

## بررسی اثر عوامل درون سازمانی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن نقش مدیریت دانش

صفر فضلی \*

آیدن علیشاهی \*\*

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۳/۰۹

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۰/۰۵

### چکیده

چگونگی تأثیر عوامل سازمانی در شکل‌گیری نوع مدیریت دانش و تأثیر این فضای مبتنی بر سرمایه‌های حاصل از دانش بر عملکرد سازمان، کانون توجه بسیاری از پژوهشگران است. در این پژوهش به بررسی تأثیر عوامل سازمانی متشکل از فرهنگ سازمانی، ساختار و راهبرد سازمانی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن نقش مدیریت دانش پرداخته می‌شود. جامعه آماری این تحقیق، بخشی از جامعه‌ی بانکی انتخاب گردید. تعداد ۲۱۰ عدد پرسش‌نامه مشتمل بر سؤالات چند گزینه‌ای طیف لیکرت تدوین گردید و پس از آزمون روایی و اعتبار، بین افراد نمونه به صورت الکترونیک و حضوری توزیع شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و LISREL تحلیل شدند. نتایج حاکی از تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی ( $\beta = 0.26$ ,  $t = 2.59$ )، راهبرد سازمانی ( $\beta = 0.30$ ,  $t = 3.32$ ) و مدیریت دانش ( $\beta = 0.57$ ,  $t = 5.42$ ) بر عملکرد سازمانی بود در حالی که تأثیر ساختار سازمانی بر عملکرد قابل توجه نبود. ( $\beta = 0.06$ ,  $t = 1.11$ ) از طرفی نقش مدیریت دانش به‌عنوان میانجی برای متغیرهای فرهنگ سازمانی و راهبرد سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت. در نتیجه می‌توان گفت بهبود مدیریت فرایندهای مربوط به دانش سازمانی که متأثر از عواملی چون فرهنگ و راهبرد سازمانی است، منجر به افزایش عملکرد سازمانی می‌شود. با توجه به عوامل مؤثر در پردازش دانش و زیرساخت‌های آن، پیشنهادهایی ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ سازمانی؛ ساختار سازمانی؛ راهبرد سازمانی؛ مدیریت دانش؛ عملکرد

سازمان.

## مقدمه

سازمان مجموعه‌ای از عناصر در حال تعامل، سطوح ترتیب‌یافته و واحدهای تصمیم‌گیری است؛ شناسایی و بررسی این عناصر همواره یکی از مهم‌ترین مسایل پیش روی محققان سازمانی بوده است (مارتینلی<sup>۱</sup> و پی.دانتی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۶۹). ریچارد ال. دفت<sup>۳</sup> به‌منظور آرایه‌ی طرح کامل‌تری از سازمان و توصیف دقیق‌تر آن، ابعاد شش‌گانه‌ای را برمی‌شمارد که شامل راهبرد، ساختار، فرهنگ، اندازه، فن‌آوری و محیط می‌باشد (غلامپورراد، ۱۳۸۲). محققان در تلاشند تا اثر تغییرات این عناصر را از طریق فرایندهای میانجی بر عملکرد سازمان بررسی کنند. یکی از این میانجی‌ها که تاکنون بسیار مورد توجه قرار گرفته، مدیریت دانش است (ژنگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰: ۷۶۳). در مطالعات مقایسه‌ای چارچوب مدیریت دانش، بسیاری از محققان سه جزء اصلی را برای مدیریت دانش برشمرده‌اند. جزء اول با نام *توانمندسازهای* (عوامل مؤثر) مدیریت دانش<sup>۵</sup> هستند که به‌عنوان سازوکاری تعریف می‌شوند تا فرایندهای درونی سازمان از طریق آن‌ها به‌طور پیوسته بهبود یابد. توانمندسازها در حقیقت برخی عناصر سازمانی هستند که منجر به کارآمدتر شدن فرایندهای مدیریت دانش می‌شوند. دومین جزء، *فرایندهای* مدیریت دانش<sup>۶</sup> هستند. مانند خلق، تسهیم، به‌کارگیری و حفظ دانش و جزء سوم، *عملکرد* سازمانی است. رابطه میان این سه جزء می‌تواند به‌صورت مدل ورودی - فرایند - خروجی تفسیر شود. پیش‌فرض این مدل آن است که عوامل ورودی، عملکرد را از طریق فرایندهای مدیریت دانش، تحت تأثیر قرار می‌دهند (لی<sup>۷</sup> و چوا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳: ۱۸۱). در عصر رقابتی امروز صحبت از مدیریت دانش بسیار است؛ اما چالش چگونگی شکل‌گیری و استفاده از این دانش برای بهبود عملکرد سازمانی همواره با علامت سؤال روبه‌رو بوده است. این فقدان - به‌ویژه در سازمان‌هایی که حجم و گردش اطلاعات بالایی دارند - ضروری‌تر به نظر می‌رسد. مسأله‌ی اصلی مورد خطاب این پژوهش آن است که آیا عوامل درون‌سازمانی مورد نظر بر عملکرد سازمانی اثر دارند؟ آیا این عوامل بر مدیریت دانش نیز اثر

1. Martinelli
2. P.Dante
3. Richard L.Daft
4. Zheng
5. KM Enablers
6. KM Processes
7. Lee
8. Choi

دارند؟ تأثیر کدامیک از آن‌ها بیش تر است و مهم تر این که آیا مدیریت دانش در انتقال تأثیر این عوامل بر عملکرد، نقشی را ایفا می کند؟

## بیان مسأله

ویژگی های درونی سازمان، جزئی از منابع حیاتی برای موفقیت به شمار می روند. لذا توجه بیش از پیش به شناسایی این ویژگی ها و نیز چگونگی تأثیر آن‌ها بر خروجی های سازمان، در محیط به سرعت در حال تغییر امروز، امری ضروری و پرهیزناپذیر به نظر می رسد (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۰: ۷۶۳). این عوامل درون سازمانی شامل مجموعه ای گسترده و نسبتاً ثابتی هم چون فرهنگ، ساختار، قدرت و ویژگی های سیاسی هستند که محیط و محدوده ای فعالیت سازمان را شکل می دهند.

مطالعات بسیاری برای بررسی این که چه گونه تناسب میان مفاهیم سازمانی و راهبرد سازمانی، به گوناگونی در عملکرد سازمان منجر می شود، انجام شده است. در این میان، مدیریت دانش به عنوان یک متغیر میانجی نقش چشم گیری را در مربوط ساختن مفاهیم و راهبردهای سازمانی با عملکرد سازمان ایفا می کند. مدیریت دانش یک فرایند یک پارچه و سامان مند برای ایجاد هم آهنگی در سطح سازمان برای دستیابی به اهداف آن است و می تواند ظرفیت لازم را برای بالا بردن مزیت رقابتی سازمان، تمرکز بر مشتری، بهبود روابط کارکنان، نوآوری و هزینه های کم تر به وجود آورد (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۰: ۷۶۳).

در این پژوهش، عوامل سازمانی شامل: ساختار، فرهنگ و فن آوری مورد بررسی قرار می گیرند و تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمان بررسی می شود. همان طور که گفته شد متغیر مدیریت دانش نیز به عنوان یک متغیر میانجی در این مطالعه مورد مطالعه قرار خواهد گرفت.

## مروری بر مبانی نظری و پیشینه ی تحقیق

در این بخش ابتدا به تعریف مدیریت دانش و فرایندهای آن پرداخته می شود. سپس عوامل سازمانی و نحوه ی تأثیر آن در شکل دادن فرایندهای مدیریت دانش و نیز ارتباط آن با عملکرد سازمان بررسی می شود. هم چنین به پیشینه ای از تحقیقات مربوط به موضوع تحقیق اشاره می شود.

## مدیریت دانش

در اقتصادهای دانش‌محور، دانش، یک منبع اصلی برای رقابت است و موفقیت هر سازمان بیش از آن‌که به ارزش منابع فیزیکی، سرمایه و دارایی‌های ملموس و عینی آن وابسته باشد، متکی به سرمایه‌ی فکری سازمان است (گلد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۸۵). یک مدیریت دانش موفق می‌تواند ظرفیت لازم را برای بالا بردن مزیت رقابتی سازمان، تمرکز بر مشتری، بهبود روابط کارکنان، نوآوری و هزینه‌های کم‌تر به وجود آورد (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۰: ۷۶۳). گلد و همکارانش فرایندهای مدیریت دانش را به سه بعد: کسب دانش<sup>۲</sup>، تبدیل دانش<sup>۳</sup>، به کارگیری دانش<sup>۴</sup> تقسیم‌بندی نموده‌اند که مبنای مطالعات ما نیز در این مقاله بر پایه‌ی این فرایندهاست.

