



## An Investigation on the Effect of Knowledge Management on the Strategic and Operational Performance of Organizations Through the Application of Organizational Excellence Model (EFQM 2020)

Ruhollah Tavallaei<sup>1</sup>, Payam Haghighi<sup>2</sup>, Hassan Khalili<sup>3</sup>

### Abstract

Today, the focus on organizational knowledge management as one of the strategic and key areas of organizational improvement and excellence is growing. The special place of knowledge management in standards and models of organizational improvement and excellence has changed in the past few years and it is now evaluated as one of the main business areas of the organization. This change is quite noticeable and significant in the new version of the European Quality Management Foundation (EFQM) organizational excellence model, published in 2020. On the other hand, applying a comprehensive and international model in order to promote and improve organizational knowledge management is one of the issues and challenges ahead of the organizations. Accordingly, the purpose of this study is to investigate the impact of improving knowledge management deployment as one of the main components of organizational value chain and its final impact on strategic and operational performance of the organization, using the new model of excellence edition 2020. The statistical population of the present study is over 90 companies and institutes affiliated to the Executive Headquarters of Imam Khomeini's Command Organization, with the experience in participating in the process of organizational excellence evaluation. A number of 67 expert questionnaires were sent and completed. To analyze the data, the structural equation modeling approach with partial least squares method and Smart PLS software was used. The results show that the new model of organizational excellence is a good framework for improving the establishment of knowledge management, in terms of deepening the issue of knowledge management, especially from the aspects of organizational culture, knowledge-based leadership and knowledge interaction with the key stakeholders and, ultimately leads to improved strategic and operational performance.

**Keywords:** Excellence, Quality, Knowledge, Knowledge Management, EFQM 2020

<sup>1</sup> Associate Professor, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University, Tehran, Iran.

tavallae.r@gmail.com

<sup>2</sup> Corresponding author: Ph.D. Student in Systems Management, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, Farabi Campus, Qom, Iran. P.haghighi@ut.ac.ir

<sup>3</sup> Ph.D. Student in Systems Management, Department of Systems Management, Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University, Tehran, Iran. Management.khalili@gmail.com



نشریه علمی

«مدیریت دانش سازمانی»

پاییز ۱۴۰۰، سال چهارم، شماره ۱۴: صص: ۱۷۴-۱۴۱

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

علمی-پژوهشی

## بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد راهبردی و عملیاتی سازمان‌ها از طریق بکارگیری مدل تعالی سازمانی ۲۰۲۰

روح‌الله تولایی\*، پیام حقیقی بروجنی\*\*، حسن خلیلی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۸

### چکیده

امروزه توجه به مدیریت دانش سازمانی به‌عنوان یکی از حوزه‌های راهبردی و کلیدی بهبود و تعالی سازمانی، در حال گسترش روزافزون است. جایگاه خاص مدیریت دانش در استانداردها و مدل‌های بهبود و تعالی سازمانی در چند سال گذشته متحول شده و به‌عنوان یکی از حوزه‌های اصلی کسب و کار سازمان، مورد ارزیابی و بررسی قرار می‌گیرد. این تغییر در نسخه جدید مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) که در سال ۲۰۲۰ منتشر شده کاملاً محسوس و قابل توجه است. از سوی دیگر بکارگیری مدل جامع و بین‌المللی در راستای ارتقاء و بهبود مدیریت دانش سازمانی یکی از مسائل و چالش‌های پیش روی سازمان‌ها است. بر این اساس هدف مطالعه پیش‌رو بررسی تأثیر بهبود استقرار مدیریت دانش به‌عنوان یکی از مولفه‌های اصلی زنجیره ارزش سازمانی و تأثیر نهایی آن بر عملکرد استراتژیک و عملیاتی سازمان، از طریق بکارگیری مدل تعالی جدید ویرایش ۲۰۲۰ است. جامعه آماری تحقیق حاضر بالغ بر ۹۰ شرکت و موسسه تابعه ستاد اجرایی فرمان حضرت امام(ره) با تجربه حضور در فرایند ارزیابی تعالی سازمانی می‌باشند که پرسشنامه طراحی شده از طریق واحد اصلی متولی تعالی در دفتر مرکزی ستاد برای شرکت‌های زیرمجموعه و متولیان تعالی ارسال و ۶۷ پرسشنامه خبرگی تکمیل و دریافت شد. جهت تحلیل داده‌ها از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار Smart PLS استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که مدل جدید تعالی سازمانی به‌لحاظ تعمیق موضوع مدیریت دانش چارچوبی مناسبی جهت بهبود استقرار مدیریت دانش خصوصاً از منظر فرهنگ سازمانی و رهبری دانش‌محور و تعامل دانشی با ذینفعان کلیدی است و نهایتاً منجر به بهبود عملکرد راهبردی و عملیاتی سازمان‌ها می‌شود.

**کلمات کلیدی:** تعالی، بهبود مستمر، کیفیت، دانش، مدیریت دانش، EFQM 2020.

tavallae.r@gmail.com

\*دانشیار، گروه سیاست‌گذاری علم و فناوری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران

\*\*نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، مدیریت سیستم‌ها، دانشکده مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، پردیس فارابی، قم، ایران  
P.haghighi@ut.ac.ir

\*\*\*دانشجوی دکتری، مدیریت سیستم‌ها، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران

Management.khalili@gmail.com

## مقدمه:

بورکینگ و بنتیس در سال ۱۹۹۶، نشان می‌دهند سازمان‌هایی که رویکرد و استراتژی مشخصی برای مدیریت سرمایه فکری خود نداشته‌اند تنها از ۲۰ درصد دانش موجود توانسته‌اند در عمل استفاده کنند. در حالی که موفقیت در رقابت کنونی و آتی بین سازمان‌ها تنها تا حدودی به تخصیص راهبردی منابع فیزیکی و مالی و عمدتاً به مدیریت راهبردی دانش بستگی دارد.

از سوی دیگر طبق نظر آپولوستو (۲۰۰۳) طیف وسیعی از فواید مالی، فناوری، و فرهنگی را برای مدیریت دانش در راستای اهداف مدیریت کیفیت جامع و مدل تعالی سازمانی می‌توان قائل بود. طبق نظر این محقق، در صورت به‌کارگیری موثر دانش، سازمان‌ها از مزایایی چون تولید و ارائه خدمات و محصولات بهتر، به‌کارگیری سریعتر نظرات سازنده و ابداعات و اختراعات، اقدامات صنعتی بهتر با متدلوژی نوین، برتری نسبت به رقیبان در عرصه رقابت، کاهش هزینه‌های تولید و خدمات، حضور در بازارهای جدید و برقراری ارتباط بهتر، افزایش سطح یادگیری سازمانی و نهایتاً ارتقاء سطح فرهنگی سازمان برخوردار می‌شوند (امیرکبیری و صادقی، ۱۳۹۴).

وان و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند که امروزه سازمان‌ها تشخیص می‌دهند که دانش و مدیریت موثر آن، منبع اساسی مزیت رقابتی پایدار است و علاوه بر اینکه دانش به‌عنوان مهمترین منبع استراتژیک در نظر گرفته می‌شود، مدیریت دانش برای موفقیت سازمان بسیار مهم تلقی می‌شود. از نظر محققان دیگر، نسل دوم مدیریت دانش به‌جای در نظر گرفتن دانش فقط به‌عنوان ابزاری برای پشتیبانی از عملیات تجاری، به‌معنای درک نحوه ایجاد دانش و چگونگی تقسیم آن در کل سازمان است. در این زمینه، سازمان‌ها باید با استفاده از مدل‌ها و سیستم‌ها برای مدیریت دانش با هدف افزایش ظرفیت رقابتی خود استفاده کنند. سیستم‌های مدیریت دانش مجموعه‌ای از زیرساخت‌ها، عملکردها و ابزارهایی است که فعالیت‌های مدیریت دانش را پشتیبانی می‌کند.

استفاده از روشی که بتواند همزمان با دانش صریح و ضمنی سازمان را نیز در ابعاد گوناگون شناسایی کند، از اهمیت بالایی برخوردار است. در این میان یکی از روش‌هایی که از آن به منظور ارزیابی یک سازمان استفاده می‌شود مدل تعالی سازمان است. میرغفوری و همکاران در ۱۳۸۹، معتقد هستند، برخورداری این مدل از دیدگاه نظام‌مند و فراگیر، مدیریت مبتنی بر فرآیندهای قابل بهبود، تبادل تجربیات درون و برون سازمانی با به‌کارگیری بهینه‌کاوی، استفاده از

رویکرد خود ارزیابی به منظور تعالی سازمان، ارزش‌ها و مفاهیم بنیادی تعالی سازمانی که بدون توجه به بخش و اندازه سازمان برای تمامی آن قابل کاربرد بوده و مدل تعالی سازمان را پشتیبانی می‌کند از مزایای کاربرد این مدل است (ردایی و همکاران، ۱۳۹۱).

با بررسی انجام گرفته در این حوزه، ادبیات موضوعی نشان داده است که مدیریت دانش می‌تواند با مدیریت کیفیت، همزیستی داشته باشد، زیرا آنها فاکتورهای اصلی موفقیت را دارند: رویکرد به مشتری و سایر ذینفعان، مشارکت منابع انسانی، رهبری، مدیریت بر اساس داده‌ها و اطلاعات (مارچیوری و مندرس، ۲۰۱۸)

علاوه بر این، شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد اتحاد مدیریت دانش و مدیریت کیفیت، توانایی ایجاد مزیت‌های رقابتی و بقای طولانی مدت سازمان‌ها را دارد. با این وجود، در مورد ماهیت این رابطه اتفاق نظر وجود ندارد. بنابراین، برخی از آثار به رابطه متقابل و هم افزایی بین مدیریت دانش و مدیریت کیفیت اشاره دارد (یوسر و همکاران، ۲۰۱۷). ظرف چند سال گذشته اقبال و عزم بسیار خوبی در راستای بکارگیری و استقرار مدل تعالی در سطح سازمان‌ها ایجاد شده و این مهم بستر مناسبی جهت ارتقای فرایند مدیریت دانش و استقرار آن در سازمان‌ها است. اشاره به مدیریت دانش در نسخه قبلی تعالی سازمانی، کوتاه و مختصر بوده ولی با این حال، کارهای مطالعات متعددی در خصوص ارتباط این دو موضوع با هم در سطح کشور و بین‌المللی انجام گرفته است.

با توجه به انتشار نسخه جدید تعالی سازمانی، نقش مدیریت دانش در ابعاد و بندهای مختلف پررنگ‌تر شده و تغییرات چشمگیری نسبت به مدل قبلی به وجود آمده است.

