

## بررسی نقش مؤلفه های مدیریت دانش در بهبود عملکرد زنجیره تأمین فروشگاه های زنجیره ای

مهدی نجف زاده<sup>۱</sup>، احسان علمداری<sup>۲</sup>، فؤاد وجدانی<sup>۳</sup>، فوزان خلیلی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری فناوری اطلاعات و ارتباطات دانشگاه مالک اشتر.

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت زنجیره تأمین (لجستیک).

<sup>۳</sup> دکتری مدیریت بازرگانی.

<sup>۴</sup> کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور تهران.

نام نویسنده مسئول:

احسان علمداری

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۲/۲۳

### چکیده

مدیریت دانش یکی از مهم ترین منابع رقابتی برای هر سازمان محسوب می شود. به نحوی که بسیاری معتقدند که شرکت هایی که بتوانند هرچه سریعتر دانش را کسب و به مرحله کاربردی برسانند در یک بازار رقابتی موفق تر خواهند بود. امروزه رقابت به سطح زنجیره های تامین منتقل شده است و شرکت ها برای بهبود عملکرد این زنجیره ها از ابزار مدیریت دانش استفاده می کنند. این پژوهش به دنبال بررسی نقش زیرساخت های مدیریت دانش در بهبود عملکرد زنجیره تامین فروشگاه های زنجیره ای می باشد. جامعه آماری ۳۷۵ و نمونه آماری ۱۸۵ نفر از مدیران و کارکنان این شرکت می باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی می باشد. در این پژوهش برای بررسی پایایی از آلفای کربناخ استفاده شده است. ابزار جمع آوری داده ها پرسشنامه ی محقق ساخته بود و برای تحلیل داده ها از نرم افزار SMART PLS بهره گرفته شد. یافته های پژوهش نشان داد که متغیر منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و فناوری به ترتیب بیشترین تاثیر را بر عملکرد زنجیره تامین داشته است. **واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، زیرساخت های مدیریت دانش، زنجیره تامین، عملکرد زنجیره تامین.

## مقدمه

تغییرات سریع در محیط امروزی، شرکت ها را به اکتساب و به روزرسانی دانش به منظور کسب مزیت رقابتی ملزم کرده است (۶). از این رو، شرکت های موفق دنیا، مدیریت دانش سازمانی را به مثابه نیاز ضروری و برنامه ی اولویت دار برای پیشگامی در عرصه رقابت پذیری، در کانون توجه قرار داده (۱۹). دانش به سازمان ها امکان می دهد به پیش بینی ماهیت و پتانسیل تجاری بالقوه تغییرات بپردازند. توانایی اکتساب، سازمان دهی و انتشار دانش، به سازمان ها در کیفیت تصمیم گیری، کارایی هزینه ها، رضایت مشتریان و کنترل هزینه ها کمک می کند.

با وجود این، مدیریت دانش فرایندی بسیار دشوار و چالش انگیز است (اگیلا، ۲۰۱۵). زیرا شناخت ارزش واقعی آن دشوار است و دشوار تر از آن، پذیرش و به کارگیری مطلوب مدیریت دانش به نحوی است که به ایجاد مزیت رقابتی منجر شود. بر اساس نتایج نامطلوب این گونه سرمایه گذاری ها، بسیاری از مدیران مسئله مدیریت دانش را به جای راهبرد کلان سازمانی، به شکلی زودگذر در نظر می گیرند. مطالعات نشان داده است ۸۰ درصد از ابتکار های پیاده سازی سیستم های مدیریت دانش، به دلیل برآورده نشدن قابلیت های مدنظر ذی نفعان با شکست مواجه شده است (۶).

در این رابطه دانش به عنوان مهم ترین منبع جهت اتخاذ تصمیمات مدیریتی و دستیابی به مزیت رقابتی برای سازمان هایی که پروژه های متعددی را اجرا می کنند به حساب می آید.

تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمان ها را با چالش های مختلفی روبه رو کرده است، اما در این سازمان هایی موفق هستند که به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوری های نوین از فرصت های ایجاد شده به نفع خود استفاده کنند. مدیریت دانش یکی از این ابزارهاست.

فرهنگ اصطلاحات مدیریت دانش مدیریت دانش را فرایند سامانمند جستجو، انتخاب، سازمان دهی، پالایش و نمایش اطلاعات می داند به طریقی که درک کارکنان در زمینه ی خاص بهبود یابد و اصلاح شود و سازمان بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند. مدیریت دانش به سازمان ها کمک می کند تا اطلاعات و تخصص های مهمی که قسمتی از حافظه سازمان هستند و معمولاً به یک حالت بدون ساختار در سازمان وجود دارند را شناسایی، انتخاب، سازمان دهی، توزیع و منتقل نمایند. برای محیط های همیشه در حال تغییر بهبود زنجیره تأمین عاملی است حیاتی که بر رقابت پذیری سازمان ها اثر گذار است.

## بیان مسئله

امروزه از اصلی ترین دغدغه های مدیران بهبود عملکرد زنجیره تأمین شرکت می باشد. پژوهشگران عوامل متعددی را که بر بهبود عملکرد زنجیره تأمین تاثیر دارد را مشخص کرده اند که یکی از این عوامل مدیریت دانش می باشد. قابل ذکر است که بحث مدیریت دانش بتازگی در مباحث زنجیره تأمین مورد توجه قرار گرفته است.

مدیریت زنجیره تأمین در محیط صنعتی امروز، شیوه ی مدیریت جدیدی است. مدیریت زنجیره تأمین عرصه ی استراتژی کلیدی است که اثر مستقیم روی موفقیت سازمان ها در محیط کسب و کار به شدت رقابتی امروز دارد. با توسعه مدیریت زنجیره تأمین، مضمون آن نیز تغییر کرده است. زنجیره های تأمین سنتی روی هزینه و فاکتورهای مثل جریان مواد و قطعات، جریان های اطلاعاتی و جریان های مالی تأکید داشتند اما در جهان امروزی بازار نیاز به پاسخ سریع تر نسبت به گذشته دارد و مدیریت فاکتورهای سنتی پاسخگوی نیازهای فعلی ها نیست. کلید بقا در جهان امروزی داشتن مزیت رقابتی نسبت به رقبا است. از طرفی برای رقابت، بهبود عملکرد امری ضروری است، بنابراین بهبود عملکرد مبحث مهمی در جهان امروزی به شمار می آید زنجیره تأمین نیز به عنوان یکی از ویژگی های جهان امروز از این امر مستثنا نیست. عوامل و ابزارهای گوناگونی برای بهبود عملکرد زنجیره تأمین شناخته شده است. یکی از این ابزارها مدیریت دانش است. امروزه زنجیره های تأمین علاوه بر منابع و دارایی های ملموس، روی دارایی های ناملموس مثل دانش نیز متمرکز شده اند. منابع ناملموس می توانند باعث ایجاد مزیت رقابتی شوند. به طور کلی عبارت "منابع ناملموس" برای پوشش رنج وسیعی از عوامل مثل شهرت، پیکربندی زنجیره تأمین، دانش و معلومات کارکنان و فرهنگ سازمانی به کار می رود (۲۴).

دایر و هارچ (۲۰۰۴) به اشتراک دانش به عنوان مزیت رقابتی زنجیره تأمین نگاه کردند. از آنجائی که فعالیت های کسب و کار از سطح سازمان به سطح زنجیره تأمین منتقل شده حفظ مزیت رقابتی به وسیله ایجاد ارتباطات قوی با کارکنان، مشتریان و تأمین کنندگان چالش پیش روی مدیران است.

یک استراتژی مناسب مدیریت دانش می تواند در دستیابی به این هدف ما را یاری رساند. در عصر حاضر نیروی کار، مواد خام یا سرمایه منابع اصلی نیستند بلکه دانش محوریت دارد. در سازمان ها سرمایه های فیزیکی و ذهنی ایجاد ارزش نموده. سرمایه ذهنی متشکل از سرمایه انسانی و سرمایه دانش می باشد که تعامل و یکپارچه سازی این دو نوع سرمایه ذهنی در بیشینه کردن بهره وری و بهبود عملکرد ضروری است. لذا استقرار سیستم های مختلف بدون توجه و شناخت مدیریت دانش در سازمان ها نمی تواند کارایی لازم را داشته باشد، دغدغه ی اصلی سازمان ها شناخت، استفاده و تلفیق دو مقوله مدیریت دانش و مدیریت زنجیره در راستای حفظ مزیت رقابتی سازمان می باشد (۱۲).

## مبانی نظری و ادبیات پژوهش

### مدیریت دانش

اگرچه مدیران موفق، در تمام اعصار به اهمیت سرمایه های فکری توجه داشته و به دنبال بهره گیری از آن بوده اند، اما این تلاش ها سازمان یافته نبود و تضمینی وجود نداشت که دانش به دست آمده به طور مناسب و برای حداکثر منافع سازمان، به اشتراک گذاشته شود. به علاوه حدود ۸۵ درصد سرمایه ی دانش یک شرکت، در پایگاه های داده ذخیره نشده است بلکه در پست الکترونیکی، اسناد متنی، صفحات گسترده و دیگر فایل های موجود روی رایانه های شخصی قرار دارند.

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمانها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارت هایی که بخشی از سابقه ی سازمان هستند و به صورت ساختار یافته در سازمان وجود دارند، یاری می رساند. این ساختاردهی دانش، حل اثربخش و کارآمد مسائل، یادگیری پویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری بهتر را امکان پذیر می سازد (۱۳). در سالهای اخیر، سازمان ها و شرکت های مختلف پیوست به روند دانش را آغاز کرده اند و مفاهیم جدیدی چون کاردانشی، کارگردانشی، مدیریت دانش و سازمان های دانشی، حاکی از شدت یافتن این روند است. پیتر دراگر با به کارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان ها می دهد که در آنها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد بر اساس این نظریه در آینده جوامعی می توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی تواند به اندازه ی دانش مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی هایی دست می یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد. این گونه سازمان ها با چالش های نوینی روبرو هستند و امروزه شرایط و فضای رقابتی سازمانها بیش از پیش پیچیده و متغیر شده است. این فضا به سرعت در حال تغییر است، به گونه ای که برای بیشتر سازمان ها این سرعت به مراتب بیش از سرعت پاسخ گویی و توان تطبیق آنهاست تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی برای سازمان ها به وجود آورده است جریان بی پایان دانش، بازارها را در حالت تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمان ها را ملزم به تغییرات مستمر می کند (۵).

مدیریت دانش یک فرایند اجتماعی است، که نکته کلیدی آن در تشویق استفاده از دانش در سازمان ها می باشد.

ارنسونو تورین (۲۰۰۱)، بیان می کنند که توافقی بر تعریف مدیریت دانش وجود ندارد. این عدم توافق بیشتر ناشی از پیچیدگی و ابهام در جز دوم ترکیب یعنی دانش می باشد. مدیریت دانش، موضوع مهمی است، زیرا به مهم ترین سرمایه ی ارزشمند سازمانی یعنی سرمایه های فکری مربوط می شود و مدیریت دانش با تبدیل سرمایه های انسانی به دارایی های فکری سازمان یافته، برای سازمان ایجاد ارزش می کند (۷).

## انواع زیرساخت های مدیریت دانش

### منابع انسانی

کارکنان در مرکز فرآیند مدیریت دانش قرار دارند. این کارکنان هستند که دانش را خلق نموده به تسهیم می گذارند. در واقع توانایی تبدیل داده به دانش و استفاده از آن در جهت تامین منافع سازمان یی به عامل اولیه شکل گیری دانش در سازمان ها مبدل ساخته است. با توجه به نقش حرفه ای در ساختار با در فرآیند مدیریت دانش، در این بخش به بررسی آن دسته از ویژگی هایی پرداخته می شود که فرآیندهای دانشی در سازمان را متأثر می سازد. بدون شک برخورداری از نیروی انسانی توانمند گامی مهم در گسترش فرآیند مدیریت دانش در سازمان به شمار می رود. در مطالعاتی که به منظور تعیین شیوه های مناسب مدیریت منابع انسانی برای پیشبرد فرآیند مدیریت دانش در سازمان صورت گرفته است به مدیران توصیه می شود تا با اجرای برنامه های توانمندسازی و نیز تأکید بر تیپ سازی در سازمان، ویژگی هایی چون قدرت و استقلال عمل، توانایی کار گروهی و خلاقیت را در کارکنان خود ایجاد نمایند و به این ترتیب ظرفیت آنها برای شناخت فرصت های جدید و نوآوری را افزایش دهند. همچنین به مدیران توصیه می شود تا از طریق آموزش، توانمندیهای کارکنان خود را در زمینه های مختلف سازمانی و نیز در زمینه های تخصصی افزایش دهند. در ادبیات موجود بر لزوم توجه به موارد زیر در خصوص فرآیند مدیریت دانش تأکید شده است (۲۶).

خلاقیت فردی: خلاقیت نوعی توانمندی است که به افراد امکان می دهد تا ارتباط میان مسائل مختلف را درک نموده و آنها را به صورت کیفی و به شیوه های ناپیوسته تغییر دهند و به ایده های جدید و با ارزش اتر بالاتر دست یابند. این ایده های جدید خود منجر به شکل گیری نوآوری هایی می شوند و امکان گسترش با شوند و امکان گسترش دانش و ایجاد شیوه های نوین اندیشیدن را فراهم می کند. خلاقیت سازمانی مستلزم بهره مندی سازمان از نیروی انسانی مستعد است. این افراد کارکنانی هوشمند، با انگیزه، خطرپذیر و مشتاق یادگیری هستند که مصرانه اهداف خود تعقیب می نمایند. اوود من معتقد است افرادی که از مرکز کنترل درونی برخوردار هستند نسبت به سایرین از خلاقیت بالاتری برخوردارند و ویژگی های زیر را برای افراد خلاق برشمرده اند.

### توانایی نامحدود در طرح ایده های جدید

توانایی شناسایی و بررسی عوامل کلیدی موفقیت و شکست در یک موقعیت خاص بدون دچار شدن به آشفتگی و پریشانی توانایی وارد شدن در فرآیند حل مسئله به منظور ارائه راهکارهای مناسب برای مشکلات.

برخورداری از مهارت های تی شکل: یکی از ویژگی های فردی که متخصصان سازمان را در خلق دانش جدید یاری می دهد، برخورداری از مهارت های تی شکل است. این مهارت ها به آنان امکان می دهد تا در تعاملات خود به هم افزایی دانشی دست یابند. فردی که از مهارت تی شکل برخوردار است نه تنها دانش عمیقی در یک زمینه تخصصی برخوردار است بلکه به خوبی ارتباطات موجود میان زمینه تخصصی خود و سایر زمینه ها را نیز درک می کند. افرادی با مهارت تی شکل در فرآیند خلق دانش سازمان بسیار با ارزش هستند زیرا آنان از توانایی تلفیق دانش عملی و نظری برخوردار بوده و ارتباط میان شاخصه های مختلف علمی را به خوبی درک می کنند به همین دلیل آن ها می توانند ضمن گسترش دادن توانایی های عملیاتی خود، دارائی های دانشی سازمان را با یکدیگر تلفیق نموده و دانش جدیدی در سازمان خلق نمایند (۲۶).

برخورداری از مهارت های ارتباطی: ارتباط بستر تعامل و خمیر هرگونه بلوغ شخصی و تکامل اجتماعی است. بدیهی است بدون برخورداری کارکنان از مهارت های ارتباطی، تصور کسب و خلق دانش امکان پذیر نخواهد بود. به زعم اندیشمندان عمده ترین مهارت های ارتباطی شامل شنود مؤثر، بیان مؤثر و تحمل آرا و عقاید متفاوت می باشد.

تحصیلات: گلاسز بر این باور است که افزایش تحصیلات به کارکنان کمک می کند تا منابع را به نحوی بهینه مدیریت نمایند، به درک بهتری از دانسته های قبلی خود دست پیدا کنند و نتایج فعالیت ها را با دقت بالاتری پیش بینی نموده و مورد نظارت قرار دهند. تحصیلات منابعی از دانش صریح را در اختیار افراد قرار می دهد که به نحو قابل ملاحظه ای بر توانایی شناختی فرد تأثیر می گذارد. طبق تحقیقات سلیمان و الشیخ تحقیقات نشان داده است که افراد دارای تحصیلات بالا در بیان

احساسات خود، برقراری ارتباطات مؤثر و درک احساسات دیگران از توانایی بالاتری نسبت به دیگران برخوردار هستند، این افراد بیش از دیگر همکاران خود روش های معمول انجام امور را زیر سؤال برده و به همین دلیل نیز خلق و ارائه روش ها و ایده های جدید از سوی آنان بیشتر است.

تجربه: دانش کارکنان سازمان غالباً از نوع دانش ضمنی و ثبت نشده است. از این رو، تصور کلی بر آن است که کارکنان دارای تجربه کاری بالاتر به دلیل برخورداری از ذخایر غنی دانش تخصصی و همچنین برخورداری از درک مناسب از نحوه به کارگیری دانش خود در عرصه های مختلف - نقش مهمی را در فرآیند خلق و انتقال دانش سازمان ایفاء می کنند، تنوع نوع و سطح منابع انسانی سازمان نیز می تواند دانش سازمانی را متاثر سازد. حضور افرادی با اطلاعات و دانسته های مختلف در یک گروه موجب افزایش تعارضات و ایجاد تعادل، به تبادل اطلاعات و دانش و در نهایت خلق دانش جدید منجر می شود. به بیان دیگر در صورتی که تمامی اعضاء سازمان از دانشی مشابه برخوردار باشند، میزان سود حاصل از تبادل اطلاعات برای آنان کاهش می یابد که خود از تبادل اطلاعات میان کارکنان می کاهد. مطالعات انجام شده نشان می دهد که تنوع در نوع و سطح منابع انسانی سازمان رابطه ای مثبت و معنی دار با میزان دانش خلق شده در سازمان دارد.

انگیزش: شاید به جرات بتوان گفت بدون وجود انگیزش سرمایه های انسانی در سازمان، صحبت از موارد پیش گفته بی مورد باشد. این نیروی انسانی است که با تمایل و توان خود زمینه رشد و پیشرفت و به کارگیری بهینه سایر منابع سازمانی را فراهم خواهد نمود. بدیهی است بخشی از این انگیزه به دلیل نبودن منابع و تجهیزات و بخشی دیگر به خاطر جبران مادی خدمات خواهد بود.

## فرهنگ سازمانی

مطالعات و پژوهش های اولیه در زمینه فرهنگ سازمانی از اوایل سال های ۱۹۳۰ شروع شد. در آن زمان التون مایو با کمک وارنر (یک انسان شناس) مشاهداتی را در زمینه فرهنگ های گروه کاری در شرکت وسترن الکتریک انجام دادند (۲۹). به دنبال آن مطالعه نمونه و الگو، جامعه شناسان، روانشناسان و انسان شناسان به بررسی رفتارهایی نظیر ادراکات اعضای سازمان، نگرش های مشترک و یادگیری سازمانی پرداختند. بیشتر پژوهش ها از سازه جوسازمانی در حوزه فرهنگ سازمانی تکامل یافتند. در طی این دوره مدیران به طور کامل کاربرد و منافع این پژوهش ها را تصدیق نکردند. در اوایل دهه ۱۹۸۰، دو تا از پر فروش ترین کتابها، این حوزه و رشته را احیاء نمودند و موجب آموزش مدیران در زمینه اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیرش بر بهره وری و قابلیت سازگاری گردیدند این دو کتاب عبارت بودند از: در جستجوی تعالی و موفقیت و تئوری Z از آن هنگام، مجموعه ای اساسی از پژوهش ها درباره فرهنگ سازمانی و رهبری شامل مفاهیم جدیدی که توسط ادگار سایت معرفی شده است، منتشر شدند.

واژه فرهنگ سازمانی در ادبیات کنونی توسط نویسندگان متعددی تعریف شده است.

الگوی از مفروضات اساسی مشترک که اعضای گروه یاد می گیرند، زیرا مشکلات سازگاری خارجی و انسجام درونی گروه را حل نموده و به اندازه های خوب کار می کند که از دیدگاه آنها معتبر به نظر می آید و بر این اساس به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در رابطه با آن مشکلات به اعضای جدید سازمانی آموخته می شود. دانشمندان فرهنگ و جوسازمانی دائماً به بررسی و درک روش هایی که اعضای سازمانی سازمانشان را تجربه می کنند، می پردازند. برخی از تعاریف فرهنگ سازمانی بر پایه انسانی بنا شده اند و برخی دیگر شالوده های اجتماعی دارند. کامرون و کویین معتقدند فرهنگ سازمانی به ارزش های نامشهود، پنداشت های اساسی، انتظارات، خاطرات جمعی و تعاریف موجود در سازمان، اشاره دارد، فرهنگ نمایانگر این نکته است که اشیاء چگونه پیرامون اینجا قرار گرفته اند. فرهنگ منعکس کننده ترویج نوعی ایدئولوژی است که افراد درون واحدهای شان پذیرفته اند. فرهنگ، حسی از هویت به کارکنان منتقل می کند، قوانینی نانوشته فراهم کرده و اغلب رهنمودهایی بیان نشده در این زمینه اند؛ که چطور سازمان را مدیریت و اداره کنیم و ثبات سامانه های اجتماعی را که آنها بیان می کنند، ارتقاء دهیم (۱۶).

## فناوری اطلاعات و ارتباطات

عوامل بسیاری نگاه سازمان ها نسبت به دانش و تسهیم دانش را متحول نموده و موجب موفقیت سازمان ها در به کارگیری راهبرد مدیریت دانش می شود، اما یکی از موارد بسیار مهم دسترسی بسیار وسیع و گسترده به دانش از طریق فناوری های اطلاعاتی جدید است با این وجود، اکثر بخش های ادبیات موضوع بیان می دارد که فناوری و به طور خاص فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت دانش نیست، فناوری تواناسازی کلیدی برای راهبرد برنامه های مدیریت دانش است. اگرچه فناوری نوعی تواناسازی برای مدیریت دانش است، هنوز به عنوان مؤثر ترین ابزار کسب، ذخیره، تغییر و انتشار اطلاعات دیده می شود.

فناوری های اطلاعات دو قابلیت عمده برای مدیریت دانش را فراهم می سازند: اولاً به وسیله آشکار کردن دانش می توانند نوعی سیستم خبره یا پشتیبانی تصمیم گیری ایجاد کنند و ثانیاً فناوری اطلاعات کمک می کند که افراد با تخصص های خاص در جریان فعالیت یکدیگر قرار بگیرند و امکان ارتباط سریع آنها فراهم شود. فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی به شیوه های مختلفی بر مدیریت دانش تاثیر می گذارد.

فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی جمع آوری سریع، ذخیره سازی و تبادل دانش را به گونه ای تسهیل می کند که در گذشته به هیچ وجه امکان پذیر نبوده است.

فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی موجب ادغام و منسجم شدن اجزاء مختلف دانش می شود که به صورت جزء به جزء جریان دارند. این انسجام موجب از بین رفتن موانع موجود در ارتباطات بین بخش های مختلف سازمان می شود.

فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی موجب تقویت همه روشهای خلق، انتقال، ذخیره و به کارگیری دانش می شود (۲۲).

## ساختار سازمانی

پارادایم مدیریت در طی چندین مرحله مشخص در جهت تکامل پیش رفته است. در تمامی مراحل تغییر، ساختار سازمانی در کانون توجه قرار داشته است و از آنجائی که ساختار سازمانی، چارچوب تصمیمات و فرایندهای سازمانی را تشکیل می دهد، خود محرک اولیه تغییر بوده است (۲۳). ساختار سازمانی بیانگر شیوه و روشی است که بر اساس آن افراد و مشاغل در یک سازمان به نظم درآمد، به گونه ای که امکان انجام امور سازمانی فراهم می گردد. یک سازمان از اجزاء و روابط بین آنها تشکیل شده است. این ساختار صرفاً از اجزاء سخت نظیر افراد، گروه های تیم ها و ادارات ایجاد نشده است بلکه اجزایی نرم نظیر روابط بین اجزاء سازمانی را نیز در برمی گیرد. این روابط هستند که اساس فعالیت های سازمان را تشکیل می دهند. میلر و دروج (۱۹۸۶: ۵۴۰) ساختار را به عنوان تجسم تمرکز اقتدار، رسمیت، پیچیدگی و انسجام تعریف می کنند. تام و همکارانش (۲۰۰۳) ساختار سازمانی را به عنوان روشی که طبق آن قدرت، مسئولیت و روبه های کاری میان اعضای سازمانی تخصیص داده می شود، تعریف می کنند. ساختار سازمانی روابط وظیفه ای و اقتدار را تدارک دیده و روشی که کارکنان بر اساس آن کار می کنند را از قبل تعیین می کند. هر ساختار سازمانی دو هدف عمده را تعقیب می کند:

نشان دهد که چه کسانی برای اجرای اثربخش یک کار گردهم جمع می شوند.

نشان دهد که در سلسله مراتب سازمانی، چه کسی به کدام سطح بالاتر گزارش می دهد.

تغییراتی که در ساختار سازمانی ایجاد شده اند به شیوه های مختلفی طبقه بندی شده است. به عنوان مثال برنز و استاکر (۱۹۶۱) سازمان ها را به دو دسته طبقه بندی کرده اند که عبارت اند از: ساختار مکانیکی و ارگانیکی برخی نویسندگان در سطحی گسترده تر، سازمان ها را به مثابه ماشین، ارگانسیم و فرآیند نگریسته اند. مطالعات پیشین در زمینه ساختار سازمانی معمولاً بر یک چارچوب سه بعدی تاکید دارند که بر اساس آن انواع مختلف ساختار سازمانی توصیف می شوند، برای مثال شاین ساختار را بر اساس سه بعد سلسله مراتب، وظیفه و تمرکز تعریف می کند. با این وجود می توان پی برد که چارچوب ساختاری موردنظر شاین در وهله نخست ساختار رسمی را در سازمان توضیح می دهد و انرژی نامحسوسی که ورای این چارچوب ساختاری جریان می یابد، نشان نمی دهد. این انرژی پنهان معمولاً از سازمان غیررسمی یا روابط غیر رسمی ناشی می شود و نقش بارزی را در برخی ناشی جدید سازمان های فرآیند محور ایفا می کند.

اقتصاد دانشی نیازهای جدیدی را در زمینه ساختارهای سازمانی مطرح کرده است کوشش بی حد و حصر سازمان های کنونی در زمینه ارائه محصولات و خدمات جدید به مشتریان، به کارگیری فناوری های اطلاعاتی ارتباطی، تلاش برای دستیابی به کیفیت برتر، استفاده از دانش به عنوان مهم ترین مزیت رقابتی و ... موجب تغییر و تحولات سریعی در محیط سازمانی گردیده است. در نتیجه سازمان های آینده نگر برای رویارویی با این تغییر تحولات محیطی، تداوم حیات و تضمین موفقیت آینده خویش به تجدید ساختار سازمانی خود در سطح گسترده پرداخته اند. این تحولات، نوعی تغییر پارادایمی را نشان میدهد که در آن سازمان ها با تغییر گرایش از وظیفه گرایی به فرایند گرایی شروع به کمرنگ نمودن و حذف ساختارهای وظیفه ای، کنترل سلسله مراتبی و تخصص گرایی کرده اند.

ساختار درونی سازمان می تواند مشوق و یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد. برای اینکه سازمانها بتوانند دانش را به طور مؤثر اداره کنند، باید از ساختار مناسبی برخوردار باشند و میزان تمرکز، رسمیت، نحوه جریان اطلاعات بین واحدها، وضعیت اسناد و مدارک محرمانه سازمان و ... عوامل ساختاری مهمی هستند که وضعیت و ویژگی آنها مستقیماً بر خلق، انتقال، ذخیره سازی و به کارگیری دانش در سازمان تأثیرگذار است.

علاوه بر بعد رسمی، ابعاد دیگری وجود دارد که با ابعاد سنتی پیش گفته ترکیب می شود. مجموعه این ابعاد و چگونگی تعامل آنهاست که چالش های عصر اقتصاددانشی و مدیریت مؤثر دانش را ترسیم می نمایند.

#### مدیریت دانش و زنجیره تامین

مدیریت زنجیره تامین در محیط صنعتی امروز، شیوه ی مدیریت جدیدی است. با توسعه ی مدیریت زنجیره ی تامین، مضمون آن نیز تغییر کرده است زنجیره های تامین سنتی بر هزینه و عواملی مانند جریان مواد و قطعات جریان اطلاعات و جریان مالی تأکید داشتند. اما در جهان امروز، باید سریع تر به نیاز بازار پاسخ داده شود. مدیریت عوامل سنتی، پاسخ گوی نیازهای فعلی زنجیره ها نیست. در چنین شرایطی کلید بقا، داشتن مزیت رقابتی نسبت به رقبا است. از طرفی برای رقابت، بهبود عملکرد امری ضروری است زنجیره ی تامین نیز به عنوان یکی از پدیده های عصر جدید از این امر مستثنی نیست عوامل و ابزارهای گوناگونی برای بهبود عملکرد زنجیره ی تامین شناخته شده است یکی از این ابزارها مدیریت دانش است. (۴)

در عرصه رقابت، شرکت ها از زنجیره ی تامین به عنوان اهرمی رقابتی در مقابل یکدیگر استفاده می کنند با مطالعه ی ساختار زنجیره ی تامین ملاحظه میشود که اطلاعات و دانش فراوانی به صورت بالقوه در آن وجود دارد که مدیریت دانش به عنوان یک حلقه ی مفقوده میتواند به این دانش جهت دهد این موفقیت شرکتها با استفاده از منبع حیاتی نامشهود یعنی دانش زنجیره ی تامین برجسته میشود اکنون توجه محققان بر درک این مساله است که چگونه دانش در زنجیره ی تامین به تفاوت عملکردی منجر میشود دانش زنجیره ی تامین نتایج مختلفی مانند کاهش زمان چرخه، استفاده ی درست از منابع، دسترسی به تجهیزات و همکاری را به هم مرتبط می کند مدیریت دانش از طریق به اشتراک گذاری نظام مند دانش، نقش بزرگی را در سازمانهای ترکیبی مانند زنجیره ی تامین دارد درحالی که بسیاری از بررسیها اثرات کلی مدیریت دانش را بر زنجیره ی تامین به اثبات رسانده، محققان بر این باورند که مطالعه ی اجزای مدیریت دانش مطابق با فرایند عملیات تجاری زنجیره ی تامین، به کاربردی کردن آن کمک خواهد کرد.

لی (۲۰۰۸) چگونگی ارزیابی اثربخش مدیریت دانش در زنجیره ی تامین برای افزایش توسعه را مطرح و با تحلیل ویژگی های مدیریت دانش به بیان استفاده از آن برای ایجاد شایستگی و عملیاتی کردن دانش در زنجیردی تامین می پردازد.

یکپارچه سازی زنجیره ی تامین نه تنها بر منابع مشهود بلکه بر منابع نامشهود هم چون دانش نیز تمرکز دارد. دانش تنها منبعی است که قابلیت ارائه ی مزیت رقابتی، ایجاد رشد پایدار و ترقی روزافزون برای اعضای زنجیره ی تامین را دارا می باشد. در نتیجه، خلق مؤثر دانش اولویت اول زنجیره های تامین به شمار می آید. از جمله نتایج خلق دانش، توانمندسازی کارکنان، رضایت مشتریان و افزایش ارزش سهام می باشد (۲۷). یک راهبرد صحیح مبتنی بر مدیریت دانش دستیابی به این هدف را تسهیل کرده و تکیه ی بیشتر به مدیریت دانش یک پیشرفت در اهمیت زنجیره ی تامین محسوب می شود. بسیاری از تحقیقات نشان می دهد که به اشتراک گذاشتن اطلاعات به طور مؤثری عملکرد زنجیره ی تامین را بهبود می بخشد (۱۶).

کسب دانش، یکپارچه سازی، ذخیره، به کارگیری و ارائه ی دانش، از اصلی ترین وظایف مدیریت دانش، به خصوص در مورد دانش ضمنی می باشد. با توجه به پیچیدگی ها و تفاوت های درون سازمانی، پیاده سازی مدیریتی دانش در یک زنجیره ی تامین بسیار پیچیده می باشد. به همین علت بسیاری از محققان در پی راهبردها، روش ها، سیاست ها و مکانیزم های همکاری و همچنین زیرساخت های فناورانه جهت پیاده سازی مدیریت دانش در زنجیره تامین هستند. به عنوان مثال پیراموتو چارچوبی برای پیکره بندی خودکار و پویای زنجیره ی تامین بر پایه ارتباط سریع اینترنتی پایه گذاری کرده است. زنجیره تامین یک سیستم پیچیده ی تطبیق شونده است. شبکه ای است از سازمان های مختلف که همواره در زنجیره های مختلف عضویت دارند. هر یک از اعضا مانند عاملی به شمار می آیند که مستقل هستند و شرایط مختلفی با دیگر عامل ها دارند و می توانند در ارتباط و تعامل با محیط پویا و ناهمگون خود باشند (۲۴). به همین دلیل دانش به سختی در این زنجیره ها به اشتراک گذارده می شود، سازماندهی می شود و به شکل بهینه استفاده می شود. در مجموع مدیران با طبیعت پیچیده و پویای زنجیره ی تامین و ضرورت پیش بینی و کنترل در آن روبرو هستند. ژانگ و همکاران، چارچوب مدیریت دانش مبتنی بر عامل و بر پایه ی اینترنت ارائه داده اند. در این چارچوب پیشنهادی تمام اعضای زنجیره ی تامین شامل تامین کنندگان، شرکت های تولید کننده، خرده فروشان و مصرف کنندگان امکان ارتباط با یکدیگر از طریق اینترنت و به اشتراک گذاری اطلاعات و دانش را دارا هستند. در این چارچوب پیشنهادی جمع آوری دانش از طریق مشاهده، مصاحبه و جمع بندی دانش زنجیره ی تامین و توسط مهندسين دانشی انجام می پذیرد (۲۸).

همان طور که بیان شد امروزه زنجیره های تامین علاوه بر منابع و دارایی ملموس، بر دارایی ناملموس مانند دانش نیز متمرکز شده اند (۲۸). منابع ناملموس می توانند باعث ایجاد مزیت رقابتی شوند. به طور کلی عبارت منابع ناملموس برای پوشش طیف وسیعی از عوامل مانند شهرت، پیکره بندی زنجیره ی تامین، دانش و معلومات کارکنان و فرهنگ سازمان به کار می رود (۱۷). اشتراک دانش به عنوان مزیت رقابتی زنجیره ی تامین می باشد.

از آنجاکه فعالیتهای کسب و کار از سطح سازمان به سطح زنجیره ی تامین منتقل شده است، حفظ مزیت رقابتی به وسیله ی ایجاد ارتباطات قوی با کارکنان، تامین کنندگان، مشتریان و شرکای بالادستی و پایین دستی، چالش پیش روی مدیران است یک راهبرد مناسب مدیریت دانش میتواند به دستیابی به این هدف یاری رسانند (۴).

امروزه پیشرفت ابزارهای فناوری اطلاعات، ایجاد، ذخیره سازی، انتقال و به کارگیری دانش سازمانی را تسهیل کرده است بنابراین حوزه های مختلف قادرند ضرورت اجرای نظام مدیریت دانش را برآورده سازند زنجیره تامین نیز به عنوان یک نگرش نوین در حوزه کسب و کار و همکاری بین سازمانها، نیازمند اجرای مدیریت دانش می باشد علاوه بر اجرای سیستم مدیریت دانش به صورت مجزا در تک تک اجزا، کل زنجیره هم نیازمند یک سیستم یکپارچه و منسجم مدیریت دانش است برای موفقیت زنجیره، دانش به عنوان یک سرمایه، باید بین افراد و اجزا قابل تبادل بوده و توانایی رشد داشته باشد مدیریت دانش قادر خواهد بود فرایند یادگیری زنجیره را که منجر به خلق دانش جدید می شود، توسعه دهد. از آنجاکه مدیریت دانش، عملاً منجر به توسعه ی یادگیری، نوآوری، رضایت کارکنان، بهبود کارایی، رضایت مشتری، رقابت پذیری و انعطاف میشود، می تواند بهبود عملکرد زنجیره ی تامین را نیز به دنبال داشته باشد مدیریت دانش با ایجاد روحیه ی تسهیم دانش بین اجزای زنجیره، باعث افزایش انسجام و یکپارچگی زنجیره میشود مشخصه های مهمی چون، چابکی، انطباق پذیری و هم سویی اجزا بین حلقه های زنجیره ی تامین، بدون بهبود جریان دانش، امکان پذیر نیست (۲۱).

ایجاد گروه های تعاملی از طریق ارتباط حوزه های کارکردی مشابه، زمینه ی خلق دانش جدید را در کل زنجیره فراهم می آورد راه اندازی سیستم مدیریت دانش، انعطاف زنجیره را در پاسخ به تقاضای متغیر مشتریان، افزایش میدهد به علاوه امکان تسهیم دانش کسب شده از مشتری ها را به صورت نظام مند بین تمام اجزای زنجیره فراهم میکند ثبت بهترین تجربیات و درسهای آموخته شده و تشریح چگونگی انجام امور اجرایی، کارکنان زنجیره را در آشنایی با الگوهای موفق در زمینه ی کاریشان کمک کرده و بستر ایجاد یک زنجیره ی تامین یادگیرنده را فراهم می کند. این اقدام می تواند از بسیاری از دوباره کاریها و خطاهای کاری پیشگیری کرده، دانش تجربی در از مدت و آموخته های ضمن خدمت افراد خبره زنجیره را به راحتی در اختیار مبتدیان قرار دهد و افت دانش زنجیره، ناشی از بازنشستگی یا علل دیگر را تا حد امکان تقلیل دهد.



ایجاد بانک های اطلاعاتی از منابع دانش انسانی، می تواند سطح آگاهی افراد را در مورد این که چه کسی «چه چیزی می داند افزایش دهد و با اشاره به دانش، مهارت ها و توانمندی های افراد در این بانک راهنمایی های ارزنده در اختیار جویندگان دانش قرار دهد (۹).

### چارچوب مدیریت دانش زنجیره ی تامین

در سال های اخیر، شرکت ها راهبردهای مدیریت زنجیره ی تامین را بطور جدی در سازمان خود به کار گرفتند. مدیریت دانش یک توانمند ساز مهم مدیریت زنجیره ی تامین و یک عنصر حیاتی در محیط های سازمانی است که تراکم اطلاعات و فرهنگ های چندگانه به چشم می خورد (۲۵).

بر اساس پیشینه ی مدیریت زنجیره ی تامین، توسعه ی دانش در سرتاسر زنجیره ی تامین برای تمام اعضا منافی در پی دارد. با ترکیب ادبیات مدیریت زنجیره ی تامین و مدیریت دانش و همین طور تحول سازمانی که با مرز دانش در ارتباط است؛ می توان به این نتیجه رسید که باید واحد تجزیه و تحلیل از سطح مدیریت دانش سازمانی به مدیریت دانش زنجیره ی تامین توسعه پیدا کند (۱۴). عملکرد شرکت بستگی به مدیریت صحیح منابع ملموس و ناملموس دارد. مدیریت دانش با منابع ناملموس و مدیریت زنجیره ی تامین با منابع ملموس مانند (مواد اولیه، قطعات و محصولات) در ارتباط است و قابلیت مدیریت دانش یکی از اصول دیدگاه مبتنی بر منابع است و بر اساس دیدگاه منبع محور، منابع یک سازمان، سرچشمه ی قابلیت های آن سازمان است و قابلیت های آن سازمان، شالوده ی مزیت رقابتی سازمان می باشد. منابع سازمان شامل تجهیزات سرمایه ای، ثبت اختراعات، مهارت نیروی انسانی، برند و اعتبار سازمان، منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع فناورانه و یا منابع سازمانی می باشد. دیدگاه مبتنی بر دانش، به دانش به عنوان منبع اصلی که بر نقش قابلیت های سازمانی در ایجاد مزیت رقابتی تأکید دارد، توجه می کند (۲۵). رویکردهای مدیریت زنجیره ی تامین، نشان دهنده ی دیدگاه مبتنی بر شایستگی است که راهبردهای مورد استفاده توسط شرکت های پیرامون محیط خود را ایجاد می کند. تلفیق مدیریت دانش و مدیریت زنجیره ی تامین اساس تصمیمات و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلندمدت سازمان را تعیین می کند، بنابراین منطقی است تا چارچوبی بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع و شایستگی برای سازمان پی ریزی شود.

چالش های جدید تأکید می کنند که زنجیره های تامین می توانند به عنوان مهد دانش در نظر گرفته شوند زیرا در یک زنجیره ی تامین، چندین بازیگر با ویژگی های فنی، سوابق مدیریتی و درک متمایز از مدیریت زنجیره ی تامین ایفای نقش می کنند، در حالی که مستقل هستند.

به اعتقاد بسیاری از محققان، توسعه ی زنجیره های تامین مبتنی بر دانش، فرصتی برای دستیابی به ارزش بهتر اپرای مشتری است، به طور کلی، مدیریت دانش در زنجیره های تامین می تواند به شرکت ها در جهت استفاده ی بهتر از منابع کمک کند (۲۵). در ادامه یک چارچوب یکپارچه برای مدیریت دانش در زنجیره ی تامین ارائه شده است. این چارچوب سه مرحله ی مدیریت دانش زنجیره ی تامین را نشان می دهد.

مرحله ی اول در زنجیره تامین انواع متفاوت یادگیری منجر به انتقال دانش در بین اعضای زنجیره ی تامین میشود. سطوح دانش ذاتی و ظرفیت جذب، سطح انتقال دانش خارجی را در سازمان تعیین می کند. سطوح بالای ظرفیت جذب برای انتقال این دانش، از زنجیره ی تامین مستقیم مانند سطح اول تامین کنندگان و مشتریان ناشی می شود.

مرحله ی دوم: یادگیری تجربی مستمر منجر به بهبود دانش و شایستگی های زنجیره ی تامین می شود. تکامل تدریجی دانش و شایستگی زنجیره ی تامین مبتنی بر تجربه، منجر به بهبود عملکرد منحنی یادگیری در کوتاه مدت می شود. با این حال در طولانی مدت دانش داخلی استخراج شده، مخرب بوده و منجر به عدم انعطاف پذیری، کندی در رقابت و عدم وجود دوراندیشی و بینش در سازمان می شود.

مرحله ی سوم: به منظور غلبه بر نرخ برگشت محصولات به سازمان و عملکرد محدود در طولانی مدت، سازمان بایستی تعادل دانش استخراج شده ی داخلی و خارجی را حفظ کند. ترکیب یادگیری غیر مستقیم پایدار از طریق تسهیم دانش با شرکای زنجیره ی تامین امکان پذیر است و حرکت از یادگیری تک حلقه ای به دو حلقه ای برای حفظ این تعادل لازم است

انتقال همکاری و اجرای مناسب روش های زنجیره ی تامین در جهت تسهیل توسعه ی دانش مستمر و مکانیسم های یادگیری می باشد. مدیریت دانش زنجیره ی تامین بر مزایای دانش نامتقارن شرکای مختلف زنجیره ی تامین تأکید دارد.

## زنجیره تامین

در دهه ۶۰ و ۷۰ میلادی، سازمانها به منظور افزایش توان رقابتی خود تلاش می کردند تا با استانداردسازی و بهبود فرایندهای داخلی خود محصولی با کیفیت بهتر و هزینه ی کمتر تولید کنند. در آن زمان تفکر غالب این بود که مهندسی و طراحی قوی و نیز عملیات تولید منسجم و هماهنگ پیش نیاز دستیابی به خواسته های بازار و در نتیجه کسب سهم بیشتری از بازار است. به همین دلیل سازمان ها تمام تلاش خود را بر افزایش کارایی معطوف می کردند.

در دهه ی ۸۰ میلادی، با افزایش تنوع در الگوهای مورد انتظار مشتریان، سازمان ها به طور فزاینده ای به افزایش انعطاف پذیری در خطوط تولید و توسعه ی محصولات جدید برای ارضای نیازهای مشتریان علاقه مند شدند. در دهه ۹۰ میلادی، به همراه بهبود در فرایندهای تولید و به کارگیری الگوهای مهندسی مجدد، مدیران بسیاری از صنایع دریافتند که برای ادامه ی حضور در بازار تنها بهبود فرایندهای داخلی و انعطاف پذیری در توانایی های سرشت کافی نیست، بلکه تامین کنندگان قطعات و مواد نیز باید موادی با بهترین کیفیت و کمترین هزینه تولید اند و توزیع کنندگان محصولات نیز باید ارتباط نزدیکی با سیاست های توسعه ی بازار تولید کننده داشته باشد یا جنین نگرشی، رویکردهای زنجیره ی تامین و مدیریت آن پا به عرصه وجود نهاد(۲).

امروزه زنجیره تامین به عاملی مهم و حیاتی در بازارهای جهانی تبدیل شده است، به طوری که در عرصه ی جهانی رقابت اصلی بین زنجیره های تامین صورت می گیرد. (۲). استلر، زنجیره ی تامین را شبکه ای از سازمانها می داند که با ارتباط بالادستی به پایین دستی در فرایندها و فعالیت هایی مشارکت داشته و از طریق محصولات و خدمات ارائه شده به مشتری نهایی، ایجاد ارزش می کنند. به عبارتی، زنجیره ی تامین شامل دو یا چند سازمان است که از طریق جریان های مواد، اطلاعات پیوسته به هم مرتبط هستند (۲۶).

زنجیره ی تامین در شکل ها و اندازه های مختلف وجود دارد و ممکن است بسیار پیچیده باشد، زنجیره ی تامین برای یک خودرو شامل صدها تامین کننده، هزاران کارگاه ساخت و مونتاژ، انبارها، دلال ها، فروشندگان تجاری مستقیم، عمده فروشان، مشتریان و وظایف پشتیبانی از قبیل مهندسی محصول، نمایندگی های خرید، بانک ها و شرکت های نقل و انتقال است در یک نگاه ریزبینانه، به شرکت بزرگی که دارای چندین محل تولیدی است، به ویژه زمانی که در چند کشور مختلف واقع شده باشد، نیز زنجیره تامین گفته می شود. هماهنگی جریان مواد، اطلاعات و مالی به شکلی کارآمد، در چنین سازمان چندملیتی نیز بسیار سخت است اما به هر حال تصمیم گیری، ساده تر از زنجیره های تامین متشکل از چند سازمان مستقل است و چون این سایت ها متعلق به یک سازمان بزرگ هستند که مدیریت ارشد واحدی دارند (۱۰). هدف اصلی این زنجیره، کاهش هزینه، افزایش اثربخشی و کارایی و به طور کلی افزایش سود برای تمان ذی نفعان خود است. بنابراین با مدیریت علمی و منطقی بر زنجیره تامین به عنوان یکی از مؤلفه های مهم مدیریت راهبردی می توان به مزیت رقابتی دست پیدا کرد.

محققان و نویسندگان مختلف، نگرش ها و تعاریف متفاوتی از زنجیره ی تامین ارائه کرده اند. برخی زنجیره ی تامین را در روابط میان خریدار و فروشنده محدود کرده اند و چنین نگرشی تنها به عملیات خرید رده ی اول در یک شرکت تمرکز دارد و گروه دیگری به زنجیره ی تامین دید وسیع تری داده و آن را شامل تمام سرچشمه های تامین پایگاه های تامین برای سازمان میداند. با این تعاریف، زنجیره ی تامین شامل تمام تامین کنندگان رده ی اول، سوم و ... خواهد بود. دید سوم نگرش زنجیره ی ارزش پورتر است که در آن زنجیره ی تامین شامل تمام فعالیت های مورد نیاز برای ارائه ی یک محصول جدید یا خدمت به مشتری نهایی است. با نگرش مذکور به زنجیره ی تامین، توابع ساخت و توزیع به عنوان بخشی از جریان کالا و خدمات به زنجیره ی تامین اضافه می شود. در واقع با این دید زنجیره ی تامین شامل سه حوزه ی تدارک، تولید و توزیع است (۷). معروف ترین تعریف زنجیردی تامین به این ترتیب ارائه شده است: سیستمی از تامین کنندگان، تولید کنندگان، توزیع کنندگان، خرده فروش ها و مشتریان که در این سیستم مواد از تامین کنندگان به مشتریان رو به پایین جریان می یابند

و جریان اطلاعات از هر دو طرف است. یک زنجیره ی تامین یک شبکه از تجهیزات و نقاط توزیع است که مواد را به محصولات نیمه ساخته و نهایی تبدیل می کند و محصولات نهایی را به مشتریان تحویل می دهد.

### پیشینه تحقیق

مری دورانی و همکارانش در سال (۲۰۱۹) به بررسی طراحی خدمات و مدیریت دانش در زیر ساخته های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت زنجیره تامین پرداخته اند. هدف از این مقاله تعیین میزان برخورداری از طراحی خدمات توسط مشتری و زنجیره تأمین آن در سطح برنامه به یک قابلیت عملکردی، مدیریت دانش، به اشتراک گذاری دانش در پروژه ها و کارکنان سازمان است. یافته ها نشان می دهد که مشتری و زنجیره تأمین آن در مدیریت خود بسیار معامله می کنند و سرمایه گذاری را در مدیریت دانش و مدیریت برنامه به حداقل می رسانند. عدم تعهد و رهبری فرهنگی وجود دارد. از این رو، اعتماد به نفس بیش از حد به افراد برای مسئولیت به اشتراک گذاری دانش و کاربرد آنها وجود دارد. تفکر طراحی خدمات می تواند به توسعه یک رویکرد جامع برای یادگیری پروژه ها کمک کند (۱۱).

مدیریت زنجیره تامین پایدار، آرمانی حیاتی در دستیابی به مزایای رقابتی در مدیریت تجاری و مدیریت دانش بوده و به عنوان یکی از عوامل کلیدی شناخته شده است. مینگ و همکاران (۲۰۱۷) به این نتیجه رسیدند که سازمان دهی یادگیری، به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات، خلق دانش مشترک، فناوری اطلاعات و ذخیره سازی دانش از جمله کلیدی ترین موارد در زمینه بهبود عملکرد زنجیره تامین محسوب می شوند. این ویژگی ها برای ارتقا عملکرد شرکت ها بیشترین تاثیر را دارند (۱۸).

بوتواکیونا و همکاران (۲۰۱۵) ادعا کردند مطالعات محدودی در زمینه توسعه مدل یکپارچه بلوغ قابلیت های مدیریت دانش وجود دارد که سه بعد اساسی توسعه مدیریت دانش، شامل زیرساخت مدیریت دانش، فرایندهای مدیریت دانش و شایستگی ها و مهارت های مدیریت دانش را یکجا در نظر گرفته باشد (۸).

نتایج حاصل از مطالعه کارین و گوری در سال ۲۰۱۰ با عنوان مدیریت دانش در زنجیره تامین مطالعه تجربی در فرانسه نشان می دهد که مدیریت دانش یکی از مهم ترین توانمند سازها در مدیریت زنجیره تأمین به شمار می رود و یک عنصر حیاتی در کسب اطلاعات در محیط های چند فرهنگی شرکت های امروزی است. با توجه به اهمیت مدیریت دانش در زنجیره تأمین در پژوهش آن ها سعی شده چارچوبی مفهومی در مورد مدیریت دانش و تأثیر آن در مدیریت زنجیره تأمین با استفاده از مطالعه ای تجربی در شرکت های فرانسوی ارائه گردد. در نهایت نیز خلاصه ای یافته و نتایج مدیریت دانش در زنجیره تأمین بیان شده است (۱۵).

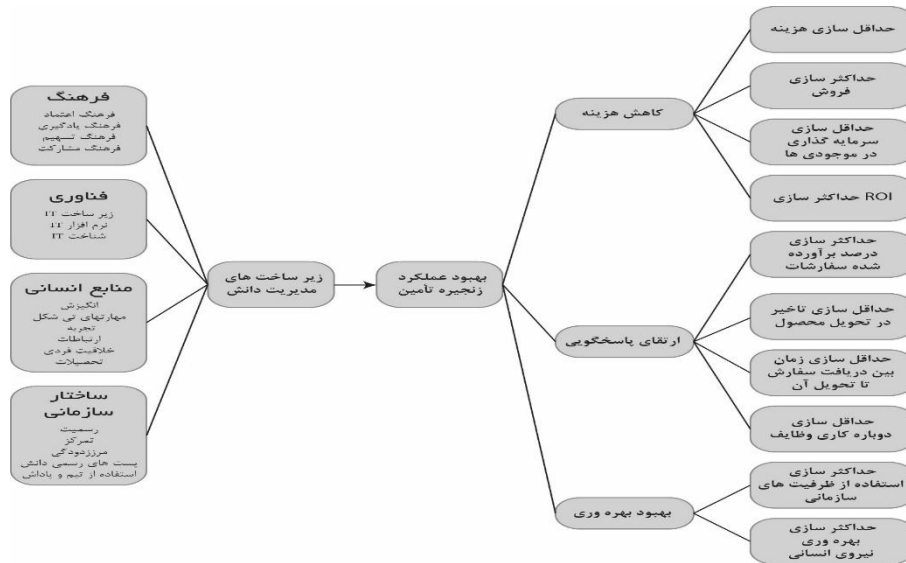
در پژوهشی که طالاری و علیمحمدی در سال (۱۳۹۲) انجام دادند نقش مدیریت دانش در تکامل زنجیره تأمین شرکت ها مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش ابتدا به بررسی زنجیره تأمین و سیر تکامل آن پرداخته شده و سپس مدیریت دانش و نقش آن در زنجیره تأمین را مورد بحث قرار می دهد. این پژوهش نشان می دهد که نقش مدیریت دانش در زنجیره های تأمین نه تنها انکارناپذیر بوده، بلکه با گسترش فناوری اطلاعات و توسعه تجارت الکترونیک منجر به ورود زنجیره تأمین به مرحله پنجم تکاملی خود شده است (۳).

در پژوهشی دیگر با عنوان تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد زنجیره تأمین، اسماعیل زاده و همکارانش در سال ۱۳۹۳ به این نتیجه رسیدند که در دنیای دانش محور و رقابتی فعلی، با توجه به طبیعت پراکنده عناصر زنجیره تأمین و به دنبال آن پراکندگی دانشی که در این عناصر وجود دارد نیاز به فرایندهای مدیریت دانش در سازمان ها امری ضروری است. همچنین مدیریت دانش یکی از توانمند سازهای اصلی مدیریت دانش در زنجیره تأمین و ارائه یک چارچوب مفهومی برای مدیریت دانش در زنجیره تأمین است تا تأثیر مدیریت دانش بر ابعاد مختلف زنجیره تأمین مورد بررسی قرار گیرد. روش پژوهش آن ها توصیفی و از نوع پیمایشی است. به منظور تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها در این پژوهش از روش رگرسیونی و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. نتایج حاصل از این پژوهش تأثیر مؤلفه های مدیریت دانش بر کلیه ابعاد عملکرد زنجیره تأمین را نشان می دهد.

در پژوهش حاضر تأثیر زیرساخت های مدیریت دانش بر بهبود عملکرد زنجیره تامین شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی مورد سنجش قرار می گیرد. به همین منظور مدل زیرساخت های مدیریت دانش و همچنین شاخص های بهبود زنجیره تامین که در بالا تشریح گردید برای ساخت فرضیات پژوهش مورد استفاده قرار می گیرند. در نهایت نیز با استفاده از نرم افزار SMART PLS فرضیات آزمون شده و نتایج مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند.

## مدل مفهومی پژوهش

شکل زیر مدل مفهومی پژوهش را نشان می دهد.



## فرضیات پژوهش

عوامل ساختاری بر عملکرد زنجیره تامین تأثیر دارد.  
 عوامل فرهنگی بر عملکرد زنجیره تامین تأثیر دارد  
 عوامل فناورانه بر عملکرد زنجیره تامین تأثیر دارد  
 منابع انسانی بر عملکرد زنجیره تامین تأثیر دارد.

## روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده ها، از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق مدیران و کارکنان چهار واحد عملیات، تأمین و توزیع، منابع انسانی و مالی و بودجه فروشگاه زنجیره ای بوده است و به همین منظور و با استفاده از فرمول کوکران و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای، حدود ۱۸۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده اند.

بخش عمده کار جمع آوری اطلاعات به وسیله پرسشنامه و از طریق کار میدانی انجام شده است. پرسشنامه شامل دو بخش است. بخش اول سؤالات، سؤالات جمعیت شناختی را دربرمیگیرد که در رابطه با جنسیت، سطح تحصیلات، سن و سابقه ی کار می باشد. بخش دوم پرسشنامه سؤالات تخصصی را در برمی گیرد که مشتمل بر ۵۳ سؤال می باشد. این سؤالات مربوط به متغیرهای اصلی پژوهش می باشد که در جدول ۱ نشان داده شده است.

## جدول (۱) توزیع گویه های پرسشنامه

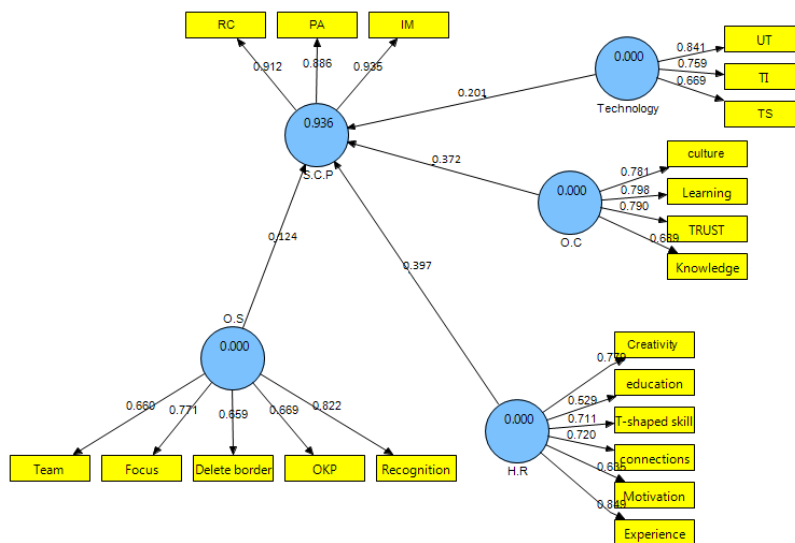
شماره گویه ها	مولفه ها	پرسشنامه
۲-۱ ۴-۳ ۶-۵ ۸-۷ ۱۰-۹	رسمیت پست های رسمی دانشی سیالیت و مرز زدودگی تمرکز استفاده از تیم و پاداش تیمی	ساختار سازمانی
۱۲-۱۱ ۱۴-۱۳ ۱۵ ۱۷-۱۶ ۱۸ ۱۹	خلاقیت فردی تحصیلات برخورداری از مهارت های تی شکل برخورداری از مهارت های ارتباطی انگیزش تجربه	منابع انسانی
۲۱-۲۰ ۲۳-۲۲ ۲۵-۲۴ ۲۷-۲۶	فرهنگ مشارکت فرهنگ یادگیری فرهنگ اعتماد فرهنگ تسهیم دانش	فرهنگ سازمانی
۲۹-۲۸ ۳۱-۳۰ ۳۳-۳۲	شناخت فناوری زیر ساخت فناوری نرم افزار فناوری	فناوری
۳۵-۳۴ ۳۷-۳۸ ۳۹-۳۸ ۴۰-۴۱	حداقل سازی هزینه حداکثرسازی فروش حداقل سازی سرمایه گذاری در موجودی ها حداکثرسازی ROI	کاهش هزینه
۴۳-۴۲ ۴۵-۴۴ ۴۷-۴۶ ۴۹-۴۸	حداقل سازی دوباره کاری وظایف حداکثرسازی در صدبرآورده شده سفارشات حداقل سازی زمان انجام سفارش حداقل سازی تاخیر در تحویل محصول	ارتقای پاسخگویی
۵۱-۵۰ ۵۳-۵۲	حداکثرسازی استفاده از ظرفیت های سازمانی حداکثرسازی بهره وری نیروی انسانی	بهبود بهره وری

برای تأیید روایی ابزار اندازه گیری از سه نوع روایی ارزیابی استفاده شده، روایی محتوا، روایی همگرا و روایی واگر. روایی محتوا به وسیله اطمینان از سازگاری بین شاخص های اندازه گیری و ادبیات موجود ایجاد می شود، این روایی توسط نظرسنجی از استادان حاصل شد. روایی همگرا به این اصل برمی گردد که شاخص های هر سازه با یکدیگر همبستگی میان های داشته باشند. طبق نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معیار روایی همگرا بودن این است که میانگین واریانس های خروجی<sup>۱</sup> بیشتر از ۰/۵ باشد روایی واگر نیز از طریق مقایسه جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون سنجیده شده و برای هر

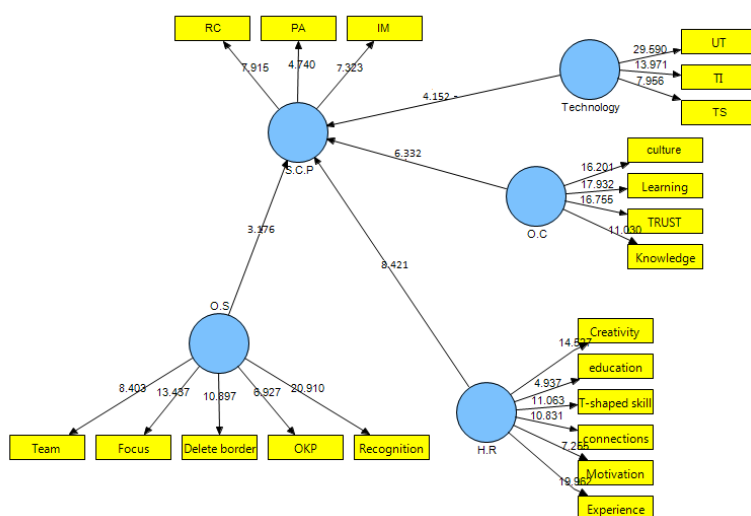
<sup>۱</sup> AVE

کدام از سازه های انعکاسی جذر AVE باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه ها در مدل باشد. هم چنین در این تحقیق جهت تعیین پایایی پرسش نامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) بر طبق نظر فورنل و لاکر (۱۹۸۱) استفاده است. ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها در این تحقیق، از حداقل مقدار ۰/۷ بیشتر است. پایایی مرکب بر خلاف آلفای کرونباخ که به طور ضمنی فرض می کند هر شاخص وزن یکسانی دارد، متکی بر بارهای عاملی حقیقی هر سازه است؛ و معیار بهتری را برای پایایی ارائه می دهد. پایایی مرکب باید مقداری بیش از ۰/۷ را به دست آورد تا بیانگر ثبات درونی سازه باشد (فورنل و لاکر، ۱۹۸۱). در جدول زیر نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به طور کامل آورده شده است. تجزیه و تحلیل داده ها

روش آماری مورد استفاده در این تحقیق روش معادلات ساختاری است. مدل سازی معادلات ساختاری، یک ابزار پژوهشی مورد استفاده و رایج در علوم مدیریت، فناوری اطلاعات در طی چندسال اخیر بوده است (سعادتی آذر و همکاران، ۱۳۹۴). از آن جایی که نرم افزار PLS در مدل سازی معادلات ساختاری نسبت به حجم نمونه و نرمال بودن داده ها حساسیت ندارد، هرگاه حجم نمونه کم باشد رویکردهای PLS قادر به برآورد نتایج خوب هستند. در حالی که رویکرد مبتنی بر کوواریانس در این حالت غیرقابل کاربرد می باشند (امانی و همکاران، ۱۳۹۱). به طور کلی تعداد نمونه در روش های PLS حداقل ۱۰ برابر شاخص های پیچیده ترین عامل در مدل برآورد می شود (مومنی و همکاران، ۱۳۹۲). از این دسته نرم افزارها برای تجزیه و تحلیل داده ها در این مقاله استفاده شده است با توجه به مطالب مطروحه در این قسمت، با استفاده از نرم افزار SMART PLS به بررسی اثرگذاری یا عدم اثرگذاری عوامل یادشده پرداخته می شود و در ادامه، شاخص های سنجش عوامل و ضریب تعیین عوامل نیز مورد بررسی قرار می گیرند.



شکل ۱ ضریب بتا خروجی مدل



شکل ۲. مقدار تی خروجی مدل

اعداد داخل بیضی شاخص ضریب تعیین می باشند. ضریب تعیین ( $R^2$ ) بررسی می کند چند درصد از واریانس یک متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل تبیین و توضیح داده می شود؛ بنابراین طبیعی است که این مقدار برای متغیر مستقل مقداری برابر صفر است و برای متغیر وابسته مقدار بیشتر از صفر. هر چه این میزان بیشتر باشد، ضریب تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته بیشتر است، بنا بر ضریب تعیین مدل می توان گفت که تمامی ابعاد زیرساخت های مدیریت دانش روی هم رفته توانسته اند ۹۴ درصد از واریانس متغیر بهبود عملکرد زنجیره تامین را توضیح دهند.

جدول (۲) روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه گیری

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	بارهای عاملی	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب پایایی آلفای کرونباخ
فناوری شناخت فناوری زیرساخت فناوری نرم افزار فناوری	۰/۵۱۷	۰/۸۴۱ ۰/۷۵۹ ۰/۶۶۹	۰/۸۰۲	۰/۷۳
فرهنگ سازمانی فرهنگ مشارکت فرهنگ یادگیری فرهنگ اعتماد تسهیم دانش	۰/۵۷۶	۰/۷۸۱ ۰/۷۹۸ ۰/۷۸۹ ۰/۶۸۹	۰/۸۴۹	۰/۷۶۳
منابع انسانی خلاقیت فردی تحصیلات مهارت های تی شکل مهارت های ارتباطی انگیزش	۰/۵۸۶	۰/۷۷۹ ۰/۵۲۹ ۰/۷۱۰ ۰/۷۲۰ ۰/۶۳۵ ۰/۸۴۹	۰/۸۵۷	۰/۷۹۷

				تجربه
۰/۷۶۳	۰/۸۴۲	۰/۸۲۲	۰/۵۰۶	ساختار سازمانی
		۰/۶۶۹		رسمیت
		۰/۶۵۹		پست های رسمی دانشی
		۰/۷۷۱		مرز زدودگی
		۰/۶۶۰		تمرکز
				پاداش تیمی
۰/۸۹۷	۰/۸۳۶	۰/۹۳۵	۰/۸۳۰	بهبود زنجیره تامین
		۰/۸۸۶		بهبود بهره وری
		۰/۹۱۱		ارتقای پاسخگویی
				کاهش هزینه

به منظور محاسبه روایی همگرا، فورنل و لارکر استفاده از معیار AVE را پیشنهاد داده اند. زمانی که AVE حداقل برابر ۰/۵ باشد، شاخص ها روایی همگرایی مناسبی دارند. به این معنی که یک متغیر پنهان قادر است بیش از نیمی از واریانس شاخص های (متغیرهای آشکار) خود را به طور متوسط توضیح دهد. با توجه به این که در پژوهش حاضر شاخص AVE برای تمامی متغیرهای تحقیق بالای ۰/۵ است لذا روایی همگرایی سازه های مدل تایید شده است. در نهایت طبق مدل زیر، اگر مقدار آماره ی T بزرگتر از ۱/۹۶ شود، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار است و اگر مقدار آماره ی T کمتر از این مقدار باشد، در نتیجه بار عاملی یا ضریب مسیر معنادار نیست.

### جدول (۳) خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیه ها

فرضیه	ضریب	ارزش آزمون T	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
عوامل ساختاری بر عملکرد زنجیره تأمین تأثیر دارد.	۰/۱۲۴	۳/۱۷۶	۰/۰۰۰	تایید می شود
عوامل فرهنگی بر عملکرد زنجیره تأمین تأثیر دارد	۰/۳۷۲	۶/۳۳۲	۰/۰۰۰	تایید می شود
عوامل فناوریانه بر عملکرد زنجیره تأمین تأثیر دارد	۰/۲۰۱	۴/۱۵۲	۰/۰۰۰	تایید می شود
منابع انسانی بر عملکرد زنجیره تأمین تأثیر دارد.	۰/۳۹۷	۸/۴۲۱	۰/۰۰۵	تایید می شود

قابل ذکر است، ارزش T VALUE معنی دار بودن اثرمتغیرها را نشان می دهند. اگر مقدار T بیشتر باشد، یعنی اثر مثبت وجود دارد و معنی دار است. اگر بین ۱/۹۶+ تا ۱/۹۶- باشد، اثر معنی داری ندارد و اگر کوچکتر از ۱/۹۶- باشد، یعنی اثر منفی دارد، ولی معنی دار است. همچنین ضرایب مسیر اگر بالای ۰/۶ باشد، بدین معناست که ارتباط قوی میان دو متغیر وجود دارد، اگر بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشند، ارتباط متوسط و اگر زیر ۰/۳ باشد یعنی ارتباط ضعیفی وجود دارد. بر پایه نتایج حاصل از فرضیات تحقیق به دست آمده می توان عنوان کرد که منابع انسانی با ضریب بتا ۰/۳۹۷ بیشترین تاثیر را بر بهبود عملکرد زنجیره تامین داشته است. بعد از منابع انسانی، فرهنگ سازمانی با ضریب بتا ۰/۳۷۲ بیشترین تاثیر را بر بهبود عملکرد زنجیره تامین داشته است، کمترین تاثیر را نیز عوامل ساختار سازمانی با ضریب بتا ۰/۱۲۴ بر بهبود عملکرد زنجیره داشته است.

برازش مدل کلی (معیار نیکویی برازش/GOF)

برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه گیری و ساختاری را کنترل می کند معیار GOF به ترتیب زیر محاسبه می شود.

$$GOF = \sqrt{(communality) \times (\bar{R}^2)}$$



با عنایت به رابطه فوق، ابتدا میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، فناوری، ساختار سازمانی و عملکرد زنجیره تامین محاسبه شد. مقادیر مذکور بر اساس اطلاعات جدول (۲) به ترتیب برابرند با ۰،۵۸۶، ۰،۵۷۶، ۰/۵۱۷، ۰/۵۰۶ و ۰،۸۳۰ در نتیجه میانگین مقادیر اشتراکی برابر است با ۰/۶۰۳. برای محاسبه میانگین ضریب تعیین نیز باید مقادیر مربوط به تمام متغیرهای پنهان درونزای مدل بر اساس نمودار یک در نظر گرفته شده و مقادیر میانگین شان محاسبه شود. مقادیر ضریب تعیین مربوط به متغیرهای مذکور به ترتیب عبارتند از ۰،۰۰۰، ۰،۰۰۰ و ۰/۹۳۶ و بنابراین میانگین این مقادیر برابر است با ۰/۱۸۷.

$$GOF = ۰/۳۳۶$$

در نتیجه مقدار GOF برابر است با ۰/۳۳۶ که این عدد با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

### بحث و نتیجه گیری

هدف این مطالعه بررسی نقش زیرساخت های مدیریت دانش در بهبود عملکرد زنجیره تامین بود. همان گونه که نتایج نشان داد، از دیدگاه مدیران و کارکنان تمام مؤلفه های زیرساخت های مدیریت دانش با بهبود عملکرد زنجیره ی تامین رابطه ی معنی دار و مستقیمی داشت بدین معنی که هر چه وضعیت زیرساخت های مدیریت دانش در شرکت بهبود یابد عملکرد زنجیره ی تامین نیز بهبود پیدا خواهد کرد. مهم ترین مؤلفه های اثرگذار بر عملکرد زنجیره تامین به ترتیب اولویت عبارت است از: منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، فناوری و عوامل ساختاری می باشد.

متغیری که در این پژوهش تأثیر بیشتری را بر متغیرهای وابسته نسبت به دیگر متغیرها داشته است منابع انسانی است. بیشترین تأثیر مربوط به تغییر منابع انسانی می باشد. برخورداری از نیروی انسانی می باشد. برخورداری از نیروی انسانی می تواند گامی مهم در گسترش فرآیند مدیریت دانش در سازمان به شمار می رود. در مطالعاتی که به منظور تعیین شیوه های مناسب مدیریت انسانی برای پیشبرد فرآیند مدیریت دانش در سازمان صورت گرفته است به مدیران توصیه می شود تا با برنامه های توانمندسازی و نیز تأکید بر تیم سازی در سازمان، ویژگی هایی چون قدرت و استقلال عمده توانایی کار گروهی و خلاقیت را در کارکنان خود ایجاد نمایند و به این ترتیب ظرفیت آنها برای شناخت فرصت های جدید و نوآوری را افزایش دهند.

فرهنگ سازمانی، عاملی کلیدی در موفقیت مدیریت دانش است. دانش در صورتی می تواند به طور موثر در سازمان خلق و تسهیم و به کار رفته شود، که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد ترویج فرهنگ تسهیم، همکاری، اعتماد و یادگیری در سازمان نقش بسزایی در تسهیل خلق و انتقال دانش در سازمان دارند از جمله مواردی که باید برای بهبود وضعیت فرهنگ در سازمان انجام شود می توان به موارد زیر اشاره کرد: برگزاری جلسات حل مشکل، ایجاد زیرساخت های آموزشی، تشویق کارکنان به یادگیری و تشویق کارکنان به مشارکت در تصمیمات.

دیگر متغیر مستقل پژوهش پس از منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، فناوری می باشد. فناوری تواناسازی کلیدی برای راهبرد و برنامه های مدیریت دانش است. اگرچه فناوری نوعی تواناسازی برای مدیریت دانش است، هنوز به عنوان مؤثرترین ابزار کسب، ذخیره، تغییر و انتشار اطلاعات دیده می شود. فناوری های اطلاعات دو قابلیت عمده برای مدیریت دانش را فراهم می سازند: اولاً به وسیله آشکار کردن دانش می توانند نوعی سیستم خبره یا پشتیبانی تصمیم گیری ایجاد کنند. ثانیاً فناوری اطلاعات کمک می کند که افراد با تخصص های خاص در جریان فعالیت یکدیگر قرار بگیرند و امکان ارتباط سریع آنها فراهم شود. از جمله مواردی که می توان برای بهبود وضعیت فناوری در سازمان انجام شود می توان به موارد زیر اشاره کرد: استفاده از فناوری های به روزه بهبود زیرساخت های فناوری، برگزاری دوره های آموزشی جهت آشنایی بیشتر کارکنان با فناوری آخرین متغیر تأثیرگذار پژوهش ساختار سازمانی می باشد. ساختار سازمانی بیان گر شیوه و روشی است که بر اساس آن افراد و مشاغل در یک سازمان به نظم درآمده، به گونه ای که امکان انجام امور سازمانی فراهم می گردد.

یک سازمان از اجزاء و روابط بین آنها تشکیل شده است. این ساختار صرفاً از اجزاء سخت نظیر افراد، گروهها، گروهها و ادارات ایجاد نشده است بلکه اجزایی ترم نظیر روابط بین اجزاء سازمانی را نیز در برمی گیرد. از جمله مواردی که می توان

برای بهبود وضعیت ساختار سازمانی در سازمان انجام شود می توان به موارد زیر اشاره کرد اعطای پاداش به کارکنان بر اساس کار تیمی، حمایت از رویکردهای تیم محور، بهبود ارتباط سازمان با عوامل محیطی عمده، بهره گیری از گروه های راهبردی و تیم های پروژه محور.

بر اساس نتایج پژوهش پیشنهاد می شود

که از رویکردهای تیم محور برای حل مسائل و تشویق کارکنان به انجام امور به صورت تیمی حمایت شود.

اعطای پاداش به کارکنان بر اساس کار تیمی و مشارکت تیمی به جای عملکرد شخه

تشکیل گروه های کاری غیررسمی یا اجتماعات کاری از متخصصین بخش های مختلف

استفاده از تکنیک هایی در جهت بروز خلاقیت فردی کارکنان و استفاده از این خلاقیت ها

اجرای دوره های آموزش ضمن خدمت

تشویق کارکنان به استفاده از فرصت های یادگیری درون و برون سازمانی

ایجاد شرایطی جهت اطمینان اعضا نسبت به رفتارها، توانایی ها و تصمیمات دیگر اعضا

ایجاد پایگاه داده جهت تسریع و تسهیل دستیابی کارکنان به دانش و اطلاعات موردنیاز

## منابع و مراجع

- [۱] اخوان، پیمان زاهدی، محمدرضا و نجمی، علی. (۱۳۹۰) عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در زنجیره های تامین خودروسازی ایران، مدیریت فردا، سال دهم، شماره ۲۶، صص ۱۰-۷۷
- [۲] سید حسینی، سید محمد و یدرنجی اقدام، بابک. (۱۳۸۸) مدل مبتنی بر مدیریت دانش در حلقه توزیع زنجیره تامین، حمل و نقل و لجستیک، مجله مهندسی عمران دانشگاه آزاد اسلامی، شماره یک، صص ۸۴-۹۶۰
- [۳] طالاری محمد، علی محمدی، عباس، ۱۳۹۲. نقش مدیریت دانش در تکامل زنجیره تأمین شرکت ها، بررسی های بازرگانی، دوره ۱۱ شماره ۵۸
- [4] A.Shankar,R.&Tiwari,M.K.(۲۰۰۷).Modeling agility of supply chain,Industrial Marketing Management ۳۶(۴)-۴۴۳-۷۵۴
- [5] Alavi,Maryam,&Leidner,D. (۲۰۰۱).Review: Knowledge Management and Knowledge Management System: Conceptual Foundation and Research Issue.MIS Quarterly, ۲۵(۱).
- [6] Ale, M. Toledo, C. Chiotti, O. & Galli, M. (2014). A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming*, 95(1): 73-92.
- [7] Allameh,S.M.&Khadem Abbas,S. (۲۰۱۰).The Relationship between Knowledge Management Practice And Innovation Level In Organization Organizations: Case Study Of Sub Companies Of selected Corporation In The City Of Esfahan. Journal Of Business Case Study, ۶ (۱).
- [8] Booto Ekionea, J. Fillion, G. Plaisent, M. & Bernard, P. (2015). Towards an Integrated Maturity Model of Knowledge Management Capabilities. In E -Business and E -Government (ICEE). 2015 International Conference on, 1-4, 6-8.
- [9] Du Plessis, M. (۲۰۰۶). The Impact Of Organizational Culture On Knowledge Management.Oxford, Chanados.
- [10] Duffy J. (۲۰۰۱). The tools and technologies needed for knowledge management. Information Management Journal, ۳۵ (۱) ، ۶۷-۷
- [11] Duryan, M. and Smyth, H. (2019), "Service design and knowledge management in the construction supply chain for an infrastructure programme", Built Environment Project and Asset Management, Vol. 9 No. 1, 118-137.
- [12] Fillip. (۲۰۰۵). Information Sharing in Supply chain: Omega, ۴۱۹(۲).۳۳-۴۲۳،
- [13] Gandhi,S. (۲۰۰۴). Knowledge Management and Reference Services: Journal Of Academic Librarianship, ۳۰(۵).۳۶۸-۳۸۱
- [14] Kant.R. and Singh,M.D. (۲۰۰۸).AN Integrative Framework of Knowledge Management Enabled Supply Chain Management, Proceeding of the IEEE IEEM.
- [15] Karine ES, Goury ML (2010). Knowledge management in supply chain: An empirical study from France. *J. Strategic Info. Sys.* In Press, Corrected Proof, Available online 17 December 2010
- [16] Lee, H.&Choi, B. (۲۰۰۳). Knowledge Management Enablers, process, and Organizational Performance: An Integrative view and Empirical Examination. Journal of Management Information systems, ۲۰(۱)۱۷۹-۲۲۸،
- [17] Mello, M,T.,Nickel, S.,& Saldanha-da-Gama, F. ( ۲۰۰۹). Facility location and supply chain management-A review. European journal of operation research, ۱۵ (۲), ۴۰۱- ۴۱۲
- [18] Ming K. Lim, Ming-Lang Tseng, Kim Hua Tan, Tat Dat Bui.(2017). Knowledge management in sustainable supply chain management: improving performance through an interpretive structural modelling approach. Journal of Cleaner Production.

- [19] Moqbel, M. Nevo, S. & Kock, N. (2013). Organizational members' use of social networking sites and job performance. *Information Technology & People*, 26 (3): 240-264
- [20] Ogiela, L. (2015). Advanced techniques for knowledge management and access to strategic information. *International Journal of Information Management*, 35(2): 154-159
- [21] Perona, M., & Miragliotta, G. (۲۰۰۴). Complexity management and supply chain performance assessment. A field study and a conceptual framework. *International Journal of production Economic*, ۹، ۱۰۳-۱۱۵
- [22] Samuel, K.E., Goury, M.L., Gunsaekaran, A., & Spalanzani, A. (۲۰۱۱). Knowledge Management In Supply Chain: An Empirical study from France. *Journal of Strategic Information system*, ۲۰، ۲۸۳-۳۰۶.
- [23] Schnetzler, M.J., Sennheiser, A., & Schonsleben, P. (۲۰۰۷). A decomposition-based approach for the development of a supply chain strategy. *International Journal of Production Economics* ۱۰۵، ۲۱-۴۲.
- [24] Schwarz, G.M. (۲۰۰۲) "Organizational hierarchy adaptation and information technology",
- [25] Simichi-Levi, D; Kamisky, P. ۲۰۰۸ *Designing and managing the supply chain*, McGraw-
- [26] Stevens, G.C., (۱۹۹۸). Integrating the supply chain, *International journal of physical distribution and materials management* ۱۹، (۸)، ۳۰۸،
- [27] Tsai, Y. (۲۰۱۴). Learning Organizations, Internal Marketing, and organizational Commitment in in hospital. *BMC Health Service Research*, t.lor. Commitment in in hospital. *BMC Health Service Research*, t.lor. Commitment in in hospital. *BMC Health Service Research*, t.lor.
- [28] Wong, W.P., & Wong, K.Y. (۲۰۱۱). Supply chain management knowledge management capability and their linkage toward firm performance. *Business Process Management Journal*, ۱۶(۷)، ۹۴۰-۹۶۱-.
- [29] Zhang, Z.Q., Qin, L., & Yan, H. (۲۰۰۷). Knowledge Management in Supply Chain: Complexity and a Conceptual System Framework Based on MAS. *Wireless Communication Networking and Mobile Computing (WiCom ۲۰۰۷) International Conference*, ۵۳۳۳-۵۳۳۶،