اولین عنصر از مدیریت دانش، کسب و خلق دانش است. این دانش به‌طور پیوسته در گروه‌ها، سازمان‌ها یا شرکت‌ها از طریق تعاملات میان افراد شکل می‌گیرد و توان سازمان را برای جذب و تولید دانش که کلید ایجاد مزیت رقابتی و گسترش محصولات و خدمات جدید است بالا می‌برد (فیلمون<sup>۵</sup> و یوریارت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸: ۴۵). طوفان مغزی و الگوگیری<sup>۷</sup> از معروف‌ترین روش‌های کسب دانش می‌باشند. عنصر دوم تبدیل دانش است. یکی از مهم‌ترین نظریه‌های ارائه‌شده در زمینه‌ی تبدیل دانش، نظریه‌ی چرخش دانش سازمانی مطرح شده از سوی نوناکا<sup>۸</sup> می‌باشد. در این نظریه، از مفاهیم دانش ضمنی و دانش آشکار استفاده شده است. وی تبدیل دانش را از منظر تبدیل آن از ضمنی به آشکار و برعکس، مورد بررسی قرار داده است؛ به این معنا که دانش فردی می‌تواند از طریق تعامل پویا میان دانش ضمنی و آشکار، به دانش سازمانی بدل شود. این فرایند پویا، جوهر خلق دانش مفید و قابل استفاده در سازمان است. این تعامل میان دو نوع دانش، باعث می‌شود که چهار حالت از تبدیل دانش به وجود آید که شامل: اجتماعی کردن، بیرونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی دانش است (نوناکا و همکاران، ۱۹۹۶). سومین عنصر؛ یعنی، به کارگیری دانش به درجه‌ای اشاره دارد که سازمان، منابع دانش را که در مرزهای وظیفه‌ای به

1. Gold
2. Knowledge Acquisition
3. Knowledge Conversion
4. Knowledge Application
5. Filemon
6. Uriarte
7. Benchmarking
8. Nonaka

اشتراک گذاشته شده است، به کار می‌برد (لیائو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱: ۷۲۹). فرایند به کارگیری دانش، فرایندی است که در آن دانش به اصطلاح فعال می‌شود و برای ارزش آفرینی در سازمان آماده می‌گردد. به کارگیری دانش هم‌چنین می‌تواند به حل مسأله و بهبود کارآیی سازمان منجر شود (لین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷)، به علاوه استفاده از پایگاه دانش در تصمیم‌گیری و حل مسأله، به سازمان اجازه می‌دهد تا به‌طور کارآمدتری به تغییرات محیطی پاسخ دهد (لیائو و همکاران، ۲۰۱۱: ۷۲۹).

بسیاری از مطالعات، رابطه قابل توجهی میان مدیریت دانش و کارآیی سازمان را نشان داده‌اند. برابر بررسی‌های ژنگ و همکارانش، کسب دانش و به اشتراک‌گذاری آن در نوآوری و توسعه‌ی محصول و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان مؤثر است. هم‌چنین یک پارچه‌سازی دانش می‌تواند به توسعه محصول، کاهش عیب‌ها و افزایش کارآیی منجر شود (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۰: ۷۶۴). از طرفی مطالعات انجام‌شده توسط لیائو و وو<sup>۳</sup>، نشان داد که یادگیری سازمانی شکل‌گرفته از طریق مدیریت دانش، می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان داشته باشد (لیائو و وو، ۲۰۰۹: ۶۴). لی و چو نیز دریافتند که خروجی فرایند مدیریت دانش می‌تواند شامل: توانایی کاربران دانش، نوآوری و خلاقیت سازمانی باشد. از دید آنان خلاقیت سازمانی عامل آفریننده‌ی ارزش یا ایده‌های جدید است که از کار کردن افراد در یک سامانه‌ی اجتماعی به‌وجود می‌آید (لی و چو، ۲۰۰۳: ۱۸۹). بر پایه‌ی این مطالعات، می‌توان فرضیه‌ی زیر را عنوان کرد:

فرضیه‌ی ۱. «مدیریت دانش به‌طور مثبت بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد.»

## فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی یک عامل اصلی و مهم در شکل‌دادن رویه‌های سازمانی (جانناگین<sup>۴</sup> و اسلوکوم<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷: ۲۸۹)، یک پارچه‌سازی قابلیت‌های سازمان (دی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴: ۳۷)، ایجاد راه حل برای روبه‌رو شدن با مشکلات (شاین<sup>۷</sup>، ۱۹۸۴: ۳) و نیز ایجاد مانع یا هموارسازی دست‌یابی به

1. Liao
2. Lin
3. Wu
4. Jarnagin
5. Slocum
6. Day
7. Schein

اهداف سازمان (دنيسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰) تعريف می‌گردد. فرهنگ، در مطالعات گوناگون به عوامل مختلف و وجوه گوناگونی تقسیم‌بندی می‌شود که هر یک از این عوامل به میزان متفاوت بر شاخص‌های عملکرد تأثیر دارند (یيلماز<sup>۲</sup> و ارگون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۲۹۰). مدل به‌کار رفته در این تحقیق، براساس تئوری فرهنگ سازمانی دنيسون استوار است. در این مدل، وجوه فرهنگ متشکل از عوامل: مشارکتی<sup>۴</sup>، تداوم رویه<sup>۵</sup>، انطباق‌پذیری<sup>۶</sup> و مأموریتی<sup>۷</sup> است (دنيسون، ۱۹۸۴). فرهنگ مشارکتی در ایجاد نقطه‌نظرهای چندگانه برای تصمیم‌گیری به سازمان کمک می‌کند. حس مالکیت و مسئولیت می‌آفریند، تعهد کارمندان را افزایش می‌دهد و در نتیجه نوآوری و خلاقیت کارکنان را بهبود می‌بخشد. وجود این عامل در سازمان باعث می‌گردد به اختیارات و ابتکارات کارکنان ارج نهاده شود، همکاری در جهت اهداف مشترک شکل گیرد و مهارت‌های افراد توسعه یابد. فرهنگ تداوم رویه، یک پارچگی داخلی را برای تسهیل هم‌آهنگی میان فعالیت‌های سازمان فراهم می‌آورد. این عامل مجموعه‌ارزش‌هایی را می‌آفریند که در سازمان حس هویت به‌وجود می‌آورند و مجموعه‌ای از انتظارات را به‌صورت واضح و روشن بیان می‌دارد (یيلماز و ارگون، ۲۰۰۸: ۲۹۲). این نوع از فرهنگ، منبع قدرتمندی از پایداری و یک‌پارچگی درونی است که درجه‌ی بالایی از ثبات را به‌وجود می‌آورد (دنيسون، ۱۹۸۴: ۱۸). در سازمان‌هایی که سطح بالایی از ثبات دارند، فرهنگ قوی‌ای حاکم است که پایداری، هم‌آهنگی و یک‌پارچگی را به‌وجود می‌آورد (دنيسون و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۰۰). فرهنگ انطباق‌پذیر به درجه‌ای اشاره دارد که یک سازمان توانایی تغییر رفتار، ساختار و سیستم‌ها را به‌منظور باقی‌ماندن در محیط متغیر بیرونی دارد (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۰: ۷۶۵) و این که چه‌گونه یک سازمان با وقایع و تغییرات خارجی روبه‌رو می‌شود. فرهنگ انطباق‌پذیر در حقیقت همان تبدیل خواسته‌ها و انتظارات مشتری به فرایندهای درونی است. فرهنگ مأموریتی، اهداف سازمان را تعریف می‌کند و حس معنادار بودن هدف را برای اعضای سازمان فراهم می‌آورد. فرهنگ مأموریتی، هم‌چنین بر ثبات و جهت

1. Denison
2. Yilmaz
3. Ergun
4. Involvement
5. Consistency
6. Adaptability
7. Mission

حرکت تأکید دارد و به سازمان در هم آهنگی روابطش با دنیای خارج یاری می‌رساند. وجود این فرهنگ به سازمان کمک می‌کند تا مجموعه‌ای از ارزش‌های واضح و تعریف‌شده و قابل درک از جهت و هدف راهبردی خود داشته باشد (ییلماز و ارگون، ۲۰۰۸: ۲۹۲).

برابر تحقیقات پیشین، هریک از عوامل فرهنگ تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان خواهد داشت (دنیسون، ۱۹۹۰). هم‌چنین ییلماز و ارگون نقش تناسب میان عوامل را نیز در بهبود عملکرد تأیید کردند (ییلماز و ارگون، ۲۰۰۸: ۲۹۲). در حقیقت در دنیای مبهم و متغیر امروزی، بخش مهمی از تصمیم‌گیری‌ها، هضم و استفاده از دانش محیطی برای ساختار بخشیدن به ناشناخته‌هاست (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۰: ۷۶۵) که ارزش‌ها و استانداردهای رفتاری شکل گرفته در قالب فرهنگ توسط اعضای سازمان، به‌عنوان یک فیلتر در پردازش اطلاعات معنادار عمل می‌کند (دلونگ<sup>۱</sup> و فاهی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰: ۱۲۳) و بر این اساس فرضیه‌ی دوم به‌صورت زیر تعریف می‌گردد:

فرضیه‌ی ۲. «فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان اثر مثبت می‌گذارد.»