ویژگی‌های خاص ایجاد شده در نسخه جدید مدل تعالی سازمانی ۲۰۲۰ برای فرایندهای مدیریت دانش که نهایتاً در عمل منجر به بهبود عملکرد سازمان‌ها در سطح بین‌الملل شده است، این مسأله پژوهشی را ایجاد می‌کند که سازمان‌ها چگونه می‌توانند با بهبود استقرار مدیریت دانش به عنوان یکی از فرایندهای مدل تعالی سازمانی، عملکرد خود را در سطح راهبردی و در سطح عملیاتی بهبود مستمر بخشند. بنابراین سوال اصلی پژوهش حاضر این است که تأثیر استقرار نسخه جدید مدل تعالی سازمانی ۲۰۲۰ بر فرایند مدیریت دانش سازمانی و تأثیر متقابل مدیریت دانش بر عملکرد استراتژیک و عملیاتی سازمان چیست؟

## مرور ادبیات نظری و پیشینه پژوهش:

### مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت

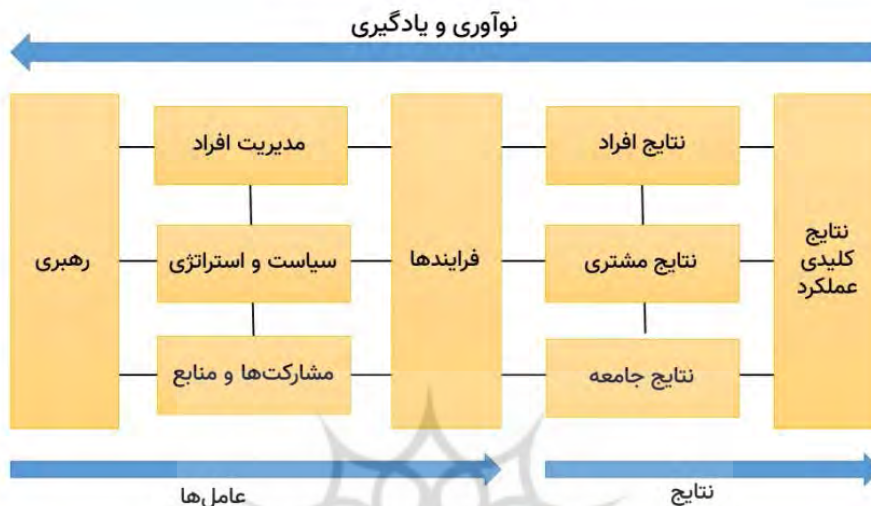
منشاء اکثر مدل‌های تعالی سازمانی نظیر چهارچوب تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و طرح کیفیت ملی بالدريج را می‌توان در مدیریت جامع کیفیت که در دهه ۸۰ پدیدار گشت، ردیابی نمود. مدیریت جامع کیفیت تلاشی بود در عملی ساختن یک فلسفه فراگیر مدیریتی جهت دستیابی به نتایج عالی در رابطه با گروه‌های ذینفع. مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت شامل روش‌های مورد استفاده در سراسر جهان است که از سازمان‌ها در راستای کسب دانش و شناخت وضعیت موجود و چگونگی توسعه و بهبود سازمانی پشتیبانی می‌کند. این مدل به شناسایی شکاف‌های سازمان و همچنین گزینه‌هایی برای افزایش عملکرد جهت رسیدن به هدف مورد نظر کمک می‌نماید. همچنین بصورت تخصصی در یافتن ویژگی‌های یک سازمان بروز نموده و پس از آن، به جای اینکه فقط روش‌ها و رویکردهای کلی را تعریف کند که خود سازمان مجبور به تخصیص آنهاست، روش‌ها و رویکردهای منطبق را توصیه می‌کند (کریستین هابر، ۲۰۲۰).

مدل‌های تعالی به‌طور کلی و مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا به‌طور خاص، چارچوب‌های غیر تجویزی را ارائه می‌دهند و به سازمان‌ها اجازه می‌دهند که دارای یک ساختار اساسی برای طراحی، پیاده‌سازی و بهبود یک سیستم مدیریت جامع باشند. ارزیابی نقاطی که در مسیر تعالی هستند، نقاط قوت و کاستی آنها را به‌عنوان نقطه شروع ایجاد برنامه‌های تقویت و بهبود مشخص کنید. دارای یک چارچوب و زبان مشترک باشد که طرفدار ارتباط موثر در ساختار است. و برنامه‌ریزی و جهت‌گیری راهبردی به سمت ذینفعان را به روش نظام مند در مدیریت سازمان‌ها ادغام کنید.

این مدل، جهت دستیابی به موفقیت پایدار در مدیریت، ادغام چهار مولفه را پیشنهاد می‌کند:

- مفاهیم اساسی تعالی
- معیارهای ارزیابی
- محورهای عرضی
- منطق رادار.

### مدل تعالی سازمانی EFQM



شکل ۱. مدل تعالی ۲۰۱۳ - EFQM

مورا و همکاران (۲۰۱۴) معتقد است، سطح برتری را فقط می‌توان با زمینه‌سازی و تجزیه و تحلیل دقیق اطلاعات که نقطه آغاز تولید برنامه‌های اقدام، بهبود و یادگیری است، تشخیص داد. اجرای مدل تعالی اجازه می‌دهد تا دانش در مورد میزان توسعه، اثربخشی و کارایی فرایندهای مدیریت داخلی به دست آید. از سوی دیگر آصف و همکاران (۲۰۱۳) اعلام می‌دارند که سازمان علاوه بر این، اجرای روش برای نظارت، کنترل و بهبود فرایندها به صورت نظام مند را ترجیح می‌دهد. بهبود عملکرد همچنین به تقویت ضروری اتحادها و روابط خارجی که سازمان با تأمین کنندگان، توزیع کنندگان، مشتریان و سایر ذینفعان استراتژیک، بستگی دارد. داود و یوسف (۲۰۱۱) این اتحادها و روابط باعث ایجاد هم‌افزایی شده و فرصت‌هایی را برای بهره‌برداری و کاوش در ایده‌ها و دانش جدید افزایش می‌دهد.

سوارز و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند، سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت، صرف نظر از بخش، اندازه و ساختار، باید یک سیستم مدیریت مناسب ایجاد کنند. در اینجا، مدل تعالی یک سیستم مدیریت عملی و غیر تجویزی را تعیین می‌کند که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد:

۱. یک ساختار اساسی برای طراحی، اجرا و بهبود سیستم مدیریت جامع تهیه کنند.
۲. موقعیت خود را در مسیر تعالی ارزیابی کنید و نقاط قوت و ضعف را به عنوان نقطه شروع ایجاد برنامه‌های تقویت و بهبود شناسایی کنید.
۳. یک چارچوب و زبان مشترک آماده نماید که از ارتباطات موثر در ساختار پشتیبانی می‌کند.
۴. برنامه‌ریزی استراتژیک و جهت‌گیری گروه علاقه را به‌طور نظام مند در مدیریت خود ادغام نماید.

### مدل جدید تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در نسخه ۲۰۲۰

برای اطمینان از اعتبار و تناسب، مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت تحت بررسی و تنظیمات دوره‌ای مبتنی بر تحقیقات صنعتی و دانشگاهی است که توسط موضوعات و روش‌های مختلفی پشتیبانی می‌شود و ادغام طیف وسیعی از حوزه‌های مدیریتی را پشتیبانی می‌کند. در سال ۲۰۱۹، مدل جدید پس از طی یک فرآیند بازبینی گسترده مشترک که شامل کاربران مدل، نهادهای برنده جایزه، دانشگاهیان و رهبران کسب و کار بود، ارائه شد. مدل جدید، ارزش‌ها و اخلاق کسب و کار را پشتیبانی نموده و اهداف توسعه پایدار سازمان ملل را در بر می‌گیرد (فونسکا و همکاران، ۲۰۲۱).

مدل تعالی سازمانی در نسخه ۲۰۲۰، در ۲۴ اکتبر سال ۲۰۱۹ توسط بنیاد کیفیت اروپا منتشر شد. این مدل نسبت به ویرایش ۲۰۱۳ تغییرات عمده‌ای داشته است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۲. مدل تعالی ۲۰۲۰ - EFQM

در ادامه مفاهیم کلیدی در مدل تعالی سازمانی نسخه ۲۰۲۰ تعریف شده است:

**رهبری<sup>۱</sup>:** مفهوم رهبری در نخستین ویرایش مدل در سال ۱۹۹۱ میلادی به‌عنوان معیار مطرح شده و تاکنون در ویرایش‌های مختلف اهمیت این موضوع توسط بنیاد مدیریت کیفیت اروپا گوشزد شده است. در ویرایش جدید مدل، این مفهوم توسعه یافته است. در این مدل تأکید شده است که مفهوم رهبری فقط به مدیران ارشد محدود نمی‌شود و کلیه تصمیم‌گیران در سطوح مختلف سازمان می‌توانند رهبر محسوب شده و باید بر توسعه مهارت‌های رهبری و تواناسازی آن‌ها تمرکز شود.

<sup>1</sup> leadership



رهبران الهام بخش دیگران هستند و به هدایت فرهنگ سازمانی از طریق الگو بودن در پابندی و عمل به ارزش‌ها کمک می‌کنند.

**فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>:** فرهنگ سازمانی در ویرایش‌های مختلف مدل مطرح شده است ولی در مدل جدید، توجه ویژه‌ای نسبت به آن معطوف شده است، به گونه‌ای که به وضوح در تعریف معیار ۲ و در کنار مبحث رهبری مطرح می‌شود. بر اساس تعریف گروه مشاوران بستون<sup>۲</sup> "فرهنگ سازمانی مجموعه مشخصی از رفتارها، باورها و اعتقادات است که در آنچه کارکنان سازمان انجام می‌دهند و می‌گویند آشکار می‌شود." بر این اساس فرهنگ سازمانی بر چگونگی تعامل کارکنان با سایر ذینفعان سازمان تأثیر شگرفی دارد.

**ذینفعان کلیدی<sup>۳</sup>:** مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در تمامی ویرایش‌های خود طی سالیان اخیر توجه ویژه‌ای به گروه‌های ذینفع داشته است. یک ذینفع؛ فرد، گروه یا سازمانی است که به صورت مستقیم و غیر مستقیم منافع و یا علاقه به سازمان، فعالیت و عملکرد آن دارد. ذینفع می‌تواند بر سازمان تأثیرگذار و یا از سازمان تأثیرپذیر باشد. در ویرایش جدید، توجه ویژه‌ای به "ذینفعان کلیدی" شده است. ذینفعان کلیدی، ذینفعانی هستند که ارتباط واضح، مستقیم و معناداری با قسمت جهت‌گیری سازمان داشته باشند. به بیان دیگر، در مبنای وجود سازمان به‌طور مستقیم به آن‌ها اشاره شده باشد و یا نقش مهمی را در برآورده کردن مبنای وجودی سازمان ایفا کنند.

**تحول<sup>۴</sup>:** منظور از تحول، بهبودهای عظیم و شگرفی است که سازمان با مطالعه و رصد اکوسیستم خود با بهره‌گیری از روش‌های مختلف نظیر آنالیز پیش بینی‌کننده، برنامه‌ریزی سناریو و آینده‌نگاری (نجمی، ۱۳۹۸)

## مدیریت دانش و تعالی سازمانی

برخی از محققان مدیریت دانش را عاملی می‌دانند که اجرای مدیریت کیفیت را تسهیل می‌کند و برخی دیگر معتقدند که عملکرد مدیریت کیفیت به‌عنوان پشتیبان توسعه مدیریت دانش موثر

<sup>۱</sup> Organizational Culture

<sup>۲</sup> Boston Consulting Group

<sup>۳</sup> Key stakeholders

<sup>۴</sup> Evolution

است. در این زمینه، مارتینز و خیمنز (۲۰۰۸) و مارکیوری و مندس (۲۰۱۸) تأیید می‌کنند که تلاش‌های نظام‌مند برای ایجاد یک چارچوب نظری محکم که روابط بین مدیریت دانش و مدیریت کیفیت را توضیح دهد لازم است.

علاوه بر این، ادبیات هنوز فاقد شواهد در مورد مدل‌های مرجع و عوامل اصلی است که می‌تواند به یکپارچگی موثر و کارآمد مدیریت دانش و مدیریت کیفیت کمک کند. در این راستا، دانستن و درک نحوه استفاده از مدیریت کیفیت مبتنی بر مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، برای مدیریت دانش نه تنها برای بیش از ۵۰۰ سازمان عضو EFQM، بلکه همچنین برای هزاران سازمان و شرکت که برای ارزیابی خود از مدل فوق استفاده می‌کنند، مفید است.

محققان معتقدند که مدل تعالی، عنصری از محرک و انگیزه برای اجرای پروژه مدیریت دانش است. علاوه بر این، این یک چارچوب فرهنگی را فراهم می‌کند که از اثربخشی فرآیند مدیریت دانش پشتیبانی کند. در نتیجه مفاهیم اساسی تعالی به موضوعات مربوط به مدیریت دانش نزدیک می‌شوند. به‌طور دقیق‌تر، اصل "توسعه و مشارکت کارکنان" به صراحت ذکر می‌کند که چگونه سازمان‌های تعالی اهمیت فزاینده سرمایه فکری افرادی را که تشکیل می‌دهند تشخیص داده و از دانش خود به نفع کل سازمان استفاده می‌کنند.

علاوه بر این، اصل "رشد مداوم یادگیری، نوآوری و بهبود" نشان می‌دهد که سازمان‌های تعالی، از طریق فعالیت‌های ارزیابی، باید به‌طور مداوم دانش کارکنان خود را شناسایی و آنها را جمع‌آوری و به اشتراک بگذارند تا یادگیری را در کل سازمان به حداکثر برسانند. علاوه بر این، اصل "مدیریت توسط فرآیندها و واقعیت‌ها" نیاز به مدیریت بر اساس اطلاعات و دانش عینی در مورد توسعه فرآیندهای اصلی سازمان اشاره دارد.

سرانجام، اصل "توسعه مشارکت‌ها" مشخص می‌کند که چگونه شرکا باید برای رسیدن به اهداف مشترک با هم کار کنند، هر کدام با تجربه، منابع و دانش خود به دیگران کمک می‌کنند. این مفاهیم مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصول فرهنگی را تعیین می‌کنند که به عنوان چارچوبی برای مدیریت تعالی عمل نموده و در ۹ معیار مدل تعالی EFQM مشخص شده‌اند (کالو و همکاران، ۲۰۱۵).

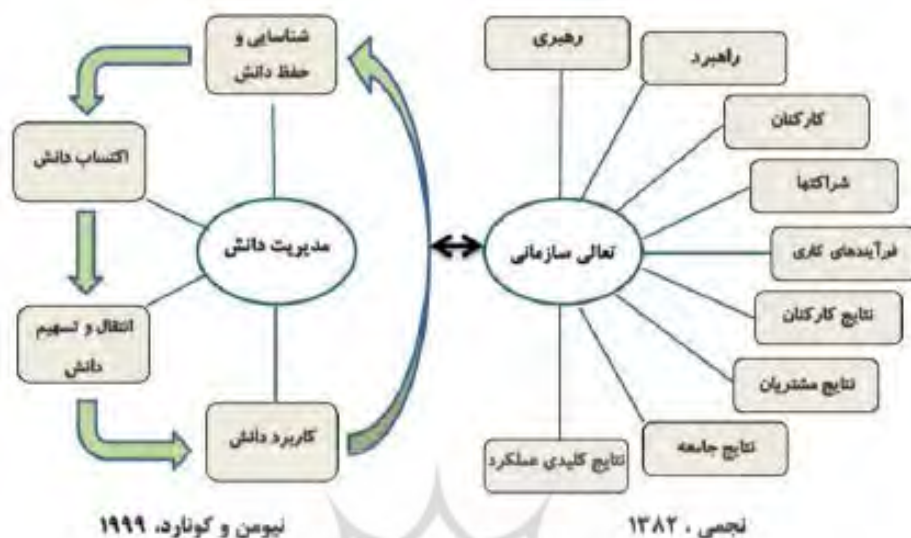
کیمبل (۲۰۱۴) در مورد این که چگونه و تحت چه شرایطی، اجرای مدیریت دانش منجر به نتایج بهتر می‌گردد خلاء مطالعاتی محسوس است. گروهی از محققان روی ارتباط مدیریت دانش با تحولات کمی و کیفی گسترده‌تر در سازمان متمرکز بوده‌اند. به‌عنوان مثال، می‌یر و کالیر (۲۰۰۱) با استفاده از چهارچوب بالدریج نشان می‌دهند که مدیریت دانش با برنامه‌ریزی راهبردی، منابع انسانی، عملکرد سازمانی و رضایت مشتری ارتباط مستقیم دارد. در این رابطه، مون (۲۰۰۷) عنوان می‌دارد که چهارچوب بالدریج به سازمان کمک نمود در توسعه و اجرای یک برنامه راهبردی که در آن مدیریت دانش نقشی حیاتی ایفاء می‌کند موفق عمل نماید.

مدل‌های تعالی ارائه شده، ضمن پوشش ابعاد و معیارهای مدل‌های پیشین سنجش عملکرد، بر یکپارچگی کامل اقدامات بهسازی درون سازمان بر مبنای مضامین کلیدی رهبری، تمرکز روی مشتری، همسویی و هماهنگی استراتژیکی، یادگیری، نوآوری و بهسازی سازمانی، تمرکز روی افراد و کارکنان سازمان، توسعه شراکت‌ها با شرکای بیرونی، مدیریت فرآیندها بر اساس حقایق، تمرکز بر نتایج و دستاوردها، و مسئولیت اجتماعی می‌گردد.

دانش به‌عنوان منبع استراتژیک کلیدی در مدل تعالی است. مدل به ایجاد زمینه کافی برای مدیریت دانش موفق کمک می‌کند. از سوی دیگر افزایشی بین هر دو رویکرد مهم مدیریتی، با هدف دستیابی به مزایای رقابتی پایدار در سازمان‌ها، وجود دارد.

نسخه ۲۰۱۳ مدل تعالی شامل جنبه‌های اصلی سیستم‌های مدیریت دانش و روند آن است. همچنین، روابط و هم‌افزایی بین هر دو مدیریت در نظر گرفته شده است و شواهدی از چگونگی ادغام هر دو چارچوب به‌عنوان یک توانایی پویا ارائه شده که می‌تواند سازمان‌ها را به دستیابی به مزایای رقابتی پایدار برساند (فرناندو و همکاران، ۲۰۱۹).

همراستا با تئوری‌های مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری مبنی بر نقش کلیدی مدیریت دانش در خلق ارزش، ارتقاء عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی و نیز افزایش ظرفیت برای یادگیری سازمانی و توان بالقوه بیشتر برای اقدام در سازمان، مدل تعالی قادر است تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم اجرای مدیریت دانش بر ابعاد مختلف عملکرد سازمانی را با دقت رضایت‌بخشی اندازه‌گیری نموده و بازتاب دهد.



شکل ۳. ارتباط مدیریت دانش و تعالی سازمانی (نورالنساء و همکاران، ۱۳۹۰)

### مدیریت دانش در معیارهای مدل تعالی سازمانی ۲۰۲۰

رویکرد حضور و اشاره به مدیریت دانش در قالب تجربه، یادگیری از گذشته (دانش پیشینی)، الگوبرداری، خلاقیت و نوآوری (دانش پسینی) و ... در مدل تعالی جدید، دچار تغییرات بسیار زیادی شده و نقش این فرایند، در زیرمعیارهای مختلف بسیار پر رنگ‌تر از مدل قبلی است. بر اساس بررسی محقق و کند و کاو در مدل تعالی جدید، معیارهای مختلف مدل از منظر مدیریت دانش بررسی و جهت بهره‌برداری در مطالعه میدانی پیش‌رو استخراج گردید که در جدول (۲) آمده است.

بر اساس بررسی جامع محقق، به‌طور کلی مقالات و کارهای تحقیقاتی اندکی در حوزه ارتباط مدل تعالی سازمانی و مدیریت دانش از منظر پشتیبانی مدل و بکارگیری به‌عنوان مدل استقرار مدیریت دانش تاکنون در سطح بین‌المللی و داخلی انجام گرفته است. تمامی کارهای مطالعاتی انجام گرفته داخلی و خارجی، متمرکز بر مدل تعالی نسخه قبل بوده و تاکنون در قالب مقاله

جامع، بررسی رابطه بین دو حوزه مدیریت دانش و مدیریت کیفیت بر اساس مدل تعالی سازمانی در نسخه جدید با توجه به تغییرات عمده و افزایش نقش دانش و مدیریت دانش در این مدل، انجام نگرفته است. خلاصه جمع‌بندی مقالات و پژوهش‌های پیشین در قالب جدول زیر آمده است.

جدول ۱. پیشینه تحقیق (جمع بندی محقق)

ردیف	عنوان	نویسنده	سال انتشار	روش پژوهش	یافته کلیدی پژوهش
۱	بررسی رابطه آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانش و عملکرد سازمانی با رویکرد مدل تعالی سازمان (شرکت توزیع برق استان یزد)	ردایی و همکاران	۱۳۹۱	ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون	یافته کلی این مقاله حاکی از آن است که تمامی ابعاد میزان آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانش با عملکرد سازمانی ارتباط مثبت و معنی داری دارد.
۲	بررسی رابطه بین استقرار سیستم‌های مدیریت دانش و تعالی سازمانی مطالعه موردی: اداره کل تعاون استان تهران	امیر کبیری و صادقی	۱۳۹۴	آزمون همبستگی و تحلیل رگرسیون خطی	بررسی تاثیر کلی سیستم مدیریت دانش و تعالی سازمانی و برای یکایک ابعاد سیستم مدیریت دانش و تعالی سازمانی نشان - دهنده همبستگی مثبت و معنا دار و یک رابطه خطی قوی (هم بصورت تجمعی و هم به صورت یک به یک یا زوجی) بین متغیرهای مورد بررسی بود.
۳	تحلیل تاثیرات مدیریت دانش بر تعالی سازمانی با به کارگیری سیستم‌های دینامیکی	نورالنساء و همکاران	۱۳۹۰	حلقه‌های علت و معلولی و نمودار سطح و جریان	استراتژی‌های مدیریت دانش در دو بعد اکتساب و نشر دانش تعریف شد و براساس هر بعد توانمندسازهای دانشی تعیین و تاثیراتشان بر روی فعالیت‌های مدیریت دانش بیان گردید. در ادامه تاثیر فعالیت‌های

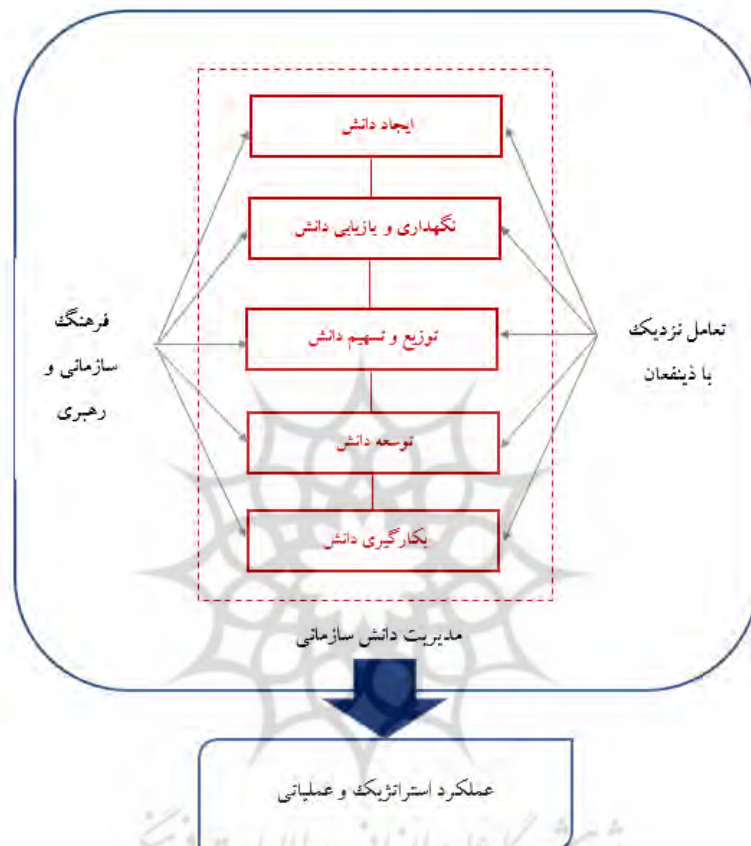
ردیف	عنوان	نویسنده	سال انتشار	روش پژوهش	یافته کلیدی پژوهش
				شبیه سازی	مدیریت دانش بر روی شاخص‌های نتایج دانشی و در-نهایت بر روی دستاوردهای مالی و غیرمالی سازمان نشان داده شد. در انتها راهکارهای مناسب برای انتخاب بهترین استراتژی مدیریت دانش پیشنهاد گردید
۴	تأثیر مدیریت دانش بر مدل تعالی سازمان به روش پویایی شناسی سیستم‌ها	زارع و خسرو راد	۱۳۹۴	مدل‌سازی دیاگرام علت و معلولی	ایجاد مدل دینامیکی برای اندازه‌گیری اثربخشی فرآیندهای مدیریت دانش بر تعالی سازمان‌ها و سعی بر تجزیه و تحلیل جنبه‌های کلیدی تأثیرگذار در مدیریت دانش بر ارتقای سازمان از طریق شبیه‌سازی مدل مزبور
۵	بررسی وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه صنعتی ارومیه با استفاده از رویکرد EFQM	جاویدنیا و کمالی	۱۳۹۶	آزمون آماری آنالیز واریانس و T تک نمونه	بررسی وضعیت فرایندهای مدیریت دانش دانشگاه ارومیه
۶	مدیریت دانش در چارچوب مدل تعالی EFQM	فرناندو و همکاران	۲۰۱۹	تجزیه و تحلیل محتوا	نسخه ۲۰۱۳ مدل EFQM شامل جنبه‌های اصلی سیستم‌های مدیریت دانش و روند آن است. همچنین، روابط و هم‌افزایی بین هر دو مدیریت در نظر گرفته شده است.

ردیف	عنوان	نویسنده	سال انتشار	روش پژوهش	یافته کلیدی پژوهش
					همچنین شواهدی از چگونگی ادغام هر دو چارچوب به عنوان یک توانایی پویا ارائه شده که می تواند سازمان ها را به دستیابی به مزایای رقابتی پایدار برساند
۷	پروژه بهبود مدیریت دانش و نتایج کلیدی کسب و کار از طریق مدل تعالی	مورا و همکاران	۲۰۱۶	مدل سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی	نتایج نشان می دهد که چگونه مدل تعالی EFQM می تواند چارچوبی معتبر برای پیاده سازی پروژه مدیریت دانش باشد. علاوه بر این، استفاده از روش فرآیند و درگیری تأمین کنندگان و شرکا از عوامل اصلی است که تأثیر قابل توجهی بر نتایج کلیدی کسب و کار دارد. بررسی در ۲۲۵ شرکت اسپانیایی
۸	شیوه های مدیریت تعالی، مدیریت دانش و نتایج کلیدی کسب و کار در سازمان های بزرگ و SME ها: یک تحلیل چند گروهی	مورا و همکاران	۲۰۱۶	مدل سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی	تأثیر متدولوژی فرآیندی و مدیریت شرکا در مدیریت دانش و همچنین روابط بین این متغیر و نتایج کلیدی کسب و کار بررسی شده و همچنین نقش تعدیل کننده اندازه سازمان در این روابط تجزیه و تحلیل شده است.

### مدل مفهومی پژوهش

بر اساس بررسی محقق، امکان ارتباط و تأثیر دو محور کلیدی فرهنگ سازمانی و رهبری و تعامل نزدیک با ذینفعان بر فرایند مدیریت دانش سازمانی و نهایتاً بهبود عملکرد استراتژیک و

عملیاتی سازمان، وجود داشته و در قالب مدل و فرضیات طراحی شده، آزمون خواهد شد. فرایند مدیریت دانش سازمانی ترکیبی از فرایندهای ایجاد، نگهداری و بازیابی، توزیع و تسهیم، توسعه و نهایتاً بکارگیری دانش در نظر گرفته شده است.



شکل ۴. مدل مفهومی کلان پژوهش (الگوبرداری از مورا و همکاران، ۲۰۱۶)

بر این اساس و بررسی جامع مدل تعالی سازمانی نسخه جدید، ۲۱ شاخص مرتبط با مدیریت دانش در ۴ معیار اصلی مدل، استخراج و به عنوان ابزار سنجش ارتباط و تأثیر بر مدیریت دانش و نهایتاً عملکرد (راهبردی و عملیاتی) سازمانی مورد استفاده قرار گرفت. لازم به ذکر است



شاخص‌های انتخاب شده از طریق جلسات خبرگی با متخصصان حوزه تعالی سازمانی، مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۲. استخراج مولفه و شاخص‌های مرتبط با مدیریت دانش در مدل تعالی EFQM 2020

شاخص	جز معیار	مولفه	معیار	بخش
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ سایر الگوهای نمونه از درون اکوسیستم خود که راه رسیدن به آینده ای پایدار برای همگان را راهبری می‌کند، می‌شناسد، ارج می‌نهد و آن‌ها را ترویج می‌دهد. (Q1)</li> </ul>	جز معیار ۱-۲			<p style="text-align: center;"><b>بهت گیری</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ شرایطی را ایجاد می‌کند که در آن نگرش " سرزنش نکردن اشتباهات " و فضای آزمون، اشتباه کردن و آموختن از اشتباهات، میسر باشد. (Q2)</li> <li>▪ روحیه یادگیری را برای دستیابی به استراتژی خود تسهیل می‌کند و بهبود در مواقع لازم، تحول سازمانی را مورد تشویق قرار می‌دهد. (Q3)</li> <li>▪ از تجارب پیشین خود در ارتباط با تغییر می‌آموزد و استراتژی‌هایی را برای مدیریت موفقیت آمیز تغییر بنا می‌نهد. (Q4)</li> </ul>	جز معیار ۲-۲	فرهنگ سازمانی و رهبری دانش محور	فرهنگ سازمانی و رهبری	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ فرهنگی را بنا می‌نهد که خلاقیت، نوآوری و تفکر دگراندیشانه تشویق شود و زمانی که شکستی رخ دهد، علت آن به سرعت شناسایی و با دیگران، به‌منظور پرهیز از تکرار همان اشتباه در میان گذاشته می‌شود. (Q5)</li> <li>▪ فرصت بهینه‌کاو بیرونی را جستجو می‌کند تا خود را به روزترین فرصت‌های نوآوری همگام نگه دارد. (Q6)</li> </ul>	جز معیار ۳-۲			

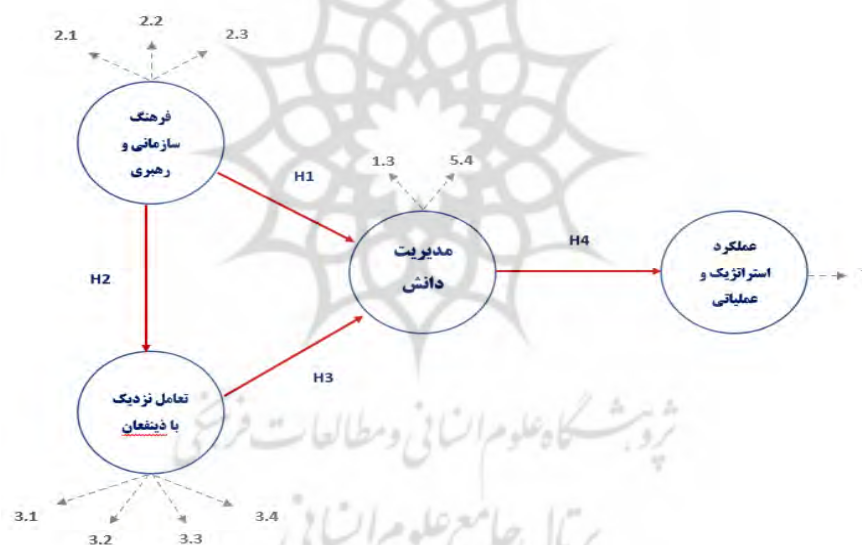
بخش	معیار	مولفه	جز معیار	شاخص
۴	تعامل نزدیک و دانش محور با ذینفعان	تعامل نزدیک و دانش محور با ذینفعان	جز معیار ۳-۱	<ul style="list-style-type: none"> <li>کانال‌های ارتباطی ایجاد می‌کند که برای مشتریان، برقراری تعامل، ارائه بازخورد در زمینه تجربیاتشان و برای سازمان، ارائه واکنش سریع و مناسب آسان شود. (Q7)</li> </ul>
			جز معیار ۳-۲	<ul style="list-style-type: none"> <li>کارکنان خود را بر اساس مبنای وجودی سازمان، چشم انداز و استراتژی توانا می‌کند تا نیاز به تغییر را درک کرده و فرصت‌ها برای توسعه بیشتر دانش و قابلیت‌های خود را مشاهده کنند. (Q8)</li> <li>کارکنان خود را برای تسری و در میان گذاشتن اثربخش تجربیات و یادگیری خود با دیگران در اکوسیستم توانمند می‌کند. (Q9)</li> </ul>
			جز معیار ۳-۴	<ul style="list-style-type: none"> <li>کانال‌های ارتباطی ایجاد می‌کند که برای جامعه پیرامون خود، برقراری تعامل، ارائه بازخورد در زمینه تجربیاتشان و برای سازمان، ارائه واکنش سریع و مناسب آسان شود. (Q10)</li> </ul>
			جز معیار ۳-۵	<ul style="list-style-type: none"> <li>فعالانه با شرکا و تامین‌کنندگان کلیدی خود همکاری می‌کند تا از فرهنگ و تخصص هر دو طرف برای کسب منافع متقابل بهره‌مند شود. (Q11)</li> </ul>

شاخص	جز معیار	مولفه	معیار	بخش
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ داده، اطلاعات و دانش جمع‌آوری شده از اکوسیستم سازمان را ارزیابی و تحلیل می‌کند تا درک مناسبی از مهمترین چالش‌های امروز و فرا روی سازمان در آینده را داشته باشد. (این سوال از بخش جهت‌گیری و معیار مبانی وجودی، چشم انداز و راهبرد استخراج شده است.)</li> <li>▪ داده را به اطلاعات و دانش تبدیل می‌کند و از دست‌آوردهای حاصله برای شناسایی فرصت‌های بالقوه برای خلق ارزش‌های پایدار بیشتر استفاده می‌کند. (Q13)</li> <li>▪ از دانش نزد ذینفعان کلیدی برای ایجاد ایده‌ها و نوآوری‌ها شامل پتانسیل همکاری با یکدیگر، توسعه محصول، خدمات و راهکارهایی که ارزش پایدار خلق می‌کند بهره می‌گیرد. (Q14)</li> <li>▪ اطمینان حاصل می‌کند که با داده‌ها، اطلاعات و دانش به شیوه‌ای اخلاقی سر و کار دارند و از آن استفاده می‌شود و به نیازها و حقوق کسانی که داده‌ها، اطلاعات و دانش را فراهم کرده‌اند، احترام گذاشته می‌شود. (Q15)</li> <li>▪ دانش منحصر به فرد مانند مالکیت معنوی که در اختیار خود دارد را ایمن کرده و از آن محافظت کرده و بیشینه می‌کند. (Q16)</li> </ul>	جز معیار ۴-۵	مدیریت دانش	پیشبرد عملکرد و تحول	

بخش	معیار	مولفه	جز معیار	شاخص
3 2	عملکرد راهبردی و عملیاتی	تحقق عملکرد استراتژیک و عملیاتی	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دستیابی به تحقق مبنای وجودی سازمان و خلق ارزش پایدار (Q17)</li> <li>▪ عملکرد مالی سازمان (Q18)</li> <li>▪ برآورده کردن انتظارات ذینفعان کلیدی (Q19)</li> <li>▪ دستیابی به پیشبرد عملکرد (Q20)</li> <li>▪ دستیابی به پیشبرد تحول (Q21)</li> </ul>

### فرضیه‌های پژوهش

در ادامه ابعاد اصلی چارچوب نظری تحقیق در قالب مدل اولیه پژوهش جانمایی شده و ۴ فرضیه پژوهش مشخص و تعریف شد.



شکل ۵. مدل اولیه تحقیق بر اساس معیار و زیر معیارهای مدل تعالی سازمانی

- ❖ **فرضیه ۱ (H1).** در مدل تعالی سازمانی، فرهنگ سازمانی و رهبری، بر مدیریت دانش سازمانی، تاثیر مثبتی دارد.
- ❖ **فرضیه ۲ (H2).** در مدل تعالی سازمانی، فرهنگ سازمانی و رهبری، بر تعامل نزدیک با ذینفعان، تاثیر مثبتی دارد.
- ❖ **فرضیه ۳ (H3).** در مدل تعالی سازمانی، تعامل نزدیک با ذینفعان، بر مدیریت دانش سازمانی، تاثیر مثبتی دارد.
- ❖ **فرضیه ۴ (H4).** در مدل تعالی سازمانی، مدیریت دانش سازمانی بر عملکرد استراتژیک و عملیاتی سازمان، تاثیر مثبتی دارد.

### روش شناسی پژوهش:

روش پژوهش، از مهم‌ترین معیارهای ارزیابی یک تحقیق علمی به شمار می‌رود. منظور از روش پژوهش، چگونگی جمع‌آوری داده‌ها و تبدیل آن‌ها به اطلاعات است.

بر این اساس، پژوهش آمیخته پیش‌رو در طی سه مرحله انجام شده است؛

در مرحله اول مبتنی بر مبانی نظری مدل اولیه استخراج شد، در این مرحله از نسخه جدید مدل تعالی سازمانی استفاده شد. از این‌رو، تحقیق حاضر از حیث هدف کاربردی و از نوع تحقیقات توسعه‌ای است.

در مرحله دوم مبتنی بر نظرات متخصصان حوزه تعالی سازمانی، مدل تحقیق مورد بازبینی قرار گرفت. لازم به ذکر است متخصصان در قالب ۲ مشاور و سرارزیاب تعالی سازمانی با سابقه بیش از ۱۰ سال فعالیت و ۳ متولی تعالی سازمانی با سابقه بیش از ۳ دوره حضور در جایزه تعالی و آشنایی کامل با فرایند مدیریت دانش انتخاب شده‌اند.

در مرحله سوم، پرسشنامه‌ای تنظیم و در اختیار متولی اصلی تعالی سازمان در دفتر مرکزی ستاد اجرایی فرمان امام (ره) قرار گرفت و از طریق ستاد برای بیش از ۱۰۰ متخصص و متولی تعالی در شرکت‌های زیرمجموعه ارسال گردید. در مجموع ۶۷ نفر از مدیران و متخصصان شرکت‌های زیرمجموعه ستاد اجرایی فرمان امام که تجربه حضور در ارزیابی تعالی داشتند، پرسشنامه تکمیل

شده را در اختیار تیم پژوهش قرار دادند. از این‌رو، تحقیق حاضر به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و روش انجام پژوهش پیمایشی است.

سؤال‌های پرسشنامه با توجه به اهداف پژوهش به صورت بسته و با طیف پنج درجه‌ای لیکرت، تهیه شده است. پس از اجرای پرسشنامه، روایی همگرا<sup>۱</sup> و افتراقی<sup>۲</sup>، مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن به تفصیل با معیارهای متوسط واریانس استخراج شده<sup>۳</sup>، معیار فورنل-لارکر در سطح سازه‌ها و معرف‌ها در بخش یافته‌های تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. به‌علاوه، برای پایایی سنجی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مبتنی بر شاخص  $P$  دیلون-گلدشتاین استفاده شد. از مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۴</sup> (SEM) و نرم‌افزار Smart PLS جهت تحلیل استفاده شد.

### مدل‌سازی معادلات ساختاری

مدل‌سازی معادلات ساختاری، تکنیکی برای تحلیل داده‌ها است که به‌منظور ارزیابی رابطه‌ی بین دونوع از متغیرها طراحی شده است:

الف - متغیرهای آشکار: متغیرهایی که مستقیماً اندازه‌گیری شده و متغیرهای مشاهده شده اند.

ب - متغیرهای مکنون یا پنهان: متغیرهایی که به‌عنوان سازه‌ی نظری مطرح هستند.

مدل‌سازی معادلات ساختاری به نسبت سایر تکنیک‌های تحلیل داده این امکان را فراهم می‌آورد که محقق بتواند مدل‌های نظری پیچیده را در یک تحلیل، آزمون کند. ویژگی بسیار ارزشمند این روش، تحلیل و پردازش هم‌زمان روابط میان متغیرهای مدل سنجش است. مدل‌سازی معادلات ساختاری به پژوهشگر این اجازه را می‌دهد تا به تحلیل علی متغیرهای مکنون و مشاهده شده به طور هم‌زمان بپردازد (ماریاما، ۱۹۹۷).

### آزمون مدل پژوهش

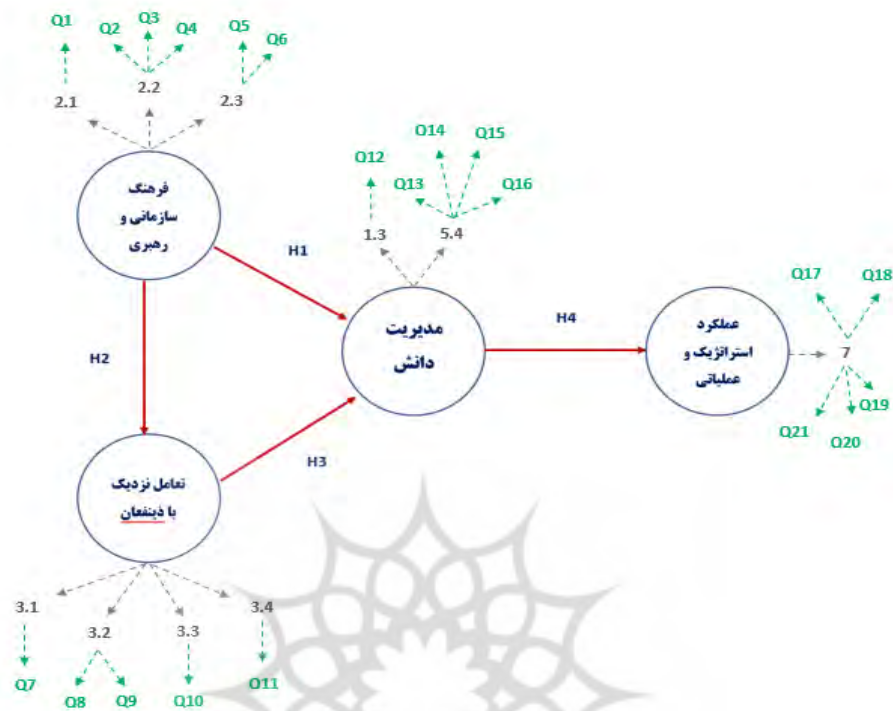
نهایتاً با توجه به ۲۱ شاخص استخراج شده و جانمایی شاخص‌ها در معیار و زیر معیارهای تعریف شده، مدل اصلی پژوهش طراحی گردید.

<sup>۱</sup>- Convergent Validity

<sup>۲</sup>- Discriminant Validity

<sup>۳</sup>- Average Variance Extracted (AVE)

<sup>۴</sup>- Structural Equation Modeling



شکل ۶. مدل تحقیق بر اساس شاخص‌های جانمایی شده

## یافته‌های پژوهش:

### روایی و پایایی

روایی همگرا به این معناست که مجموعه معرف‌ها، سازه اصلی را تبیین می‌کنند. فورنل و لاکر (۱۹۸۱) استفاده از متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) را به‌عنوان معیاری برای اعتبار همگرا پیشنهاد می‌نمایند. حداقل AVE معادل ۰٫۴ بیانگر اعتبار همگرای کافی است. به این معنی که یک متغیر پنهان (مکنون) می‌تواند به‌طور متوسط بیش از نیمی از پراکندگی معرف‌هایش را تبیین کند. به‌منظور محاسبه پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ و  $p$  دیلون-گلدشتاین استفاده شد.  $p$  دیلون-گلدشتاین برای پایایی سازگاری درونی معرف‌ها و

سازه‌ها استفاده شده است. اگر مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰,۷ شود، پایداری درونی مناسبی برای مدل اندازه‌گیری دارد. نتایج تحلیل‌ها در جدول (۲) نمایش داده شده است.

جهت ارزیابی مدل اندازه‌گیری از سطح معناداری، انحراف معیار و بار عاملی استفاده شد. جهت بررسی معنادار بودن سازه‌ها از آماره t-value استفاده شد. اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده متناظر با آزمون t-value از مقدار ۱/۹۶ کوچکتر باشد، بار عاملی مشاهده شده معنادار نیست و اگر بزرگتر از مقدار ۱/۹۶ می‌باشد؛ از این رو بار عاملی سازه‌ها معنادار است. نتایج آزمون مدل اندازه‌گیری در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳. مدل اندازه‌گیری شاخص‌ها و متغیرها

متغیرها	شاخص	ضریب معناداری	بار عاملی	آلفای کرونباخ	p دیلون - گلدشتاین	AVE
فرهنگ و رهبری دانش محور	Q1	۳,۵۳۶۱	۰,۶۵۳۹	۰,۷۸۱۸	۰,۸۴۶۱	۰,۴۸۰۲
	Q2	۴,۷۳۳۳	۰,۶۹۱۰			
	Q3	۳,۴۶۳۷	۰,۵۸۳۱			
	Q4	۶,۵۷۰۶	۰,۷۵۵۷			
	Q5	۵,۲۹۶۰	۰,۷۶۲۲			
	Q6	۳,۲۱۷۹	۰,۶۹۶۵			
تعامل نزدیک دانش محور با ذینفعان	Q7	۳,۵۸۴۸	۰,۶۷۷۳	۰,۸۵۹۲	۰,۸۹۷۲	۰,۶۳۷۳
	Q8	۷,۷۶۲۴	۰,۸۰۳۰			
	Q9	۱۱,۰۶۸۵	۰,۸۵۳۸			
	Q10	۶,۳۷۵۶	۰,۷۹۸۸			
	Q11	۱۴,۳۱۵۶	۰,۸۴۶۱			
مدیریت دانش	Q12	۱۰,۴۰۴۶	۰,۸۱۵۵	۰,۸۲۸۴	۰,۸۸۵۷	۰,۶۰۹۱
	Q13	۱۲,۶۸۰۷	۰,۸۴۷۲			
	Q14	۵,۳۳۹۶	۰,۷۲۷۰			
	Q15	۱۲,۲۶۵۸	۰,۸۱۱۸			
	Q16	۴,۳۷۹۲	۰,۶۸۹۳			
عملکرد	Q17	۷,۴۶۸۴	۰,۸۳۸۹	۰,۸۸۲۸	۰,۹۱۳۲	۰,۶۷۸۴
	Q18	۴,۷۵۳۱	۰,۷۴۷۵			
	Q19	۱۰,۵۹۳۷	۰,۸۲۵۸			
	Q20	۱۰,۸۴۲۷	۰,۸۶۷۶			



متغیرها	شاخص	ضریب معناداری	بار عاملی	آلفای کرونباخ	p دیلون - گلدشتاین	AVE
	Q21	۷,۵۵۱۴	۰,۸۳۳۴			

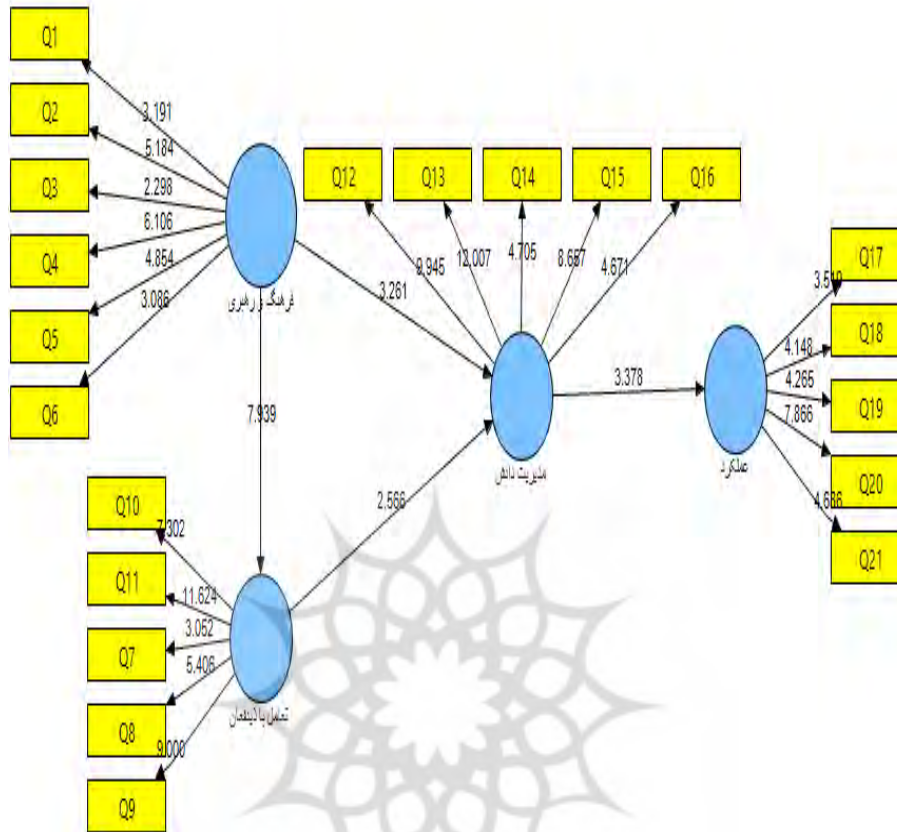
نتایج جدول بالا مبین این است که همه شاخص‌های تحقیق از بار عاملی مناسبی برخوردار می‌باشند؛ چرا که ضریب معناداری همه سؤالات از مقدار ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد که همه متغیرها دارای پایایی معرف و ترکیبی بالاتر از مقدار ۷/ بوده و در نتیجه متغیرها از پایایی مناسبی برخوردار است.

### مدل‌سازی معادلات ساختاری

تحلیل مسیر<sup>۱</sup> روش آماری کاربرد ضرایب بتای استاندارد رگرسیون چند متغیری در مدل‌های ساختاری است. هدف تحلیل مسیر به‌دست آوردن برآوردهای کمی روابط علی (همکنشی یک جانبه یا کواریته) بین مجموعه‌ای از متغیرهاست. ساختن یک مدل علی لزوماً به معنای وجود روابط علی در بین متغیرهای مدل نیست، بلکه این علیت بر اساس مفروضات همبستگی و نظر و پیشینه تحقیق استوار است. تحلیل مسیر بیان می‌کند که کدام مسیر مهمتر و یا معنادارتر است. از این رو، برای تعیین روابط میان ابعاد و مولفه‌ها از ضریب مسیر در مدل ساختاری PLS استفاده گردید؛ سپس از طریق رویه BT برای برآورد خطاهای استاندارد و معناداری ضرایب مسیر با T آماری محاسبه شد که در شکل (۲) مشخص گردیده است. در صورتی که ضرایب معناداری بیش از ۱,۹۶ و کمتر از ۱,۹۶ باشد، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تایید پرسش‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد است.

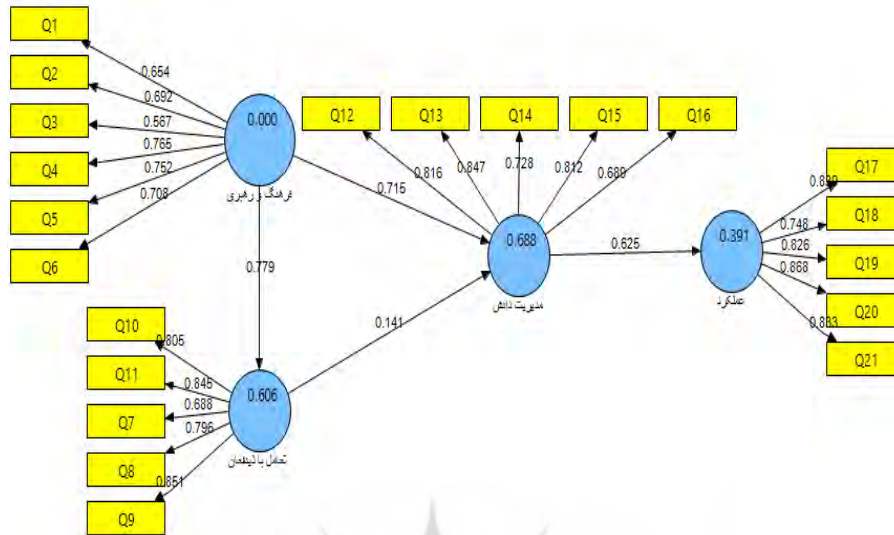
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>1</sup> Path Analysis



شکل ۷. مقایسه معناداری مدل تحقیق

نتایج شکل (۷) مبین این است که مقدار  $T$  مسیر فرهنگ و رهبری به مدیریت دانش و تعامل نزدیک با ذینفعان، مسیر تعامل نزدیک با ذینفعان به مدیریت دانش و مدیریت دانش به عملکرد، بالاتر از مقدار بحرانی  $1/96$  بوده و در نتیجه ضرایب معنادار می‌باشد.



شکل ۸. ضریب تعیین و ضریب مسیر مدل تحقیق

نتایج کلی مدل در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. مدل مسیر متغیرها

نتیجه	ضریب مسیر غیر مستقیم	ضریب مسیر مستقیم	T	تأثیر معیارها
تأثیر مثبت		۰,۷۱۴۸	۳,۲۶۱۵	فرهنگ و رهبری ← مدیریت دانش
تأثیر مثبت	۰,۵۱۵۷		۳,۰۷۹۴	فرهنگ و رهبری ← عملکرد
تأثیر مثبت		۰,۷۷۸۵	۷,۹۳۹۰	فرهنگ و رهبری ← تعامل نزدیک با ذینفعان
تأثیر مثبت		۰,۱۴۱۰	۲,۵۶۵۵	تعامل نزدیک با ذینفعان ← مدیریت دانش
عدم تأثیر	۰,۰۸۸۲		۰,۵۱۲۲	تعامل نزدیک با ذینفعان ← عملکرد
تأثیر مثبت		۰,۶۲۵۴	۳,۳۷۸۰	مدیریت دانش ← عملکرد

نتایج نشان دهنده این است که فرهنگ و رهبری دانش محور بر مدیریت دانش به مقدار ۷۱ درصد و بر تعامل نزدیک دانش محور با ذینفعان به مقدار ۷۸ درصد تأثیر مستقیم دارد. همچنین فرهنگ و رهبری دانش محور به مقدار ۵۱ درصد بر عملکرد راهبردی و عملیاتی سازمانی تأثیر غیر مستقیم دارد.

تعامل نزدیک دانش محور با ذینفعان به مقدار ۱۴ درصد بر مدیریت دانش تأثیر مستقیم دارد ولی بر عملکرد راهبردی و عملیاتی تأثیر غیر مستقیم مشخصی ندارد. نهایتاً مدیریت دانش سازمانی نیز به مقدار ۶۳ درصد بر عملکرد راهبردی و عملیاتی سازمانی تأثیر مستقیم دارد.

### برازش مدل

برای اندازه‌گیری برازش مدل، از میانگین اشتراک و برای برازندگی مدل ساختاری از نیکویی برازش استفاده شده است. مقدار میانگین اشتراک، نشان‌دهنده درصدی از تغییرات شاخص‌ها است که به وسیله سازه متناظر توجیه می‌شود. معیار GOF به صورت میانگین هندسی  $R^2$  و متوسط اشتراک<sup>۱</sup> محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

شاخص نیکویی برازش، مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی و متوسط ضرب تعیین است. از آن جا که این مقدار به دو شاخص مذکور وابسته است، حدودش بین صفر و یک بوده و هرچقدر به مقدار ۱ نزدیک باشد، مدل از برازش خوبی برخوردار است.

جدول ۵. شاخص نیکویی برازش

GOF	مقدار اشتراک	ضریب تعیین	
۰,۵۹۰	۰,۶۰۹۱	۰,۶۸۹۸	مدیریت دانش
	۰,۶۷۸۴	۰,۳۹۰۹	عملکرد

1\_ Communality

در این جدول، مقادیر ضریب تعیین برای مدیریت دانش ۶۹ درصد و برای عملکرد ۳۹ درصد است. همچنین مقدار اشتراک مدیریت دانش ۶۱ درصد و عملکرد ۶۸ درصد است که میانگین آن‌ها مورد محاسبه قرار می‌گیرد.

$$\overline{R^2} = \frac{1}{2} (.6898 + .3909) = .54035$$

$$\overline{communality} = \frac{1}{2} (.6091 + .6784) = .64375$$

در مرحله آخر، مجذور مقادیر اشتراک و متوسط ضریب تعیین مدیریت دانش و عملکرد جهت به دست آوردن شاخص نیکویی برازش مورد محاسبه قرار گرفت.

$$GOF = \sqrt{.54035 \times .64375} = .58978$$

همان‌طور که در ابتدای پژوهش اشاره شد، تغییرات عمده و مهم ایجاد شده در مدل تعالی سازمانی EFQM در نسخه ۲۰۲۰ میلادی، موجب افزایش اهمیت حوزه کلیدی مدیریت دانش سازمانی شده و این مهم در معیارها و مولفه‌های مختلف مدل، پررنگ‌تر شده است.

از سوی دیگر اهمیت فزاینده مدیریت دانش و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی به‌عنوان یکی از پیشران‌ها و مولفه‌های کلیدی زنجیره ارزش سازمانی، قابل تأمل و بررسی است. بر این اساس محقق در پژوهش حاضر با تکیه بر تجارب قبلی و نگاه جامع به مدل‌ها و ادبیات موضوعی مرتبط با این حوزه، مدل اولیه را استخراج و بر اساس پرسشنامه طراحی و توزیع شده، فرضیات پژوهش را آزمون و میزان تأثیر هر یک از ابعاد و معیارهای مطرح شده اندازه‌گیری نمود.

بر اساس آنچه در قسمت قبل مرور دبررسی قرار گرفت، نتایج آزمون فرضیات ۴گانه مطرح شده، به شرح زیر است.

**فرضیه ۱ (H1).** در مدل تعالی سازمانی (EFQM 2020)، فرهنگ سازمانی و رهبری، بر مدیریت دانش سازمانی، تاثیر مثبتی دارد: این فرضیه با قوت و شدت اثر ۷۱ درصد، مورد تأیید قرار گرفت.

**فرضیه ۲ (H2).** در مدل تعالی سازمانی (EFQM 2020)، فرهنگ سازمانی و رهبری بر تعامل نزدیک با ذینفعان، تأثیر مثبتی دارد: این فرضیه با قوت و شدت اثر ۷۸ درصد، مورد تأیید قرار گرفت.

همچنین با اندازه‌گیری تأثیر غیرمستقیم معیار فرهنگ و رهبری (دانش محور)، این معیار به مقدار ۵۱ درصد بر عملکرد استراتژیک و عملیاتی سازمانی تأثیر غیرمستقیم دارد.

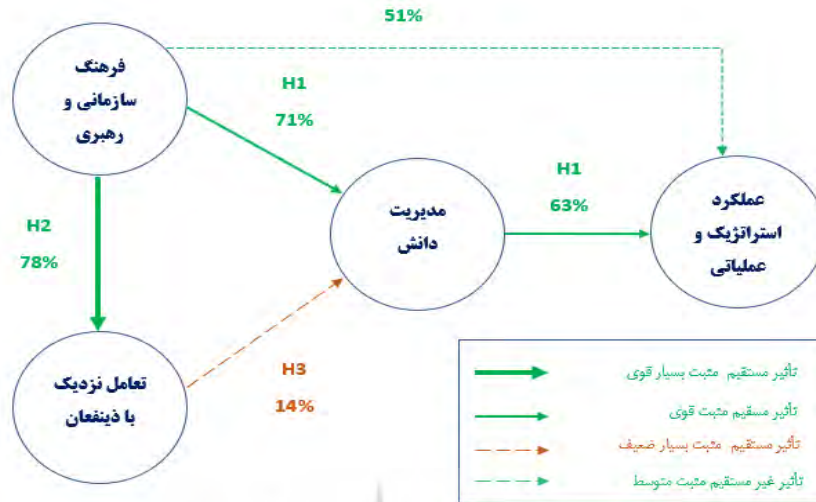
**فرضیه ۳ (H3).** در مدل تعالی سازمانی (EFQM 2020)، تعامل نزدیک با ذینفعان، بر مدیریت دانش سازمانی، تأثیر مثبتی دارد: این فرضیه با تأثیر اندک و شدت اثر ۱۴ درصد، مورد تأیید قرار گرفت و مشخص گردید که این معیار، تأثیر غیرمستقیم مشخصی بر عملکرد راهبردی و عملیاتی سازمان ندارد.

**فرضیه ۴ (H4).** در مدل تعالی سازمانی (EFQM 2020)، مدیریت دانش سازمانی بر عملکرد استراتژیک و عملیاتی سازمان، تأثیر مثبتی دارد: نهایتاً این فرضیه با قوت و شدت اثر ۶۳ درصد، مورد تأیید قرار گرفت.

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری:

استقرار صحیح و نظام‌مند مدیریت دانش سازمانی یکی از مهمترین دغدغه‌های سازمان‌ها است. بکارگیری مدل جامع و مورد قبول در سطح بین‌المللی و پشتیبان مدیریت دانش با رویکردی یکپارچه با سایر فرایندها و اجزای سازمان، نظیر ذینفعان، فرهنگ و رهبری و نهایتاً تأثیر گذار بر عملکرد نهایی استراتژیک و عملیاتی سازمان، در راستای کاهش این دغدغه مفید خواهد بود.

همان‌طور که در قسمت‌های مختلف مقاله اشاره شد، مدل تعالی سازمانی EFQM دارای این ویژگی بوده و تاکنون محققان مختلف این دو منظر مدیریتی مدیریت دانش و مدیریت کیفیت را در قالب مدل‌های قبلی EFQM آزموده بودند. وجه تمایز این پژوهش بکارگیری مدل جدید EFQM 2020 از یکسو و بررسی تأثیر فرهنگ و رهبری و ارتباط نزدیک با ذینفعان به‌عنوان دو بعد کلیدی ابعاد مدل بر فرایند مدیریت دانش و نهایتاً تأثیر بر عملکرد استراتژیک و عملیاتی سازمانی است. از اینرو با بررسی عمیق مدل جدید، مولفه‌های مرتبط با حوزه مدیریت دانش استخراج و در قالب ۴ فرضیه و با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری، آزموده شد.



شکل ۹. مدل نهایی پژوهش با لحاظ وضعیت فرضیه‌ها و شدت تأثیرات

نتایج طبق نظر نمونه مورد مطالعه و مدل نهایی بدست آمده، که جمعی از مدیران و متخصصان آشنا با هر دو حوزه مدیریت دانش و تعالی سازمانی از شرکت های زیرمجموعه ستاد اجرایی فرمان امام (ره) بودند، نشان دهنده تأثیر مثبت و قوی فرهنگ سازمانی و رهبری (از منظر فرهنگ و رهبری دانش محور) بر مدیریت دانش سازمانی و تأثیر مثبت ولی بسیار ضعیف ارتباط نزدیک با ذینفعان (از منظر ارتباطات دانشی) بر مدیریت دانش سامانی است. نکته جالب بدست آمده از اندازه‌گیری غیر مستقیم تأثیر فرهنگ سازمانی و رهبری بر عملکرد استراتژیک و عملیاتی، حاکی از اثر مثبت و به نسبت خوب این شاخص بر نتایج اصلی و زنجیره ارزش سازمانی است که جای تأمل و بررسی بیشتری را در پژوهش‌های آتی می‌طلبد.

از سوی دیگر تأثیر مثبت و قوی مدیریت دانش بر عملکرد استراتژیک و عملیاتی سازمان اثبات شد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت، یکی از کلیدی‌ترین شاخص‌ها و توانمندسازهای استقرار فرایند مدیریت دانش، توجه به بعد فرهنگ سازمانی و رهبری است. از سوی دیگر، مدیریت دانش به‌عنوان یک نظام و فرایند سازمانی، تأثیر مثبت و بسزایی بر عملکرد سازمان در هر دو سطح استراتژیک و عملیاتی خواهد داشت.

با توجه به نتایج به دست آمده در سطح شرکت‌های زیر مجموعه ستاد اجرایی فرمان امام (ره) از منظر ارتباط بین دو مفهوم مهم مدیریتی تعالی سازمانی و مدیریت دانش از یکسو و حضور بسیاری از شرکت‌ها در فرایند ارزیابی تعالی و استقبال بسیاری از آنها از استقرار مدیریت دانش از سوی دیگر، پیشنهادهای اجرایی زیر جهت پیشبرد بهتر فرایند مدیریت دانش، ارائه می‌گردد:

همانگونه که رویکرد اصلی و مدل پژوهش تصدیق گردید، مدل تعالی جدید پتانسیل بکارگیری در قالب چارچوب مناسب جهت بهبود مدیریت دانش سازمانی را داشته و می‌توان از آن بهره گرفت.

تأیید فرضیه اول پژوهش در شرکت‌های زیرمجموعه، نشان از اهمیت و تاثیر بسزای فرهنگ سازمانی و رهبری بر مدیریت دانش دارد. زمانی که از فرهنگ سازمانی حامی مدیریت دانش صحبت می‌کنیم، منظور مجموعه اقدامات فرهنگی در سطوح مختلف سازمانی است که منجر به موارد ذیل گردد:

- ✓ فضای باز گفتگو در راستای ارائه نظرات سازمانی ایجاد می‌گردد؛
- ✓ کارکنان؛ دانش و اطلاعات ضمنی را با کمال میل صادقانه به منظور ایجاد جریان دانش در سراسر سازمان به اشتراک می‌گذارند؛
- ✓ توانمندی لازم جهت مشارکت در فرایند مدیریت دانش را در تمامی سطوح سازمانی ایجاد می‌نماید؛
- ✓ کارکنان؛ آگاهانه از نقش خود در فرایند مدیریت دانش سازمانی پشتیبانی می‌نمایند؛
- ✓ شرایطی را ایجاد می‌کند که در آن نگرش " سرزنش نکردن اشتباهات " و فضای آزمون، اشتباه کردن و آموختن از اشتباهات، میسر باشد؛
- ✓ روحیه یادگیری را برای دستیابی به استراتژی خود تسهیل می‌کند و بهبود و در مواقع لازم، تحول سازمانی را مورد تشویق قرار می‌دهد؛
- ✓ خلاقیت، نوآوری و تفکر دگراندیشانه در سازمان تشویق شده و زمانی که شکستی رخ دهد، علت آن به سرعت شناسایی و با دیگران، به منظور پرهیز از تکرار همان اشتباه در میان گذاشته می‌شود؛
- ✓ برای اکتساب دانش جدید از طریق تجربیات خود (موفقیت یا شکست) و سایر همکاران ارزش قائل هستند.



در قسمت دوم این فرضیه رهبری سازمان و تاثیر آن بر مدیریت دانش سازمانی تایید می‌گردد. رهبری مجموعه منسجمی از حمایت مالی و معنوی لایه عالی سازمان از مدیریت دانش و یکپارچه سازی ارکان جهت ساز سازمان با فرایند مدیریت دانش است.

جهت استفاده حداکثری از دو حوزه فرهنگ و رهبری سازمانی در کسب نتایج موثر در مدیریت دانش می‌بایست جهت‌گیری، اجرا، کنترل نتایج و نهایتاً اصلاحات مبتنی بر آن، جهت کسب مشارکت و همگامی در دو حوزه کارکنان و مدیران انجام گیرد. بر طرف ساختن دغدغه‌های ذهنی کارکنان جهت مشارکت در فرایند مدیریت دانش و همراهی مدیران در این فرایند مهم، حیاتی و الزامی است.

تایید فرضیه دوم با شدت کم را می‌توان اینگونه برداشت نمود که همچنان در حوزه ذینفعان و تعاملات دانشی با آنان، بسیاری از شرکت‌های زیرمجموعه، نیاز به توجه بیشتری دارند. ذینفعان سازمانی (کارکنان، مشتری، سازمان بالادستی، کارفرما، پیمانکار و ...) یکی از منابع دانشی بسیار مهم سازمان محسوب شده و می‌بایست فرایند مناسب مدیریت دانش ذینفعان<sup>۱</sup> شامل اکتساب، اشتراک و توسعه دانش با ذینفعان و مهم‌تر از آن ذینفعان کلیدی و صاحب دانش، تعریف گردد.

در نهایت تایید پر قدرت فرضیه ۴، نشان از اهمیت فراوان مدیریت دانش سازمانی و ناقض ابهامات مرتبط با مدیریت دانش نظیر بی اثر یا کم اثر بودن، رویکرد فانتزی و اولویت پایین به مدیریت دانش و ... خواهد بود. بنابراین با توجه به تاثیر قابل توجه مدیریت دانش در عملکرد سازمان، آغاز مدون، مستمر و منطبق با ویژگی سازمان، بسیار ضروری و حیاتی خواهد بود.

در انتهای پژوهش و با توجه به جدید بودن مدل EFQM 2020 و اهمیت بررسی بیشتر این دو مفهوم، موضوعات پژوهش‌های آتی از مناظر زیر پیشنهاد می‌گردد:

- بررسی سایر ابعاد مدل EFQM 2020 و اندازه‌گیری تاثیرگذاری بر فرایند مدیریت دانش سازمانی
- بررسی دقیق مدل تعالی و شاخص فرهنگ و رهبری بر نتایج عملکردی استراتژیک و عملیاتی سازمانی

<sup>1</sup> Stakeholder Knowledge Management

- ارائه مدل ترکیبی استقرار عملیاتی نظام مدیریت دانش، مبتنی بر توجه به ابعاد تعالی و منطبق بر منطق رادار
- بررسی تأثیر مدیریت دانش بر خلق ارزش پایدار سازمانی به‌عنوان یکی از جدیدترین ابعاد مدل ۲۰۲۰

## منابع:

- امیرکبیری، علیرضا و صادقی حمید (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین استقرار سیستم‌های مدیریت دانش و تعالی سازمانی مطالعه موردی: اداره کل تعاون استان تهران، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۲۸، ص ۹۱ - ۹۵
- جاویدنیا، رضا و کمالی میرتوحید (۱۳۹۶). بررسی وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه صنعتی ارومیه با استفاده از رویکرد EFQM، فصلنامه مدیریت اطلاعات و دانش‌شناسی، سال چهارم، شماره ۲، ص ۱۳ - ۱۷
- ردایی، علیرضا و طحاری مهرجردی و همکاران (۱۳۹۱). بررسی رابطه آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانش و عملکرد سازمانی با رویکرد مدل تعالی سازمان (EFQM) (مورد شرکت توزیع برق استان یزد)، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات، دوره ۲۸، شماره ۳، ص ۶۴۸ - ۶۴۹
- مانی، جواد و همکاران (۱۳۹۱). معرفی مدلی ابی معادلات ساختاری به روش حداقل مجذورات جزئی (PM-PLS). مجله برخط دانش روانشناختی، سال اول
- میرغفوری، سید حبیب اله و همکاران (۱۳۸۹). ارزیابی دانشکده‌های دانشگاه یزد از نظر بکارگیری مدیریت دانش با استفاده از رویکرد ترکیبی EFQM و TOPSIS فازی، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۴، ص ۹۲
- نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس (۱۳۸۲). مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل. تهران: موسسه مطالعات بهره‌وری
- نجمی، منوچهر و باقری، مصطفی (۱۳۹۸). کتاب مدل تعالی EFQM 2020 از ایده تا عمل. سازمان مدیریت صنعتی
- نورالنساء، رسول و همکاران (۱۳۹۰). تحلیل تأثیرات مدیریت دانش بر تعالی سازمانی با به کارگیری سیستم‌های دینامیکی، تهران: نخستین کنفرانس ملی رویکرد سیستمی در ایران
- Asif, M., de Vries, H.J., Ahmad, N. (2013). Knowledge creation through quality management Total Qual. Manag. 24 (6), 664-677
- Criado-García, F., Calvo-Mora, A., & Martelo-Landroguez, S. (2019). Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework. International Journal of Quality and Reliability Management, 37(5), 781-800. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2018-0317>
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., Rey-Moreno, R., Perianez-Cristobal, R. (2016). Excellence management practices, knowledge management and key business results in

- large organisations and SMEs: A multi-groupanalysis, *European Management Journal* (2016), <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.005>
- Calvo-Mora, A., Picón, A., Ruíz, C., Cauzo, L. (2014). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 34 (1), 115–143.
- Calvo-Mora, A., Picón-Berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C., Cauzo-Bottala, L. (2014). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organisational results in the EFQM Excellence Model framework. *Int. J. Prod. Res.*
- <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.975859>
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638–1651. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.010>
- Christin, D., & Master, H. (2020). a Study of the Efqm Model : Financial Results , Sustainability & the Relation With Iso 9001. July.
- Daud, S., Yusoff, W. (2011). The influence of soft and hard TQM factors on knowledge management: perspective from Malaysia. *Int. Conf. Manag. Serv. Sci.* 8, 17–22
- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The eqfm 2020 model and industry 4.0 relationships and implications. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/su13063107>
- Kimble, C. (2013), “What Cost Knowledge Management? The Example of Infosys,” *Global Business and Organizational Excellence*, 32(3): 6-14
- Meyer, S. M., & Collier, D. A. (2001), “An Empirical Test of the Causal Relationships in the Baldrige Health Care Pilot Criteria,” *Journal of Operations Management*, 19(4): 403-425
- Nenadál, J. (2020). The new EFQM model: What is really new and could be considered as a suitable tool with respect to quality 4.0 concept? *Quality Innovation Prosperity*, 24(1), 17–28. <https://doi.org/10.12776/QIP.V24I1.1415>
- Suárez, E.M., Roldán, J., Calvo-Mora, A. (2014). A structural analysis of the EFQM Mode an assessment of the mediating role of process management. *J. Bus. Econ. Manag.* 15 (05), 862–885. <http://dx.doi.org/10.3846/16111699.2013.776627>.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی