

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت  
سال یازدهم، شماره ۲، پیاپی ۳۶، تابستان ۱۳۹۶  
صفحات ۴۹ - ۲۹

## تأثیر هم‌سویی راهبردهای مدیریت دانش و سبک‌های وضعیت دانشی بر عملکرد سازمانی

( تاریخ دریافت: ۹۵/۰۷/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۵/۱۲ )

فرج اله رهنورد آهن<sup>۱</sup>، شیرین جواهری<sup>۲\*</sup>

### چکیده

امروزه، با گسترش رقابت، دغدغه عمده مدیران، واکنش به نیازهای دانشی از طریق مدیریت دانش است. هم‌سویی یکی از اقدامات کلیدی در مدیریت دانش است. از این‌رو، این پژوهش، هم‌سویی سبک‌های دانشی با راهبردهای مدیریت دانش را مورد بررسی قرار داده است. سنجش راهبردهای مدیریت دانش بر مبنای الگوی دو وجهی انسان‌گرایی، سیستم‌گرایی و سبک‌های مدیریت‌دانش بر مبنای الگوی چهار وجهی اجتماعی‌کردن، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی صورت گرفته است. درضمن، هم‌سویی راهبردها و سبک‌های مدیریت دانش بر مبنای الگوی نقاط مرجع راهبردی در ماتریس مدل هال (۲۰۰۱)، سنجیده شده است. پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش و نحوه گردآوری داده‌های پژوهش، جزو پژوهش‌های توصیفی و غیر آزمایشی (پیمایشی)، قرار دارد. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل همه‌ی مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌های دولتی شهر تهران است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد، راهبرد مدیریت دانش منفعل، یا اجتماعی‌کردن، راهبرد مدیریت دانش سیستم‌گرا، یا برونی‌سازی، راهبرد مدیریت دانش انسان‌گرا، با درونی‌سازی و راهبرد مدیریت دانش پویا، با ترکیب، هم‌سو است. درضمن، هم‌سویی‌های فوق، منجر به افزایش عملکرد سازمانی می‌شود.

### واژگان کلیدی:

هم‌سویی، جانمایی، عملکرد سازمانی، راهبرد مدیریت دانش، وضعیت سبک‌های دانشی

۱- دانشیار گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی: frahnavard@yahoo.com

۲\* - کارشناس ارشد مدیریت سیستم اطلاعاتی، عضو باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان واحد تهران غرب دانشگاه آزاد اسلامی، تهران (نویسنده مسئول): s\_javaheri@ymail.com

## ۱- مقدمه

در دنیای پیچیده و پر رقابت سال‌های اخیر نگرانی سازمان‌ها درباره عملکرد سازمانی افزایش یافته است. از این‌رو، طبق گفته کاپلان و نورتون (۲۰۱۶)، توجه به رویکرد راهبرد محوری در سازمان‌ها بسیار پررنگ‌تر شده است.

در سازمان راهبرد محور، پنج محور حائز اهمیت است: ۱- راهبری ۲- انگیزش ۳- هم‌سویی ۴- بسیج ۵- تبدیل راهبرد به اقدامات عملیاتی [۶] که توجه به این پنج محور عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. رویکرد این پژوهش بررسی یکی از این ابعاد، یعنی هم‌سویی در یکی از حوزه‌های راهبرد وظیفه‌ای (راهبرد مدیریت‌دانش) است.

هم‌سویی، عبارت است از حدود چسبندگی بین دو یا چند بعد سازمانی برای ارتقای عملکرد سازمانی [۲۷]. علی‌رغم توجه به هم‌سویی بین عناصر سازمان (عناصر زمینه‌ای، ساختاری و راهبرد) با شرایط محیطی، هم‌سویی بین عناصر خود سازمان، هم‌سویی با راهبردهای کسب‌وکار، هم‌سویی با راهبردهای عملیاتی، در حوزه مدیریت دانش، توجه کافی صورت نپذیرفته است [۲۲]. پژوهش آنها هم‌سویی را منجر به بهبود نقش‌ها، فعالیت‌ها، وظایف، کارکردها، کاهش دوباره‌کاری‌ها، بهبود فرایندهای کاری، مدیریت ریسک، ساماندهی منابع سازمانی، پیاده‌سازی فرایندهای سطح عملیاتی، اجرایی و ... می‌داند [۱۷].

یکی از مسایل مطرح شده مدیران، چگونگی ایجاد هم‌سویی بین راهبرد مدیریت دانش و سبک‌های وضعیت دانشی سازمانی (وضعیت دانش ضمنی و تصریحی) است. در این پژوهش، از الگوی نقاط مرجع راهبردی برای پاسخ‌گویی به آن بهره‌جویی شده است. براساس بررسی‌هایی که تاکنون به عمل آمده است، پژوهشی با در این مورد در سازمان‌های دولتی استان تهران مشاهده نگردید و به نظر می‌رسد در این خصوص پژوهش‌های کمی صورت گرفته است.

موارد زیر، حاکی از اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش است: ۱- آشناسازی با مبحث هم‌سویی (مدیریت دانش) از محورهای سازمان راهبرد محور ۲- تبیین آشکار ارتباطات (جانمایی) ناشی از هم‌سویی‌های مدیریت دانش (ابعاد و مولفه‌های سازمان) ۳- تاثیر هم‌سویی مدیریت دانش (در این پژوهش راهبردهای مدیریت دانش و سبک‌های وضعیت دانشی) بر عملکرد سازمانی.

بنابراین، انتظار می‌رود نتایج این پژوهش بتواند به عنوان مدلی برای حرکت از سازمان سنتی به سمت سازمان راهبردمحور مورد استفاده قرارگیرد و در نهایت بتوان راهبردهای مدیریت دانش را با توجه به سبک‌های وضعیت دانشی و سبک‌های وضعیت دانشی را با توجه به راهبردهای مدیریت دانش در سازمان بهینه نماید.

نوآوری این پژوهش، به دنبال تطبیق و جانمایی هم‌سویی بر اساس الگوی نقاط مرجع راهبردی مدل هال (۲۰۰۱) (الگوی دو بعدی) در یکی از لایه‌های اجرایی (مدیریت دانش) و در درجه دوم، ارتباطدهی هم‌سویی با عملکرد سازمانی به‌عنوان گامی به جلو، در جهت حرکت به سمت بهبود عملکرد سازمانی و

در درجه سوم بررسی اثربخشی عملکرد سازمانی بر اساس جانمایی‌های صورت پذیرفته شده، است. بی‌شک، یافته‌های این پژوهش می‌تواند در تدوین راهبردهای سازمانی کارساز باشد و می‌توان با شناخت آن، در سازمان‌های دولتی استان تهران، مسیر نوینی برای بهبود عملکرد در کشور گشود.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش پژوهش

امروزه موضوع مدیریت دانش، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مباحث اثرگذار در سازمان، مورد توجه قرار می‌گیرد و دیگر جای تردید نیست که مدیریت دانش در سازمان از جایگاه والایی برخوردار است و می‌توان با به‌کارگیری آن و هدایت سایر منابع، موجبات تحقق راهبرد و اهداف سازمان را مهیا کرد. بر اساس آمار بررسی شده، با توجه به سرمایه‌گذاری توسط مدیریت دانش، حجم انبوهی از پروژه‌های مدیریت دانش با شکست مواجه شده‌اند، شکستی معادل ۵۰ درصد [۲۹] تا ۸۰ درصد [۲۵] ناشی از نبود هم‌سویی‌های مدیریت دانش، عدم توجه به راهبردهای مناسب، در نظر نگرفتن پیامدهای مدیریت دانش و ... است [۱۲، ۱۵، ۲۵، ۲۹].

### ۲-۱- سازمان راهبرد محور

در سال‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌ها تلاش زیادی را به‌منظور پیاده‌سازی سازمان راهبرد محور در جهت بهبود عملکرد سازمانی، انجام داده‌اند. این سازمان‌ها، اعم از دولتی، خصوصی، عمومی یا غیر انتفاعی، بوده‌اند. این سازمان‌ها، تمامی راهبردهای خود را با راهبرد کلان و با ابعاد و سایر مولفه‌های سازمان (کارکنان، منابع و فرایندها)، هم‌سو می‌نمایند. هم‌سویی، خط دیدی از راس سازمان (جایگاه سیاست‌گذاران) تا پایین‌ترین سطح (محل فعالیت کارکنان صف)، به‌وجود می‌آورد [۷]. همچنین، مسیر منحصر به فردی که سازمان‌ها از طریق آن ارزش‌آفرینی می‌کنند تا به مأموریت و چشم‌انداز خود برسند. این سازمان‌ها، به‌جای توجه صرف بر عملکرد مالی، بر اجرای راهبردی در همه ابعاد توجه می‌نماید و الگوی مشخص و یکسانی را برای دستیابی به اهداف راهبردی از خود نشان می‌دهند. پنج اصل برای این سازمان‌ها، حائز اهمیت است: ۱- راهبری ۲- انگیزش ۳- هم‌سویی ۴- بسیج ۵- ترجمه. سازمانی به سازمان راهبرد محور تبدیل می‌شود که راهبرد را در دستورکار خود قرار دهد و همه کارکنان را که وظایف مستقلی دارند در جهت راهبرد از طریق رهبری بسیج نمایند. این سازمان‌ها راهبرد را یک فرایند مستمر دانسته و راهبری سازمان را به‌منظور تبدیل راهبرد به یک فرایند پیوسته در سازمان می‌دانند و چنانچه راهبرد را به اصطلاحات عملیاتی ترجمه گردد، انگیزه کارکنان بالا می‌رود [۶].

### ۲-۲- هم‌سویی

همان‌طور که اشاره شد، یکی از ویژگی‌های سازمان راهبرد محور، توجه به ایجاد هم‌سویی بین ابعاد مختلف سازمان است. هم‌سویی عبارت است از حدود چسبندگی بین دو یا چند بعد سازمانی برای ارتقای

عملکرد [۲۷] و یا تعدیل یک شیء در رابطه با شیء دیگر [۱۶]. در تبیین هم‌سویی از واژگان مختلفی مانند هم‌راستایی [۳]، هماهنگی [۱]، استفاده شده است. از جمله پژوهش‌های صورت گرفته می‌توان هم‌سویی استراتژی سازمانی و استراتژی منابع انسانی [۲۵]، سازگاری استراتژی و ساختار [۳۱]، سازگاری استراتژی و فرهنگ [۱۹]، هم‌سویی راهبردهای صادرات و عملکرد صادراتی [۵] اشاره نمود. مطابق یافته‌های پژوهشی، الگوهای مطرح شده برای ایجاد هم‌سویی بین عناصر سازمانی، در سه گروه به شرح زیر دسته‌بندی می‌شود:

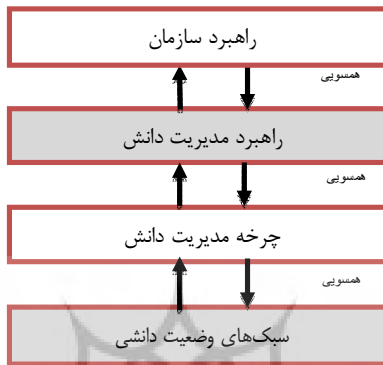
### ۳-۲- الگوهای مدیریت راهبردی

بامبرگر و مشمولم (۲۰۰۰)، سه دیدگاه اصلی برای هم‌سویی را برشمردند که عبارت‌اند از: منطقی (عقلایی)، طبیعی و نقاط مرجع راهبردی. مدل‌های منطقی مدلی‌هایی هستند که به الزامات راهبردهای بالادستی توجه دارند و طراحی استراتژی‌ها بر اساس استراتژی سازمان را انجام می‌گیرد، در حالی که مدل‌های طبیعی علاوه بر توجه به راهبردهای بالادستی سعی در توجه بیشتر به متغیرهای واقعی اثرگذار داشته و آن‌ها را در مدل وارد می‌نماید. آن‌ها درصدد تطبیق یافتن هرچه بیشتر با شرایط طبیعی، واقعی و الزامات محیط هستند. در این الگوها برای تدوین استراتژی به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون سازمان بسیار بیش‌تر از محاسبات و عوامل کمی و فنی توجه می‌شود. نگرش نقاط مرجع راهبردی به طراحان راهبرد این امکان را می‌دهد که ضمن بهره‌برداری از مزایای هر دو الگوی طبیعی و عقلایی، با ملاک قراردادن معیارهای محوری، اولویت‌های کلی سیستم را تعیین نموده و در راهبرد بگنجانند، به طوری که کلیه گروه‌های ذینفع مطابق با مبانی و اصول مورد نظر هدایت شوند [۲]. نقاط مرجع راهبردی، نقاطی است که تمامی عناصر سازمان را هماهنگ می‌کند [۳] و از نظر فیگنم و توماس (۱۹۹۸)، الگوی نقاط مرجع راهبردی به مثابه هدف‌ها و یا معیارهایی هستند که مدیران، آن‌ها را برای ارزیابی انتخاب‌هایشان و نیز علامت‌دادن به سایر افراد محوری سازمان و یا تعیین اولویت‌های سازمان به منظور اتخاذ تصمیم‌های راهبردی مورد استفاده قرار می‌دهند [۱۸]. حال (۲۰۰۱)، محیط و کنترل به عنوان نقاط مرجع راهبردی پیشنهاد می‌کند تا بتوان بر مبنای آن‌ها عناصر مختلف سازمانی را گونه شناسی کرد و تناظر بین آن‌ها را در ماتریس دو بعدی به عنوان هم‌سویی در نظر گرفت [۲۰].

### ۴-۲- هم‌سویی مبتنی بر ماتریس هال

با توجه به اهمیت راهبرد مدیریت دانش به عنوان یکی از راهبردهای مهم وظیفه‌ای که در راستای راهبرد کلان سازمان است، ضروری است هم‌سویی عمودی بین ابعاد چرخه مدیریت دانش یعنی سبک‌های وضعیت دانشی و راهبرد مدیریت دانش وجود داشته باشد (شکل ۱).

اگر گونه‌شناسی راهبرد مدیریت دانش (چوی و لی، ۲۰۰۳) و گونه‌شناسی سبک‌های وضعیت دانشی (نوناکا تاکوچی، ۲۰۰۵) را مبنا قرار دهیم، ضروری است، هم‌سویی بین آنها بر مبنای الگوی نقاط مرجع راهبرد هال (۲۰۰۱) بررسی شود.



