



## The Impact of Knowledge Management Enablers on Organizational Performance Considering the Mediating Role of the Knowledge Creation Process and the Moderating Role of Decision Making Styles (Case Study: Tehran Tax Administration)

Somayyeh Tahanpour<sup>1</sup> Vahid Araei<sup>2</sup>

### Abstract

Knowledge as the internal power of any organization and knowledge management enablers as power links have a special place among the employees, whilst the decision-making styles of managers as the highest position of any organization to interpret and respond to different situations, have a great impact on improving organizational performance. Therefore, this article examines the effect of knowledge management enablers on organizational performance by considering the mediating role of knowledge creation process and the moderating role of intuitive and rational decision-making styles. The research method is descriptive survey and all employees of the Tax Affairs Organization including 315 people, form the statistical population. The data collection tool is a standard questionnaire whose reliability has been assessed through Cronbach's alpha coefficient and its face and content validity (CVI and CVR indices). Analysis of data related to path coefficients from the structural equation method in Smart PLS software shows that knowledge management enablers affect organizational performance by considering the mediating role of knowledge creation process and the variable of intuitive and rational decision-making styles modifies the relationship between knowledge creation process and organizational performance significantly.

**Keywords:** knowledge management enablers, performance knowledge creation process, decision styles.

<sup>1</sup> Ph.D Student of Public Administration, Branch of public Policy, Faculty of Management, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran  
[msste.tahanpour@gmail.com](mailto:msste.tahanpour@gmail.com)

<sup>2</sup> Corresponding Author: Assistant Professor, Faculty of Management, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Central Tehran Branch Tehran, Iran  
[vah.araei@iauctb.ac.ir](mailto:vah.araei@iauctb.ac.ir)



نشریه علمی

«مدیریت راهبردی دانش سازمانی»

پاییز ۱۳۹۹، سال سوم، شماره ۱۰: صص: ۲۱۲-۱۷۷

شاپا چاپی: ۴۲۶۲-۲۶۴۵  
شاپا الکترونیکی: ۵۲۴۲-۲۶۴۵

## بررسی تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی فرایند ایجاد دانش و نقش تعدیلگر سبک‌های تصمیم‌گیری (نمونه پژوهش: سازمان امور مالیاتی کشور)

سمیه طحان‌پور\*، وحید آرای\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۱۲

### چکیده:

با توجه به آنکه دانش به‌عنوان قدرت درونی هر سازمان و توانمندسازهای مدیریت دانش به مثابه پل ارتباطی این قدرت میان کارکنان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و سبک‌های تصمیم‌گیری شهودی و عقلایی مدیران سازمان برای تفسیر و پاسخ به موقعیت‌های متفاوت می‌تواند تأثیر بسیاری بر بهبود عملکرد سازمانی داشته باشد و پژوهشی نیز تاکنون به این مسأله نپرداخته است، لذا در این مقاله تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی فرایند ایجاد دانش و نقش تعدیلگر سبک‌های تصمیم‌گیری بررسی می‌شود. روش تحقیق، توصیفی از نوع پیمایشی و جامعه آماری کلیه کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور شامل ۳۱۵ نفر می‌باشد که حجم نمونه آن بر اساس فرمول کوکران، ۱۷۳ نفر تعیین و نرمال بودن توزیع داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در سطح خطای ۵٪ تأیید شده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد می‌باشد که پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ و روایی صوری و محتوایی آن با شاخص CVI و CVR بررسی شد. تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به ضرایب مسیر از روش معادلات ساختاری در نرم‌افزار Smart PLS نشان داد که توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی فرایند ایجاد دانش تأثیر دارد و متغیر سبک‌های تصمیم‌گیری شهودی و عقلایی رابطه فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی را به شکل معناداری تعدیل می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازهای مدیریت دانش، عملکرد سازمانی، فرایند ایجاد دانش، سبک‌های تصمیم‌گیری.

\* دانشجوی دکتری، رشته مدیریت دولتی گرایش خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.  
msste.tahanpoor@gmail.com

\*\* نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.  
vah.araei@iauctb.ac.ir

## مقدمه:

عملکرد سازمانی شامل تمامی اهداف رقابت‌پذیری و تعالی سازمانی بوده و به انعطاف‌پذیری، هزینه، سرعت، قابلیت اعتماد باکیفیت مربوط می‌شود. در واقع، عملکرد سازمانی به‌مثابه چتری است که همه مفاهیم مرتبط با موفقیت و فعالیت‌های کل سازمان را در برمی‌گیرد. (رضایی و همکاران، ۱۳۹۵). توانمندسازهای مدیریت دانش به دلیل توانایی اشاره به دانش و مهارت‌های افراد به‌منظور انجام موفقیت‌آمیز و خلق درک کارکنان از نقششان در سازمان و نگرش آنان به کار و روشن بودن چگونگی انجام آن مسئله حائز اهمیت بوده و کارکنان برای تکمیل و اثربخشی کار خود به آن نیاز دارند. عملکرد سازمانی در حالت ساده آن، تحقق اهداف سازمانی است. این مهم است که سازمان‌ها اهداف قابل‌اندازه‌گیری داشته باشند؛ زیرا این امر برای تعامل و تعهد کارمندان نسبت به سازمان ضروری است. مزایای مالی، سودآوری، یادگیری سازمانی و ... از راه‌های ارزیابی عملکرد سازمانی است. وظیفه دستیابی به عملکرد در سازمان به‌طور مستقیم بر عهده رهبری سازمان است؛ زیرا مدیران ملزم به ایجاد و پیاده‌سازی استراتژی و تصمیماتی هستند که در نهایت منجر به دست‌یابی اهداف و مقاصد سازمان می‌شود (Abubakar et al., 2017). علاوه بر این عاملی که نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان‌ها دارد، معمولاً تحت تأثیر مدیریت دانش و فرایند خلق آن خواهد بود. در دنیای عملکرد سازمانی فرایند خلق دانش در کنار تصمیم‌گیری عنصر مهمی دارد، چراکه در نهایت به‌عنوان یک ابزار کارآمد در دست مدیران قرار خواهد گرفت و یک الزام راهبردی در خصوص موضوع مطرح می‌شود که می‌توان آن را در سازمان‌ها و در جهت خلق ارزش بیشتر برای مشتریان و همچنین مزیت‌های رقابتی پایدار ایجاد کرد. از سویی محیط‌های رقابتی و شدت رقابت میان سازمان‌های موجود در یک صنعت می‌تواند تأثیر مهمی بر عملکرد سازمان‌ها داشته باشد که فرایند ایجاد دانش می‌تواند آن را تسریع و تسهیل کند. اسکات و بروس سبک تصمیم‌گیری را به‌عنوان عادت تعریف کردند، الگوی منحصر به فردی که شخص در مواجهه با مشکل یا راه‌حل از خود نشان می‌دهد (Scott et al., 1995). طرح طبقه‌بندی برای سبک تصمیم‌گیری که توسط هارن پیشنهاد شده است شامل دو دسته عقلایی و شهودی که در جمع-

آوری و ارزیابی اطلاعات در نقطه مقابل یکدیگر قرار دارند. مدیریت دانش سازوکاری آگاهانه باهدف در اختیار گذاشتن دانش صحیح به فرد مناسب در زمان مناسب است (Jiang et al., 2017). سه عامل کلیدی مدیریت دانش که از این طریق شناسایی شدند مطالعات پیشین عبارت‌اند از: (۱) ساختار، (۲) فرهنگ و (۳) فن آوری می‌باشد (Dekoulou et al., 2017)

بسیاری از مطالعات به اهمیت تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش بر روی نتایج سازمانی همانند یادگیری سازمانی، نوآوری، کیفیت تولید (محصول)، عملکرد خلاق، سودآوری مالی، اقتصادی و عملکرد سازمانی پرداخته‌اند؛ همچنین محققان عوامل مدیریت دانش مانند توانمندسازها، فرایندها و عملکرد را مورد بررسی قرار داده‌اند؛ اما در این تحقیق بررسی تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در یک مدل جامع‌تری ارائه شده است که عوامل مدیریت دانش شامل توانمندسازها و فرایند ایجاد آن را به هم متصل می‌کند. این مدل شامل مؤلفه‌های توانمندسازهای مدیریت دانش در دو بخش الف) چشم‌انداز اجتماعی شامل هشت عامل: فرهنگ، همکاری، اعتماد، یادگیری، تمرکز، رسمیت، مردم و مهارت‌های اعضای سازمان) چشم‌انداز فنی شامل دو عامل: پشتیبانی از فناوری اطلاعات و پشتیبانی فناوری اطلاعات است. همچنین تأکید مدل بر مؤلفه‌های فرآیندهای ایجاد دانش مانند جامعه‌پذیری، بیرونی شدن، ترکیب و درونی سازی نیز در نظر گرفته شده است و متغیر سبک‌های تصمیم‌گیری شامل تصمیم‌گیری شهودی و عقلایی نیز به‌عنوان تعدیل‌کننده رابطه معنادار عملکرد سازمانی و توانمندسازهای مدیریت دانش لحاظ شده است. از این‌رو در مقایسه با تحقیقات ارائه‌شده در رابطه با مدیریت دانش از نظر جامعیت مؤلفه‌های مورد بررسی مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته مشابه آن وجود ندارد.

با توجه به اهمیت عملکرد سازمانی و ابعاد ایجاد و فرایند خلق دانش بر آن، امروزه تمامی سازمان‌ها اعم از دولتی یا خصوصی به دنبال بهبود مستمر آن می‌باشند، چراکه با تأکید بر پایین بودن عملکرد سازمانی ارایه شده نیاز به خلق فرایند دانش و همچنین توسعه منابع مربوط به توانمندسازهای دانش در خصوص آن احساس می‌شود و نیز مدیر به‌عنوان بالاترین مقام

تصمیم‌گیری در یک سازمان، سبک و شیوه تصمیم‌گیری او در تحقق اهداف سازمانی بسیار مؤثر است. عملکرد بهتر نیاز به شناخت دقیق از مدیریت دانش و ابعاد آن و فرایند ایجاد دانش دارد تا بتواند شکاف موجود بین دانش سازمانی بین رده‌های مختلف کارمندان را کاهش دهد که در اینجا توانمندسازهای مدیریت دانش به‌عنوان اهرم قدرتمند سازمانی می‌توانند خلع موجود را جبران نمایند. با توجه به مطالعات میدانی اولیه و نظر نخبگان سازمان امور مالیاتی کشور، تغییرات سال‌های اخیر در سیستم اخذ مالیات و راه‌اندازی سامانه‌های جامع مدیریتی و فن‌آوری اطلاعات و فاصله دانش میان کارمندان با تجربه و جدیدالورود، نیازمند به توسعه فرایند ایجاد دانش در جهت بهبود عملکرد خود و توسعه منابع توانمندسازهای مدیریت دانش می‌باشند. نتایج بررسی می‌تواند در جهت بهبود عملکرد سازمانی و رسیدن به‌دست‌والعمل‌های کاربردی و استفاده از منابع در دسترس به‌منظور جلب رضایت بیشتر مشتری و اتخاذ راهبرد درست برای حفظ و نگهداری آن مورد استفاده قرار گیرد. به این ترتیب، این پژوهش درصدد پاسخگویی به این پرسش اصلی است که توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی فرایند ایجاد دانش و نقش تعدیلگر سبک‌های تصمیم‌گیری شهودی و عقلایی در سازمان مذکور چه تأثیری دارد؟

## ادبیات نظری پژوهش:

### عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی برای بقا و موفقیت سازمانی ضروری است و به‌تبع آن، سنجش عملکرد بازخوردهای لازم سازمان را در مورد کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و تلاش‌های آن‌ها فراهم می‌کند و تصمیم‌گیری‌های بهتر را امکان‌پذیر خواهد کرد (Durst et al., ۲۰۱۹). سازمان‌ها معمولاً برای افزایش مشتری و منابع خود، تلاش بیشتری برای ساختن ساختارهای مؤثر در مدیریت دانش برای توسعه افراد و دارایی‌های اجتماعی انجام می‌دهند و خود را برای کارایی و انعطاف‌پذیری بیشتر در برابر خواسته‌های اعضای آماده می‌کنند. از این رو، فرآیند ایجاد، ذخیره، به اشتراک‌گذاری

و استفاده از دانش از آنجا که ابزاری اساسی برای اهرم عملکرد سازمان و ارائه مزیت‌های رقابتی به سازمان‌ها است، مورد توجه بیشتری قرار می‌گیرد (Delshab et al., 2020). با توجه به نوع سازمان‌دهی، عملکرد سازمانی ممکن است شامل عناصری از قبیل خدمات، مدیریت هزینه، کیفیت، بهره‌وری و عملکرد مدیریت دارایی باشد. عملکرد سازمانی، یعنی واسطه عملکردهای زیرین سازمانی که بر عملکرد کلی سازمان تأثیرگذار است (Huang et al., 2020).

عملکرد سازمانی به‌عنوان فعالیتی ارزشمند در سطح اجتماع می‌باشد و از چهار عنصر به‌هم پیوسته تشکیل شده است: نتایج مالی، کارایی عملیاتی، رضایت ذی‌نفعان و توانایی رقابت؛ سنجش چهار عنصر در عملکرد سازمانی به‌طور گسترده مورد مطالعه قرار گرفته و بررسی تأثیر همه این موارد در بهبود عملکرد سازمانی می‌تواند مؤثر باشد (Palacios-Marqués et al., 2019).

### توانمندسازهای مدیریت دانش

توانمندسازها به‌عنوان مؤلفه‌های اثرگذار بر ایجاد رضایت شغلی در بین کارکنان مطرح هستند. توانمندسازها کلیه مؤلفه‌های اثرگذار بر افزایش توانایی کارکنان در گام اول و سپس افزایش توانایی سازمان در گام دوم است. توانمندسازها یکی از عوامل حیاتی تأثیرگذار بر نتیجه سازمان‌ها است (Park et al., 2020). این مفهوم در رابطه با طراحی شغل و ویژگی‌های شغلی کارکنان است و معمولاً مشاغل غنی و پیچیده باعث افزایش توانمندسازها برای کارکنان و رضایت شغلی کارکنان می‌شود (Orgambidez et al., 2020). علاوه بر این توانمندسازها با افزایش فرایند خلق دانش در سازمان با رضایتمندی شغلی نیروی سازمانی در ارتباط است. عوامل سازمانی نظیر خصوصیات شغلی در توضیح توانمندسازهای کارمندان اثرگذار است و در این حالت برای درک رابطه بین محیط و ادراک شغلی و رضایت شغلی، معمولاً توانمندسازها میانجی بوده و عملکرد سازمانی را بهبود می‌دهند (Pedersen et al., 2020).

توانمندسازها اصولاً یک فرایند روان‌شناختی است که فرد بر آن می‌شود که در مورد خودش و شایستگی‌های خود به‌طور مثبتی بیندیشد و بر سطوح فردی و اجتماعی زندگی خویش تسلط

پیدا کند. یکی از مؤثرترین راهکارهای افزایش بهره‌وری، ارتقای سطح فعالیت و میزان موفقیت در سازمان‌ها، توانمندسازهای کارکنان است (تقی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵). سازمان، هم از درون و هم از برون مورد هجوم قرار می‌گیرد. از نظر برونی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باورنکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع را از سازمان‌ها می‌طلبد. از جنبه درونی کارکنان احساس می‌کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی‌شود، مایوس و سرخورده شده و سازمان پیوسته توقع بیشتری دارد و مرتباً قواعد بازی را تغییر می‌دهد. درعین حال، کارکنان طالب کار بامعنی بوده، صراحت و صداقت بیشتری خواستارند و خودیابی و شکوفایی بیشتری از کارشان می‌خواهند (خراسانی و همکاران، ۱۳۹۵).

توانمندسازها، انگیزه‌های ارزشی اجتماعی است که به تمایل فرد برای کمک به دیگران و پذیرش اجتماعی مربوط می‌شود و به‌عنوان انگیزش برای انجام وظایف اصلی است. در سنجش مقیاس توانمندسازهای روان‌شناختی، به‌عنوان یک سازه انگیزشی تعریف شده است که شامل چهار حوزه روان‌شناختی، یعنی احساس تأثیرگذاری، شایستگی، احساس معنادار بودن و حق انتخاب می‌شود. مؤلفه‌های اکتساب دانش، ایجاد دانش، ذخیره دانش، توزیع دانش و نگهداری دانش می‌توانند ابعاد توانمندسازها کارکنان شامل معنی‌دار بودن، احساس شایستگی، احساس خودسامانی، پذیرفتن شخصی نتیجه، احساس مشارکت با دیگران را پیش‌بینی و تقویت کنند (Sriratanaviriyakula et al., 2017)

عوامل و اجزای تشکیل‌دهنده توانمندسازهای مدیریت دانش از دو چشم‌انداز اجتماعی شامل فرهنگ، ساختار و مردم و از چشم‌انداز فنی شامل فن‌آوری اطلاعات تشکیل شده که در بخش چشم‌انداز اجتماعی، شاخص‌های فرهنگ، اعتماد، همکاری و یادگیری، ساختار سازمانی، تمرکززدایی و رسمی‌سازی، مردم و مهارت‌های اعضای سازمان و در بخش چشم‌انداز فنی شاخص فن‌آوری اطلاعات و پشتیبانی فناوری اطلاعات نظر گرفته شده است (Lee et al., 2003).

## فرآیند ایجاد دانش

امروزه، در سازمان‌های مختلف مدیران تمایل دارند تا با ایجاد نظام‌های فرآیند ایجاد دانش از نتایج مفید و اثربخش آن بهره ببرند (دانایی فرد و همکاران، ۲۰۱۱). فرآیند ایجاد دانش به‌مثابه اساسی‌ترین کارکرد مدیریت دانش در سازمان تلقی می‌شود. از طرفی فرآیند ایجاد دانش در سازمان‌ها نتایج مثبتی به همراه داشته است و منجر به بهبود شاخص‌های سازمان شده است (Yang et al., 2007). فرآیند ایجاد دانش به افزایش میزان خلاقیت در بین کارکنان سازمان، افزایش میزان بهره‌وری و بهبود عملکرد کار تیمی اشاره نمود، علاوه بر این تسهیم دانش منجر به افزایش کارایی کارکنان سازمان خواهد شد. حتی در سازمان‌های خدماتی هم فرآیند ایجاد دانش منجر به بهبود کیفیت ارائه خدمات عمومی و افزایش سطح بهره‌وری خواهد شد. از آنجایی فرآیند ایجاد دانش در سازمان‌ها تبعات بسیاری همراه دارد، لذا شناسایی عوامل مؤثر بر رفتار تسهیم دانش در سازمان‌ها بهبود دارای اهمیت ویژه‌ای است (مهدیان راد و همکاران، ۱۳۹۷).

فرآیند ایجاد دانش بین افراد و بخش‌های سازمان، می‌تواند منافع آموزشی و یادگیری قابل توجهی ایجاد کند و سازوکاری قدرتمند برای بهبود بهره‌وری و بقای سازمان است. فرآیند ایجاد دانش فرصت‌هایی را برای به حداکثر رساندن بازدهی سازمان برای برآورده کردن نیازهای محیط بیرونی ایجاد می‌کند و افزایش کارایی و رسیدن به مزیت رقابتی را فراهم می‌نماید. مدل SECI یکی از مدل‌های ایجاد دانش است که این فرآیند به صورت پیوسته، بیرونی و از چهار بخش برونی سازی، درونی سازی، ترکیب و جامعه پذیری نمایش داده است. دانش به دو دسته ضمنی و صریح بر اساس سهولت کدگذاری و انتقال و دسترسی طبقه‌بندی شده که دانش صریح به راحتی قابل انتقال و کدگذاری است؛ درحالی که دانش ضمنی عمیقاً در درون سیستم در سازمان ریشه کرده است (Nonaka et al., 2001). برونی‌سازی امکان تبدیل دانش ضمنی به اشکال آشکار را فراهم می‌آورد. با استفاده از این فرآیند، دانش ضمنی در برگه‌هایی مانند مفاهیم، فرضیه‌ها، نمودارها، مدل‌ها یا نمونه‌های اولیه ترسیم و ترجمه می‌شود، تا دیگران بتوانند آن را درک کنند.



فرایند درونی سازی به تبدیل دانش صریح و روشن به عملی قابل لمس و به روش‌های استاندارد عملکرد سازمانی اطلاق می‌شود (Sa et al., 2019). درونی سازی، دانش حاصل فرآیند ترکیب به حافظه سازمانی تبدیل می‌شود (Nonaka et al., 2001). جامعه‌پذیری عبارت است از ایجاد دانش ضمنی جدید از منابع دیگر دانش ضمنی از طریق تعامل اجتماعی. این نیاز به اشتراک‌گذاری همان تجربه از طریق فعالیت‌های مشترک، فرایند ترکیب شامل بهینه‌سازی دانش و اطلاعات در سازمان و ایجاد محیطی مناسب به منظور تولید، اشتراک و به کارگیری دانش و تربیت نیروهای انسانی خلاق و نوآور است (Kao & Wu, 2016)

توجه به شاخص‌های خرد و کلان اثرگذار بر اجرای فرآیند اکتساب دانش سازمانی، امری غیرقابل اجتناب است. شناخت این شاخص‌ها و همسویی یا همسو نبودن آنها، هزینه و زمان گروه اکتساب دانش را تحت الشعاع قرار می‌دهد. شاخص‌های سازمانی شامل فرهنگ، استراتژی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، ساختار و مقررات است؛ شاخص‌های محیطی اثرگذار بر سازمان بومی را نیز می‌توان در قالب اسناد بالادستی، ذینفعان، الزامات منطبق‌های و تدابیر و فرامین در نظر گرفت (تولایی و همکاران، ۱۳۹۷).

### شبکه‌های تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری در عمل، فرایند انتخاب یک رشته فعالیت از میان همه انواع فعالیت‌های در دسترس تصمیم‌گیری برای حل یک مسأله خاص یا مسائل متعدد بوده که گزینه انتخاب شده همان تصمیم است (بهرامی، ۱۳۹۳). تصمیم‌گیری به‌طور برجسته در تمام شاخه‌های علوم اجتماعی و رفتاری که به دنبال شناسایی قوانین اساسی رفتار انسانی و پدیده‌های اجتماعی هستند، بررسی می‌شود. تصمیم‌گیری فرآیندی پیچیده است که بخش‌های زیادی از عناصر و بازیگران را درگیر می‌کند و با سرعت زیادی رخ می‌دهد لیکن در عین حال فرآیند حل مسئله‌ای است که با به‌دست آمدن یک راه‌حل قانع‌کننده به پایان می‌رسد (صفاری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۵). رفتار تحت کنترل آگاهی

بوده یا بدون ارجاع به تأثیرات ناخودآگاه توضیح داده می‌شود. در این حالت اکثر تصمیمات غیراخلاقی ریشه در عدم آگاهی دارند و بر تصمیم‌گیری مدیران اثرگذار خواهند بود (Newell et al., 2014).

تصمیم‌گیری سازمانی فرایند انتخاب یک گزینه از میان گزینه‌های گوناگون به‌منظور دستیابی به یک هدف یا اهداف متعدد می‌باشد که ساختار داخلی و درجه ثبات محیط خارجی سازمان نیز بر آن تأثیرگذار است. طبقه‌بندی‌های متفاوتی از سبک‌های متعدد تصمیم‌گیری ارائه شده که هر کدام از این طبقه‌بندی‌ها با توجه به اینکه کدام دسته عوامل فردی، سازمانی و محیطی را به چگونگی واکنش و رفتار افراد در رویارویی با وضعیت تصمیم‌گیری دخیل می‌دانند، با یکدیگر متفاوت است (Elbanna & Fadol, 2018). تصمیم‌گیری، الگوی فردی تفسیر و پاسخ به تکالیف تصمیم‌گیری است. به‌واسطه این سبک‌هاست که درک تصمیم‌های متفاوت افراد در موقعیت‌های یکسان امکان‌پذیر می‌شود، از نظر هارن<sup>۱</sup> تصمیم‌گیری عقلایی، بیانگر تمایل تصمیم‌گیرنده به شناسایی تمامی راهکارهای ممکن، ارزیابی نتایج هر راهکار از تمامی جنبه‌ها و در نهایت انتخاب راهکار بهینه و مطلوب در هنگام مواجهه با شرایط تصمیم‌گیری است. معمولاً در تصمیم‌گیری شهودی اطلاعات شخصی نقش دارد. می‌توان گفت که نقش اطلاعات و تجربیات شخص و تأثیر آن بر استفاده از شهود برای تصمیم‌گیری، همیشه یکی از چالش‌های سازمان‌ها بوده است (گزارش بنیاد کافمن، ۲۰۱۴). شهود و تصمیم‌گیری شهودی مدت زیادی است که در عرصه‌های مختلف از روانشناسی تا مدیریت و پزشکی بالینی توجهات زیادی را به خود معطوف کرده است (Reed et al., 2009). تصمیم‌گیری بر مبنای شهود به‌عنوان حالت ادراک اولیه که به صورت نیمه آگاه عمل می‌کند تعریف کرد. تصمیم‌گیری بر اساس شهود می‌تواند منبعی ارزشمند از بصیرت باشد و نه منبعی برای سوگیری و خطا (Spicer et al., 2007).

<sup>1</sup> Harren

## پیشینه پژوهش

حسینی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر فناوری اطلاعات، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی» بیان کردند که فن آوری اطلاعات بر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی مؤثر است. همچنین مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی مؤثر است و یادگیری سازمانی نیز بر عملکرد سازمانی در سازمان عقیدتی و سیاسی وزارت دفاع تأثیرگذار است.

تولایی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان «طراحی مدل فرایندی بومی اکتساب دانش سازمانی خبرگان با استفاده از نگاهت شناختی معنایی» نگاهت شناختی، با بحث پیرامون ادبیات نظری و تجربیات کاربردی، مفاهیم مرکزی و خرد و زیر مجموعه های آن استخراج گردید. مطابق یافته های تحقیق، الگوی بومی اکتساب دانش شامل شش بخش اساسی، (۱) شناسایی دانش مورد نیاز، (۲) آماده سازی خبره، (۳) آماده سازی تیم مهندسی دانش، (۴) دسته بندی نوع دانش، (۵) گزینش تکنیک و ابزار و (۶) اقدامات مربوط به ادامه فرایند مدیریت دانش می باشد.

صابر صا و حسینی منش (۱۳۹۷) پژوهشی را تحت عنوان تأثیر مدیریت دانش و سبک‌های تصمیم‌گیری بر عملکرد سازمانی انجام دادند. هدف از این مطالعه بررسی تأثیر مدیریت دانش و سبک‌های تصمیم‌گیری بر عملکرد سازمانی است. یافته‌ها بیانگر این موضوع است که مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و بر تصمیم‌گیری شهودی تأثیرگذار است: اما از طریق سبک‌های عقلایی و شهودی بر عملکرد سازمانی اثر نمی‌گذارد.

عسگرانی و اصغری (۱۳۹۶) پژوهشی را با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در کارکنان شهرداری منطقه ۴ مورد بررسی قرار دادند. هدف از این مطالعه بررسی رابطه بین مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در کارکنان شهرداری بود. یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده تأثیر معنادار و مثبت مدیریت دانش بر عملکرد شغلی کارکنان در جامعه مورد مطالعه بود.

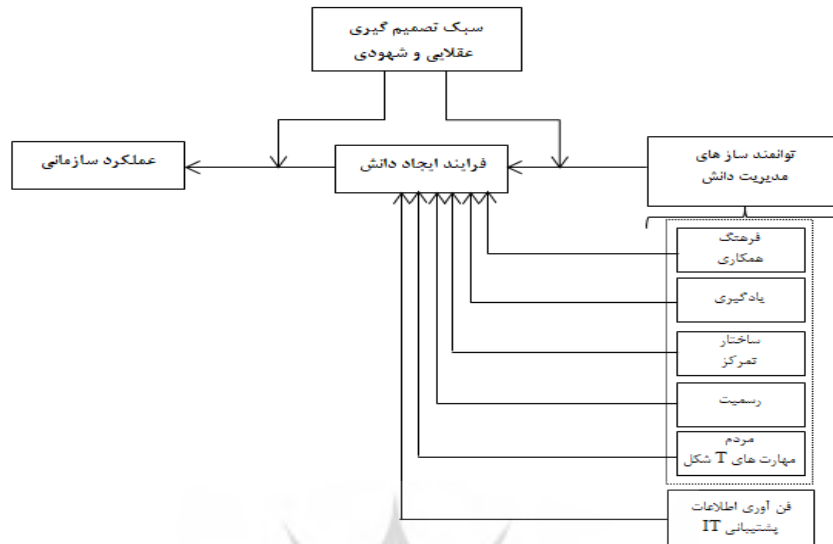
پژوهشی توسط جینان و هاسیبیون تحت عنوان «تحلیل توانمندسازی مدیریت دانش در تقسیم دانش» انجام شد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که متغیرهای اعتماد بین فردی، اثربخشی، آگاهی از بعد شخصی و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات از بعد فناوری، متغیری است که بیشترین تأثیر را در تقسیم دانش دارد (Jinan et al., 2019).

پژوهشی توسط زیم و همکاران (۲۰۱۹) تحت عنوان رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد در سازمان‌ها انجام شد. هدف از این مطالعه بررسی رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد در سازمان‌ها است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد در سازمان‌ها رابطه‌ی مستقیم و معناداری وجود دارد.

ابوبکر و همکاران در تحقیق خود با عنوان «مدیریت دانش، سبک تصمیم‌گیری، عملکرد سازمانی» نشان دادند انتشار دانش بین همکاران از طریق همکاری، فرایند ایجاد دانش را تسهیل می‌بخشد که منجر به بهبود مزیت رقابتی می‌شود و می‌تواند به سازمان‌ها جهت بهتر بودن از رقبا کمک کند. این دیدگاه به ما کمک می‌کند تا نتیجه بگیریم همکاری، فن‌آوری ارتباطی، نوآوری و مهارت‌ها تأثیر بسزایی بر فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی دارد (Abubakar et al., 2017).

با بررسی پیشینه‌های تحقیق داخلی و خارجی در خصوص متغیرهای اصلی این تحقیق مشاهده می‌شود که با توجه با آنکه حوزه مدیریت دانش و ارتباط آن با عملکرد سازمانی بسیار مورد توجه قرار گرفته است اما در بسیاری از آنها خلأ میان فرایندهای ایجاد دانش سازمانی و عملکرد سازمانی که همانا متغیر توانمندسازی مدیریت دانش می‌باشند، که در مدل تحلیلی تحقیق آمده، مورد توجه قرار نگرفته است. همچنین شیوه و روش پاسخگویی و واکنش نسبت به موقعیت‌های مختلف در سازمان که وظیفه اصلی مدیران می‌باشد که می‌تواند از ادراک فردی و تجربیات آنها نشأت بگیرد که منجر به اتخاذ سبک‌های تصمیم‌گیری متفاوت می‌شوند نیز در پیشینه تحقیقات وجود نداشته است. در شکل (۱) مدل تحلیلی تحقیق آورده شده است.

بررسی تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی فرایند ایجاد دانش و نقش تعدیلگر شبکه‌های تصمیم‌گیری (نمونه پژوهش: سازمان امور مالیاتی کشور)



شکل ۱. مدل تحلیلی تحقیق (منبع: Lee et al., 2003; Abubakar et al., 2017)

## فرضیه‌های پژوهش

### فرضیه اصلی

۱. توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی فرایند ایجاد دانش تأثیر دارد.
۲. توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش تعدیلگر شبکه‌های تصمیم‌گیری تأثیر دارد.

### فرضیه‌های فرعی

۱. فرایند ایجاد دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
۲. همکاری اعضای سازمان بر فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
۳. یادگیری اعضای سازمان بر فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

۴. اعتماد اعضای سازمان بر فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
۵. تمرکز بر فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
۶. رسمیت بر روند فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
۷. مهارت‌های اعضای سازمان بر فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
۸. پشتیبانی از فناوری اطلاعات بر فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
۹. متغیر سبک تصمیم‌گیری عقلایی تأثیر فرایند ایجاد دانش بر عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.
- ۱- متغیر سبک تصمیم‌گیری شهودی تأثیر فرایند ایجاد دانش بر عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش:

روش این تحقیق به صورت توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد و از نظر هدف نیز کاربردی است. با توجه به ماهیت تحقیق که در دسته مطالعات کاربردی قرارداد، سازمان امور مالیاتی کشور به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده است. کلیه کارکنان مشغول به فعالیت در این سازمان ۳۱۵ نفر بودند. نمونه آماری با توجه به فرمول کوکران، ۱۷۳ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده می‌باشد. جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد و برای بررسی پایایی مؤلفه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ (جدول ۱) و نیز برای روایی پرسشنامه از روایی صوری (کسب نظر ۷ نفر از اساتید و خبرگان مرتبط) و محاسبه دو ضریب نسبی محتوا (CVR) و شاخص محتوا (CVI)، استفاده شده است.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ

ردیف	متغیرهای تحقیق	ضریب الفای کرونباخ
۱	عملکرد سازمانی	۰/۷۶۲
۲	توانمندسازهای مدیریت دانش	۰/۷۶۶
۳	فرایند ایجاد دانش	۰/۹۵۱
۴	تصمیم‌گیری	۰/۹۳۱

روایی همگرا جهت بررسی همبستگی میانه‌ای ابعاد هر سازه با یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد. میزان روایی همگرا از طریق بیشتر از ۰/۵ بودن میانگین واریانس خروجی یا AVE به دست می‌آید (خیاطان، مبارکی، ۱۳۹۳). این ضریب برای هر کدام از ابعاد تحقیق در جدول (۲) آورده شده است. مطابق نتایج به دست آمده با حذف سؤال ۲۱ با ضریب عاملی پایین، اعتبار روایی همگرای مدل مورد تأیید می‌باشد.

جدول ۲. میانگین واریانس

ردیف	متغیرهای تحقیق	میانگین واریانس خروجی
۱	عملکرد سازمانی	۰/۵
۲	توانمندسازهای مدیریت دانش	۰/۵۳۱
۳	فرایند ایجاد دانش	۰/۵۱
۴	تصمیم‌گیری	۰/۸۷۵

## یافته های پژوهش:

### - تحلیل توصیفی

جنسیت پاسخ‌گویان ۴۵/۱ درصد از مرد و ۵۴/۹ درصد زن می‌باشند. از نظر وضعیت تحصیلات، ۵۲ درصد از پاسخگویان دارای لیسانس، ۴۱ درصد دارای تحصیلات فوق‌لیسانس و ۶/۹ درصد نیز دارای مدرک دکتری بودند. ۳۹ درصد از پاسخگویان دارای سن بین ۲۵ تا ۳۵ سال، ۴۰/۵ درصد بین ۳۶ تا ۴۵ سال و ۲۰/۲ درصد نیز بیش از ۴۵ سال سن داشتند. از نظر تجربه شغلی ۳۸/۱ درصد از پاسخگویان تجربه شغلی بین ۱ تا ۵ سال، ۳۰/۱ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال و ۳۱/۸ درصد نیز بالاتر از ۱۰ سال تجربه شغلی داشته‌اند. آماره‌های توصیفی متغیرهای تحقیق نیز در جدول (۳) محاسبه و آورده شده است:

جدول ۳. آماره‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد	دامنه	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	واریانس
عملکرد سازمانی	۱۷۳	۲/۸	۱/۸	۴/۶	۳/۰۳۲۴	۰/۸۲۲۷۸	۰/۶۷۷
توانمندسازهای مدیریت دانش	۱۷۳	۲/۸	۱/۷	۴/۵	۳/۰۱۱۶	۰/۶۷۷۰۲	۰/۴۵۸
فرایند ایجاد دانش	۱۷۳	۳	۱/۷	۴/۷	۳/۰۱۹۷	۰/۸۴۳۹	۰/۷۱۲
سبک‌های تصمیم‌گیری	۱۷۳	۱/۳	۱/۵	۴/۶	۳/۰۶۱۳	۰/۶۶۷۹۱	۰/۴۴۶

### - تحلیل استنباطی

قبل از تجزیه و تحلیل یافته‌ها، ابتدا با استفاده از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک، به بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش پرداخته شد که نتایج آن در جدول (۴) ارائه شده است. جهت تحلیل استنباطی از مدل‌های PLS در دو مرحله که در مرحله اول ارزیابی مدل سنجش (مدل بیرونی) با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بوده و در مرحله دوم ارزیابی مدل ساختاری (مدل درونی) به وسیله برآورد مسیر بین متغیرها و تعیین ابعاد برازش مدل استفاده شد.

جدول ۴. آزمون نا پارامتری برای نرمال بودن متغیرها

متغیر	آزمون کولموگروف-اسمیرنوف			آزمون شاپیرو-ویلک		
	آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
عملکرد سازمانی	۰/۲۰۰	۱۷۳	۰/۰۰۱	۰/۹۰۳	۱۷۳	۰/۰۰۱
توانمندسازهای مدیریت دانش	۰/۱۳۹	۱۷۳	۰/۰۰۱	۰/۹۴۳	۱۷۳	۰/۰۰۱
فرایند ایجاد دانش	۰/۱۹۶	۱۷۳	۰/۰۰۱	۰/۹۱۵	۱۷۳	۰/۰۰۱
سبک‌های تصمیم‌گیری	۰/۰۷۹	۱۷۳	۰/۰۱۰	۰/۹۸۱	۱۷۳	۰/۰۲۰



ابتدا تک‌بعدی بودن سؤالات مورد بررسی قرار گرفت که بررسی شود که هر سؤال در مجموعه سؤالات تنها به یک بعد یا متغیر پنهان ارتباط یابد. بدین ترتیب سؤالات با بار عاملی کمتر از ۰/۴ شامل سؤال ۴۰ و ۳۳ حذف و بدین ترتیب تک‌بعدی بودن سؤالات مدل مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی سازگاری درونی مدل از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. مطابق محاسبات انجام‌شده این ضریب برای متغیر عملکرد سازمانی مقدار ۰/۸۸۱، توانمندسازهای مدیریت دانش مقدار ۰/۷۳۳، فرایند ایجاد دانش مقدار ۰/۸۷۳ و سبک‌های تصمیم‌گیری مقدار ۰/۷۹۸ محاسبه شد و چون مقادیر برای تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ می‌باشد، سازگاری درونی این مدل در تمام ابعاد تأیید می‌شود.

در این پژوهش جهت بررسی ضریب اطمینان ساختاری از معیار پایایی ترکیبی استفاده شده است. میزان قابل قبول برای این ضریب بیشتر از ۰/۷ و مقادیر کمتر از ۰/۶ نامطلوب می‌باشد. مطابق محاسبات انجام‌شده این ضریب برای متغیر عملکرد سازمانی مقدار ۰/۹۰۵، توانمندسازهای مدیریت دانش مقدار ۰/۸۰۴، فرایند ایجاد دانش مقدار ۰/۸۹۱ و سبک‌های تصمیم‌گیری مقدار ۰/۸۵۲ محاسبه شد. در تمامی ابعاد مورد بررسی، میزان پایایی ترکیبی نیز بیشتر از ۰/۷ بوده و بنابراین سازگاری درونی مدل نیز تأیید می‌شود.

جهت حصول اطمینان از قابلیت اطمینان سؤالات، بار عاملی تمامی سؤالات باید بزرگ‌تر از ۰/۴ باشد تا با اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گیرند. بدین ترتیب پس از حذف سؤال ۱۱، میزان بار عاملی سؤالات در سطح معناداری ۹۵ درصد (مقادیر بیشتر از ۱/۹۶) محاسبه و قابلیت اطمینان سؤالات مدل تأیید شد.

جهت بررسی برازش مدل از شاخص  $R^2$  که معیاری برای متصل کردن بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات می‌باشد و نشان‌دهنده تأثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته است، استفاده شد. مقدار ضریب تعیین متغیر وابسته اصلی مدل (عملکرد سازمانی) در محدوده ۰/۶۰ می‌باشد. با توجه به آنکه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب ملاکی برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$

معرفی شده است، این مقدار نشانگر متوسط بودن ضریب تعیین مدل است. عامل دیگری که در ارزیابی اعتباری مدل ساختاری مورد توجه قرار است ضریب تأثیر یا اثر کوهن است. این ضریب به بررسی تأثیر متغیر پنهان مستقل، روی یک متغیر وابسته می‌پردازد. با توجه به مقادیر  $f^2$  ارائه شده در جدول (۵)، ملاحظه می‌گردد که مقادیر ضریب کوهن متغیرهای وابسته در حدود ۰/۱۵ می‌باشند که نشان از تأثیر متوسط متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته در روابط بین متغیرها دارد.

جدول ۵. مقادیر ضریب تأثیر برای متغیرهای پنهان و وابسته

$f^2$	سازه
۱/۶۱۸	عملکرد سازمانی
۰/۱۱۵	فرآیند ایجاد دانش

همچنین قابلیت پیش‌بینی مدل با استفاده از آزمون نا پارامتری استون گیسر مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج محاسبات مطابق جدول (۶) نشان می‌دهد که مقادیر متغیرهای پنهان پژوهش دارای قابلیت پیش‌بینی مطلوبی می‌باشد.

جدول ۶. مقادیر آزمون نا پارامتری استون گیسر

متغیر	افزونگی روایی متقاطع	اشتراک روایی متقاطع
عملکرد سازمانی	۰/۳۶۰	۰/۲۹۴
توانمندسازهای مدیریت دانش	۰/۱۵۷	۰/۰۰
فرآیند ایجاد دانش	۰/۳۶۶	۰/۰۳۴
سبک‌های تصمیم‌گیری	۰/۲۶۸	۰/۰۰

در نهایت برازش مدل کلی از طریق شاخص GOF ارزیابی شد. این معیار مربوط به بخش کلی معادلات ساختاری است، بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش

بررسی تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی فرایند ایجاد دانش و نقش تعدیلگر سبک‌های تصمیم‌گیری (نمونه پژوهش: سازمان امور مالیاتی کشور)

بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل کند. با توجه به مقدار GOF برای مدل پژوهش، برابر با ۰/۳۲۲ می‌باشد که نشان‌دهنده برازش متوسط مدل پژوهش است (جدول ۷).

جدول ۷. ابعاد برازش مدل ساختاری و مدل کلی پژوهش

$R^2$	COMMUNALITY	سازه
-----	۰/۱۵۷	توانمندسازهای مدیریت دانش
-----	۰/۲۶۸	سبک‌های تصمیم‌گیری
۰/۶۱۸	۰/۳۶	عملکرد سازمانی
۰/۱۰۳	۰/۳۶۶	فرآیند ایجاد دانش
۰/۳۶۱	۰/۲۸۸	میانگین معیارها
$GOF = \sqrt[2]{Commuality \times R^2} = \sqrt[2]{0.104} = 0.322$		

**یافته فرضیه‌های اصلی:** این فرضیه بیان می‌کند که توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی فرآیند ایجاد دانش و نقش تعدیلگر سبک‌های تصمیم‌گیری تأثیر مثبت می‌گذارد.

به‌منظور بررسی فرضیه اصلی ابتدا به بررسی نقش میانجی فرآیند ایجاد دانش و سپس به بررسی نقش تعدیلگر سبک‌های تصمیم‌گیری در ارتباط بین دو متغیر توانمندسازهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی پرداخته خواهد شد.

در ارزیابی مدل‌های پژوهشی با نقش متغیرهای میانجی، چگونگی سنجش تأثیر این متغیرها مهم است. مرحله اول، یافتن اطمینان از وجود رابطه بین متغیر مستقل و وابسته بدون حضور متغیر میانجی است. پس از تأیید این رابطه، در مرحله بعد به بررسی میزانی از این تأثیر که به‌صورت مستقیم و از جانب متغیر مستقل به وابسته انتقال یافته و حدی که از طریق متغیر میانجی به متغیر وابسته منتقل می‌شود، پرداخته می‌شود. در صورت تأیید مرحله اول، در مرحله دوم باید مسیر میان

متغیر مستقل و میانجی و همچنین متغیر میانجی و وابسته معنادار شوند. از دیگر روش‌هایی که در زمینه تأثیر متغیر میانجی در پژوهش‌های مختلف مورداستفاده قرار می‌گیرد، آزمون سوبل (۱۹۸۲) است.

با توجه به آنکه در مدل بدون حضور فرآیند ایجاد دانش، مقدار  $t$  در رابطه بین توانمندسازها و عملکرد سازمانی (۷/۲۹۸) از حداقل مقدار معناداری یعنی ۱/۹۶ بیشتر است پس بدون حضور فرآیند ایجاد دانش رابطه معناداری بین توانمندسازهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی وجود دارد. پس وجود ارتباط معنادار بین متغیر مستقل و وابسته، بدون حضور متغیر میانجی تأیید می‌شود. همچنین از آنجایی که ارتباط بین متغیر مستقل و میانجی (مقدار  $t$  بین توانمندسازها و فرآیند ایجاد دانش برابر ۴/۵۲۵ و بیش از ۱/۹۶) و متغیر میانجی و وابسته (مقدار  $t$  بین فرآیند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی برابر ۵/۰۸۱ و بیش از ۱/۹۶) نیز تأیید شده‌اند می‌توان گفت که فرآیند ایجاد دانش رابطه میان توانمندسازها و عملکرد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. با توجه به ضرایب استاندارد شده  $\beta$  توانمندسازها در حدود ۳۲ درصد از فرآیند ایجاد دانش و فرآیند ایجاد دانش نیز در حدود ۲۴ درصد از عملکرد سازمانی را تبیین می‌کنند. پس می‌توان گفت متغیر توانمندسازها در حدود ۸ درصد ( $۰/۰۷۷ = ۰/۲۳۹ * ۰/۳۲۱$ ) از متغیر عملکرد سازمانی را از طریق میانجی‌گری فرآیند ایجاد دانش تبیین می‌کند.

برای بررسی تأثیر متغیر میانجی فرآیند ایجاد دانش در رابطه بین توانمندسازها و عملکرد سازمانی مقدار  $Z$ ، ۳/۲۹۰ شد که چون این مقدار از ۱/۹۶ بیشتر است در نتیجه می‌توان گفت که آزمون سوبل نیز در سطح ۹۵٪ معنادار بودن تأثیر میانجی متغیر فرآیند ایجاد دانش را تأیید کرد.

پس از تأیید نقش میانجی فرآیند ایجاد دانش اکنون به بررسی نقش تعدیل‌گر سبک‌های تصمیم‌گیری پرداخته شد. چون مقدار  $t$  در رابطه بین متغیر تعدیل‌گر سبک‌های تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی (۳/۹۷۳) از حداقل مقدار معناداری یعنی ۱/۹۶ بیشتر است پس رابطه معناداری

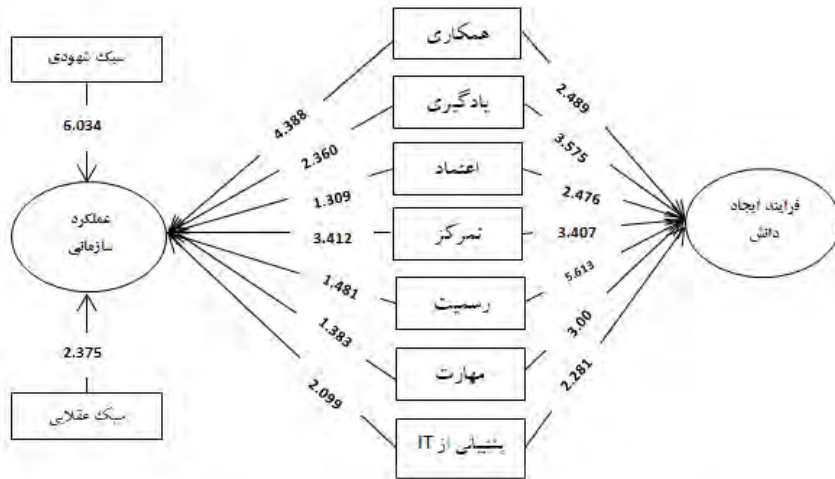
بررسی تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی فرایند ایجاد دانش و نقش تعدیلگر سبک‌های تصمیم‌گیری (نمونه پژوهش: سازمان امور مالیاتی کشور)

بین متغیر تعدیل گر سبک‌های تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی وجود داشته و در نتیجه سبک‌های تصمیم‌گیری بر رابطه بین توانمندسازهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی خواهد داشت. همچنین ضریب مسیر ۰/۱۹۸ نیز نشان می‌دهد که متغیر توانمندسازهای مدیریت دانش به میزان تقریبی ۲۰ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی را از طریق تعدیلگر سبک‌های تصمیم‌گیری به طور مثبت تبیین می‌کند. از این رو فرضیه تحقیق مبنی بر اینکه توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل گر سبک‌های تصمیم‌گیری تأثیر مثبت می‌گذارد مورد تأیید است. پس در مجموع فرضیه‌های اصلی تحقیق تأیید خواهد شد (جدول ۸).

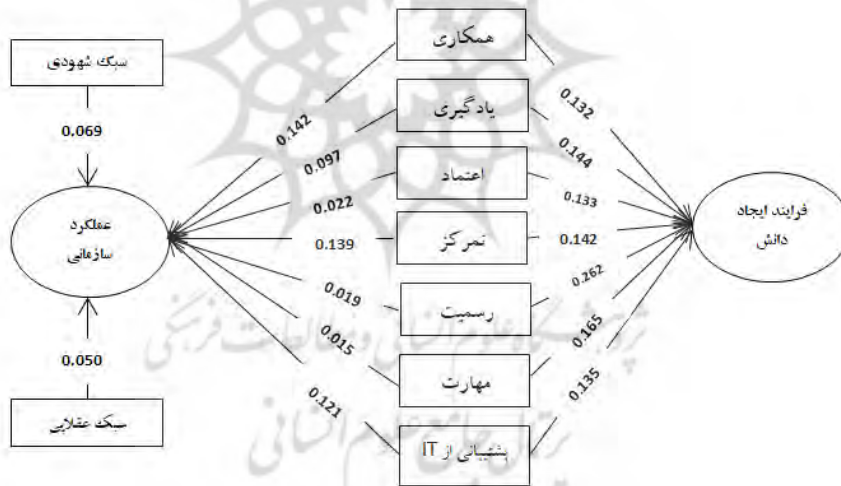
جدول ۸. مقادیر آزمون سوبل در سطح ۹۵٪ برای فرضیه‌های اصلی

نتیجه	$\beta$	$t$	فرضیه
تأیید فرضیه		۳/۲۹۰	توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی فرایند ایجاد دانش تأثیر مثبت می‌گذارد.
تأیید فرضیه	۰/۱۹۸	۳/۹۷۳	توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل گر سبک‌های تصمیم‌گیری تأثیر مثبت می‌گذارد.

**یافته فرضیه‌های فرعی:** جهت بررسی فرضیات فرعی، خروجی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS مربوط به نمودار ضرایب مسیر و آزمون  $t$  به ترتیب در شکل (۲) و (۳) آورده شده است.



شکل ۲. نمودار آماره  $t$  بین متغیرهای پنهان در بررسی فرضیات فرعی پژوهش



شکل ۳. نمودار ضرایب مسیر بین متغیرهای پنهان در بررسی فرضیات فرعی پژوهش

بررسی تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی فرایند ایجاد دانش و نقش تعدیلگر سبک‌های تصمیم‌گیری (نمونه پژوهش: سازمان امور مالیاتی کشور)

با توجه به محاسبه ضرایب مسیر و متغیر  $t$  در بررسی فرضیات فرعی تحقیق، برای بررسی تأیید فرضیات می‌بایست مقدار  $t$  در رابطه بین متغیرها از حداقل مقدار معناداری یعنی  $1/96$  بیشتر باشد همچنین ضرایب مسیر بین متغیرها اگر بیشتر از  $0/6$  باشد یعنی تأثیر پیش‌بینی‌کننده متغیر پنهان نسبت به متغیر وابسته قوی می‌باشد، اگر این مقدار بین  $0/3$  تا  $0/6$  باشد، میزان تأثیر متوسط و در صورتی کمتر از  $0/3$  باشد ضعیف ارزیابی می‌شود. در جدول (۹) این مقادیر برای فرضیات فرعی محاسبه و ارائه شده است.

جدول ۹. آزمون فرضیات فرعی در سطح اطمینان ۹۵ درصد

نتیجه	$\beta$	$t$	فرضیات فرعی
تأیید	۰/۰۵	۲/۵۰۶	سبک تصمیم‌گیری عقلایی تأثیر فرایند ایجاد دانش بر عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.
تأیید	۰/۹۶۰	۲/۷	سبک تصمیم‌گیری شهودی تأثیر فرایند ایجاد دانش بر عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.
تأیید	۰/۰۳۶	۲/۴۸۰	فرآیند ایجاد دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.
تأیید	۰/۱۳۲	۲/۴۸۹	فرضیه فرعی ۱-۴: همکاری اعضای سازمان بر روند فرآیند ایجاد دانش تأثیر مثبت دارد.
تأیید	۰/۱۴۲	۴/۳۸۸	فرضیه فرعی ۲-۴: همکاری اعضای سازمان بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.
تأیید	۰/۱۴۴	۳/۵۷۵	فرضیه فرعی ۱-۵: یادگیری اعضای سازمان بر روند فرآیند ایجاد دانش تأثیر مثبت دارد.
تأیید	۰/۰۹۷	۲/۳۶	فرضیه فرعی ۲-۵: یادگیری اعضای سازمان بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.
تأیید	۰/۱۳۳	۲/۴۷۶	فرضیه فرعی ۱-۶: اعتماد اعضای سازمان بر روند فرآیند ایجاد دانش تأثیر مثبت دارد.
رد	۰/۰۲۲	۱/۳۰۹	فرضیه فرعی ۲-۶: اعتماد اعضای سازمان بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.

تأیید	۰/۱۴۲	۳/۴۱۲	فرضیه فرعی ۷-۱: تمرکز بر روند فرآیند ایجاد دانش تأثیر مثبت دارد.	فرضیه فرعی ۷
تأیید	۰/۱۳۹	۳/۴۰۷	فرضیه فرعی ۷-۲: تمرکز بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.	
تأیید	۰/۲۶۱	۵/۶۱۳	فرضیه فرعی ۸-۱: رسمیت بر روند فرآیند ایجاد دانش تأثیر مثبت دارد.	فرضیه فرعی ۸
رد	۰/۰۱۹	۱/۴۸۱	فرضیه فرعی ۸-۲: رسمیت بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.	
تأیید	۰/۱۶۵	۳	فرضیه فرعی ۹-۱: مهارت‌های اعضای سازمان بر روند فرآیند ایجاد دانش تأثیر مثبت دارد.	فرضیه فرعی ۹
رد	۰/۰۱۵	۱/۳۸۳	فرضیه فرعی ۹-۲: مهارت‌های اعضای سازمان بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.	
تأیید	۰/۱۳۵	۲/۲۸۱	فرضیه فرعی ۱۰-۱: پشتیبانی از فناوری اطلاعات بر روند فرآیند ایجاد دانش تأثیر مثبت دارد.	فرضیه فرعی ۱۰
تأیید	۰/۱۲۱	۲/۰۹۲	فرضیه فرعی ۱۰-۲: پشتیبانی از فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد.	

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

بررسی فرضیه‌های اصلی نشان داد: توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی فرایند ایجاد دانش در سازمان امور مالیاتی کشور تأثیر دارد. چون در مدل بدون حضور فرآیند ایجاد دانش، مقدار  $t$  در رابطه بین توانمندسازها و عملکرد سازمانی (۷/۲۹۸) از حداقل مقدار معناداری یعنی ۱/۹۶ بیشتر است پس بدون حضور فرآیند ایجاد دانش رابطه معناداری بین توانمندسازهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی وجود دارد. پس وجود ارتباط معنادار بین متغیر مستقل و وابسته، بدون حضور متغیر میانجی تأیید می‌شود. همچنین از آنجایی که ارتباط بین متغیر مستقل و میانجی (مقدار  $t$  بین توانمندسازها و فرآیند ایجاد دانش در نمودار ۴-۲۰)



برابر ۴/۵۲۵ و بیش از ۱/۹۶) و متغیر میانجی و وابسته (مقدار  $t$  بین فرآیند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی در نمودار ۴-۲۱ برابر ۵/۰۸۱ و بیش از ۱/۹۶) نیز تأیید شده‌اند می‌توان گفت که فرآیند ایجاد دانش رابطه میان توانمندسازها و عملکرد سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. با توجه به ضرایب استاندارد شده  $\beta$  در نمودار (۴-۲۰) توانمندسازها در حدود ۳۲ درصد از فرآیند ایجاد دانش و فرآیند ایجاد دانش نیز در حدود ۲۴ درصد از عملکرد سازمانی را تبیین می‌کنند. پس می‌توان گفت متغیر توانمندسازها در حدود ۸ درصد ( $۰/۰۷۷ = ۰/۲۳۹ * ۰/۳۲۱$ ) از متغیر عملکرد سازمانی را از طریق میانجی‌گری فرآیند ایجاد دانش تبیین می‌کند. همچنین توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش تعدیل گر سبک‌های تصمیم‌گیری در سازمان مذکور تأثیر دارد. چون مقدار  $t$  در رابطه بین متغیر تعدیل گر سبک‌های تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی (۳/۹۷۳) از حداقل مقدار معناداری یعنی ۱/۹۶ بیشتر است پس رابطه معناداری بین متغیر تعدیلگر سبک‌های تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی وجود داشته و در نتیجه سبک‌های تصمیم‌گیری بر رابطه بین توانمندسازهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی خواهد داشت. همچنین ضریب مسیر ۰/۱۹۸ در نمودار (۴-۲۰) نیز نشان می‌دهد که متغیر توانمندسازهای مدیریت دانش به میزان تقریبی ۲۰ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی را از طریق تعدیل گر سبک‌های تصمیم‌گیری به‌طور مثبت تبیین می‌کند. از این‌رو فرضیه اصلی تحقیق تأیید خواهد شد. یافته‌های این فرضیه با پژوهشی که توسط نوربخش (۱۳۹۰)، آمو و همکاران (۲۰۱۹) و لی و چوی (۲۰۱۵) و ابوبکر و همکاران (۲۰۱۷) انجام شد همخوانی دارد.

پیشنهاد می‌شود که اصلاح فرآیندها و سازوکارها بر اساس دانش کسب‌شده در مجموعه مورد مطالعه و توانمندسازی کارکنان در زمینه یادگیری و آموزشی از طریق تشویق آن‌ها به ارتقای مهارت‌های پیشرفته شغلی و مشخص کردن الگوهای فرآیندها و دستورالعمل‌های ایجاد دانش و استمرار در آن مورد توجه قرار گیرد.

بررسی فرضیه‌های فرعی نیز نشان می‌دهد که:

فرضیه فرعی ۱: این فرضیه بیان می‌کند سبک تصمیم‌گیری عقلانی تأثیر فرایند ایجاد دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور را تعدیل می‌کند. با توجه به اینکه مقدار  $t$  در رابطه بین تعدیل‌کننده سبک تصمیم‌گیری عقلانی و عملکرد سازمانی (۲/۵۰۶) از حداقل مقدار معناداری یعنی ۱/۹۶ بیشتر است پس تأثیر مثبتی بین متغیر تعدیلگر سبک تصمیم‌گیری عقلانی و عملکرد سازمانی وجود داشته و در نتیجه سبک تصمیم‌گیری عقلانی بر تأثیر فرایند ایجاد دانش بر عملکرد سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی خواهد داشت. همچنین ضریب مسیر ۰/۰۵۰ نیز نشان می‌دهد که متغیر روند ایجاد دانش به میزان ۵ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی را از طریق تعدیلگر سبک تصمیم‌گیری عقلانی به‌طور مثبت تبیین می‌کند. از این‌رو فرضیه فرعی اول تحقیق مبنی بر اینکه سبک تصمیم‌گیری عقلانی تأثیر فرایند ایجاد دانش بر عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند مورد تأیید است. یافته‌های این فرضیه با پژوهشی که توسط جلیلیان و همکاران (۱۳۹۶)، ناظمی و صفاری نیا (۱۳۹۴)، عیوضی (۲۰۱۶)، قربانی (۲۰۱۶) و لی و جوی (۲۰۱۵) و انجام شد همخوانی دارد.

پیشنهاد می‌شود با دریافت اطلاعات محیطی صحیح و بررسی پیشنهادی تصمیمات و بازخوردهای موجود در مجموعه که می‌تواند مدیر را با سبک تصمیم‌گیری شهودی در اخذ تصمیمات صحیح کمک کند و همچنین تجربه که می‌تواند الگوهای تصمیم‌موفق‌تری را در مدیر رشد دهد که در نهایت الگوهای بهتر به تصمیمات شهودی بهتر منجر خواهد شد را مورد توجه قرار دهند.

فرضیه فرعی ۲: این فرضیه بیان می‌کند سبک تصمیم‌گیری شهودی تأثیر فرایند ایجاد دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور را تعدیل می‌کند. با توجه به اینکه مقدار  $t$  در رابطه بین تعدیل‌کننده سبک تصمیم‌گیری شهودی و عملکرد سازمانی (۲/۷) از حداقل مقدار معناداری یعنی ۱/۹۶ بیشتر است پس تأثیر مثبتی بین متغیر تعدیلگر سبک تصمیم‌گیری شهودی و عملکرد سازمانی وجود داشته و در نتیجه سبک تصمیم‌گیری شهودی نیز بر تأثیر فرایند ایجاد دانش بر عملکرد سازمانی نقش تعدیل‌کنندگی خواهد داشت. همچنین ضریب مسیر ۰/۰۶۹ نیز نشان می‌دهد که متغیر روند ایجاد دانش به میزان تقریبی ۷ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی را

از طریق تعدیلگر سبک تصمیم‌گیری شهودی به‌طور مثبت تبیین می‌کند. از این‌رو فرضیه فرعی دوم تحقیق مبنی بر اینکه سبک تصمیم‌گیری شهودی تأثیر فرایند ایجاد دانش بر عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند نیز تأیید می‌شود. یافته‌های این فرضیه با پژوهشی که توسط جلیلیان و همکاران (۱۳۹۶)، ناظمی و صفاری نیا (۱۳۹۴)، عیوضی (۲۰۱۶) و لی و چوی (۲۰۱۵) و انجام شد همخوانی دارد.

پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه داشتن شناخت کامل از راه‌های حصول فرایند ایجاد دانش و واکنش و عکس‌العمل دقیق دیگر افراد و سازمان‌هایی که در مسیر فرآیند ساخت، اتخاذ و اجرای تصمیم قرار خواهند گرفت (نظیر مشتریان و رقبا، محیط سازمانی و اجتماعی) تأثیر اساسی بر نحوه ارزیابی راه‌حل‌های ممکن و عملی خواهد داشت، برای اجرای تصمیم انتخاب‌شده باید تلاش کنیم که به‌درستی پیاده شود اما به یاد داشته باشیم هیچ تصمیمی کاملاً درست نیست و باید همواره مورد ارزیابی و اصلاح قرار گیرد.

فرضیه فرعی ۳: این فرضیه بیان می‌کند فرآیند ایجاد دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور تأثیر مثبت می‌گذارد. با توجه به اینکه مقدار  $t$  در رابطه ارتباط بین فرآیند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی (۲/۰۸۴) از حداقل مقدار معناداری یعنی ۱/۹۶ بیشتر است پس تأثیر مثبتی بین فرآیند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی وجود دارد. همچنین ضریب مسیر ۰/۰۳۶ نیز نشان می‌دهد که متغیر فرآیند ایجاد دانش به میزان تقریبی ۴ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. به‌عبارت‌دیگر، با افزایش فرآیند ایجاد دانش، شاخص عملکرد سازمانی نیز به‌طور معناداری افزایش می‌یابد. پس فرضیه فرعی سوم نیز تأیید خواهد شد. یافته‌های این فرضیه با پژوهشی که توسط حاجی‌زاده و سرداری (۱۳۹۷)، محمدی (۱۳۹۶)، رجبی (۱۳۹۷) و لی و چوی (۲۰۱۵) انجام شد همخوانی دارد.

پیشنهاد می‌شود جهت استخدام گروه‌های تخصصی مشاوره مدیریت به‌منظور اجرای نظام مدیریت دانش در سازمان و شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای دانشی سازمان به‌منظور آسان‌گری و

تسریع به کارگیری دانش از طریق مرتبط کردن دانش تولیدی به نیازهای دانشی اولویت‌دار اقدام شود.

فرضیه فرعی ۴: این فرضیه بیان می‌کند همکاری اعضای سازمان بر روی فرآیند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور تأثیر مثبتی دارد. به‌منظور بررسی این فرضیه دو فرضیه فرعی ۱-۴ و ۲-۴ مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به اینکه مقدار  $t$  در رابطه بین همکاری و فرآیند ایجاد دانش (۲/۴۸۹) از حداقل مقدار معناداری یعنی  $1/96$  بیشتر است پس رابطه معناداری بین همکاری و فرآیند ایجاد دانش وجود دارد. همچنین ضریب مسیر  $0/132$  نیز نشان می‌دهد که متغیر همکاری به میزان تقریبی ۱۳ درصد از تغییرات فرآیند ایجاد دانش را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. از این‌رو بین همکاری بر فرآیند ایجاد دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. به‌عبارت‌دیگر، با افزایش همکاری بین اعضای سازمان، شاخص فرآیند ایجاد دانش نیز به‌طور معناداری افزایش می‌یابد. پس فرضیه فرعی ۱-۴ تأیید می‌شود. به همین ترتیب فرضیه فرعی ۲-۴ نیز قابل تحلیل است که چون مقدار  $t$  از حداقل معناداری بیشتر است پس این فرضیه نیز تأیید خواهد شد. یافته‌های این فرضیه با پژوهشی که توسط جینان و همکاران (۲۰۱۹)، زیم و همکاران (۲۰۱۸) و لی و چوی (۲۰۱۵) و انجام شد همخوانی دارد.

پیشنهاد می‌شود جهت بهبود فضای کار گروهی و مشارکتی در سازمان و برگزاری نشست‌های منظم برپایی جلسات هم‌اندیشی و بارش فکری و همچنین شناسایی و حمایت از افراد باتجربه اقدام شود.

فرضیه فرعی ۵: این فرضیه بیان می‌کند یادگیری اعضای سازمان بر فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور تأثیر مثبتی دارد. به‌منظور بررسی این فرضیه دو فرضیه فرعی ۱-۵ و ۲-۵ مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به اینکه مقدار  $t$  در رابطه بین یادگیری و فرآیند ایجاد دانش (۳/۵۷۵) از حداقل مقدار معناداری یعنی  $1/96$  بیشتر است پس تأثیر معناداری بین یادگیری و فرآیند ایجاد دانش وجود دارد. همچنین ضریب مسیر  $0/4433$  نیز نشان

می‌دهد که متغیر یادگیری به میزان تقریبی ۱۴ درصد از تغییرات فرآیند ایجاد دانش را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. از این‌رو یادگیری بر فرآیند ایجاد دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. به‌عبارت‌دیگر، با افزایش یادگیری اعضای سازمان، شاخص فرآیند ایجاد دانش نیز به‌طور معناداری افزایش می‌یابد. پس فرضیه فرعی ۵-۱ تأیید می‌شود. به همین ترتیب فرضیه فرعی ۵-۲ نیز قابل تحلیل است؛ که چون مقدار  $t$  از حداقل معناداری بیشتر است پس این فرضیه نیز رد خواهد شد. یافته‌های این فرضیه با پژوهشی که توسط غیاثوند (۱۳۸۳)، تقی‌آبادی و رسولی (۱۳۹۵)، بتینه و همکاران (۲۰۱۸) و لی و چوی (۲۰۱۵) و انجام شد همخوانی دارد.

پیشنهاد می‌شود با ایجاد وضعیت لازم برای آموزش و یادگیری مستمر کارکنان و توسعه برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت، به افزایش توان یادگیری سازمانی از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی اقدام شود.

فرضیه فرعی ۶: این فرضیه بیان می‌کند اعتماد اعضای سازمان بر فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور تأثیر مثبتی دارد. به‌منظور بررسی این فرضیه دو فرضیه فرعی ۶-۱ و ۶-۲ مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به اینکه مقدار  $t$  در رابطه بین اعتماد و فرآیند ایجاد دانش (۲/۴۷۶) از حداقل مقدار معناداری یعنی ۱/۹۶ بیشتر است پس تأثیر معناداری بین اعتماد و فرآیند ایجاد دانش وجود دارد. همچنین ضریب مسیر ۰/۱۳۳ نیز نشان می‌دهد که متغیر اعتماد به میزان تقریبی ۱۳ درصد از تغییرات فرآیند ایجاد دانش را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. از این‌رو اعتماد بر فرآیند ایجاد دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. به‌عبارت‌دیگر، با افزایش اعتماد اعضای سازمان، شاخص فرآیند ایجاد دانش نیز به‌طور معناداری افزایش می‌یابد. پس فرضیه فرعی ۶-۱ تأیید می‌شود. به همین ترتیب فرضیه فرعی ۶-۲ نیز قابل تحلیل است؛ که چون مقدار  $t$  از حداقل معناداری کمتر است پس این فرضیه نیز رد خواهد شد. یافته‌های فرضیه ۶-۱ با پژوهشی که توسط سیادت (۲۰۱۸)، نیری (۲۰۱۸)، شمس (۲۰۱۵) و لی و چوی (۲۰۱۵) و انجام شد همخوانی دارد.

پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه مدیریت دانش یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان است. شایسته است برای بهبود فرآیند دانش از طریق توانمندسازی کارکنان و ایجاد اعتماد و وابستگی بیشتر بین اعضا و افزایش تعاملات اقدام شود.

فرضیه فرعی ۷: این فرضیه بیان می‌کند تمرکز بر فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور مثبتی دارد. به منظور بررسی این فرضیه دو فرضیه فرعی ۱-۷ و ۲-۷ مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به اینکه مقدار  $t$  در رابطه بین تمرکز و فرآیند ایجاد دانش (۳/۴۱۲) از حداقل مقدار معناداری یعنی ۱/۹۶ بیشتر است پس تأثیر مثبتی بین تمرکز و فرآیند ایجاد دانش وجود دارد. همچنین ضریب مسیر ۰/۱۴۲ نیز نشان می‌دهد که متغیر تمرکز به میزان تقریبی ۱۴ درصد از تغییرات فرآیند ایجاد دانش را به طور مستقیم تبیین می‌کند. از این رو تمرکز بر فرآیند ایجاد دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارت دیگر، با افزایش تمرکز، شاخص فرآیند ایجاد دانش نیز به طور معناداری افزایش می‌یابد. پس فرضیه فرعی ۱-۷ تأیید می‌شود. به همین ترتیب فرضیه فرعی ۲-۷ نیز قابل تحلیل است؛ که چون مقدار  $t$  از حداقل معناداری بیشتر است پس این فرضیه نیز تأیید خواهد شد. یافته‌های این فرضیه با پژوهشی که توسط اسلیمان (۱۳۹۷)، رضایی و همکاران (۲۰۱۸)، محمودپور و عبدی دانش پور (۱۳۹۶) و لی و چوی (۲۰۱۵) و انجام شد همخوانی دارد.

پیشنهاد می‌شود تمرکز حوزه مدیریت نسبت به استقبال از تفکرات و ایده‌های جدید کارکنان و به کارگیری آن‌ها و همچنین توجه ویژه به برنامه‌ریزی برای توسعه شایستگی‌های کارکنان مورد توجه قرار گیرد.

فرضیه فرعی ۸: این فرضیه بیان می‌کند رسمیت بر روند فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور تأثیر مثبتی دارد. به منظور بررسی این فرضیه دو فرضیه فرعی ۱-۸ و ۲-۸ مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به اینکه مقدار  $t$  در رابطه بین رسمیت و فرآیند ایجاد دانش (۵/۶۱۳) از حداقل مقدار معناداری یعنی ۱/۹۶ بیشتر است پس تأثیر مثبتی بین رسمیت و

فرآیند ایجاد دانش وجود دارد. همچنین ضریب مسیر ۰/۲۶۱ نیز نشان می‌دهد که متغیر رسمیت به میزان تقریبی ۲۶ درصد از تغییرات فرآیند ایجاد دانش را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. از این‌رو رسمیت بر فرآیند ایجاد دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. به‌عبارت‌دیگر، با افزایش رسمیت، شاخص فرآیند ایجاد دانش نیز به‌طور معناداری افزایش می‌یابد. پس فرضیه فرعی ۸-۱ تأیید می‌شود. به همین ترتیب فرضیه فرعی ۸-۲ نیز قابل‌تحلیل است؛ که چون مقدار  $t$  از حداقل معناداری کمتر است پس این فرضیه رد خواهد شد. یافته‌های فرضیه فرعی ۸-۱ با پژوهشی که توسط نجاتیان و همکاران (۲۰۱۶) و شجاعت و همکاران (۲۰۱۹) و لی و چوی (۲۰۱۵) و انجام شد همخوانی دارد.

پیشنهاد می‌شود با توجه به آنکه اخذ تأییدیه و وجود رسمیت در ساختار سازمانی باعث افزایش ایجاد دانش می‌شود اما بر روی عملکرد سازمانی تأثیری ندارد با ایجاد هماهنگی و یکپارچگی در واحدهای سازمانی فرایند ایجاد دانش در سطوح میانی و عملیاتی را تسهیل نمایند.

فرضیه فرعی ۹: این فرضیه بیان می‌کند مهارت‌های اعضای سازمان بر فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور تأثیر مثبتی دارد. به‌منظور بررسی این فرضیه دو فرضیه فرعی ۹-۱ و ۹-۲ مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به اینکه مقدار  $t$  در رابطه بین مهارت‌ها و فرآیند ایجاد دانش (۳) از حداقل مقدار معناداری یعنی ۱/۹۶ بیشتر است پس تأثیر مثبتی بین مهارت‌ها و فرآیند ایجاد دانش وجود دارد. همچنین ضریب مسیر ۰/۱۶۵ نیز نشان می‌دهد که متغیر مهارت‌ها به میزان تقریبی ۱۶ درصد از تغییرات فرآیند ایجاد دانش را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. از این‌رو مهارت‌ها بر فرآیند ایجاد دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. پس فرضیه فرعی ۹-۱ تأیید می‌شود. به همین ترتیب فرضیه فرعی ۹-۲ نیز قابل‌تحلیل است؛ که چون مقدار  $t$  از حداقل معناداری کمتر است پس این فرضیه رد خواهد شد. یافته‌های فرضیه ۹-۱ با پژوهشی که توسط آزوج و همکاران (۲۰۱۶)، خیراندیش (۲۰۱۵)، زاهدی و لاریجانی (۱۳۹۰) و لی و چوی (۲۰۱۵) و انجام شد همخوانی دارد.

پیشنهاد می‌شود با ایجاد مشوق‌های لازم برای انتقال تجربیات و مهارت‌ها به دیگر کارکنان و آموزش نظریه‌های علوم رفتاری به‌ویژه تئوری‌های سازمان، مدیریت و تصمیم‌گیری و کاربرد عملی آن‌ها جهت توجیه کارکنان برای اکتساب مهارت مورد توجه قرار گیرد.

فرضیه فرعی ۱۰: این فرضیه بیان می‌کند پشتیبانی از فناوری اطلاعات بر فرایند ایجاد دانش و عملکرد سازمانی در سازمان امور مالیاتی کشور تأثیر مثبتی دارد. به‌منظور بررسی این فرضیه دو فرضیه فرعی ۱-۱۰ و ۲-۱۰ مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به اینکه مقدار  $t$  در رابطه بین پشتیبانی و فرآیند ایجاد دانش (۲/۲۸۱) از حداقل مقدار معناداری یعنی ۱/۹۶ بیشتر است پس تأثیر معناداری بین پشتیبانی و فرآیند ایجاد دانش وجود دارد. همچنین ضریب مسیر ۰/۱۳۵ نیز نشان می‌دهد که متغیر پشتیبانی به میزان تقریبی ۱۳ درصد از تغییرات فرآیند ایجاد دانش را به‌طور مستقیم تبیین می‌کند. از این‌رو پشتیبانی بر فرآیند ایجاد دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. به‌عبارت‌دیگر، با افزایش پشتیبانی از فناوری اطلاعات، شاخص فرآیند ایجاد دانش نیز به‌طور معناداری افزایش می‌یابد. پس فرضیه فرعی ۱-۱۰ تأیید می‌شود. به همین ترتیب فرضیه فرعی ۲-۱۰ نیز قابل تحلیل است؛ که چون مقدار  $t$  از حداقل معناداری بیشتر است پس این فرضیه نیز تأیید خواهد شد. یافته‌های این فرضیه با پژوهشی که توسط موسیوند (۲۰۱۶)، ارسر و محمدی (۱۳۹۳)، دولتی (۲۰۱۵)، خیری و زاهدی (۱۳۹۵) و لی و چوی (۲۰۱۵) و انجام شد همخوانی دارد.

پیشنهاد می‌شود که با توسعه زیربنای فناوری اطلاعات لازم تسهیم دانش در سازمان تسهیل بخشیده شود و همچنین استفاده از فناوری اطلاعات نه تنها به‌عنوان ابزار حمایتی بلکه به‌طور کامل می‌بایست به‌عنوان جزء اصلی در فرایندهای کاری گنجانده شود.



## منابع

- بهرامی، فاطمه (۱۳۹۳). بررسی رابطه مهارت‌های ذهن آگاهی با سبک‌های تصمیم‌گیری مدیران دانشگاه صنعتی مالک اشتر، بهبود مدیریت، شماره ۱.
- تولایی، روح‌الله؛ حقیقی بروجنی، پیام؛ احمدی، محمدمیلاد (۱۳۹۷). طراحی مدل فرآیندی بومی اکتساب دانش سازمانی خبرگان با استفاده از نگاهت شناختی معنایی، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۳۶
- صفاری‌نیا، مجید؛ محمدی، رقیه؛ حسن‌زاده پشنگ، سمیرا (۱۳۹۵). سبک‌های تصمیم‌گیری و ذهن آگاهی و ذهن خوانی: مطالعه ارتباط این سازه‌ها در یک گروه غیربالینی، شناخت اجتماعی، شماره ۲.
- رجائی آذر خوارانی، عباس؛ رجائی پور، سعید؛ هویدا، رضا (۱۳۹۳). تعیین روابط چندگانه بین تسهیم دانش و قابلیت جذب دانش با بهبود کیفیت علمی از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های منتخب اصفهان، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۴، صص ۱۴۴-۱۲۳.
- رخشانی، جاوید (۱۳۹۴). مروری بر مفهوم مدیریت دانش، مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱، کنفرانس بین‌المللی.
- رضایی، روح‌اله؛ بارسار، محمد؛ امین فنک، داوود (۱۳۹۵). تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی، تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، شماره ۴، صص ۸۶۵-۸۷۷.
- شرکت مشاوره مهندسی نداک (۱۳۹۷). مدیریت دانش، شرکت تولید و بهره‌برداری سد و نیروگاه دز، شماره ۲
- ممانی، رعنا؛ قلعه‌ای، علیرضا؛ میرآقایی، علی محمد (۱۳۹۸). بررسی رابطه ساختاری سرمایه اجتماعی، مدیریت دانش، توانمندسازی روان‌شناختی و یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی، پیشرفت‌های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش، شماره ۱۳، صص ۱۹-۳۷.
- حسینی، سید یعقوب؛ چلی سریل، نینا (۱۳۹۲). تأثیر هوش سازمانی بر یادگیری در سازمان، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، شماره ۷۱، صص ۱۳۱-۱۵۹.

- صابر صا، محمد؛ حسنی منش، مهرنوش (۱۳۹۷). تأثیر مدیریت دانش و سبک‌های تصمیم‌گیری بر عملکرد سازمانی، کنفرانس ملی الگوهای نوین در مدیریت و کسب و کار با رویکرد حمایت از کارآفرینان ملی طاهری، مهدی؛ باب الحوائجی، فهیمه؛ ظاهری، فتح‌الله (۱۳۹۰). تحلیل هزینه - سودمندی تولید رکوردهای فراداده‌ای مربوط به اشیاء محتوایی کتابخانه دیجیتال تبیان، کتاب ماه کلیات، شماره ۱۶۵، صص ۷۴-۷۹.
- خسروپناه، عبدالحسین ابروش، رضا (۱۳۹۱). بررسی تطبیقی مبانی نظریه ایجاد دانش با استفاده از فرایند تبدیل دانش در سازمان‌ها، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۱، صص ۱۱۵-۱۴۴.
- عسگرانی، مرتضی؛ اصغری، مرتضی (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در کارکنان شهرداری منطقه ۴، شباک، شماره ۲۳، صص ۱۳-۲۴.
- Abubakar Mohammed, Hamzah Elrehailb, (2017). Knowledge management, decision-making style.
- Durst, S., Hinteregger, C., & Zieba, M. (2019). The linkage between knowledge risk management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 105, 1-10.
- 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*.
- Dekoulou, P. & Trivellas, P. (2017). Organizational structure, innovation performance and customer relationship value in the Greek advertising and media industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(3), 385-397.
- Elbanna, S. and Fadol, Y. (2018), "An analysis of the comprehensive implementation of strategic plans in emerging economies: the United Arab Emirates as a case study", *European Management Review*, Vol. 13 No. 2, pp. 75-89.
- Huang, C. C., & Huang, S. M. (2020). External and internal capabilities and organizational performance: Does intellectual capital matter?. *Asia Pacific Management Review*.
- Jinan, R., & Hasibuan, S. (2019). Analysis of Knowledge Management Enabler in Knowledge Sharing on R&D Institution Capability.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8.
- Koloniari, M., Vraimaki, E., & Fassoulis, K. (2019). Factors affecting knowledge creation in academic libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(1), 20-33.

- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.
- Muema, F. M., & Deya, J. (2019). Effect of knowledge management enablers on performance of manufacturing firms in Kenya: A case of Mars Wrigley confectionery. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 160-184.
- Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge emergence: Social, technical and evolutionary dimensions of knowledge creation*. Oxford University Press.
- Park, S. H., Lee, P. J., Lee, B. K., Roskams, M., & Haynes, B. P. (2020). Associations between job satisfaction, job characteristics, and acoustic environment in open-plan offices. *Applied Acoustics*, 168, 107425.
- Pedersen, L. B., Allen, T., Waldorff, F. B., & Andersen, M. K. K. (2020). Does accreditation affect the job satisfaction of general practitioners? A combined panel data survey and cluster randomised field experiment. *Health Policy*.
- Palacios-Marqués, D., García, M. G., Sánchez, M. M., & Mari, M. P. A. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101, 426-432.
- Partelow, S., Seara, T., Pollnac, R. B., & Ruiz, V. (2020). Job satisfaction in small-scale fisheries: Comparing differences between Costa Rica, Puerto Rico and the Dominican Republic. *Marine Policy*, 117, 103949.
- Palacios-Marqués, D., García, M. G., Sánchez, M. M., & Mari, M. P. A. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101, 426-432.
- Sa, M. L. L., Choon-Yin, S., Chai, Y. K., & Joo, J. H. A. (2019). Knowledge creation process, customer orientation and firm performance: Evidence from small hotels in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*.
- Sriratanaviriyakula, N, El-Dena J. (2017). Motivational factors for knowledge sharing using pedagogical discussion cases: students, educators, and environmental factors. *Procedia Computer Science* 124 (2017) 287–299.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818–831.
- Tu, J. (2020). The role of dyadic social capital in enhancing collaborative knowledge creation. *Journal of Informetrics*, 14(2), 101034.
- Tekingunduz, S., Top, M., Tengilimoglu, D., Karabulut, E(2015). Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organisational commitment in healthcare service, *Total Quality Management*, DOI: 10.1080/14783363.2015.1099428, 1-19.

- Yang, J. (2007), "The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 83-90.
- Orgambidez, A., & Almeida, H. (2020). Exploring the link between structural empowerment and job satisfaction through the mediating effect of role stress: A cross-sectional questionnaire study. *International Journal of Nursing Studies*, 103672.
- Pedersen, L. B., Allen, T., Waldorff, F. B., & Andersen, M. K. K. (2020). Does accreditation affect the job satisfaction of general practitioners? A combined panel data survey and cluster randomised field experiment. *Health Policy*.
- Newell, B. R. & Shanks, D. R. (2014). "Unconscious influences on decision making: A critical review". *Behavioral and Brain Sciences*, 37(1), 1-61.

