

## بررسی تاثیر مدیریت دانش سازمانی بر تحقق استراتژی سازمانی (مطالعه موردی: فرمانداری های استان اردبیل)

سمیه اسماعیلی\* | سعیده احمدی<sup>۲</sup> | لیلا عبادی<sup>۳</sup>

جعفر عبادی<sup>۴</sup> | سید احد حسینی<sup>۵</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش تاثیر مدیریت دانش سازمانی بر تحقق استراتژی سازمانی در فرمانداری های استان اردبیل تدوین شده است. روش پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی و از نظر زمان جمع آوری داده های مورد نیاز، تک مقطعی می باشد. روش نمونه گیری تصادفی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان فرمانداری های استان اردبیل که در مجموع با احتساب نیروهای قراردادی تمام وقت و کارکنان رسمی ۳۵۰ نفر هستند. نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۱۸۳ نمونه آماری بدست آمد. جمع آوری داده ها بر اساس پرسشنامه های استاندارد صورت گرفت. متغیرهای مورد بررسی، مدیریت دانش و استراتژی سازمانی در این تحقیق می باشند. نتایج تحقیقات در بین کلیه کارکنان فرمانداری های استان اردبیل نشان داد که، مدیریت دانش بر استراتژی سازمانی تاثیر دارد. فرضیه ایجاد دانش با استراتژی سازمانی رابطه معناداری قوی دارد. ذخیره دانش با استراتژی سازمانی رابطه معناداری قوی دارد. تسهیم دانش با استراتژی سازمانی رابطه معناداری متوسط دارد. به کارگیری دانش با استراتژی سازمانی رابطه معناداری ضعیف دارد. در انتها نیز پیشنهادهایی برای محققین آتی ارائه گردید.

**واژه های کلیدی:** مدیریت دانش سازمانی، استراتژی سازمانی، فرمانداری های استان اردبیل.

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه آزاد واحد گرمی، اردبیل،

ایران / [esmaili.s62@gmail.com](mailto:esmaili.s62@gmail.com)

<sup>۲</sup> دانشجوی مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه آزاد واحد گرمی، اردبیل، ایران

<sup>۳</sup> دانشجوی مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه آزاد واحد گرمی، اردبیل، ایران

<sup>۴</sup> دانشجوی مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه آزاد واحد گرمی، اردبیل، ایران

<sup>۵</sup> دانشجوی مدیریت دولتی، گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه آزاد واحد گرمی، اردبیل، ایران

## مقدمه

سازمان‌های دولتی و خصوصی و محیطی که این سازمان‌ها در آن به فعالیت مشغولند، شدیداً تغییر یافته‌اند. سازمان‌ها ناگزیرند برای سازگاری با محیط متغیر و پراز رقابت، در ساختار خود تجدید نظر کرده و بدین منظور بایستی در مقابل تغییرات محیط انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند و همچنین برای مدیریت سرمایه‌های دانشی خود به روش‌ها و فنون پیچیده‌تری نیاز دارند. همچنین، سرعت تحولات داخلی و بین‌المللی در سال‌های اخیر در زمینه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و روند رو به رشد رقابتی شدن فعالیت بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها (اعم از دولتی، عمومی غیردولتی و خصوصی) که پیشتر بواسطه وجود محیط انحصاری و نیمه‌انحصاری از ورود به عرصه رقابت مصون بودند، باعث شده که بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر نیازمند اتخاذ رویکردهای نوین مدیریتی متناسب با ویژگی‌های سازمان‌های هزاره سوم باشند. در این میان، مدیریت استراتژیک به پشتوانه تفکر استراتژیک، یکی از اساسی‌ترین نیازمندی‌های مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها محسوب می‌شود.

## بیان مساله

در تحقیق مورد بررسی "نقش مدیریت دانش سازمانی بر استراتژی رقابتی در فرمانداری‌های استان اردبیل" پرداخته می‌شود. در ادامه متغیرهای اصلی و بیان مساله تحقیق بیان می‌شود.

در سال‌های اخیر، مدیریت دانش به یک موضوع بسیار مهم و حیاتی مورد بحث در متون کسب و کار تبدیل شده است. یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها در محیط رقابتی، دانش و چگونگی مدیریت آن است (سیف‌اللهی، ۱۳۹۹). امروزه سازمان‌ها در حال وارد شدن به اقتصاد مبتنی بر دانش هستند اقتصادی که در آن دانش و دارایی‌های نامشهود، به عنوان مهم‌ترین عامل تولید و همچنین به عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها جهت عملکرد بهتر سازمان و کارمندان آن شناخته شده است. در واقع هیچ چیز به اندازه دانش نمی‌تواند به پیشرفت سازمان‌ها در دنیای رقابتی کمک کند. لذا شایسته است به کارکنان سازمان‌ها به عنوان صاحبان دانایی و مهم‌ترین سرمایه آن‌ها، بیش از هر چیز دیگری، توجه شود. در این میان، مدیریت دانش به عنوان ابزاری که می‌تواند دانش موجود را گردآوری کرده و به آن، نظم و پویایی بخشد و آن را در کل سازمان اشاعه دهد، اهمیت یافته است (جعفری‌الکامی و همکاران، ۱۳۹۱).

متغیر بعدی که در این تحقیق به آن پرداخته خواهد شد، استراتژی رقابتی است. استراتژی رقابتی مجموعه‌ای از عوامل یا توانایی‌ها است که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد پیوسته عملکردی بهتر از رقبای داشته باشند. توجه کنید که هدف استراتژی رقابتی عملکرد برتر از رقباست، نه صرفاً برابری با عملکرد دیگر کسب و کارها؛ شرکت‌های برخوردار از استراتژی رقابتی باید از عملکرد بالایی برخوردار باشند، و در عین اینکه این گونه شرکت‌ها نباید لزوماً دارای بالاترین عملکرد در صنعت خود باشند، باید به طور مستمر در میان شرکت‌هایی با عملکرد بالا باقی بمانند و بسیار بهتر از میانگین صنعت عمل کنند مبنی آن است که مدیران، از طریق تصمیمات خود، منجر به در اختیار گرفتن و توسعه منابع و توانایی‌هایی مختص به شرکت می‌شوند که می‌توانند منشأ استراتژی رقابتی باشند. یا به عبارتی استراتژی رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبای قادر می‌سازد. به عبارتی، استراتژی رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق‌تر از سایر سازمان‌ها می‌نماید و رقبا نمی‌توانند به راحتی از آن تقلید کنند. بنابراین برای دستیابی به

استراتژی رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت خارجی خود توجه کند و هم توانمندی های داخلی را مورد توجه قرار دهد (مهراب پور، ۱۳۹۷).

علاوه بر آن، هدف مهم دیگر استراتژی رقابتی این است که شرکت ها از سطوح پایداری از عملکرد بالا برخوردار باشند. به عبارت دیگر، یک کسب و کار نه تنها باید از یک یا دو یا سه ربع سال یا حتی چندین سال خوب برخوردار باشد، بلکه باید استراتژی رقابتی پایداری داشته باشد تا بتواند به طور پیوسته و در طول مدتی طولانی عملکردی بهتر از رقبای داشته باشد. بسیاری از شرکتها نشان داده اند که توانایی داشتن یک یا دو سال خوب را دارند، ولی تعداد بسیار اندکی از شرکت ها توانایی برخورداری از سطوح بالایی مستمری از عملکرد برای سالیان متمادی را از خود نشان داده اند.

جنبه های مجهول این تحقیق مدیریت دانش و استراتژی سازمانی است که با توجه به اینکه مطالعه موردی در فرمانداری های استان اردبیل صورت نگرفته است، در پی کسب نتایج تحقیق و پیشنهادات در راستای مرتفع نمودن خलाهای احتمالی خواهیم بود.

بنابراین در این تحقیق به دنبال پاسخ به این سوال است که به چه میزان مدیریت دانش بر استراتژی سازمانی تاثیر دارد؟

## ضرورت موضوع

به دلیل نبود یک نظام دانش محور و عدم شناسایی استعدادها و انتقال از سازمان یا اخراج، فوت و بازنشستگی افراد، دانش اندوخته شده از نظام، خارج شده و بازیافت آن نیاز به صرف زمان و هزینه دارد. وجود چنین مشکلاتی در سازمان هایی که فرایندهای مدیریت دانش را به خوبی اجرا نمی کنند، ضرورت اجرای این فرایندها و دستیابی به شناخت کامل ترین فرایندها در سازمان ها را نشان می دهد زیرا یکی از عوامل کلیدی در قرن حاضر، تاکید بر اطلاعات و دانش است.

بنابراین مطالعه ی مدیریت دانش با در نظر گرفتن استراتژی های رقابتی مهم بوده و ضرورت پرداختن به این موضوع در فرمانداری های استان اردبیل را مضاعف می نماید.

## مطالعه ادبیات موضوع

### مدیریت دانش

با تحقیق در ادبیات مدیریت، به این نکته می رسیم که هیچ تعریف ثابت و روشنی از مدیریت دانش وجود ندارد. تعاریف موجود عمدتاً بر قابلیت های سازمان ها در تولید ثروت از دارایی های دانش محور متمرکز هستند و نقش مدیریت دانش، کشف، جمع آوری و استفاده از دانش فنی سازمانی به منظور بهبود فرایندها و آموزش اثربخش کارکنان است. تاثیر مدیریت دانش بر تمام افزارهای سازمان است. از نرم افزار حسابداری گرفته تا نرم افزار مدیریت سرمایه های انسانی و حتی نرم افزار تولید. پیتراکر، متفکر و نظریه پرداز مدیریت می گوید «مدیریت دانش اصطلاح غیردقیقی است، انسان توانایی مدیریت دانش را ندارد، بلکه باید شرایطی را به وجود آورد تا دانش را تولید و حفظ کند تا از آن برای آموزش استفاده کند». مدیریت دانش هم بر همین موضوع استوار است. فرایند تعریف،

حفظ، نشر و ایجاد دسترسی به دانش تولید شده در یک سازمان برای اعضای آن به منظور رشد بهره‌وری و کارایی و دسترسی آسان‌تر به محتوا و دانش تولید شده را با نام مدیریت دانش می‌شناسیم است (احمدی و فروردین، ۱۳۹۹). برای مدیریت دانش نمی‌توان تاریخ آغاز و منشا پیدایش در نظر گرفت. سازمان‌ها و صنایع همواره در طول تاریخ بر اهمیت دانش کارکنان و محققان خود برای تولید و توسعه محصول جدید تکیه داشتند و دانش آن‌ها چیزی بود که هیچ‌گاه قابل لمس یا قابل ثبت در جایی نبود چراکه بیش‌تر از طریق تجربه به دست آمده بود و آن‌چنان هم ساختار یافته و مدون نبود. با رشد تکنولوژی و افزایش حساسیت سازمان‌ها به خصوص فعالان حوزه IT کم‌کم بحث دارایی‌های علمی و ناملموس به فرهنگ سازمان‌ها راه پیدا کرد. حالا دیگر صرف داشتن دانشمندان یا محققان خبره عامل موفقیت سازمان‌ها نبود، بلکه استفاده ساختار یافته از دانش آن‌ها در سازمان و حفظ و اشتراک‌گذاری آن با سایر کارکنان به منظور افزایش آگاهی و در نتیجه افزایش بهره‌وری و در سازمان بود که اهمیت داشت. در دهه ۸۰ میلادی سیستم‌هایی مبتنی بر هوش مصنوعی رشد و توسعه پیدا کردند. این سیستم‌ها توانستند دانش و تجربه کارکنان و فرایندهای سازمان را ساختار ببخشند و آن را ذخیره کنند. در سال ۱۹۸۹ گروهی از شرکت‌های دانش‌بنیان آمریکایی کنسرسیومی تشکیل دادند که هدف آن حفظ و نظارت بر دارایی‌های علمی شرکت‌های عضو بود. در این سال بود که مدیریت دانش به عنوانی رسمی تبدیل شد و به شکل جدی پا به عرصه گذاشت. در اروپا و آسیا هم به ترتیب در سال‌های ۱۹۹۰ و ۱۹۹۶ شرکت‌هایی برای حفاظت و نشر دانش تشکیل شدند و به این ترتیب بستر جدیدی در حوزه مدیریت به نام مدیریت دانش شکل گرفت.

مدیریت دانش در پی تولید، حفظ و نشر دانش موجود در سازمان‌ها برای آموزش صحیح و اصولی کارمندان است. زمانی که کارکنان در سازمان از آموزش‌های اصولی و دقیق بهره ببرند شاهد افزایش کارایی و بهبود عملکرد در همه جنبه‌ها خواهیم بود. این مدیریت، اشتراک دانش را تشویق می‌کند و کسانی که به یادگیری علاقه‌مند هستند را مشتاق‌تر و کسانی که در حاشیه یادگیری هستند را به نقطه ثقل تولید و اشتراک دانش حرکت می‌دهد. فرض کنید واحدی در سازمان چند سال پیش آزمایش یا تحقیقی انجام و داده‌هایی را به سازمان وارد کرده است. نتایج این تحقیق پس از گذشت سال‌ها قدیمی شده و سازمان نیاز به اطلاعات به‌روز دارد. وظیفه جمع‌آوری اطلاعات این‌بار به عهده واحد دیگری گذاشته می‌شود. در سازمانی که مدیریت دانش وجود ندارد، تمام مراحل پیدا کردن منابع اطلاعاتی و روش‌های تحقیق و... باید از ابتدا طی شود. اما در سازمانی که از آن استفاده می‌کند، روش‌ها و نتایج تحقیقات انجام شده در دسترس همگان است و واحد جدید برای انجام تحقیق جدید فقط نیاز به جمع‌آوری اطلاعات از منابعی دارد که از قبل در بانک اطلاعاتی سازمان ذخیره شده‌اند و برای روش‌های تحقیق نیز اگر روش‌های استفاده شده داده‌های مناسبی داشته‌اند که می‌توان از همان‌ها استفاده و در غیر این صورت در کم‌ترین حالت این مزیت را به‌همراه دارد که گروه جدید به سراغ استفاده از آن روش به‌خصوص نمی‌رود. مدیریت دانش در مرحله اول به دنبال حذف دوباره کاری‌ها و روش‌های زائد و در مرحله دوم، آموزش و بالابردن سطح بهره‌وری و کارایی کارکنان است. همچنین به مدیران سازمان اجازه می‌دهد تا استراتژی‌های سازمانی منعطف‌تر و دقیق‌تر را برگزینند و براساس آن سازمان خود را به شکلی هدفمند رهبری کنند (هاتفی و روستا، ۱۳۹۹).

### چرا مدیریت دانش اهمیت دارد؟

نخست باید بدانیم به کار بستن مدیریت دانش مخصوص سازمان‌های خاص نیست. سازمان‌های متنوعی از انجمن‌های خیریه تا آژانس‌های اطلاعاتی و نظامی برای اموری از قبیل، آموزش، انتقال دانش و بهبود فرایندهای‌شان از آن استفاده می‌کنند. زمانی که رهبران سازمان‌ها به فکر ایجاد شبکه‌ای باشند که تمام مراحل تولید، حفظ، اشتراک‌گذاری و تکامل دانش در سازمان را پیاده‌سازی کند، این موضوع باعث می‌شود تا تکه‌های از هم پراکنده دانش امور مختلف در سازمان به صورت یکپارچه و منظم در اختیار تمام اعضای آن قرار بگیرد و نتیجه آن در کنار آموزش موثر، بهبود فرایندها و تکامل دانش فرایندها در سازمان است. زمانی که تمام اعضای سازمان به دانشی که در سازمان در جریان است دسترسی داشته باشند می‌توانند نظرات خود را آزادانه اعلام کنند و به بهبود فرایندها و انجام امور پردازند.

اهمیت مدیریت دانش در این است که تکه‌های دانش موجود در واحدهای مختلف سازمان، آن بخشی که همگانی است، را در دسترس عموم اعضای سازمان قرار می‌دهد و نتیجه آن بهبود آموزش، بهبود روش‌های انجام کار و بالارفتن بهره‌وری است (سیف‌اللهی، ۱۳۹۹).

### مدیریت دانش چه فایده‌ای دارد؟

دانش یکی از دارایی‌های سازمان‌هاست، این جمله شاید کمی جدید و ساختارشکنانه به نظر برسد. در دنیایی که با دانش و اطلاعات وسیع احاطه شده‌ایم اهمیت تولید و حفظ دانش کارآمد و اشتراک آن در سازمان فایده‌های بسیاری دارد. سازمان‌ها بدون دانش نمی‌توانند از منابع خود به درستی استفاده کنند. مدیریت دانش باعث می‌شود تا سازمان‌ها به نیاز مشتریان پاسخ مناسب، به تغییرات بازار پاسخ چابک‌تر و برای طراحی و معرفی محصولات و خدمات جدید منابع بیشتری در اختیار داشته باشند. شاید بتوان فواید استفاده از این مدیریت در سازمان را به این صورت شرح داد:

- باعث ارتقا خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌شود.
- به فرایندهای تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل کمک فراوانی می‌کند.
- باعث به جریان درآمدن نیرویی پویا در سازمان می‌شود که آن را به سمت جلو حرکت می‌دهد.
- با حذف دوباره کاری‌ها و چرخه‌های زائد باعث کاهش هزینه‌های سازمان می‌شود.
- ارتباطات درون سازمانی را تقویت می‌کند.
- بهره‌وری را افزایش می‌دهد. (سوسانتو و همکاران، ۲۰۱۹)

### استراتژی سازمانی

به برنامه عملکرد بلندمدتی که، سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف رقابتی خود تنظیم می‌کنند، استراتژی رقابتی می‌گویند. سازمان‌ها پس از اینکه نقاط قوت و ضعف رقبا را مورد بررسی قرار دادند، آنها را با نقاط قوت و ضعف خود مقایسه می‌کنند. سپس با نتایجی که به دست آوردند یک استراتژی رقابتی تنظیم می‌کنند که از آن برای پیروز شدن در رقابت‌ها استفاده می‌نمایند.

## انواع استراتژی رقابتی

نظریه پردازان مختلف استراتژی رقابتی را به انواع مختلفی تقسیم بندی می کنند. در این مطلب به بررسی بعضی از آنها می پردازیم.

مایکل پورتر یکی از اقتصاددان های معروف آمریکایی است. وی استراتژی های رقابتی را به انواع زیر تقسیم می نماید:

- متمایز سازی: هدف اصلی از این استراتژی عرضه یک سرویس منحصر به فرد یا خاص به بازار می باشد. در واقع سازمان ها محصول یا خدماتی را به بازار عرضه می کنند که از محصولات سایر رقبا متمایز باشد. این کار هزینه زیادی در بر دارد. برای همین این روش برای کسب و کارهای کوچک که بودجه محدودی دارند، مناسب نمی باشد.
- رهبری هزینه: در این استراتژی سازمان برای اینکه هزینه های خود را مدیریت کند، قیمت محصولات و خدمات خود را نسبت به بقیه رقبا کاهش می دهد. به بیان بهتر رقابت در این استراتژی بر سر قیمت است. سازمان در این روش به دنبال به دست آوردن مواد اولیه با کیفیت و قیمت کمتر می باشد.
- تمرکز بر متمایز سازی و هزینه: گاهی اوقات سازمان ها به این نتیجه می رسند که بازاریابی که در مورد یک محصول یا سرویس خاص برای تمام گروه های مشتریان ارائه می دهند، موثر و مفید نیست. پس سازمان باید از استراتژی تمرکز استفاده کند و روی یک گروه خاص از مشتریان تمرکز نماید و باقی گروه ها را از بازار هدف خود حذف نماید (وارگاس، ۲۰۱۰).

## روش های توسعه استراتژی رقابتی

هر سازمانی برای اینکه بخواهد استراتژی های رقابتی خود را گسترش و توسعه دهد باید اول از همه هدف کسب و کار خود را بشناسد. هدف کسب و کار هر سازمانی، دلیل وجودی آن را بیان می کند. عموماً هدف هر کسب و کاری خارج از سازمان یا شرکت و در جامعه یافت می شود. یعنی هدف اکثر سازمان، به دست آوردن مشتری می باشد.

پس از آن سازمان باید ویژگی ها و شایستگی های خود را پیدا کند و از آنها به صورت بهینه استفاده نماید. این موضوع برای دست پیدا کردن به استراتژی رقابتی بسیار مفید می باشد. به طور کلی ویژگی ها و شایستگی های هر سازمانی مختص خود او می باشد. این ویژگی ها باید مزیتی در برابر رقبا باشند و باعث افزایش رضایت مشتری شوند. بعد از بررسی تمام این موضوعات، باید دید اصلی ترین استراتژی سازمان برای رشد و توسعه چیست؟ هر سازمانی باید برای رشد کسب و کار خود یک استراتژی رقابتی مشخص و متمایز به کار گیرد. پس از آنکه سازمان برای کسب و کار خود راهکاری مناسب پیدا کرد باید با دقت هر چه تمام تر برای آن معیارهایی رسم نماید. برای مثال اولویت های خود را در بازار و در زمینه تولید مشخص کند. همچنین اهداف سازمان برای آینده تنظیم گردد. به این صورت که اهداف، فهرست می شوند و سپس تمامی افراد سازمان در راستای دستیابی به آنها تلاش کنند، تا خروجی سازمان با اهداف لیست شده یکی باشد.

بعد از اینکه اهداف تعیین گشت و اولویت بندی شد باید بررسی شود که چه موانعی در سر راه رسیدن به این اهداف وجود دارد؟ این موانع هر چقدر هم کوچک باشند، باید مشخص گردند و برای دستیابی به موفقیت از میان برداشته

شوند. برای مقابله با هر کدام از این موانع لازم است رویکردی استراتژیک به کار برده شود. سازمان باید بداند در مقابل هر مانعی کدام رویکرد را انتخاب کند. رویکردهای استراتژیکی که برای مقابله با موانع سازمان وجود دارند، عبارتند از استراتژیک های تدافعی، تهاجمی و چریکی. رویکرد تهاجمی برای وقتی مناسب می باشد که بتوان بعضی از موانع بزرگ را از میان برد، خنثی نمود یا در آن تغییر به وجود آورد.

رویکرد چریکی نیز برای مواقعی لازم است که بتوان موانع اصلی را به وسیله کاهش دادن محدوده فعالیت های آن به حداقل رساند یا آن را حذف نمود.

رویکرد تدافعی را زمانی به کار می برند که رویکردهای بالا تاثیری نداشته باشند. یکی دیگر از روش هایی که کمک می کند تا استراتژی های رقابتی توسعه پیدا کنند، تعیین محدوده محصولات و خدمات و بازار سازمان ها است. برای این کار سازمان اول باید مشخص نماید که محدوده اصلی تمرکز استراتژی های بازاریابی چگونه است. اینکه سازمان تصمیم دارد روی بازار فعلی متمرکز شود، یا اینکه بازار جدیدی پیدا کند و کار خود را گسترش دهد. ممکن است سازمان تصمیم بگیرد روی بازار فعلی تمرکز نماید و تنها محصولات و خدمات جدیدی را به بازار عرضه نماید تا مشتریان بازار فعلی خود را راضی کند، یا برای آنکه نفوذ خود را افزایش دهد، محصولات و خدمات فعلی سازمان را در بازارهای جدید عرضه کند (مهراب پور، ۱۳۹۷).

### پیشینه تحقیق

- احمدی و فروردین (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان "بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: پتروشیمی متانول کاوه)" پرداختند. یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل چهار فرضیه این تحقیق، حاکی از آن است که ایجاد دانش، تسهیم و به کارگیری دانش از فرایندهای مدیریت دانش، تاثیر مثبت و معناداری بر سه بعد برنامه ریزی، سازماندهی و خروجی شایستگی ها و توانایی تحلیل و حل مشکلات، دارند. اما ضبط و ذخیره دانش، تنها بر خروجی های شایستگی کارکنان موثر است.
- هاتفی و روستا (۱۳۹۸)، پژوهشی را با عنوان بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی نقش میانجی سبک های مدیریتی، انجام دادند. برای این منظور یک نمونه ۴۰۰ نفری از کارکنان شرکت های وابسته به صدا و سیما انتخاب شده است. برای جمع آوری داده ها از پرسش نامه استفاده شد. هم چنین در این پژوهش از سبک رهبری نیز به عنوان متغیر میانجی استفاده شده است تا بررسی شود کدام سبک مدیریت در این میان بیش ترین تاثیر را دارد. برای بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است و نرمال بودن داده ها تایید شده است. برای بررسی فرضیه های در نظر گرفته شده در این پژوهش از روش های مدل معادلات ساختاری استفاده گردید. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می دهد که از بین متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده یادگیری سازمانی بیش ترین تاثیر را بر عملکرد سازمان دارد و در بین ارتباط بین فرایند ایجاد دانش و عملکرد، سازمان سبک مدیریتی کارمدار بیش ترین تاثیر را دارد.
- سوسانتو و همکاران (۲۰۱۹)، پژوهشی را با عنوان تاثیر مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و رضایت شغلی از طریق تعهد سازمانی و تاثیر آن بر عملکرد کارکنان، انجام دادند. تجهیزات تجزیه و تحلیل داده های مورد استفاده در

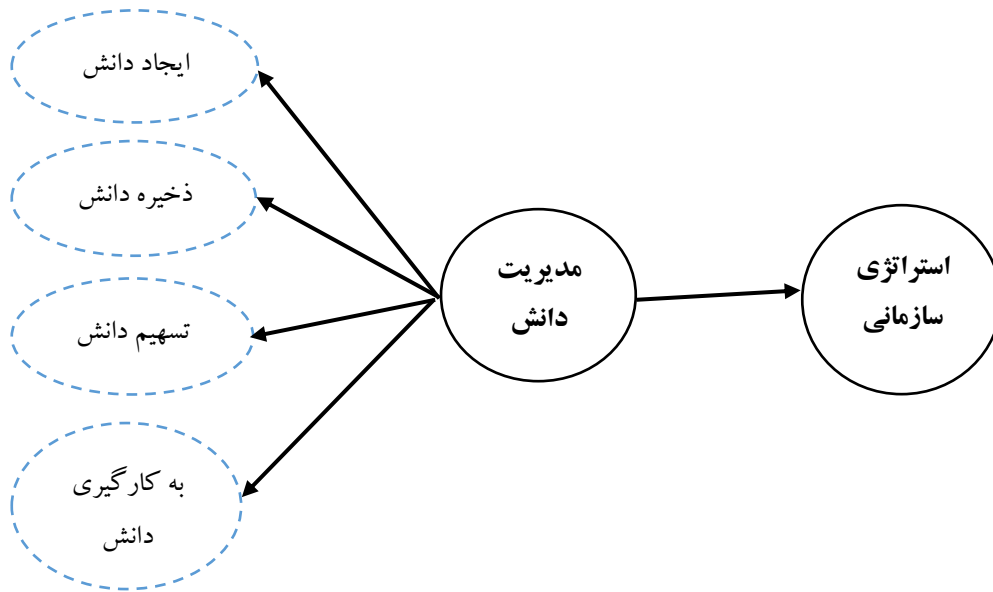
این تحقیق، از نوع توصیفی است که برای سنجش مدل‌های آماری توصیفی مبتنی بر مقادیر میانگین و آزمون‌های تایید با استفاده از تجهیزات مدل‌سازی معادلات ساختاری داده و به کمک نرم‌افزار آموس انجام شده است. نتایج نشان داده که مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان به خوبی در حال اجرا است، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و رضایت شغلی تاثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی کارکنان دارد. نتایج سایر مطالعات نیز ثابت کرد که دانش مدیریت، سازمان یادگیری و رضایت شغلی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. سپس تاثیر غیر مستقیم از شایستگی، یادگیری سازمانی و رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان از طریق تعهد کارمند سازمانی وجود دارد.

- متوولو و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی بر بررسی تاثیر مدیریت دانش ضمنی بر عملکرد سازمانی شواهد از مالزی پرداختند. نتایج یافته‌های آنها نشان داد که مدیریت دانش ضمنی اثر معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.
- لای و لین (۲۰۱۲)، در پژوهشی با عنوان ارتباط بین مدیریت دانش و نوآوری فناورانه با توسعه محصول جدید، به این نتیجه رسیدند که ایجاد، کسب، تسهیم و یکپارچگی دانش با نوآوری فنی ارتباط عمیقی دارد و تسهیم دانش در شرکت، می‌تواند سرعت و کیفیت نوآوری فناورانه را بهبود بخشد.
- وارگاس (۲۰۱۰) در مقاله‌ای با عنوان "ضرورت استراتژیک مهارت‌های کوانتومی فیزیک، سرمایه‌های فکری و بررسی مدیریت دانش در حوزه بحران" با هدف؛ درک مفهوم سرمایه‌های فکری و یادگیری سازمانی، همچنین چشم‌انداز جدیدی برای ایجاد یادگیری سازمانی با اجرای راهبردهای رقابتی مانند راهبردهای کوانتومی، بیان کرد. با استفاده از مهارت‌های فیزیک کوانتوم در حوزه مدیریت، مدیران می‌توانند از طریق علوم پایه در حیطه مدیریتی خود به خوبی و به طور گسترده به دنبال مسائل معاصر باشند.
- یانگ (۲۰۱۰) در تحقیق خود به بررسی اثر راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد شرکت پرداخت. او در این تحقیق مدیریت دانش، نوآوری فرایند، اشتراک‌گذاری دانش، عملکرد شرکت را مورد ارزیابی قرار داد و نشان داد مدیریت دانش از طریق نوآوری فرایند بر عملکرد شرکت تاثیر می‌گذارد.
- زعیم و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیقی به بررسی اثر فرایندهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی پرداختند. یافته‌های آنها نشان داد که تدوین دانش ضمنی و تسهیم آن بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت دارد.
- مهرباب پور (۱۳۹۷) در پژوهشی با هدف بررسی تاثیر قابلیت‌های بازاریابی بر استراتژی‌های رقابتی با نقش تعدیلگر شدت رقابت به روش توصیفی پیمایشی نشان داد که قابلیت‌های بازاریابی بر استراتژی‌های رقابتی تاثیر معنی‌داری دارد. همچنین نقش تعدیلگر شدت رقابت بر تاثیر قابلیت‌های بازاریابی بر استراتژی‌های رقابتی تحویل تایید گشت.

### چارچوب نظری تحقیق

مدل مفهومی تحقیق در شکل شماره ۱ آمده است.





شکل شماره ۱- مدل مفهومی تحقیق

**متغیر مستقل:** مدیریت دانش (نوع متغیر: کمی - پیوسته، نقش متغیر: مستقل، نحوه اندازه گیری: پرسشنامه، مقیاس اندازه گیری: طیف لیکرت)

**متغیر وابسته:** استراتژی سازمانی (نوع متغیر: کمی - پیوسته، نقش متغیر: وابسته، نحوه اندازه گیری: پرسشنامه، مقیاس اندازه گیری: طیف لیکرت)

**متغیر انعکاسی:** ایجاد دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و به کارگیری دانش (نوع متغیر: کمی - پیوسته، نقش متغیر: انعکاسی، نحوه اندازه گیری: پرسشنامه، مقیاس اندازه گیری: طیف لیکرت)

با توجه به چارچوب مفهومی پژوهش می توان فرضیه های پژوهش را به صورت زیر بیان کرد:

فرضیه ۱: مدیریت دانش بر استراتژی سازمانی تاثیر دارد.

فرضیه ۲: ایجاد دانش با استراتژی سازمانی رابطه معناداری دارد.

فرضیه ۳: ذخیره دانش با استراتژی سازمانی رابطه معناداری دارد.

فرضیه ۴: تسهیم دانش با استراتژی سازمانی رابطه معناداری دارد.

فرضیه ۵: به کارگیری دانش با استراتژی سازمانی رابطه معناداری دارد.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی و از نظر زمان جمع آوری داده های مورد نیاز، تک مقطعی می باشد. روش نمونه گیری این تحقیق، نمونه گیری تصادفی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان فرمانداری های استان اردبیل که در مجموع با احتساب نیروهای قراردادی تمام وقت و کارکنان رسمی ۳۵۰ نفر هستند. نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۱۸۳ نمونه آماری بدست آمد. جمع آوری داده ها بر اساس پرسشنامه های استاندارد صورت گرفت. در این پژوهش منظور از مدیریت دانش سازمانی مجموع نمراتی است که پاسخ دهندگان

به پرسشنامه ال احبایی و همکاران (۲۰۱۸) می دهند. منظور از استراتژی سازمانی، مجموع نمراتی است که پاسخ دهندگان به پرسشنامه مارتین و همکاران (۲۰۲۰) می دهند. برای روایی پرسشنامه ابتدا سوالات استاندارد گشت و سپس پرسشنامه ابتدا بین ۴۰ نفر از کارکنان فرمانداری های استان اردبیل توزیع شده، نظرات اصلاحی و تکمیلی آن ها در پرسشنامه لحاظ گردید. برای سنجش پایایی از آلفای کرونباخ بهره گرفته شده است. نتایج مربوط به ضریب آلفای کرونباخ ۰.۷۵۲ می باشد که نشان دهنده آن است که چون مقدارش از مقدار ۰.۷ بیشتر است، سوالها از پایایی بالایی برخوردار است و بنابراین سوالات پایا هستند.

## یافته های پژوهش آمار توصیفی

از نظر جمعیت شناختی نتایج آمار توصیفی تحقیق در جدول شماره ۱ که در بین کارکنان فرمانداری های استان اردبیل حاصل شده است ارائه می گردد.

جدول شماره ۱- اطلاعات آمار توصیفی تحقیق

| نوع           | بعد                  | فراوانی | درصد |
|---------------|----------------------|---------|------|
| جنسیت         | مرد                  | ۱۲۳     | ۶۷   |
|               | زن                   | ۶۰      | ۳۳   |
| وضعیت تاهل    | متاهل                | ۱۲۶     | ۶۸   |
|               | مجرد                 | ۵۷      | ۳۲   |
| سن            | زیر ۳۰ سال           | ۱۸      | ۹    |
|               | ۳۱-۴۰                | ۶۸      | ۳۷   |
|               | ۴۱-۵۰                | ۴۰      | ۲۱   |
|               | بیشتر از ۵۰ سال      | ۵۷      | ۳۳   |
| میزان تحصیلات | فوق دیپلم و پایین تر | ۳۶      | ۱۹   |
|               | لیسانس               | ۸۸      | ۴۸   |
|               | فوق لیسانس           | ۴۶      | ۲۵   |
|               | دکتری                | ۱۳      | ۸    |
| سابقه کار     | زیر ۱۰ سال           | ۶۲      | ۳۳   |
|               | ۱۱-۱۵ سال            | ۷۰      | ۳۸   |
|               | ۱۶-۲۰ سال            | ۱۷      | ۹    |
|               | ۲۱-۲۵ سال            | ۲۸      | ۱۵   |
|               | بالای ۲۵ سال         | ۶       | ۵    |

## آمار استنباطی

بعد از تحلیل آمار توصیفی از دیدگاه های مختلف، به آمار استنباطی تحقیق می پردازیم. یکی از مراحل اصلی در آمار استنباطی بررسی نرمال بودن متغیرهای اصلی فرضیه می باشد. اهمیت نرمال بودن از این نظر اهمیت دارد که

اگر متغیرهای اصلی تحقیق نرمال باشند بایستی تحلیل آمار استنباطی بر اساس پارامتریک و اگر غیر نرمال باشد بر اساس ناپارامتریک بایستی صورت پذیرد. سپس از ابعاد مختلف در راستای بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود.

در جدول شماره ۲، نتیجه آزمون نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف گزارش شده است. همانطور که مشاهده می‌شود میزان سطح خطا متناظر با آنها بررسی می‌گردد. همانطور که مشاهده می‌شود متغیرهای اصلی فرضیه تحقیق، مدیریت دانش و استراتژی سازمانی میزان سطح معنی‌داری هر کدام از متغیرها کمتر از ۰.۰۵ است که نتیجه گرفته می‌شود داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار نیستند. به عبارت دیگر توزیع داده‌ها از توزیع نرمال انحراف قابل توجهی دارند. بنابراین برای تحلیل فرضیه‌های تحقیق از آزمون ناپارامتریک استفاده می‌گردد.

### جدول شماره ۲، آزمون بررسی نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

| عنوان             | مدیریت دانش | استراتژی سازمانی |
|-------------------|-------------|------------------|
| تعداد             | ۱۸۳         | ۱۸۳              |
| میانگین           | ۲.۵۸        | ۲.۵۷             |
| انحراف استاندارد  | ۰.۶۷        | ۰.۸۶             |
| اختلاف (مطلق)     | ۰.۱۴        | ۰.۱۴             |
| اختلاف (مثبت)     | ۰.۱۴        | ۰.۱۴             |
| اختلاف (منفی)     | -۰.۱۰       | -۰.۱۳            |
| مقدار آماره آزمون | ۰.۱۵۸       | ۰.۱۵۴            |
| مقدار سطح خطا     | ۰.۰۰۰       | ۰.۰۰۰            |

### بررسی فرضیه‌های تحقیق

در ادامه فرضیه‌های تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### فرضیه ۱ تحقیق: مدیریت دانش بر استراتژی سازمانی تاثیر دارد.

برای بررسی این فرضیه از رگرسیون (تحلیل ANOVA) بین عوامل موثر مدیریت دانش بر استراتژی سازمانی استفاده می‌گردد. خلاصه نتایج در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

### جدول شماره ۳- ضرایب بین عوامل موثر مدیریت دانش بر استراتژی سازمانی

| مدل         | ضرایب غیر استاندارد |                    | ضرایب استاندارد | آزمون t | مقدار سطح خطا |
|-------------|---------------------|--------------------|-----------------|---------|---------------|
|             | B                   | ضریب استاندارد خطا | ضریب بتا        |         |               |
| مقدار ثابت  | ۰.۳۵۸               | ۰.۰۲۵              | -               | ۱۰.۲۵۸  | ۰.۰۰۰         |
| مدیریت دانش | ۰.۷۹۸               | ۰.۸۵۳              | ۰.۶۲            | ۷۰.۲۵۸  | ۰.۰۰۰         |

متغیر وابسته: استراتژی سازمانی

با توجه به جدول شماره ۳، مقدار سطح خطای متغیر عوامل مدیریت دانش، ۰.۰۰۰ شده است. بنابراین متغیر مستقل (مدیریت دانش) بر متغیر وابسته (استراتژی سازمانی) مورد تاثیر دارد. همچنین مقدار ضریب بین متغیر عوامل موثر

مدیریت دانش و استراتژی سازمانی ۰.۶۲ است که نشان دهنده است که متغیر مستقل عوامل موثر مدیریت دانش بر متغیر استراتژی سازمانی تاثیر مثبت و قوی دارد. یعنی عوامل موثر مدیریت دانش خوب و انگیزاننده بر افزایش استراتژی سازمانی در بین کارکنان فرمانداری های استان اردبیل می انجامد. بنابراین فرضیه ۱ تأیید می گردد.

### فرضیه ۲ تحقیق: ایجاد دانش با استراتژی سازمانی رابطه معناداری دارد.

با عنایت به اینکه متغیرهای اصلی تحقیق با استناد به آزمون کلموگروف-اسمیرونوف غیر نرمال است، بنابراین برای بررسی رابطه معناداری بین ایجاد دانش با استراتژی سازمانی از آزمون اسپیرمن استفاده می گردد. خلاصه نتایج در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول شماره ۴ رابطه معناداری بین ایجاد دانش با استراتژی سازمانی

|         |                  | ایجاد دانش         | استراتژی سازمانی |
|---------|------------------|--------------------|------------------|
| اسپیرمن | ایجاد دانش       | مقدار ضریب همبستگی | ۱.۰۰۰            |
|         |                  | مقدار سطح خطا      | -                |
|         |                  | تعداد نمونه        | ۱۸۳              |
|         | استراتژی سازمانی | مقدار ضریب همبستگی | ۰.۶۲۸            |
|         |                  | مقدار سطح خطا      | ۰.۰۰۰            |
|         |                  | تعداد نمونه        | ۱۸۳              |

با توجه به جدول شماره ۴، مقدار سطح خطای بین متغیر ایجاد دانش و استراتژی سازمانی، ۰.۰۰۰ شده است. به علت اینکه مقدار سطح خطا کمتر از ۰.۰۵ شده است، رابطه معناداری برقرار است. مقدار ضریب همبستگی ۰.۶۲۸ شده است که نشان دهنده این است که بین ایجاد دانش و استراتژی سازمانی رابطه معناداری مثبت وجود دارد و مقدارش زیاد است. بنابراین نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیر ایجاد دانش و استراتژی سازمانی، در حالت کلی نشان می دهد که بین متغیر ایجاد دانش و استراتژی سازمانی رابطه مثبت، قوی و معنادار وجود دارد. یعنی ایجاد دانش باعث تقویت استراتژی سازمانی در بین کارکنان فرمانداری های استان اردبیل می گردد و بالعکس. بنابراین فرضیه ۲ تأیید می گردد.

### فرضیه ۳ تحقیق: ذخیره دانش با استراتژی سازمانی رابطه معناداری دارد.

با عنایت به اینکه متغیرهای اصلی تحقیق با استناد به آزمون کلموگروف-اسمیرونوف غیر نرمال است، بنابراین برای بررسی رابطه معناداری بین ذخیره دانش با استراتژی سازمانی از آزمون اسپیرمن استفاده می گردد. خلاصه نتایج در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول شماره ۵ رابطه معناداری بین ذخیره دانش با استراتژی سازمانی

|         |                  | ذخیره دانش         | استراتژی سازمانی |
|---------|------------------|--------------------|------------------|
| اسپیرمن | ذخیره دانش       | مقدار ضریب همبستگی | ۱.۰۰۰            |
|         |                  | مقدار سطح خطا      | -                |
|         |                  | تعداد نمونه        | ۱۸۳              |
|         | استراتژی سازمانی | مقدار ضریب همبستگی | ۰.۷۵۸            |
|         |                  | مقدار سطح خطا      | ۰.۰۰۰            |
|         |                  | تعداد نمونه        | ۱۸۳              |

با توجه به جدول شماره ۵، مقدار سطح خطای بین متغیر ذخیره دانش و استراتژی سازمانی، ۰.۰۰۰ شده است. به علت اینکه مقدار سطح خطا کمتر از ۰.۰۵ شده است، رابطه معناداری برقرار است. مقدار ضریب همبستگی ۰.۷۵۸ شده است که نشان دهنده این است که بین ذخیره دانش و استراتژی سازمانی رابطه معناداری مثبت وجود دارد و مقدارش زیاد است. بنابراین نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیر ذخیره دانش و استراتژی سازمانی، در حالت کلی نشان می دهد که بین متغیر ذخیره دانش و استراتژی سازمانی رابطه مثبت، قوی و معنادار وجود دارد. یعنی ایجاد دانش باعث تقویت استراتژی سازمانی در بین کارکنان فرمانداری های استان اردبیل می گردد و بالعکس. بنابراین فرضیه ۳ تأیید می گردد.

#### فرضیه ۴ تحقیق: تسهیم دانش با استراتژی سازمانی رابطه معناداری دارد.

با عنایت به اینکه متغیرهای اصلی تحقیق با استناد به آزمون کلموگروف-اسمیرونوف غیر نرمال است، بنابراین برای بررسی رابطه معناداری بین تسهیم دانش با استراتژی سازمانی از آزمون اسپیرمن استفاده می گردد. خلاصه نتایج در جدول شماره ۶ ارائه شده است.

جدول شماره ۶ رابطه معناداری بین تسهیم دانش با استراتژی سازمانی

|         |                  | تسهیم دانش         | استراتژی سازمانی |
|---------|------------------|--------------------|------------------|
| اسپیرمن | تسهیم دانش       | مقدار ضریب همبستگی | ۱.۰۰۰            |
|         |                  | مقدار سطح خطا      | -                |
|         |                  | تعداد نمونه        | ۱۸۳              |
|         | استراتژی سازمانی | مقدار ضریب همبستگی | ۰.۴۲۵            |
|         |                  | مقدار سطح خطا      | ۰.۰۰۰            |
|         |                  | تعداد نمونه        | ۱۸۳              |

با توجه به جدول شماره ۶، مقدار سطح خطای بین متغیر تسهیم دانش و استراتژی سازمانی، ۰.۰۰۰ شده است. به علت اینکه مقدار سطح خطا کمتر از ۰.۰۵ شده است، رابطه معناداری برقرار است. مقدار ضریب همبستگی ۰.۴۲۵ شده است که نشان دهنده این است که بین تسهیم دانش و استراتژی سازمانی رابطه معناداری مثبت وجود دارد و مقدارش متوسط است. بنابراین نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیر تسهیم دانش و استراتژی سازمانی، در حالت

کلی نشان می دهد که بین متغیر تسهیم دانش و استراتژی سازمانی رابطه مثبت، متوسط و معنادار وجود دارد. یعنی ایجاد دانش باعث تقویت استراتژی سازمانی در بین کارکنان فرمانداری های استان اردبیل به صورت نسبی می گردد و بالعکس. بنابراین فرضیه ۴ تأیید می گردد. پیشنهاد می گردد در فرمانداری های استان اردبیل تسهیم دانش سازمانی از اولویت خاص برای راهبری استراتژی سازمانی گردد.

### فرضیه ۵ تحقیق: به کار گیری دانش با استراتژی سازمانی رابطه معناداری دارد.

با عنایت به اینکه متغیرهای اصلی تحقیق با استناد به آزمون کلموگروف-اسمیرنوف غیر نرمال است، بنابراین برای بررسی رابطه معناداری بین به کار گیری دانش با استراتژی سازمانی از آزمون اسپیرمن استفاده می گردد. خلاصه نتایج در جدول شماره ۷ ارائه شده است.

جدول شماره ۷ رابطه معناداری بین به کار گیری دانش با استراتژی سازمانی

|         |                  | به کار گیری دانش   | استراتژی سازمانی |
|---------|------------------|--------------------|------------------|
| اسپیرمن | به کار گیری دانش | مقدار ضریب همبستگی | ۰.۳۶۹            |
|         |                  | مقدار سطح خطا      | -                |
|         |                  | تعداد نمونه        | ۱۸۳              |
|         | استراتژی سازمانی | مقدار ضریب همبستگی | ۰.۳۶۹            |
|         |                  | مقدار سطح خطا      | -                |
|         |                  | تعداد نمونه        | ۱۸۳              |

با توجه به جدول شماره ۷، مقدار سطح خطای بین متغیر به کار گیری دانش و استراتژی سازمانی، ۰.۰۰۰ شده است. به علت اینکه مقدار سطح خطا کمتر از ۰.۰۵ شده است، رابطه معناداری برقرار است. مقدار ضریب همبستگی ۰.۳۶۹ شده است که نشان دهنده این است که بین به کار گیری دانش و استراتژی سازمانی رابطه معناداری مثبت وجود دارد و مقدارش ضعیف است. بنابراین نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیر به کار گیری دانش و استراتژی سازمانی، در حالت کلی نشان می دهد که بین متغیر به کار گیری دانش و استراتژی سازمانی رابطه ضعیف و معنادار وجود دارد. یعنی ایجاد دانش باعث تقویت استراتژی سازمانی در بین کارکنان فرمانداری های استان اردبیل به صورت ضعیف می گردد و بالعکس. بنابراین فرضیه ۵ تأیید می گردد. پیشنهاد می گردد در فرمانداری های استان اردبیل به کار گیری دانش سازمانی از اولویت خاص برای راهبری استراتژی سازمانی گردد.

### نتیجه گیری و پیشنهاد

این پژوهش با هدف بررسی نقش مدیریت دانش بر استراتژی سازمانی در فرمانداری های استان اردبیل تدوین گردید.

در فرضیه ۱ تحقیق، تاثیر مدیریت دانش بر استراتژی سازمانی بررسی گردید. مقدار سطح خطای متغیر عوامل مدیریت دانش، ۰.۰۰۰ شده است. بنابراین متغیر مستقل (مدیریت دانش) بر متغیر وابسته (استراتژی سازمانی) مورد

تاثیر دارد. همچنین مقدار ضریب بین متغیر عوامل موثر مدیریت دانش و استراتژی سازمانی ۰.۶۲ است که نشان دهنده است که متغیر مستقل عوامل موثر مدیریت دانش بر متغیر استراتژی سازمانی تاثیر مثبت و قوی دارد.

در فرضیه ۲ تحقیق، رابطه معناداری ایجاد دانش با استراتژی سازمانی بررسی گردید. مقدار سطح خطای بین متغیر ایجاد دانش و استراتژی سازمانی، ۰.۰۰۰ شده است. به علت اینکه مقدار سطح خطا کمتر از ۰.۰۵ شده است، رابطه معناداری برقرار است. مقدار ضریب همبستگی ۰.۶۲۸ شده است که نشان دهنده این است که بین ایجاد دانش و استراتژی سازمانی رابطه معناداری مثبت وجود دارد و مقدارش زیاد است. بنابراین نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیر ایجاد دانش و استراتژی سازمانی، در حالت کلی نشان می دهد که بین متغیر ایجاد دانش و استراتژی سازمانی رابطه مثبت، قوی و معنادار وجود دارد.

در فرضیه ۳ تحقیق، رابطه معناداری ذخیره دانش با استراتژی سازمانی بررسی گردید. مقدار سطح خطای بین متغیر ذخیره دانش و استراتژی سازمانی، ۰.۰۰۰ شده است. به علت اینکه مقدار سطح خطا کمتر از ۰.۰۵ شده است، رابطه معناداری برقرار است. مقدار ضریب همبستگی ۰.۷۵۸ شده است که نشان دهنده این است که بین ذخیره دانش و استراتژی سازمانی رابطه معناداری مثبت وجود دارد و مقدارش زیاد است. بنابراین نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیر ذخیره دانش و استراتژی سازمانی، در حالت کلی نشان می دهد که بین متغیر ذخیره دانش و استراتژی سازمانی رابطه مثبت، قوی و معنادار وجود دارد.

در فرضیه ۴ تحقیق، رابطه معناداری تسهیم دانش با استراتژی سازمانی بررسی گردید. مقدار سطح خطای بین متغیر تسهیم دانش و استراتژی سازمانی، ۰.۰۰۰ شده است. به علت اینکه مقدار سطح خطا کمتر از ۰.۰۵ شده است، رابطه معناداری برقرار است. مقدار ضریب همبستگی ۰.۴۲۵ شده است که نشان دهنده این است که بین تسهیم دانش و استراتژی سازمانی رابطه معناداری مثبت وجود دارد و مقدارش متوسط است. بنابراین نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیر تسهیم دانش و استراتژی سازمانی، در حالت کلی نشان می دهد که بین متغیر تسهیم دانش و استراتژی سازمانی رابطه مثبت، متوسط و معنادار وجود دارد. پیشنهاد می گردد در فرمانداری های استان اردبیل تسهیم دانش سازمانی از اولویت خاص برای راهبری استراتژی سازمانی گردد.

در فرضیه ۵ تحقیق، رابطه معناداری به کار گیری دانش با استراتژی سازمانی بررسی گردید. مقدار سطح خطای بین متغیر به کار گیری دانش و استراتژی سازمانی، ۰.۰۰۰ شده است. به علت اینکه مقدار سطح خطا کمتر از ۰.۰۵ شده است، رابطه معناداری برقرار است. مقدار ضریب همبستگی ۰.۳۶۹ شده است که نشان دهنده این است که بین به کار گیری دانش و استراتژی سازمانی رابطه معناداری مثبت وجود دارد و مقدارش ضعیف است. بنابراین نتایج آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن بین متغیر به کار گیری دانش و استراتژی سازمانی، در حالت کلی نشان می دهد که بین متغیر به کار گیری دانش و استراتژی سازمانی رابطه ضعیف و معنادار وجود دارد. پیشنهاد می گردد در فرمانداری های استان اردبیل به کار گیری دانش سازمانی از اولویت خاص برای راهبری استراتژی سازمانی گردد.

در انتها چند پیشنهاد برای محققین آتی بیان می گردد:

- بررسی تاثیر ارزیابی عملکرد بر استراتژی سازمانی با اعمال متغیر میانجی فناوری اطلاعات و ارتباطات
- بررسی تاثیر نوآوری سازمانی بر مدیریت دانش سازمانی با اعمال متغیر مداخله گر استراتژی سازمانی

## منابع

- سیف اللهی ناصر (۱۳۹۹). بررسی تاثیر ابعاد مدیریت دانش بر بهره وری سازمانی (مورد مطالعه: پتروشیمی شرکت تبریز)، مدیریت بهره وری، دوره ۱۵، شماره ۱، پیاپی ۵۷- صص ۱۳۹-۱۵۶.
- احمدی عباس، فروردین محمد نبی، (۱۳۹۹)، بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: پتروشیمی متانول کاوه)، فصلنامه رهیافتی در مدیریت بازرگانی، دوره سوم، صص ۸۰-۵۸.
- هاتفی، محمد مهدی؛ روستا، علیرضا، (۱۳۹۸)، بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی نقش میانجی سبک های مدیریتی، پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، ۱۲، ۴۵، ۲۳۱-۲۵۲.
- جعفری الکامی، ولی الله؛ ریاضی، سید رضا؛ علیخان گرگانی، حسین، (۱۳۹۱)، نقش مدیریت دانش در توانمند سازی منابع انسانی، همایش منطقه ای نقش مدیریت و حسابداری در تعالی سازمان ها و حل بحران های مالی، چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس.
- مهراب پور، مجتبی، (۱۳۹۷)، بررسی تاثیر قابلیت های بازاریابی بر استراتژی های رقابتی با نقش تعدیلگر شدت رقابت (مطالعه موردی: توکا فولاد اصفهان)، پنجمین کنفرانس ملی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، انجمن مدیریت ایران
- Vargas, J. (2010). "The necessity of physics quantum skills strategies". Acta Universitatis Danubius, Vol. 8, No. 3, pp: 129-132.
- Zaim,H., Tatoglu ,E & Zaim S.(2007).Performance of knowledge management practices: A causal analysis. Journal of Knowledge Management.11(6), 54- 67.
- Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis, Int. J. Production Economics, 125(2), 215– 223.
- Lai,Y.,& Lin, F. (2012). The Effects of Knowledge Management and Technology Innovation on New Product Development Performance -An Empirical Study of Taiwanese Machine Tools Industry, Social and Behavioral Sciences, 40, 157-164.
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. Asia Pacific Management Review. 22(4), 192-201.
- Susanto, D., Faisal, & Putra, T. (2119, July). the efect of knowledge management, organizational learning and work satisfaction toward organizational commitment and its impact on employee performance in secretariat office, district of nagan raya, aceh province, Indonesia. Int. j. of Social Science and Economic Research, 4(7), 5111-5171. Retrieved from ijsr.org/more2119.php?id=322.



**Investigating the impact of organizational knowledge management on the realization of organizational strategy (case study: governorates of Ardabil province)**

**Somayeh Esmaili<sup>1\*</sup> | Saeedeh Ahmadi<sup>2</sup> | Leila Ebadi<sup>3</sup> | Jafar Ebadi<sup>4</sup> | Seyed Ahad Hosseiny<sup>5</sup>**

**Abstract**

This research was compiled with the aim of investigating the role of organizational knowledge management on the realization of organizational strategy in the governorates of Ardabil province. The research method is descriptive-survey and in terms of the required data collection time, it is single-section. The sampling method is random. The statistical population of this research is all the employees of the governorates of Ardabil province, which are 350 people including full-time contract workers and official employees. The statistical sample was obtained using Cochran's formula in the number of 183 statistical samples. Data collection was based on standard questionnaires. The investigated variables are knowledge management and organizational strategy in this research. The results of research among all employees of governorates of Ardabil province showed that knowledge management has an impact on organizational strategy. The hypothesis of knowledge creation has a strong significant relationship with organizational strategy. Knowledge storage has a strong significant relationship with organizational strategy. Knowledge sharing has a moderate significant relationship with organizational strategy. Application of knowledge has a weak significant relationship with organizational strategy. At the end, suggestions for future researchers were presented.

**Keywords:** Organizational knowledge management, organizational strategy, governorates of Ardabil province.

<sup>1</sup> Corresponding author: senior expert in public administration, human resources development department, Garmsi Azad University, Ardabil, Iran/ [esmaili.s62@gmail.com](mailto:esmaili.s62@gmail.com)

<sup>2</sup> Student of Public Administration, Human Resources Development, Azad University, Garmsi Branch, Ardabil, Iran

<sup>3</sup> Student of Public Administration, Human Resources Development, Azad University, Garmsi Branch, Ardabil, Iran

<sup>4</sup> Student of Public Administration, Human Resources Development, Azad University, Garmsi Branch, Ardabil, Iran

<sup>5</sup> public administration student, human resource development, Azad University, Garmsi branch, Ardabil, Iran