شکل ۱- هم‌سویی راهبرد مدیریت دانش و وضعیت دانشی

باید در نظر داشت که بررسی پیشینه پژوهش گویای آن است که پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه مدیریت دانش با رویکرد هم‌سویی (مانند یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹؛ منصوری و همکاران، ۲۰۱۵؛ خاکی و همکاران، ۲۰۱۵؛ دهقانی و همکاران، ۱۳۹۴)، از جامعیت لازم برای تبیین هم‌ترازی بین راهبرد مدیریت دانش و سبک‌های وضعیت دانشی برخوردار نیستند.

#### ۵-۲- گونه‌شناسی راهبردهای مدیریت دانش

راهبرد مدیریت دانش بایستی متناسب با فرآیند سازمانی، فرهنگ و فناوری اطلاعات و ... باشد تا باعث خلق، تسهیم و بهره‌برداری موثر از دانش شود [۳۳]. راهبردهای مدیریت دانش مجموعه‌ای از انتخاب‌های استراتژیک یک سازمان در خصوص منبع، پایه و نحوه تامین دانش مورد نیاز و قلمرو انباشت آن، به‌منظور جهت‌دهی و هدایت منابع دانشی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی است. راهبردهای مدیریت دانش مشخص می‌نماید که یک سازمان چه دانشی را از کجا و کی به دست آورد و همه‌ی سازمان‌ها به اتخاذ راهبردهای مناسب برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش نیازمندند. انواع راهبردهای مدیریت دانش در جدول ۱، مشخص شده است.

جدول ۱- انواع راهبردهای مدیریت دانش

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

با توجه به مطالعات صورت پذیرفته در زمینه انواع راهبردهای مدیریت دانش، یکی از بهترین مدل‌ها در این زمینه مدل چوی و لی (۲۰۰۲)، است. این مدل بر اساس توجه به ماهیت دو دانش ضمنی و صریح چهار راهبرد انسان گرا، راهبرد سیستم گرا، راهبرد پویا و منفعل را ارائه نموده است [۱۵]. در این دسته بندی سطح دانش آشکار، بستگی به درجه کدگذاری و نگهداری اطلاعات مورد نیاز افراد و سطح دانش ضمنی، به سطح تسهیم دانش از طریق روابط میان افراد دارد که در شکل ۲، مشخص است.



شکل ۲- گونه شناسی راهبردهای مدیریت دانش (چوی و لی، ۲۰۰۲)

در راهبرد منفعل، دانش به صورت سیستماتیک اداره نمی‌شود. چنین سازمان‌هایی قادر به ادامه حیات و حفظ مرزهای رقابتی خود در محیط به سرعت در حال تغییر امروزی نخواهند بود. در راهبرد سیستم‌گرا، دانش آشکار به نحو مطلوب تقسیم می‌گردد. با توجه به تأثیرپذیری از فن‌آوری اطلاعات هزینه تبادل اطلاعات اندک و جواب به مشتری سریع‌تر است و با وجود کدگذاری مناسب (سیستمی شدن دانش و اطلاعات) میزان دوباره‌کاری‌ها به تقلیل می‌انجامد. در راهبرد انسان‌گرا، ارتباط میان اعضای یک سازمان از راه شبکه‌های فردی غیررسمی، شبکه‌های اجتماعی، تماس فرد با فرد و از طریق تجربیات و مهارت‌های افراد است. در راهبرد پویا بر خلاف مدل سنتی (۸۰-۲۰) ویژگی‌های دانش ضمنی و آشکار، هم‌سو با راهبردهای دانش است و این امر منجر به افزایش کارایی سازمان می‌شود.

### ۶-۲- سبک‌های وضعیت دانشی

وضعیت دانشی، فرآیندی مستمر است که افراد و گروه‌ها در یک سازمان یا بین سازمان‌ها بایستی به این امر بپردازند [۲۸، ۱۳]. نوناکا تا کوچی یکی از بهترین مدل‌ها را در زمینه وضعیت دانش را (خلق دانشی)، ارائه داده‌اند. این مدل از نظر این که یکی از مدل‌های قوی در مدیریت دانش است و به طور خاص به این موضوع می‌پردازد، برای محققان مدلی آشنا است. این مدل نه تنها شامل وضعیت دانشی می‌شود، بلکه انتقال و تبدیل دانش را در بردارد. تبدیل دانش در غالب فرایند ماریچی (حلزونی) بین دانش ضمنی و صریح به منظور ایجاد دانش جدید و وضعیت دانشی سازمانی وجود دارد (شکل ۳).



شکل ۳- ماریچی سبک‌های وضعیت دانشی (نوناکا و تا کوچی، ۱۹۹۵)

### ۷-۲- هم‌سوسازی راهبرد و سبک مدیریت دانش

با توجه به گونه‌شناسی مطرح شده در خصوص راهبردهای مدیریت دانش و سبک‌های وضعیت دانش، ضروری است در پرتو الگوی نقاط مرجع راهبردی (SRP) که در توسط هال (۲۰۰۱)، برای هم‌سوسازی مطرح شده است، جانمایی لازم صورت می‌پذیرد (جدول ۲). در این جانمایی طبق الگوی نقاط مرجع راهبردی راهبرد مدیریت دانش منفعل با سبک‌های وضعیت دانشی اجتماعی کردن، راهبرد مدیریت دانشی انسان‌گرا با سبک وضعیت دانشی درونی‌سازی، راهبرد مدیریت دانشی سیستم‌گرا با سبک وضعیت دانشی برونی‌سازی و راهبرد مدیریت دانشی پویا با سبک وضعیت دانشی ترکیب هم‌سو است.

جدول ۲- انتخاب محیط و کنترل به عنوان نقاط مرجع راهبردی

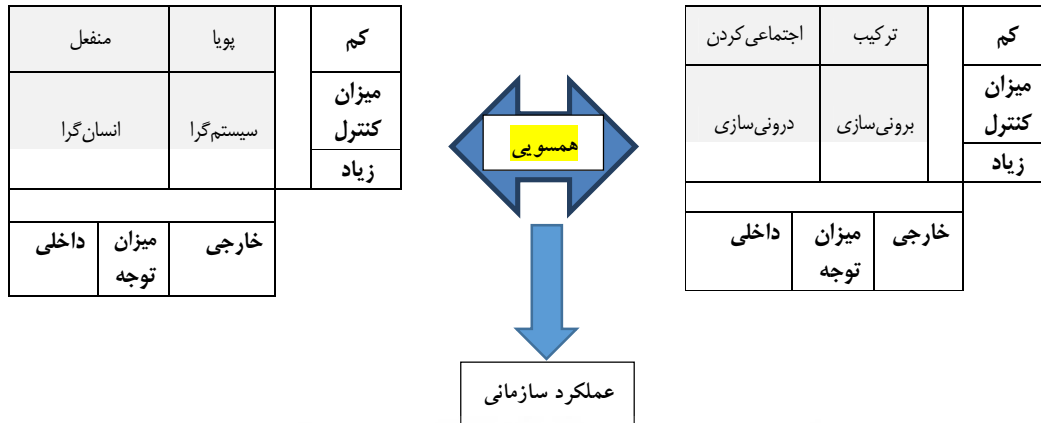
وضعیت دانشی	راهبرد مدیریت دانش	SRP۲		الگوی نقاط مرجع راهبردی		
		میزان کنترل		داخلی	تمرکز به محیط (کانون توجه)	SRP۱
اجتماعی کردن	منفعل	کم	زیاد			
درونی‌سازی	انسان‌گرا	زیاد	کم			
ترکیب	پویا	کم	زیاد	خارجی	تمرکز به محیط (کانون توجه)	SRP۱
برونی‌سازی	سیستم‌گرا	زیاد	کم			

### ۳- مدل مفهومی پژوهش

باتوجه به مبانی نظری فوق‌الذکر، بر اساس الگوی یکپارچه (الگوی نقاط مرجع راهبردی) که پیش‌تر توضیح داده شد، از ترکیب دو محور کنترل و تمرکز ایجاد می‌شود. برخی از سازمان‌های دولتی شهر تهران، با اشاره به ضرورت تدوین استراتژی‌های مدیریت دانش بر لزوم یکپارچگی آن با مدیریت دانش، تاکید نموده‌اند.

در این پژوهش، با استناد به محث هم‌سویی، با استناد به ادبیات پژوهش و نظرات ارایه شده در ادبیات پژوهش، بر اساس جانمایی مطرح شده بر اساس الگوی نقاط مرجع راهبردی در ماتریس هال (۲۰۰۱)، مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل زیر قابل ارایه است.





شکل ۴- تاثیر هم‌سویی راهبرد مدیریت دانش و سبک وضعیت دانشی بر عملکرد سازمانی

#### پرسش‌های پژوهش

پرسش اصلی مطالعه حاضر، این است که گونه‌شناسی راهبردهای مدیریت دانش با سبک‌های وضعیت دانشی بر عملکرد سازمانی چگونه باشد، تا موجب افزایش عملکرد در سازمان‌های دولتی استان تهران گردد؟ این پرسش اصلی به چندین پرسش خرد تبدیل می‌شود که در زیر آمده است:

عملکرد سازمان‌های دولتی در شهر تهران در چه سطحی است؟

آیا بین راهبردهای مدیریت دانش با سبک‌های وضعیت دانشی ارتباط معنادار وجود دارد؟

آیا هم‌سویی راهبردهای مدیریت دانش با سبک‌های وضعیت دانشی بر عملکرد سازمانی تاثیر گذار است؟

#### ۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش و نحوه گردآوری داده‌های پژوهش، جزو پژوهش‌های توصیفی و غیر آزمایشی (پیمایشی) قرار می‌گیرد و از دسته پژوهش‌های همبستگی، محسوب می‌گردد. هدف این پژوهش، شناخت درجه هم‌سویی انواع راهبرد مدیریت دانش و سبک‌های وضعیت دانشی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی در سازمان‌های دولتی است. در این پژوهش، از نظرات خبرگان نیروی انسانی متشکل از مدیران و کارشناسان ارشد حوزه فعال در سازمان مورد مطالعه و در جهت بررسی هم‌سویی از الگوی نقاط مرجع راهبردی بر اساس ماتریس هال (۲۰۰۱)، با توجه به دو بعد محیط و کنترل و برای تعیین راهبردهای مدیریت دانش از مدل چوی و لی (۲۰۰۲)، (انواع راهبردهای مدیریت دانش شامل راهبرد منفعل، راهبرد سیستم‌گرا، راهبرد انسان‌گرا و راهبرد ترکیب) و برای تعیین وضعیت دانشی از مدل نوناکا تاکوچی (۱۹۹۵) (انواع سبک‌های وضعیت دانشی شامل درونی‌سازی، ترکیب، درونی‌سازی و اجتماعی کردن) استفاده شده است.

نظر به این که مدیران ارشد دستگاه‌های اجرایی بر اساس الگوی نقاط مرجع راهبردی که در ذهن دارند، دستگاه‌ها را در جهت مورد نظر هدایت می‌نمایند. لذا، مدیران و کارشناسان ارشد دستگاه‌های اجرایی فوق‌الذکر به‌عنوان جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه‌ها توسط آنان تکمیل گردید. سوال‌های پرسشنامه محقق ساخته برای وضعیت سبک‌های دانشی و عملکرد سازمانی از مدل چوی و لی (۲۰۰۲)، استفاده شده است. بر اساس فرمول کوکران، حجم نمونه ۴۳ سازمان انتخاب و در هر سازمان ۵-۱۰ پرسشنامه توزیع گردید که تنها ۲۰ سازمان و در مجموع ۲۶۲ پرسشنامه تکمیل گردید. آلفای کرونباخ پرسش‌نامه در مرحله مطالعه مقدماتی مبتنی بر توزیع ۳۰ پرسشنامه ۰/۹۵، محاسبه شد که بیان‌گر اعتبار بالای پرسشنامه است. افت آزمودنی در تعداد پرسشنامه‌های تکمیلی به معنی نقص همه‌شماری بودن پژوهش نیست زیرا واحد تحلیل در این پژوهش سازمان است نه فرد. برای سنجش روایی محتوا، علاوه بر مبانی نظری، از نظرات آزمودنی‌های پژوهش در مرحله مطالعه مقدماتی استفاده شده است. با توجه به بررسی‌هایی که انجام گرفته است، ۶۲ درصد از جامعه مورد بررسی مرد و ۳۷/۸ درصد زن هستند. ۶۷/۲ درصد کارشناس و ۲۶/۷ درصد کارشناسی ارشد و ۶/۱ درصد دکترا هستند. بیشتر افراد مورد مطالعه بین سن ۳۰ تا ۳۹ سال قرار دارند. با توجه به یافته‌های می‌توان نتیجه گرفت، بیش از ۵۰ درصد کارکنان بیش از ۱۰ سال خدمت دارند. شاخص‌های سنجش متغیرهای پژوهش بر مبنای مدل‌های نوناکا (۱۹۹۵)، چوی و لی (۲۰۰۲)، در جدول زیر منعکس شده است.

جدول ۳- شاخص‌های سنجش متغیرهای پژوهش

متغیرها	ردیف	شاخص‌ها
راهبرد سیستم‌گرا	۱	کدگذاری مستندات نظیر دستورالعمل‌ها یا اسناد ( مستندات رسمی و کتابچه راهنما)
	۲	اسناد رسمی و دستورالعمل‌ها
	۳	مستندسازی نتایج پروژه‌ها و جلسات
	۴	اشتراک دانش در اشکال کدگذاری شده نظیر دستورالعمل‌ها یا اسناد
راهبرد انسان‌گرا	۵	اکتساب دانش کارشناسان و همکاران
	۶	ارتباطات چهره به چهره
	۷	جلسات و گفتگوهای غیررسمی
	۸	استاد-شاگردی
اجتماعی کردن	۹	گردآوری اطلاعات از محیط بیرونی
	۱۰	تسهیم دانش با ارباب رجوع
	۱۱	گفتگو با سازمان‌های دیگر
	۱۲	یافتن راهبردهایی برای ارائه خدمات جدید

