاده باشد.

- ۴- **صریح به ضمنی:** وقتی اتفاق می‌افتد که دانش صریح در کارکنان درونی شده و باعث گسترش و توسعه دانش شخصی آنان می‌شود (کلور، ۲۰۰۷).

۱۶-۳-۲) منابع دانش

منابع دانش به یکی از دو طبقه بندی عمده تعلق دارند. دانش ساختار یافته یا دانش ساختار نیافته:

- ۱- **دانش ساختار یافته:** دانش استخراج شده از داده‌ها و منابع اطلاعاتی ساختار یافته که به خودی خود ساختار یافته است. منابع داده‌های ساختار یافته عبارتند از پایگاه‌های داده‌ای، پایگاه‌های دانش، انبارهای داده‌ها و بازارها و مراکز تجاری داده‌ها
- ۲- **دانش ساختار نیافته:** دانش حاصل از منابع ساختار نیافته طیف وسیعی همچون اسناد حقوقی، نمایه‌های گرافیکی، نمایه‌های سمعی و بصری، پستهای الکترونیکی، اکثر سایت‌های اینترنتی و کلیه دانش ضمنی

کارکنان را شامل می شود. با کمال تعجب، میزان دانش ساختار نیافته خیلی بیشتر از دانش ساختار یافته است. این عدم توازن نمایانگر وضعیت داده ها و اطلاعات است و هدف اصلی مدیریت دانش این است که ساختاری را برای این مجموعه وسیع از دانش ساختاریافته و دانش ساختار نیافته فراهم نماید (چوی و لی^۱، ۲۰۱۳).

۱۷-۳-۲) دسته بندی ابزارهای مدیریت دانش

تلاش های زیادی برای تقسیم بندی ابزارهای مدیریت دانش صورت گرفته است. در کل می توان گفت یک نظر واحد در این زمینه وجود ندارد و هر یک از صاحب نظران مطابق نظر خود این تقسیم بندی را انجام داده اند.

مدیریت دانش بیشتر از آنکه یک فناوری و یا محصول باشد یک متدولوژی است. با این وجود فناوری اطلاعات یک عنصر بسیار مهم برای موفقیت سیستم مدیریت دانش محسوب می شود. مدیریت دانش به وسیله فناوری اطلاعات تسهیل می شود اما خود فناوری اطلاعات، مدیریت دانش نیست. در واقع می توان گفت که پایه اصلی موفقیت مدیریت دانش در سازمان بر استفاده از تکنولوژی اطلاعات است. سیستم های مدیریت دانش به کمک چند دسته تکنولوژی، که همگی ریشه در فناوری اطلاعات دارند توسعه می یابند. ما در اینجا ابزارهای مدیریت دانش را به هفت دسته کلی تقسیم کرده ایم:

۱- همکاری: ابزارهای همکاری کمک می کنند تا افراد، با هم روی یک کار محول شده به فعالیت بپردازند. افراد ممکن است در یک مکان فیزیکی و یا در مکانهای مختلف باشند و کار ممکن است به صورت همزمان توسط افراد و یا به صورت غیرهمزمان انجام گیرد.

۲- نگاشت دانش: ابزارهای نگاشت دانش به تسخیر، تجسم و ذخیره دانش ساختار نیافته در قالب گراف های استاندارد - نه به صورت متنی - کمک می کنند.

۳- داده کاوی و اکتشاف دانش: تولید دانش از اطلاعات، هدف اصلی ابزارهای داده کاوی و اکتشاف دانش هستند.

۴- بازیابی اطلاعات: ابزارهای بازیابی اطلاعات برای جستجو و بازیابی اطلاعات در محدوده کامپیوتر شخصی یک کاربر، مخزن و یا شبکه گسترده اطلاعات یک شرکت و با اینترنت به کار گرفته می شوند.

¹ Choi & Lee

۵- سیستم‌های آموزش برخط: سیستم‌های آموزش برخط، سیستم‌های نرم‌افزاری مدیریت آموزشی هستند که نرم‌افزارهای ارتباطاتی و شیوه‌های برخط ارائه محتوای آموزشی را ترکیب می‌کنند.

۶- مدیریت اسناد: سیستم‌های مدیریت اسناد الکترونیک، سازمان را برای خلق، مدیریت و توزیع اطلاعات مبتنی بر اسناد پشتیبانی می‌کنند. این سیستم‌ها باعث کاهش هزینه‌های تولید و توزیع مستندات می‌شود و دستیابی، بهنگام‌سازی و کنترل آنها را بهبود می‌بخشد.

۷- حافظه سازمانی: هدف ابزارهای حافظه سازمانی تأمین اطلاعات مناسب برای رویه‌های سازمانی است که نمی‌توانید آنها را در جایی غیر از سازمان خود بیاموزید. واژگان فنی و اصطلاحات مخصوص سازمان شما، درسهای فرا گرفته شده از پروژه‌های سازمان و خط مشی‌ها و راهبردها نمونه‌هایی از حافظه سازمانی هستند (کالینگ^۱، ۲۰۰۳).

۱۸-۳-۲) اصول مدیریت دانش

یکی از فنون جهت‌یابی، یافتن مسیر حرکت با مشاهده ستارگان است. برای اداره و سازماندهی یک شرکت نیز استفاده از لنز پر قدرت و جدید دانش، ضروری به نظر می‌رسد، گرچه دستیابی و بهره‌گیری از دانش با استفاده از روش‌های سنتی، امکان‌پذیر نیست. دانش مدام در حال تغییر، بیشتر از اینکه فنی باشد، سازمان‌یافته به نظر می‌رسد. ۱۲ اصل ثابت در مورد دانش، عبارتند از:

۱. **دانش امری نامنظم است.** از آنجا که دانش با دیگر پدیده‌ها ارتباط دارد، جداسازی کامل جنبه‌های متفاوت آن از دیگر عوامل، امکان‌پذیر نیست. در جهان دانش، توجه صرف به یک عامل، میسر نخواهد بود.

۲. **دانش، خود را تشکیل داده و سازماندهی می‌کند.** این خصیصه دانش (خودتشکیلی) براه‌داف و هویت گروهی یا سازمانی مبتنی است.

۳. **دانش به دنبال وحدت و یکپارچگی است.** دانش نیز همانند زندگی، خواستار مطرح‌شدن و شکل‌گیری گروهی است. هیچ چیزی مانند اینترنت بیانگر این اصل نیست.

۴. **دانش از طریق زبان انتقال می‌یابد.** بدون استفاده از زبان هرگز قادر به انتقال دانش خود نخواهیم بود. توسعه دانش سازمانی به معنای بهره‌گیری و گسترش زبان برای بیان تجربیات کاری است.

۵. **هرچه بیشتر سعی در کنترل و ذخیره‌سازی دانش کنید، آن را بیشتر از کف می‌دهید.** حتی تصور اینکه به دانش به عنوان اسناد و مدارک تنظیم‌یافته، پایگاه داده‌ها، مجموعه اطلاعات و حق انحصاری و

¹ Collins

غیره بنگریم، همراه کننده است. سختگیری بیش از اندازه در مورد دانش، منجر به بی‌محتوایی بهره‌وری‌ها خواهد شد.

۶. **سهل‌گیری در ذخیره‌سازی دانش، بهتر است.** به نظر می‌رسد که شمار سیستم‌های دارای انعطاف‌پذیری بالا، کمتر از سیستم‌های متعدد غیرمتمرکز است. این امر نشان می‌دهد که همه ما با هدر دادن منابع و انرژی زیاد، سعی در کنترل و ذخیره‌سازی شدید دانش داریم.

۷. **تنها یک راه حل وجود ندارد.** از آنجا که دانش، همواره در حال تغییر است، بهترین راه حل ممکن برای مدیریت آن، راه حلی است که همزمان با داشتن اختیارات لازم، به پیشبرد و حرکت پدیده‌ها کمک کند. ۸- رشد دانش برای همه‌ی امکان‌پذیر نیست. مشابه دیگر پدیده‌های طبیعی، عمر مفید برخی دانش‌ها نیز سرانجام به سر می‌رسد. فراموشی، تحت تأثیر افکار قدیمی بودن و حتی بازنشستگی، موانعی بر سر راه بقا و گسترش دانش هستند.

۹. **دانش، فرایندی جمعی و اجتماعی است.** یعنی هیچ فردی مسئول دانش جمعی و گروهی نیست. ۱۰. **امکان وضع قوانین و یا برقراری نظامی خاص وجود ندارد.** اگر دانش، واقعاً خود را تشکیل داده و سازمان‌دهی می‌کند، پس مهمترین راه پیشبرد آن، برطرف ساختن موانع موجود است. دانش در محیط مجهز، خود را محافظت می‌کند.

۱۱. **قدرتی واحد که دلالت بر پیشرفت دانش کند، هرگز وجود ندارد.** دانش می‌بایستی در سطوح مختلف و به شیوه‌های گوناگون مورد حمایت قرار گیرد.

۱۲. **تعریف شما از دانش، تعیین کننده نحوه مدیریت آن است.** دانش می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد. مثلاً، نگرانی‌های مربوط به حق مالکیت دانش، باعث شده است که صرفاً به فراگیری دانشی مدون روی آوریم که توسط قانون حق چاپ و حق ثبت، مورد حمایت قرار گرفته است (خرقانی و سلسله، ۱۳۸۵).

۱۹-۳-۲) اهمیت و ضرورت دانش در سازمانهای دولتی

عصر دانایی محور که در آن دانش، بسان مهمترین سرمایه سازمان‌ها محسوب می‌شود، نیازمند رویکرد متفاوت مدیریتی نسبت به مسائل سازمان و کارکنان است. تغییر ماهیت فعالیت‌های سازمان‌ها به کارهای دانشی موجب اهمیت یافتن روزافزون کاربرد مدیریت دانش در سازمانها شده است. از این رو سازمانهای موفق به شکل مستمری میزان تولید، نشر، تبادل و بکارگیری دانش در بین کارکنان خود را بوسیله روش‌های مختلف، اندازه‌گیری و مورد ارزیابی قرار می‌دهند تا از این طریق بتوانند راهکارهای نیل به اهداف سازمانی را کسب کنند.

از جمله دلایلی که سازمان‌ها از مدیریت دانش بهره می‌گیرند می‌توان به تشخیص کمبودها (خلأها) در دانش سازمانی، بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی، یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر کارکنان، آرایه کالاها و خدمات با ارزش افزوده بیشتر، رضایتمندی مشتریان و کارکنان، پیشگیری از تکرار اشتباهات، کاهش دوباره کاری، صرفه‌جویی در وقت، برانگیختن انگیزه بهره‌وری و نوآوری، تقویت موقعیت رقابتی سازمان‌ها، اشاره کرد. از این رو، مدیریت دانش، فرایندی است که طی آن سازمان‌ها، به تولید ثروت از دانش و سرمایه فکری خود می‌پردازد (لین و کوا^۱، ۲۰۰۷).

ضرورت و اهمیت بکارگیری مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی به شرح زیر می‌باشد:

- **اعمال حاکمیت به جای تصدی‌گری:** منتقدان می‌گویند که بزرگی بیش از حد دولت و گسترش بی‌رویه بوروکراسی اداری، مانع کارایی و پاسخگویی سریع در بخش دولتی شده است. به‌گونه‌ای که کوچک‌سازی در دولت و حرکت از تصدی‌گری به سوی اعمال حاکمیت در دستور کار دولت‌ها قرار گرفته است. اعمال حاکمیت می‌طلبد که دولت‌ها به حرکت‌های مبتنی بر دانش توجه قوی مبذول دارند.
- **جهانی شدن:** با گسترش جهانی شدن، رقابت بین سازمان‌هایی که خدمات مشابهی ارائه می‌کنند، گسترش یافته و نیاز به کسب دانش و مهارت در بکارگیری مهارت‌های جدید اهمیت بیشتری یافته اند.
- **توانمندی بخش خصوصی:** توانمندی بخش خصوصی در بکارگیری مجدد فرایندهای تجاری (BPR) و مدیریت کیفیت جامع (TQM) باعث شده است که فاصله میان سازمان‌های بخش خصوصی و سازمانهای دولتی رو به افزایش نهد.
- **افزایش سطح دانش شهروندان:** امروزه درصد بالایی از شهروندان را افرادی تشکیل می‌دهند که دارای مهارت و آموزش‌های به روز در سطح بالایی هستند و به عنوان یک منبع با ارزش برای سازمان‌ها تلقی می‌شوند. سازمانها باید زمینه‌های لازم را برای شناسایی و دستیابی به دانش شهروندان فراهم آورده و از دانش در تصمیم‌گیری‌ها و حل مسائل استفاده کنند.
- **از دست دادن نیروهای باتجربه در سازمانهای دولتی:** با خروج نیروهای تحصیل کرده و حرفه‌ای از سازمان‌های دولتی، عملاً بخشی از دانش که سازمان‌های دولتی طی سال‌ها برای آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند از سیستم خارج می‌شود که این امر مستلزم طراحی الگوهای مناسب مدیریت دانش است تا

¹ Lin & Kuo

از ائتلاف این سرمایه‌ها که سرمایه‌های ملی محسوب می‌شوند، جلوگیری به عمل آید (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵)

۲۰-۳-۲) مزایای سازمان متاثر از مدیریت دانش

تحقیقات و مطالعات انجام شده در سازمانهایی که مدیریت دانش پایه و اساس اصول سازمانی را تشکیل می‌دهند بیشترین موارد بهره‌گیری سازمانها را به قرار زیر تعیین کرده‌اند: (با توجه به بالاترین درصد)

۱- کسب و اشتراک دانش.

۲- مهارت آموزی و یادگیری سازمانی.

۳- ارتباط بهینه با مشتریان.

۴- ایجاد مزیت رقابتی.

در حقیقت مدیریت دانش کارآمد، منجر به کاهش خطاها و دوباره کاری‌ها می‌شود، سرعت حل مسائل و تصمیم‌گیریها را افزایش می‌دهد، کاهش هزینه‌ها را در پی دارد، تفویض اختیارات بیشتر به اعضاء موجب روابط اثربخش‌تر و خدمات مطلوب‌تر به مشتریان خواهد شد و نگرانی‌های مدیران منابع انسانی را در مورد بازنشستگی افراد و کمبود نیروهای متخصص را نیز جبران میکند و همچنین از میزان تخلفات و فساد اداری می‌کاهد. با توجه به اینکه در این گونه سازمانها با بکارگیری علوم و تکنولوژی جدید و مدرن روز، ارتباط مستقیم بین کارکنان و مشتریان به حداقل میرسد و پل ارتباطی آنها معمولاً فضاهای مجازی از قبیل نرم افزارها، اینترنت، سامانه‌های بانکی و شبکه‌های پستی هستند. عوامل روانی و عوامل محیطی و فرهنگی و خستگی‌های ناشی از تردد بین ادارات و شلوغی شهرها و سایر عوامل طبیعی که در زندگی شهری برسیستم روحی و روانی افراد تاثیر گذار هست و باعث بروز درگیری‌ها و برخوردها می‌شوند نیز کاهش می‌یابد و در نتیجه کارائی سازمان افزایش یافته و اهداف سازمانی بیشتری محقق می‌شوند (فتحیان، ۱۳۸۴).

مدیریت دانش در سازمانها بعنوان فرآیندی مطرح می‌باشند که طی آن یک سازمان به تولید ثروت از دانش یا سرمایه فکری خود می‌پردازد و با طراحی الگوهای مناسب از ائتلاف سرمایه‌ای ملی جلوگیری بعمل می‌آورد (موری و ارینا^۱، ۲۰۱۰).

¹ Murray & Iryna

۲۱-۳-۲) راهکارهای لازم جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان:

پس از بررسی مزایای مدیریت دانش و موانع استقرار آن در یک سازمان، راهکارهایی را برای استقرار مدیریت دانش در سازمان بیان می گردد:

۱- منابع انسانی و ساختار سازمانی از مهمترین عوامل استقرار کامل مدیریت دانش در یک سازمان است زیرا این دو عامل برای سایر عوامل تاثیر گذار هستند. در حوزه منابع انسانی و در فرایند استخدام از نیروهای استفاده شود که تمایل به یادگیری، خلق و تبادل دانش را دارند و در سیستم ارزیابی عملکرد برای ارزیابی مشارکت کارکنان باید بر اساس فرایند تبادل و استفاده از دانش این ارزیابی صورت گیرد. سیستم های آموزشی باید بر اساس ایجاد انگیزه یادگیری عمیق تر و بکارگیری آموخته ها در محیط کار و انتقال به همکاران طراحی شود. سیستم پاداش دهی مادی باید بر اساس تشویق و تقدیر از کسانی باشد که زمینه انتقال دانش و ایجاد مشارکت بین افراد را ایجاد کرده اند. برگزاری همایش های علمی برای انتقال تجارب نیروهای موفق و بازنشسته به سایر نیروها نیز در استقرار مدیریت دانش در سازمانها میتواند موفق باشد.

۲- جایگاه مدیریت دانش در ساختار سازمان باید مشخص باشد و استانداردهای لازمه در سازمانها تدوین و طراحی شود. آگاهی و اطلاع کارکنان از تغییرات و مزایای حاصل از استقرار دانش افزایش یابد. فرهنگ مدیریت مشارکتی و پرسش و مطالعه در سازمانها نهادینه گردد. فرایندها، رویه ها و دستور العمل ها مستمراً بازنگری گردد و نقایص رفع گردد. از سیستم ها و تکنولوژی جدید در ساختار سازمان استفاده شود و در ساختار سازمان با ایجاد واحد سیستم ها و روش ها که در ارتباط مستقیم با مدیریت دانش می باشد به طراحی سیستم و روشهای جدید بپردازند. و مدیران ارشد با سازمانهای که در این زمینه موفق بوده اند ارتباط و مشارکت موثر داشته باشند.

البته دانش پژوهان و اندیشمندان فعال در زمینه مدیریت دانش راه های زیادی را برای نهادینه کردن مدیریت دانش پیشنهاد می کنند که عموماً در دو حوزه بالا مطالب بیشتری مطرح گردیده است. چه گروهی عهده دار مدیریت دانش در سازمان باشند؟ یکی از موضوعات مهم برای ایجاد سیستم مدیریت دانش در یک سازمان، این است که چه گروهی از افراد سازمانی، برای ایجاد مدیریت دانش، نقش اصلی را ایفا می کند.

معمولاً برای این کار از سه روش زیر استفاده می شود: (سیسی، ۲۰۰۰؛ به نقل از لین و تسانگ^۱، ۲۰۰۵)

¹ Lin & Tsang

روش پایین به بالا: در این روش بر روی افراد بیش از فناوری اطلاعات تاکید شده است، چرا که در آن به عنوان موتور حرکت مدیریت دانش در سازمان عمل می کنند و شاید استفاده از این روش در مرحله آغازین و اولیه مدیریت دانش مناسب باشد.

روش بالا به پایین: این روش به نوعی از مدل مدیریت کلاسیک سلسله مراتبی پیروی می کند. این نوع از تشکیلات، حالت هرمی دارند به گونه ای که اطلاعات انتخاب شده به سمت قله این هرم هدایت می شود و از آنجا به مجری نهایی، یعنی تعیین کننده دیدگاه نهایی و سازنده طرح ها، منتقل می شود. به این ترتیب طرح ها و فرامین به صورت سلسله مراتبی برای افراد دیگر به سمت پایین می رود. نحوه کار به این صورت است که نخست روسای میانی، فرامین را می گیرند و آنها را به صورت عملیاتی و مناسب برای استفاده نفقات بعدی آماده می کنند. استفاده از این مدل برای سازمان هایی که در حال حاضر، ساختار تشکیلاتی شان به این صورت می باشد، مناسب است تا به مرور که زمینه و آمادگی های لازم برای تغییر و تبدیل ساختار سازمانی به حالت تخت و شبکه ای فراهم شد، متناسب با آن حالت روش خود را تغییر دهند. همچنین این روش برای به دست آوردن حمایت عملی مدیریت عالی که لازمه شروع کار مدیریت دانش در سازمان است، موثر خواهد بود.

روش وسط-بالا-پایین: این روش در سال ۱۹۹۵ از سوی نوناکا و تاکوچی پیشنهاد شد. روش نامبرده ترکیبی از دو روش مدیریتی پایین به بالا و بالا به پایین است. این روش، بیشترین مزیت را برای ایجاد دانش تشکیلاتی دارد. نوناکا و تاکوچی برای ایجاد دانش توسط مدیرهای میانی، تاکید می کنند. در این حالت، مدیران میانی به عنوان رهبران گروه یا نیروهای کاری عمل می کنند به گونه ای که از راه اقدامات مناسب، سطوح مختلف سازمان را درگیر کار می کنند (لین و تسانگ، ۲۰۰۵).

نتیجه این روش ها آن است که در حالت ایده آل، باید دانش را در کلیه سطوح سازمان (پایین، بالا، وسط) به صورت شبکه ای جریان داد و آن را مدیریت و هدایت کرد. در شروع پیاده سازی، باید با عنایت به وضعیت سازمان، بیشترین تلاش را برای کسب حمایت مدیریت سازمان، شناسایی و بکارگیری افراد علاقه مند و خودجوش و پیوندزدن سطوح مختلف از طریق مدیران میانی، انجام داد تا بهترین اثربخشی را در این زمینه به دست آوریم (تسمن و وودس^۱، ۲۰۰۸).

¹ Tasmin & Woods

۲-۴) پیشینه تحقیق

۲-۴-۱) تحقیقات انجام شده داخل کشور

استانستی و شعلی بر (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی رابطه مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی با بهره‌وری کارکنان (مطالعه‌ی نیروگاه بخار ایران‌شهر) پرداختند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین متغیرهای مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی با بهره‌وری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. از میان ابعاد مدیریت دانش، بعد ذخیره دانش و از میان ابعاد خلاقیت سازمانی، بعد صلاحیت منابع انسانی بیشترین رابطه را با بهره‌وری کارکنان داشتند. پیشنهاد می‌شود که مدیران نسبت به ایجاد فرهنگ دانش افزایی و به کارگیری روش‌های یادگیری سازمانی اقدام نمایند.

بهاروند، مکوندی، کراهی‌مقدم و امیرنژاد (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی الگوی آزادسازی انرژی سازمانی کارکنان در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی) پرداختند. نظریه به دست آمده نشان داد که انرژی سازمانی، در فرآیندی از عوامل علی (ارزش‌های اخلاقی، امنیت شغلی، حمایت مدیریت، جبران خدمت، شخصیت، احساس تعلق، آرمان مشترک، اعتماد و هوش هیجانی سازمانی)، زمینه‌ای (شرایط اداری-مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی و اقتصادی سازمان)، مداخله‌گر (سیاست‌های سازمان، رفتار مدیران، رفتار همکاران، جو سازمانی و ملاحظات خاص سازمانی) و راهبردی (انعطاف‌پذیری، ایجاد هویت مشترک، تشویق و حمایت، مبارزه با فساد اداری، ارتباط اثربخش، کنترل سازمانی، یادگیری سازمانی و مدیریت منابع انسانی) آزاد می‌شود و این آزادسازی پیامدهای مثبت زیادی را برای کارکنان به همراه دارد.

سرممدی و عفتی (۱۳۹۸) در پژوهشی به ارزیابی بلوغ مدیریت دانش با استفاده از مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (مطالعه موردی: شهرداری تهران) پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که شهرداری تهران با کسب ۹۹/۵۱ امتیاز در سطح دوم از پنج سطح بلوغ مدیریت دانش قرار دارد. این بدان معنا است که سازمان پس از آگاهی از مزایای مدیریت دانش بر بهبود فرآیندهای کسب‌وکار و بهره‌وری، نسبت به آن اطلاعاتی را جمع‌آوری و نسبت به اهمیت آن احساس نیاز نموده است. همچنین نتایج رتبه‌بندی گروه‌های معیار نشان داد که بالاترین و پایین‌ترین امتیاز به ترتیب مربوط به معیارهای «فناوری اطلاعات» و «فرایند دانشی» است. تمرکز بر زیر فرایندهای چرخه دانشی، نظیر به‌کارگیری، نگهداری، تسهیم و خلق دانش حاکی از آن بود که سازمان بایستی برای بهبود وضعیت موجود، نسبت به پیاده‌سازی راهکارهایی همچون ایجاد یک ساختار مشخص برای راهبری مدیریت دانش (حمایت و پشتیبانی از فرآیندهای مدیریت دانش، توسعه فرهنگ به تسهیم و به‌کارگیری دانش) از طریق تشکیل انجمن‌های خبرگی، توسعه مدیریت دانش پروژه، جاری‌سازی ابزارهایی نظیر مستندسازی تجارب خبرگان، کافه‌های دانش و غیره اقدام نماید.

قربانی و امیرنژاد (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی نقش مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان (مطالعه موردی) پرداختند. نتایج حاکی از آن بود مدیریت دانش و زیرسیستم‌های مدیریت دانش یعنی توسعه منابع انسانی، جهت‌گیری دانایی‌محور، فرهنگ مشارکتی، زیرساخت سیستم اطلاعاتی، ارزیابی و انتقال دانش، الگوگیری و درگیری افراد بر بهره‌وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار داشتند. بنابراین برای افزایش بهره‌وری کارکنان می‌توان میزان مدیریت دانش آنان ارتقاء بخشید.

ایران زاده، فخمی آذر و جداری سفیدگری (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی تاثیر مؤلفه های مدیریت دانش بر بهره وری نیروی انسانی با استفاده از روش تحلیل عاملی در موسسات مالی و اعتباری شهرستان تبریز پرداختند. نتایج بیانگر میزان رابطه بین دو سازه و یا چگونگی هم تغییری آنها در مدل مفهومی پژوهش بود. لذا معناداری روابط بین ابعاد مدیریت دانش تأیید می گردد. در نتیجه، از مجموع هشت فرضیه ارائه شده در مدل پژوهش برای تمامی فرضیه های مطرح شده در مدل پژوهش، شواهدی مبنی بر رد آنها به دست نیامده است و تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر بهره وری نیروی انسانی تأیید می گردد. بر اساس نتایج، بعد فرهنگ دارای بیشترین تأثیر بر بهره وری نیروی انسانی می باشد و ابعاد، فناوری، سیاست ها و فرایند عمل به ترتیب در اولویت های بعدی قرار دارند.

آبسالان (۱۳۹۵) در پژوهش خود به بررسی ابعاد مدیریت دانش و تاثیر آن بر بهره وری سازمانی پرداخت. نتایج به دست آمده، بیانگر این بود که همه مولفه‌های مدیریت دانش؛ بیرونی سازی، ترکیب، درونی سازی و اجتماعی سازی، بر بهره وری سازمانی موثر می‌باشند.

هالایان مطلق و حسن زاده (۱۳۹۴) در پژوهشی به نقش مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی در بهره‌وری منابع انسانی (مطالعه موردی: مجتمع گازی پارس جنوبی) پرداختند. نتایج نشان داد که بین ابعاد مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی با بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. از این میان بعد خلق دانش و بعد مکانیزم های نو آوری بیشترین رابطه را با بهره وری منابع انسانی دارد. همچنین بعد کاربرد دانش و بعد اعتقادات و فضای سازمان بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری منابع انسانی دارند. در نهایت بر اساس رتبه بندی ابعاد، بعد کاربرد دانش و بعد صلاحیت منابع انسانی دارای بیشترین اهمیت در بهره‌وری منابع انسانی است. نتیجه‌گیری: سازمان‌ها باید نسبت به بهبود بهره‌وری منابع انسانی در جهت تقویت و استفاده از دانش نیروی انسانی که مهم ترین عامل افزایش بهره‌وری است گام بردارند و از توانایی‌های ذهنی و فکری کارکنان در جهت تولید کالا و خدمات با کیفیت حمایت کنند.

هاشمی (۱۳۹۳) در پژوهش خود به رابطه بین مدیریت دانش و بهره وری با نقش واسطه گری فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد لامرد پرداخت. نتایج حاصل از تحلیل سوالات که بر اساس تحلیل رگرسیون بارون و کنی (۱۹۸۶) انجام شد نشان داد؛ مدیریت دانش پیش بینی کننده مثبت و معنادار فرهنگ

سازمانی و بهره‌وری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد لامرد می‌باشد و هم‌چنین مدیریت دانش با نقش واسطه‌گری فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند به نحو مطلوبی بهره‌وری را پیش‌بینی نماید.

۲-۴-۲) تحقیقات انجام شده خارج کشور

کیانتو، شجاعت، حسین رحیم و نواز^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تأثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی، نشان دادند که خلق دانش و استفاده از دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی از لحاظ آماری تأثیر مثبت و معناداری دارد. با این حال، به اشتراک‌گذاری دانش تأثیر معناداری بر بهره‌وری کارکنان دانشی ندارد. عوامل جمعیت‌شناختی (جنسیت، سمت مدیریتی و سطح تحصیلات رسمی) رابطه بین مدیریت دانش و بهره‌وری کارکنان دانشی را به طور معناداری تعدیل نمی‌کند.

در سطح کارکنان، پژوهش‌های الکسیو، خاناقا و شیپرز^۲ (۲۰۱۹) و بات، آبید، آریا و فاروقی^۳ (۲۰۲۰) نشان داده‌اند که سطح بالایی از انرژی برای مثال با افزایش تندرستی و عملکرد، توسعه شخصی و سلامتی و هم‌چنین با درگیر شدن در کاری خلق همراه است. در سطح سازمانی، انرژی سازمانی با بهبود هماهنگی، افزایش تعهد، تغییر استراتژیک، تعهد در مقابل اهداف گروهی، رضایت شغلی از کار و بهبود عملکرد همراه بوده است.

الکسیو، خاناقا و شیپرز^۴ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان انرژی سازمانی مولد، تأثیر ساختار سازمانی بر ظرفیت جذب را میانجی‌گری می‌نماید، نشان دادند که طراحی سازمانی بر میزان بسیج منابع عاطفی، شناختی و رفتاری یک سازمان تأثیر می‌گذارد، که به نوبه خود اثر بخشی فرآیندهای یادگیری مربوط به جذب و تبادل دانش در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. علاوه بر این، آنها رابطه مثبت بین وضع نمودن ظرفیت جذب و پذیرش موفق فناوری ابری را برای شرکت‌های متصدی نشان می‌دهند. یافته‌ها در درک ما از بنیادهای خرد ظرفیت جذب نقش دارند و این که چگونه پدیده‌های سازمانی مثبت، پذیرش و اجرای موثر فناوری‌های نوظهور را تسهیل می‌کنند.

کنکس و راگان^۵ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان تعیین سهم مولفه‌های مدیریت دانش در پیش‌بینی بهره‌وری سازمانی، به طراحی یک مدل مفهومی تلفیقی پرداخته است. از آن جایی که مطالعات انجام گرفته در این زمینه، رابطه‌ی هرکدام از مولفه‌های مدیریت دانش با بهره‌وری سازمانی را به طور مجزا مورد بررسی قرار دادند، پژوهش حاضر به منظور مستند ساختن نقش این عوامل در پیش‌بینی بهره‌وری سازمانی با ارائه یک

¹ Kianto, Shujahat, Hussain Rahim & Nawaz

² Alexiou, Khanagha & Schippers

³ Butt, Abid, Arya & Farooqi

⁴ Alexiou, Khanagha & Schippers

⁵ Knox & Ragan

مدل تلفیقی طراحی شده است. نتایج نشان داد مولفه‌های مدیریت دانش، پیشی بینی کننده های بهره‌وری سازمانی می‌باشند و بلوغ مدیریتی دانش سهم بسزایی دارد.

جکسون^۱ و همکاران (۲۰۱۵) رابطه بلوغ مدیریتی دانش و تغییرات در بهره‌وری شرکت ها را در دوران رکود اقتصادی مطالعه کردند و بعد از مطالعه بلوغ مدیریتی دانش به این نتیجه رسیدند که نوع غالب مدیریت دانش؛ بهره‌وری را پیش بینی نمی‌کند اما حداقل بیانگر تطبیق بهره‌وری در دوران رکود اقتصادی است. پژوهشگران بسیاری بیان کرده اند که بلوغ مدیریتی دانش نقش بسزایی در بهبود بهره‌وری سازمان‌ها دارد، اما در همین حد متوقف شده اند و میزان این تأثیر را بیان نکرده اند.

چانگ و هسیه^۲ (۲۰۱۴) به بررسی رابطه بین اجزای انرژی سازمانی و سه عملکرد عملیاتی، سازمانی و بازاری در شرکت‌های تایوانی در صنعت الکترونیک پرداختند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که رابطه عملکرد عملیاتی با انرژی سازمانی مثبت می‌باشد. همچنین انرژی سازمانی با عملکرد بازار و عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد.

گیلسپی^۳ و همکاران (۲۰۱۰) ارتباط بین مدیریت دانش و بهره‌وری کارکنان در صنعت ساختمان سازی و فروشندگان اتومبیل را سنجیده اند. آنها برای شناخت مدیریت دانش از مدل دنیسون استفاده کرده‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که بیشترین امتیاز در صنعت ساختمان سازی در بعد خلق دانش و بعد بکارگیری دانش حاصل شده است و کمترین امتیاز در بعد انطباق پذیری به دست آمده است.

¹ Jackson

² Chang & Hsieh

³ Gillespie

فصل سوم

روش پژوهش

۱-۳) مقدمه

روش‌ها و ابزارهای هر مطالعه و پژوهشی بنا به هدف و ماهیت آن پژوهش تعریف می‌شود. در این پژوهش به منظور تایید یا رد فرضیه‌های تحقیق لازم است از علم آمار و روش‌های پژوهشی استفاده گردد تا بتوان نتایج آن را مورد استفاده قرار داده و به آنها استناد شود. این فصل از پژوهش به بررسی نوع و روش پژوهش، جامعه و نمونه آماری، روش‌های جمع آوری، روش نمونه‌گیری و روش‌های مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌پردازد و روش‌های آماری مورد استفاده را بیان می‌نماید.

۲-۳) روش تحقیق

روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است. مسئله پژوهشی موقعی از نوع همبستگی است که پژوهشگر با استفاده از یک گروه آزمودنی دست کم درباره دو متغیر، بدون آن که هیچ یک از آنها دستکاری یا کنترل شود، اطلاعاتی به دست آورد. این گونه مطالعات را می‌توان برای این مطلب بکار برد که آیا متغیرهایی که مورد مطالعه قرار می‌گیرند با هم ارتباط دارند؟ و در صورتی که رابطه‌ای کشف شود، این ارتباط مثبت یا منفی است؟ و شدت و قدرت آن چه اندازه است؟ (هومن، ۱۳۷۳).

۳-۳) جامعه آماری

جامعه آماری در این پژوهش را تمامی کارکنان دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد، به تعداد ۸۵۰ نفر تشکیل می‌دهد. جامعه آماری پژوهش حاضر شرکت مهندسان مشاور معماری و شهرسازی آستان قدس رضوی و پژوهشکده هواخورشید دانشگاه فردوسی مشهد هستند.

طراحی پروژه‌های فرهنگی، مذهبی، آموزشی، نمایشگاهی، مسکونی، اداری و تهیه طرح‌های بهسازی لرزه‌ای (مقاوم سازی) بناهای قدیمی و تاریخی در بخش‌های طراحی و نظارت عالی و نظارت کارگاهی در بخش اجرایی و تهیه گزارش توجیه اقتصادی طرح امکان‌سنجی، مهندسی ارزش و مدیریت طرح از جمله فعالیت‌های شرکت مهندسان مشاور معماری و شهرسازی آستان قدس رضوی می‌باشد. همچنین این شرکت احراز رتبه‌های اول تا سوم در چندین مسابقه معماری و شهرسازی در سطح کشور را در کارنامه خود دارد. دپارتمان‌های شهرسازی و طراحی شهری- معماری و سازه- مکانیک، برق، جریان ضعیف، سامانه مدیریت ساختمان و کنترل پروژه بخش فنی این شرکت را تشکیل می‌دهد.

پژوهشکده هواخورشید دانشگاه فردوسی مشهد در سال ۱۳۸۹ افتتاح شد، که مأموریت آن پژوهش، فناوری، طراحی و تجاری سازی در زمینه انواع انرژی های تجدید پذیر و ذخیره سازی انرژی است.

۱- طراحی و ساخت نمونه توربین های بادی و تست آنها طبق استانداردهای جهانی

۲- طراحی و ساخت نمونه سلول های فتوولتایی و تست آنها طبق استانداردهای جهانی

۳- تحقیق و توسعه در حوزه ذخیره سازهای انرژی

۳-۴) نمونه و روش نمونه گیری

در پژوهش حاضر با در نظر گرفتن تمامی کارکنان دو شرکت از شرکت های حاضر در شهرک صنعتی با توجه به نمونه گیری تصادفی سیستماتیک و با استفاده از فرمول کوکران؛ نمونه مورد بررسی شامل ۲۶۵ نفر از کارکنان شرکت بود.

$$n = \frac{\frac{t^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} (\frac{t^2 pq}{d^2} - 1)} = 264.72019464$$

۳-۵) روش گردآوری اطلاعات

روش گردآوری اطلاعات در این تحقیق میدانی و با استفاده از پرسشنامه بسته پاسخ بود.

۳-۶) ابزار گردآوری اطلاعات

در این پژوهش برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه های زیر استفاده شد.

۳-۶-۱) پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی هرسی، بلانچارد و گلداسمیت مدل

آچيو (۱۹۸۰)

برای ارزیابی میزان بهره‌وری کارکنان و مدیران از پرسشنامه بهره‌وری نیروی انسانی مدل آچيو استفاده شده است. پرسشنامه بهره‌وری (مدل آچيو)^۱ توسط هرسي و بلانچارد و گلد اسمیت^۲ در سال (۱۹۸۰) به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و به وجود آوردن استراتژی‌های تغییر، طرح ریزی گردید (مشبکی^۳، ۲۰۰۱). ابعاد و مؤلفه‌های بهره‌وری این پرسشنامه برگرفته شده از نظریه هرسي و گلداسمیت و مشتمل بر ۲۶ سؤال می‌باشد که بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه ای (از خیلی کم تا خیلی زیاد) امتیازبندی شده است.

جدول ۳-۱- مؤلفه‌ها و سوالات پرسشنامه

مؤلفه‌های پرسشنامه	سوالات
توانایی	۱ تا ۳
درک و شناخت	۴ تا ۷
حمایت سازمانی	۸ تا ۱۱
انگیزش	۱۲ تا ۱۵
بازخور	۱۶ تا ۱۹
اعتبار	۲۰ تا ۲۳
سازگاری	۲۴ تا ۲۶

در پژوهش نیری (۱۳۹۳) جهت تعیین روایی پرسشنامه بهره‌وری از روش روایی محتوی استفاده شد که برای تحقق این مورد پرسشنامه به چند صاحب نظر از جمله استاد راهنما داده شد و به این طریق روایی محتوای ابزار مورد تأیید قرار گرفت. در پژوهش نیری (۱۳۹۳) جهت تعیین پایایی ابزار، پرسشنامه بر روی ۱۵ نفر بطور آزمایشی اجرا شده و آلفای کرونباخ پرسشنامه مذکور به میزان ۰/۸۳ به دست آمد و به این صورت پایایی پرسشنامه برای اجرای نهایی مورد تایید واقع شد. احمدی (۱۳۸۹) برای محاسبه میزان پایایی پرسشنامه، ابتدا ۳۰ نفر از اعضای نمونه انتخاب نمود و پرسشنامه در بین آنها به اجرا درآمد و سپس با استفاده از نرم افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ به دست آمد که نشان از پایایی بالای این پرسشنامه می‌باشد. از طرفی عناصر این پرسشنامه قویاً به یکدیگر ارتباط داشته و از لحاظ روایی مقدم بر سایر ابزارهای سنجش شغل است. از نظر اعتبار، این ابزار نشان داده است که نتایج نامتناقض و با ثباتی ارائه می‌کند (آرنولد^۴، ۲۰۰۸).

^۱ ACHIEVE

^۲ Hersey & Belanchard & Gold.Smith

^۳ Moshabaki

^۴ Arnold

پایایی: برای سنجش پایایی پرسشنامه این تحقیق از روش آلفای کرانباخ استفاده شده است.

جدول ۳-۲- ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه

نام متغیر	میزان آلفای کرونباخ
بهره‌وری	۰/۹۳
توانایی	۰/۷۸
درک و شناخت	۰/۸۲
حمایت سازمانی	۰/۸۹
انگیزش	۰/۹۱
بازخور	۰/۹۵
اعتبار	۰/۸۲
سازگاری	۰/۸۶

۳-۶-۲ پرسشنامه فرایندهای مدیریت دانش بات (۲۰۰۱)

فرایندهای مدیریت دانش در این پژوهش نمره ای است که آزمونی از پاسخ به پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش بات (۲۰۰۱) کسب می کند. بات (۲۰۰۱) ابزار اندازه گیری مدیریت دانش را با استفاده مطالعات مربوط به مدیریت دانش و بررسی پرسشنامه های مشابه تدوین کرده است. به منظور تهیه سوالات پرسشنامه با توجه به مطالعات انجام شده و بررسی مفاهیم اصلی در ساختار مدیریت دانش و نیز مطالعه الگوهای پیشنهادی، ابتدا هر یک از مولفه هایی که ممکن است مدیریت دانش مهم باشند تهیه شدند و در نهایت براساس مولفه های منتخب، گزینه هایی تعیین شده به صورت سوالات پرسشنامه درآمدند. این پرسشنامه دارا ی ۲۵ سوال بسته پاسخ می باشد.

جدول ۳-۳- مولفه‌ها و سوالات پرسشنامه

سوالات	مولفه‌های
خلق دانش	۱ تا ۷
تسهیم دانش	۸ تا ۱۳
بکارگیری دانش	۱۴ تا ۱۸
ذخیره سازی دانش	۱۹ تا ۲۵

مقیاس پرسشنامه: این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت (شدیداً مخالفم صفر؛ مخالفم ۱؛ تاحدودی مخالفم ۲؛ تاحدودی موافقم ۳؛ موافقم ۴؛ شدیداً موافقم ۵) می‌باشد.

بات (۲۰۰۱) در پژوهش خود ضرایب آلفا خلق دانش ۰/۸۸ برای زیر مقیاس سهیم دانش ۰/۸۵؛ برای زیر مقیاس بکارگیری دانش ۰/۹۵ و برای ذخیره سازی دانش ۰/۹۲ محاسبه نمود که نشانه همسانی درونی خوب مقیاس است. روایی پرسشنامه با استفاده از نظرات پژوهشگران خوب ارزیابی و تایید شده است. پایایی این پرسشنامه توسط خامدا (۱۳۸۸) با آزمون آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS ۰/۹۱ بدست آمده است. در پژوهش حاضر پایایی این پرسشنامه با آزمون آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS بدست آمده است که به ترتیب زیر می باشد:

جدول ۳-۴- ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه

نام متغیر	میزان آلفای کرونباخ
مدیریت دانش	۰/۹۴
خلق دانش	۰/۷۹
تسهیم دانش	۰/۸۲
بکارگیری دانش	۰/۷۰
ذخیره سازی دانش	۰/۸۵

۳-۶-۳ پرسشنامه انرژی سازمانی مولد کول و همکاران (۲۰۱۲)

انرژی مولد سازمانی با استفاده از پرسشنامه کول و همکاران (۲۰۱۲) اندازه گیری شد. پرسشنامه شامل ۲۵ سوال ۵ گزینه ای طیف لیکرت است. در این پرسشنامه برای هر شاخص درجه اهمیتی از بسیار کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) در نظر گرفته شده است.

۳-۶-۴ روایی و پایایی پرسشنامه

ضریب پایایی این پرسشنامه در پژوهش کول و همکاران (۲۰۱۲) ۰/۸۸ محاسبه شد. وایبراندت و ارملیس^۱ (۲۰۱۴) ضریب پایایی پرسشنامه را ۰/۹۱ اعلام کردند. همچنین تان^۲ (۲۰۱۴) ضریب پایایی آزمون را ۰/۸۵ اعلام کرد. برای سنجش پایایی پرسشنامه این تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است.

جدول ۳-۵- ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه انرژی سازمانی مولد

نام متغیر	میزان آلفای کرونباخ
انرژی سازمانی مولد	۰/۷۶

۳-۷ روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در تحقیق حاضر جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. شاخص های آماری توصیفی مورد استفاده عبارتند از: جداول فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد و ترسیم نمودارها جهت عینی تر شدن نتایج بدست آمده، از طرفی به منظور اثبات یا رد فرضیه های تحقیق از معادلات ساختاری به روش تحلیل مسیر و رگرسیون گام به گام استفاده گردید و در کلیه تجزیه و تحلیل های آماری این پژوهش از نرم افزار SPSS-22 و Amos-24 استفاده شد.

¹ Viberandet & ARMIS

² Tan

فصل چهارم: تحلیل آماری

۴-۱) مقدمه

در این فصل در بخش اول یافته های توصیفی متغیرها به صورت جدول ارائه گردیده است و در بخش آمار استنباطی جهت تجزیه و تحلیل آزمون فرضیه اصلی پژوهش از معادلات ساختاری و آزمون فرضیه های از آزمون رگرسیون چندگانه استفاده شده است.

۴-۲) یافته های توصیفی

در این قسمت اطلاعات حاصل از اجرای پرسشنامه ها بر روی اعضای نمونه تحقیق مورد تجزیه و تحلیل توصیفی قرار می گیرد. اطلاعاتی که در این قسمت ارائه می گردد شامل میانگین و انحراف استاندارد نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه ها بر روی شرکت کنندگان در تحقیق می باشد.

جدول ۴-۱- یافته های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
توانایی	۲۴۶	۱۱.۲۵۰۰	۲.۵۷۰۳۰
درک و شناخت	۲۴۶	۹.۲۷۶۵	۲.۶۰۷۹۸
حمایت سازمانی	۲۴۶	۱۱.۴۰۵۳	۲.۳۱۱۸۴
انگیزش	۲۴۶	۱۴.۴۹۶۲	۲.۷۷۱۳۹
بازخور	۲۴۶	۱۴.۲۳۸۶	۳.۳۸۱۸۸
اعتبار	۲۴۶	۱۲.۱۴۷۷	۳.۹۶۳۳۵
سازگاری	۲۴۶	۷.۸۱۰۶	۲.۸۵۹۵۳
بهره وری کارکنان دانشی	۲۴۶	۸۶.۲۰۴۵	۸.۴۸۷۷۴
خلق دانش	۲۴۶	۱۶.۰۴۹	۴.۳۰۷۷
تسهیم دانش	۲۴۶	۱۴.۶۴۰	۴.۳۴۲۲
بکارگیری دانش	۲۴۶	۱۴.۷۳۵	۳.۴۰۴۰
ذخیره سازی دانش	۲۴۶	۱۴.۹۲۰	۴.۴۶۷۶
بلوغ مدیریتی دانش	۲۴۶	۶۱.۱۵۹۱	۱۴.۳۷۶۹۶
انرژی سازمانی مولد	۲۴۶	۸۱.۷۳۵	۱۴.۴۸۰۵

همان طور که در جدول ۴-۲ مشاهده می‌شود میانگین بهره‌وری کارکنان دانشی ۸۶.۲۰۴۵ با انحراف استاندارد ۸.۴۸۷۷۴ می‌باشد. در متغیر بلوغ مدیریتی دانش میانگین ۶۱.۱۵۹۱ و انحراف استاندارد ۱۴.۳۷۶۹۶ می‌باشد. همچنین متغیر انرژی سازمانی مولد با میانگین ۸۱.۷۳۵ و انحراف استاندارد ۱۴.۴۸۰۵ می‌باشد.

۴-۳) آزمون فرضیات

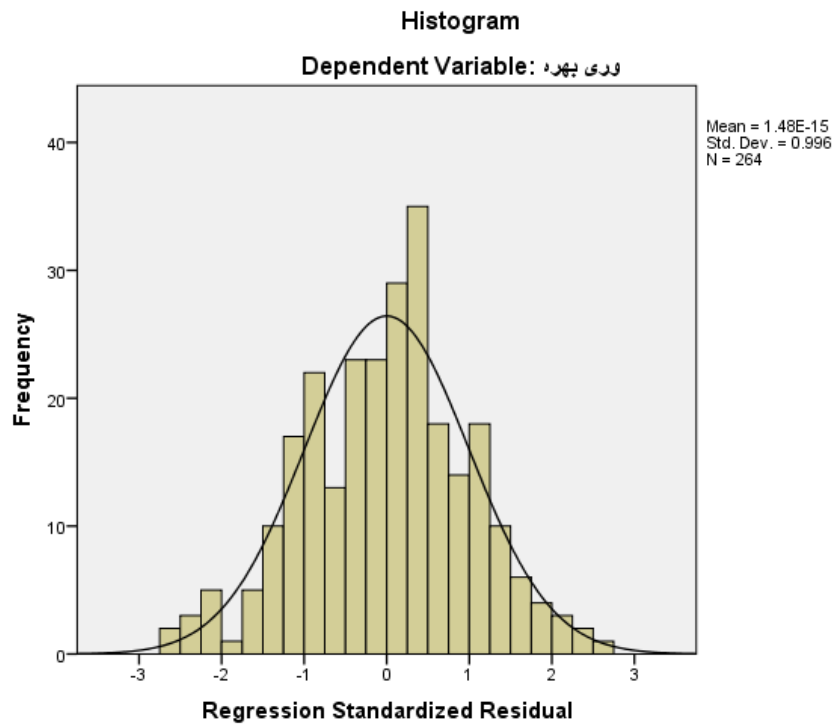
در این بخش از تحلیل داده‌ها با استفاده از آماره‌های استنباطی رگرسیون گام به گام به آزمون فرضیات تحقیق می‌پردازیم. معیارهای انتخاب روش آماری مناسب برای آزمون فرضیات براساس سطح سنجش متغیرها و هدف می‌باشد. قبل از انجام آزمون فرضیات به بررسی پیش فرض آزمون پرداختیم.

۴-۳-۱) بررسی مفروضه نرمال بودن داده‌ها

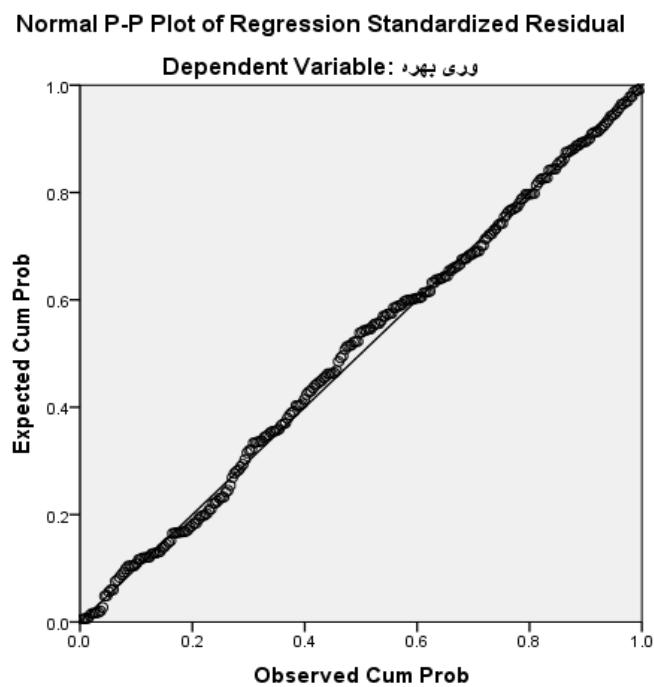
جدول ۴-۲- نتایج بررسی نرمال بودن توزیع نمرات متغیرها

متغیرها	تعداد	مقدار Z	سطح معنی داری
توانایی	۲۴۶	۰.۰۶۹	۰.۵۱
درک و شناخت	۲۴۶	۰.۱۲۴	۰.۰۷۲
حمایت سازمانی	۲۴۶	۰.۱۰۵	۰.۲۰۰
انگیزش	۲۴۶	۰.۵۶۸	۰.۷۰۲
بازخور	۲۴۶	۰.۱۰۸	۰.۲۰۰
اعتبار	۲۴۶	۰.۴۸۴	۰.۸۵۱
سازگاری	۲۴۶	۰.۰۸۸	۰.۲۳۱
بهره‌وری کارکنان دانشی	۲۴۶	۰.۱۶۲	۰.۲۰۰
خلق دانش	۲۴۶	۰.۱۲۳	۰.۰۸۱
تسهیم دانش	۲۴۶	۰.۰۹۸	۰.۲۰۰
بکارگیری دانش	۲۴۶	۰.۱۲۹	۰.۰۵۴
ذخیره سازی دانش	۲۴۶	۰.۹۷۷	۰.۲۹۵
بلوغ مدیریتی دانش	۲۴۶	۰.۵۸۵	۰.۸۸۴
انرژی سازمانی مولد	۲۴۶	۰.۹۳۱	۰.۳۵۲

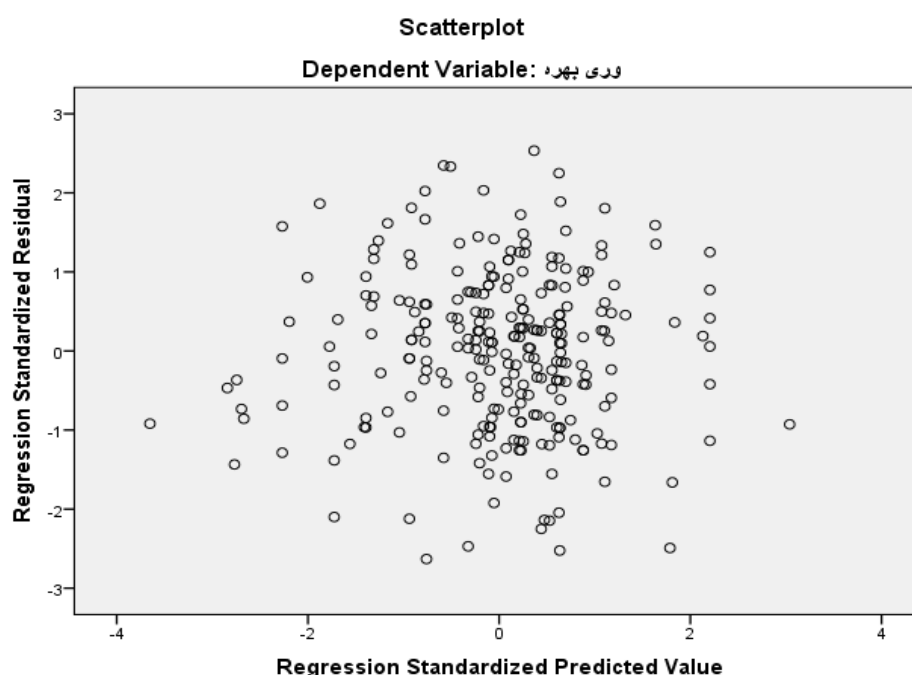
جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کالموگراف اسمیرنوف استفاده شد که نتایج آن در تمامی متغیرها با توجه به سطح معنی داری بالاتر از آلفای ۰/۰۵ نشان از نرمال بودن داده‌ها می‌باشد.



نمودار ۴-۱- هیستوگرام



نمودار ۴-۲- نرمال بودن باقیمانده‌ها



نمودار ۳-۴- پراکنش متغیر بهره‌وری کارکنان دانشی با مقادیر پیش بینی استاندارد شده و باقیمانده ها نمودار هیستوگرام رسم شده در مدل رگرسیون فرضیه نرمال بودن باقیمانده ها را تایید کرده، بنابراین مدل رگرسیون خطی برآورد شده مورد قبول می‌باشد.

۲-۳-۴) تشخیص همخطی بین متغیرهای پیش بین

مقدارهای اغماض^۱ و مقدار تورم واریانس^۲، مقدارهایی هستند که برای نشان دادن ارتباط خطی بین متغیرهای پیش بین استفاده می‌شوند که نتایج آماره های فوق به شرح زیر است:

جدول ۳-۴- نتایج آزمون هم خطی

متغیرها	Tolerance	VIF
خلق دانش	۰.۹۹۵	۱.۰۰۵
تسهیم دانش	۰.۹۷۳	۱.۰۲۷
بکارگیری دانش	۰.۹۱۹	۱.۰۸۸
ذخیره سازی دانش	۰.۹۳۲	۱.۰۷۳
بلوغ مدیریتی دانش	۰.۹۱۰	۱.۰۹۸
انرژی سازمانی مولد	۰.۹۹۸	۱.۰۰۲

¹ Tolerance value

² VIF

همانطور که در جدول بالا آمده است، مقدار اگماض در اکثر متغیرهای پیش بین کمتر از ۰/۰۱ نمی باشد و مقدار VIF (تورم واریانس) نیز از ۱۰ بیشتر نمی باشد، که نشان دهنده ارتباط خطی بین متغیرهاست.

۳-۳-۴) کفایت حجم نمونه

جهت بررسی کفایت حجم نمونه از شاخص KMO^۱ و آزمون کرویت بارتلت^۲ استفاده شده است. نتایج این شاخص ها در جدول زیر آمده است.

جدول ۴-۴- نتایج آزمون کورویت بارتلت و KMO جهت بررسی کفایت عوامل پرسشنامه

ابعاد	KMO	sig
توانایی	۰.۶۲۸	۰.۰۰۰
درک و شناخت	۰.۹۱۵	۰.۰۰۰
حمایت سازمانی	۰.۷۲۷	۰.۰۰۰
انگیزش	۰.۷۵۳	۰.۰۰۰
بازخور	۰.۷۵۶	۰.۰۰۰
اعتبار	۰.۹۹۴	۰.۰۰۰
سازگاری	۰.۵۶۹	۰.۰۰۰
بهره‌وری کارکنان دانشی	۰.۶۲۱	۰.۰۰۰
خلق دانش	۰.۷۰۹	۰.۰۰۰
تسهیم دانش	۰.۸۷۸	۰.۰۰۰
بکارگیری دانش	۰.۹۸۱	۰.۰۰۰
ذخیره سازی دانش	۰.۷۲۲	۰.۰۰۰
بلوغ مدیریتی دانش	۰.۷۴۳	۰.۰۰۰
انرژی سازمانی مولد	۰.۷۶۸	۰.۰۰۰

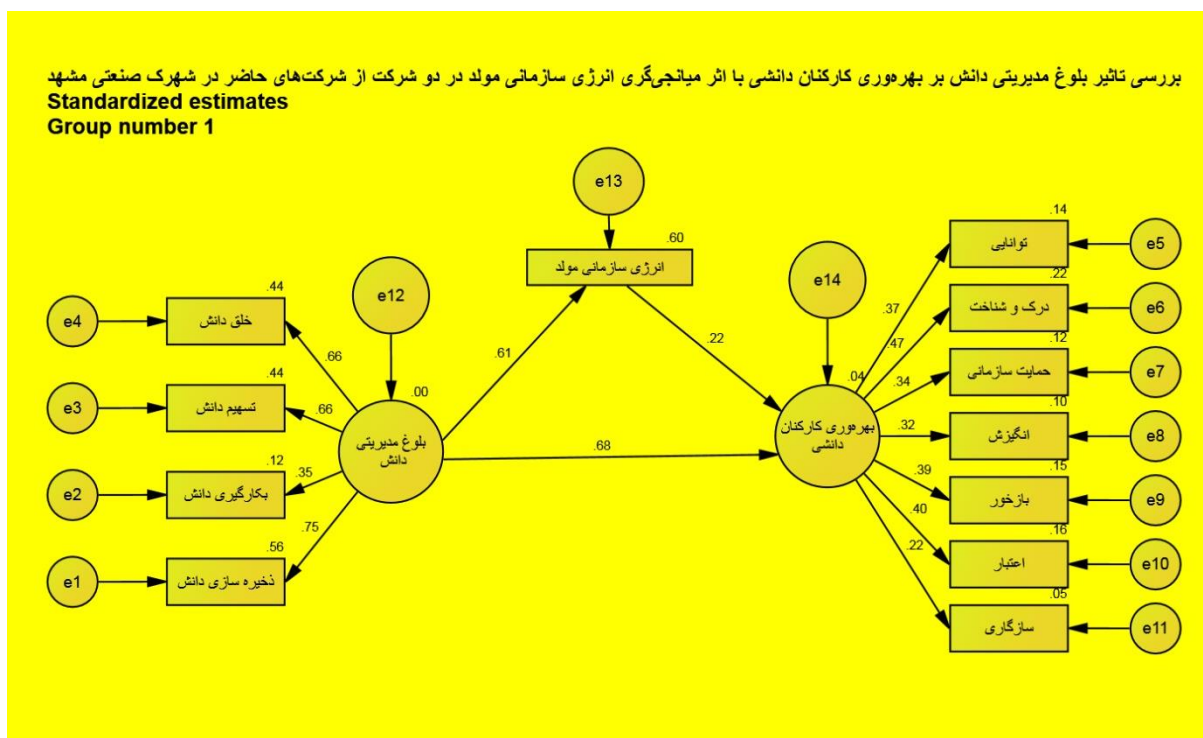
^۱ Kaiser- Meyer- Olkin- measure of sampling adequacy

^۲ Battlet's test of sphericity

نتایج این شاخص‌ها در جدول ۴-۴ آمده است. همانطور که این جدول مشاهده می‌شود، از آنجایی که مقدار شاخص KMO بیشتر از ۰/۶۰ است تعداد نمونه (در اینجا همان تعداد پاسخ‌دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد. همچنین مقدار معناداری (Sig) آزمون بارتلت، کمتر از ۰.۰۵ است، که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مدل عاملی، مناسب است.

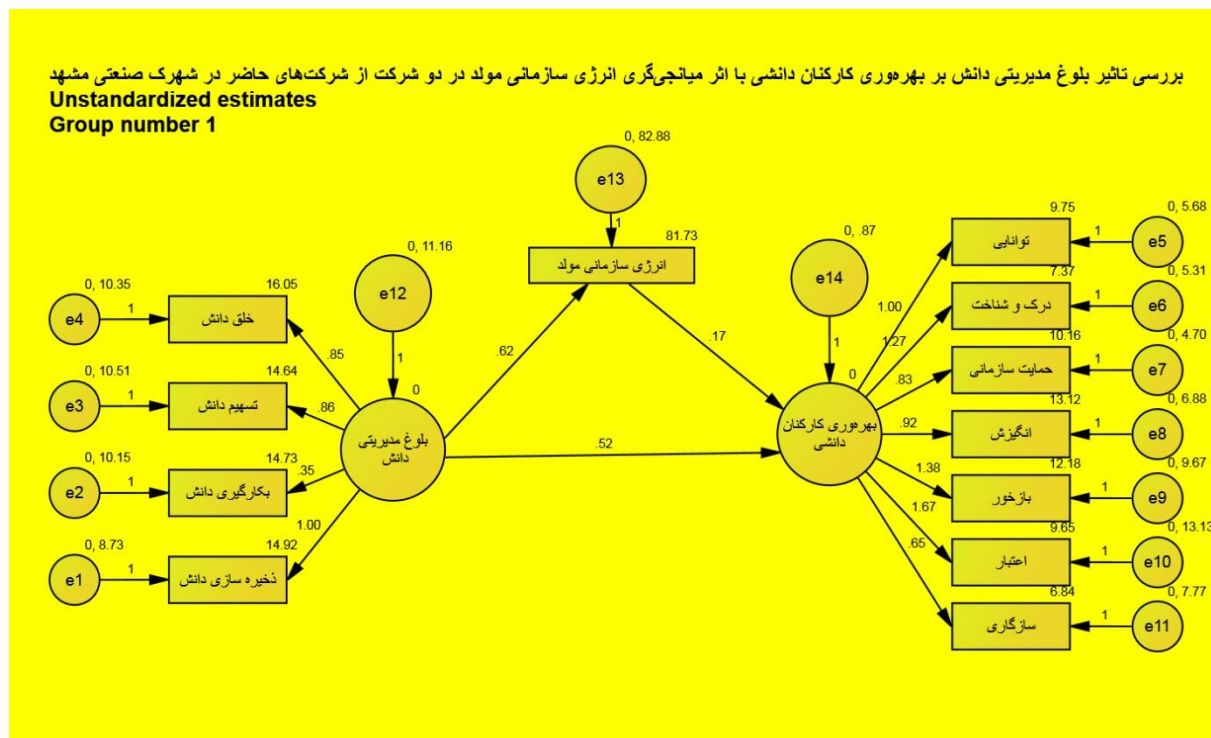
۴-۳-۴) آزمون فرضیه اصلی

فرضیه اصلی: "بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی با نقش میانجی‌گری انرژی سازمانی مولد در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد." برای تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق از مدل یابی معادلات ساختاری به روش تحلیل مسیر و با کمک نرم افزار آموس استفاده شد. در حقیقت جهت ارزیابی نقش میانجی انرژی سازمانی مولد لازم است که اثر مستقیم و غیر مستقیم بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی محاسبه گردد. در نمودار زیر ضریب تخمین استاندارد روابط علی بین متغیرها نشان داده شده است.



نمودار ۴-۴- مدل ساختاری تحقیق همراه با شاخص‌ها در حالت تخمین استاندارد

در نمودار بالا نتایج مربوط به الگوی تحلیل مسیر نشان داده شده است که نشان می‌دهد انرژی سازمانی مولد ۰.۲۲ درصد از واریانس میزان بهره‌وری کارکنان دانشی را تبیین می‌کند. همچنین بلوغ مدیریتی دانش نیز ۰.۶۸ درصد از واریانس میزان بهره‌وری کارکنان دانشی را تبیین می‌کند.



نمودار ۴-۵- مدل ساختاری تحقیق همراه با شاخص‌ها در حالت تخمین غیر استاندارد

مدل اندازه‌گیری به وسیله تحلیل عاملی تاییدی و با استفاده از نرم افزار آموس و برآورد بیشینه احتمال (ML) مورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۴-۵- برازش مدل

ردیف	نام آزمون	معیار های مدل برازنده	معیارها در تحقیق حاضر	نتیجه
۱	X^2	معنادار باشد	۰.۰۰۰	مدل برازنده
۲	RMR	هر چه به صفر نزدیک تر باشد	۰.۰۰۵	مدل برازنده
۳	GFI	بین صفر و یک. برابر یا بزرگتر از ۰/۹	۰.۹۴	مدل برازنده
۴	AGFI	بین صفر و یک. برابر یا بزرگتر از ۰/۹	۰.۹۳	مدل برازنده
۵	RMSEA	کوچکتر از ۰/۱ باشد	۰.۰۵	مدل برازنده
۶	NFI	باید بزرگتر از ۰/۹ باشد	۰.۹۴	مدل برازنده
۷	CFI	باید بزرگتر از ۰/۹ باشد	۰.۹۳	مدل برازنده

در این تحقیق مجدور کای معنادار است. همچنین ریشه خطای میانگین مجذورات (RMSEA) ۰/۰۵ به دست آمده است و به این علت که از ۰/۱ کم تر است دلیلی دیگر بر برازنده بودن مدل است. همچنین شاخص تطبیقی (CFI) و شاخص تعدیل شدگی برازندگی (NFI) برابر با ۰/۹۴ و ۰/۹۳ به دست آمده است. این شاخص برای مدل های مناسب بین ۰/۹ و ۰/۹۵ می باشد. شاخص دیگری که نماینده برازش مدل تحقیق است، شاخص RMR می باشد این شاخص معیار اندازه گیری متوسط باقی مانده ها است و هرچه این معیار کوچک تر باشد، حاکی از برازش بهتر مدل است. بنابراین با توجه به مقادیر ذکر شده، مدل از برازش مناسبی برخوردار می باشد.

بر اساس نمودار ۴-۴ و ۵-۴ تحلیل مسیر برای اثرات مستقیم و غیر مستقیم نتایج جدول زیر را به همراه دارد.

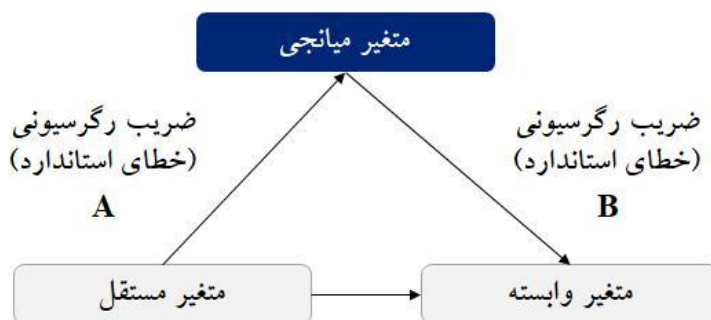
جدول ۴-۶- ضرایب استاندارد مستقیم و غیرمستقیم و کل مدل

سطح معناداری P	نسبت بحرانی C.R.	ضریب خطای استاندارد S.E.	مقدار ضرایب غیر استاندارد	مقدار ضرایب استاندارد			
۰.۰۰۰	۱۲.۵۱۱	۰.۰۴۹	۰.۶۱۵	۰.۶۱۱	انرژی سازمانی مولد	<---	بلوغ مدیریتی دانش
۰.۰۰۰	۱۵.۷۰۶	۰.۰۳۳	۰.۵۱۸	۰.۶۷۸	بهره‌وری کارکنان دانشی	<---	بلوغ مدیریتی دانش
۰.۰۰۰	۵.۱۴۶	۰.۰۳۳	۰.۱۶۸	۰.۲۲۲	بهره‌وری کارکنان دانشی	<---	انرژی سازمانی مولد

یافته‌های جدول ۴-۶ نشان می‌دهد که اثر مستقیم مؤلفه بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی معنی‌دار می‌باشد ($p - \text{value} < 0/05$). در ادامه نیز دخالت مؤلفه انرژی سازمانی مولد بر رابطه بین مؤلفه پیش بین و ملاک، نقش میانجی انرژی سازمانی مولد در تاثیر بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی را مورد ارزیابی قرار دادیم. یافته‌های جدول فوق نشان می‌دهد که بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی با نقش میانجی‌گری انرژی سازمانی مولد در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد ($p - \text{value} < 0/05$).

آزمون سوبل^۱ رایج ترین روش آزمون ضرایب میانجی است. این چارچوب توسط مایکل سوبل در سال ۱۹۸۲ ارائه شد. آزمون سوبل جهت بررسی معنی داری متغیر میانجی (واسطه) در رابطه میان متغیر مستقل و وابسته استفاده می‌شود. یعنی اینکه آیا اثر متغیر مستقل بر متغیر وابسته از طریق متغیر میانجی، قابل توجه است یا خیر؟

^۱ Sobel Test



اگر مقدار آماره آزمون بدست آمده از مقدار **1.96** بیشتر باشد نشان دهنده این است که فرض صفر (مبنی بر این که متغیر میانجی نقشی در میان رابطه متغیر مستقل و وابسته ندارد)، در سطح خطای ۰.۰۵ رد شده و تاثیر میانجی در این رابطه معنی دار است.

(ضرایب رگرسیونی خطای استاندارد)

ضریب رگرسیونی A

۰.۶۱۱

ضریب رگرسیونی A (تاثیر مستقل بر میانجی) را اینجا وارد کنید.

خطای استاندارد A

۰.۰۴۹

خطای استاندارد A را جایگذاری کنید.

ضریب رگرسیونی B

۰.۲۲۲

ضریب رگرسیونی B (تاثیر میانجی بر وابسته) را اینجا وارد کنید.

خطای استاندارد B

۰.۰۳۳

خطای استاندارد B را جایگذاری کنید.

مقدار آماره آزمون سوبل :

۵.۹۲۰۵۹۳۲۵۴۷۰۳۴۰۱

با توجه به آن که مقدار آماره آزمون سوبل عدد ۵.۹۲ بزرگتر از عدد ۱.۹۶ است لذا فرض صفر (مبنی بر این که متغیر انرژی سازمانی مولد نقشی در میان رابطه متغیرهای بلوغ مدیریتی دانش و بهره‌وری کارکنان دانشی ندارد)، در سطح خطای ۰.۰۵ رد شده و تاثیر میانجی در این رابطه معنی دار است.

جدول ۴-۷- جدول کلی آزمون فرضیه اصلی پژوهش بر اساس مدل معادلات ساختاری

نتیجه	ضریب غیر استاندارد	ضریب استاندارد	ادعای فرضیه اصلی پژوهش
تایید	۰.۱۶۸	۰.۲۲**	بلوغ مدیریتی دانش ← انرژی سازمانی مولد ← بهره‌وری کارکنان دانشی

با توجه به یافته‌های به دست آمده می‌توان بیان کرد که در این مدل، انرژی سازمانی مولد در تاثیر بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی نقش میانجی‌گرایانه دارد و ضریب استاندارد بین این دو متغیر مکنون برابر با ۰/۲۲ می‌باشد.

۵-۳-۴) آزمون فرضیه‌های فرعی

فرضیه فرعی اول: "بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تاثیر دارد" به منظور بررسی تاثیر بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی از آزمون تحلیل رگرسیون گام به گام و تحلیل مسیر استفاده شد.

جدول ۴-۸- خلاصه مدل رگرسیونی

Model Summary^c

مدل	ضریب همبستگی R	R ²	مجذور ضریب همبستگی	خطای استاندارد رگرسیون	Durbin-Watson
۱	۰.۸۱۹ ^a	۰.۶۷۱	۰.۶۷۰	۶.۳۱۱۲۸	۱.۹۱۱
۲	۰.۸۳۹ ^b	۰.۷۰۴	۰.۷۰۲	۵.۹۹۲۱۴	
۳	۰.۸۴۴ ^c	۰.۷۱۳	۰.۷۱۰	۵.۹۱۸۳۸	
۴	۰.۸۷۰ ^d	۰.۷۵۷	۰.۷۵۴	۵.۴۵۱۵۴	
a. Predictors: (Constant), خلق دانش					
b. Predictors: (Constant), تسهیم دانش, تسهیم دانش					
c. Predictors: (Constant), تسهیم دانش, بکارگیری دانش, بکارگیری دانش					
d. Predictors: (Constant), تسهیم دانش, بکارگیری دانش, ذخیره سازی دانش, ذخیره سازی دانش					
e. Dependent Variable: بهره‌وری کارکنان دانشی					

نتایج جدول فوق بیانگر این است که خلق دانش بیش از ۰.۶۷۰ درصد از واریانس مشترک بهره‌وری کارکنان دانشی را تبیین می‌کند و وقتی متغیر تسهیم دانش به آن اضافه می‌شود این مقدار به ۰.۷۰۲ درصد می‌رسد. وقتی متغیر بکارگیری دانش به آنها اضافه می‌شود این مقدار به ۰.۷۱۰ درصد می‌رسد در انتها وقتی متغیر ذخیره سازی دانش به آنها اضافه می‌شود این مقدار به ۰.۷۵۴ درصد می‌رسد.

جدول ۹-۴- آزمون تحلیل واریانس برای معناداری مدل (enter)

ANOVA^a

سطح معناداری	F	میانگین مجموع مجدورات	درجات آزادی	مجموع مجدورات	مدل	
۰.۰۰۰ ^b	۵۳۴.۱۵۲	۲۱۲۷۶.۴۷۹	۱	۲۱۲۷۶.۴۷۹	رگرسیون	۱
		۳۹.۸۳۲	۲۶۲	۱۰۴۳۶.۰۵۲	باقیمانده	
			۲۶۳	۳۱۷۱۲.۵۳۰	کل	
۰.۰۰۰ ^c	۳۱۱.۱۰۸	۱۱۱۷۰.۵۶۲	۲	۲۲۳۴۱.۱۲۴	رگرسیون	۲
		۳۵.۹۰۶	۲۶۱	۹۳۷۱.۴۰۶	باقیمانده	
			۲۶۳	۳۱۷۱۲.۵۳۰	کل	
۰.۰۰۰ ^d	۲۱۵.۱۲۳	۷۵۳۵.۱۴۹	۳	۲۲۶۰۵.۴۴۶	رگرسیون	۳
		۳۵.۰۲۷	۲۶۰	۹۱۰۷.۰۸۴	باقیمانده	
			۲۶۳	۳۱۷۱۲.۵۳۰	کل	
۰.۰۰۰ ^e	۲۰۲.۰۱۷	۶۰۰۳.۸۰۹	۴	۲۴۰۱۵.۲۳۶	رگرسیون	۴
		۲۹.۷۱۹	۲۵۹	۷۶۹۷.۲۹۴	باقیمانده	
			۲۶۳	۳۱۷۱۲.۵۳۰	کل	

a. Dependent Variable: بهره‌وری کارکنان دانشی

b. Predictors: (Constant), خلق دانش

c. Predictors: (Constant), تسهیم دانش, تسهیم دانش

d. Predictors: (Constant), تسهیم دانش, بکارگیری دانش, خلق دانش

e. Predictors: (Constant), تسهیم دانش, بکارگیری دانش, ذخیره سازی دانش, خلق دانش

همان طور که در جدول ۹-۴ مشاهده می شود، تحلیل واریانس، اعتبار تحلیل رگرسیون گام به گام را در پیش بینی بهره‌وری کارکنان دانشی مورد تأیید ($P < ۰.۰۰۱$) قرار می دهد.

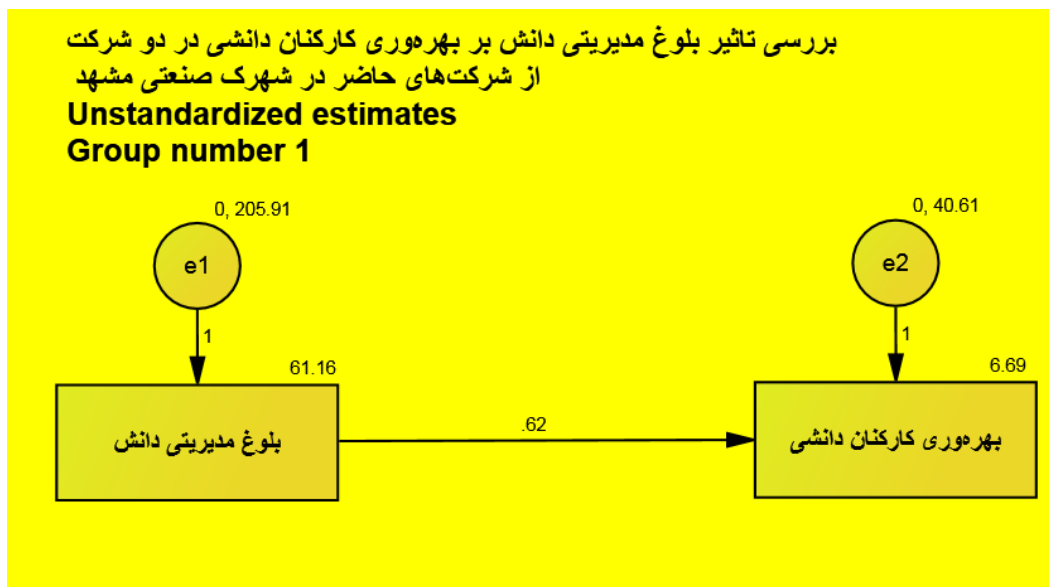
جدول ۴-۱۰- ضرایب متغیرها در رگرسیون چند متغیره گام به گام

Coefficients^a

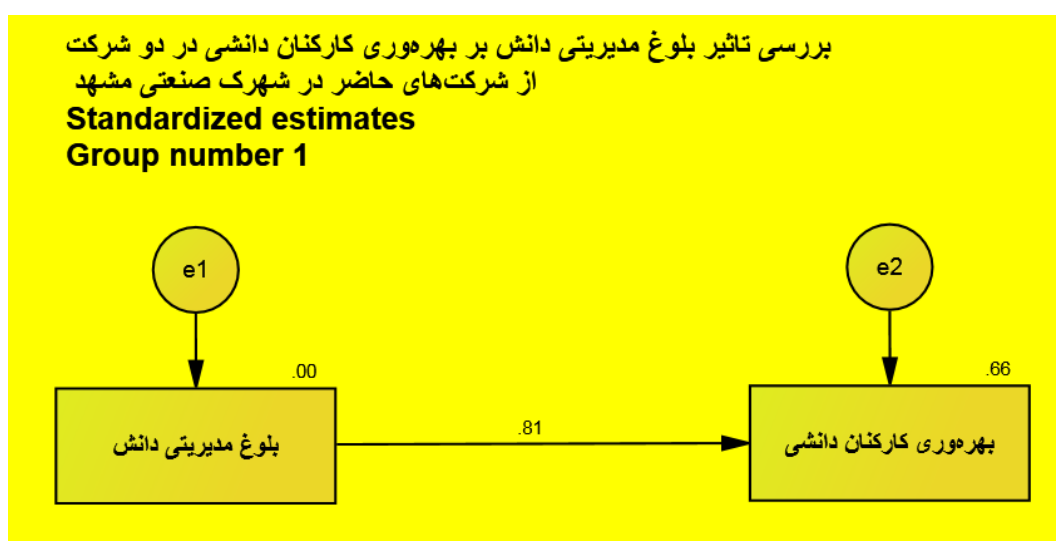
سطح معنی داری	t	ضریب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مدل	
		Beta	خطای استاندارد	ضریب B		
۰.۰۰۰	۷.۴۴۷		۱.۵۰۱	۱۱.۱۷۹	(Constant)	۱
۰.۰۰۰	۲۳.۱۱۲	۰.۸۱۹	۰.۰۹۰	۲.۰۸۸	خلق دانش	
۰.۰۰۰	۵.۰۲۲		۱.۵۵۴	۷.۸۰۴	(Constant)	۲
۰.۰۰۰	۱۷.۹۵۱	۰.۷۰۷	۰.۱۰۰	۱.۸۰۳	خلق دانش	
۰.۰۰۰	۵.۴۴۵	۰.۲۱۵	۰.۱۰۰	۰.۵۴۳	تسهیم دانش	
۰.۰۲۸	۲.۲۱۲		۱.۹۷۸	۴.۳۷۶	(Constant)	۳
۰.۰۰۰	۱۷.۷۹۹	۰.۶۹۶	۰.۱۰۰	۱.۷۷۵	خلق دانش	
۰.۰۰۰	۵.۰۲۸	۰.۱۹۸	۰.۱۰۰	۰.۵۰۱	تسهیم دانش	
۰.۰۰۶	۲.۷۴۷	۰.۰۹۴	۰.۱۱۱	۰.۳۰۵	بکارگیری دانش	
۰.۱۹۰	۱.۳۱۵		۱.۸۴۴	۲.۴۲۵	(Constant)	۴
۰.۰۰۰	۱۵.۷۴۴	۰.۶۰۵	۰.۰۹۸	۱.۵۴۲	خلق دانش	
۰.۰۰۰	۳.۷۸۵	۰.۱۴۱	۰.۰۹۴	۰.۳۵۶	تسهیم دانش	
۰.۰۴۹	۱.۹۶۰	۰.۰۶۳	۰.۱۰۳	۰.۲۰۲	بکارگیری دانش	
۰.۰۰۰	۶.۸۸۷	۰.۲۵۴	۰.۰۹۱	۰.۶۲۵	ذخیره سازی دانش	
a. Dependent Variable: بهره‌وری کارکنان دانشی						

با توجه به نتایج جدول فوق در گام اول خلق دانش توانایی پیش بینی بهره‌وری کارکنان دانشی را دارد و نتایج حاکی از آن است که خلق دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی تأثیر دارد ($P < ۰.۰۵$)، در گام دوم که متغیر تسهیم دانش اضافه می‌شود؛ با توجه به سطح معناداری متغیر خلق دانش و تسهیم دانش توانایی پیش بینی بهره‌وری کارکنان دانشی را دارند و نتایج حاکی از آن است که تسهیم دانش بر بهره‌وری کارکنان

دانشی تأثیر دارد ($P < 0.05$). در گام سوم که متغیر بکارگیری دانش اضافه می‌شود؛ با توجه به سطح معناداری متغیرهای خلق دانش، تسهیم دانش و بکارگیری دانش توانایی پیش بینی بهره‌وری کارکنان دانشی را دارند ($P < 0.05$). در گام چهارم که متغیر ذخیره سازی دانش اضافه می‌شود؛ با توجه به سطح معناداری متغیرهای خلق دانش، تسهیم دانش، بکارگیری دانش و ذخیره سازی دانش توانایی پیش بینی بهره‌وری کارکنان دانشی را دارند ($P < 0.05$). در نمودارهای زیر ضریب تخمین غیر استاندارد و استاندارد روابط علی بین متغیرها نشان داده شده است.



نمودار ۴-۶- مدل ساختاری تحقیق همراه با شاخص‌ها در حالت تخمین غیر استاندارد در نمودار بالا نتایج مربوط به الگوی تحلیل مسیر در حالت تخمین غیر استاندارد نشان داده شده است که متغیر بلوغ مدیریتی دانش ۰.۶۲ درصد از واریانس میزان بهره‌وری کارکنان دانشی را تبیین می‌کند.



نمودار ۴-۷- مدل ساختاری تحقیق همراه با شاخص‌ها در حالت تخمین استاندارد

در نمودار بالا نتایج مربوط به الگوی تحلیل مسیر در حالت تخمین استاندارد نشان داده شده است که متغیر بلوغ مدیریتی دانش ۰.۸۱ درصد از واریانس میزان بهره‌وری کارکنان دانشی را تبیین می‌کند. بنابراین بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد.

فرضیه فرعی دوم: "بلوغ مدیریتی دانش بر انرژی سازمانی مولد در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد" به منظور بررسی تأثیر بلوغ مدیریتی دانش بر انرژی سازمانی مولد از آزمون تحلیل رگرسیون گام به گام و تحلیل مسیر استفاده شد.

جدول ۴-۱۱- خلاصه مدل رگرسیونی

Model Summary^c

مدل	ضریب همبستگی R	R ²	مجذور ضریب همبستگی	خطای استاندارد رگرسیون	Durbin-Watson
۱	۰.۴۶۶ ^a	۰.۲۱۷	۰.۲۱۴	۱۲.۸۳۹۶	۲.۰۴۴
۲	۰.۵۶۲ ^b	۰.۳۱۶	۰.۳۱۱	۱۲.۰۲۴۰	
۳	۰.۵۸۲ ^c	۰.۳۳۸	۰.۳۳۱	۱۱.۸۴۷۵	
۴	۰.۶۸۳ ^d	۰.۴۶۶	۰.۴۵۸	۱۰.۶۶۳۸	

a. Predictors: (Constant), خلق دانش

b. Predictors: (Constant), تسهیم دانش, خلق دانش

c. Predictors: (Constant), تسهیم دانش, بکارگیری دانش, خلق دانش

d. Predictors: (Constant), تسهیم دانش, بکارگیری دانش, ذخیره سازی دانش, خلق دانش

e. Dependent Variable: انرژی سازمانی مولد

نتایج جدول فوق بیانگر این است که خلق دانش بیش از ۰.۲۱۴ درصد از واریانس مشترک انرژی سازمانی مولد را تبیین می‌کند و وقتی متغیر تسهیم دانش به آن اضافه می‌شود این مقدار به ۰.۳۱۱ درصد می‌رسد.

وقتی متغیر بکارگیری دانش به آنها اضافه می شود این مقدار به ۰.۳۳۱ درصد می رسد در انتها وقتی متغیر ذخیره سازی دانش به آنها اضافه می شود این مقدار به ۰.۴۵۸ درصد می رسد.

جدول ۴-۱۲- آزمون تحلیل واریانس برای معناداری مدل (enter)

ANOVA^a

سطح معناداری	F	میانگین مجموع مجذورات	درجات آزادی	مجموع مجذورات	مدل	
۰.۰۰۰ ^b	۷۲.۵۱۹	۱۱۹۵۵.۲۴۰	۱	۱۱۹۵۵.۲۴۰	رگرسیون	۱
		۱۶۴.۸۵۶	۲۶۲	۴۳۱۹۲.۲۰۰	باقیمانده	
			۲۶۳	۵۵۱۴۷.۴۳۹	کل	
۰.۰۰۰ ^c	۶۰.۲۲۱	۸۷۰۶.۵۱۵	۲	۱۷۴۱۳.۰۳۰	رگرسیون	۲
		۱۴۴.۵۷۶	۲۶۱	۳۷۷۳۴.۴۱۰	باقیمانده	
			۲۶۳	۵۵۱۴۷.۴۳۹	کل	
۰.۰۰۰ ^d	۴۴.۲۹۷	۶۲۱۷.۶۷۴	۳	۱۸۶۵۳.۰۲۱	رگرسیون	۳
		۱۴۰.۳۶۳	۲۶۰	۳۶۴۹۴.۴۱۸	باقیمانده	
			۲۶۳	۵۵۱۴۷.۴۳۹	کل	
۰.۰۰۰ ^e	۵۶.۴۸۹	۶۴۲۳.۷۴۷	۴	۲۵۶۹۴.۹۸۷	رگرسیون	۴
		۱۱۳.۷۱۶	۲۵۹	۲۹۴۵۲.۴۵۳	باقیمانده	
			۲۶۳	۵۵۱۴۷.۴۳۹	کل	

a. Dependent Variable: انرژی سازمانی مولد

b. Predictors: (Constant), خلق دانش

c. Predictors: (Constant), خلق دانش, تسهیم دانش

d. Predictors: (Constant), خلق دانش, تسهیم دانش, بکارگیری دانش

e. Predictors: (Constant), خلق دانش, تسهیم دانش, بکارگیری دانش, ذخیره سازی دانش

همان طور که در جدول ۴-۱۲ مشاهده می شود، تحلیل واریانس، اعتبار تحلیل رگرسیون گام به گام را در پیش بینی انرژی سازمانی مولد مورد تأیید ($P < ۰.۰۰۱$) قرار می دهد.

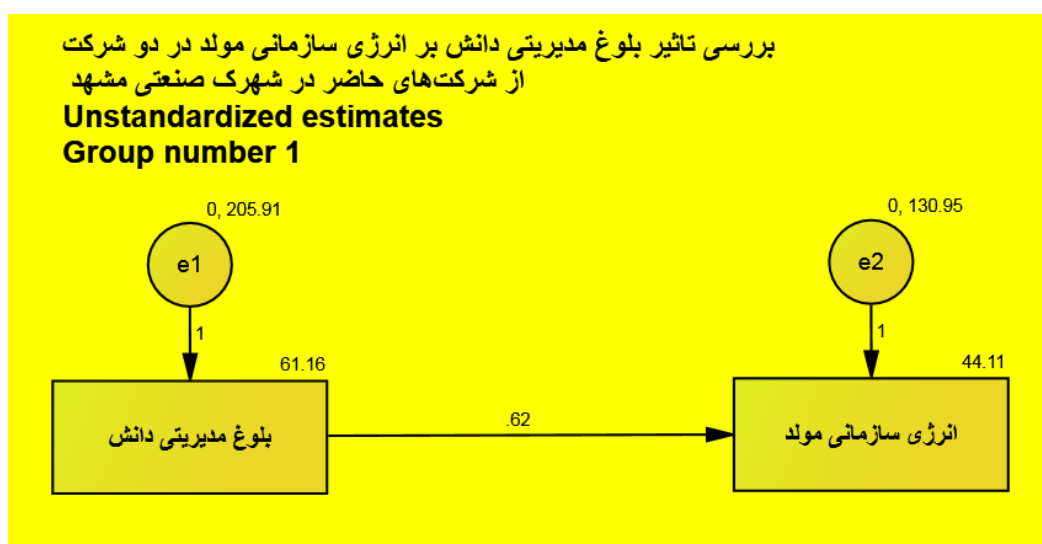
جدول ۴-۱۳- ضرایب متغیرها در رگرسیون چند متغیره گام به گام

Coefficients^a

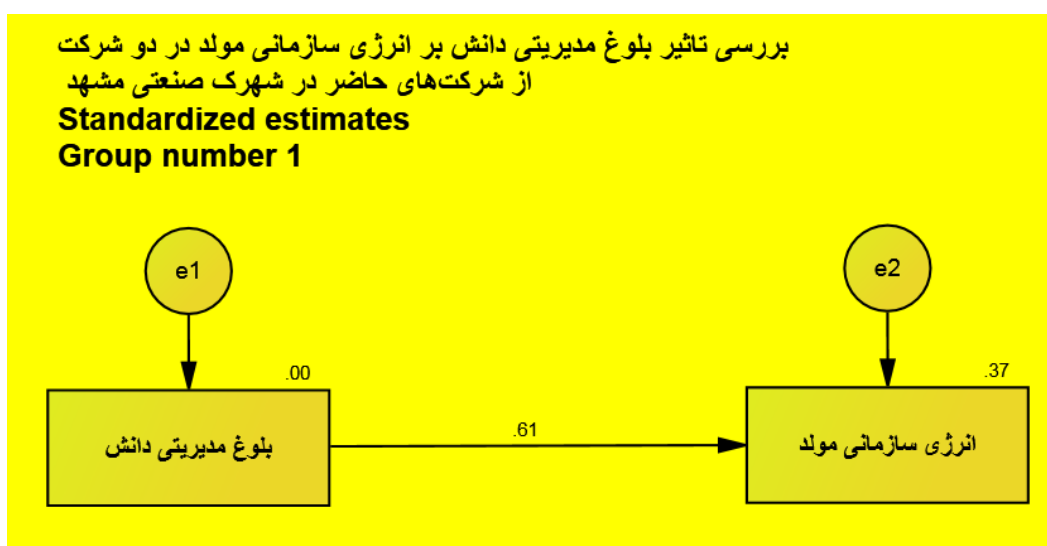
سطح معنی داری	t	ضریب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مدل	
		Beta	خطای استاندارد	ضریب B		
۰.۰۰۰	۱۸.۵۴۰		۳.۰۵۴	۵۶.۶۱۶	(Constant)	۱
۰.۰۰۰	۸.۵۱۶	۰.۴۶۶	۰.۱۸۴	۱.۵۶۵	خلق دانش	
۰.۰۰۰	۱۵.۷۰۴		۳.۱۱۸	۴۸.۹۷۴	(Constant)	۲
۰.۰۰۰	۴.۵۶۶	۰.۲۷۴	۰.۲۰۲	۰.۹۲۰	خلق دانش	
۰.۰۰۰	۶.۱۴۴	۰.۳۶۸	۰.۲۰۰	۱.۲۲۹	تسهیم دانش	
۰.۰۰۰	۱۰.۴۹۳		۳.۹۶۰	۴۱.۵۵۰	(Constant)	۳
۰.۰۰۰	۴.۳۰۷	۰.۲۵۶	۰.۲۰۰	۰.۸۶۰	خلق دانش	
۰.۰۰۰	۵.۷۰۸	۰.۳۴۱	۰.۱۹۹	۱.۱۳۸	تسهیم دانش	
۰.۰۰۳	۲.۹۷۲	۰.۱۵۵	۰.۲۲۲	۰.۶۶۰	بکارگیری دانش	
۰.۰۰۰	۱۰.۳۱۰		۳.۶۰۷	۳۷.۱۸۸	(Constant)	۴
۰.۰۷۹	۱.۷۶۵	۰.۱۰۱	۰.۱۹۲	۰.۳۳۸	خلق دانش	
۰.۰۰۰	۴.۴۲۶	۰.۲۴۴	۰.۱۸۴	۰.۸۱۵	تسهیم دانش	
۰.۰۳۴	۲.۱۳۶	۰.۱۰۱	۰.۲۰۲	۰.۴۳۱	بکارگیری دانش	
۰.۰۰۰	۷.۸۶۹	۰.۴۳۱	۰.۱۷۷	۱.۳۹۷	ذخیره سازی دانش	
a. Dependent Variable: انرژی سازمانی مولد						

با توجه به نتایج جدول فوق در گام اول خلق دانش تولنایی پیش بینی انرژی سازمانی مولد را دارد و نتایج حاکی از آن است که خلق دانش بر انرژی سازمانی مولد تأثیر دارد ($P < ۰.۰۵$)، در گام دوم که متغیر تسهیم دانش اضافه می شود؛ با توجه به سطح معناداری متغیر خلق دانش و تسهیم دانش توانایی پیش بینی انرژی سازمانی مولد را دارند و نتایج حاکی از آن است که تسهیم دانش بر انرژی سازمانی مولد تأثیر دارد ($P < ۰.۰۵$)، در گام سوم که متغیر بکارگیری دانش اضافه می شود؛ با توجه به سطح معناداری متغیرهای خلق

دانش، تسهیم دانش و بکارگیری دانش توانایی پیش بینی انرژی سازمانی مولد را دارند ($P < 0.05$). در گام چهارم که متغیر ذخیره سازی دانش اضافه می شود؛ با توجه به سطح معناداری متغیرهای تسهیم دانش، بکارگیری دانش و ذخیره سازی دانش توانایی پیش بینی انرژی سازمانی مولد را دارند ($P < 0.05$) و متغیر خلق دانش در گام چهارم توانایی پیش بینی انرژی سازمانی مولد را ندارند ($P > 0.05$). در نمودارهای زیر ضریب تخمین غیر استاندارد و استاندارد روابط علی بین متغیرها نشان داده شده است.



نمودار ۴-۸- مدل ساختاری تحقیق همراه با شاخص ها در حالت تخمین غیر استاندارد در نمودار بالا نتایج مربوط به الگوی تحلیل مسیر در حالت تخمین غیر استاندارد نشان داده شده است که متغیر بلوغ مدیریتی دانش ۰.۶۲ درصد از واریانس میزان انرژی سازمانی مولد را تبیین می کند.



نمودار ۴-۹- مدل ساختاری تحقیق همراه با شاخص ها در حالت تخمین استاندارد

در نمودار بالا نتایج مربوط به الگوی تحلیل مسیر در حالت تخمین استاندارد نشان داده شده است که متغیر بلوغ مدیریتی دانش ۰.۶۱ درصد از واریانس میزان انرژی سازمانی مولد را تبیین می‌کند. بنابراین بلوغ مدیریتی دانش بر انرژی سازمانی مولد در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد.

فرضیه فرعی سوم: "انرژی سازمانی مولد بر بهره‌وری کارکنان دانشی در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد" به منظور بررسی تأثیر انرژی سازمانی مولد بر بهره‌وری کارکنان دانشی از آزمون تحلیل رگرسیون گام به گام و تحلیل مسیر استفاده شد.

جدول ۴-۱۴- خلاصه مدل رگرسیونی

Model Summary^b

مدل	ضریب همبستگی R	R2	مجذور ضریب همبستگی	خطای استاندارد رگرسیون	Durbin-Watson
۱	۰.۶۳۶ ^a	۰.۴۰۵	۰.۴۰۲	۸.۴۸۸۲۳	۲.۰۲۹
a. Predictors: (Constant), انرژی سازمانی مولد					
b. Dependent Variable: بهره‌وری کارکنان دانشی					

نتایج جدول فوق بیانگر این است که انرژی سازمانی مولد بیش از ۰.۴۰۲ درصد از واریانس مشترک بهره‌وری کارکنان دانشی را تبیین می‌کند.

جدول ۴-۱۵- آزمون تحلیل واریانس برای معناداری مدل (enter)

ANOVA^a

مدل		مجموع مجذورات	درجات آزادی	میانگین مجموع مجذورات	F	سطح معناداری
۱	رگرسیون	۱۲۸۳۵.۴۰۵	۱	۱۲۸۳۵.۴۰۵	۱۷۸.۱۴۶	۰.۰۰۰ ^b
	باقیمانده	۱۸۸۷۷.۱۲۵	۲۶۲	۷۲.۰۵۰		
	کل	۳۱۷۱۲.۵۳۰	۲۶۳			

a. Dependent Variable: بهره‌وری کارکنان دانشی

b. Predictors: (Constant), انرژی سازمانی مولد

همان طور که در جدول ۴-۱۵ مشاهده می شود، تحلیل واریانس، اعتبار تحلیل رگرسیون گام به گام را در پیش بینی بهره‌وری کارکنان دانشی مورد تأیید ($P < 0.001$) قرار می دهد.

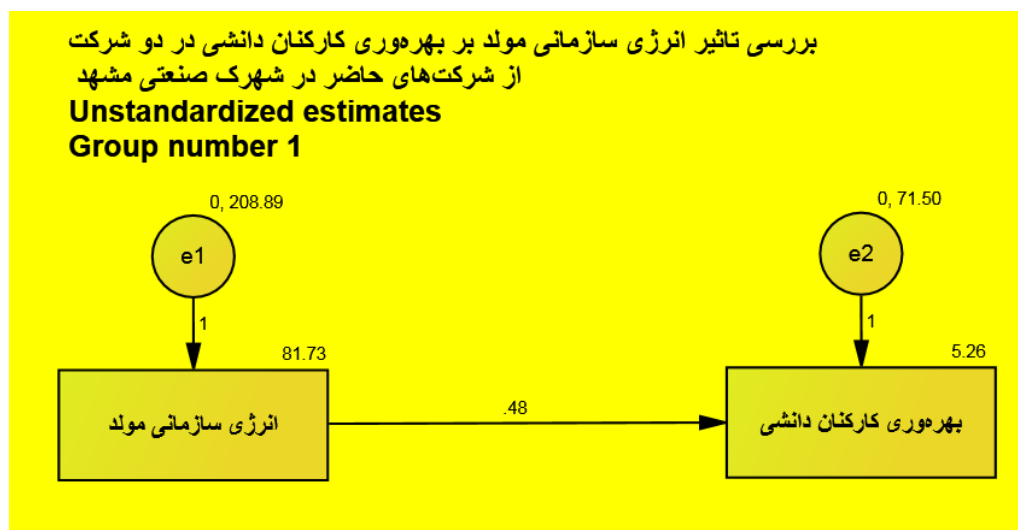
جدول ۴-۱۶- ضرایب متغیرها در رگرسیون چند متغیره گام به گام

Coefficients^a

سطح معنی داری	t	ضریب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مدل
		Beta	خطای استاندارد	ضریب B	
۰.۰۸۱	۱.۷۵۲		۳.۰۰۰	۵.۲۵۷	(Constant)
۰.۰۰۰	۱۳.۳۴۷	۰.۶۳۶	۰.۰۳۶	۰.۴۸۲	انرژی سازمانی مولد

a. Dependent Variable: بهره‌وری کارکنان دانشی

با توجه به نتایج جدول فوق انرژی سازمانی مولد توانایی پیش بینی بهره‌وری کارکنان دانشی را دارد و نتایج حاکی از آن است که انرژی سازمانی مولد بر بهره‌وری کارکنان دانشی تأثیر دارد ($P < 0.005$). در نمودارهای زیر ضریب تخمین غیر استاندارد و استاندارد روابط علی بین متغیرها نشان داده شده است.

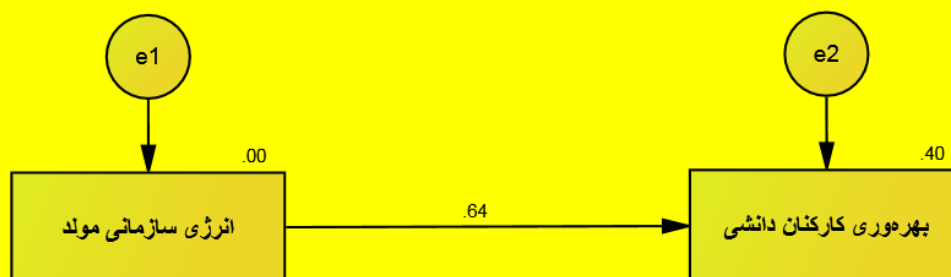


نمودار ۴-۱۰- مدل ساختاری تحقیق همراه با شاخص‌ها در حالت تخمین غیر استاندارد در نمودار بالا نتایج مربوط به الگوی تحلیل مسیر در حالت تخمین غیر استاندارد نشان داده شده است که متغیر انرژی سازمانی مولد ۰.۴۸ درصد از واریانس میزان بهره‌وری کارکنان دانشی را تبیین می کند.

بررسی تاثیر انرژی سازمانی مولد بر بهره‌وری کارکنان دانشی در دو شرکت
از شرکتهای حاضر در شهرک صنعتی مشهد

Standardized estimates

Group number 1



نمودار ۴-۱۱- مدل ساختاری تحقیق همراه با شاخص‌ها در حالت تخمین استاندارد

در نمودار بالا نتایج مربوط به الگوی تحلیل مسیر در حالت تخمین استاندارد نشان داده شده است که متغیر انرژی سازمانی مولد ۰.۶۴ درصد از واریانس میزان بهره‌وری کارکنان دانشی را تبیین می‌کند. بنابراین انرژی سازمانی مولد بر بهره‌وری کارکنان دانشی در دو شرکت از شرکتهای حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد.

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

۱-۵) مقدمه

پژوهش حاضر به بررسی تاثیر بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی با اثر میانجی‌گری انرژی سازمانی مولد در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد پرداخته است. این پژوهش از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود و به لحاظ روش از نوع همبستگی است. جامعه آماری در این پژوهش را تمامی کارکنان دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد، به تعداد ۸۵۰ نفر تشکیل می‌داد که با در نظر گرفتن تمامی کارکنان دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی با توجه به نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک و با استفاده از فرمول کوکران؛ نمونه مورد بررسی شامل ۲۶۵ نفر از کارکنان شرکت بود. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های بهره‌وری نیروی انسانی هرسی، بلانچارد و گلداسمیت مدل آچيو (۱۹۸۰)، فرایندهای مدیریت دانش بات (۲۰۰۱) و انرژی سازمانی مولد کول و همکاران (۲۰۱۲) استفاده شد. در تحقیق حاضر جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. شاخص‌های آماری توصیفی مورد استفاده عبارتند از: جداول فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد و ترسیم نمودارها جهت عینی‌تر شدن نتایج بدست آمده، از طرفی به منظور اثبات یا رد فرضیه‌های تحقیق از معادلات ساختاری به روش تحلیل مسیر و رگرسیون گام به گام استفاده گردید و در کلیه تجزیه و تحلیل‌های آماری این پژوهش از نرم افزار SPSS-22 و Amos-24 استفاده شد.

۲-۵) نتیجه‌گیری

فرضیه اصلی: "بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی با نقش میانجی‌گری انرژی سازمانی مولد در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد." یافته‌های مربوط به فرضیه اصلی پژوهش نشان داد که اثر مستقیم مؤلفه بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی معنی‌دار می‌باشد ($p - \text{value} < 0.05$). در ادامه نیز دخالت مؤلفه انرژی سازمانی مولد بر رابطه بین مؤلفه پیش بین و ملاک، نقش میانجی انرژی سازمانی مولد در تاثیر بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی را مورد ارزیابی قرار دادیم. یافته‌های جدول فوق نشان می‌دهد که بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی با نقش میانجی‌گری انرژی سازمانی مولد در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد ($p - \text{value} < 0.05$). با توجه به یافته‌های به دست آمده می‌توان بیان کرد که در این مدل، انرژی سازمانی مولد در تاثیر بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی نقش میانجی‌گرایانه دارد و ضریب استاندارد بین این دو متغیر مکنون برابر با ۰/۲۲ می‌باشد.

نتایج پژوهش حاضر همسو با نتایج پژوهش‌های گیلیسی و همکاران (۲۰۱۰)، چانگ و هسیه (۲۰۱۴)، جکسون و همکاران (۲۰۱۵)، کنکس و راگان (۲۰۱۸)، الکسیو، خاناقا و شیپرز (۲۰۱۸)، الکسیو، خاناقا و شیپرز (۲۰۱۹)، بات، آبید، آریا و فاروقی (۲۰۲۰) و کیانتو، شجاعت، حسین رحیم و نواز (۲۰۱۹) می‌باشد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که پژوهش‌های الکسیو، خاناقا و شیپرز^۱ (۲۰۱۹) و بات، آبید، آریا و فاروقی^۲ (۲۰۲۰) نشان داده‌اند که سطح بالایی از انرژی برای مثال با افزایش تندرستی و عملکرد، توسعه شخصی و سلامتی و همچنین با درگیر شدن در کاری خلق همراه است. در سطح سازمانی، انرژی سازمانی با بهبود هماهنگی، افزایش تعهد، تغییر استراتژیک، تعهد در مقابل اهداف گروهی، رضایت شغلی از کار و بهبود عملکرد همراه بوده است. الکسیو، خاناقا و شیپرز^۳ (۲۰۱۸) نیز در پژوهشی نشان دادند که انرژی سازمانی مولد، تاثیر ساختار سازمانی بر ظرفیت جذب را میانجی‌گری می‌نماید. همچنین چانگ و هسیه^۴ (۲۰۱۴) نشان دادند که رابطه عملکرد عملیاتی با انرژی سازمانی مثبت می‌باشد. همچنین انرژی سازمانی با عملکرد بازار و عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد.

در سازمان‌هایی که از انرژی بالاتری برخوردار هستند، صعود به قله‌های پیشرفت با سرعت بالاتری در جریشان اسشت و کارکنان با حداکثر انرژی در راه رسیدن به آرمان‌ها و اهداف سازمان تلاش می‌کنند. در مطالعات اخیر روی انرژی سازمانی ارتباط آن را با پیامدهای مثبت گوناگون برای سازمان بررسی کرده‌اند. در سطح کارکنان، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سطح بالایی از انرژی برای مثال با افزایش تندرستی و عملکرد، توسعه شخصی و سلامتی و همچنین با درگیر شدن در کاری خلق همراه است. در سطح سازمانی، انرژی سازمانی با بهبود هماهنگی، افزایش تعهد، تغییر استراتژیک، تعهد در مقابل اهداف گروهی، رضایت شغلی از کار و بهبود عملکرد همراه بوده است (الکسیو، خاناقا و شیپرز^۵، ۲۰۱۹؛ بات، آبید، آریا و فاروقی^۶، ۲۰۲۰).

فرضیه فرعی اول: "بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد" یافته‌های مربوط به فرضیه فرعی اول پژوهش نشان داد که در گام اول خلق دانش توانایی پیش بینی بهره‌وری کارکنان دانشی را دارد و نتایج حاکی از آن است که خلق دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی تأثیر دارد ($P < 0.05$)، در گام دوم که متغیر تسهیم دانش اضافه می‌شود؛ با توجه به سطح معناداری متغیر خلق دانش و تسهیم دانش توانایی پیش بینی بهره‌وری کارکنان دانشی را

¹ Alexiou, Khanagha & Schippers

² Butt, Abid, Arya & Farooqi

³ Alexiou, Khanagha & Schippers

⁴ Chang & Hsieh

⁵ Alexiou, Khanagha & Schippers

⁶ Butt, Abid, Arya & Farooqi

دارند و نتایج حاکی از آن است که تسهیم دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی تأثیر دارد ($P < 0.05$). در گام سوم که متغیر بکارگیری دانش اضافه می‌شود؛ با توجه به سطح معناداری متغیرهای خلق دانش، تسهیم دانش و بکارگیری دانش توانایی پیش بینی بهره‌وری کارکنان دانشی را دارند ($P < 0.05$). در گام چهارم که متغیر ذخیره سازی دانش اضافه می‌شود؛ با توجه به سطح معناداری متغیرهای خلق دانش، تسهیم دانش، بکارگیری دانش و ذخیره سازی دانش توانایی پیش بینی بهره‌وری کارکنان دانشی را دارند ($P < 0.05$). همچنین نتایج مربوط به الگوی تحلیل مسیر در حالت تخمین غیر استاندارد نشان داده شده است که متغیر بلوغ مدیریتی دانش ۰.۶۲ درصد از واریانس میزان بهره‌وری کارکنان دانشی را تبیین می‌کند. نتایج مربوط به الگوی تحلیل مسیر در حالت تخمین استاندارد نیز نشان داده شده است که متغیر بلوغ مدیریتی دانش ۰.۸۱ درصد از واریانس میزان بهره‌وری کارکنان دانشی را تبیین می‌کند. بنابراین بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد.

فرضیه فرعی دوم: "بلوغ مدیریتی دانش بر انرژی سازمانی مولد در دو شرکت از شرکت‌های

حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد" یافته‌های مربوط به فرضیه فرعی دوم پژوهش نشان داد که در گام اول خلق دانش توانایی پیش بینی انرژی سازمانی مولد را دارد و نتایج حاکی از آن است که خلق دانش بر انرژی سازمانی مولد تأثیر دارد ($P < 0.05$)، در گام دوم که متغیر تسهیم دانش اضافه می‌شود؛ با توجه به سطح معناداری متغیر خلق دانش و تسهیم دانش توانایی پیش بینی انرژی سازمانی مولد را دارند و نتایج حاکی از آن است که تسهیم دانش بر انرژی سازمانی مولد تأثیر دارد ($P < 0.05$). در گام سوم که متغیر بکارگیری دانش اضافه می‌شود؛ با توجه به سطح معناداری متغیرهای خلق دانش، تسهیم دانش و بکارگیری دانش توانایی پیش بینی انرژی سازمانی مولد را دارند ($P < 0.05$). در گام چهارم که متغیر ذخیره سازی دانش اضافه می‌شود؛ با توجه به سطح معناداری متغیرهای تسهیم دانش، بکارگیری دانش و ذخیره سازی دانش توانایی پیش بینی انرژی سازمانی مولد را دارند ($P < 0.05$) و متغیر خلق دانش در گام چهارم توانایی پیش بینی انرژی سازمانی مولد را ندارند ($P > 0.05$). همچنین نتایج مربوط به الگوی تحلیل مسیر در حالت تخمین غیر استاندارد نشان داده شده است که متغیر بلوغ مدیریتی دانش ۰.۶۲ درصد از واریانس میزان انرژی سازمانی مولد را تبیین می‌کند. نتایج مربوط به الگوی تحلیل مسیر در حالت تخمین استاندارد نیز نشان داده شده است که متغیر بلوغ مدیریتی دانش ۰.۶۱ درصد از واریانس میزان انرژی سازمانی مولد را تبیین می‌کند. بنابراین بلوغ مدیریتی دانش بر انرژی سازمانی مولد در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد.

نتایج پژوهش حاضر همسو با نتایج پژوهش‌های استانستی و شعلی‌بر (۱۳۹۹)، سرمدی و عفتی (۱۳۹۸)، قربانی و امیرنژاد (۱۳۹۸)، ایران زاده و همکاران (۱۳۹۶)، آبسالان (۱۳۹۵)، هلالیان مطلق و حسن زاده

(۱۳۹۴) هاشمی (۱۳۹۳)، کیانتو، شجاعت، حسین رحیم و نواز (۲۰۱۹)، کنکس و راگان (۲۰۱۸) و جکسون و همکاران (۲۰۱۵) می‌باشد.

استانستی و شعلی‌بر (۱۳۹۹) در پژوهشی نشان داد که بین متغیرهای مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی با بهره‌وری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. همچنین سرمدی و عفتی (۱۳۹۸) در پژوهشی نشان دادند که شهرداری تهران با کسب ۹۹/۵۱ امتیاز در سطح دوم از پنج سطح بلوغ مدیریت دانش قرار دارد. این بدان معنا است که سازمان پس از آگاهی از مزایای مدیریت دانش بر بهبود فرآیندهای کسب‌وکار و بهره‌وری، نسبت به آن اطلاعاتی را جمع‌آوری و نسبت به اهمیت آن احساس نیاز نموده است. نتایج پژوهش قربانی و امیرنژاد (۱۳۹۸) نیز حاکی از آن بود مدیریت دانش و زیرسیستم‌های مدیریت دانش یعنی توسعه منابع انسانی، جهت‌گیری دانایی‌محور، فرهنگ مشارکتی، زیرساخت سیستم اطلاعاتی، ارزیابی و انتقال دانش، الگوگیری و درگیری افراد بر بهره‌وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار داشتند. بنابراین برای افزایش بهره‌وری کارکنان می‌توان میزان مدیریت دانش آنان ارتقاء بخشید.

همچنین ایران زاده و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی نشان دادند که تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر بهره‌وری نیروی انسانی تأیید می‌گردد. بر اساس نتایج، بعد فرهنگ دارای بیشترین تأثیر بر بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد. در ادامه یافته‌های آبسالان (۱۳۹۵) بیانگر آن بود که همه مولفه‌های مدیریت دانش؛ بیرونی سازی، ترکیب، درونی سازی و اجتماعی سازی، بر بهره‌وری سازمانی موثر می‌باشند. هلالیان مطلق و حسن زاده (۱۳۹۴) نیز در پژوهشی نشان داد که بین ابعاد مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی با بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. هاشمی (۱۳۹۳) نیز در مطالعه خود نشان داد؛ مدیریت دانش پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار فرهنگ سازمانی و بهره‌وری می‌باشد و همچنین مدیریت دانش با نقش واسطه‌گری فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند به نحو مطلوبی بهره‌وری را پیش‌بینی نماید.

در پژوهش‌های خارج کشور نیز کیانتو، شجاعت، حسین رحیم و نواز^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تأثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی، نشان دادند که خلق دانش و استفاده از دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی از لحاظ آماری تاثیر مثبت و معناداری دارد. کنکس و راگان^۲ (۲۰۱۸) در مطالعه خود نشان دادند که مولفه‌های مدیریت دانش، پیش‌بینی کننده‌های بهره‌وری سازمانی می‌باشند و بلوغ مدیریتی دانش سهم بسزایی دارد. همچنین نتایج پژوهش جکسون^۳ و همکاران (۲۰۱۵) حاکی از آن بود که بلوغ مدیریتی دانش نقش بسزایی در بهبود بهره‌وری سازمان‌ها دارد.

¹ Kianto, Shujahat, Hussain Rahim & Nawaz

² Knox & Ragan

³ Jackson

در تبیین این نتایج می توان گفت که امروزه، اهمیت مدیریت دانش به عنوان یک سلاح مهم برای حفظ مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان ها به رسمیت شناخته شده و نتایج پژوهش های متعدد صورت گرفته در نقاط مختلف دنیا حاکی از اثر مستقیم مدیریت دانش بر بهبود بهره وری کارکنان می باشد، به طوریکه چنانچه بلوغ مدیریتی دانش بالا باشد، می توان انتظار داشت که عملکرد مدیریت و بهره وری کارکنان سازمان به میزان قابل توجهی بهبود یابد (لوتانز^۱، ۲۰۱۲).

ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۰) مدیریت دانش را به عنوان مجموعه فرآیندهایی در نظر می گیرند که از دانش به منزله یک عامل کلیدی برای ایجاد ارزش استفاده می کنند. به طور کلی، بسیاری از محققان بر روی این موضوع توافق دارند که مدیریت دانش مراحل نظام مندی است که دانش مورد نیاز برای موفقیت یک سازمان را از طریق خلق، سازماندهی، ذخیره سازی، تسهیم و بهره برداری از دانش فراهم می سازد (اسوه، بلاردو و کرنکویک^۲، ۲۰۰۸؛ لین^۳، ۲۰۱۰؛ رامچاندران^۴، ۲۰۱۵؛ یانگ، فلیس و استنسما^۵، ۲۰۱۷).

در پژوهش سوزانا و کاسیم^۶ (۲۰۱۵) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی رابطه شیوه های مدیریت دانش، صلاحیت و عملکرد سازمانی ادارات دولتی در مالزی به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت دانش و عملکرد ادارات مورد مطالعه رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین تتورا و سابولو^۷ (۲۰۱۷) در بررسی روابط میان بلوغ مدیریتی دانش، نوآوری و بهره وری سازمانی در شرکت مخابرات نشان دادند که مدیریت دانش و مؤلفه های آن شامل خلق، کسب، ثبت، انتقال و بهره برداری از دانش، هم به شکل مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم از طریق نوآوری سازمانی، اثر مثبت و معنی داری بر بهره وری سازمانی دارند. در مطالعه دیگری، ییلماز و ارگان^۸ (۲۰۱۷) در بررسی اثر شیوه های مدیریت دانش بر بهره وری کارکنان در سازمان های دولتی کشور پاکستان مشخص نمودند که بین مدیریت دانش و بهره وری کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم: "انرژی سازمانی مولد بر بهره وری کارکنان دانشی در دو شرکت از شرکت های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد" یافته های مربوط به فرضیه فرعی سوم پژوهش نشان داد که انرژی سازمانی مولد توانایی پیش بینی بهره وری کارکنان دانشی را دارد و نتایج حاکی از آن است که انرژی سازمانی مولد بر بهره وری کارکنان دانشی تأثیر دارد ($P < 0.05$). همچنین نتایج مربوط به الگوی تحلیل مسیر

¹ Luthans

² Asoh, Belardo & Crnkovic

³ Lin

⁴ Ramachandran

⁵ Yang, Phelps & Steensma

⁶ Suzana & Kasim

⁷ Tetrevaova & Sabolova

⁸ Yilmaz & Ergan

در حالت تخمین غیر استاندارد نشان داده شده است که متغیر انرژی سازمانی مولد ۰.۴۸ درصد از واریانس میزان بهره‌وری کارکنان دانشی را تبیین می‌کند. نتایج مربوط به الگوی تحلیل مسیر در حالت تخمین استاندارد نیز نشان داده شده است که متغیر انرژی سازمانی مولد ۰.۶۴ درصد از واریانس میزان بهره‌وری کارکنان دانشی را تبیین می‌کند. بنابراین انرژی سازمانی مولد بر بهره‌وری کارکنان دانشی در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد.

در تبیین این نتایج می‌توان گفت عوامل مختلفی در استفاده و بهره‌برداری حداکثری از توانایی کارکنان مطرح گردیده و یکی از تئوری‌های که روز به روز بیشتر مورد توجه سازمان‌های و مدیران سازمانها قرار می‌گیرد مبحث انرژی سازمانی است. انرژی سازمانی احساسات برانگیزاننده کارکنان را به نحوی به کار می‌گیرد که بتوان از این احساسات در نیل به اهداف سازمان بهره برد. در واقع، انرژی سازمانی به طور گسترده‌ای به نیروی یک واحد جمعی (یک سازمان، اداره یا تیم) در دستیابی به اهداف خود اشاره دارد. مطالعات نشان داده‌اند که واحدهای جمعی، زمانی پتانسیل انسانی خود را بسیج می‌کنند که سطح انرژی سازمانی در آنها بالا باشد. به گونه‌ای اگر کارکنان در سازمان احساس خوبی داشته باشند، آنها آماده هستند تا بیشتر در کارایی و اثربخشی سازمان مشارکت داشته باشند، در نتیجه بر انرژی تولیدی سازمان تأثیر می‌گذارند. چنین کارمندان متعهد، کارآمدتر، خلاقانه، موفق‌تر خواهند بود و احساسات مثبتی مانند شادی، غرور و اشتیاق را در محیط کار تجربه می‌کنند (پرسکار و ژیزک^۱، ۲۰۲۰). از این رو، آنچه که می‌تواند بیش از هر راهکار دیگری به برون رفت از این شرایط کمک نماید، آزادسازی انرژی سازمانی است. آزادسازی انرژی سازمانی به معنای آن است که چشم‌انداز و راهبردهای سازمان به گونه‌ای برانگیختگی هیجانی افراد را در جهت اهداف استراتژیک سازمان به خود جلب کند که ظرفیت‌های فکری آنان را درگیر و احساس فوریت برای اقدام در آنان ایجاد کند (وگل و بروخ^۲، ۲۰۱۲). انرژی سازمانی، با ایجاد تمایل، ظرفیت و پایداری یک سازمان در اجرای یک برنامه تغییر و نوآوری همه جانبه را به وجود می‌آورد، به نحوی که تمام نیروها با ذوق و شوق برای اجرای تغییر و افزایش بهره‌وری بسیج می‌شوند (۳۵). در واقع، انرژی سازمانی باعث افزایش تحرک سازمانی و خروج سازمان از حالت سکون و یکنواختی به سمت شادابی و نشاط می‌شود (توسی^۳، ۱۹۹۹). در شرکت‌هایی که از انرژی بالاتری برخوردارند، صعود به قله‌های پیشرفت با سرعت بالاتری در جریان است و کارکنان با حداکثر انرژی در راه رسیدن به آرمان‌ها و اهداف سازمان تلاش می‌کنند. مطالعات اخیر بر روی انرژی سازمانی ارتباط آن را با پیامدهای مثبت گوناگون برای سازمان بررسی کرده‌اند. در سطح کارکنان، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سطح بالایی از انرژی برای مثال

¹ Preskar & Žižek

² Vogel & Bruch

³ Tosey

با افزایش تندرستی و عملکرد، توسعه شخصی و سلامتی و همچنین با درگیر شدن در کاری خلاق همراه است. در سطح سازمانی، انرژی سازمانی با بهبود هماهنگی، افزایش تعهد، تغییر استراتژیک، تعهد در مقابل اهداف گروهی و رضایت شغلی از کار و بهبود عملکرد همراه بوده است (الکسیو، خاناقا و شیپرز^۱، ۲۰۱۹).

بر این اساس، از آنجا که انرژی سازمانی موجب می‌شود که سازمانها به طور قابل توجهی بهره‌وری، نوآوری و رشد در سازمان را بهبود بخشند (بروچ و قوشال^۲، ۲۰۰۳). تبیین ابعاد انرژی سازمانی باید با چشم انداز و اهداف استراتژیک سازمان مرتبط و همسو باشد و از استراتژی سازمان گرفته شده باشد و راهبردی برای منابع انسانی و کارکنان موجود تعیین کند، نیروی انسانی جدید را توجیه کند، رویارویی با تحولات سازمان را آسانتر کند و روش‌ها و گزینه‌های جدیدی را در محیط جدید پیشنهاد کند. این برنامه همچنین با تضمین بهترین کاربرد منابع به منظور رشد و بهره‌وری، برنامه‌ریزی بلندمدت شرکت‌ها را تعیین می‌کند. هدف‌ها و مأموریت‌ها را تعریف و کارکنان را برای رسیدن به آنها آماده می‌کند (کاپلان و نورتون^۳، ۲۰۰۴). در نتیجه آزادسازی انرژی کارکنان باعث افزایش بهره‌وری در شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی می‌شود.

۳-۵) پیشنهادها

۱-۳-۵) پیشنهادهای کاربردی

یافته‌های پژوهش نشان داد که بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی با نقش میانجی‌گری انرژی سازمانی مولد در دو شرکت از شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تأثیر دارد. با توجه به نقش و اهمیت بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی و نتایج این پژوهش، به منظور تقویت بلوغ مدیریتی دانش و انرژی سازمانی مولد که به ارتقاء میزان بهره‌وری کارکنان دانشی نیز منجر می‌شود، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌گردد:

- با توجه به نتایج فرضیه‌ها و نقش تاثیرگذار بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی، پیشنهاد می‌شود در ترکیب سرمایه‌گذاری شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد جایگاه ویژه‌ای برای ارتقا و بهبود مدیریت دانش مدنظر قرار گیرد شرکت‌ها باید نسبت به بهبود بهره‌وری منابع انسانی در

¹ Alexiou, Khanagha & Schippers

² Bruch & Ghoshal

³ Kaplan & Norton

- جهت تقویت و استفاده از دانش نیروی انسانی که مهم ترین عامل افزایش بهره‌وری است گام بردارند و از توانایی‌های ذهنی و فکری کارکنان در جهت تولید کالا و خدمات با کیفیت حمایت کنند.
- با توجه به نتایج پژوهش و اثر مثبت بلوغ مدیریتی دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی، پیشنهاد می‌شود مدیران با اقداماتی نظیر تدوین منشور مدیریت دانش برای شرکت‌ها و تلاش برای اجرا و التزام بدان؛ موجبات افزایش بلوغ مدیریتی دانش در سطح سازمانی، فراهم شود. همچنین پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها بر پرورش و تحکیم زمینه‌های خلق دانش، تسهیم دانش، بکارگیری دانش و ذخیره سازی دانش کارکنان خود، تمرکز و تأکید کرده و نوعی تعالی فکر و نگرش را در آنها، هر چند به صورت تدریجی به وجود آورد.
 - با توجه به نتایج بلوغ مدیریتی دانش نقش بسیار مؤثری در افزایش بهره‌وری دارد و با گسترش مدیریت دانش، دانش جاری سازمان و خلاقیت و نوآوری، بهره‌وری منابع انسانی نیز افزایش می‌یابد مطابقت و همخوانی دارد. در این راستا، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها شرایط لازم را برای استقرار مدیریت دانش فراهم کنند و با حمایت از ایده‌های خلاق نیروی انسانی در جهت افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمان گام‌های مؤثری را بردارند.
 - با توجه به نتایج تحقیق و تاثیر انرژی سازمانی مولد بر بهره‌وری کارکنان دانشی، پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان تصمیم‌گیرنده شرکت‌ها، با کاهش عواملی که اثر منفی بر انرژی سازمانی دارند، باعث افزایش بهره‌وری کارکنان دانشی شوند.
 - پیشنهاد می‌شود مسئولین و مدیران شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی مشهد با کسب اطلاع درباره مؤلفه‌های بلوغ مدیریتی دانش و آموزش آنها به کارکنان شهرک اهتمام کرده، در افزایش انرژی سازمانی مولد تلاش مضاعفی مبذول دارند.
 - این پژوهش نشان داد بین بلوغ مدیریتی دانش بر انرژی سازمانی مولد و بهره‌وری کارکنان دانشی تاثیر دارد. بنابراین اگر مسئولین و مدیران شرکت‌های حاضر در شهرک صنعتی از یک ارزیابی مبتنی بر مدیریت دانش به عنوان قسمتی از فرایند و سیستم استخدام، ارزیابی عملکرد، ترفیعات سازماندهی استفاده نمایند می‌توانند کارکنانی را که احتمالاً دچار عملکرد کمتری هستند، شناسایی کنند و برنامه‌ریزی و سازماندهی مناسب‌تری در جهت افزایش بهره‌وری کارکنان دانشی داشته باشند.
 - پیشنهاد می‌شود با گذاشتن کارگاه‌های آموزشی برای کارکنان شهرک‌های صنعتی در سازمان زمینه‌های مثبت انرژی سازمانی آموزش داده شود تا زمینه افزایش و رشد بهره‌وری کارکنان دانشی آنان و افراد مرتبط با آنها افزایش یابد.

۲-۳-۵) پیشنهادهای پژوهشی

- با توجه به چالش ها و محدودیت های این پژوهش می توان پیشنهادهای زیر را به عنوان پیشنهادهای پژوهشی برای پژوهشگران در آینده مطرح کرد:
- پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی برای اندازه گیری و جمع آوری داده های پژوهش از مصاحبه های ساختار یافته یا نیمه ساختار یافته استفاده شود.
 - پیشنهاد می شود در یک پژوهش مداخله ای به بررسی تاثیر بلوغ مدیریتی دانش و انرژی سازمانی مولد بر ارتقای میزان بهره وری کارکنان دانشی بپردازند و یا پژوهش های مداخله ای دیگری مرتبط با میزان بهره وری کارکنان دانشی انجام دهند.
 - انجام پژوهش هایی با حجم نمونه بزرگ و انجام در شرکت ها، فرهنگ ها و شهرهای مختلف با هدف تصمیم گیری و برنامه ریزی کلان میان کارکنان دانشی برای افزایش میزان بهره وری آنها می تواند نتایج مفیدی در پی داشته باشد.
 - پژوهشگران در تحقیقات آینده می توانند با بررسی سایر عوامل مرتبط با بهره وری کارکنان دانشی، محققان را به شناخت بهتر فرایند ایجاد اثربخشی سازمانی رهنمون شوند. تحقیق حاضر می تواند در سایر خدمات یا محصولات با درگیری ذهنی مختلف و ویژگی های گوناگون صورت پذیرد. تحقیقات آینده باید به امکان کاربرد این نتایج در کشورها و فرهنگ های دیگر توجه کنند.

۴-۵) محدودیت ها

- هر فعالیت پژوهشی در زمان اجرا با چالش و محدودیت هایی مواجه است که مهمترین چالش ها و محدودیت های این پژوهش به شرح زیر می باشند:
- در مطالعه ی حاضر، نتایج ارزیابی ذهنی پاسخگویان را منعکس می کند. هر چند سعی گردید که از شاخص های متفاوتی برای اندازه گیری این عوامل استفاده شود، اما ممکن است این شاخص های ذهنی با شاخص های عینی متفاوت باشند؛ بنابراین توصیه می گردد در پژوهش های آتی این عوامل با استفاده از شاخص های عینی نیز بررسی شوند و یا سنجه های عینی و ذهنی مقایسه گردند.
 - نخستین محدودیت این پژوهش استفاده از پرسشنامه های برای جمع آوری داده ها بود. این ابزارها معمولاً پاسخ هایی را جمع آوری می کنند که دیگران فکر می کنند باید درست باشد و افراد ممکن

- است تلاش کنند به دنبال پاسخ های درست باشند و یا اینکه خود را بهتر از آنچه که واقعاً هستند نشان دهند که این امر تا حدودی دقت نتایج را کاهش می دهد. هر چند برای جلوگیری از کاهش دقت نتایج به آزمودنی ها گفته شد که در پرسشنامه ها پاسخ صحیح و غلط وجود ندارد و بهترین پاسخ، پاسخی است که گویای وضعیت واقعی آنها باشد.
- در این پژوهش، طرح تحقیقی مقطعی برای توصیف روابط بین متغیرها به کار رفت. اگرچه در پژوهش حاضر، بیش از آنکه تغییرات متغیرها در طول زمان مطرح باشد، تعامل میان آنها مدّ نظر بود، ولی محدودیت اصلی طرح مقطعی این است که به دلیل گردآوری داده ها در یک دوره ی زمانی واحد، توانایی محدودی در شناسایی روابط علی- معلولی بین متغیرها دارد.
 - جامعه آماری این پژوهش را کارکنان دو شرکت از شرکت های حاضر در شهرک صنعتی مشهد تشکیل می دادند، بنابراین نتایج حاصل از این تحقیق تنها قابل تعمیم به همین جامعه ی آماری است و در صورت تعمیم به سایر بخش ها و حوزه ها با احتیاط صورت پذیرد.
 - محدودیت دیگر ناتوانی در کنترل برخی متغیرهای مداخله گر مثل رغبت و انگیزه بالای برخی کارکنان و رغبت و انگیزه بسیار پایین برخی دیگر بود.

منابع:

منابع فارسی

- ابطحی، سیدحسین. و صلواتی، عادل. (۱۳۸۳). مدیریت دانش در سازمان، تهران: نشر پیوند نو.
- ابطحی، سیدحسین و کاظمی، بابک؛ بهره‌وری، تهران، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۸، چاپ دوم، ص ۹.
- ابطحی، سید حسین و مهره‌وزان، آرمن؛ مهندسی روش ها، تهران، قومس، ۱۳۷۲، چاپ اول، ص ۲۷.
- احمدی، ابراهیم. (۱۳۹۴). تاثیر استراتژی های مدیریت دانش بر نوآوری و بهره‌وری در سازمان جهاد کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری. *مجله بازاریابی و تبلیغات*.
- احمدی، سید علی اکبر. و فیض آبادی، حوریه. (۱۳۹۰). بررسی ارتقاء سرمایه اجتماعی بر بهره‌وری کارکنان دانشی سازمان (نمونه موردی: سازمانهای ستادی شهرداری تهران). *مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران*، ۳(۶)، ۵-۸۴.
- اسبورن، الکس، اس. (۱۳۹۱). *پرورش استعداد همگانی/ابدایع و بهره‌وری*، ترجمه حسن قاسم زاده، تهران: انتشارات نیلوفر.
- اسکندرزاده، محمدعلی (۱۳۹۳). *بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه (مورد مطالعه: کارکنان دفتر مرکزی بانک مهر/اقتصاد)*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی. واحد گرمی.
- اسماعیلی، احمد. (۱۳۹۰). بررسی بهره‌وری و عوامل مرتبط با آن. نشریه پژوهش های مدیریت. ۴(۲).
- اسماعیلی، فضل الله. (۱۳۸۹). کارکنان توانمند و سازمانهای آموزشی امروز، *مجله تدبیر* ۱۸۱.
- اصغری پور ح،، فلاحی ف،، خداداد کاشی ف،، پورعبادالهی م،، دهقانی ع. (۱۳۹۱). رابطه تأثیر نوآوری بر بهره‌وری در صنایع نساجی، چرم و پوشاک ایران. *فصلنامه مطالعات اقتصادی کاربردی اقتصادی در ایران دانشگاه بوعلی سینا*. ۱(۲)، ۲۵-۵۱.
- افرازه، عباس. (۱۳۸۶). *مدیریت دانش (مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده)*، ناشر مولف، چاپ دوم.
- انبیاء، حسن. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری نیروی انسانی شرکت شهر برداری و توزیع آب مازندران. پایان نامه. دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- انتظاری، علی. (۱۳۸۵). *مقایسه فرهنگ دانایی بین موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، دانشکده صدا و سیما و دانشکده صنعت هواپیمایی کشور*. پایان نامه کارشناسی ارشد. موسسه عالی آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه ریزی، تهران.
- انسف اچ، مک دانیل ا. (۱۳۸۹). *استقرار مدیریت استراتژیک*. ترجمه علی زندیه، چاپ ششم. تهران: سمت، ۴۸۰ صفحه

انصاری جعفری، رقیه. (۱۳۸۲). بررسی رابطه راهبردهای یادگیری بر بهره‌وری دانش‌آموزان رساله ارشد دانشگاه تهران.

ایچی اومی ک. (۱۳۹۱). تفکر یک استراتژیست. ترجمه عسگریان حقیقی، چاپ اول. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

آبادی، محمد. (۱۳۹۰). بررسی رابطه خلاقیت سازمانی و مدیریت دانش زنان متاهل شاغل، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، مجله علوم روانشناختی، ۹(۲)، ۱۹-۲۸.

آقایی، صادق. (۱۳۹۴). رابطه مدیریت دانش و جو سازمانی با خلاقیت سازمانی کارکنان مراکز آموزش فنی و حرفه ای شیراز، فصلنامه بهره‌وری و نوآوری، ۲(۸-۹).

آقائی فیشانی، حسن. (۱۳۸۸). بهره‌وری و نوآوری در انسانها و سازمانها، تهران: انتشارات ترمه.

آمابیل، ترزا. (۱۳۷۹). بهره‌وری را چگونه از بین ببریم. (ترجمه حسین حسینیان زرنقی)، مجله تدبیر، ۸(۱۰۳).

بدری‌آذرین، ی.، سید عامری، ح. و ایمانپور، ع. (۱۳۹۱). تحلیل رگرسیونی رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی. فصلنامه مدیریت ورزشی، ۴(۱۵)، ۳۵-۵۰.

براین کوبین ج، مینتزبرگ ه، جیمز ر. (۱۳۷۳). مدیریت استراتژیک فرآیند/استراتژی. ترجمه مصائبی، چاپ سوم. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

برگرن برایان. (۱۳۸۶). مبانی مدیریت دانش، ترجمه محمدقربانی و سیدمحمد باقری، کرج، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.

بشیربنائم، یاسر. (۱۳۹۰). بررسی میزان تفکر استراتژیک مدیران ارشد و تأثیر آن بر عوامل ایجاد کننده مزیت رقابتی (منبع محور) در بانک تجارت. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی. واحد بناب.

بقایی نیا، مریم. (۱۳۸۶). مدیریت دانش، پرتوملت، نشریه داخلی بانک ملت، ۲(۱۶)، ۱۵۴-۱۸۲.

بودو، آلن. (۱۳۹۰). بهره‌وری در آموزشگاه، ترجمه علی‌خان زاده، انتشارات سهامی چهره، چاپ اول تهران.

بهروزی، ناصر. (۱۳۸۹). رابطه ویژگی‌های شخصیتی با بهره‌وری و رابطه متغیر/خبر با عملکرد شغلی، پایان نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما، حسین شکر کن، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه شهید چمران.

پورصادق ن، یزدانی ب. (۱۳۹۰). تاثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت های کوچک و متوسط. مطالعات مدیریت راهبردی، ۷، ۱۴۳-۱۵۹.

پیرخائفی، علیرضا. (۱۳۸۳). بهره‌وری مدیریت و نوآوری، فصلنامه بهره‌وری و نوآوری، ۲(۸-۹).

ثابتی، صادق. (۱۳۹۳). بررسی رابطه جوسازمانی با بهره‌وری کارکنان مدارس ابتدایی شهر قم. مرکز مدیریت دولتی قم، پایان نامه کارشناسی ارشد.

جعفرزاده، رحیم. (۱۳۸۶). الگوی انتقالی در ارزیابی اثربخش آموزش کارکنان، مجله تدبیر، ۱۰(۳)، ۵۶۲-۵۷۴.

جعفری مقدم، سعید. (۱۳۸۵). مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، تهران: انتشارات پیوند نو.

جمالی نژاد، راضیه. (۱۳۹۱). بررسی اثربخشی آموزش خلاقیت مادر-کودک بر خلاقیت کودکان و خودکارآمدی والدگری مادران کودکان پیش دبستانی، پایان نامه. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی. کارشناسی ارشد.

جوانمرد، ح. و سخایی، ف. (۱۳۸۸). رابطه‌ی مهارت های فردی، یادگیری سازمانی و نوآوری و بهره‌وری در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی، فصلنامه‌ی بصیرت، ۱۶(۴۲).

جی. مورهد، آر. گریفین. (۱۳۸۰). رفتار سازمانی، ترجمه الوانی و معمار زاده، چاپ دوم، تهران: انتشارات مروارید.

حسینی، زهرا. (۱۳۹۰). رابطه‌ی کیفیت زندگی کاری و ادراک کارکنان از سبکهای رهبری با بهره‌وری کارکنان شرکت توزیع نیروی برق شیراز. پایان نامه. دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

حسین پور، د. و آذر، م. (۱۳۹۰). بررسی رابطه سرمایه فکری و اجتماعی با بهره‌وری کارکنان از نظر مدیران و کارکنان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۳(۷)، ۱۹-۲۹.

حسینی، افضل السادات. (۱۳۸۷). ماهیت بهره‌وری و شیوه‌های پرورش آن، مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی شرکت به نشر.

خرقانی، سعید. و مینو، سلسله. (۱۳۸۵). چرخه مدیریت دانش، ماهنامه مدیریت دانش، ۲۳(۸)، ۸-۲۵.

دانشکده مدیریت دانشگاه هاروارد. (۱۳۸۹). مدیریت خلاقیت و نوآوری، ترجمه ایران نژاد پاریزی، م. و چرخچی، ر. تهران: نشر مدیران.

داونپورت، تامس. اچ. و پروساک، لارنس. (۱۳۹۱). مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: نشر ساپکو.

دشتی رحمت آبادی، زینب. (۱۳۹۳). بررسی فاصله انتظاراتی بین بیمه گر و بیمه گذار و تأثیر آن بر بهره‌وری با استفاده از مدل کانو، پایان نامه. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه یزد - دانشکده مدیریت و اقتصاد. کارشناسی ارشد.

دلاور، علی (۱۳۸۳) روش‌های تحقیق پیشرفته، تهران: واحد علوم و تحقیقات

رابینز، استیفن. (۱۳۸۴). *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی. (تاریخ انتشار زبان اصلی، ۲۰۰۰).

رابینز، استیفن؛ تئوری سازمان، سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، صفار، ۱۳۸۴، چاپ دهم، ص ۴۹.

رادینگ، آلن. (۱۳۸۳). مدیریت دانش، ترجمه محمدحسین لطیفی، انتشارات سمت، چاپ اول.

رحیمی، زینب. (۱۳۹۴). *بررسی رابطه بین معنویت محیط کار با بهره وری کارکنان (اداری و آموزشی) مدارس متوسطه دوم شهر لارستان*. پایان نامه. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه شهید باهنر کرمان، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.

رضایی، مصطفی. (۱۳۹۴). *استراتژیهای مدیریت دانش و چابک سازی در صنعت نشر. فصلنامه تحلیلی پژوهشی کتاب مهر*، ۱۶(۲).

زاهدی، شمس السادات؛ نجاری، رضا. (۱۳۸۵). *بهره وری منابع انسانی و مدیریت دانش*. مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۷(۱۲).

السادات زاهدی، شمس؛ نجاری، رضا. (۱۳۸۵). *بهره وری منابع انسانی و مدیریت دانش*. پیک نور، ۶(۱)، ۱-۱۳. ساعتچی، محمود. (۱۳۸۲). *روان شناسی بهره وری*، تهران: موسسه نشر و ویرایش.

سرمد، زهره؛ حجازی، الهه. و عباس بازرگان. (۱۳۹۰). *روش تحقیق در علوم رفتاری*، تهران: انتشارات آگه. سلطان پناه، صادق. (۱۳۹۳). *بررسی رابطه بین مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی مورد مطالعه: شرکت مدیریت تولید برق کردستان*، گروه پژوهش های فرهنگی، ۳۴(۲)، ۹۷-۱۲۳.

سلیمانی، م. و احمدی، م. و یوسفعلی، ح. (۱۳۹۰). *راه های رشد و توسعه کارکنان دانشی*، مجله حصون، شماره ۲۹.

صفرزاده، ح.، تدین، ا. و حرمحمدی، م. (۱۳۹۱). *بررسی تأثیر استراتژیهای مدیریت دانش بر نوآوری و بهره وری کارکنان (مطالعه موردی: مراکز آموزشی و درمانی شمال فارس)*. فصلنامه طلوع بهداشت، ۱۱(۱)، ۷۶-۸۶.

صیف، محمدحسن. و مقداد کرمی. (۱۳۸۳). *مدیریت دانایی، رویکردی استراتژیک*، تهران: تدبیر. طاهری، افسانه. (۱۳۹۰). *تعیین رابطه بین مدیریت دانش و بهره وری در دانش آموزان*. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۵(۱)، ۱۲-۲۹.

طاهری، شهنام؛ بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها (مدیریت بهره وری فراگیر)، تهران، هستان، ۱۳۷۸، چاپ اول، ص ۹. طاهری، شهنام؛ بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان ها (مدیریت بهره وری فراگیر)، تهران، هستان، ۱۳۷۸، چاپ اول، ص

- طاهری، مسعود. (۱۳۹۰). مدیریت تغییر و تحول سازمانی، انتشارات درخشش، چاپ اول.
- طوسی، محمد علی. (۱۳۷۸). بهره‌وری و کیفیت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عباس پور، عباس. (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها). تهران: انتشارات سمت.
- عدلی، فریبا. (۱۳۸۴)، مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش، تهران، انتشارات فراشناختی اندیشه، چاپ اول.
- علاقه بند، علی. (۱۳۸۲). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تهران: نشر روان.
- فتاح، ناظم. (۱۳۸۷). رابطه بین کیفیت زندگی کاری کارکنان و بهره‌وری خدمات مدیران مراکز آموزشی عالی، تازه‌ها و پژوهش‌های مشاور. ۵(۱)، ۲۹-۱۲.
- فتحیان، محمد. (۱۳۸۴). دانش مدیریت ضمنی در بهره‌وری و نوآوری، نشریه تدبیر، شماره ۱۶۴ دی ماه
- فلاحی ف.، دهقانی ع. (۱۳۸۹). بررسی اثرگذاری عوامل سازمانی موثر بر بهره‌وری کارکنان دانشی در قالب الگوی ساختار. فصلنامه پژوهش‌های رشد و توسعه اقتصادی. ۱۱(۹).
- قربانی‌زاده، و.، حبیبی بدرآبادی، ح.، و ابراهیم‌زاده، ح. (۱۳۹۵). نقش تعدیل‌کننده فرایند یادگیری در رابطه بین سرمایه فکری و بهره‌وری کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۵(۱۶)، ۱۳۵-۱۶۱.
- قلی‌پور، ر. و امیری، ع. و مهدی‌زاده، م. و زمانی فر، م. (۱۳۹۲). شناسایی عوامل موثر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فراورده‌های نفتی ایران، فصل‌نامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۲، ۱۳۳-۱۶۱.
- کاظمیان، مرتضی. (۱۳۸۵). بررسی ارتباط خلاقیت سازمانی و بهره‌وری زنان شاغل در آموزش پرورش، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، ۳(۶)، ۱۰۷-۱۲۰.
- کاظمی، سیدعباس. (۱۳۸۱). بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها، تهران: انتشارات سمت.
- کیانی غ. (۱۳۹۳). فرهنگ استراتژیک، زیربنای مدیریت استراتژیک. تدبیر، ۴۴، ۱۸-۱۵.
- گودرزی، اکرم. (۱۳۹۱). اصول و مبانی و نظریه‌ها جو و بهره‌وری، جهاد دانشگاهی، واحد اصفهان.
- لاکت ج. (۱۳۹۳). مدیریت اثر بخش. ترجمه امین الله علوی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- محمدی، رضا. (۱۳۸۷). مدیریت بهره‌وری منابع انسانی، دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، ۱۲(۸)، ۲۴-۱.
- محمدیان، محمد ربیع. (۱۳۸۶). بهره‌وری و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی. تهران: اسپند هنر.
- محمودی، مهدی. (۱۳۹۴). نقش فرهنگ سازمانی در افزایش بهره‌وری، نشریه تدبیر، ۱۶۰(۵)، ۲۹-۳۱.
- معدنی‌پور، محمود. (۱۳۹۱). کیفیت زندگی کار و ارتباط آن با بهره‌وری و عملکرد سازمان‌ها، مجله توسعه مدیریت، ۲(۷)، ۸۶-۷۹.

مک داند، جان. (۱۳۸۱)، مدیریت دانش، ترجمه بدری نیک فطرت، تهران.

میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۶). تاثیر متقابل بهره وری و کیفیت زندگی کاری، *مجله اقتصاد و مدیریت*، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، ۵(۷)، ۱۱۵-۱۲۷.

نجفی، علی. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری با بهره وری مدیران میانی شرکت ملی گاز ایران، پایان نامه ارشد، تهران، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.

نظری، عمران (۱۳۸۲)، مدیریت و انتقال دانش در سازمانها، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، انتشارات موسسه مطالعات و بهره وری منابع انسانی.

نلر، جورج، اف. (۱۳۸۰). هنر و علم بهره وری، ترجمه علی اصغر مسدد، انتشارات دانشگاه شیراز.

- Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy and Leadership*, 33, 5-12.
- Acur, N., & Englyst, L. (2006). Assessment of strategy formulation: How to ensure quality in process and outcome. *International Journal of Operations and Production Management*, 26, 69-91.
- Akdere, M. (2006). Improving Quality of Work Life Implications for Human Resources. *Business Review*, 6(1), 173-177.
- Alexiou, A., Khanagha, S., Schippers, M. C., (2019). Productive Organizational Energy Mediates the Impact of Organizational Structure on Absorptive Capacity, *Long Range Planning*, 52(2), 155-172.
- Allio, Robert. J. (2010). Strategic thinking: the ten big ideas, *Strategy & Leadership*, 34(4), 4-13.
- Amin, A., Bargach, S., Donegan, J. (2001). Building a knowledge - sharing culture, *Oilfield Review*, 49, 5-28.
- Asoh, D., Belardo, S., & Crnkovic, J. (2008). Assessing knowledge management: Refining and cross validating the knowledge management index using SEM techniques. *International Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 1-30.
- Balboni, T.A., Vanderwerker, L.C., Block, S.D., Paulk, M.E., Lathan, C.S., Peteet, J.R., & Prigerson, H.G. (2007). Religiousness and spiritual support among advanced cancer patients and associations with end-of-life treatment preferences and quality of life. *Journal of Clinical Oncology*, 25(5), 555- 60
- Bhatt, G. (2011). KM in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques, and People. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
- Biabangard, E. (2014). Relationship between Self steam, Motivation and educational progression among 3rd high schools of Tehran, *Psychological Studies*, 1(5,6)131-144.
- Blackler, F. (1996). The knowledge, knowledge work and organization: An overview and interpretation. *organization studies*, 102-1046.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 336-345.
- Bonn, Ingrid. (2012). Improving strategic thinking: a multilevel approach, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.
- Bonn, L. (2001). Developing strategic thing as a core competency. *Management Decision*, 39, 63-70.
- Bouthillier, F., & Shearer, K. (2002). Underestanding knowledge management and information management. The need for an empirical perspective, *Information research*, 8, 1-22.
- Bramhandkar, A., Erickson, S., & Applebee, I. (2007). *Intellectual Capital and Organizational Performance an Empirical Study of the Pharmaceutical Industry*, ECKM 2007, 8th European Conference on Knowledge Management, Barcelona.
- Bruch, H., Ghoshal, S., (2003), Unleashing Organizational Energy, *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 45.

- Butler-Barnes , S.T., Williams, T.T., & Chavous, T.M. (2011). Racial Pride and Religiosity among African American Boys: Implications for Academic Motivation and Achievement. *J Youth Adolesc.* 25.
- Butt, T. H., Abid, G., Arya, B., Farooqi, S., (2020). Employee Energy and Subjective Well-Being: A Moderated Mediation Model, *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 133-157.
- Callaway, P. (2007). *The Relationship Between Organizational Trust and Job Satisfaction : An Analysis in the U.S.Federal Work Force* (Paperback) .
- Carrillo, J. E. & Gaimon, C. (2011). Managing knowledge-based resource capabilities under uncertainty. *Management Science.* 50 (11), 1504- 1518.
- Casio, F. (2005). *Managing Human Resources: Productivity, quality of work life, profits*, Mcgrawhillco.
- Chang ,W., & Hsieh, J. (2011). Investigating the Relationship Between KM Components and Three Operational, *Organizational and Market Operations in Tabanal Exchange in the Electronic Industry.* 5(6), 2345-2355.
- Choi, B., & Lee, H. (2013). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information and Management*, 40 (5), 403-417.
- Claver-Corte's, E. (2007). Organizational Structure Features Supporting Knowledge Management Processes. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 45-57.
- Clayton, M., & Darrell, K. R. (2014). Foundations for Growth: How to identify and Build Disruptive new businesses. *MIT Sloan Management Review*, 43, 30.
- Collins, H. (2003). Enterprise knowledge portals: next generation portal solutions for dynamic information access, better decision making and maximum. New York: AMACOM.
- Cotton, S. (2001). Spiritual health is important, say our readers. *WHO Chron*, 33, 29-30
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115.
- Drucker, P. (2008). *The new meaning of corporate social responsibility California management review*, vol. 26, 30.2. pp.53-63.
- Early S. (2006). Recruiting and educating a board that can add value to strategy. *Strategy and Leadership*, 34, 54-55
- Fiester, A. R. (2014). A multivariate analysis of the early dropout process. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43(4), 528-535.
- Filippo, E. B. (1998). *Personal Management*, McGraw-Hill Publishing.
- Fisher, J.W. (2010). Development and Application of a Spiritual WellBeing Questionnaire Called SHALOM, *Religions*, 1, 105-121.
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning:towards understanding the complementarities. *Management Decision.*
- Grant, R.M. (2010). Towards knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(10), 109–122.
- Gruber, Mauss, Tamir. (2014). A Dark Side of Happiness? How, When, and Why Happiness is Not Always Good, *Perspectives on Psychological Science*, May, 6(3), 22-233.
- Handford, P.(1995). *Developing director and executive competencies in strategic thinking.* In B. Garratt (ED) , *Developing Strategic Thought: Reinventing the art of Direction- Giving* , London : McGraw-Hill.

- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106–116.
- Hauer, J., & Quill, T. (2012). Educational needs assessment, development of learning objectives, and choosing a teaching approach. *J Palliat Med.*;14(4), 503-8.
- Hawks, S.R., Hull, M.L., Thalman, R.L., & Richins, P.M. (1995). Review of spiritual health: definition, role, and intervention strategies in health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 9,371-378.
- Heisig, Peter. (2015). Harmonisation of Knowledge Management – Comparing 160 KM Frameworks Around the Globe, *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4 - 31.
- Heracleous, L. (1998). Strategic Thinking or strategic planning? *Long Range Planning*, 31, 481-487
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2008). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*.
- Holsapple, C. W. (2012). Knowledge manipulation activities: Results of a Delphi study. *Information & Management*, 39 (4), 477–490.
- Jackson, D. M. (2015). Relationship between knowledge management and changes in organizational performance of companies during the recession. *Journal of Advanced Nursing*, 7(60), 1-6.
- John-Falk, E.A. (2000). Work-life quality with the efficiency of customs work in administrative staff. *Journal Gen Intern Med*, 10(9), 1542-1651.
- John-Paul, Vader. (2006). Spiritual health: the next frontier. *The European Journal of Public Health*, 16, 457-471.
- Jones, D. (2003). *Knowledge management and technical communication*. A convergence of ideas and skills"available.
- Judge, W. (2011). *Building Organizational Capacity for Change: The Strategic Leader's New Mandate*. New York: Business Expert Press.
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (2013). *Close relationships and quality of life*. Well-being: The foundations of hedonic psychology. New York: Russell Sage Foundation Publications.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2004). *The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets*, Strategy & leadership.
- Kwakman, Kitty. (2004). *The knowledge productive corporate university*, university of twente publishing.
- Liedtka, J. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120-129.
- Lin, C. Y. & Kuo, T. H. (2007). The Mediate Effect of Learning and Knowledge on Organizational Performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 1066-1083.
- Lin, H. (2010). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), 315-332.
- Lin., G. & Tsang, C. (2005). Acquiring knowledge by foreign partners from international journal ventures in a transition economy: learning-by doing and learning myopia. *Strategic Management Journal* 23 (9), 176- 201.

- Lucy, B. (2013). Relationship between quality of work life and job efficiency among industry executives Electronics & Electrical Singapore. *The Academy of Management Journal*, 91(1), 204-231.
- Luthans, A. M. (2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 4 (5), 27-35.
- Manu, A. (2004). *Fellow S, M.D.I Gurgao Arun Sahayn Professor and Area Chairman, Strategy Management*, M.D.I Gurgaon 1Crainer, S. & Dearlove D. (Eds). Financial Times Handbook of Management, 3rd edition. Delhi: Pearson Power, 39.
- Milton, N. (2002). Knowledge Management (KM). *Bound Guidance Note Series*, 5, 1-40.
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of the strategic planning. UK. Prentice Hall International (UK) limited.
- Mohebbi, D. (2010). The Better Work Life: A Factor in Increasing Productivity. *Quarterly Journal of Management Studies*, 13(14), 54.
- Moyer, R. (2002). *Using Competencies To Build A Successful Organization*. Canada: DDI & W.
- Mukhalipi, A., Shane, A., (2019). A Determination of the Relationship between Emotional Intelligence and Critical Thinking among Human Resources Practitioners on the Copperbelt Province Zambia, *Open Access Library Journal*, 6(10), 1-9.
- Murray E. J., & Iryna, Z. (2005), "Knowledge Management Critical Success Factors", San Diego State University.
- Nabel, D. D. (2015). Spiritual Orientation in Relation to Spiritual Intelligence: A consideration of traditional Christianity and New Age/individualistic spirituality; unpublished thesis. *Australia: the university of south Australia*. P: 376
- Nadler D. 2004. What's the board's role in strategy development?: Engaging the board in corporate strategy". *Strategy and Leadership*. 32: 25-33.
- Napier N, Albert M. 1990. East Asian and American perspectives On Thinking Strategically: The Leopard and His Spots. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 28: 40-50
- Ngah, R., & Ibrahim, A. R. (2010). The effect of knowledge sharing on organizational performance in small and innovation and firm performance. *Technological Forecasting & Social Change*, 77 (7), 1076-1089.
- Nonaka, I. (1991) "The knowledge creating company", *Harvard Business Review*, vol. 64.
- Poskiene, Audrone. (2012). Organizational Performance and Innovations, *Engineering Economic*, 50-45. 46(1).
- Preskar, M., Žižek, S. Š., (2020). The Effect of Organizational Culture on Organizational Energy, In Recent Advances in the Roles of Cultural and Personal Values in Organizational Behavior (pp. 36-54). *IGI Global*.
- Ramachandran, S. (2015). Knowledge management in higher education: A case study in Malaysia. Retrieved from www.ijern.com/journal/January-2014/37.pdf
- Sarabia, Maria (2014). Knowledge leadership Cycles: an Approach from Nonaka Viewpoint. *Journal of Knowledge Management*. Vol.11. No.33. pp6 -15
- Scholl, E.W. (2010). Relationship between quality of work life and productivity, organizational commitment and career. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 12, 51-73.

- Schwartz P. 1996. The Art of the long view: Planning for the Future in an Uncertain World (rev. ed). New York :Currency Doubleday, 40:456-462.
- Skyrme,D (1999)KM basics,knowledge connection,David Skyrme Associates.
- Smith, R, (2001). Aroadmap for knowledge management. *Journal of knowledge management*, 8, 6-16.
- Suzana, R., & Kasim, R. (2015). The relationship of knowledge management practices, competencies and the organizational performance of government departments in Malaysia. *Human and Social Sciences*, 5 (4), 219- 225.
- Tan, J. (2014). The Relationship Between Knowledge Management and Financial Performance in the Singapore Stock Exchange. *Training center for public management*, 119-125.
- Tasmin, R. & Woods, P. C. (2008), “Linking knowledge management and innovation: A structural equation modeling approach”. *Innovation and Knowledge Management in Business Globalization: Theory& Practice*, 10th IBIMA Conference, PP. 558-565.
- Tetrevova, L., & Sabolova, V. (2010). University Stakeholder Management and University Social Responsibility, *Human and Social Sciences*, 12 (8), 652- 677.
- Tosey, P., (1999), The Peer Learning Community: a Contextual Design for Learning?, *Management Decision*.
- Tushman, Michael and Nadler, David. (1986). Organizing For Innovation, *California Management Review*, *spring*, 74-92.
- Vogel, B., Bruch, H., (2012). Organizational Energy, In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (p. 691–702). *Oxford University Press*.
- Vroom, V. H. (2000). Leadership, in Marvin D. Dunnette (ed). *Hand book of industrial and organizational psychology*. Paloalto: Consulting psychologist press inc.
- Wang G. (2014). Analysis of interactions among the barriers ofenergy saving in China. *Energy Po*.
- Watson .L , (2013) , “ Applying Knowledge Management (e-book) : Techniques for Building Corporate Memories “ , Morgan Kaufmann Publishers , pp.5-10 .
- Weber, E. C. (1984). Strategic thinking-dealing with uncertainty, *Long Range Planning*, Vol. 17. No. 3, 60 – 70.
- Wickramasinghe, D., & Wickramasinghe, V. (2011). Perceived organisational support, job involvement and turnover intention in lean production in Sri Lanka, *Int J Adv Manuf Technol*, 55, 817–830.
- Yang, B., Zheng, W. & Viere, C. (2015). Holistic views of knowledge management models. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 273-289.
- Yang, H., Phelps, C., & Steensma, H. (2017). Learning from what others have learned from you: The positive effects of technological spillovers on originating firms. *Academy of Management Journal*, 53(2), 371-389.
- Yekhard, R. (2010). Change Management and Innovation. translated by Irannejad, 1nd ed. *Tehran: Managers Pub*, 81-96.
- Yesil, S., & Dereli, S.F. (2013). An empirical investigation of the organisational justice, knowledge sharing and innovation capability, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 199 – 208.

- Yilmaz, A. Atalay, C.G. (2012). A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organisational Life. *European Journal of Social Sciences*. 8(2), 341-352.
- Yilmaz, C., & Ergan, E. (2017). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*. 290-306.
- Zhang, S. (2013). Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behaviors in China, Springer Science+Business Media Dordrecht, *J Bus Ethics* DOI 10.
- Zheng, C., (2019). *Labor Relations and Human Resource Management in China*, Routledge.

پیوست

Frequencies

Statistics

		توانایی	درک و شناخت	حمایت سازمانی	انگیزش	بازخور	اعتبار	سازگاری	بهره وری
N	Valid	264	264	264	264	264	264	264	264
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		11.2500	9.2765	11.4053	14.4962	14.2386	12.1477	7.8106	86.2045
Std. Deviation		2.57030	2.60798	2.31184	2.77139	3.38188	3.96335	2.85953	8.48774

Frequencies

Statistics

		خلق دانش	تسهیم دانش	به کارگیری دانش	ذخیره سازی دانش	بلوغ مدیریتی دانش	انرژی سازمانی مولد
N	Valid	264	264	264	264	264	264
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		16.049	14.640	14.735	14.920	61.1591	81.735
Std. Deviation		4.3077	4.3422	3.4040	4.4676	14.37696	14.4805

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بلوغ مدیریتی ^b دانش		. Enter
2	انرژی سازمانی ^b مولد		. Enter

a. Dependent Variable: بهره وری کارکنان دانشی

b. All requested variables entered.

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.814 ^a	.662	.661	6.39706	
2	.832 ^b	.693	.690	6.10911	1.698

a. Predictors: (Constant), بلوغ مدیریتی دانش

b. Predictors: (Constant), بلوغ مدیریتی دانش، انرژی سازمانی مواد

c. Dependent Variable: بهره وری کارکنان دانشی

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20990.872	1	20990.872	512.944	.000 ^b
	Residual	10721.658	262	40.922		
	Total	31712.530	263			
2	Regression	21971.688	2	10985.844	294.359	.000 ^c
	Residual	9740.843	261	37.321		
	Total	31712.530	263			

a. Dependent Variable: بهره وری کارکنان دانشی

b. Predictors: (Constant), بلوغ مدیریتی دانش

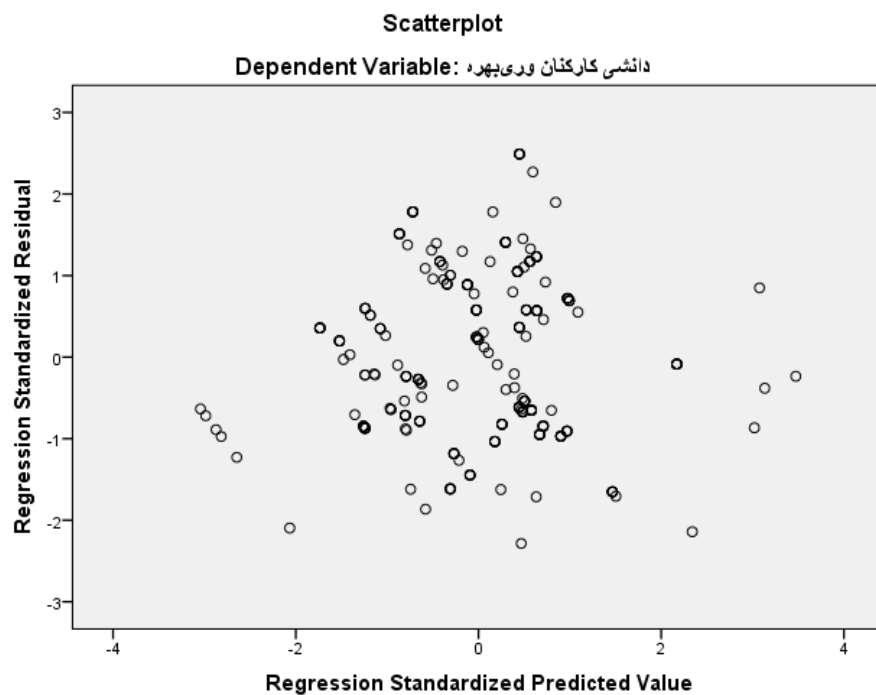
c. Predictors: (Constant), بلوغ مدیریتی دانش، انرژی سازمانی مولد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.685	1.724		3.879	.000
	بلوغ مدیریتی دانش	.621	.027	.814	22.648	.000
2	(Constant)	-.744	2.193		-.339	.735
	بلوغ مدیریتی دانش	.518	.033	.678	15.646	.000
	انرژی سازمانی					
	مولد	.168	.033	.222	5.126	.000

a. Dependent Variable: بهره وری کارکنان دانشی

Charts



Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	خلق دانش ^b		. Enter
2	تسهیم دانش ^b		. Enter
3	به کارگیری دانش ^b		. Enter
4	ذخیره سازی دانش ^b		. Enter

a. Dependent Variable: بهره وری کارکنان دانشی

b. All requested variables entered.

Model Summary^e

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.819 ^a	.671	.670	6.31128	1.911
2	.839 ^b	.704	.702	5.99214	
3	.844 ^c	.713	.710	5.91838	
4	.870 ^d	.757	.754	5.45154	

a. Predictors: (Constant), خلق دانش

b. Predictors: (Constant), تسهیم دانش، خلق دانش

c. Predictors: (Constant), تسهیم دانش، خلق دانش، به کارگیری دانش

d. Predictors: (Constant), تسهیم دانش، خلق دانش، به کارگیری دانش، ذخیره سازی دانش

e. Dependent Variable: بهره وری کارکنان دانشی

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21276.479	1	21276.479	534.152	.000 ^b
	Residual	10436.052	262	39.832		
	Total	31712.530	263			
2	Regression	22341.124	2	11170.562	311.108	.000 ^c
	Residual	9371.406	261	35.906		
	Total	31712.530	263			
3	Regression	22605.446	3	7535.149	215.123	.000 ^d
	Residual	9107.084	260	35.027		
	Total	31712.530	263			
4	Regression	24015.236	4	6003.809	202.017	.000 ^e
	Residual	7697.294	259	29.719		
	Total	31712.530	263			

a. Dependent Variable: بهره وری کارکنان دانشی

b. Predictors: (Constant), خلق دانش

c. Predictors: (Constant), تسهیم دانش، خلق دانش

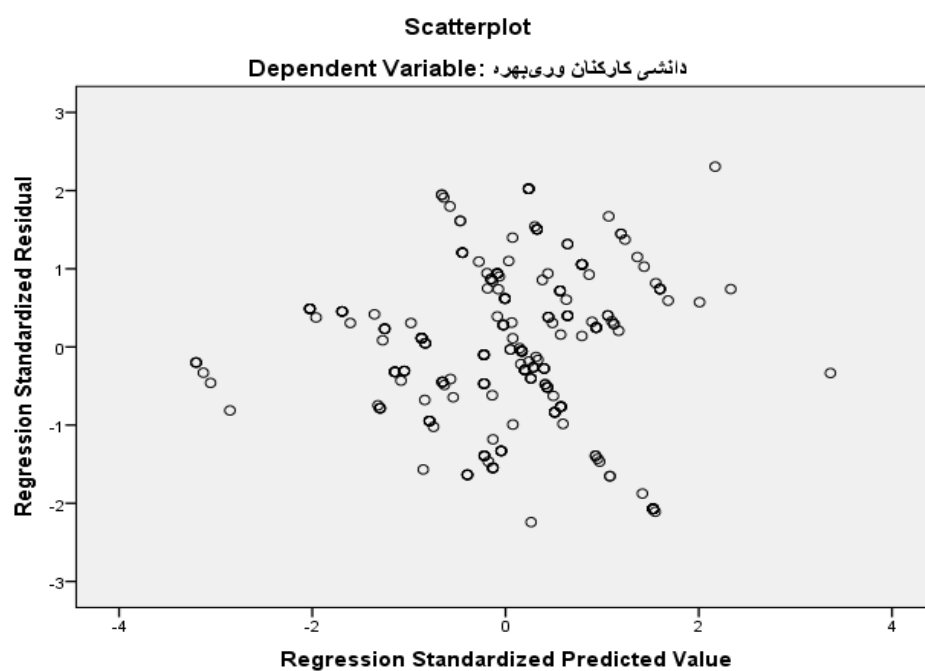
d. Predictors: (Constant), تسهیم دانش، خلق دانش، به کارگیری دانش

e. Predictors: (Constant), تسهیم دانش، خلق دانش، به کارگیری دانش، ذخیره سازی دانش

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.179	1.501		7.447	.000
	خلق دانش	2.088	.090	.819	23.112	.000
2	(Constant)	7.804	1.554		5.022	.000
	خلق دانش	1.803	.100	.707	17.951	.000
	تسهیم دانش	.543	.100	.215	5.445	.000
3	(Constant)	4.376	1.978		2.212	.028
	خلق دانش	1.775	.100	.696	17.799	.000
	تسهیم دانش	.501	.100	.198	5.028	.000
	به کارگیری دانش	.305	.111	.094	2.747	.006
4	(Constant)	2.425	1.844		1.315	.190
	خلق دانش	1.542	.098	.605	15.744	.000
	تسهیم دانش	.356	.094	.141	3.785	.000
	به کارگیری دانش	.202	.103	.063	1.960	.049
	ذخیره سازی دانش	.625	.091	.254	6.887	.000

a. Dependent Variable: بهره وری کارکنان دانشی



Charts Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	خلق دانش ^b		. Enter
2	تسهیم دانش ^b		. Enter
3	به کارگیری دانش ^b		. Enter
4	ذخیره سازی دانش ^b		. Enter

a. Dependent Variable: انرژی سازمانی مولد

b. All requested variables entered.

Model Summary^e

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.466 ^a	.217	.214	12.8396	
2	.562 ^b	.316	.311	12.0240	
3	.582 ^c	.338	.331	11.8475	
4	.683 ^d	.466	.458	10.6638	2.044

a. Predictors: (Constant), خلق دانش

- b. Predictors: (Constant), تسهیم دانش, خلق دانش
- c. Predictors: (Constant), تسهیم دانش, تسهیم دانش, خلق دانش
- d. Predictors: (Constant), تسهیم دانش, تسهیم دانش, تسهیم دانش, خلق دانش
- e. Dependent Variable: انرژی سازمانی مولد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11955.240	1	11955.240	72.519	.000 ^b
	Residual	43192.200	262	164.856		
	Total	55147.439	263			
2	Regression	17413.030	2	8706.515	60.221	.000 ^c
	Residual	37734.410	261	144.576		
	Total	55147.439	263			
3	Regression	18653.021	3	6217.674	44.297	.000 ^d
	Residual	36494.418	260	140.363		
	Total	55147.439	263			
4	Regression	25694.987	4	6423.747	56.489	.000 ^e
	Residual	29452.453	259	113.716		
	Total	55147.439	263			

- a. Dependent Variable: انرژی سازمانی مولد
- b. Predictors: (Constant), خلق دانش
- c. Predictors: (Constant), تسهیم دانش, تسهیم دانش, خلق دانش
- d. Predictors: (Constant), تسهیم دانش, تسهیم دانش, تسهیم دانش, خلق دانش
- e. Predictors: (Constant), تسهیم دانش, تسهیم دانش, تسهیم دانش, تسهیم دانش, خلق دانش

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	56.616	3.054		18.540	.000
	خلق دانش	1.565	.184	.466	8.516	.000
2	(Constant)	48.974	3.118		15.704	.000
	خلق دانش	.920	.202	.274	4.566	.000
	تسهیم دانش	1.229	.200	.368	6.144	.000
3	(Constant)	41.550	3.960		10.493	.000
	خلق دانش	.860	.200	.256	4.307	.000
	تسهیم دانش	1.138	.199	.341	5.708	.000
	به کارگیری دانش	.660	.222	.155	2.972	.003
4	(Constant)	37.188	3.607		10.310	.000
	خلق دانش	.338	.192	.101	1.765	.079
	تسهیم دانش	.815	.184	.244	4.426	.000
	به کارگیری دانش	.431	.202	.101	2.136	.034
	ذخیره سازی دانش	1.397	.177	.431	7.869	.000

a. Dependent Variable: انرژی سازمانی مولد

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	تسهیم دانش	.368 ^b	6.144	.000	.355	.729
	به کارگیری دانش	.201 ^b	3.675	.000	.222	.957
	ذخیره سازی دانش	.510 ^b	9.274	.000	.498	.747
2	به کارگیری دانش	.155 ^c	2.972	.003	.181	.935
	ذخیره سازی دانش	.448 ^c	8.206	.000	.454	.702
3	ذخیره سازی دانش	.431 ^d	7.869	.000	.439	.688

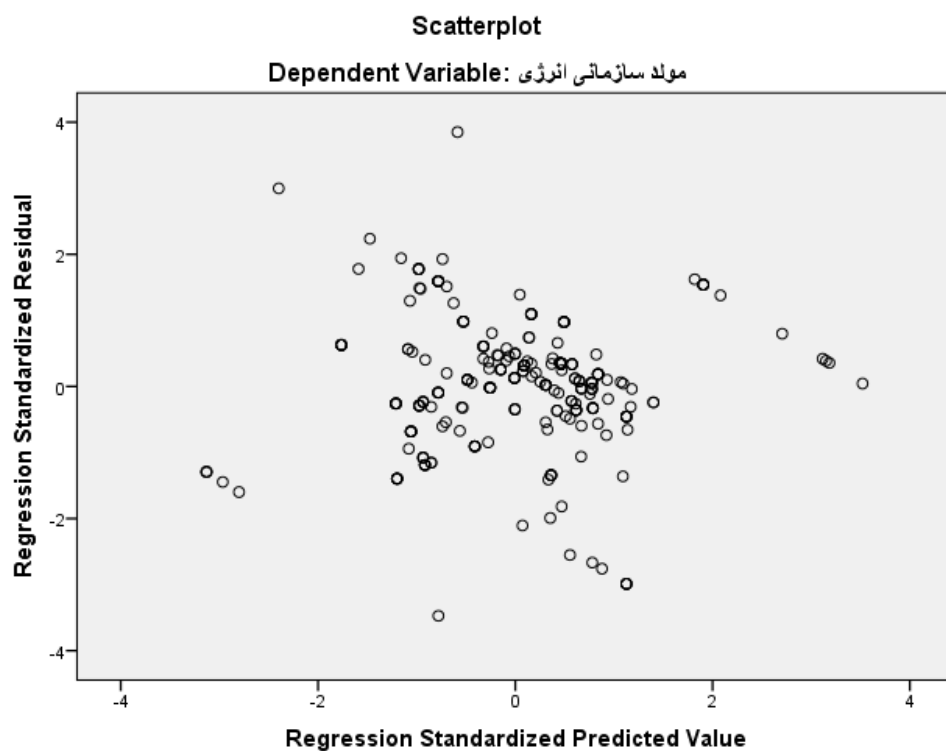
a. Dependent Variable: انرژی سازمانی مولد

b. Predictors in the Model: (Constant), خلق دانش

c. Predictors in the Model: (Constant), خلق دانش، تسهیم دانش

d. Predictors in the Model: (Constant), خلق دانش، تسهیم دانش، به کارگیری دانش

Charts



Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	انرژی سازمانی مولد ^b		. Enter

a. Dependent Variable: بهره وری کارکنان دانشی

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.636 ^a	.405	.402	8.48823	2.029

a. Predictors: (Constant), انرژی سازمانی مولد

b. Dependent Variable: بهره وری کارکنان دانشی

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12835.405	1	12835.405	178.146	.000 ^b
	Residual	18877.125	262	72.050		
	Total	31712.530	263			

a. Dependent Variable: بهره وری کارکنان دانشی

b. Predictors: (Constant), انرژی سازمانی مولد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.257	3.000		1.752	.081
	انرژی سازمانی مولد	.482	.036	.636	13.347	.000

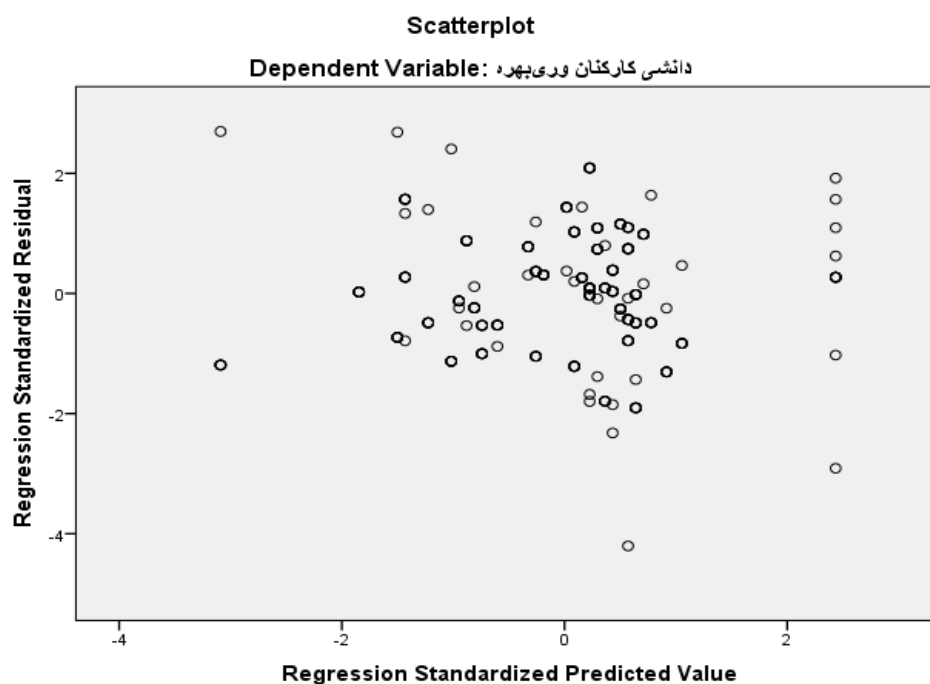
a. Dependent Variable: بهره وری کارکنان دانشی

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	23.1076	61.7027	44.6894	6.98597	264
Residual	-35.67682	22.89243	.00000	8.47208	264
Std. Predicted Value	-3.089	2.435	.000	1.000	264
Std. Residual	-4.203	2.697	.000	.998	264

a. Dependent Variable: بهره وری کارکنان دانشی

Charts



AMOS

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ENERZHI	<---	DANESH	.615	.049	12.511	***	par_2
BAHREVARI	<---	DANESH	.518	.033	15.706	***	par_1
BAHREVARI	<---	ENERZHI	.168	.033	5.146	***	par_3

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
ENERZHI	<---	DANESH	.611
BAHREVARI	<---	DANESH	.678
BAHREVARI	<---	ENERZHI	.222

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e1	205.914	17.957	11.467	***	par_7
e3	130.954	11.420	11.467	***	par_8

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e2	36.897	3.218	11.467	***	par_9

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ENERZHI <--- DANESH	.615	.049	12.511	***	par_1

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
ENERZHI <--- DANESH	.611

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DANESH	61.159	.885	69.119	***	par_2
ENERZHI	44.109	3.089	14.279	***	par_3

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e1	205.914	17.957	11.467	***	par_4
e2	130.954	11.420	11.467	***	par_5

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
BAHREVARI <--- ENERZHI	.482	.036	13.373	***	par_1

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
BAHREVARI <--- ENERZHI	.636

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ENERZHI	81.735	.891	91.712	***	par_2
BAHREVARI	5.257	2.994	1.756	.079	par_3

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e1	208.892	18.216	11.467	***	par_4
e2	71.504	6.235	11.467	***	par_5

Abstract:

The present study investigates the effect of knowledge management maturity on the productivity of knowledge employees with the effect of productive organizational energy mediation in two companies in the industrial town of Mashhad. This research is considered as an applied research in terms of purpose and was correlational in terms of method. The statistical population in this study consisted of all employees of two companies present in the industrial town of Mashhad, 850 people, taking into account the entire statistical population according to systematic random sampling and using the Cochran's formula; The sample consisted of 265 employees of companies. In this study, Hershey, Blanchard and Goldsmith Achio (1980), Knowledge Management Processes (2001) and Organizational Energy Productivity Questionnaires of Cole et al. (2012) were used to collect data. In the present study, structural equations were used to analyze the data using path analysis and stepwise regression. In all statistical analyzes of this research, SPSS-22 and Amos-24 software were used. Findings showed that the direct effect of knowledge management maturity component on the productivity of knowledge employees is significant ($p < 0.05$). Furthermore, the involvement of the productive organizational energy component on the relationship between the predictor component and the criterion, showed that knowledge management maturity has an effect on the productivity of knowledge employees with the mediating role of productive organizational energy in two companies in Mashhad Industrial Park (< 0.05). p).

Keywords: Productive organizational energy, productivity of knowledge staff, knowledge management maturity, companies present in Mashhad industrial town



**Shahrood University of
Technology**

Faculty of Industry and Management

M.Sc Thesis in MBA

The effect of knowledge management maturity on the
productivity of knowledge employees with the effect
of productive organizational energy mediation

By: mohammadreza kebriaae

Supervisor:
Dr. Bozorgmehr Ashrafi

July 2021