تحقیقات گسترده‌ی انجام‌شده پیرامون فرهنگ سازمانی، دلالت بر وجود رابطه‌ی مثبت میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش دارد. برابر مطالعات هابر<sup>۳</sup> ۱۹۹۱، عامل ثبات به تفسیر اطلاعات جدید اخذشده از واحدهای مختلف کمک می‌کند. اُ. ریلی<sup>۴</sup> ۱۹۸۹ مشارکت را یکی از عوامل مهم در نوآوری می‌داند. داوینپورت<sup>۵</sup> و پروساک<sup>۶</sup> ۱۹۹۸ نقش مثبت وضوح بینش سازمان را در مدیریت دانش بررسی کرده‌اند و می‌توان این‌گونه عنوان کرد که فرهنگ سازمانی در درک و به‌کارگیری دانش، از مهم‌ترین مسایل در شکل‌گیری مدیریت دانش است که خود منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شود؛ لذا، می‌توان فرضیه‌های سوم و چهارم را به‌صورت زیر عنوان کرد:

فرضیه‌ی ۳. «فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش اثر مثبت می‌گذارد.»

فرضیه‌ی ۴. «فرهنگ سازمانی از طریق مدیریت دانش بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد.»

1. Delong
2. Fahey
3. Huber
4. O Reilly
5. Davenport
6. Prusak

## ساختار سازمانی

ساختار سازمانی یک پیکربندی دیرپا و ایستا از کارها و فعالیت‌های سازمان است (اسکیوینگتون<sup>۱</sup> و دفت، ۱۹۹۱). هر فعالیت انسانی سازمان یافته، نیازمند دو شرط اساسی و در عین حال متضاد است: یکی تقسیم کار به وظایف متعدد و دیگری هم‌آهنگی این فعالیت‌ها. به زبان ساده ساختار یک سازمان به صورت مجموعه‌روش‌هایی تعریف می‌شود که در آن سازمان به وظایف مجزا تقسیم می‌شود و سپس بین آن وظایف هم‌آهنگی به وجود می‌آید (مینتزبرگ<sup>۲</sup>، ۱۹۷۹: ۲).

در این تحقیق، از مطالعات ژنگ و همکاران (۲۰۱۰) در مورد ساختار سازمانی که بر پایه‌ی تحقیقات فرل<sup>۳</sup> و اسکینر<sup>۴</sup> ۱۹۸۸ بنیان نهاده شده است، استفاده می‌گردد. آن‌ها مؤلفه‌های ساختار را رسمی‌سازی<sup>۵</sup>، تمرکز<sup>۶</sup>، کنترل<sup>۷</sup> و پذیرش اقتدار<sup>۸</sup> می‌دانند. با توجه به سایر مطالعات انجام شده تأکید بیش‌تری بر سه مؤلفه‌ی نخست صورت گرفته است که در ذیل شرح داده می‌شوند:

رسمیت وسعتی را اندازه می‌گیرد که سازمان از قوانین و رویه‌ها برای تعیین و تجویز رفتارها استفاده می‌کند (لیانو و همکاران، ۲۰۱۱: ۷۳۰). رسمیت در حقیقت همان استانداردسازی شرح رویه‌ها، قوانین، نقشه‌ها و... است (فرل و اسکینر، ۱۹۸۸: ۱۰۴). بلاو<sup>۹</sup> ۱۹۷۰ رسمیت را درجه‌ای معرفی می‌کند که کارکنان توسط قوانین و رویه‌ها، از کار کردن به صورت خلاق و مستقل و نیز از یادگیری باز می‌مانند (نام<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۳: ۲۸۶). در سازمان‌هایی با رسمیت بالا، قوانین و رویه‌های صریحی وجود دارد که مانع از خلاقیت و نوآوری لازم در سازمان می‌شود و در حقیقت این امکان که اعضای سازمان در تصمیم‌گیری‌های چندگانه سهمی شوند را حذف می‌کند (چن<sup>۱۱</sup> و هوانگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۰۶).

1. Skivington
2. Mintzberg
3. Ferrell
4. Skinner
5. Formalization
6. Centralization
7. Control
8. Acceptance of Authority
9. Blau
10. Nahm
11. Chen
12. Huang



تمرکز اشاره به سطحی دارد که در آن تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد. اگر تصمیمات به سطوح پایین‌تر محول شود، سازمان غیرمتمرکز و اگر قدرت تصمیم‌گیری در سطح بالایی حفظ شود، سازمان متمرکز خواهد بود (فرل و اسکینر، ۱۹۸۸: ۱۰۴). تمرکز هم‌چنین یک محیط غیرمشارکتی را به وجود می‌آورد که ارتباطات، تعهدات و مشارکت در انجام امور را کاهش می‌دهد (چن و هوانگ، ۲۰۰۷: ۱۰۶). کنترل سازمانی، چرخه‌ای است که شامل سه مرحله‌ی: تعیین شاخص‌ها، اندازه‌گیری و بازخورد می‌شود. کنترل در بوروکراسی می‌تواند شامل: قوانین، استانداردها و رویه‌های داخلی باشد (فرل و اسکینر، ۱۹۸۸: ۱۰۵). این فرایند تصمیمات را بهبود می‌بخشد و قابلیت پیش‌گویی عملکرد را بالا می‌برد. این عامل تضمین می‌کند که یک سیستم مشخص و واضح از قوانین و سازوکارها وجود دارد تا عملکرد را کنترل کند (جرمن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸: ۵۵۸).

چن و هوانگ در بررسی خود دریافتند که هرچه ساختار نامتمرکزتر و غیررسمی‌تر باشد، اثر مطلوبی بر عملکرد خواهد داشت (چن و هوانگ، ۲۰۰۷: ۱۰۴). جرمن و همکارانش (۲۰۰۸) با مطالعه‌ی تأثیر ساختار بر عملکرد، با در نظر گرفتن نقش زنجیره‌ی تأمین، دریافتند که ساختارهای رسمی در محیط‌هایی با تغییرات کم، اثر مثبت بر عملکرد مالی و در محیط‌های پویا، اثر منفی بر عملکرد دارد (جرمن و همکاران، ۲۰۰۸: ۵۵۷). هم‌چنین در مطالعات ژنگ و همکاران مشخص شد که ساختار سازمانی بر عملکرد سازمان به‌طور منفی اثر می‌گذارد (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۰). بر پایه‌ی این مبانی، می‌توان فرضیه‌ی پنجم را به‌صورت زیر مطرح کرد:

فرضیه‌ی ۵. «ساختار سازمانی بر عملکرد سازمان اثر منفی می‌گذارد.»

هم‌چنین تحقیقات نشان می‌دهد اگرچه از ساختار سازمانی جهت منطقی کردن وظایف و واحدها در سازمان استفاده می‌شود؛ اما گاهی عناصر ساختاری به جلوگیری از همکاری و تسهیم دانش میان واحدهای درون سازمان منجر می‌شود. برای مثال: ساختارهایی که رفتار فردگرایانه را رواج می‌دهند به انباشته شدن اطلاعات منجر می‌شوند و می‌توانند مانع از کارایی مدیریت دانش در سازمان شوند (گلد و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۸۸). از سوی دیگر، تمرکز و به‌ویژه سلسله‌مراتب، در تسهیم دانش بین واحدها تأثیر منفی دارد و دلیل آن کنترل مخفی‌شده در این عامل است (چن و هوانگ، ۲۰۰۷: ۱۰۷)؛ زیرا دستورالعمل از بالا به پایین می‌تواند ترس را بالا ببرد، بدگمانی و

1. Germain

رقابت داخلی را افزایش دهد و همکاری و یک‌پارچگی کارها را کاهش دهد (ویلیم<sup>۱</sup> و بولنز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۱۵۲). رسمیت نیز به اندازه‌ی تمرکز می‌تواند در تسهیم دانش اثر منفی به‌وجود آورد؛ چراکه رسمیت محیطی کنترلی می‌آفریند و انعطاف‌پذیری را در تسهیم دانش کاهش می‌دهد (چن و هوانگ، ۲۰۰۷: ۱۰۷). بر این اساس، فرضیات ششم و هفتم به‌صورت زیر عنوان می‌شوند:

فرضیه‌ی ۶. «ساختار سازمانی بر مدیریت دانش اثر منفی می‌گذارد.»

فرضیه‌ی ۷. «ساختار سازمانی از طریق مدیریت دانش بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد.»

## راهبرد سازمانی

راهبرد یک برنامه‌ی عمل است که وصف‌کننده‌ی تخصیص منابع و فعالیت‌های لازم برای رودرویی با محیط برای رسیدن به اهداف سازمانی است (غلامپور راد، ۱۳۸۲: ۱۳۳). در حقیقت راهبرد سازمانی، روشی است که از طریق آن سازمان تصمیم به رقابت می‌گیرد و مزیت رقابتی را دنبال می‌کند (مورگان<sup>۳</sup> و استرانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳: ۱۶۴). در تحقیقات راهبردی، مضامین مختلفی به‌کار گرفته شده است که یکی از رایج‌ترین آن‌ها جهت‌دهی راهبردی است. مبنای این تحقیق نیز بر اساس مفهوم جهت‌دهی راهبرد که توسط ونکاترامان<sup>۵</sup> ۱۹۸۹ برای ارزیابی راهبرد سازمانی ارایه شده است، شکل می‌گیرد. جهت‌دهی راهبردی، وضعیت کلی سازمان را نسبت به روش‌ها و عملکرد آن وصف می‌کند (مسکندال<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰: ۸۰۸).

ونکاترامان مؤلفه‌های جهت‌دهی راهبردی را در شش عنوان بیان می‌دارد. این ابعاد عبارتند از: تهاجمی<sup>۷</sup>، تحلیل<sup>۸</sup>، ریسک‌پذیری<sup>۹</sup>، آینده‌نگری<sup>۱۰</sup>، پیش‌روبودن<sup>۱۱</sup> و تدافعی<sup>۱۲</sup> (لائو<sup>۱۳</sup> و برتون<sup>۱۴</sup>،

1. Willem
2. Buelens
3. Morgan
4. Strong
5. Venkatraman
6. Meskendahl
7. Aggressiveness
8. Analysis
9. Riskiness
10. Futurity
11. Proactiveness
12. Defensiveness
13. Lau
14. Bruton

۲۰۱۱: ۳۳). براساس مطالعات انجام شده‌ی قبلی، عامل پیشرو بودن در عامل تهاجمی مکنون است (تالک<sup>۱</sup> و هالتینک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۲۲۲) و عامل آینده‌نگری توسط عامل تحلیل، پوشش داده می‌شود و نیز عامل تدافعی به این دلیل که متضاد عامل تهاجمی است، حذف می‌گردد (لائو و بروتن، ۲۰۱۱: ۳۷۳)؛ لذا، مؤلفه‌های مهم جهت‌دهی راهبردی به‌طور مختصر شرح داده می‌شود.

تحلیل به توانایی‌های سازمان در تولید سیستماتیک اطلاعات و ایجاد دانش برای کسب مزیت رقابتی اشاره دارد (مورگان و استرانگ، ۲۰۰۳: ۱۶۶). سازمان‌های تحلیل‌گر، مجموعه‌ی وسیعی از اطلاعات را به‌منظور دست‌یابی به مزیت رقابتی، جمع‌آوری، مدیریت و تفسیر می‌کنند (مسکندال، ۲۰۱۰: ۸۱۳). ریسک‌پذیری، سازمان را تشویق می‌کند که وارد بازارهای جدید شود، تمایلات بازار و مشتری را دنبال کند و فن‌آوری‌های جدید را توسعه دهد (مسکندال، ۲۰۱۰: ۸۱۴). هم‌چنین ریسک‌پذیری با فراهم آوردن یک روحیه‌ی انعطاف‌پذیر و خلاق و شکستن قوانین و سنت می‌تواند سازمان را با بهبود در عملکرد همراه سازد (مورگان و استرانگ، ۲۰۰۳: ۱۶۷). تهاجمی، رفتار سازمان را با توجه به فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی وصف می‌کند. این بعد، طیفی از حالت تدافعی تا تهاجمی را در بر می‌گیرد و به نظر می‌رسد که در محیط‌های ناپایدار و رقابتی، یک عامل ضروری است (ونکاترامان، ۱۹۸۹).

برابر این تحقیقات، راهبرد سازمانی بر عملکرد آن تأثیر مثبت خواهد داشت. برای مثال: تحقیقات مورگان و استرانگ که از مفهوم جهت‌دهی راهبردی ونکاترامان بهره‌جستند، نشان می‌دهد که وجوه تحلیلی، تدافعی و آینده‌نگری بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت دارد (مورگان و استرانگ، ۲۰۰۳). چانگ و چوانگ از رویکرد راهبرد پورتر<sup>۳</sup> استفاده کردند و آن‌ها نیز تأثیر راهبرد را بر عملکرد تأیید کردند (چوانگ و چوانگ، ۲۰۱۱). به‌علاوه، ژنگ و همکارانش نیز که از چارچوب استروبی<sup>۴</sup> ونکاترامان راهبرد را مورد مطالعه قرار دادند، رابطه‌ی معنادار و مثبتی میان راهبرد و عملکرد را تأیید کردند (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۰). بر این اساس فرضیه‌ی هشتم به‌صورت زیر مطرح می‌گردد:

1. Talke
2. Hultink
3. Porter
4. STROBE

فرضیه‌ی ۸ «راهبرد سازمانی بر عملکرد سازمان اثر مثبت دارد.»  
از طرفی راهبرد سازمانی مبتنی بر حفظ مزیت رقابتی، نیازمند دریافت اطلاعات از محیط، پردازش و به‌کارگیری آن است (مورگان و استرانگ، ۲۰۰۳: ۱۶۶). پی‌گیری فعالیت‌های تحلیلی مانند جمع‌آوری دانش از منابع مختلف، تفسیر آن‌ها و استخراج مفاهیم مدیریتی برای عملکرد سازمان بسیار ضروری است. استفاده از اطلاعات برای پیش‌بینی الگوها و فضای آینده‌ی متغیر نیز از اهمیت بالایی برخوردار است (تالک، ۲۰۰۷: ۷۹). در نتیجه می‌توان فرضیات نهم و دهم را به‌صورت زیر مطرح کرد:

فرضیه‌ی ۹ «راهبرد سازمانی بر مدیریت دانش اثر مثبت می‌گذارد.»  
فرضیه‌ی ۱۰ «رابطه‌ی بین راهبرد سازمانی از طریق مدیریت دانش بر عملکرد سازمان تحت تأثیر می‌گذارد.»

## عملکرد سازمانی

اگرچه اهمیت مفهوم عملکرد و نیز مباحث گسترده‌تری چون بهره‌وری سازمان، به‌طور وسیعی شناخته شده است؛ اما مباحث مربوط به عملکرد، یکی از پیچیده‌ترین مسائلی است که پیش روی محققان این امر قرار دارد (لیانو و وو، ۲۰۰۹: ۶۵). پاسخ‌گویی سازمان‌ها به فرایندها از طریق گزارش ارزیابی عملکرد مشخص می‌شود. تحقیقات بسیار زیادی در سال‌های اخیر در مورد ماهیت و روش‌شناسی اندازه‌گیری عملکرد در سازمان‌ها انجام گردیده است. نتایج این تحقیقات از این جهت ارزشمند است که می‌توان وضعیت فعلی سازمان‌ها را درک نمود و هم‌چنین چالش‌های آینده‌ی اندازه‌گیری عملکرد را از آن طریق مورد بررسی قرار داد (مهرگان و شاهبندرزاده، ۱۳۸۴: ۱۰۸).

برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌ها الگوهای مختلفی وجود دارد. الگوهای نظیر: سینک<sup>۱</sup> و تاتل<sup>۲</sup>، کارت امتیازی متوازن، هرم عملکرد، منشور عملکرد، ماتریس اندازه‌گیری عملکرد، مدل‌های تعالی سازمان و... نمونه‌هایی از این الگوها هستند (اعرابی و رفعت، ۱۳۸۷: ۸۷). یکی از

1. Sink  
2. Tuttle

روش‌هایی که در تحقیقات بسیاری مورد مطالعه قرار می‌گیرد، روش تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی است. در این روش با استفاده از داده‌ها و ستاده‌های سازمان‌ها، نسبتی تهیه می‌شود که صورت آن ستاده و مخرج آن داده است که حاصل آن کارآیی است. این نسبت‌ها می‌تواند با نسبت‌هایی که برای واحد سازمانی مورد نظر مناسب به نظر می‌رسند (شاخص‌های عملکرد) مقایسه شوند و یا وضعیت آن‌ها در درون سازمان معین گردد (کاشانی‌پور و قاضی‌زاده، ۱۳۸۷: ۹۴).

از طرف دیگر در بیش‌تر تحقیقات مشابه این تحقیق، عملکرد سازمان از دیدگاه پاسخ‌دهندگان و به‌صورت نگرشی مورد بررسی قرار گرفته است. بدین معنا که از پاسخ‌دهنده خواسته می‌شد وضعیت سازمان خود را در مقایسه با دیگر سازمان‌ها با فعالیت مشابه مشخص کند. بدیهی است که نظرات و خواسته‌های پاسخ‌دهندگان و نیز واژه‌های همیشگی از شناخته‌شدن به‌عنوان یک سازمان اقتصادی با عملکرد پایین، باعث می‌گردد نتایج، متفاوت از واقعیت امر باشد. به همین دلیل در این تحقیق از این رویکرد استفاده نشده است؛ بلکه رویکرد اول؛ یعنی، استفاده از داده‌ها و ستاده‌های سازمان استفاده شده است و با توجه به این که قلمرو مکانی این تحقیق مربوط به سازمان‌های خدماتی است، لذا، بانک‌ها به‌عنوان مهم‌ترین سازمان‌های خدماتی مورد تحلیل قرار گرفته‌اند.

می‌دانیم که هر ساله بانک‌ها، عملکرد شعب خود را مورد مطالعه قرار می‌دهند و با توجه به شاخص‌های معینی به درجه‌بندی آن‌ها می‌پردازند. این امر در بانک صادرات ایران نیز صورت گرفته است. این شاخص‌ها به دو گروه شاخص‌های با ارزش مثبت و با ارزش منفی تقسیم‌بندی شده‌اند. اهم این شاخص‌ها در جدول (۱) نشان داده می‌شوند.

جدول ۱. شاخص‌های مربوط به درجه‌بندی شعب در بانک

مانده‌ی مطالبات معوق	منابع	تسهیلات پرداختی	خدمات و اسناد					کارآیی	نام شاخص
			تعداد حساب‌ها	تعداد واریز و برداشت	سایر اسناد	خدمات نوین بانکی	تعداد قرارداد تسهیلاتی		
منفی	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت	مثبت	نوع شاخص

هر یک از شاخص‌های اصلی شامل چندین زیر شاخص هستند که هر یک (هم شاخص‌های اصلی و هم زیر شاخص‌ها) دارای ضریب اهمیت مشخصی می‌باشند که در رتبه‌بندی لحاظ می‌شوند.

به‌طور کلی می‌توان گفت با مرور ادبیات موضوع، تحقیقات متعددی در رابطه با بررسی تک‌تک عوامل درون‌سازمانی با عملکرد و مدیریت دانش انجام گرفته است؛ اما هیچ‌کدام از آن‌ها، این عوامل را به‌صورت تجمیعی و با بررسی نقش مدیریت دانش در سازمان‌های خدماتی مورد بررسی قرار نداده‌اند.

گودرزی و همکارانش (۱۳۸۸) رابطه‌ی فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را در سازمان‌های تربیت بدنی از دید پاسخ‌دهندگان مورد بررسی قرار دادند. نتایج این تحقیق تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی را بر مدیریت دانش مورد تأیید قرار می‌دهد. این تحقیق در یکی از بخش‌های خدماتی کشور صورت گرفته است و به‌منظور بررسی بیش‌تر، این رابطه به همراه متغیرهای دیگر در بخش خدماتی دیگری گسترش داده می‌شود. علامه<sup>۱</sup> و همکاران ۲۰۱۱ مشابه تحقیقات لی و چوا (۲۰۰۳) تأثیر عوامل فرهنگ، ساختار و فن‌آوری را بر عملکرد سازمان با مداخله مدیریت دانش بررسی کردند. در مطالعات آنان متغیر راهبرد سازمانی گنجانده نشده است. لذا در تحقیق حاضر متغیر راهبرد سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد مورد بررسی قرار می‌گیرد. غلامپورراد، (۱۳۸۲) در مطالعه‌ی خود رابطه‌ی راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی را با رویکرد مشتری‌مداری در بانک ملت مورد مطالعه قرار داد؛ اما وی تأثیر این عوامل را بر عملکرد سازمان بررسی نکرده است.

## روش تحقیق

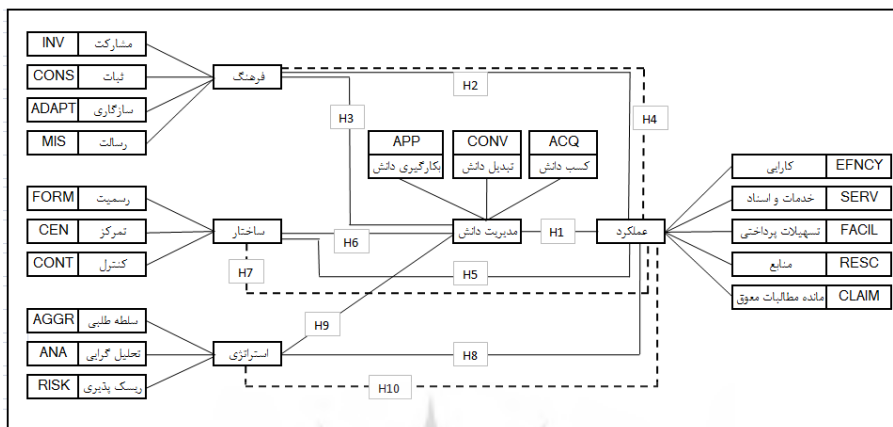
این تحقیق از نوع توصیفی و از حیث هدف کاربردی است و به‌دنبال بررسی تأثیر عوامل سازمانی شامل: فرهنگ، ساختار و راهبرد بر عملکرد از طریق متغیر میانجی مدیریت دانش است. با توجه به فرضیات مطرح شده، متغیرهای: «فرهنگ سازمانی»، «ساختار سازمانی» و «راهبرد سازمانی» به‌عنوان متغیرهای مکنون برون‌زا یا متغیرهای مستقل مورد بررسی و سنجش قرار

1. Allameh

می‌گیرند که هر یک مطابق با مطالب ادبیات موضوع شامل ابعاد مختلفی می‌باشند. ابعاد فرهنگ سازمانی شامل: «فرهنگ مشارکتی»، «تداوم رویه»، «انطباق‌پذیر» و «مأموریتی» می‌گردد. ابعاد ساختار سازمانی تحت عناوین «رسمیت»، «تمرکز» و «کنترل» مورد بررسی قرار می‌گیرد و ابعاد راهبرد سازمانی متشکل از: «ریسک‌پذیری»، «تحلیل» و «تهاجمی» است. «مدیریت دانش» به‌عنوان متغیر مکنون درون‌زا یا متغیر وابسته‌ی واسطه‌ی یا متغیر میانجی شامل مؤلفه‌های: «کسب دانش»، «تبدیل دانش» و «به‌کارگیری دانش» مورد بررسی قرار می‌گیرد. متغیر «عملکرد سازمانی» هم به‌عنوان متغیر مکنون درون‌زا یا متغیر وابسته‌ی نهایی مورد سنجش قرار می‌گیرد و شامل مؤلفه‌های: «کارآیی»، «خدمات و اسناد»، «تسهیلات پرداختی»، «منابع» و «مانده‌ی مطالبات معوق» می‌گردد. جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیرهای ساختار، فرهنگ، راهبرد و مدیریت دانش از طریق پرسش‌نامه و داده‌های مربوط به عملکرد شعب از طریق شعبه‌ی مرکزی بانک صادرات جمع‌آوری شده است.

جامعه آماری پژوهش شامل: «شعب بانک صادرات مناطق شمال، شرق، مرکز و غرب شهر تهران (به‌استثنای شعب با رتبه ممتاز الف و ب)» می‌باشد که تعداد کل آن‌ها برابر آخرین آمار، ۳۷۳ شعبه است. اطلاعات اسنادی مورد نیاز در مورد جامعه آماری از منابع موجود در شعبه‌ی مرکزی بانک صادرات استخراج شده است. پرسش‌نامه‌ی پژوهش نیز در میان کارکنان این شعب که در یکی از پست‌های مدیریت یا معاونت شعبه شاغل هستند جمع‌آوری شده است. با توجه به اندازه‌ی جامعه، حجم نمونه‌ی آماری تعداد ۱۹۰ محاسبه شد که برای اطمینان از به‌دست آمدن تعداد نمونه‌ی مورد نظر، تعداد ۲۱۰ پرسش‌نامه توزیع گردید که از این میان تعداد ۱۹۸ عدد قابل استفاده بود. به‌منظور نمونه‌گیری از جامعه‌ی مورد تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک استفاده شده است. پرسش‌نامه، شامل دو بخش اساسی است. بخش اول به داده‌های مربوط به سؤالات جمعیت‌شناختی اختصاص دارد و در بخش دوم، سؤالات مربوط به متغیرهای تحقیق ارایه می‌شود. سؤالات مربوط به فرهنگ سازمانی از پرسش‌نامه‌ی دنیسون، سؤالات مربوط به ساختار سازمانی بر اساس پرسش‌نامه‌ی فرل و اسکینر و سؤالات مربوط به راهبرد سازمانی از مطالعات ونکاترامان اقتباس شده است. هم‌چنین سؤالات مربوط به مدیریت دانش برگرفته از مطالعات گلد و همکارانش می‌باشد.

با توجه به مطالب ارایه‌شده در بخش دوم، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل (۱) صورت‌بندی شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

پرسش‌نامه‌ی این پژوهش با استفاده از چندین پرسش‌نامه‌ی معتبر مورد استفاده در تحقیقات مشابه تنظیم شده است. علاوه بر این از ۱۰ تن از استادان و خبرگان مربوطه نظرخواهی و در نتیجه روایی پرسش‌نامه تأیید شد. به منظور سنجش اعتبار پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که نتیجه‌ی این آزمون برای هر یک از متغیرها در جدول (۲) آمده است:

جدول ۲. ضرایب آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق

نام متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
فرهنگ	۰/۸۹۰
ساختار	۰/۸۶۱
راهبرد	۰/۹۰۴
مدیریت دانش	۰/۸۲۸



با توجه به این که ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای هر یک از متغیرها بیش تر از ۰/۸ است، از این رو پرسش نامه دارای اعتبار است.

هم چنین برای اطمینان از درستی تعداد عوامل شکل دهنده هر متغیر با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، متغیرهای مکنون شناسایی می شوند و سپس صحت و برازش مدل توسط تحلیل عاملی تأییدی ارایه می شود. برای انجام تحلیل عاملی اکتشافی از شاخص KMO<sup>۱</sup> و آزمون بارتلت<sup>۲</sup> استفاده شده است. بر اساس این تحلیل برخی سؤالات که برای سنجش متغیرها استفاده شده بود، به دلیل داشتن بار عاملی نامناسب حذف گردیدند. جدول (۳) شاخص KMO و آزمون معناداری بارتلت را برای هر متغیر نشان می دهد.

جدول ۳. شاخص KMO و آزمون معناداری متغیرهای تحقیق

نام متغیر	شاخص KMO	آزمون معناداری
فرهنگ	۰/۸۰۰	۰/۰۰۰
ساختار	۰/۷۰۲	۰/۰۰۰
راهبرد	۰/۷۷۷	۰/۰۰۰
مدیریت دانش	۰/۸۴۶	۰/۰۰۰

همان طور که مشاهده می شود میزان شاخص KMO برای هر یک از متغیرها بیش تر از ۰/۷ است که نشان دهنده میزان همبستگی مناسب میان عامل های شناخته شده است؛ لذا متغیر فرهنگ سازمانی از چهار عامل و سایر متغیرها از قبیل ساختار، راهبرد و مدیریت دانش هر کدام از سه عامل به وجود آمده اند که این یافته ها مطابق با نتایج مطالعات مطرح شده در بخش ادبیات موضوع است.

در این مرحله برای بررسی برازش متغیرها و مؤلفه های آن با داده های جمع آوری شده، از تحلیل عاملی تأییدی و از نرم افزار LISREL استفاده می شود. شاخص های برازش در جدول (۴) نشان داده شده است:

1. Kaiser-Meyer-Olkin  
2. Bartlett

شاخص کی دو<sup>۱</sup> اختلاف میان مدل و داده‌ها را نشان می‌دهد. لذا هرچه مقدار آن کم‌تر باشد حاکی از اختلاف کم‌تر بین ماتریس واریانس - کواریانس نمونه و ماتریس واریانس - کواریانس حاصل از مدل است. به جهت این‌که این شاخص تحت تأثیر تعداد نمونه قرار می‌گیرد؛ لذا از تقسیم این شاخص بر درجه‌ی آزادی استفاده می‌شود. شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل (RMSEA)<sup>۲</sup> از شاخص‌های مهم در برازش مدل است. این شاخص براساس خطاهای مدل ساخته می‌شود و هرچه کم‌تر باشد بهتر است. شاخص نیکویی برازش (GFI)<sup>۳</sup> نشان‌دهنده‌ی اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کواریانس‌ها می‌باشد که توسط مدل تبیین می‌شود و هرچه بیش‌تر باشد بهتر است. شاخص (AGFI)<sup>۴</sup> همان شاخص نیکویی برازش است که با در نظر گرفتن درجه‌ی آزادی تعدیل شده است و هرچه میزان آن بالاتر باشد، مطلوب‌تر است. شاخص نرم‌شده‌ی برازندگی (NFI)<sup>۵</sup> یکی دیگر از شاخص‌های برازش مدل است که مقادیر بالای آن بهتر است.

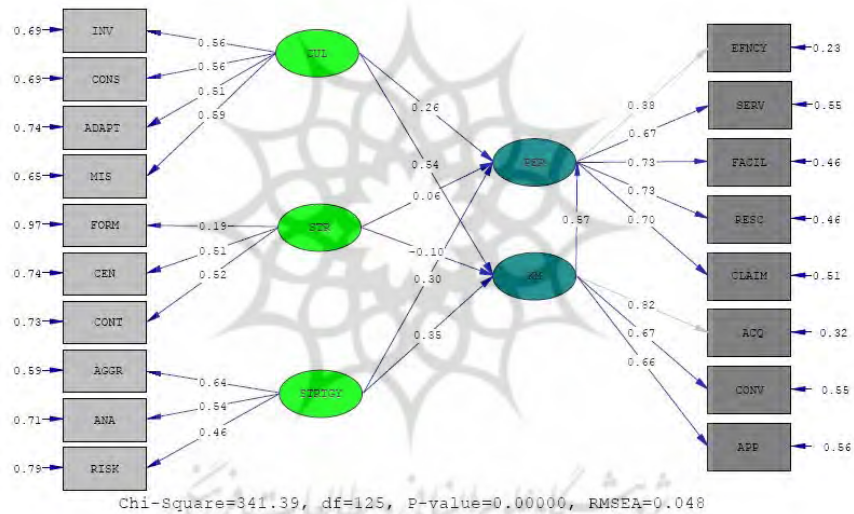
جدول ۴. شاخص‌های برازش متغیرهای تحقیق در تحلیل عاملی تأییدی

نام شاخص	حد مجاز	فرهنگ	ساختار	راهبرد	مدیریت دانش
RMSEA	< ۰/۰۸	۰/۰۶۱	۰/۰۵۸	۰/۰۴۴	۰/۰۴۵
AGFI	> ۰/۹۰	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۸۹	۰/۹۰
GFI	> ۰/۹۰	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۳
NFI	> ۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۹۷
Chi Square/df	< ۳	۲/۹	۲/۴	۲/۴	۲/۷

مقایسه میان مقدار شاخص‌ها با حد مجاز در نظر گرفته‌شده برای آن‌ها، نشان‌دهنده‌ی برازش مدل در نظر گرفته‌شده برای متغیرها (هر متغیر به همراه مؤلفه‌های آن که قبلاً در تحلیل عاملی اکتشافی شناسایی شد) با داده‌های جمع‌آوری شده دارد. اکنون با توجه به مدل مفهومی پژوهش و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، به‌طور

1. Chi Square
2. Root Mean Square Error of Approximation
3. Goodness of Fit Index
4. Adjusted Goodness of Fit Index
5. Normed Fit Index

اخص تکنیک تحلیل مسیر، به بررسی فرضیات پرداخته می‌شود. تحلیل مسیر تکنیکی است که روابط میان متغیرهای تحقیق را به‌طور هم‌زمان نشان می‌دهد. بدین منظور از نرم‌افزار Lisrel نسخه‌ی ۸/۵۰ استفاده شده است. دو خروجی مهم نرم‌افزار، مدل در حالت تخمین استاندارد و مدل در حالت ضریب معناداری است. در حالت تخمین استاندارد میزان تبیین واریانس هر متغیر توسط متغیرهای وابسته به آن مشخص می‌شود و در خروجی ضرایب معناداری، معنادار بودن روابط متغیرها مشخص می‌گردد. اگر ضریب معناداری (مقدار آماره‌ی t) عددی بیش از ۱/۹۶ یا کم‌تر از ۱/۹۶- باشد، مقدار واریانس تبیین شده معنادار می‌باشد. شکل‌های (۲) و (۳) دو خروجی نرم‌افزار را نشان می‌دهند.

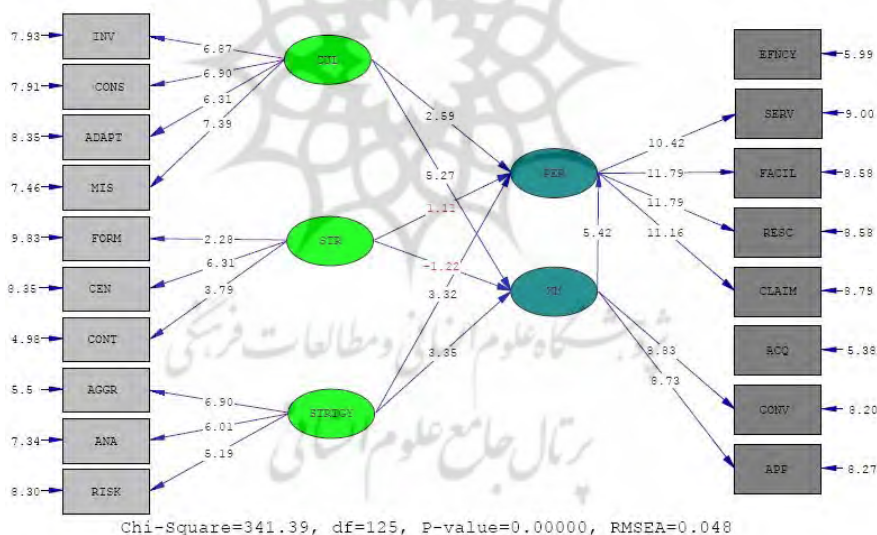


شکل ۲. مدل ساختاری در حالت تخمین استاندارد

همان‌طور که در شکل (۲) مشاهده می‌شود، میزان تأثیر فرهنگ بر مدیریت دانش ۰/۵۴، میزان تأثیر فرهنگ بر عملکرد ۰/۲۶، میزان تأثیر ساختار بر مدیریت دانش ۰/۱۰-، میزان تأثیر ساختار بر عملکرد ۰/۰۶، میزان تأثیر راهبرد بر مدیریت دانش ۰/۳۵، میزان تأثیر راهبرد بر عملکرد

۰/۳ و میزان تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد ۰/۵۷ می‌باشد. هم‌چنین میزان تبیین واریانس هر متغیر توسط مؤلفه‌های وابسته به آن نشان داده شده است. برای مثال عامل مشارکت از  $۰/۵۶^۲=۰/۳۱$  از واریانس متغیر فرهنگ سازمانی را تبیین می‌کند و در نتیجه، میزان خطا برابر با ۰/۶۹ می‌باشد.

شکل (۳) که همان خروجی در حالت ضرایب معناداری می‌باشد، میزان معناداری ضریب همبستگی روابط مشخص شده در شکل قبل را نشان می‌دهد. چنان‌چه آماره‌ی  $t$  به‌دست‌آمده در این خروجی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و یا کوچک‌تر از -۱/۹۶ باشد، ضرایب مسیر معنادار هستند و در غیر این صورت عدد به‌دست‌آمده برای ضریب مسیر، از نظر آماره قابل قبول نیست. برای مثال در شکل بالا ضرایب معناداری مربوط به مسیر ساختار بر عملکرد و ساختار بر مدیریت دانش به ترتیب برابر با ۱/۱۱ و -۱/۲۲ می‌باشد که نشان‌دهنده‌ی تأثیر اندک ساختار بر مدیریت دانش و عملکرد است. با توجه به میزان اثر متغیرها بر یکدیگر و در نظر گرفتن ضرایب معناداری این روابط، می‌توان به تأیید یا رد فرضیات پرداخت. جدول (۵) خلاصه‌ای از نتایج را نشان می‌دهد:



شکل ۳. مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری

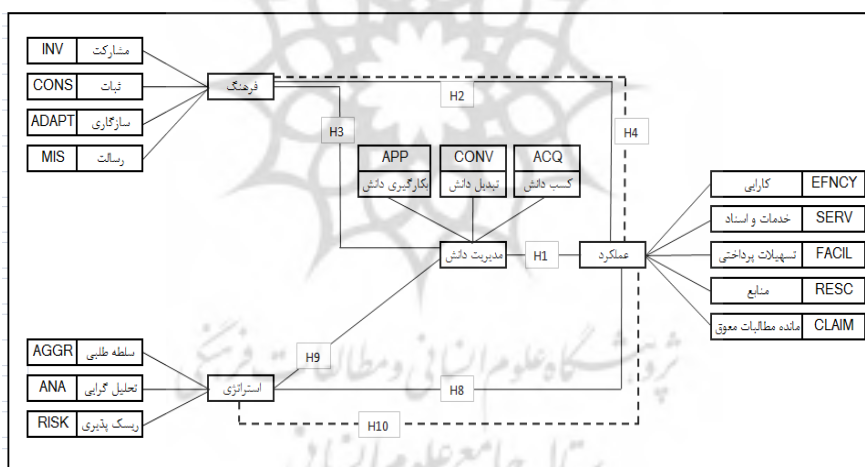
جدول ۵. نتایج رد یا تأیید فرضیات تحقیق

فرضیات	میزان تأثیر	معناداری	تأیید یا رد
تأثیر فرهنگ بر مدیریت دانش	۰/۵۴	۵/۲۷	تأیید
تأثیر فرهنگ بر عملکرد	۰/۲۶	۲/۵۹	تأیید
تأثیر ساختار بر مدیریت دانش	-۰/۱۰	-۱/۲۲	رد
تأثیر ساختار بر عملکرد	۰/۰۶	۱/۱۱	رد
تأثیر راهبرد بر مدیریت دانش	۰/۳۵	۳/۳۵	تأیید
تأثیر راهبرد بر عملکرد	۰/۳۰	۳/۳۲	تأیید
تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد	۰/۵۷	۵/۴۲	تأیید
تأثیر فرهنگ بر عملکرد از طریق مدیریت دانش	۰/۳۱	۳/۱۱	تأیید
تأثیر ساختار بر عملکرد از طریق مدیریت دانش	۰/۰۵۷	۰/۰۹	رد
تأثیر راهبرد بر عملکرد از طریق مدیریت دانش	۰/۲۰	۲/۴۵	تأیید

جدول (۵) میزان اثرات مستقیم هر متغیر بر متغیر وابسته مربوطه را در هفت سطر نخست نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود به جز فرضیات مربوط به ساختار سازمانی، باقی فرضیات پژوهش تأیید می‌گردند؛ اما از آن‌جا که یکی از مزیت‌های مدل معادلات ساختاری، تعیین اثرات غیر مستقیم متغیرها از طریق متغیر میانجی است، میزان این اثرات غیرمستقیم در سه سطر آخر جدول مشخص شده است. داده‌های جدول نشان می‌دهند که مدیریت دانش نقش میانجی را برای انتقال اثر فرهنگ و راهبرد بر عملکرد، ایفا می‌کند.

خروجی‌های نرم‌افزار نشان می‌دهد که در جامعه‌ی آماری مورد نظر، ۳۴ درصد از واریانس مدیریت دانش در نمونه‌ی آماری توسط متغیرهای فرهنگ، ساختار و راهبرد تبیین می‌شود. در این میان تأثیر فرهنگ بر مدیریت دانش بسیار چشم‌گیر بوده و برابر ۰/۵۴ می‌باشد. ( $\beta=0.54, t=5.27$ ) و میزان تأثیر راهبرد نیز بر مدیریت دانش قابل توجه و برابر ۰/۳۵ است. ( $\beta=0.35, t=3.35$ ) این در حالی است که برابر خروجی‌های آماری نرم‌افزار، ساختار سازمانی تأثیر چندانی بر مدیریت دانش ندارد. ( $\beta=-0.10, t=-1.22$ ). مطابق با داده‌های جدول (۵) اثر مستقیم فرهنگ بر عملکرد ۰/۲۶ است و هنگامی که این تأثیر از طریق مدیریت دانش بر عملکرد وارد می‌شود، به ۰/۳۱ افزایش پیدا می‌کند. بدین معنا که هنگامی که فرهنگ سازمانی خود را در شکل دادن فرایندهای مدیریت

دانش نشان می‌دهد، تأثیر بیش‌تری بر عملکرد خواهد داشت. این مسأله تأکید بر آن دارد که مدیریت دانش یکی از منابع مهم و حیاتی برای سازمان در جهت نیل به عملکرد بالاتر است. این امر در مورد متغیر راهبرد نیز صادق است. زمانی که راهبرد سازمانی بر فرایندها مدیریت دانش اثر می‌گذارد، تأثیر بیش‌تری بر عملکرد خواهد داشت. مؤلفه‌های تهاجمی و ریسک‌پذیری از متغیر راهبرد سازمانی می‌تواند فرصت‌های جدید را برای دستیابی به بازارها و فن‌آوری جدید شناسایی و منجر به ایجاد ایده‌های نو و خلق دانش شود. هم‌چنین با مؤلفه تحلیل، می‌توان اطلاعات کسب شده را در قالب مورد نظر درآورد و آن‌را به دانشی که برای سازمان قابل استفاده است تبدیل کرد. هنگامی که تأثیر این مؤلفه‌های راهبرد در فرایندهای مدیریت دانش تبلور می‌یابد، اطلاعات جدید کسب شده، تحلیل آن‌ها و تبدیل به آنچه سازمان نیاز دارد، منجر به بالا رفتن و بهبود عملکرد سازمان می‌گردند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده و روابط تأیید شده، مدل مفهومی پیشنهادی به‌صورت شکل (۴) در زیر اصلاح می‌گردد:



شکل ۴. مدل اصلاح شده تحقیق

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتایج فرضیات و نیز سایر خروجی های نرم افزار LISREL، به تفسیر نتایج می پردازیم.

در این میان تأثیر فرهنگ بر مدیریت دانش بسیار چشم گیر بوده و برابر  $0/54$  می باشد.  $(\beta = 0/54, t = 5/27)$  و میزان تأثیر راهبرد نیز بر مدیریت دانش قابل توجه و برابر  $0/35$  است.  $(\beta = 0/35, t = 3/35)$  این در حالی است که مطابق با خروجی های آماری نرم افزار، ساختار سازمانی تأثیر چندانی بر مدیریت دانش ندارد.  $(\beta = 0/10, t = -1/22)$  اما آن چه در این میان قابل توجه است، علامت ضریب مسیر متغیر ساختار است. چنانچه این ضریب مسیر بیش تر و نتیجه ای آزمون  $t$  معنادار بودن این ضریب را نشان می داد، حاکی از وجود رابطه ای منفی میان مدیریت دانش و ساختار سازمانی می بود که در بیش تر مطالعات انجام شده ی قبلی نیز نتایج مشابهی به دست آمده است.

در این میان مدیریت دانش بیش ترین تأثیر را بر عملکرد دارد.  $(\beta = 0/57, t = 5/42)$ ، پس از آن راهبرد سازمانی  $(\beta = 0/35, t = 3/35)$ ، سپس فرهنگ سازمانی  $(\beta = 0/26, t = 2/59)$  و در آخر ساختار سازمانی  $(\beta = 0/06, t = 1/11)$ . تأثیر متغیر ساختار سازمانی بر عملکرد سازمان آن قدر ناچیز است که با توجه به مطالب یاد شده در قبل، مورد تأیید قرار نمی گیرد.

به طور کلی نتایج به دست آمده نشان می دهد که فرهنگ و راهبرد هم بر عملکرد و هم بر مدیریت دانش به صورت مستقیم تأثیر دارد. هم چنین مشخص گردید که مدیریت دانش نقش میانجی برای انتقال اثر این دو متغیر بر عملکرد را ایفا می کند؛ اما از آن جا که اثر ساختار سازمانی چه بر مدیریت دانش و چه بر عملکرد سازمان تأیید نشد، از این رو این متغیر در مدل پیشنهادی حذف گردید و مدل به صورت شکل (۴) اصلاح می گردد.

گفتنی است که در بیش تر مطالعات پیشین از عامل فن آوری در بررسی تأثیر عوامل سازمانی بر عملکرد از طریق مدیریت دانش استفاده شده است؛ اما در این تحقیق مشابه با معدودی از مطالعات صورت گرفته، از عامل راهبرد به جای فن آوری استفاده شده است. به علاوه انتخاب شعب بانک به عنوان یک بخش خدماتی مهم، در جهت توسعه ی مدل مؤثر واقع شد. هم چنین در این تحقیق از شاخص های تأیید شده توسط بانک صادرات برای ارزیابی عملکرد استفاده شد. از

محدودیت‌های تحقیق می‌توان آشنایی اندک پاسخ‌دهندگان با فرایندهای مدیریت دانش را نام برد. هم‌چنین تنها شعب مختلف بانک صادرات در شهر تهران مورد بررسی قرار گرفت که مطالعه‌ی سایر شعب یا حتی بررسی مدل در سایر سازمان‌ها و نیز بررسی شاخص‌های دیگر برای ارزیابی عملکرد برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود.





## فهرست منابع

- اعرابی، محمد و رفعت، فرهاد (۱۳۸۷). الگویی برای اندازه‌گیری عملکرد مدیریت - مطالعه‌ی موردی: سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران. شریف، ش ۴۵.
- غلامپورراد، مسعود (۱۳۸۲). بررسی رابطه استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمانی با رویکرد مشتری‌مداری در واحدهای مرزبان و غیرمرزبان بخش بین‌الملل بانک ملت، دانشگاه تهران، دانشکده‌ی مدیریت، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد.
- کاشانی‌پور، محمد و قاضی‌زاده، مصطفی (۱۳۸۷). شناسایی متغیرها و نسبت‌های مؤثر در اندازه‌گیری کارآیی شعب بانک، *دوماهنامه‌ی دانشور رفتار*، دانشگاه شاهد، سال ۱۶، ش ۳۲.
- گودرزی، محمود؛ ابوترابی، مجتبی و دستی‌گردی، مهدی و دستی‌گردی، کاظم (۱۳۸۸). ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی. *مدیریت ورزشی*، ش ۲.
- مهرگان، محمدرضا و شاهبندرزاده، حمید (۱۳۸۴). ارزیابی روشی برای ارزیابی عملکرد شعب بانک با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چندشاخصه. *فصلنامه‌ی تحقیقات مالی*، ش ۲۰.
- Allameh, S. M., Zare, S. M., Davoodi, S. M. R. (2011). Examining the Impact of KM Enablers on Knowledge Management Processes. *Procedia Computer Science*, Vol. 3, 1211-1223.
- Chang, T. C., Chuang, S. H. (2011). Performance Implications of Knowledge Management Processes: Examining the Role of Infrastructure Capability and Business Strategy. *Expert Systems with Application*, Vol. 38, 6170-6178.
- Chen, C. J., Huang, J. W. (2007). How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management – The Social Interaction Perspective. *International Journal of Information Management*, Vol. 27, 104-118.
- Davenport TH, Prusak L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58, 37-52.
- De Long DW., Fahey L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Acad Manage Exec*, Vol: 14(4), 113-127.
- Denison D. R. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, Vol: 13(2), 5-22.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D., Haaland, S., Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World?. *Organizational Dynamics*, Vol. 33(1), 98-109.
- Ferrell, O. C., Skinner, S. J. (1988). Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations. *Journal of Marketing Research*, Vol. 25(1), 103-109.
- Filemon, A., Uriarte, JR. (2008). *Introduction to Knowledge Management*, ASEAN Foundation, Supported by: National Academy of Science and Technology Government of Japan.

- Germain, R., Claycomb, C., Droge, C. (2008). Supply Chain Variability, Organizational Structure and Performance: The Moderating Effect of Demand Unpredictability. **Journal of Operations Management**, Vol. 26, 557-570.
- Gold AH, Malhotra A, Segars AH. (2001). Knowledge Management: an Organizational Capabilities Perspective. **Journal of Management Information System**, Vol. 18(1), 185 – 214.
- Huber GP. (1991). Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures. **Organizational Science**, Vol. 2(1), 88-115.
- Jarnagin, C. & Slocum, J. (2007). Creating Corporate Cultures through Mythopoetic Leadership. **Organizational Dynamics**, Vol. 36, 288-302.
- Lau, C. M., Bruton, G. D. (2011). Strategic Orientations and Strategies of High Technology Ventures in Two Transition Economies. **Journal of world Business**, Vol. 46(3), 371-380.
- Lee, H., Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Process, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. **Journal of Management Information Systems**, Vol: 20 (1), 179 – 228.
- Liao, S. H., Wu, C. C. (2009). The Relationship Among knowledge Management, Organizational Learning and Organizational Performance. **International Journal of Business and Management**, Vol:4(4), 64-76.
- Liao, C., Chuang, S. H., To, P. L. (2011). How Knowledge Management Mediates the Relationship Between Environment and Organizational Structure. **Journal of Business Research**, Vol: 64,728-736.
- Lin, H.F. (2007). A Stage Model of Knowledge Management, an Empirical Investigation of Process and Effectiveness. **Journal of Information Science**, Vol. 33(6), 643-659.
- Martinelli P. Dante. (2001). Systems Hierarchies and Management. **Systems Research & Behavioral Sciences**, Vol. 18. (1), 68-82.
- Meskendahl, S. (2010). The Influence of Business Strategy on Project Portfolio Management and its Success – A Conceptual Framework. **International Journal of Project Management**, Vol. 28, 807-817.
- Mintzberg H. (1979). **The Structuring of Organizations**. New Jersey: Prentice Hall.
- Morgan, R., Strong, C. (2003). Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation. **Journal of Business Research**, Vol. 56, 163-176.
- Nahm, A. Y, Vonderembse, M. A., Koufteros, X.A. (2003). The Impact of Organizational Structure on Time-Based Manufacturing and Plant Performance. **Journal of Operations Management**, Vol. 21, 281-306.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. and Umemoto, K. (1996). A Theory of Organizational Knowledge Creation. **International Journal of Technology Management**, Special Issue on Unlearning and Learning for Technological Innovation. Vol: 11, 833-845.
- O'Reilly C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. **Calif Manage Rev**, Vol. 18, 9-25.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, Vol. 25(2), 3-16.
- Skivington JE., Daft RL. (1991). A Study of Organizational Framework and Process Modalities for the Implementation of Business-Level Strategic Decisions. **J Manag Stud**, Vol. 28(1), 45-68.
- Talke, K. (2007). Corporate Mindset of Innovating Firms: Influences on New Product Performance. **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol. 24, 76-91.

- Talke, K., Hultink, E. J. (2010). The Impact of the Corporate Mind-set on New Product Launch Strategy and Market Performance. **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 27(2), 220-237.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. **Management Science**, Vol. 35 (8), 942-962.
- Willem, A., Buelens, M. (2009). Knowledge Sharing in Inter-Unit Cooperative Episodes: The Impact of Organizational Structure Dimensions. **International Journal of Information Management**, Vol. 29, 151-160.
- Yilmaz, C., Ergun, E. (2008). 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**, Vol. 43, 290-306.
- Zheng, W., Yang, B., Mclean, G.N. (2010). Linking Organizational Culture, Strategy and Organizational Effectiveness; Mediating Role of Knowledge Management. **Journal of Business Research**, Vol. 63, 763-771.