متغیرها	ردیف	شاخص‌ها
	۱۳	ایجاد محیط کاری برای تبادل تجربیات
برونی سازی	۱۴	بحث‌های اساسی و خلاقانه
	۱۵	تفکر استقرایی (از جز به کل) (منظور این است که دانش‌های جزئی مثلا دانش کارکنان می‌توانند باهم ترکیب شده و دانش کلی را ایجاد نماید).
	۱۶	تفکر قیاسی (از کل به جز) (مانند دانشی کلی را می‌توان به اجزاء مانند کارکنان آموزش داد)
	۱۷	در سازمان بر استفاده از استعاره‌ها (تشبیه کردن) برای خلق مفاهیم
	۱۸	در سازمان بر تبادل ایده‌های متنوع و بحث و گفتگو تاکید می‌شود
	۱۹	ابراز عقاید شخصی
	۲۰	تدوین راهبردها با استفاده از پیشینه موضوع (پیشینه دانشی سازمان در آن موضوع خاص)
ترکیب	۲۱	تدوین دستورالعمل‌ها و مستندات مرتبط با ارایه خدمات
	۲۲	ایجاد پایگاه‌های داده‌ای دانش مرتبط با ارایه خدمات
	۲۳	تولید اسناد بر مبنای گردآوری اطلاعات تخصصی و مدیریتی
	۲۴	انتقال مفاهیم جدید تاکید
	۲۵	همکاری و هماهنگی بین واحدهای سازمانی
درونی سازی	۲۶	معرفی واحدها و تیم‌های کاری موفق
	۲۷	جستجو و تسهیم ارزش‌ها و افکار جدید
	۲۸	تسهیم (سازمان کردن) و تلاش برای درک دیدگاه‌ها و ارزش‌های مدیریتی از طریق ارتباطات با زیر دستان
	۲۹	الگوگیری
عملکرد سازمانی	۳۰	مقایسه سازمان با سازمان‌های مشابه در نیل به اهدافش
	۳۱	مقایسه سازمان با سازمان‌های مشابه تا در زمینه رشد
	۳۲	مقایسه سازمان با سازمان‌های مشابه در زمینه نوآوری

مراحل کلی روش پژوهش در شکل ۵ به شرح زیر است:



شکل ۵- مراحل کلی روش پژوهش

## ۵- یافته‌های پژوهش

### ۱-۵- بررسی نرمال پذیری

یافته‌های حاصل از تحلیل آماری به شرح زیر است.

$H_0$ : توزیع داده‌ها نرمال است.

$H_1$ : توزیع داده‌ها نرمال نیست.

با توجه به آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف طبق جدول ۴، از آن جا که سطح معناداری بیشتر از  $0/05$  است، بنابراین فرض صفر مورد تایید قرار می‌گیرد و با  $0/95$  درصد اطمینان می‌توان گفت، توزیع متغیرها نرمال می‌باشد و برای بررسی پژوهش می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده نمود. این مهم‌ترین شرط برای برقرار معادله رگرسیون است.

جدول ۴- آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف

۲۰	تعداد	
۳/۲۷	میانگین	توزیع نرمال
۰/۵۱	انحراف معیار	مقدار آماره Z
۰/۶۰		سطح معناداری
۰/۸۶		نتیجه

۲-۵- بررسی هم‌سویی

در جدول ۵، سه ستون سبک‌های وضعیت دانشی غالب، راهبرد غالب و هم‌سویی ایجاد می‌گردد. ستون هم‌سویی با توجه به تناظر یک به یک در جدول ۲، با توجه به جانمایی‌های صورت پذیرفته، بررسی می‌گردد.

جدول ۵- سنجش عملکرد و گونه‌شناسی عناصر سبک‌های وضعیت دانشی و راهبرد مدیریت دانش

نام دستگاه	عملکرد	وضعیت دانشی غالب	راهبرد غالب	هم‌سویی
وزارت‌امور خارجه	۳/۳۱	انسان‌گرا	ترکیب	وجود ندارد
بانک ملی	۲/۹۸	سیستم‌گرا	اجتماعی کردن	وجود ندارد
گمرک ج.ا.	۲/۴۵	انسان‌گرا	برونی‌سازی	وجود ندارد
سازمان اتکا	۳/۴۷	سیستم‌گرا	درونی‌سازی	وجود ندارد
مسکن و شهرسازی	۲/۸۲	انسان‌گرا	درونی‌سازی	وجود دارد
مخابرات	۳/۹۷	انسان‌گرا	ترکیب	وجود ندارد
بانک پارسیان	۳/۹۵	انسان‌گرا	ترکیب	وجود ندارد
امور اقتصاد و دارایی	۲/۶۳	سیستم‌گرا	ترکیب	وجود ندارد
دادگستری	۳/۰۲	انسان‌گرا	اجتماعی کردن	وجود ندارد
آموزش و پرورش	۳/۲۴	انسان‌گرا	ترکیب	وجود ندارد
سازمان سنجش	۲/۹۶	سیستم‌گرا	ترکیب	وجود ندارد
سازمان راه آهن	۳/۵	سیستم‌گرا	برونی‌سازی	وجود دارد
سازمان بازنشستگی	۳/۴	سیستم‌گرا	برونی‌سازی	وجود دارد
سازمان نفت	۳/۲	انسان‌گرا	درونی‌سازی	وجود دارد
اداره امور مالیاتی	۴/۲۴	انسان‌گرا	درونی‌سازی	وجود دارد
بهبه‌یستی	۳/۹۶	سیستم‌گرا	ترکیب	وجود ندارد
جهاد کشاورزی	۲/۹۷	انسان‌گرا	ترکیب	وجود ندارد
وزارت نیرو	۲/۷۵	انسان‌گرا	درونی‌سازی	وجود دارد
تامین اجتماعی	۲/۷	سیستم‌گرا	درونی‌سازی	وجود ندارد
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	۳/۸۷	انسان‌گرا	ترکیب	وجود ندارد

مطابق جدول فوق، در سازمان‌های مورد مطالعه در خصوص راهبردهای مدیریت دانش، ۱۲ سازمان راهبرد غالبشان انسان‌گرا و ۸ سازمان دارای راهبرد سیستم‌گرا هستند. در خصوص سبک‌های وضعیت دانشی ۳ سازمان سبک برونی‌سازی، ۹ سازمان سبک ترکیب، ۶ سازمان سبک درونی‌سازی، ۲ سازمان اجتماعی‌کردن را انتخاب نموده‌اند. ولی اینکه کدام راهبرد مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی شهر تهران هم‌سو با سبک‌های وضعیت دانشی است. پس از هم‌سویی‌ها مشخص شده است. ۱- سازمان راه آهن، ۲- سازمان مسکن و شهرسازی، ۳- سازمان بازنشستگی کل کشور، ۴- سازمان نفت، ۵- اداره امور مالیاتی، ۶- وزارت نیرو هم‌سویی وجود دارد.

### ۳-۵- عملکرد سازمانی

در آزمون پرسش اول عملکرد سازمانی دستگاه‌های دولتی شهر تهران در چه سطحی است؟ با توجه به جدول ۶ می‌توان گفت: ۹ سازمان دارای عملکرد بالاتر از حد متوسط و ۱۱ سازمان زیر این مقدار قرار گرفته‌اند. در ضمن از بین سازمان‌های غیرانتفاعی، اداره امور مالیاتی دارای بهترین عملکرد (۴/۲۴) و گمرک ج.ا.ا دارای ضعیف‌ترین عملکرد (۲/۴۵)، است. اما با توجه به پرسش اول پژوهش دو سوال مطرح است:

$H_0: \mu \leq 3,5$

عملکرد سازمان دولتی زیر حد متوسط قرار دارد.

$H_1: \mu > 3,5$

عملکرد سازمان دولتی زیر حد متوسط قرار ندارد.

جدول ۶- آزمون تی تک-نمونه‌ای عملکرد سازمانی

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

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

#### ۴-۵- هم‌سویی راهبرد انسان‌گرا و سبک‌های درونی‌سازی

در فاصله اطمینان ۹۵ درصد، فرض صفر رد و فرضیه اصلی پذیرفته می‌شود. به سخن دیگر، عملکرد سازمانی دستگاه‌های دولتی در مجموع زیر حد متوسط قرار دارد (۳/۲۱).

در آزمون پرسش دوم آیا راهبردهای مدیریت دانش با سبک‌های وضعیت دانشی ارتباط معناداری دارد؟

بین سبک راهبرد انسان‌گرا و سبک‌های درونی‌سازی ارتباط معناداری وجود ندارد.  $H_0: p = 0$

بین سبک راهبرد انسان‌گرا و سبک‌های درونی‌سازی ارتباط معناداری وجود دارد.  $H_1: p \neq 0$

با توجه به هم‌سویی‌های صورت پذیرفته، همبستگی بین راهبرد سیستم‌گرا و سبک برونی‌سازی و همبستگی بین راهبرد انسان‌گرا و سبک درونی‌سازی طبق آزمون معنی‌داری پیرسون محاسبه گردیده است.

با توجه به نتایج جدول ۷ در سطح ۹۵ درصد، رابطه معنی‌داری بین سبک راهبرد انسان‌گرا و سبک‌های درونی‌سازی وجود دارد، چرا که سطح معنی‌داری به‌دست آمده (۰/۰۴۷) کمتر از آلفای پژوهش (۰/۰۵) است و ضریب همبستگی ۰/۸۴ است.

جدول ۷- ارتباط هم‌سویی اول

سبک درونی‌سازی	راهبرد انسان‌گرا
	همبستگی پیرسون = ۰,۸۴
	سطح معناداری = ۰,۰۴۷
	فراوانی = ۲۰

#### ۵-۵- بررسی رابطه هم‌سویی دوم ( راهبرد سیستم‌گرا و سبک‌های برونی‌سازی)

بین سبک راهبرد سیستم‌گرا و سبک‌های برونی‌سازی ارتباط معناداری وجود ندارد.  $H_0: p = 0$

بین سبک راهبرد سیستم‌گرا و سبک‌های برونی‌سازی ارتباط معناداری وجود دارد.  $H_1: p \neq 0$

با توجه به نتایج جدول ۸، در سطح ۹۵ درصد، رابطه معنی‌داری بین سبک راهبرد انسان‌گرا و سبک‌های درونی‌سازی وجود دارد، چرا که سطح معنی‌داری به‌دست آمده (۰/۰۳۹) کمتر از آلفای پژوهش (۰/۰۵) است و ضریب همبستگی ۰/۶۱ است.

جدول ۸- ارتباط همسویی دوم

سبک برون‌سازي	راهبرد سیستم‌گرا
	همبستگی پیرسون = ۰/۶۱
	سطح معناداری = ۰/۰۳۹
	فراوانی = ۲۰

در جدول ۹ و ۱۰ همانطور که مشخص است، در چهار رابطه همبستگی فوق در سطح ۹۵ درصد رابطه معنی‌داری وجود دارد، چرا که سطح معنی‌داری تمامی متغیرهای فوق کمتر از آلفای پژوهش (۰/۰۵) است.

جدول ۹- ارتباط راهبردهای مدیریت دانش با عملکرد

عملکرد	راهبرد انسانگرا	راهبرد سیستم‌گرا
	همبستگی پیرسون = ۰/۸۱	همبستگی پیرسون = ۰/۵۹
	سطح معناداری = ۰/۰۰۰	سطح معناداری = ۰/۰۰۶
	فراوانی = ۲۰	فراوانی = ۲۰

جدول ۱۰- ارتباط سبک‌های وضعیت دانشی با عملکرد

عملکرد	سبک درونی‌سازی	سبک برون‌سازي
	همبستگی پیرسون = ۰,۵۶	همبستگی پیرسون = ۰,۴۹
	سطح معناداری = ۰,۰۰۹	سطح معناداری = ۰,۰۲۸
	فراوانی = ۲۰	فراوانی = ۲۰

با توجه به نتایج جدول ۹ و ۱۰ چون سطح معنی‌داری، به‌دست آمده کمتر از آلفای پژوهش در بررسی هر دو رابطه است. فرضیه  $H_0$  رد شده و فرضیه  $H_1$  (فرضیه پژوهش) در دو رابطه فوق پذیرفته می‌شود.

### ۶-۵- بررسی تاثیر همسویی بر عملکرد

در پاسخ به پرسش سوم آیا هم‌سویی راهبردهای مدیریت دانش و سبک‌های وضعیت دانشی بر عملکرد سازمانی تاثیرگذار است یا خیر؟، فرضیه زیر آزمون می‌شود.



$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \alpha = 0 \text{ هم‌سویی راهبردهای مدیریت دانش و سبک‌های وضعیت دانشی بر عملکرد سازمانی اثرگذار نیست.} \\ H_1: \alpha \neq 0 \text{ هم‌سویی راهبردهای مدیریت دانش و سبک‌های وضعیت دانشی بر عملکرد سازمانی اثرگذار است.} \end{array} \right.$$

با توجه به ضریب همبستگی در جدول ۱۱، می‌توان گفت که رابطه بین هم‌سویی راهبرد انسان‌گرا و سبک درونی‌سازی با عملکرد سازمانی خطی بوده و با توجه به مقدار ضریب تعیین می‌توان گفت که ۷۰ درصد از واریانس عملکرد سازمانی ناشی از هم‌سویی بین راهبرد انسان‌گرا و سبک درونی سازمانی است. عملکرد سازمانی = هم‌سویی راهبرد انسان‌گرا و سبک درونی سازی  $+0/۸۷$  مقدار ثابت

جدول ۱۱- نتایج تحلیل رگرسیون تاثیر هم‌سویی بر عملکرد سازمانی

سطح معناداری	F مقدار	مربع میانگین	درجه آزادی	جمع مجذورات	
۰/۰۰۰	۲۰/۷۵۰	۱/۷۹ ۰/۰۸۶	۲ ۱۷ ۱۹	۳/۵۸ ۱/۴۶ ۵/۰۵	رگرسیون باقیمانده کل
سطح معناداری	مقدار t	ضرایب استاندارد	خطای معیار	B	
۰/۰۰۰	۰/۶۹۹	۰/۸۷۷	۰/۰۱۴ ۰/۰۳۲	۰/۱۸۴ ۰/۶۸۷	هم‌سویی مقدار ثابت
ضریب تعیین: ۰/۷۱		متغیر مستقل: هم‌سویی راهبرد انسان‌گرا و سبک درونی‌سازی			متغیر وابسته: عملکرد سازمانی
سطح معناداری	F مقدار	مربع میانگین	درجه آزادی	جمع مجذورات	
۰/۰۱۷	۵/۲۶۴	۰/۹۶۶ ۰/۱۸۳	۲ ۱۷ ۱۹	۱/۹۳۲ ۳/۱۱۹ ۵/۰۵	رگرسیون باقیمانده کل
سطح معناداری	مقدار t	ضرایب استاندارد	خطای معیار	B	
۰/۰۳۵	۱/۹۷۲	۰/۴۵۹	۰/۰۱۵ ۰/۰۳۳	۰/۴۱۷ ۱/۱۳۵	هم‌سویی مقدار ثابت
ضریب تعیین: ۰/۳۸		متغیر مستقل: هم‌سویی راهبرد سیستم-گرا و سبک برونی‌سازی			متغیر وابسته: عملکرد سازمانی

در ضمن، مطابق جدول فوق، ضریب تعیین بین هم‌سویی راهبرد سیستم‌گرا و سبک برونی سازی با عملکرد سازمانی برابر ۰/۳۸ است و با در نظر گرفتن سطح معناداری می‌توان گفت که این متغیر بر عملکرد سازمانی تاثیر گذار است.

