



The Role of Organizational Learning and Business Process on Knowledge-Based Performance of Organizations (Case Study: Zanjan Revenue Department and Bojnourd Industry, Mine and Trade Organization)

Hossein Azimi¹ Ahmad Morshedi² Davoud Abbasi³

Abstract

The most crucial and prominent asset for enterprises engaged in production and services is the knowledge available to them. Nowadays, to become pioneer and leading among peers, the enterprises and organizations should be capable of acquiring updated and validated knowledge, and applying the value-added knowledge, wisdom and experience of their personnel and also have the ability to implement, retrieve and maintain knowledge as intangible organizational assets. The KM-driven performances based on the knowledge perspective are rooted in the organization's knowledge resources. Further, the KM-driven performances are mediated by business process capabilities. Organizational learning, as a moderator to knowledge resources, is critically complementary to KM. In this study, the data were collected by the standard questionnaire with the statistical population including 199 employees of the Zanjan Revenue Department and Bojnourd Industry, Mine and Trade Organization. The questionnaires were distributed by the simple random method. The conceptual research model was fitted by the structural equation modelling and analyzed by the PLS software. The research findings indicate that knowledge resources are the foundation of KM-driven performance, through the role of business process capabilities as the mediator. Specifically, knowledge assets and process capabilities are two different but relevant

1. Corresponding Author: Associate Professor of Management and Accounting, Faculty of Humanities, University of Zanjan, Zanjan, Iran
h.azimi@znu.ac.ir

2. Phd Student of Information Technology Management, Business Intelligence, Management and Accounting Faculty, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
a_morshedi@sbu.ac.ir

3. Assistant Professor of Management and Accounting, Faculty of Humanities, University of Zanjan, Zanjan, Iran
d.abbasi@znu.ac.ir

drivers in a value creation process. According to the findings, knowledge capital and knowledge process capability are provocative in the value creation process in the organizations. Knowledge capital affects significantly the knowledge process capability, whilst organizational learning affects the knowledge capital, and business processes capability influences the organizational performance.

Keywords: knowledge management, knowledge capital, knowledge process capability, business process capability, organizational learning, organizational performance.



پښتو ښوونځي
پښتو ښوونځي
پښتو ښوونځي



نقش یادگیری سازمانی و فرایند کسب و کار بر عملکرد دانش محور سازمان‌ها (نمونه پژوهش: اداره دارایی زنجان و سازمان صنعت و معدن بجنورد)

حسین عظیمی*، احمد مرشدی**، داود عباسی***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۵

چکیده

عمده‌ترین سرمایه سازمان‌های تولیدی و خدماتی عصر حاضر، دانشی است که به آن دسترسی دارند. سازمان‌هایی می‌توانند پیشرو و پیشناز باشند که قادرند بیشترین، معتبرترین و به روزترین دانش بشری را در حوزه کسب و کارشان در اختیار گیرند و از آن استفاده بهینه کنند و با تصرف دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و نیز پیاده‌سازی، بازیابی، حفظ و نگهداری دانش به منزله‌ی دارایی‌های ناملموس سازمان استفاده کنند. عملکرد دانش محور بر اساس دیدگاه دانشی در منابع دانش سازمان ریشه دارد. به علاوه، این نوع عملکرد تحت تاثیر قابلیت‌های فرایند کسب و کار نیز می‌باشد. به همین منظور، این مطالعه با هدف ارائه مدلی برای تعریف عملکرد بر این اساس انجام شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد می‌باشد و جامعه آماری کارکنان اداره دارایی زنجان و سازمان صنعت و معدن بجنورد می‌باشد. نمونه آماری این پژوهش شامل ۱۹۹ نفر از کارکنان اداره دارایی زنجان و سازمان صنعت و معدن بجنورد بودند و پرسشنامه به روش تصادفی ساده بین آن‌ها توزیع شد. مدل مفهومی تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری در نرم‌افزار PLS برازش شد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، منابع دانشی با نقش واسطه‌ای قابلیت‌های فرایند کسب و کار به‌عنوان مبنای عملکرد دانش محور

h.azimi@znu.ac.ir

* نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، ایران

** دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، کسب و کار هوشمند، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی تهران، ایران

a_morshedi@sbu.ac.ir

d.abbasi@znu.ac.ir

*** استادیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، ایران

سازمان هستند. به عبارتی، دارایی‌های دانشی و قابلیت‌های فرایندی دو محرک مرتبط در فرایند خلق ارزش در سازمان هستند. به طور خاص، سرمایه دانشی بر قابلیت فرآیند دانش تاثیر داشته و همچنین یادگیری سازمانی بر سرمایه دانشی و قابلیت فرآیند کسب و کار بر عملکرد سازمانی شرکت تاثیر دارد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، سرمایه دانشی، قابلیت فرآیند دانش، قابلیت فرآیند کسب و کار، یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی



مقدمه

مدیریت دانش توجهات زیادی را درحالی جذب کرده است که منابع مدیریت جایگزین منابع طبیعی، نیروی انسانی و کار به‌عنوان منابع اقتصادی اصلی در اقتصاد جدید هستند. منابع مدیریت می‌تواند به‌عنوان منبع باارزش و منحصربه‌فردی تلقی شود که با مزیت رقابتی شرکت براساس دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت در ارتباط است (بارنی^۱، ۱۹۹۱؛ کرکولین و همکاران^۲، ۲۰۱۳). برای حفظ رقابت یک شرکت سرمایه‌گذاری عظیم دانش مانند فرآیند طراحی مجدد داخلی و خارجی، سامانه های فناوری و منابع انسانی امری ضروری هست (لیائو و همکاران^۳، ۲۰۱۱؛ پاندای و دوتا^۴، ۲۰۱۳؛ ونگ و همکاران^۵، ۲۰۰۸). نگرانی اصلی مدیران ارشد قبل از راه اندازی ابتکارات مدیریت دانش، توجیه ارزش سرمایه‌گذاری برای مدیریت دانش است. با این حال، مطالعات تجربی نتایج بهبود کم یا هیچ بهبودی را با وجود سرمایه‌گذاری عظیم مدیریت دانش در عملکرد سازمان نمی‌یابند (بوگنر و بنسل^۶، ۲۰۰۷؛ کلکاری و همکاران^۷، ۲۰۰۷؛ لی و همکاران^۸، ۲۰۰۵؛ شین^۹، ۲۰۰۴).

ممکن است این مساله به دلیل روش های نامناسب در ارزیابی عملکرد مدیریت دانش فعال سازمان باشد. بیشتر مطالعات یک فرآیند اساسی مفهومی را استدلال می‌کنند که عملکرد مدیریت دانش را ارزیابی می‌کند (لی و چوی^{۱۰}، ۲۰۰۳؛ ملویل و همکاران^{۱۱}، ۲۰۰۴؛ رای و همکاران^{۱۲}، ۲۰۰۶). اساساً،

¹ Barney

² Karkoulian et al

³ Liao et al

⁴ Pandey and Dutta

⁵ Wang et al

⁶ Bogner and Bansal

⁷ Kulkarni et al

⁸ Lee et al

⁹ Shin

¹⁰ Lee and Choi

¹¹ Melville et al

سه مساله اساسی در این روند در حال توسعه درگیرند: ابتدا، در اصطلاحاتی از دیدگاه مبتنی بر منابع و گسترش آن از دیدگاه مبتنی بر دانش (گیلن^۲، ۲۰۰۰؛ ریوارد و همکاران^۳، ۲۰۰۶؛ اسپندر^۴، ۱۹۹۶) است. فرآیند درک درست عملکرد مدیریت دانش فعال از شناسایی منابع دانش، دارایی دانش و قابلیت‌های فرآیند دانش نشات می‌گیرد (گلد و همکاران^۵، ۲۰۰۱؛ گرن^۶، ۱۹۹۶؛ تریودی^۷، ۲۰۰۵). دارایی دانش یا قابلیت‌های فکری به‌عنوان مواد خام از یک فرآیند ایجاد ارزش تلقی می‌شوند که به ایجاد و تجدید شایستگی‌های سازمان در طول زمان کمک می‌کند (کاپلن و نورتن^۸، ۲۰۰۴؛ مار و همکاران^۹، ۲۰۰۴). قابلیت‌های فرآیند دانش توانایی‌های سازمان در استفاده دارایی‌های دانش برای تولید ارزشمند دانش از طریق یک سلسله از فرآیندهای مدیریتی هستند (لی و چوی^{۱۰}، ۲۰۰۳؛ تریودی^{۱۱}، ۲۰۰۵).

هر دو، فرآیندها و دارایی‌های دانش قابلیت‌هایی از منابع ارزشمند دانش برای یک شرکت هستند تا راهبردهای رقابتی خود را انجام دهند. تحقیقات قبلی نقش واسطه از فرآیندهای ایجاد و ادغام دانش در دست‌یابی به عملکرد شرکت از منابع دانش را استدلال می‌کنند (لی و چوی^{۱۲}، ۲۰۰۳؛ دارک^{۱۳}، ۲۰۰۵؛ لی و همکاران^{۱۴}، ۲۰۱۲). به‌علاوه، به‌طور کلی مدیریت دانش به‌عنوان راهبرد اصلی سازمان

¹ Rai et a

² Guillen

³ Rivard et al

⁴ Spender

⁵ Gold et al

⁶ Grant

⁷ Tanriverdi

⁸ Kaplan and Norton

⁹ Marr et al

¹⁰ Lee and Choi

¹¹ Tanriverdi

¹² Lee and Choi

¹³ Darroch

¹⁴ Lee et al

در ایجاد فرآیندهای کسب و کار جدید برای دستیابی به عملکرد برتر سازمانی پدیدار می‌شود (ایستربی - اسمیت و لایلز،^۱ ۲۰۰۳؛ وو و هو،^۲ ۲۰۱۲). فرآیندهای کسب و کار بدیهی است که یک نقش واسطه مهمی در مدیریت مبتنی بر دانش در فرآیند ایجاد ارزش نشان داده است. همچنین به طور کلی در کارت امتیازی متوازن فرآیندهای داخلی به عملکرد سازمان برای پیشی گرفتن یادگیری به کمک دانش ارتباط داده می‌شوند (کاپلن و نورتن،^۳ ۲۰۰۴). کارت امتیازی متوازن در ابتدا چهار تعریف از لحاظ عملکرد دارد: یادگیری و رشد، فرآیند داخلی، مشتری و ساختار سلسله مراتب (کاپلن و نورتن،^۴ ۲۰۰۱).

در ادبیات مدیریت دانش، یادگیری سازمانی به عنوان یکی از روش های مهم در سازمان به خوبی شناخته شده که می‌تواند به طور مداوم ایجاد و کاربرد دانش مهم را بهبود ببخشد (چیو و آی لگرا،^۵ ۲۰۰۵؛ کینگ،^۴ ۲۰۰۹؛ ژائو و همکاران،^۵ ۲۰۱۳). یادگیری سازمانی، به مدیریت ایجاد دانش سازمان تمایل دارد. در حالی که فرآیندهای دانش در رابطه با بهینه‌سازی ارزش اقتصادی از طریق بهبود فرآیندهای کسب و کار هستند (اسپندر،^۶ ۲۰۰۸)، بنظر می‌رسد این مطالعات نشان دهنده این است که یادگیری سازمانی انتقادی تکمیلی به مدیریت دانش است (ایستربی - اسمیت و لایلز،^۷ ۲۰۰۳).

بنابراین، نویسندگان یادگیری سازمانی را به عنوان ناظر مهم در روابط بین منابع دانش و فرآیندهای کسب و کار در نظر گرفتند. بر این اساس هدف از این پژوهش دوقسمتی است: اولی، تعریف منابع دانش بر اساس دیدگاه مبتنی بر دانش برای تاثیر بالقوه آن است. بعدی، بر پایه استدلال فوق، این فرآیند مطالعه یک مدل برای تعریف عملکرد مبتنی بر دانش برای روابط بین سه مولفه: منابع دانش،

¹ Easterby-Smith and Lyles

² Wu and Hu

³ Chiva and Alegre

⁴ King

⁵ Zhao et al

فرآیندهای کسب و کار و عملکرد سازمان می‌باشد. علاوه بر این، بیشتر مطالعات مرتبط با مسائل مدیریت دانش مدعی هستند که عملکرد سازمان می‌تواند تحت تاثیر برخی ویژگی‌های سازمان مانند نوع صنعت و اندازه شرکت باشد (ملویل و همکاران^۱، ۲۰۰۴؛ تنریودی^۲، ۲۰۰۵). شرکت‌های بزرگتر یا با فناوری بالاممکن است با توجه به سرمایه‌گذاری بیشتر بر روی مدیریت دانش و توانایی جلب مقیاس کارایی موقعیت بهتری برای دستیابی عملکرد سازمانی داشته باشند. در این مطالعه مشخص است که نوع صنعت و اندازه شرکت به‌عنوان دو متغیر کنترل برای درک عملکرد سازمان هستند. مطالعات موجود سه مفهوم اصلی در فرآیندهای ایجاد ارزش و بحث روشنی از منابع دانش را در نظر نمی‌گیرند. باید توجه داشت که مدیریت دانش همیشه تاثیر قابل توجهی بر عملکرد دانشکاران در سازمان ایفا می‌کند (آردیانسیاه و سولستیوواتی^۳، ۲۰۱۸).

هدف این مطالعه را می‌توان در دو بخش جای داد. اولی تعریف منابع دانشی بر اساس دیدگاه دانش محور به دلیل تاثیر بالقوه آن است. دومی ارائه مدلی برای تعیین عملکرد دانش محور برای روابط بین مولفه‌های منابع دانشی، فرایندهای کسب و کار و عملکرد سازمانی می‌باشد. به‌علاوه، بسیاری از مطالعات حوزه مدیریت دانش بر این موضوع اذعان دارند که به‌طور مشخص انسان، روابط، سرمایه اطلاعاتی و ساختاری ورودی‌های خام دارایی‌های دانش هستند (بولن و همکاران^۴، ۲۰۰۵؛ کاپلن و نورتن^۵، ۲۰۰۴). قابلیت‌های فرآیند دانش، توانایی سازمان در به‌کارگیری دارایی‌های دانش در یک مجموعه‌ای از فرآیندهای دانش هماهنگ برای هدف تولید دانش ارزشمند می‌باشند (الوی و لایدنر^۵،

¹ Melville et al

² Tanriverdi

³ Ardiansyah & Sulistiyowati

⁴ Bollen et al

⁵ Alavi and Leidner

۲۰۰۱؛ گلد و همکاران^۱، ۲۰۰۱). قابلیت‌های فرآیند کسب و کار شامل سازمان‌های بیرونی- درونی، درونی- بیرونی و قابلیت پوشا به انجام فعالیت‌های کسب و کار اشاره می‌کند (فادی و هولی^۲، ۲۰۰۲؛ وید و هولنز^۳، ۲۰۰۴). عملکرد سازمان، شاخص‌های مالی و غیرمالی را در یک شیوه تکمیلی از جمله برتری عملیاتی، صمیمیت مشتری، رهبری محصول و دستاورد مالی در نظر می‌گیرد (کاپلن و نورتن، ۲۰۰۴؛ رای و همکاران^۴، ۲۰۰۶).

نوآوری این مطالعه آن است که به ارتباط بین منابع دانش با قابلیت‌های کسب و کار و عملکرد شرکت به‌طور مستقیم می‌پردازد. به‌عبارتی دیدگاهی را برای مدیران سازمان ارائه می‌دهد تا در خصوص تخصیص منابع و تصمیم‌گیری عملکرد بهینه‌ای داشته باشند. موضوعی که در سازمان‌های ایرانی به دلیل ناملوس بودن منابع دانش کمتر به آن پرداخته شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دیدگاه مبتنی بر دانش

طی دهه‌های گذشته تحولات بنیادین و فراوانی در سازمان‌ها به وجود آمده است. این تغییرات و تحولات موجب پیدایش اصول، روش‌ها و مهارت‌های مدیریتی نوینی گردیده است که ازجمله مهم‌ترین آن‌ها «مدیریت دانش» یا «مدیریت دانایی» است. بدیهی است در عصری که «دانش» به‌عنوان مهم‌ترین عامل ایجادکننده ارزش و مزیت رقابتی سازمانی به شمار می‌آید، «مدیریت دانش» نیز از ضروری‌ترین کارکردهای مدیریت نوین است (حسن بیگی، ۱۳۸۹).

¹ Gold et al

² Fathy and Hooley

³ Wade and Hulland

⁴ Rai et al

دانش سازمانی به‌زعم غالب مدیران موفق دنیا، یکی از مهم‌ترین سرمایه شرکت‌های سده بیست و یکم محسوب می‌شود که مدیریت بهینه آن موجب ارتقا سطح کیفی سازمان می‌گردد. مدیریت دانش واژه‌ای است که امروزه در ادبیات مدیریت و کسب‌وکار بسیار متداول شده است (ابراهیمیان و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به شتاب تحولات، محیط رقابتی و عدم اطمینان محیطی در دنیای امروز، دانش، راهبردی‌ترین منبع برای حفظ و تقویت مزیت رقابتی به شمار می‌رود و مدیریت اثربخش دانش یکی از جدی‌ترین چالش‌های سازمان‌ها است. مدیریت دانش، دارایی نهفته در ذهن افراد را به دارایی سازمانی تبدیل می‌کند، به‌طوری‌که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌ها دخیل هستند، به این ثروت دسترسی داشته و بتوانند از آن استفاده کنند (ابزاری، شائمی، طالبی، عبدالمنافی، ۱۳۹۰). برخی یافته‌ها نشان می‌دهند که تاثیر توانمندی مدیریت دانش بر عملکرد شرکت در بلندمدت در مقایسه با کوتاه مدت بیشتر مشخص می‌شود (لی و همکاران، ۲۰۲۰).

دیدگاه مبتنی بر منابع استدلال می‌کند که شرکت می‌تواند مزیت رقابتی پایدار از آن قابلیت‌ها و منابع قابل کنترل به‌دست آورد در حالی‌که آنها ارزشمند، نادر و به‌طور ناقص و غیر قابل تعویض هستند (بارنی، ۱۹۹۱). در توسعه نظری از دیدگاه مبتنی بر منابع تعریف منابع سازمانی آمیخته شده است. در ابتدا تحقیقات تمایل به تعریف منابع سازمانی به‌طور گسترده شامل دارایی‌ها، ساختار و فرهنگ سازمانی که برای شرکت در تصور و پیاده‌سازی راهبردها و در نتیجه بهبود ثمره خود ارزشمند هستند، داشتند (کیم و جئونگ^۲، ۲۰۱۸). بیشتر محققان نیاز به متمایز ساختن منابع سازمانی از قابلیت‌ها را به رسمیت شناخته‌اند (برادویچ^۳، ۲۰۰۰). منابع تعریف شده به‌عنوان واحد اصلی از تجزیه و تحلیل هستند که سازمان می‌تواند مزیت رقابتی را با جمع‌آوری آنها در یک راه منحصر به فرد ایجاد کند. قابلیت‌ها،

¹ Lee et al

² Kim & Jeong

³ Bharadwaj

توانایی سازمان در جمع‌آوری، ادغام و اعمال منابع با ارزش را نشان می‌دهند (هلفت و پیترآف^۱، ۲۰۰۳). منابع مشخص شده مانند دارایی‌های ثابت یا دارایی‌های غیر ثابت که یک سازمان دارد، بر روی یک پایه نیمه پایای کنترل و یا در دسترس هستند. قابلیت‌های منعکس کننده کیفیت یک سازمان در استفاده منابع برای انجام مجموعه‌ای هماهنگ از وظایف برای دستیابی به اهداف خاص می‌باشد (لوپز و استیوز^۲، ۲۰۱۳). بیشتر راهبردها منابع دانش را به‌عنوان سرمایه اولیه به‌جای سرمایه‌های مرسوم، مانند زمین، تجهیزات و مواد اولیه برای مهمترین ورودی از فرآیند ایجاد ارزش یک سازمان در نظر می‌گیرند (مار و موستانفیر^۳، ۲۰۰۵؛ بنیتز-آمادو و ولچ^۴، ۲۰۱۲). این مفهوم در اساس بر قالب‌های ایجاد شده از دیدگاه مبتنی بر منابع، دیدگاه مبتنی بر دانش و اهمیت آن در اقتصاد دانش اشاره می‌کند (اسپندر، ۱۹۹۶؛ چن و هونگ^۵، ۲۰۰۹). بسیاری از مطالعات استعاره‌ای از دانش به‌عنوان هدف را زمانی استدلال کرده‌اند که دانش می‌تواند ایجاد شود، ذخیره شود، به اشتراک گذاری شود، منتقل و دست‌کاری شود (آندرسن^۶، ۲۰۰۶؛ بریچنو و اورزی^۷، ۲۰۱۳). استعاره از دانش به‌عنوان فرآیند و بحثی در قالب یک فرآیند تغییر و تحول مستمر در هر دو سطح فردی و سازمانی است (آندرسن، ۲۰۰۶؛ بریچنو و اورزی، ۲۰۱۳). امروزه به دانش به‌عنوان یک اهرم راهبردی عملکرد سازمانی توجه روز افزونی میشود در عصر حاضر بیشتر شرکت‌های خصوصی به اهمیت دانش و مدیریت آن برای کسب مزیت رقابتی و بقا در صحنه رقابتی پی برده‌اند (رشیدعلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). امروزه سازمان‌ها برای بقا و افزایش سهم بازار مجبور به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی برای خود هستند. در این میان شرکت‌هایی که با استفاده از دانش بر شناسایی توانایی‌های خود تأکید دارند، از موفقیت بیشتری نیز

¹ Helfat and Peteraf

² (Marr and Moustangfir

³ Benitez-Amado

⁴ Walczuch

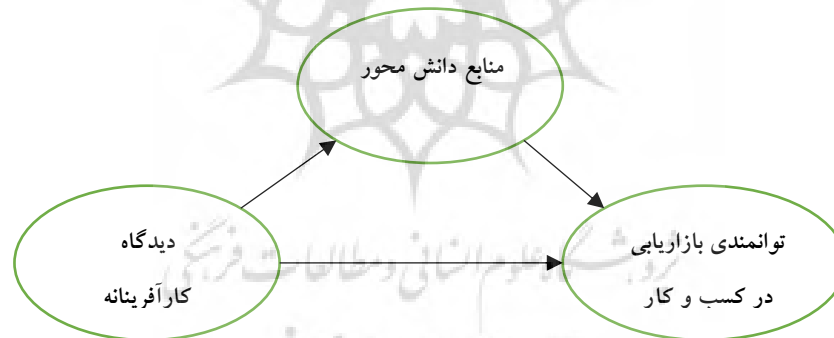
⁵ Chen and Huang

⁶ Andriessen

⁷ Bratianu and Orzea

برخوردار خواهند بود (شکری و قاضی زاده، ۱۳۹۸). سازمانها دریافته اند که کسب دانش و استفاده مناسب از آن تنها راه برای داشتن مزیت رقابتی پایدار در بازار است. از این رو دانش به عنوان یک منبع راهبردی شناخته می شود که نیاز به مدیریت دارد تا بتواند عملکرد رقابتی سازمان را ارتقاء دهد (بارائو و همکاران^۱، ۲۰۱۷). مدیریت دانش از منظر توانایی های فرآیند شناسایی دانش، خلق دانش، ذخیره و نگهداری دانش، به اشتراک گذاری دانش و کاربرد دانش مورد بحث و بررسی قرار گرفته است (ژانگ و همکاران^۲، ۲۰۱۸)

بر اساس دیدگاه مارتین^۳ و همکاران^۳ (۲۰۱۹)، در دیدگاه دانش محور دست یابی و آرایش دانش متناسب برای عملکرد شرکت ضروری می باشد. آنها نقش منابع دانش محور را در الگوی عملکرد گرایش کارآفرینانه بررسی کرده اند. نتایج نشان داده است که گرایش به کارآفرینی یک پیشینه رایجی برای منابع دانش محور، توانمندی های بازاریابی، عملکرد در سرمایه گذاری های خطرپذیر صادراتی می باشد. در واقع، این گرایش در تعامل با منابع دانش محور برای شکل دادن توانمندی های بازاریابی می باشد. الگوی مفهومی مدل نیز در شکل (۱) آمده است.



1 Barao et al

2 Zhang et al

3 Martin et al

شکل ۱. مدل مارتین و همکاران (۲۰۱۹)

این استعاره پایه اساسی مدل توسعه یافته SECI نوشته شده توسط نوناکا و تاکوچی^۱ در سال ۱۹۹۵ است که فرآیند تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و برعکس را نشان می‌دهد. براساس دیدگاه مبتنی بر دانش، ضرورت مدیریت دانش در درجه اول به ایجاد، دسترسی، انتقال و کاربرد دارایی‌های دانش در همه زمینه‌های فعالیت انسانی مربوط است. به‌طوریکه که قابلیت‌های فکری راهبردی ترکیبی و کاربردی برای بهبود عملکرد سازمان منتقدانه می‌باشند (الوی و لایدنر، ۲۰۰۱). بدین ترتیب، مدیریت دانش بدین مفهوم است که به دنبال پرورش قابلیت‌های سازمان در اکتساب، تبدیل و محافظت از دارایی‌های دانش است. یک شرکت می‌تواند از قابلیت‌های فرآیند دانش مزیت رقابتی پایدار کسب کند که از بهره‌برداری دارایی دانش در یک راه به وجود می‌آید تا رقبا به‌سختی تقلید کنند در حالی که دارایی‌ها مربوط به خواص معنوی می‌باشند (گلد و همکاران، ۲۰۰۱؛ فلین و هسترلی^۲، ۲۰۰۷). این پژوهش به‌طور گسترده منابع دانش را که شامل دارایی‌های دانش و قابلیت‌های فرآیند برای نقش‌های مختلفشان در تحقق عملکرد سازمان است، تعریف می‌کند. همچنین پر واضح است که مدیریت دانش تضمین‌کننده برتری‌های بلند مدت برای سازمان و جوامع و میزان بهره‌گیری آنها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی است، صاحب‌نظران مدیریت معتقدند که فواید به کارگیری مدیریت دانش شامل افزایش یادگیری سازمانی، مدیریت پیشرفته سرمایه‌های فکری و ذهنی، افزایش کارآمدی و اثربخشی عملکردها و پیشرفت مداوم و مستمر سازمان است (امین بیدختی و کیانی فر، ۱۳۹۴).

بدین ترتیب، مدیریت دانش بدین مفهوم است که به دنبال پرورش قابلیت‌های سازمان در اکتساب، تبدیل و محافظت از دارایی‌های دانش است. یک شرکت می‌تواند از قابلیت‌های فرآیند دانش مزیت

¹ Nonaka & Takeuchi

² Felin and Hesterly

رقابتی پایدار کسب کند که از بهره برداری دارایی دانش در یک راه به وجود می‌آید تا رقبا به سختی تقلید کنند در در حالی که دارایی‌ها مربوط به خواص معنوی می‌باشند (گلد و همکاران، ۲۰۰۱؛ فلین و هسترلی، ۲۰۰۷). این پژوهش به‌طور گسترده منابع دانش را که شامل دارایی‌های دانش و قابلیت‌های فرآیند برای نقش‌های مختلفشان در تحقق عملکرد سازمان است را تعریف می‌کند.

دارایی‌های دانش و قابلیت‌های فرآیند

براساس دیدگاه مبتنی بر دانش، دانش را می‌توان به دارایی‌های دانش و قابلیت‌های فرآیند طبقه‌بندی کرد. دارایی‌های دانش به هر دارایی نامشهود به‌دست آورده از طریق تجربه و یادگیری برمی‌گردد که می‌تواند در سلسله‌ای از فرآیندهای ایجاد ارزش برای کاهش بیشتر عملکرد سود استفاده شود (مار و موستانفیر^۱، ۲۰۰۵؛ میلر و همکاران^۲، ۲۰۰۷). براساس پژوهشی توسط استوارت^۳ در سال ۱۹۹۷ اصطلاح مدیریت دانش به‌عنوان یک مترادف برای دارایی‌های نامشهود یا سرمایه‌های فکری مورد استفاده قرار گرفته شده بود. دارایی‌های دانش، همه خروجی‌هایی از فرآیندهای تحول دانش یا سهم انباشته‌ای از مهارت‌ها، دانش و تجربه‌ای از نیروی کار سازمان می‌باشد (ناماسویام و دنیزچی^۴، ۲۰۰۶) آن‌ها می‌توانند از شایستگی‌های اساسی از دارایی‌های نامشهود باشند که به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی یک سازمان منجر می‌شود. ادبیات راه‌های مختلفی برای طبقه‌بندی دارایی‌های دانش نشان داده است (چن و همکاران^۵، ۲۰۰۴؛ کاپلن و نورتز، ۲۰۰۴، مار و همکاران، ۲۰۰۴). اگر چه توافقی روی این که چه دسته‌ای طبقه‌بندی خوبی از دارایی دانش را تشکیل می‌دهد صورت نگرفته است، بیشتر محققان موافقند که دارایی دانش باید شامل چهار مولفه اساسی باشد که عبارتند از: انسان، روابط،

¹ Marr and Moustangfir

² Miller et al

³ Stewart

⁴ Namasivayam and Denizci

⁵ Chen et al

سرمایه، ساختار و اطلاعات. سرمایه انسانی به دانش، مهارت، قابلیت، شایستگی مربوط به کار، تجربه، تخصص و ارزیابی روان کارکنان شرکت اشاره می‌کند که آن به‌طور ضمنی در مغز کارکنان جاسازی شده و کارکنان آن را در پایان روز وقتی سازمان را ترک می‌کنند با خود می‌برند و نمی‌تواند متعلق به سازمان باشد (چن و هونگ، ۲۰۰۹). سرمایه رابطه‌ای به‌عنوان دانشی از کانال‌های بازار و شبکه سهامداران خارجی مانند مشتریان، تامین‌کنندگان و رقبا که تاثیر قطعی به سازمان دارند، تعریف شده است (کارسون و همکاران^۱، ۲۰۰۴). سرمایه ساختاری به روال سازمانی، ساختار سازمانی، فرآیندهای مدیریت، فرهنگ سازمانی، سازوکار مشترک و سامانه‌های پاداش اشاره می‌کند که می‌تواند کارکنان را در تلاششان برای بهینه‌سازی عملکرد فکری حمایت کنند (گلد و همکاران، ۲۰۰۱؛ لی و چوی، ۲۰۰۳). محققان حتی استدلال کردند که سرمایه ساختاری شامل تمام مخزن غیرانسانی از دانش در یک سازمان است (بانکر و همکاران^۲، ۲۰۰۶)، یا دانشی است که در شب به خانه نمی‌رود (استوارت، ۱۹۹۷). در نهایت، سرمایه اطلاعاتی است که نمونه کارهایی از فناوری اطلاعات، از زیرساخت‌ها و برنامه‌هایی است که فرآیندهای سازمان به تصمیم‌گیری و راهبرد را حمایت می‌کنند. سرمایه اطلاعاتی باید برای تعیین اولویت‌ها و مدیریت افزایش قابلیت فرآیندهای داخلی برای ایجاد ارزش سازمانی به خوبی برنامه‌ریزی شود (کاپلن و نورتن، ۲۰۰۴). علاوه بر این، دارایی‌های دانش مفهومی به‌عنوان یک ساختار شکل‌گیری با چهار شاخص سرمایه، انسان، ارتباط، ساختار و اطلاعات هستند. توضیح نویسندگان در رابطه با ساختار شکل‌گیری در اصطلاح زیر چهار قانون تصمیم‌گیری را بیان می‌کند (چارویس و همکاران^۳، ۲۰۰۷؛ پیتر و همکاران^۴، ۲۰۰۷). در ابتدا، به‌طور عمده چهار شاخص سرمایه در تعریف اساسی دارایی دانش هستند که نسبتاً در آن منعکس است. دوم، تغییرات در چهار شاخص

¹ Carson et al

² Banker et al

³ Jarvis et al

⁴ Petter et al

باعث تغییرات مختلف در دارایی دانش است که با سازه بازتابنده، تغییر مسیر مخالف است. سوم با این حال، ممکن است چهار شاخص همبستگی قوی با یکدیگر نداشته باشند به‌عنوان مثال چند خطی، مسائل مختلف را بررسی می‌کند. درنهایت، دارایی‌های دانش به وضوح نشان می‌دهد ترکیبی از چهار شاخص را که ممکن است خیلی متفاوت باشند. با این حال، شاخص انعکاس برای به اشتراک گذاری یک موضوع مشترک قابل تعویض هستند. قابلیت‌های فرآیند دانش به توانایی‌های یک شرکت در استفاده از دارایی دانش در مجموعه‌ای از فرآیندهای هماهنگ دانش به منظور ایجاد ارزش دانش اشاره می‌کند (الوی و لایدنر، ۲۰۰۱؛ گلد و همکاران، ۲۰۰۱). محققان مدل‌های مختلف فرآیند دانش برای شناسایی مجموعه‌ای مختلف از توابع دانش را مطرح کرده‌اند که عبارتند از:

ایجاد، ذخیره‌سازی/بازیابی، انتقال و کاربرد (الوی و لایدنر، ۲۰۰۱)، کسب، تبدیل، کاربرد و محافظت (گلد و همکاران، ۲۰۰۱)؛ تولید، تدوین، انتقال و تحقق (گورور و داونپورت^۱، ۲۰۰۱؛ اوشری و همکاران^۲، ۲۰۰۸)؛ ایجاد، ذخیره‌سازی، توزیع و کاربرد (شین و همکاران، ۲۰۰۱)، ایجاد، انتقال، ادغام و شیوه نفوذ (تانیوردی^۳، ۲۰۰۵).

در مجموع، مدیریت دانش اساساً شامل تولید/اکتساب، تدوین و ذخیره‌سازی است. انتقال دانش به‌طور گسترده‌ای تبدیل و توزیع کاربرد دانش را دربردارد و به کلمه مترادف با تحقق و شیوه نفوذ اشاره دارد. بر این اساس، چهار فرآیند دانش مشترک ایجاد، انتقال، ادغام و کاربرد وجود دارد. خلق دانش شامل فعالیت‌های درگیر در توسعه، اکتساب، تدوین و ذخیره‌سازی دانش است. در این مرحله، دانش می‌تواند از طریق دانش داخلی کارکنان به‌وسیله پژوهش، آزمایش و یادگیری تجربی توسعه داده شود. علاوه بر این، دانش ممکن است از منابع خارجی مانند کانال‌های بازار، مشتریان، عرضه‌کنندگان

¹ Grover and Davenport

² Oshri et al

³ Tanriverdi

و رقبا، از طریق پویش و جستجو به دست آید (تورنر و ماکیا، ۲۰۰۶)؛ هنگامی که دانش جدید به دست آمده است، فرآیند تدوین برای تبدیل دانش به قالب‌های قابل دسترس و قابل اجرا مورد نیاز است که می‌تواند بیشتر در مخزن دانش سازمانی ذخیره شوند (گورور و داوونپورت، ۲۰۰۱). انتقال دانش به توزیع یا انتشار دانش بین نقطه‌ای از تولید و نقطه‌ای از کاربرد دانش اشاره می‌کند (شین و همکاران، ۲۰۰۱؛ والتر و همکاران^۱، ۲۰۰۷). این می‌تواند در سطوح مختلف سازمانی از جمله افراد، گروه‌ها، ادارات و بخش‌ها از طریق هر دو کانال‌های رسمی و غیر رسمی رخ دهد (الاولی و لایدنر، ۲۰۰۱). بدون انتقال دانش، تاثیر دانش موجود بر عملکرد سازمان به حداقل خواهد رسید. با این حال، انتقال دانش شاید به‌طور طبیعی دشوار باشد که به‌عنوان دانش ارزشمندی است که در افراد، متون، موقعت‌ها یا مکان‌ها جاسازی شده است (هاتکر و آگوال^۲، ۲۰۰۷؛ تورنر و ماکیا^۳، ۲۰۰۶). بنابراین، پرورش توانایی‌های یک سازمان برای ترویج دانش مشترک یک مساله مهم در رابطه با انتقال دانش است. ادغام دانش به‌عنوان توانایی یک شرکت برای سازماندهی، بازسازی و تفسیر دانش موجود برای کاهش افزونگی، افزایش استحکام و جایگزینی دانش قدیمی و به حداکثر رساندن هم‌نیروزی دانش تعریف شده است (گلد و همکاران، ۲۰۰۱) ادغام دانش نمی‌تواند بدون یک نمایش مشترک استاندارد انجام شود. به‌عنوان تفسیر ناپایدار می‌تواند به ارائه دانش پیشین به دانش معنی دار جدید منتهی شود (تورنر و ماکیا، ۲۰۰۶). کاربرد دانش به استفاده واقعی از دانش ارزشمند برای توسعه شایستگی‌های سازمان و تعیین منبع از مزیت رقابتی اشاره می‌کند. علاوه بر این، دانش ارزشمند می‌تواند در تغییر رفتار گیرندگان، توسعه محصولات جدید، بهبود برتری عملیاتی، افزایش روابط خارجی، تعیین جهت راهبردی و تغییر شرایط رقابتی اعمال شود (گلد و همکاران، ۲۰۰۱). علاوه بر این، قابلیت‌های فرآیند

¹ Turner and Makhija

² Walter et al

³ Hoetker and Agarwal

⁴ Turner and Makhija

دانش به‌عنوان سازه‌های شکل‌گیری با چهار شاخص فرآیند، ایجاد-انتقال، ادغام و نرم‌افزار و قوانین تصمیم‌شبه به قبل هستند، تعریف شده است (پیتر و همکاران، ۲۰۰۷). براساس مبحث بالا، قابلیت‌های فرآیند دانش به‌صورت استفاده واقعی از دارایی‌های دانش در ایجاد دانش با ارزش از طریق مجموعه‌ای از فرآیندهای دانش هماهنگ تعریف شده است. به‌طور خاصی، برخی مطالعات ارتباط بین دارایی‌های دانش را مانند مشهود یا نامشهود بودن آنها و اکتساب یا انتشار دانش را بیان کرده‌اند (دارک، ۲۰۰۵؛ لی و چوی، ۲۰۰۳). مطالعات دیگر، تعاملات مهم بین دارایی دانش و قابلیت‌های فرآیند دانش را که صلاحیت هسته سازمانی را از طریق کمک گرفتن از روال سازمانی ایجاد می‌کنند را برجسته کرده‌اند (گرت، ۱۹۹۶؛ اسپندر، ۱۹۹۶). بنابراین، این پژوهش ارتباطی پتانسیلی بین دارایی‌های دانش و قابلیت‌های فرآیند است.

فرضیه ۱: دارایی‌های دانش بیشتر منجر به قابلیت‌های فرآیند دانش بالاتر می‌شوند.

منابع دانش و قابلیت‌های فرآیند کسب و کار

فرآیند کسب و کار به‌عنوان توالی خاصی از فعالیت‌های کاری برای تبدیل مجموعه‌ای از ورودی‌ها به خروجی‌ها تعریف شده است (داونپورت، ۱۹۹۳). براساس دیدگاه مبتنی بر منابع، فرآیندهای کسب و کار زمینه‌ای که در آن جایگاه استفاده از منابع بررسی می‌شود را فراهم می‌کنند (بارنی، ۱۹۹۱). قابلیت‌های فرآیند کسب و کار صلاحیت سازمان را برای ایجاد ارزش بازار از یک راه منحصر بفرد به استفاده از منابع توصیف می‌کند. محققان سه دسته نوع شناسی به طبقه‌بندی قابلیت‌های فرآیند کسب و کار پیشنهاد کرده‌اند. به‌عنوان مثال قابلیت بیرونی مبتنی بر درون و قابلیت درونی مبتنی بر بیرون و قابلیت پوشا.

¹ Darroch

قابلیت بیرونی مبتنی بر درون توانایی یک سازمان در پیش‌بینی نیازهای بازار، سنجش رقابت‌های خارجی، ایجاد روابط بلندمدت با ذینفعان خارجی و پاسخگویی به تغییرات سریع بازار است (فادی و هولی^۱، ۲۰۰۲). بنابراین، قابلیت بیرونی مبتنی بر درون تمایل به تمرکز بر خارج و جذب ظرفیت‌های پاسخگویی شرکت برای اتصال به فرآیندهای داخلی در محیط خارجی را دارد (وید و هولند^۲، ۲۰۰۴).

قابلیت درونی مبتنی بر بیرون به توانایی سازمان در پیگیری برتری عملیاتی از فرآیندهای داخلی اشاره دارد (بانکر و همکاران^۳، ۲۰۰۶). آن‌ها معمولاً از طریق چالش‌های رقابتی و فرصت‌های بازار و تمرکز بر روی بهبود نوآوری محصول، فرآیندهای تولید، مدیریت مالی و مدیریت منابع انسانی فعالیت می‌کنند (دای^۴، ۱۹۹۴). بنابراین، قابلیت درونی مبتنی بر بیرون به تمرکز بر داخل و زیرساخت‌های بهتر و عملیات موثرتر تمایل دارد که به سازمان در توسعه ارزش‌های متفاوت و حفظ موقعیت رقابتی کمک می‌کند (وید و هولند، ۲۰۰۴).

قابلیت پوشا به ادغام قابلیت بیرونی مبتنی بر درون و قابلیت درونی مبتنی بر بیرون برای یک سازمان تعریف شده است. ژانگ و همکاران (۲۰۱۹) با ادغام نظریه توانمندی مدیریت دانش و دیدگاه مبتنی بر خطرپذیری، مدلی را برای ایجاد تحول در فرآیندهای کسب و کار توسعه دادند. نتایج نشان داد که سطوح فرهنگی، فناورانه و ساختاری توانمندی‌های مدیریت دانش باعث کاهش تاثیرات منفی سامانه اجتماعی، سامانه فنی و مدیریت پروژه می‌شود.

قابلیت پوشا از طریق تجزیه و تحلیل درونی و بیرونی، توانایی شرکت را در استفاده از نقاط قوت ارزشمند، اجتناب از نقاط ضعف بالقوه، بهره‌برداری از فرصت‌های بازار و خنثی‌سازی تهدیدات

¹ Fathy and Hooley

² Wade and Hulland

³ Banker et al

⁴ Day

خارجی تعیین می‌کند. بنابراین، راهبرد توسعه همکاری های درون و بیرون شرکت و سرمایه‌گذاری گسترده یکپارچه سازی اطلاعات فعالیت‌های حیاتی در قابلیت پوشای یک سازمان هستند (بانکر و همکاران، ۲۰۰۶؛ وید و هولند، ۲۰۰۴). علاوه بر این، قابلیت فرآیند کسب و کار به‌عنوان یک سازه ساخت با سه شاخص قابلیت: بیرون-در، درون-در و پوشا تعریف شده است. روش‌های به رسمیت شناختن تعریف شبیه به قبل است (پیتر و همکاران، ۲۰۰۷). همان‌طور که در بالا بحث شد، مدیریت دانش به‌طور غالب نقش مهمی را در توانمندسازی طراحی مجدد فرآیندهای کسب و کار ایفا می‌کند (وو^۱، ۲۰۰۲؛ براین جلفسون و هیت^۲، ۲۰۰۳). دارایی‌های دانش و قابلیت‌های فرآیند به‌عنوان راهبردی‌ترین منابع مهم دانش از سازمان پدیدار شده‌اند که آن‌ها را می‌توان بیشتر برای ایجاد فرآیند کسب و کار جدید و سپس دستیابی به نتایج برتر عملکردی هماهنگ کرد (اسپندر، ۱۹۹۶؛ ایستربی-اسمیت و لایلز، ۲۰۰۲).

به‌طور خاص، یکپارچه‌سازی منابع دانش مستلزم شناسایی دارایی‌های دانش و یک سری از فرآیندهای دانش هماهنگ است که در زمینه و روال سازمانی خاص تعبیه شده است (سپدا و ورا^۳، ۲۰۰۷؛ نوناکا و همکاران^۴، ۲۰۰۰). در حالی که قابلیت‌های فرآیند کسب و کار به‌عنوان بهبود ابتکارات انجام راهبردهای کسب و کار، ایجاد، انتقال، ادغام و استفاده از دارایی‌های دانشی مختلف به‌کار گرفته می‌شود که می‌تواند به بهبود قابلیت‌های فرآیند کسب و کار منجر شود و سازمان را به هماهنگی فعالیت‌های کسب و کارشان به‌طور موثر و به‌کارگیری بیشتر از دارایی‌های مشهود و نامشهود در یک راه منحصر به فرد قادر سازد (ایستربی-اسمیت و پریئتو^۵، ۲۰۰۸).

¹ Wu

² Brynjolfsson and Hitt

³ Cepeda and Vera

⁴ Nonaka et al

⁵ Easterby-Smith and Prieto

براین اساس، این تحقیق بر ارتباط بالقوه بین هردو دارایی دانش و قابلیت‌های فرآیند و قابلیت‌های فرآیند کسب و کار مفروض است.

فرضیه ۲: دارایی‌های دانش بیشتر به قابلیت‌های فرآیند کسب و کار بالاتر منجر می‌شوند.

فرضیه ۳: قابلیت‌های فرآیند دانش بیشتر منجر به قابلیت‌های فرآیند کسب و کار بالاتر می‌شوند.

قابلیت فرآیند کسب و کار عملکرد سازمانی

در در حالی که عملکرد مبتنی بر دانش در میان نتایج سازمان‌های کسب و کار بی نتیجه یافت شده است، بیشتر مطالعات معیار انبوهی را که بیشتر تمایل دارد عملکرد واقعی را منعکس کنند، مطرح کرده‌اند (برادویچ^۱، ۲۰۰۰؛ دوراج و کولی^۲، ۲۰۰۳). مروری بر مقالات جامع روی عملکرد مدیریت مبتنی بر دانش معیار مطرح شده مجموعه‌ای از شاخص‌های مالی و غیرمالی است از جمله معیارهای عملیاتی (کیفیت فرآیند، کارایی فرآیند، قابلیت اعتماد تحویل و کاهش موجودی)، معیارهای مبتنی بر بازار (ارتباط با مشتری، رهبری محصول و فرصت بازار)، معیارهای مالی (رشد درآمد، بازگشت سرمایه‌گذاری، سودآوری) (ملویل و همکاران، ۲۰۰۴؛ تریودی، ۲۰۰۵).

علاوه بر این، کارت امتیازی متوازن مشابه چهار شاخص عملکرد برتری عملیاتی، رهبری محصول، صمیمیت مشتری و دستیابی به موفقیت مالی برای ارزیابی عملکرد کسب و کار بر اساس چهار نظر تعریف شده بدین ترتیب؛ یادگیری و رشد، فرآیند داخلی، مشتری و امور مالی تعریف شده‌اند (کاپلن و نورتن، ۲۰۰۴؛ رای و همکاران، ۲۰۰۶). در مجموع این پژوهش، برتری عملیاتی، رهبری محصول، صمیمیت مشتری و دستیابی به موفقیت مالی را به‌عنوان شاخص‌های عملکرد در نظر گرفته است. برتری عملیاتی به یک راهبرد کسب و کار خاص اشاره که به سازمان کمک می‌کند تا در فرآیندش

¹ Bharadwaj

² Devaraj and Kohli

کارآمد و موثر شود اشاره دارد و سپس به ارائه محصولات در یک قیمت رقابتی اشاره دارد. بعد، یک سازمان با رهبری محصول نوآور در محصولات و پذیرای ایده‌های خلاقانه نشأت گرفته از خارج است. این سازمان به‌طور مداوم استفاده مشتریان از محصول را بهبود می‌بخشد و سپس به رقبا در صنعت ضربه می‌زند. در نهایت، سازمان به دنبال صمیمیت مشتری در بخش‌های مشخص بازار و سپس سازماندهی محصولات مطابق با نیازهای مشتریان در بازار هدف است. علاوه بر این، عملکرد سازمانی به‌عنوان یک ساختار شکل‌گیری با چهار شاخص عملکرد تعریف می‌شود که عبارتند از: برتری عملیاتی، رهبری محصول، صمیمیت مشتری و دستیابی به موفقیت مالی. قوانین تصمیم‌شیه به قبل هستند (پتر و همکاران، ۲۰۰۷).

مزیت سازمان بیشتر تمایل دارد با مزیت مبتنی بر قابلیت در یک محیط رقابتی پویا همراه باشد (هلفت و پترآف^۱، ۲۰۰۳). براساس دیدگاه مبتنی بر منابع، قابلیت فرآیند کسب و کار منابع ارزشمندی هستند که شرکت را به حفظ مزیت رقابتی قادر می‌سازند. آن‌ها به بهترین نحو با مکانیسم جدا شده‌اند به‌عنوان مثال پیچیدگی‌های اجتماعی، شرایط تاریخی منحصربه‌فرد و وابسته به مسیر (رای، ۱۹۹۴ و فادی و هولی، ۲۰۰۲) را می‌توان نام برد. علاوه بر این، محققان این قابلیت را به‌عنوان یک واسطه مهم در فهم بالقوه عملکرد شرکت مبتکر منابع دانش استدلال کرده‌اند (هلفت و پترآف، ۲۰۰۳؛ هیس و هانسن^۲، ۲۰۰۵). به‌طور خاص، بسیاری از مطالعات نشان داده‌اند که قابلیت‌های فرآیند اصلی مانند مدیریت ارتباط مشتری، مدیریت زنجیره تامین و ساخت انعطاف‌پذیر دارای تاثیر مستقیم بر عملکرد سازمانی است (رای و همکاران، ۲۰۰۴؛ رای و همکاران، ۲۰۰۶؛ سنتنم و همکاران^۳، ۲۰۰۷). به‌طور ویژه مفهوم کارت امتیازی متوازن نیز به قابلیت‌های فرآیند کسب و کار که محرکان اصلی تاثیر کارایی

¹ Helfat and Peteraf

² Haas and Hansen

³ Santhanam et al

مالی و مشتری اشاره می‌کند. از این رو، این تحقیق، پیوندی بالقوه بین قابلیت‌های فرآیند کسب و کار و نتایج سازمانی فرض می‌کند.

فرضیه ۴: قابلیت‌های فرآیند کسب و کار بالاتر منجر به عملکرد سازمانی بالاتر می‌شود.

یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی به‌عنوان یک رویکرد یادگیری مبتنی بر گروه است که ریشه در یادگیری فرد دارد (سنج، ۱۹۹۰). با این حال، این فرآیند که منجر به توسعه آن شد تنها اتحاد یادگیری فردی اعضای سازمان و فرآیند شناخته شده یادگیری پویا با یکدیگر آسان نیست (آرگریس و شون، ۱۹۷۸). ادبیات یادگیری سازمانی عمدتاً دو دیدگاه شناختی و اجتماعی را در بر می‌گیرد (چیو و آلگرا، ۲۰۰۵). در قدیم روانشناسی و یادگیری فردی بر اساس عقل‌گرایی بررسی می‌شده است و به‌تازگی در جامعه‌شناسی و یادگیری اجتماعی با تمرکز بر اساس تعهدات رسیدگی می‌شود. در یادگیری سازمانی تمایل به افزایش دیدگاه اجتماعی وجود دارد. در در حالی که، به نظر می‌رسد مفهوم یادگیری سازمانی به خوبی تعریف نشده است یا اختلال و سردرگمی در تعریف آن وجود دارد. توافقی عمومی در اینکه یادگیری سازمانی اشاره دارد به فرآیندهای سازگار داخلی توسط برخی از انواع الزامات کار بین اعضای سازمان و چالش‌های خارجی و فشارهای رقابتی در محیط، وجود دارد (اسپندر، ۲۰۰۸).

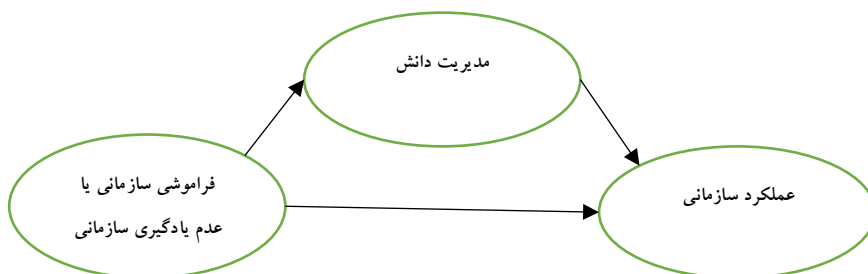
دلش و همکاران در سال ۲۰۲۰ تاثیر عدم یادگیری سازمانی (فراموشی سازمانی) را بر عملکرد سازمانی از طریق مدیریت دانش را در باشگاه‌های ورزشی بررسی کرده‌اند و یافته‌های آنها بر رابطه بین عملکرد و فراموشی سازمانی تاکید داشته است. بر اساس نتایج این پژوهش، فراموشی سازمانی منجر به

¹ Senge

² Argyris and Schon

³ Chiva and Alegre

تسهیل اکتساب، خلق، تسهیم، ذخیره و کاربرد دانش جدید بین اعضا می شود تا عملکرد بهتری داشته باشند. مدل پژوهشی مورد استفاده در شکل (۲) آمده است.



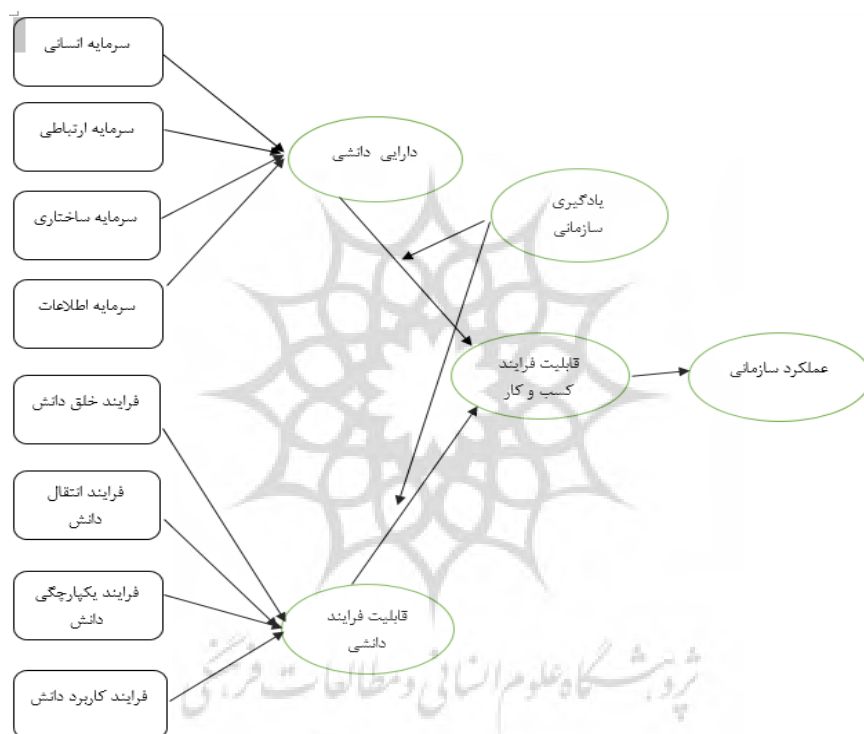
شکل ۲. مدل دلشوب و همکاران (۲۰۲۰)

به طور ویژه، جرز و گومز و همکاران^۱ (۲۰۰۵) مفهوم یادگیری سازمانی قابلیت یک سازمان در فرآیند دانش و وفق دادن رفتار که وضعیت شناختی جدید را برای هدف بهبود عملکرد آن منعکس می کند تعریف کرده اند. چهار شرط برای توسعه موثر قابلیت یادگیری سازمانی به وجود می آید که عبارتند از تعهد مدیریت، نمایش سامانه، آشکاری و آزمایش و به اشتراک گذاری و یکپارچه سازی دانش. به دلیل اهمیت کامل یادگیری سازمانی ابهاماتی در ابعاد گسترده و مختلف آن نهفته است که در مطالعات آنها یادگیری سازمانی به عنوان یک ساختار چندبعدی تعریف شده است و اساس این ابعاد توسعه اندازه گیری است. برای تعریف رابطه بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی شیوه های گوناگونی وجود دارد. یادگیری سازمانی عمدتاً در تلاش برای کمک به بهبود فهم خود از سازمان ها و فعالیتشان است و به نظر می رسد شیوه های به طور مشابه برای ایجاد دانش سازمانی کاربردی و سپس

¹ Jerez-Gomez et al

مدیریت دانش دارد (تسوکیس و مایلونوپولوس^۱، ۲۰۰۴). روش دیگر برای فهم رابطه آنها بررسی یادگیری سازمانی به عنوان تسهیل مدیریت دانش است. یادگیری سازمانی کمک می‌کند تا سازمان دانش سازمانی را در فرآیندهای سازمانی با انگیزه ایجاد، انتقال و استفاده از دانش قرار دهد به طوری که می‌تواند به طور مداوم شیوه‌ها و رفتارهای سازمانی را بهبود ببخشد.

فرضیه ۵: یادگیری سازمانی منجر بیشتر به سرمایه دانشی بالاتر می‌شود.



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق

¹ Tsoukas and Mylonopoulos

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان اداره دارایی زنجان و سازمان صنعت و معدن بجنورد بودند. با توجه به نمونه‌گیری اولیه از طریق پیش‌آزمون برای سنجش پایایی و روایی ابزار و تعیین انحراف واریانس، تعداد حجم نمونه آماری این پژوهش شامل ۱۹۹ نفر از اداره دارایی زنجان و سازمان صنعت و معدن بجنورد که به صورت تصادفی طبقه‌ای به پرسش‌ها پاسخ دادند. بر اساس نتایج پژوهش، مشخص شد که به لحاظ مشخصات جمعیت‌شناختی، ۶۱/۳ درصد کارکنان، مرد بوده و ۸۵/۴۲ درصد متأهل می‌باشند. از لحاظ سنی، ۴۵/۲۲ درصد افراد در بازه سنی ۳۰ تا ۳۵ سال بودند. از لحاظ تحصیلات، ۹۶ درصد افراد دانشگاهی بودند. از لحاظ سابقه سازمانی ۳۰/۶۵ درصد افراد ۵ سال و کمتر در سازمان خدمت کردند. از لحاظ سابقه خدمت در پست فعلی ۴۳/۷۱ درصد افراد ۵ سال و کمتر خدمت کردند از لحاظ سمت سازمانی ۶۱/۳ درصد افراد کارشناس، ۵/۰۴ درصد مدیر و ۳۳/۶۶ درصد کارمند بودند. از لحاظ نوع استخدام، ۳۷/۶۸ درصد افراد به صورت رسمی، ۳۳/۶۶ درصد افراد به صورت پیمانی ۲۵/۶۲ درصد افراد به صورت قراردادی و ۳/۰۴ به صورت شرکتی استخدام شده بودند. در نهایت از لحاظ درآمد ۷۴/۸۷ درصد افراد دارای درآمد ۱ تا ۲ میلیون، ۱۹/۵۹ درصد افراد دارای درآمد ۲ تا ۳ میلیون، ۲ درصد افراد دارای درآمد ۳ تا ۴ میلیون، ۱/۵۴ درصد افراد دارای درآمد بین ۴ تا ۵ میلیون و ۲ درصد افراد دارای درآمد زیر ۱ میلیون بودند. در مجموع به نظر می‌رسد، نمونه‌های آماری با توجه به جامعه هدف مورد نظر، به خوبی انتخاب شده و نتایج حاصل از پژوهش می‌تواند قابل استناد باشد.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد می‌باشد که اعتبارسنجی شده، اما به دلیل بومی‌سازی در این پژوهش مجدداً روایی و پایایی آن بررسی و تایید شده است. برای تدوین این پرسشنامه از مقاله

عملکرد مبتنی بر مدیریت دانش وو و چن^۱ (۲۰۱۴) استفاده شده است و سوالات آن برای سازمان‌های ایرانی شخصی سازی شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد می‌باشد که اعتبارسنجی شده، اما به دلیل بومی سازی در این پژوهش مجدداً روایی و پایایی آن بررسی و تایید شده است. برای بررسی روایی همگرا^۲ در مدل PLS معیار میانگین واریانس استخراج شده^۳ (AVE) مورد تحلیل قرار می‌گیرد. این شاخص نشان‌دهنده میزان واریانس است که یک سازه از نشانگرهایش به دست می‌آورد. مقدار ملاک برای سطح پذیرش AVE رقم ۰/۴ است. همان‌گونه که در جدول (۱) مشخص است، تمام مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها مقداری بیش از ۰/۴ را نشان می‌دهند و این مطلب گویای حد قابل قبول برای روایی همگرای پرسشنامه پژوهش است.

جدول ۱. روایی همگرای سازه‌های متغیرهای تحقیق

متغیر روایی همگرا	سرمایه دانشی	قابلیت فرآیند دانش	قابلیت فرآیند کسب و کار	عملکرد سازمانی	یادگیری سازمانی
میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	۰/۴۷۲	۰/۵۲۲	۰/۵۳۲	۰/۸۴۲	۰/۷۹۱
انحراف معیار	۰/۶۰۲	۰/۶۵۰	۰/۵۹۳	۰/۷۵۶	۰/۹۴۱

ضریب پایایی آلفای کرونباخ^۴ تمامی متغیرها در این مطالعه ۰/۹۳۱ بود که از حداقل مقدار استاندارد (۰/۷) بیشتر بود و نشان داد که سنجها پایایی بالایی دارند. در جدول (۲) تعداد سنج‌های طراحی شده برای سنجش هر متغیر مکنون و ضریب پایایی ترکیبی ارائه شده است. باگازی و یی^۵

¹ Ing-Long Wu and Jian-Liang Chen

² Convergent Validity

³ Average Variance Extracted

⁴ Cronbach

⁵ Bagozzi and Yi

استاندارد بالای ۰/۶ را برای پایایی ترکیبی^۱ (CR) بیان کرده‌اند. همان‌طور که در این جدول ملاحظه می‌شود، بیشتر مقادیر (CR) بیش از ۰/۶ می‌باشد، بنابراین مدل اندازه‌گیری از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار است.

جدول ۲. پایایی ترکیبی متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد گویه‌ها	پایایی ترکیبی (CR)
سرمایه دانشی	۹	۰/۸۸۸
قابلیت فرآیند دانش	۱۲	۰/۹۲۸
قابلیت فرآیند کسب و کار	۸	۰/۹۰۱
عملکرد سازمانی	۲	۰/۹۱۴
یادگیری سازمانی	۴	۰/۹۳۸

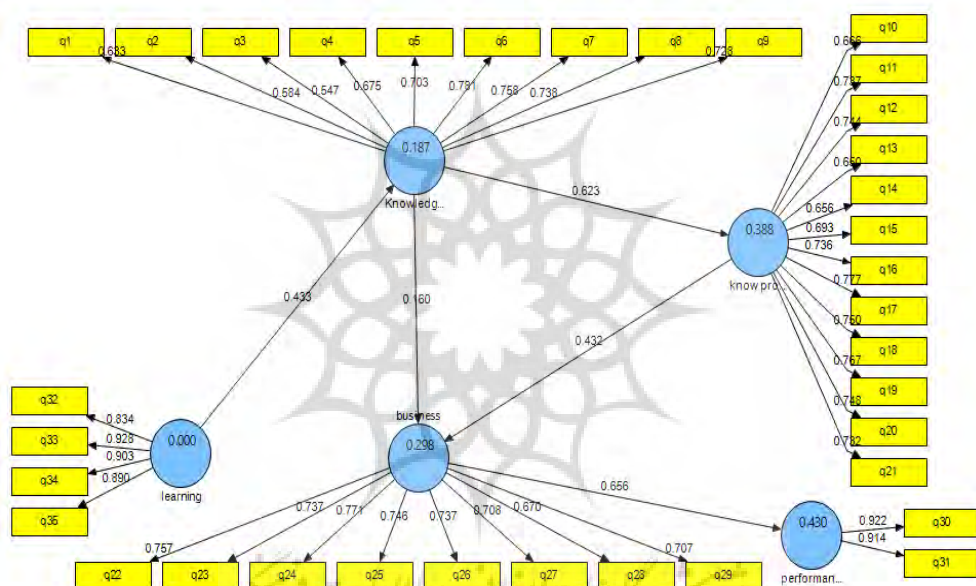
همچنین سنجش پایایی هر یک از نشانگرهای متغیر مکنون در مدل PLS توسط میزان بارهای عاملی نشانگر مشخص می‌شود. ارزش هر یک از بارهای عاملی نشانگرهای متغیر مکنون مربوطه می‌بایست بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ باشد. همان‌طور که در شکل‌های ۲ و ۳ مشاهده می‌شود تمامی مقادیر سنجه‌های مرتبط با متغیر مکنون بالاتر از ۰/۵ است؛ بنابراین می‌توان گفت مدل اندازه‌گیری از پایایی کافی در زمینه نشانگرهای متغیرهای مکنون برخوردار است. در این شکل‌ها مقادیر t-value نیز برای نشانگرها نشان داده شده است. این مقادیر معمولاً به‌عنوان پارامترهای روانی مرتبط با تحلیل عاملی تأییدی معرفی می‌شوند؛ چراکه روابط بین نشانگرها و متغیرهای مکنون از قبل مشخص شده‌اند. همان‌طور که مشاهده می‌شود، تمامی مقادیر خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) می‌باشد و ابزار پژوهش از روانی مناسب برخوردار است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

¹ Composite Reliability

یافته‌های پژوهش

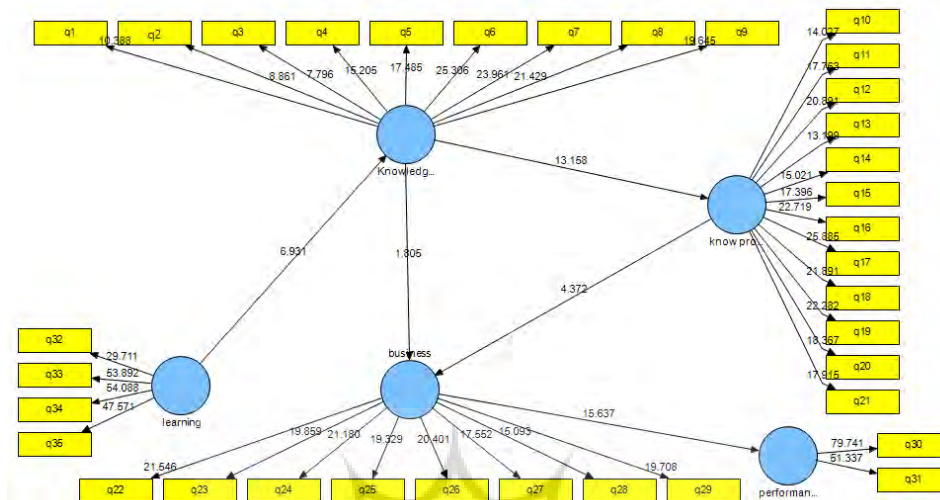
در این پژوهش از مدلیابی معادلات ساختاری^۱ و روش حداقل مربعات جزئی^۲ جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. همان‌طور که در جدول ۳ قابل مشاهده است، فرضیه ۱ و ۴ فرضیه تایید شدند. به این ترتیب که با توجه به ضریب مسیر، اگر مقدار احتمال (t-value) از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کمتر باشد و عدد معنی‌داری از ۱/۹۶ بزرگ‌تر باشد، می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار می‌باشد، در غیر این صورت فرضیه رد می‌شود.



شکل ۴. مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد

¹ Structural Equation Modeling (SEM)

² Partial least Squares (PLS)



شکل ۵. مدل تحقیق در حالت معناداری پارامترها

جدول ۳. خلاصه نتایج روابط بین متغیرها

شماره فرضیه	اثر متغیر	بر متغیر	ضریب مسیر	t-value	نتیجه فرضیه
۱	سرمایه دانشی	قابلیت فرآیند دانش	۰/۶۲۳	۱۳/۱۵۸	تایید
۲	سرمایه دانشی	قابلیت فرآیند کسب و کار	۰/۱۶۰	۱/۸۰۵	رد
۳	قابلیت فرآیند دانش	قابلیت فرآیند کسب و کار	۰/۴۳۲	۴/۳۷۲	تایید
۴	قابلیت فرآیند کسب و کار	عملکرد سازمانی	۰/۶۵۶	۱۵/۶۳۷	تایید
۵	یادگیری سازمانی	سرمایه دانشی	۰/۴۳۳	۶/۹۳۱	تایید

برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل^۱ از بررسی اعتبار اشتراک^۲ و شاخص بررسی اعتبار حشو با افزونگی^۳ می‌باشد، استفاده شده است. شاخص اشتراک، کیفیت مدل اندازه‌گیری هر بلوک را می‌سنجد. شاخص حشو با در نظر گرفتن مدل اندازه‌گیری، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. مقادیر مثبت این شاخص‌ها نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد. در جدول (۴) مقادیر هر یک از شاخص‌های مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته آورده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، شاخص‌ها مثبت و بزرگ‌تر از صفر می‌باشد و مدل دارای اعتبار مناسبی می‌باشد.

جدول ۴. شاخص‌های اشتراک (CV Com) و شاخص‌های حشو (CV Red)

متغیر	CV Com	CV Red
سرمایه دانشی	۰/۳۴۳	۰/۰۸۳
قابلیت فرآیند دانش	۰/۴۴۴	۰/۱۹۲
قابلیت فرآیند کسب و کار	۰/۳۹۹	۰/۱۵۰
عملکرد سازمانی	۰/۴۴۹	۰/۳۴۶
یادگیری سازمانی	۰/۶۳۰	۰/۶۳۰

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی

^۱ Cross-validation
^۲ CV-Communality
^۳ CV-Redundancy

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

عمده‌ترین سرمایه سازمان‌های تولیدی و خدماتی عصر حاضر، دانشی است که به آن دسترسی دارند. سازمان‌هایی می‌توانند پیشرو و پیشتاز باشند که قادرند بیشترین، معتبرترین و به روزترین دانش بشری را در حوزه کسب و کارشان در اختیار گیرند و از آن استفاده بهینه کنند و با تصرف دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و نیز پیاده‌سازی، بازیابی، حفظ و نگهداری دانش به منزله دارایی‌های ناملموس سازمان استفاده کنند. این پژوهش به بررسی عملکرد دانش محور در سازمان پرداخته و عوامل متعددی از قبیل سرمایه دانشی، قابلیت فرآیند دانش، قابلیت فرآیند کسب و کار، عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی را با هم ترکیب نموده است. دلیل انجام پژوهش نیز نبود مطالعات جامع برای یافتن عملکرد سازمانی دانش محور است. مبانی نظری برای تعریف مدل پژوهش، دوگانه هستند. اولی، نمایش رابطه بالقوه بین سرمایه‌گذاری‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی بر اساس دیدگاه دانش محور می‌باشد. دومی توسعه روندهایی برای اجرای عملکرد دانش محور بر اساس دیدگاه دانش محور با در نظر گرفتن متغیرهای قابلیت‌های فرایند کسب و کار برای عملکرد سازمانی تحقق یافته از دارایی‌های دانشی و قابلیت‌های فرایندی می‌باشد.

یافته‌ها نقش مهمی در توصیف نقش دیدگاه دانش محور در دستیابی به عملکرد سازمانی دارند. تاثیر دارایی‌های دانشی بر قابلیت‌های فرایند کسب و کار عمدتاً از طریق نقش واسطه قابلیت‌های فرایند دانشی به جای رابطه مستقیم بین دارایی‌های دانشی و قابلیت‌های فرایند کسب و کار می‌باشد. شاخص‌های ارزیابی برای عملکرد سازمانی سطوح متفاوتی از عملکرد مالی و غیرمالی دارند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهند که چگونه مولفه‌های دانشی به روش سازماندهی شده‌ای برای رسیدن به نتایج چشمگیر و مثبت انجام می‌شوند. اگرچه دارایی‌های دانشی شکل اساسی درک عملکرد نهایی می‌باشد، ولی باید برای قابلیت‌های فرایند دانشی و قابلیت‌های فرایند کسب و کار با انجام تلاش مضاعف در سازمان

پرورش یابد. در حالی که یک سازمان منابع دانشی کافی و مهمی در یک صنعت دارد، باید تلاش خود را برای بهبود قابلیت‌های فرایند کسب و کار به منظور رسیدن به عملکرد نهایی تخصیص دهد. به عبارتی، عملکرد دانش محور باید برای شاخص‌های مالی و غیرمالی به یک روش مناسب در درک تاثیر منابع دانشی در سازمان در نظر گرفته شود.

درحالی که پژوهش‌های اولیه بر قابلیت‌های فرایند دانشی و تاثیر مستقیم آن بر عملکرد شرکت تاکید داشته‌اند، مبانی مدیریت دانش از قبیل منابع انسانی، ساختار سازمانی، روابط خارجی و سامانه‌های اطلاعاتی به‌عنوان محرک‌های اولیه تاثیر سازمانی هستند که اغلب در تصمیمات مدیریت دانش نادیده گرفته می‌شوند. قابلیت‌های فرایند دانشی به‌عنوان یک تعدیلگر مهم قادر به ایجاد عملکرد نهایی نیستند و برای انجام فعالیت‌های کسب و کار باید در فرایند توسعه قابلیت‌های فرایند کسب و کار باشد. یادگیری سازمانی می‌تواند به‌عنوان تسهیل‌گر سامانه دیده شود. یافته‌ها، نقش مهمی از یادگیری سازمانی را برای افزایش قدرت دارایی‌های دانشی و قابلیت‌های فرایندی نشان می‌دهند. باید اشاره داشت که نوآوری این مطالعه به ایجاد ارتباط بین منابع دانش با قابلیت‌های کسب و کار و عملکرد شرکت است. به عبارتی دیدگاهی را برای مدیران سازمان ارائه می‌دهد تا در خصوص تخصیص منابع و تصمیم‌گیری عملکرد بهینه‌ای داشته باشند. موضوعی که در سازمان‌های ایرانی به دلیل ناملموس بودن منابع دانش کمتر به آن پرداخته شده است. این مطالعه روی شرکت‌های مالی متمرکز بوده است تا بتوان میزان تاثیر بر عملکرد را بهتر سنجید. همچنین باید توجه داشت که این پژوهش مسائل سازمانی راهبردی همانند فرایندهای دانشی، فرایندهای کسب و کار و عملکرد سازمانی متمرکز بوده است. در بخش زیر هر کدام از فرضیه‌ها به‌طور جداگانه بررسی شده و تطبیق و مغایرت آن در صورت مشاهده، با ادبیات تحقیقاتی بیان شده است.

در رابطه با فرضیه اول، سرمایه دانشی بر قابلیت فرآیند دانش تأثیر معناداری داشت که با پژوهش دارک (۲۰۰۵) مطابقت دارد. همچنین به دلیل این که ضریب استاندارد شده بین دو متغیر مقدار $0/623$ است، می‌توان اظهار داشت که سرمایه دانشی به میزان $62/3$ درصد از تغییرات متغیر قابلیت فرآیند دانش را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. علت این نتیجه می‌تواند این باشد که آگاهی کامل از فرآیند کار در رابطه با مسائل دانش پتانسیلی جهت بهبود فرآیند مهیا می‌کند.

در رابطه با فرضیه دوم، سرمایه دانشی بر قابلیت فرآیند کسب و کار تأثیر معناداری نداشت. علت این نتیجه می‌تواند این باشد که فرایند کسب و کار بیشتر متکی به روندها و نظام در در محیط کار بوده و دانش چندان کمک کننده نخواهد بود.

در رابطه با فرضیه سوم، قابلیت فرآیند دانش بر قابلیت فرآیند کسب و کار تأثیر معناداری داشت که با پژوهش اسمیت و لایلز (۲۰۰۲) مطابقت دارد. همچنین به دلیل این که ضریب استاندارد شده بین دو متغیر مقدار $0/432$ است، می‌توان اظهار داشت که قابلیت فرآیند دانش به میزان $62/3$ درصد از تغییرات متغیر قابلیت فرآیند کسب و کار را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. علت این نتیجه می‌تواند این باشد که دارایی‌های دانش و قابلیت‌های فرآیند به‌عنوان راهبردک ترین منابع مهم دانش از سازمان پدیدار شده‌اند که آن‌ها را می‌توان بیشتر برای ایجاد فرآیند کسب و کار جدید و سپس دستیابی به نتایج برتر عملکردی هماهنگ کرد.

در رابطه با فرضیه چهارم، قابلیت فرآیند کسب و کار بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری داشت که با پژوهش رای و همکاران (۲۰۰۶) مطابقت دارد. همچنین به دلیل این که ضریب استاندارد شده بین دو متغیر مقدار $0/656$ است، می‌توان اظهار داشت که قابلیت فرآیند کسب و کار به میزان $65/6$ درصد از تغییرات متغیر عملکرد سازمانی را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. علت این نتیجه می‌تواند این باشد که

قابلیت‌های فرآیند اصلی مانند مدیریت ارتباط مشتری، مدیریت زنجیره تامین و ساخت انعطاف پذیر دارای تاثیر مستقیم بر عملکرد سازمانی است.

در رابطه با فرضیه پنجم، یادگیری سازمانی بر سرمایه دانشی تأثیر معناداری داشت که با پژوهش تسوکیس و مایلونوپلوس (۲۰۰۴) مطابقت دارد. همچنین به دلیل این که ضریب استاندارد شده بین دو متغیر مقدار ۰/۶۵۶ است، می‌توان اظهار داشت که قابلیت فرآیند کسب و کار به میزان ۶۵/۶ درصد از تغییرات متغیر عملکرد سازمانی را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. علت این نتیجه می‌تواند این باشد که یادگیری سازمانی کمک می‌کند تا سازمان دانش سازمانی را در فرآیندهای سازمانی با انگیزه ایجاد، انتقال و استفاده از دانش قرار دهد به‌طوری که می‌تواند به‌طور مداوم شیوه‌ها و رفتارهای سازمانی را بهبود بخشد.

مدل مفهومی این پژوهش به دنبال ارائه مدلی برای تعیین عملکرد دانش محور برای روابط بین مولفه‌های منابع دانشی، فرایندهای کسب و کار و عملکرد سازمانی بوده است. در این مدل مشخص است که انسان، روابط، سرمایه اطلاعاتی و ساختاری، ورودی‌های خام دارایی‌های دانش هستند. قابلیت‌های فرآیندهای دانشی، توانایی سازمان در به‌کارگیری دارایی‌های دانش در یک مجموعه‌ای از فرآیندهای دانش هماهنگ برای هدف تولید دانش ارزشمند می‌باشند. بسیاری از مطالعات استعاره‌ای از دانش به‌عنوان هدف را زمانی استدلال کرده‌اند که دانش می‌تواند ایجاد شود، ذخیره شود، به اشتراک گذاری شود، منتقل و دستکاری شود. استعاره از دانش به‌عنوان فرآیند و بحثی در قالب یک فرآیند تغییر و تحول مستمر در هر دو سطح فردی و سازمانی است. این پژوهش به‌طور گسترده منابع دانش را شامل دارایی‌های دانش و قابلیت‌های فرآیند برای نقش‌های مختلفشان در تحقق عملکرد سازمان تعریف کرده است. همچنین پر واضح است که مدیریت دانش تضمین‌کننده برتری‌های بلند مدت برای سازمان و جوامع و میزان بهره‌گیری آنها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی است،

صاحب‌نظران مدیریت معتقدند که فواید به‌کارگیری مدیریت دانش شامل افزایش یادگیری سازمانی، مدیریت پیشرفته سرمایه‌های فکری و ذهنی، افزایش کارآمدی و اثربخشی عملکردها و پیشرفت مداوم و مستمر سازمان است.

بدین ترتیب، مدیریت دانش بدنال پرورش قابلیت‌های سازمان در اکتساب، تبدیل و محافظت از دارایی‌های دانش است. یک شرکت می‌تواند از قابلیت‌های فرآیند دانش مزیت رقابتی پایدار کسب کند که از بهره‌برداری دارایی دانش در یک راه به‌وجود می‌آید تا رقبا به سختی تقلید کنند در حالی که دارایی‌ها مربوط به خواص معنوی می‌باشند. عملاً، این پژوهش به‌طور گسترده منابع دانش را که شامل دارایی‌های دانش و قابلیت‌های فرآیند برای نقش‌های مختلفشان در تحقق عملکرد سازمان است را تعریف می‌کند.

دارایی دانش شامل چهار مولفه اساسی می‌باشد که عبارتند از: انسان، روابط، سرمایه، ساختار و اطلاعات. سرمایه انسانی به دانش، مهارت، قابلیت، شایستگی مربوط به کار، تجربه، تخصص و ارزیابی روان کارکنان شرکت اشاره می‌کند که آن به‌طور ضمنی در مغز کارکنان جاسازی شده و کارکنان آن را در پایان روز وقتی سازمان را ترک می‌کنند با خود می‌برند و نمی‌تواند متعلق به سازمان باشد. سرمایه رابطه‌ای به‌عنوان دانشی از کانال‌های بازار و شبکه سهامداران خارجی مانند مشتریان، تامین‌کنندگان و رقبا که تاثیر قطعی به سازمان دارند، تعریف می‌شود. سرمایه ساختاری به روال سازمانی، ساختار سازمانی، فرآیندهای مدیریت، فرهنگ سازمانی، سازوکار مشترک و سامانه‌های پاداش اشاره می‌کند که می‌توانند کارکنان را در تلاششان برای بهینه‌سازی عملکرد فکری حمایت کنند. سرمایه ساختاری شامل تمام مخزن غیرانسانی از دانش در یک سازمان است یا دانشی است که در شب به خانه نمی‌رود. در نهایت، سرمایه اطلاعاتی است که نمونه کارهایی از فناوری اطلاعات، از زیرساخت‌ها و برنامه‌هایی است که فرآیندهای سازمان به تصمیم‌گیری و راهبرد را حمایت می‌کنند. سرمایه اطلاعاتی باید برای

تعیین اولویت‌ها و مدیریت افزایش قابلیت فرآیندهای داخلی برای ایجاد ارزش سازمانی به خوبی برنامه‌ریزی شود. علاوه بر این، دارایی‌های دانش مفهومی به‌عنوان یک ساختار شکل‌گیری با چهار شاخص سرمایه، انسان، ارتباط، ساختار و اطلاعات هستند. قابلیت‌های فرآیند دانش به توانایی‌های یک شرکت در استفاده از دارایی دانش در مجموعه‌ای از فرآیندهای هماهنگ دانش به منظور ایجاد ارزش دانش اشاره می‌کند. همان‌طور که در مدل اشاره شده است، مدیریت دانش اساساً شامل تولید/اکتساب، تدوین و ذخیره‌سازی است. انتقال دانش به‌طور گسترده‌ای تبدیل و توزیع کاربرد دانش را دربردارد و به کلمه مترادف با تحقق و شیوه نفوذ اشاره دارد. بر این اساس، چهار فرآیند دانش مشترک ایجاد، انتقال، ادغام و کاربرد وجود دارد. خلق دانش شامل فعالیت‌های درگیر در توسعه، اکتساب، تدوین و ذخیره‌سازی دانش است. در این مرحله، دانش می‌تواند از طریق دانش داخلی کارکنان به‌وسیله پژوهش، آزمایش و یادگیری تجربی توسعه داده شود. انتقال دانش به توزیع یا انتشار دانش بین نقطه‌ای از تولید و نقطه‌ای از کاربرد دانش اشاره می‌کند. پرورش توانایی‌های یک سازمان برای ترویج دانش مشترک یک مساله مهم در رابطه با انتقال دانش است. ادغام دانش به‌عنوان توانایی یک شرکت برای سازماندهی، بازسازی و تفسیر دانش موجود برای کاهش افزونگی، افزایش استحکام و جایگزینی دانش قدیمی و به حداکثر رساندن هم‌نیروزی دانش تعریف می‌شود. کاربرد دانش به استفاده واقعی از دانش ارزشمند برای توسعه شایستگی‌های سازمان و تعیین منبع از مزیت رقابتی اشاره می‌کند.

با توجه به نتایج حاصله، **پیشنهادهای کاربردی** زیر می‌تواند مور توجه قرار گیرد:

۱. اینکه توجه مدیران به سرمایه دانشی بیشتر در راستای قابلیت فرآیند دانشی باشد و همچنین در ارتباط با قابلیت فرآیند کسب و کار توجه به مسائلی همچون دانش روز در کنار مباحث تجربی می‌تواند کارساز باشد.

۲. به منظور بهبود سرمایه دانشی توجه مدیران باید به مباحث یادگیری سازمانی و شناخت مسائل مرتبط با سازمان بیشتر معطوف باشد تا کارکنان دانشی را به سرمایه ای قدرتمند بدل کنند.
۳. تاثیر انواع سرمایه‌های سازمانی باید در کنار سرمایه دانشی با در نظر گرفتن ابعاد و ارکان مدیریت دانش با نام‌های راهبرد، فرهنگ، فناوری، فرایند و رهبری بیشتر مورد توجه قرار گیرد.

همچنین **پیشنهاد‌های پژوهشی** زیر نیز برای پژوهشگران آینده توصیه می‌شوند:

۱. مطالعات آینده پژوهش حاضر را در سازمان‌های دیگر تکرار کنند تا بتوانند نتایج این پژوهش‌ها را با در نظر گرفتن شرایط مختلف، با همدیگر مقایسه نمایند.
۲. پژوهش‌های آتی، مدل پژوهش حاضر را به وسیله اضافه کردن متغیرهای مستقل دیگر گسترش دهند.
۳. برای ارزیابی تاثیر می‌توان از مدل‌های ارزیابی مثل کارت امتیازی متوازن نیز استفاده کرد



منابع

- ابطحی، سید حسین، صلواتی، عادل (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان، تهران. انتشارات پیوند نو. چاپ اول.
- امین بیدختی، علی اکبر و کیانی فر، فرنوش (۱۳۹۴). بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در شرکت های بین المللی شده ایرانی، فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین علمی-پژوهشی، شماره ۱۶ و ۱۷، صص ۶۳-۷۸.
- حاجی زاده، پیمان، سرداری، احمد (۱۳۹۷). تاثیر مدیریت دانش بر بهبود عملکرد نوآورانه سازمان با تاکید بر نقش میانجی یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: هولدینگ تولید محصولات پتروشیمی قائد بصیر). نشریه علمی مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). شماره ۲: صص ۶۳-۹۳.
- رشید علی پور، زهرا، انصاری، منوچهر، سید جوادین، سید رضا (۱۳۹۸). بررسی تاثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی (نمونه پژوهش: شیر شرکت پگاه). نشریه علمی مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). شماره ۷، صص ۱۱۳-۱۵۱.
- شکری، ابودر، قاضی زاده، ضیاء الدین (۱۳۹۸). بررسی اثر هوش تجاری به عنوان ابزار مدیریت دانش در بهبود شاخص های کلیدی عملکرد هولدینگ های سرمایه گذاری با رویکرد بویایی سامانه. نشریه علمی مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). شماره ۷: صص ۴۱-۷۸.
- عدلی، فریبا (۱۳۸۴)، مدیریت دانش: حرکت به فراسوی دانش. انتشارات فراشناختی اندیشه، تهران.
- مختاری، امیر. فرضی، مهدیه (۱۳۸۹). آسان سازی تحول با کمک مدیریت دانش. مجله تدبیر. شماره ۲۲۰.

References

- Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues," MIS Quarterly, Vol. 25 No. 1, pp. 107-133.
- Andriessen, D. (2006), "On the metaphorical nature of intellectual capital: a textual analysis," Journal of Intellectual Capital, Vol. 7 No. 1, pp. 93-110.
- Ardiansyah, Y., & Sulistiyowati, L. H. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen, 2(1), 91-100.

- Argyris, C. and Schon, D.A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Banker, R.D., Bardhan, L.R. and Chang, H. (2006), "Plant information systems, manufacturing capabilities, and plant performance," *MIS Quarterly*, Vol. 30 No. 2, pp. 315-337.
- Barão, A., de Vasconcelos, J. B., Rocha, Á. & Pereira, R. (2017). A knowledge management approach to capture organizational learning networks. *International Journal of Information Management*, 37(6), 735-740.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Barney, J.B. (2001), "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes," *Academy of Management Review*, vol. 26 no. 1, pp. 41-56. vol. 18 no. 6 2014 *journal of knowledge management* page 1157.
- Benitez-Amado, J., & Walczuch, R. M. (2012). Information technology, the organizational capability of proactive corporate environmental strategy and firm performance: a resource-based analysis. *European Journal of Information Systems*, 21(6), 664-679.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS quarterly*, 169-196.
- Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G. and Lee, J.N. (2005), "Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate," *MIS Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 87-111.
- Bogner, W. C., & Bansal, P. (2007). Knowledge management as the basis of sustained high performance. *Journal of Management Studies*, 44(1), 165-188.
- Bollen, L., Vergauwen, P. and Schnieders, S. (2005), "Linking intellectual capital and intellectual property to company performance," *Management Decisions*, Vol. 43 No. 9, pp. 1161-1185.
- Bratianu, C. and Orzea, I. (2013), "The entropic intellectual capital model," *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 11 No. 2, pp. 133-141.
- Brynjolfsson, E. and Hitt, L.M. (2003), "Computing productivity: firm-level evidence," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84 No. 4, pp. 793-808.
- Carson, E., Ranzijn, R., Winefield, A. and Marsden, H. (2004), "Intellectual capital: mapping employee and work group attributes," *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 3, pp. 443-463.
- Cepeda, G. and Vera, D. (2007), "Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective," *Journal of Business Research*, Vol. 60 No. 5, pp. 426-437.
- Chen, A.N.K. and Edgington, T.M. (2005), "Assessing value in organizational knowledge creation: considerations for knowledge workers," *MIS Quarterly*, Vol. 29 No. 2, pp. 279-309.
- Chen, C.-J. and Huang, J.-W. (2009), "Strategic human resource practices and innovation performance-the mediating role of knowledge management capacity," *Journal of Business Research*, Vol. 62 No. 1, pp. 104-114.
- Chen, J., Zhu, Z. and Xie, H.Y. (2004), "Measuring intellectual capital: a new model and empirical study," *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 1, pp. 195-212.

- Chin, W.W., Marcolin, B.L. and Newstead, P.R. (2003), "A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study," *Information Systems Research*, Vol. 14 No. 2, pp. 189-217.
- Chiva, R. and Alegre, J. (2005), "Organizational learning and organizational knowledge: toward the integration of two approaches," *Management Learning*, Vol. 36 No. 1, pp. 49-68.
- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Darroch, J. (2005), "Knowledge management, innovation and firm performance," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 101-115.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
- Day, G.S. (1994), "The capabilities of market-driven organizations," *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 4, pp. 37-52.
- Delshab, V., Kerwin, S., & Cegarra-Navarro, J. G. (2020). The impact of unlearning context on organizational performance through knowledge management: A case of community sport clubs in Iran. *Sport Management Review*.
- Devaraj, S. and Kohli, R. (2003), "Performance impacts of information technology: is actual usage the missing link?," *Management Science*, Vol. 49 No. 3, pp. 273-289.
- Easterby-Smith, M. and Lyles, M. (2003), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell, Oxford.
- Easterby-Smith, M. and Priestó, I.M. (2008), "Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning," *British Journal of Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 235-249.
- Fathy, J. and Hooley, G. (2002), "Sustainable competitive advantage in electronic business: towards a contingency perspective on the resource-based view," *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 10 No. 4,
- Felin, T. and Hesterly, W.S. (2007), "The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge," *Academy Management Review*, Vol. 32 No. 1, pp. 195-218.
- Ferratt, T.W., Agarwal, R., Brown, C.V. and Moore, J.E. (2005), "IT human resource management configurations and IT turnover: theoretical synthesis and empirical analysis," *Information Systems Research*, Vol. 16 No. 3, pp. 237-255.
- Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001), "Knowledge management: an organizational capabilities perspective," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 185-214.
- Grant, R.M. (1996a), "Toward a knowledge-based theory of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 17 No. S2, pp. 109-122.
- Grant, R.M. (1996b), "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration," *Organizational Science*, Vol. 7 No. 4, pp. 375-387.
- Gray, P.H. and Meister, D.B. (2004), "Knowledge courcing effectiveness," *Management Science*, Vol. 50 No. 6, pp. 821-834.

- Grover, V. and Davenport, T.H. (2001), "General perspective on knowledge management: fostering a research agenda," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 5-21.
- Guillen, M.F. (2000), "Business groups in emerging economies: a resource-based view," *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 3, pp. 362-380.
- Haas, M.R. and Hansen, M.T. (2005), "When using knowledge can hurt performance: an empirical test of competitive bidding in a management consulting company," *Strategic Management Journal*, Vol. 26 No. 1, pp. 1-24.
- Helfat, C.E. and Peteraf, M.A. (2003), "The dynamic resource-based view: capability lifecycles," *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 10, pp. 997-1010.
- Hoetker, G. and Agarwal, R. (2007), "Death hurts, but it isn't fatal: the postexit diffusion of knowledge created by innovative companies," *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 2, pp. 446-467.
- Jarvis, C.B., Mackenzie, S.B. and Podsakoff, P.M. (2003), "A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research," *Journal of Consumer Research*, Vol. 30 No. 2, pp. 199-218.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J. and Valle-Cabrera, R. (2005), "Organizational learning capability: a proposal of measurement," *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 6, pp. 715-725.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001a), "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I," *Accounting Horizons*, Vol. 15 No. 1, pp. 87-104.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004a), "Measuring the strategic readiness of intangible assets," *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. 2, pp. 52-63.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004b), "The strategy map: guide to aligning intangible assets," *Strategy and Leadership*, Vol. 32 No. 5, pp. 10-17.
- Karkoulian, S., Messarra, L.C. and McCarthy, R. (2013), "The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No. 4, pp. 511-526.
- Kim, H. A., & Jeong, S. W. (2018). Gender diversity in employees and discretionary accruals: the Korean evidence. *International Journal of Accounting & Information Management*.
- King, A.W. and Zeithaml, C.P. (2001), "Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox," *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 1, pp. 75-99.
- King, W. R. (2009). *Knowledge management and organizational learning*. In *Knowledge management and organizational learning* (pp. 3-13). Springer, Boston, MA.
- King, W.R. (2009), *Knowledge Management and Organizational Learning*, Springer, US.
- Kulkarni, U.R., Ravindran, S. and Freeze, R. (2007), "A knowledge management success model: theoretical development and empirical validation," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 23 No. 3, pp. 309-347.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Mobley, W. M. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of management review*, 23(4), 741-755.

- Lee, H. and Choi, B. (2003), "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20 No. 1, pp. 179-228.
- Lee, K. C., Lee, S., & Kang, I. W. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance. *Information & management*, 42(3), 469-482.
- Lee, O. K. D., Choi, B., & Lee, H. (2020). How do knowledge management resources and capabilities pay off in short term and long term?. *Information & Management*, 57(2), 103166.
- Lee, S., Kim, B.G. and Kim, H. (2012), "An integrated view of knowledge management for performance," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 183-203.
- Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999), "The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development," *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 1, pp. 31-48.
- Liao, C., Chuang, S.-H. and To, P.-L. (2011), "How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure," *Journal of Business Research*, Vol. 64 No. 7, pp. 728-736.
- Lopez, V.W.B. and Esteves, J. (2013), "Acquiring external knowledge to avoid wheel re-invention," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 87-105.
- Lyles, M., & Easterby-Smith, M. P. (2003). *The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Blackwell.
- Mahoney, J. (1995), "The management of resources and the resources of management," *Journal of Business Research*, Vol. 33 No. 2, pp. 91-101.
- Marr, B. and Moustanghir, K. (2005), "Defining intellectual capital: a three-dimension approach," *Management Decision*, Vol. 43 No. 9, pp. 1114-1128.
- Marr, B., Schiuma, G. and Neely, A. (2004), "Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets," *Business Process Management Journal*, Vol. 10 No. 5, pp. 551-569.
- Martin, S. L., & Javalgi, R. R. G. (2019). Explaining performance determinants: A knowledge based view of international new ventures. *Journal of Business Research*, 101, 615-626.
- Mata, F.J., Fu, W.L. and Bamey, J.B. (1995), "Information technology and sustained competitive advantage: a resource-based analysis," *MIS Quarterly*, Vol. 19 No. 4, pp. 487-505.
- Melville, N., Kraemer, K. and Gurbaxani, V. (2004), "Review: information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value," *MIS Quarterly*, Vol. 28 No. 2, pp. 283-322.
- Miller, D.J., Fem, M.J. and Cardinal, L.B. (2007), "The use of knowledge for technological innovation within diversified firms," *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 2, pp. 308-326.
- Namasivayam, K. and Denizce, B. (2006), "Human capital in service organizations: identifying value drivers," *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7 No. 3, pp. 381-393.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York, NY.

- Nonaka, I., Toyoma, R. and Konno, N. (2000), "SECI Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation," *Long Range Planning*, Vol. 33 No. 1, pp. 5-34.
- Oshri, I., Van Fenema, P. and Kotlarsky, J. (2008), "Knowledge transfer in globally distributed team: the role of transaction memory," *Information Systems Journal*, Vol. 18 No. 6, pp. 593-616.
- Pandey, S.C. and Dutta, A. (2013), "Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 435-453.
- Petter, S., Straub, D. and Rai, A. (2007), "Specifying formative constructs in information systems research," *MIS Quarterly*, Vol. 31 No. 4, pp. 623-656.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee, J.Y. and Podsakoff, N.P. (2003), "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 5, pp. 879-903.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3, pp. 79-91.
- Rai, A., Patnayakuni, R. and Seth, N. (2006), "Firm performance impacts of digitally-enabled supply chain integration capabilities," *MIS Quarterly*, Vol. 30 No. 2, pp. 225-246.
- Ray, G., Bamey, J.B. and Muhanna, W.A. (2004), "Capabilities, business, processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view," *Strategic Management Journal*, Vol. 25 No. 1, pp. 23-37.
- Rivard, S., Raymond, L. and Verreault, D. (2006), "Resource-based view and competitive strategy: an integrated model of the contribution of information technology of firm performance," *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 15 No. 1, pp. 29-50.
- Rubenstein-Montano, B., et al. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision support systems*, pp. 5-16.
- Santhanam, R., Seligman, L. and Kang, D. (2007), "Post-implementation knowledge transfers to users and information technology professionals," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 24 No. 1, pp. 171-199.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Shin, M. (2004), "A framework for evaluating economics of knowledge management systems," *Information & Management*, Vol. 42 No. 1, pp. 179-196.
- Shin, M., Holden, T. and Schmidt, R.A. (2001), "From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach," *Information Processing & Management*, Vol. 37 No. 2, pp. 335-355.
- Sila, I. (2010), "Do organisational and environmental factors moderate the effects of internet-based interorganisational systems on firm performance?," *European Journal of Information Systems*, Vol. 19 No. 5, pp. 581-600.
- Song, M., Bij, H.V.D. and Weggeman, M. (2005), "Determinants of the level of knowledge application: a knowledge-based and information-processing perspective," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22 No. 5, pp. 430-444.

- Spender, J.C. (1996a), "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 45-62.
- Spender, J.C. (2008), "Organizational learning and knowledge management," *Management Learning*, Vol. 39 No. 2, pp. 159-176.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group. Inc., New York, NY.
- Tsoukas, H., & Mylonopoulos, N. (2004). *Organizations as knowledge systems*. Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited.
- Tumer, K.L. and Makhija, M.V. (2006), "The role of organizational controls in managing knowledge," *Academy of Management Review*, Vol. 31 No. 1, pp. 197-217.
- Wade, M. and Hulland, J. (2004), "The resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research," *MIS Quarterly*, Vol. 28 No. 1, pp. 107-142.
- Walter, J., Lechner, C. and Kellemanns, F.W. (2007), "Knowledge transfer between and within alliance partners: private versus collective benefits of social capital," *Journal of Business Research*, Vol. 60 No. 7, pp. 698-710.
- Wang, C.L., Ahmed, P.K. and Rafiq, M. (2008), "Knowledge management orientation: construct development and empirical validation," *European Journal of Information Systems*, Vol. 17 No. 3, pp. 219-235.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. and Snell, S.A. (2001), "Human resources and resource based view of the firm," *Journal of Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 701-721.
- Wu, I.L. (2002), "A model for implementing BPR based on strategic perspective: an empirical study," *Information & Management*, Vol. 39 No. 4, pp. 313-324.
- Wu, I.L. and Hu, Y.P. (2012), "Examining knowledge management enabled performance for hospital professionals: a dynamic capability view and the mediating role of process capability," *Journal of the Association of Information Systems*, Vol. 13 No. 12, pp. 976-999.
- Zhang, Y., Liu, S., Tan, J., Jiang, G., & Zhu, Q. (2018). Effects of risks on the performance of business process outsourcing projects: The moderating roles of knowledge management capabilities. *International journal of project management*, 36(4), 627-639.
- Zhang, Y., Liu, S., Tan, J., Jiang, G., & Zhu, Q. (2018). Effects of risks on the performance of business process outsourcing projects: The moderating roles of knowledge management capabilities. *International Journal of Project Management*, 36(4), 627-639.
- Zhao, Y., Lu, Y. and Wang, X. (2013), "Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No. 6.