عملکرد سازمانی = هم‌سویی راهبرسیستم‌گرا و سبک برونی سازی ۰/۴۵ + مقدار ثابت

## ۶- بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها دائماً در حال تغییر و تلاطم هستند، حتی سازمان‌هایی که به نظر ایستا می‌آیند. براساس الزامات، بودجه‌ها و الزامات ذی نفعان و الزامات سازمانی، مشتریان، خدمات، هزینه‌ها، ساختار، فرایندها و ... به منظور تطابق سازمانی و ایجاد ارزش‌ها مرتباً در حال تغییر هستند.

نتایج پژوهش، از مجموعه‌ای از سازمان‌ها بیانگر آن است که توانایی اجرای راهبرد به مراتب مهم‌تر از خود راهبرد است و خیلی از شرکت‌ها در راهبردها از جمله راهبرد مدیریت دانش- در سازمان‌هایی در عصر اخیر (رقابت عصر صنعتی) با مشکل مواجه شده‌اند [۷].

رابرت کاپلان و دیوید نورتون، در کتاب سازمان راهبرد محور (۲۰۱۶)، مطرح کردند که اجرای راهبرد سازمانی زمانی توأم با موفقیت است که با سایر اقدامات و فعالیت‌های سازمان هم سو و هماهنگ باشد. این امر، منجر به هم‌افزایی بین قسمت‌ها و اجزا و هدفی فراگیر در طراحی سازمان است. از آن‌جاکه سازمان‌ها از قسمت‌ها، واحدها و کسب و کارهای مختلف تشکیل شده است با اتصال این ابعاد (هم‌سوسازی‌ها)، عملکرد سازمانی افزایش می‌یابد. در سازمان راهبرد محور هم‌سویی سازمان فرآیند دائمی و مستمر است که مدام نیازمند تغییرات مداوم در ابعاد مختلف سازمان است و لذا باید به عنوان یکی از اولویت‌های مهم مورد توجه قرارگیرد و همچنین یکپارچه‌سازی در کل سازمان را نمایان سازد. مفهوم هم‌سوئی ریشه در تحقیقاتی دارد که پیرامون استراتژی کسب و کار صورت گرفته و نقطه آغازین آن در هم‌سوسازی منابع سازمانی با تهدیدات و فرصت‌های محیطی است [۷].

این پژوهش، هم‌سویی راهبردهای مدیریت دانش و سبک‌های وضعیت دانشی بر عملکرد سازمانی راه‌کار مناسبی برای حرکت به سمت سازمان راهبرد محور است. مدل مفهومی پژوهش، جنبه کاربردی داشته و زمینه مناسبی برای بهبود عملکرد سازمانی فراهم می‌نماید. در واقع یافته‌های این پژوهش نشان داد که اگر وضعیت سبک‌های وضعیت دانشی در هر مرحله ای بر اساس الگوی نقاط مرجع راهبردی با راهبرد مدیریت دانش هم‌سو شود. این امر کمک می‌نماید تا جهت‌گیری اصلی سازمان برای سرمایه گذاری در این خصوص تعیین شود. به‌عنوان نمونه، جایی که تمرکز بر محیط داخلی و درجه کنترل پایین است، سازمان، راهبرد منفعل و سبک وضعیت دانشی درگیر اجتماعی کردن است. جایی که تمرکز بر محیط داخلی و درجه کنترل بالا است، سازمان راهبرد انسان‌گرا و سبک وضعیت دانشی درگیر درونی- سازی و زمانی که تمرکز بر محیط خارجی و درجه کنترل بالا است، ضروری است سازمان راهبرد

سیستم‌گرا و سبک وضعیت دانشی درگیر برونی‌سازی به کار برد. در جایی که تمرکز بر محیط خارجی و درجه کنترل پایین است، ضروری است سازمان راهبرد پویا و سبک وضعیت دانشی درگیر ترکیب به کار برد. یافته‌ها، حاکی از آن است که با توجه به محیط پرتلاطم و پویا، هم‌سویی‌ها زمانی به اوج خود می‌رسد که راهبرد پویا و سبک وضعیت دانشی ترکیب ( ترکیبی از دو راهبرد سیستم‌گرا و انسان‌گرا)، برگزیده شود. این راهبردها، بر خلاف تفکر غالب ۸۰-۲۰ (یعنی حاکمیت یک راهبرد) با محیط پویا سازگار است. این وضعیت در هیچ یک از سازمان‌های دولتی شهر تهران مورد مطالعه در این پژوهش، مشاهده نگردیده است. همان‌طور که در مبانی نظری پژوهش، توضیح داده شد، پس از جانمایی بر اساس الگوی نقاط مرجع راهبردی، مشخص شد که در سازمان‌های مورد مطالعه، هم‌سویی بین راهبرد انسان‌گرا با سبک درونی‌سازی و همچنین هم‌سویی بین راهبرد انسان‌گرا با سبک درونی‌سازی، وجود دارد.

در یک جمع‌بندی، مهم‌ترین نوآوری این پژوهش، آشنایی با مفهوم هم‌سویی سازمانی است که منجر به ایجاد ارزش افزوده در سازمان می‌شود. مساله مهم دیگر این پژوهش، کاربردی بودن این نگرش است که منجر به تأثیرات مثبتی در به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان و سبب افزایش بهره‌وری، اثربخشی و تحقق مأموریت و چشم انداز سازمان خواهد شد.

باید در نظر داشت که این پژوهش نیز همانند دیگر پژوهش‌ها، محدودیت‌های خاص خود را دارد. عدم دسترسی جامع و کامل به مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و همکاری صرفاً ۲۰ سازمان دولتی در شهر تهران قابلیت تعمیم یافته‌های این پژوهش را محدود ساخته است. بنابراین، پیشنهاد می‌گردد در سایر سازمان‌ها از نتایج این پژوهش بهره‌جویی گردد و با نتایج فوق مقایسه گردد. به سخن دیگر، این پژوهش در جامعه آماری وسیع‌تری تکرار شود. در ضمن، عملکرد سازمان‌های دولتی شهر تهران در این پژوهش طبق پرسشنامه چوی‌ولی (۲۰۰۲)، مورد سنجش قرار گرفته است و خطای ارزش‌یابی عملکرد در چنین مدلی را نباید نادیده گرفت. شاید رویکرد کارت امتیازی متوازن جامعیت بیشتری در سنجش عملکرد سازمانی داشته باشد. با توجه به این که رویکرد این پژوهش، هم‌سوسازی راهبرد مدیریت دانش با سبک‌های وضعیت دانشی است. به‌منظور بررسی دقیق‌تر، پیشنهاد می‌شود، پژوهش‌گران دیگر به بررسی رابطه راهبرد مدیریت دانش با سایر ابعاد چرخه مدیریت دانش بپردازند. بدیهی است نتایج حاصل از آن، به نوبه خود می‌تواند در مسیر گسترش پژوهش‌های بعدی در این حوزه، مورد استفاده قرار گیرد.

References:

منابع :

۱. اعرابی، سیدمحمد و رضوانی، حمیدضا (۱۳۸۶). « رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی با عملکرد سازمانی»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۵.
۲. بامبرگر، پیتر و مشموله، ایلن (۲۰۰۰). «راهبرد منابع انسانی، تدوین اجرا و آثار». ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. چاپ دوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. جامی پور، مونا و یزدانی، حمید رضا و صادقی، فرشته (۱۳۹۵). «ارایه نقشه راه همراستاسازی استراتژیک مدیریت دانش در سازمان- های دولتی ایران) مطالعه موردی :شرکت برق منطقه ای تهران». نشریه فناوری اطلاعات دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۸، شماره ۲.
۴. دهقانی، مسعود، یعقوبی، نور محمد، موغلی، علیرضا و وظیفه، زهرا (۱۳۹۴). «ارائه الگوی سه لایه ای امکان سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش با استفاده از روش فرا ترکیب»، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال ۳، شماره ۱۲، ۱۰۸-۱۲۳.
۵. رهنورد، فرج‌الله و طاهرپورکلانتری، حبیب‌الله و محمدعلی تجریشی، ایمان (۱۳۹۱). «همسویی راهبردهای صادرات و عملکرد صادراتی». مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱۰، تابستان ۱۳۹۱ از صفحه ۳۴ تا ۱۵.
۶. کاپلان، نورتون و نورتون، دیوید (۱۳۹۲). «همسویی استراتژیک ایجاد هم افزایی با کارت امتیازی متوازن». مترجم علینقی مشایخی، انتشارات آرایا قلم، ص ۱۸-۵۰.
۷. کاپلان، نورتون و نورتون، دیوید (۱۳۹۵). «سازمان راهبرد محور: چگونه شرکتها و سازمانهای معروف جهان توانسته‌اند به کمک روش ارزیابی متوازن (Balanced scorecard) راهبردهای خود را پیاده کرده‌اند». مترجم پرویز بختیاری، ناشر: سازمان مدیریت صنعتی، ص ۴۰-۵۰.
۸. یعقوبی، نور محمد (۱۳۸۹). «مدیریت دولتی (سیر اندیشه‌های نوین)»، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۹. یعقوبی، نور محمد، و دهقانی، مسعود، موغلی، علیرضا و وظیفه، زهرا (۱۳۹۵). «رویکرد همراستایی راهبردی و بلوغ متوازن در استقرار اثربخش مدیریت دانش»، پژوهش‌های عمومی مدیریت، سال نهم، شماره سی و سوم.
۱۰. Bierly, P., and Chakrabarti, A. (1996). "Generic knowledge strategies in the U.S. Pharmaceutical industry". *Strategic Management Journal*, 17, 123-135.
۱۱. Bierly, P., and Daly, P. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford university press, 100-130.
۱۲. Beiryaei, H. and Jamporazmay, M. (2010). "Propose a framework for knowledge management strategic planning (KMSSP)". *International Conference on Electronics and Information Engineering (ICEIE)*, 1-3 August 2010, Kyoto, Japan.
۱۳. Bohn, R. (1994). "Measuring and managing technological knowledge". *Sloan Management Review*, fall, 61-73.
۱۴. Choi, B and Lee, H., (2003). "An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performances", *Information and Management*, 4, 403-417.
۱۵. Choi, B and Lee, H., (2002). "Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process", *Expert Systems with Applications*, 23, 173-187.
۱۶. David, F.R. (2007). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 11/E, Prentice Hall.
۱۷. Delery, J., D. H. Doty. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictors". *Acad. Management J.* 39(4), 802-835.
۱۸. Fiegenbaum, A. and Thomas, H., (1988). "Attitudes toward Risk and the Risk-Return Paradox: Prospect Theory Explanations", *Academy of Management Journal*, March, Vol. 31, No. 1, pp. 85-106.
۱۹. Freed D. Certain Death (2006). "Ten Predictors of Hospital Information System Failure". *Health Care Manage (Frederick)*; 25(1): 26-33.
۲۰. Hall, R.H. (2001). *Organization: Structures, Processes and Outcomes*, New Jersey: Prentice-Hall, In.; eighth Ed.
۲۱. Hansen, M., Nohria, N., and Tierney, T. (1999). "What's your strategy for managing knowledge?" *Harvard Business Review*, March-April, 106-116.
۲۲. Hunger, J.D.; Wheelen, T.L.; (2001). *Essentials of strategic management*; Upper Saddle River N.J.; Prentice-Hall; 2th ed.

۲۳. Jordan, J., and Jones, P. (1997). "Assessing your company's knowledgemanagement style". Long Range Planning, 30(3), 392-39.
۲۴. Khaki, Neda.; Poursadegh Naser.; Vazifedoust,Hosein.(2015). "Examining the relationship of strategic alinment between business and marketing strategis with organizational performance along with fuzzy-Neural modelin: A Case Study in Private Bank and Credit institutions", European Online Journal of Natural and Soial Science, vol, 4,No, 1.
۲۵. Lopez-Nicolas, C. and Merono-Cerdan, A. (2011). "Strategic knowledge management, innovation and performance". International Journal of Information Management, 31(6): 502-509.
۲۶. Mansouri, Hamed; mehrani, Hormoz ;nargesian, abbas; hassan, tahmoures; bekr,samira, (2015), "Designing Marketing Mix Strategy (4CA) by Using Strategic Refrences Points: a case study in psp indudtrial", international journal of Humanities and cultural studies.
۲۷. Miller, D. (1992). "Environmental fit versus internal fit", in: Organization Science, Vol.3, No.2, pp. 159-178.
۲۸. Nonaka andTakeuchi, (1995), the knowledge creation company- how Japanese companies create the dynamics of innovation, oxford university press, New York.
۲۹. Rhem, A. (2015). "Why do Knowledge Management (KM) Programs and Projects Fail". KM institute, available at: <http://www.kminstitute.org/blog/why-do-knowledge-management-km-programs-and-projects-fail>.
۳۰. Singh, H., and Zollo, M. (1998)." The impact of knowledge codification, Experience trajectories and integration strategies on the performance ofcorporate acquisitions". The Wharton School Working Paper, No. 98-24.
۳۱. Smaczny T. (2001). "Is an Alignment between Business and Information Technology the Appropriate Paradigm to Manage IT in Today's Organizations?" Management Decision; 39(10): 797-802.
۳۲. Zhao, J., Ordonez de Pablos, P. & Qi, Z. (2012). "Enterprise knowledge management model based on China's practice and case study". Computers in Human Behavior, 28(2): 324-330.



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی