

## بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی اجرای استراتژی در شرکت مپنا (بویلر)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۱۶

کد مقاله: ۲۴۱۳۱

پروین امیدی<sup>۱</sup>

### چکیده

در عصر حاضر با رشد اقتصاد مبتنی بر دانش یا دانش محور، دارایی های نامشهود شرکت ها کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار هستند و به همین دلیل توجه به ارقام نامشهود در زمینه هایی به طور سریعی رشد یافته است. دانش یک مزیت رقابتی است که در استراتژی سازمان ها مورد توجه قرار می گیرد. به گونه ای که ایجاد دانش موجب نوآوری مستمر و نوآوری مستمر منجر به ایجاد مزیت رقابتی خواهد شد و این امر مستلزم تقویت و توجه به پتانسیل ها و ظرفیت های منابع انسانی است تا سازمان ها بتوانند برای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق عملکرد و بهبود مستمر، عکس العمل سریع به تغییرات محیط نشان دهند. هدف این پژوهش، بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی اجرای استراتژی در شرکت مپنا (بویلر) می باشد. روش تحقیق برای انجام این پژوهش، به لحاظ هدف کاربردی و بر اساس نحوه گردآوری داده ها به روش پیمایشی است. ابزار جمع آوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه استاندارد می باشد. نمونه آماری با استفاده از جدول جرسی - مورگان ۲۳۹ نفر برآورد گردید. پس از تایید روایی از طریق نظر خواهی از اساتید و کارشناسان مرتبط با پژوهش و تایید پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ (بالای ۰٫۷) و توزیع و جمع آوری پرسشنامه در قلمروی زمانی زمستان ۱۴۰۱ در نمونه آماری، داده ها با نرم افزار پی ال اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون فرضیات نشان می دهد که مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی اجرای استراتژی در شرکت مپنا (بویلر) تأثیر مثبت و معنی داری دارد.

واژگان کلیدی: عملکرد سازمانی، مدیریت دانش، اجرای استراتژی.

۱- کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.

## ۱- مقدمه

در عصر حاضر که به عصر اطلاعات و دانش موسوم شده است مزیت اصلی در سرمایه دانش نهفته است و گفته می‌شود که برای حفظ وضعیت رقابتی درون شرکت‌ها، دانش یک منبع استراتژیک مهم به حساب می‌آید (برزین‌پور، ۱۳۹۴). دانش، همان گونه که در درون یک شرکت خلق می‌شود و در کل آن انتشار می‌یابد، توانایی آن را دارد که از طریق تقویت پاسخ شرکت به موقعیت‌های جدید و متغیر بر افزایش ارزش شرکت تأثیر بگذارد (رسولی، ۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد شرکت به سبب جدایی مدیر از مالک، یکی از موضوعاتی است که در حسابداری مدیریت با استفاده همواره به آن توجه شده است. ذی نفعان مختلف، به ویژه سهامداران درصدد هستند در شرکت‌هایی سرمایه‌گذاری کنند که عملکرد مناسبی دارند و از لحاظ عملکرد به دنبال شرکت‌های برتر هستند (الگو و ونگ کان، ۲۰۱۲). هدف غایی مدیریت دانش، به کارگیری دانش در جهت بهبود عملکرد سازمانی است. بسیاری از صاحب نظران این مرحله را مهمترین گام در فرآیند مدیریت دانش (انتشار، تولید، ذخیره) می‌دانند؛ زیرا مزیت رقابتی، تنها منوط به داشتن منابع غنی و سرشار دانشی نیست، بلکه در گروهی کاربرد آن منابع دانشی در عملیات و تصمیمات سازمانی است (آقاداود، ۱۳۹۵). در واقع مدیریت دانش به عنوان شرط اساسی برای توسعه و تشویق اقدامات نوآوری برای اهداف مزیت رقابتی در شرکت-ها تمرکز می‌کند. از این رو باید اذعان کرد که مقوله مدیریت دانش به عنوان یکی از محورهای مزیت رقابتی در شرکت‌ها محسوب شده و شرکت‌هایی موفق قلمداد می‌شوند که در ارتباط با بکارگیری مدیریت دانش، توجه و ارزش بیشتری قائل گردند (دونات و دی‌پابلو، ۲۰۱۴). به گفته دیوید ۳ (۲۰۱۰)، اجرای یک استراتژی، سازمان را به طور کامل در تمام زمینه‌های عملکردی کسب و کار تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین، منطق یک هدف و استراتژی باید به وضوح درک شود و در سراسر سازمان به اطلاع برسد. حفظ بنیادی ترین دانش، فرهنگ و واقعیت‌های سازمان از طریق تعامل روزانه بین اعضا یکی از مهمترین کارهایی است که باید انجام شود (کرستن، ۱۹۸۶). بنابراین، در این مورد، اشتراک دانش یکی از شاخص‌های مدیریت دانش است. دیگران و همکاران ۵ (۲۰۰۷)، پیشنهاد می‌کنند که مدیریت دانش بر اثربخشی اجرای استراتژی تأثیر دارد. در عرصه صنعت و تکنولوژی سالانه محصولات و خدمات زیادی با قابلیت‌های جدید به بازار عرضه می‌گردد که اکثر این محصولات متعلق به کشورهای توسعه یافته می‌باشد و این در حالی است که کشورهای در حال توسعه همچنان محصولات و خدمات دهه‌های گذشته را با همان قابلیت‌های قبل تولید می‌نمایند. براساس مطالب گفته شده در این تحقیق به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی اجرای استراتژی در شرکت مپنا (بوپلر) پرداخته شد.

## ۲- پیشینه نظری

## ۲-۱- فرایند مدیریت دانش

امروزه مدیریت دانش به موضوعی مهم در سطح جهانی تبدیل شده است و جوامع علمی و تجاری، هر دو بر این باورند که سازمان‌های دارای قدرت دانش، می‌توانند برتری‌های بلند مدت و پایدار خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند (اخوان و باقری، ۱۳۹۸). مدیریت دانش، رویکردی ساختار یافته و برنامه‌ریزی شده برای مدیریت ایجاد، تسهیم، بهره‌برداری و نفوذ دانش به عنوان دارایی سازمانی است که در راستای راهبرد کسب و کار، توانایی، سرعت و اثربخشی شرکت را در تحویل محصولات و خدمات برای رضایت مشتریان تقویت می‌کند. مفهوم اصلی مدیریت دانش، به این صورت ارائه می‌شود که هر یک از افراد بدانند چیزی را که همگی میدانند، آن را به کار گیرند و همه بدانند چیزی را که هر یک از افراد میدانند، آن را به کارگیرند و همه بدانیم چیزی را که نمی‌دانیم، آن را فرا گیریم (ابزری و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت دانش با ایجاد و توسعه دارایی‌های دانشی یک سازمان با نگرش فرارفتن از اهداف سازمان مرتبط است و مستلزم تمام فعالیت‌هایی است که به شناسایی، تشریح و ایجاد دانش مربوطند. این کار، نیازمند سامانه‌هایی برای ایجاد و نگهداری منابع، پرورش و تسهیل دانش و یادگیری سازمانی است (ساعدی و یزدانی، ۱۳۹۸). در این زمینه، سازمان‌هایی موفق اند که دانش را به عنوان یک دارایی می‌بینند و ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی را که موجب حمایت از ایجاد و تشریح دانش می‌شود، توسعه می‌دهند. مدیریت دانش به خلق، اشتراک گذاری و نفوذ دادن دانش در فکر، ذهن و تخیل افراد می‌پردازد و تلاش می‌کند تا دانش‌های پراکنده در افراد سازمان را به گونه‌ای جمع‌آوری و مدیریت کند تا به خلق دانشی جدید منجر شود. مدیریت دانش، فرایندی شناخته شده است که در آن، سازمان به تولید، کسب، تسهیم، انتقال و به کارگیری دانش برای افزایش بهره‌وری سازمانی

1 Algo and Wang Kan

2 Donate &amp; De Pablo

3 David

4 Kersten

5 Digman et al

می‌پردازد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۱). سازمان‌ها از طریق مدیریت دانش تلاش میکنند با استخراج دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان و تسهیم آن در میان تمامی افراد، دانش ذخیره شده در سامانه را به یک منبع قابل استفاده تبدیل کنند تا مزیت رقابتی پایدار به وجود آید (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۱). سازمان‌ها به چند دلیل علاقه‌مند به مدیریت دانش هستند. زیرا که تأکید سازمان‌ها بر چگونگی انجام دادن کار و تجربیات افراد و مهارت‌های آنهاست. از طرفی محققین معتقدند که دانش، نقش مؤثری در اقتصاد امروز دارد. سازمان‌ها با استفاده از مدیریت دانش مؤثر، قادر به ارائه بهتر خدمات هستند (نجفی و همکاران، ۱، ۲۰۱۵). اگر در سازمان فقط اطلاعات اشاعه یابد، دانش افزایش نخواهد یافت. یافتن افراد صاحب دانش در سازمان هم زمان‌بر است و هم کار آسانی نیست. بنابراین لازم است نظام مدیریت دانش، افراد متخصص و ماهر را شناسایی کند. آنچه نظام مدیریت دانش باید انجام دهد، برقراری ارتباط میان افرادی است که با هم بیندیشند و زمانی را برای اشتراک افکار و دیدگاه‌هایی که به نظر می‌رسد برای دیگر اعضای گروه مناسب است اختصاص دهند (افرازه و همکاران، ۱۳۹۶).

## ۲-۲- اجرای استراتژی

رویکردهای گوناگون نظریه پردازان حوزه استراتژی به چگونگی شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌ها، موجب مطرح شدن مدل‌های متنوع و متعددی در این حوزه شده است. این امر نه تنها نقش بسزایی در غنابخشی به ادبیات مدیریت استراتژیک دارد و می‌تواند موجب توسعه گزینه‌های پیش روی فعالان حوزه استراتژی (از جمله محققان و مدیران ارشد سازمان‌ها) شود بلکه می‌تواند موجب سردرگمی افراد در مواجهه با مدل‌های مذکور و ایجاد دشواری در انتخاب مدل مناسب شود. همین مسئله سبب شده است تا تعدادی از محققان حوزه استراتژی، در صدد عرضه نوع شناسی‌هایی برای طبقه‌بندی انواع استراتژی برآیند از جمله مهمترین نوع شناسی‌های مربوط به نحوه شکل‌گیری استراتژی، با نگاه بررسی الگوهای رفتار سازمانی، می‌توان به نوع شناسی‌های مینزبرگ (۱۹۷۳)، مایلز و دیگران (۱۹۷۸)، ایگر و دیگران (۱۹۸۷)، نات و بکاف (۱۹۹۵)، چافی (۱۹۸۵)، لاوربول (۱۹۹۷)، مینزبرگ (۱۹۸۷) و ویتینگتون (۲۰۰۱)، اشاره کرد. در رویکرد کارآفرینانه که در نوشته‌های برخی اقتصاددانان کلاسیک و بسیاری از نویسندگان آن زمان مدیریت مشاهده می‌شود، رهبر قدرتمندی وجود دارد که با شجاعت، فعالیت‌های جسورانه‌ای به نفع سازمان می‌کند. بالعکس، در رویکرد انطباقی که بسیاری از پژوهشگران حوزه کسب و کار و تصمیم‌گیری دولتی، آن را تشریح کرده‌اند سازمان با گام‌های کوتاه و غیرمرتبط، با محیط پیچیده خود، سازگار می‌شود. مایلز و دیگران (۱۹۷۸)، با مطالعاتی در عرصه سازمان‌های صنعتی، با استفاده از دو معیار پویایی بازار و جهت‌گیری رقبا که در مقاله امری و تریست (۱۹۶۵)، مطرح شده اند محیط‌ها را به چهار دسته، تقسیم، و برای هر یک از این محیط‌ها نوعی استراتژی خاص را پیشنهاد کردند. این استراتژی‌ها عبارت بودند از تدافعی اکتشافی، واکنشی و تحلیلی. این استراتژی‌ها نشان می‌دهد که سازمان در هر وضعیت محیطی‌های، چگونه قلمروی خود را باید انتخاب کند، چگونه فناوری‌ها را سازماندهی کند و چگونه دست به نوآوری بزند.

## ۲-۳- عملکرد سازمانی

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد میکند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست بنابراین صاحب‌نظران و محققین معتقدند که ارزیابی عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. ارزیابی عملکرد در بُعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخص‌های کارآیی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارآیی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارآیی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد (پورامینی، ۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌ها است. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و

1 Najafi at al

2 Minsberg

3 Miles et al

4 Ecker et al

5 Whittington

6 Miles, R. E., Snow

برنامه‌ها با ویژگی کارآ بودن فعالیت‌ها و عملیات است. به طور کلی ارزیابی عملکرد به فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌ها در دوره‌های مشخص به گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شوند شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد، اطلاق می‌گردد (گلشنی، ۱۳۹۸). عملکرد سازمانی: عملکرد نتایج قابل اندازه‌گیری، تصمیمات و اقدامات سازمانی است که نشان دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب شده است. هزینه‌ها بخش محوری از عملکرد محسوب می‌شوند، در عین حال عملکرد تقریباً هر هدف رقابتی و تعالی غیرمادی نظیر قابلیت اطمینان، انعطاف پذیری، کیفیت و سرعت را نیز در برمی‌گیرد (اکبری، ۱۳۹۲).

## ۲-۴- پیشینه تجربی

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌ی اصلی پژوهش رجبی (۱۳۹۸)، با هدف تعیین تأثیر سرمایه‌ی اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی ظرفیت سازمانی در شرکت بازرسی کیفیت و استاندارد حاکی از آن است که سرمایه‌ی اجتماعی با میانجیگری ظرفیت سازمانی بر کارآفرینی شرکت، تأثیر مثبت و معناداری دارد. سرمایه‌ی اجتماعی بر کارآفرینی سازمانی و بر ظرفیت سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری داشته و ظرفیت سازمانی نیز بر کارآفرینی سازمانی مؤثر است. نتایج بدست آمده پژوهش علی رستگار (۱۳۹۷)، با عنوان: تبیین تأثیر سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی بر قصد کارآفرینانه با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گری سبک شناختی در دانشگاه تهران تأثیر مثبت و معنادار سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی بر قصد کارآفرینی مورد تأیید قرار گرفت. حال آنکه تأثیر سرمایه اجتماعی بر قصد کارآفرینی فقط در مورد افرادی با سبک شناختی احساسی تأیید شد. در نهایت، نقش تعدیل‌گری سبک شناختی در ارتباط بین سرمایه اجتماعی و قصد کارآفرینانه مورد تأیید قرار گرفت. نتایج پژوهش خواجه فواد لطیف (۲۰۲۰)، با عنوان: بررسی تأثیر رهبری کارآفرینانه بر موفقیت شرکت با نقش میانجی فرایندهای مدیریت دانش نشان می‌دهد که رهبری کارآفرینانه بر موفقیت شرکت با نقش میانجی فرایندهای مدیریت دانش تأثیرات مثبت و معناداری دارند. نتایج پژوهش ساوانی (۲۰۲۰)، با عنوان: تأثیر رهبری کارآفرینی و جهت‌گیری یادگیری بر عملکرد سازمانی با نقش واسطه‌ای ظرفیت نوآوری نشان می‌دهد که رهبری کارآفرینی و جهت‌گیری یادگیری تأثیرات مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. علاوه بر این، مشخص شده است که ظرفیت نوآوری یک واسطه قابل توجه در روابط است.

## ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر، توصیفی - پیمایشی و کاربردی است. جامعه آماری در تحقیق حاضر کارکنان شرکت مپنا (بوپلر) در نظر گرفته شده‌اند. حجم نمونه براساس جدول جرسی-مورگان تعداد نمونه آماری ۲۳۹ نفر برآورد گردید. مهمترین روش‌های گردآوری اطلاعات در این پژوهش بدین شرح است. الف). مطالعات کتابخانه‌ای: که جهت گردآوری اطلاعات در زمینه تنظیم مبانی نظری پژوهش، از منابع کتابخانه‌ای نظیر مقالات، بررسی پژوهش‌های مرتبط با موضوع پژوهش و مطالعه متون تخصصی از طریق کتب، نشریات و جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی استفاده شده است. ب). پژوهش‌های میدانی: که به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه این پژوهش شامل ۴۹ سؤال (گویه) می‌باشد. سؤالات پرسشنامه را می‌توان در دو بخش دسته بندی نمود. بخش اول با ۴ سؤال مشخصات جمعیت شناختی مربوط به نمونه آماری و بخش دوم با ۴۵ سؤال، سؤالات اصلی پژوهش برای سنجش متغیرها می‌باشد. مشخصات جمعیت شناختی شامل جنسیت، وضعیت تحصیلات، سن و سابقه کار می‌باشد. در این پژوهش: مدیریت دانش با سؤالات پرسشنامه استاندارد سینتاسیح ۲ (۲۰۱۱) و باسوکی ۳ (۲۰۱۳) اجرای استراتژی با سؤالات پرسشنامه استاندارد اکاساری ۴ (۲۰۱۳)، عملکرد سازمانی با سؤالات پرسشنامه استاندارد سینتاسیح ۵ (۲۰۱۱) و دن باسوکی ۶ (۲۰۱۳)، اندازه‌گیری می‌گردد. برای پاسخ به سؤالات پرسشنامه از طیف ۵ گزینه ای لیکرت استفاده گردید. برای سنجش روایی محتوایی پرسشنامه (کمی)، CVR و CVI پرسشنامه نیز اندازه‌گیری گردید و براساس نتایج:  $CVI > 0.79$  و  $CVR > 0.62$  به دست آمده است که نشان می‌دهد؛ پرسشنامه از روایی محتوایی (کمی)، قابل قبولی برخوردار است. براس سنجش پایایی ابتدا یک نمونه اولیه شامل 30 پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده میزان ضریب اعتماد با SPSS به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم افزار آماری روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد؛

1 Khawaja Fawad Latif

2 Sintaasih

3 Basuki

4 Ekasari

5 Sintaasih

6 dan Basuki

براساس یافته‌ها ضرایب بالای ۰,۷ که نشان از پایداری مناسب پرسشنامه مورد استفاده می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده گردید. به منظور تعمیم نتایج تحقیق از آمار استنباطی استفاده گردید. برای استفاده از آزمون‌های آمار استنباطی، نخست به منظور بررسی این که توزیع داده‌های تحقیق نرمال است یا نه، آزمون کلموگروف اسمیرنوف با نرم افزار اس پی اس انجام گرفت. طبق این آزمون، داده‌های تحقیق نرمال نمی‌باشد، بنابراین از آزمون‌های آماری ناپارامتریک و نرم افزار پی ال اس استفاده شد.

#### ۴- یافته‌ها

جدول ۱ و توضیحات متعاقب آن توصیف کننده متغیر سن و سابقه در نمونه آماری مورد مطالعه می‌باشد. همانگونه که در جدول ۱ نشان داده شده است از مجموع ۲۳۹ نفر نمونه آماری ۷ درصد ۲۰ تا ۳۰ سال، ۵۹ درصد ۳۱ تا ۴۰ سال، ۱۹ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۵ درصد بیشتر از ۵۱ سال سن دارند. همچنین از مجموع ۲۳۹ نفر نمونه آماری ۳۵ درصد تا ۱۰ سال، ۴۵ درصد ۱۱ تا ۲۰ سال، ۲۰ درصد بالای ۲۱ سال سابقه کار دارند.

جدول ۱- بررسی وضعیت سن و سابقه

سن	فراوانی	درصد فراوانی
۲۰ تا ۳۰ سال	۱۶	۷
۳۱ تا ۴۰ سال	۱۴۱	۵۹
۴۱ تا ۵۰ سال	۴۶	۱۹
۵۱ سال به بالاتر	۳۶	۱۵
سابقه	فراوانی	درصد فراوانی
تا ۱۰ سال	۸۳	۳۵
۱۱ تا ۲۰ سال	۱۰۷	۴۵
بالای ۲۱ سال	۴۹	۲۰
مجموع	۲۳۹	۱۰۰

#### ۴-۱- بررسی نرمال بودن متغیرها

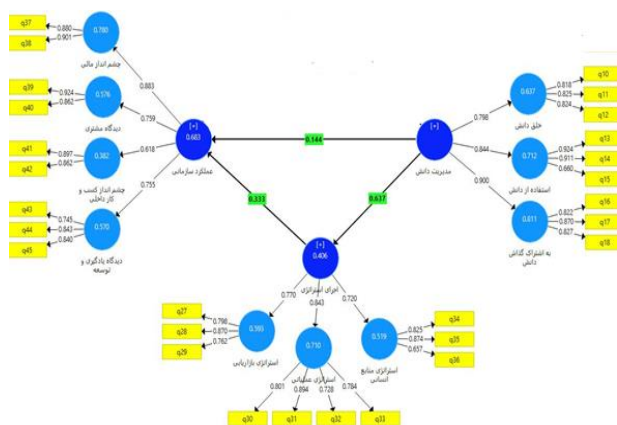
قبل از بررسی مدل با استفاده از نرم افزار Smart PLS در ابتدا به بررسی نرمال بودن داده ها می‌پردازیم. با استفاده از نرم افزار SPSS آزمون کولموگروف - اسمیرنوف را اجرا نموده. این آزمون یکی از روش‌های است که برای بررسی نرمال بودن داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. با توجه به نتایج جدول (۲) آزمون کولموگروف اسمیرنوف اگر سطح معناداری برای کلیه متغیرهای مستقل و وابسته بزرگتر از سطح آزمون (۰/۰۵) باشد، توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد. همانطور که در نتایج جدول (۲) نشان داده شده است هیچ یک از متغیرها از توزیع نرمال برخوردار نمی‌باشند.

جدول ۲- نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

متغیر	حجم نمونه	آماره آزمون K-S	سطح معناداری	نتیجه آزمون
مدیریت دانش	۲۳۹	۴/۳۷۲	۰/۰۰۰	نرمال نیست
اجرای استراتژی	۲۳۹	۳/۹۳۴	۰/۰۰۰	نرمال نیست
عملکرد سازمانی	۲۳۹	۵/۴۲۹	۰/۰۰۰	نرمال نیست

#### ۴-۲- بررسی مدل بیرونی

به منظور بررسی مدل در حالت استاندارد از تابع PLS-Algorithm در نرم افزار SmartPLS استفاده شده است. قبل از اجرای این تابع تعداد نمونه آماری ۲۳۹ وارد شده و سپس این تابع اجرای می‌گردد. شکل ۱ با اجرای تابع PLS-Algorithm بدست آمد. در این شکل اعدادی که بر روی مسیر نشان داده شده ضرایب مسیر می‌باشند، این اعداد بیانگر بنای استاندارد شده در رگرسیون یا ضریب همبستگی دو متغیر است. همچنین اعداد داخل دایره نیز نشان دهنده ضریب تعیین ( $R^2$ ) متغیر وابسته می‌باشد (آذر و غلامزاده، ۱۳۹۵).



شکل ۱ - مدل پژوهش در حالت مدل اندازه‌گیری

برای بررسی مدل اندازه‌گیری آزمون‌های روایی و پایایی مانند پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ، بارهای عاملی، روایی همگرا و روایی واگرا ۲۱ مورد بررسی قرار می‌گیرد (هیر، بابین و کری ۲۰۱۷، ۳). بنا به نظر چین (۱۹۹۸) شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) شاخصی مناسب برای بررسی روایی همگرای سازه‌های تحقیق می‌باشد. حداقل میزان قابل قبول برای این ضریب از نظر چین (۱۹۹۸) بیشتر از ۰/۵ می‌باشد. بررسی این شاخص بین سازه‌های این تحقیق نشان می‌دهد که در تمامی سازه‌های تحقیق امتیاز این ضریب بسیار بالاتر از حد آستانه مذکور می‌باشد و بنابراین سازه‌ها از نظر روایی همگرا در حد بسیار قابل خوبی می‌باشند. این بررسی به طور کامل در جدول زیر ارائه شده‌است. جهت بررسی ضریب پایایی پرسشنامه و اطمینان از هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری پژوهش از آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است. حد قابل قبول برای هر دو معیار بالاتر از ۰/۷ است.

جدول ۳- نتایج آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی همگرا

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
اجرای استراتژی	۰/۸۳۴	۰/۸۷۰	۰/۶۰۷
استراتژی بازاریابی	۰/۷۴۰	۰/۸۵۲	۰/۶۵۸
استراتژی عملیاتی	۰/۸۱۷	۰/۸۷۹	۰/۶۴۷
استراتژی منابع انسانی	۰/۷۰۹	۰/۸۳۲	۰/۶۲۵
استفاده از دانش	۰/۷۸۵	۰/۸۷۶	۰/۷۰۶
به اشتراک گذاشتن دانش	۰/۷۹۱	۰/۸۷۸	۰/۷۰۶
خلق دانش	۰/۷۶۱	۰/۸۶۳	۰/۶۷۷
دیدگاه مشتری	۰/۷۵۱	۰/۸۸۷	۰/۷۹۸
دیدگاه یادگیری و توسعه	۰/۷۳۸	۰/۸۵۲	۰/۶۵۷
عملکرد سازمانی	۰/۸۲۸	۰/۸۶۸	۰/۵۷۶
مدیریت دانش	۰/۸۷۳	۰/۸۹۹	۰/۷۱۹
چشم انداز مالی	۰/۷۴۰	۰/۸۸۵	۰/۷۹۴
چشم انداز کسب و کار داخلی	۰/۷۰۹	۰/۸۷۲	۰/۷۷۴

## ۳-۴- بررسی بار عاملی سوالات پژوهش

جهت تعیین پایایی سنج‌ها در روش Smart PLS، از بار عاملی آن‌ها استفاده می‌شود. حداقل میزان قابل قبول برای بار عاملی هر یک از سوالات بنا به نظر هیر و همکاران (۲۰۱۷) باید بیشتر از ۰/۵ می‌باشد و سوالاتی که بار عاملی آنها کمتر از این میزان باشد باید از فرآیند آزمون کنار گذاشته شوند. جدول (۴) بارهای عاملی برای سوالات هریک از متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. همانطور که نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد، تمامی سوالات دارای بار عاملی مناسب می‌باشند. با توجه به مناسب بودن بار عاملی تمامی سوالات در ادامه به بررسی روایی و پایایی هریک از متغیرهای مورد بررسی در مدل مفهومی پژوهش می‌پردازیم.

جدول ۴- بارهای عاملی سوالات پژوهش

بار عاملی	نماد	متغیر
۰/۸۱۸	q10	خلق دانش
۰/۸۲۵	q11	
۰/۸۲۴	q12	
۰/۹۲۴	q13	استفاده از دانش
۰/۹۱۱	q14	
۰/۶۶۰	q15	
۰/۸۲۲	q16	به اشتراک گذاشتن دانش
۰/۸۷۰	q17	
۰/۸۲۷	q18	
۰/۷۹۸	q27	استراتژی بازاریابی
۰/۸۷۰	q28	
۰/۷۶۲	q29	
۰/۸۰۱	q30	استراتژی عملیاتی
۰/۸۹۴	q31	
۰/۷۲۸	q32	

1 Convergent validity

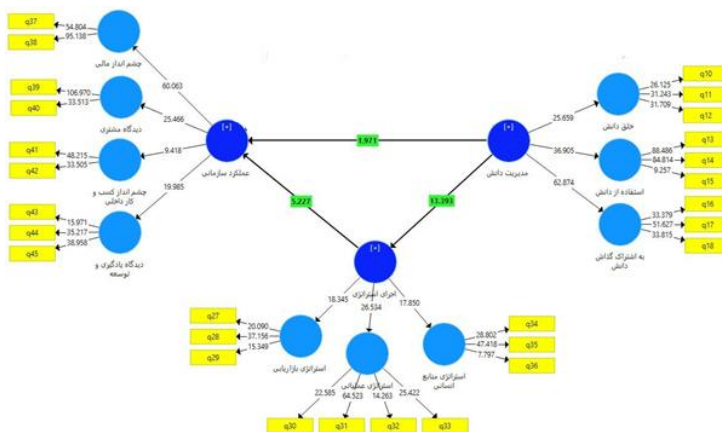
2 Discriminant validity

3 Hair, Babin &amp; Krey

۰/۷۸۴	q33	استراتژی منابع انسانی	عملکرد سازمانی
۰/۸۲۵	q34		
۰/۸۷۴	q35		
۰/۶۵۷	q36		
۰/۸۸۰	q37	چشم انداز مالی	
۰/۹۰۱	q38	دیدگاه مشتری	
۰/۹۲۴	q39		
۰/۸۶۲	q40	چشم انداز کسب و کار داخلی	
۰/۸۹۷	q41		
۰/۸۶۲	q42	دیدگاه یادگیری و توسعه	
۰/۷۴۵	q43		
۰/۸۴۳	q44		
۰/۸۴۰	q45		

#### ۴-۴- برازش مدل درونی (بخش ساختاری)

در شکل ۲ خروجی مدل ساختاری ارائه شده است. مقدار عددی در رابطه ها نشان دهنده آماره تی (t-value) می باشد که در واقع ملاک اصلی تایید یا رد فرضیات است. مقادیر مورد قبول برای معناداری ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۰، ۹۵ و ۹۹ به ترتیب باید آماره t از ۱/۶۵، ۱/۹۶ و ۲/۵۷ بزرگتر باشد. با توجه به این توضیحات، مدل ساختاری در شکل (۲) نشان داده شده است. برای بررسی برازش مدل ساختاری از ۳ معیار استفاده می شود شامل: ۱- معیار R2، ۲- ارزیابی هم خطی و ۳- معناداری بارهای عاملی. در جدول زیر نتایج R2 ارائه گردیده است.



جدول ۵- نتایج R Square

متغیر	R Square
اجرای استراتژی	۰/۴۰۶
عملکرد سازمانی	۰/۶۸۳

شکل ۲- خروجی مدل ساختاری

نتایج جدول زیر نشان می دهد تمامی مقادیر آماره VIF کمتر از ۵ می باشد.

جدول ۶- نتایج مقدار آماره VIF

مدیریت دانش	عملکرد سازمانی	اجرای استراتژی	اجرای استراتژی
۱/۰۰۰			اجرای استراتژی
		۱/۰۰۰	استراتژی بازاریابی
		۱/۰۰۰	استراتژی عملیاتی
		۱/۰۰۰	استراتژی منابع انسانی
۱/۰۰۰			استفاده از دانش
۱/۰۰۰			به اشتراک گذاشتن دانش
۱/۰۰۰			خلق دانش
	۱/۰۰۰		دیدگاه مشتری
	۱/۰۰۰		دیدگاه یادگیری و توسعه
		۱/۹۷۱	عملکرد سازمانی
			نوآوری
	۱/۰۰۰		چشم انداز مالی
	۱/۰۰۰		چشم انداز کسب و کار داخلی

#### ۴-۵- معناداری بارهای عاملی

معیار دیگر برای تأیید برازش مدل ساختاری معناداری بارهای عاملی سوالات می‌باشد. همانطور که بیان شد شکل 2 مدل تحقیق را در حالت قدرمطلق معناداری ضرایب (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری و معادلات ساختاری را با استفاده از آماره t، آزمون می‌کند. بر طبق این مدل، هر یک از بارهای عاملی و ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار هستند. اگر مقدار آماره‌ی t بزرگتر از ۲/۵۷+ قرار گیرد. نتایج خروجی در جدول ۷ در بین کل نمونه نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار می‌باشند.

جدول ۷- نتایج معناداری بارهای عاملی

	T Statistics	P Values		T Statistics	P Values
q10 <- خلق دانش	۲۶/۱۲۵	۰/۰۰۰	q32 <- استراتژی عملیاتی	۱۴/۲۶۳	۰/۰۰۰
q11 <- خلق دانش	۳۱/۲۴۳	۰/۰۰۰	q33 <- استراتژی عملیاتی	۲۵/۴۲۲	۰/۰۰۰
q12 <- خلق دانش	۳۱/۷۰۹	۰/۰۰۰	q34 <- استراتژی منابع انسانی	۲۸/۸۰۲	۰/۰۰۰
q13 <- استفاده از دانش	۸۸/۴۸۶	۰/۰۰۰	q35 <- استراتژی منابع انسانی	۴۷/۴۱۸	۰/۰۰۰
q14 <- استفاده از دانش	۸۴/۸۱۴	۰/۰۰۰	q36 <- استراتژی منابع انسانی	۷/۷۹۷	۰/۰۰۰
q15 <- استفاده از دانش	۹/۲۵۷	۰/۰۰۰	q37 <- چشم‌انداز مالی	۵۴/۸۰۴	۰/۰۰۰
q16 <- به اشتراک گذاشتن دانش	۲۳/۳۷۹	۰/۰۰۰	q38 <- چشم‌انداز مالی	۹۵/۱۲۸	۰/۰۰۰
q17 <- به اشتراک گذاشتن دانش	۵۱/۶۲۷	۰/۰۰۰	q39 <- دیدگاه مشتری	۱۰۶/۹۷۰	۰/۰۰۰
q18 <- به اشتراک گذاشتن دانش	۳۳/۸۱۵	۰/۰۰۰	q40 <- دیدگاه مشتری	۳۳/۵۱۳	۰/۰۰۰
q27 <- استراتژی بازاریابی	۲۰/۰۹۰	۰/۰۰۰	q41 <- چشم‌انداز کسب و کار داخلی	۴۸/۲۱۵	۰/۰۰۰
q28 <- استراتژی بازاریابی	۳۷/۱۵۶	۰/۰۰۰	q42 <- چشم‌انداز کسب و کار داخلی	۳۵/۵۰۵	۰/۰۰۰
q29 <- استراتژی بازاریابی	۱۵/۳۴۹	۰/۰۰۰	q43 <- دیدگاه یادگیری و توسعه	۱۵/۹۷۱	۰/۰۰۰
q30 <- استراتژی عملیاتی	۲۲/۵۸۵	۰/۰۰۰	q44 <- دیدگاه یادگیری و توسعه	۳۵/۲۱۷	۰/۰۰۰
q31 <- استراتژی عملیاتی	۶۴/۵۲۳	۰/۰۰۰	q45 <- دیدگاه یادگیری و توسعه	۳۸/۹۵۸	۰/۰۰۰

#### ۴-۶- آزمون فرضیات

۱- مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی اجرای استراتژی تأثیر دارد.

جدول ۸- نتایج فرضیه اصلی

نتیجه	سطح معناداری	آماره‌ی (t)	ضریب مسیر (β)	مسیر
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۴/۵۵۶	۰/۲۱۲	مدیریت دانش <- اجرای استراتژی <- عملکرد سازمانی

براساس خروجی مدل و تحلیل مسیر به دست آمده در حالت ضریب استاندارد و معناداری مدل و همچنین با توجه به اینکه مقدار آماره (t) در مسیر فرضیه اصلی سوم بزرگ‌تر از ۲/۵۷ است، می‌توان چنین بیان کرد مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی اجرای استراتژی تأثیر معنادار دارد.  
۲- مدیریت دانش بر نوآوری تأثیر دارد.

جدول ۹- نتایج فرضیه فرعی اول

نتیجه	سطح معناداری	آماره تی	ضریب مسیر	مسیر
تأیید فرضیه	۰/۰۰۰	۱۰/۷۱۶	۰/۶۳۱	مدیریت دانش <- نوآوری

براساس نتایج استنباط شده، مقدار آماره (t) در مسیر مدیریت دانش بر نوآوری بزرگتر از ۲/۵۷ می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۰/۰۵ مدیریت دانش بر نوآوری تأثیر معنادار دارد. همچنین با توجه به نتایج جدول بالا که براساس خروجی شکل ۱ نیز استخراج شده، مقدار ضریب مسیر به دست آمده برای دوسازه برابر با (p < ۰/۰۵) و (β = ۰/۶۳۱) می‌باشد، مدیریت دانش بر نوآوری تأثیر مثبت و معنی داری داشته است.  
۳- مدیریت دانش بر اجرای استراتژی تأثیر دارد.

جدول ۱۰- نتایج فرضیه فرعی دو



مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معناداری	نتیجه
مدیریت دانش - اجرای استراتژی	۰/۶۳۷	۱۳/۳۹۳	۰/۰۰۰	تایید فرضیه

براساس نتایج استنباط شده، مقدار آماره (t) در مسیر مدیریت دانش بر اجرای استراتژی بزرگتر از ۲/۵۷ می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۰/۰۵ مدیریت دانش بر اجرای استراتژی تاثیر معنادار دارد. همچنین با توجه به نتایج جدول بالا که براساس خروجی شکل ۱ نیز استخراج شده، مقدار ضریب مسیر به دست آمده برای دو سازه برابر با (۰/۰۵ < p و ۰/۶۳۷ = β) می‌باشد، مدیریت دانش بر اجرای استراتژی تاثیر مثبت و معنی داری داشته است.

۴- اجرای استراتژی بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد.

#### جدول ۱۱- نتایج فرضیه فرعی سه

مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	سطح معناداری	نتیجه
اجرای استراتژی - عملکرد سازمانی	۰/۳۳۳	۵/۲۲۷	۰/۰۰۰	تایید فرضیه

براساس نتایج استنباط شده، مقدار آماره (t) در مسیر اجرای استراتژی بر عملکرد سازمانی بزرگتر از ۲/۵۷ می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد و سطح خطای ۰/۰۵ اجرای استراتژی بر عملکرد سازمانی تاثیر معنادار دارد. همچنین با توجه به نتایج جدول بالا که براساس خروجی شکل ۱ نیز استخراج شده، مقدار ضریب مسیر به دست آمده برای دو سازه برابر با (۰/۰۵ < p و ۰/۳۳۳ = β) می‌باشد، اجرای استراتژی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری داشته است.

### ۵- نتیجه گیری

در این پژوهش به بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی اجرای استراتژی در شرکت مینا (بویلر) پرداخته شد. نتایج به دست آمده به شرح زیر است:

فرضیه اصلی: مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی اجرای استراتژی تاثیر دارد. بر اساس خروجی مدل و تحلیل مسیر به دست آمده در حالت ضریب استاندارد و معناداری مدل و همچنین با توجه به اینکه مقدار آماره (t) در مسیر فرضیه اصلی سوم برابر با ۴/۵۵۶ و بزرگتر از ۲/۵۷ است، می‌توان چنین بیان کرد مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی اجرای استراتژی به میزان ۰/۲۱۲. تاثیر معنادار دارد.

- در راستای سؤال ۱۰ با بارعاملی ۸۱۴/، به مدیران شرکت مینا پیشنهاد می‌گردد: شرکت مینا از طریق برگزاری دوره‌های تخصصی و عملی ضمن خدمت منظم و غنی، توان و مهارت کارکنان را در جهت انجام فعالیت‌های مربوط به شغل آنان افزایش دهد.

- در راستای سؤال ۱۵ با بارعاملی ۶۶۰/، به مدیران شرکت مینا پیشنهاد می‌گردد: با کسب و بکارگیری دانش روز زمینه بهره‌وری بیشتر از منابع و فرآیندهای کاری را فراهم نمایند.

فرضیه فرعی اول: مدیریت دانش بر نوآوری تاثیر دارد. براساس نتایج استنباط شده، مقدار آماره (t) در مسیر مدیریت دانش بر نوآوری برابر با ۱۰/۷۱۶ و بزرگتر از ۲/۵۷ می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد و سطح خطای ۰/۰۱ مدیریت دانش بر نوآوری به میزان ۰/۶۳۱. تاثیر معنادار دارد.

- در راستای سؤال ۱۶ با بارعاملی ۸۲۲/، به مدیران شرکت مینا (بویلر) پیشنهاد می‌گردد با به کارگیری روش های مناسب مانند: افزایش اعتمادسازی بین اعضای گروه ها و واحدهای سازمانی، آموزش کارکنان، تشویق و تشکیک گروه‌ها و انجمن های حرفه ای و تخصصی در شرکت در جهت افزایش خلق دانش و بالا بردن نوآوری محصول و فرایند، گام‌های اساسی بردارند و بر تبادل ایده‌ها و اشتراک گذاری ارزش‌ها و افکار جدید تاکید نمایند.

- در راستای سؤال ۱۳ با بارعاملی ۹۲۴/، به مدیران شرکت مینا (بویلر) پیشنهاد می‌گردد با کسب و بکارگیری دانش روز جهت تولید محصولات و خدمات تلاش نمایند در نوآوری محصولات و خدمات پیشگام باشند.

فرضیه فرعی دوم: مدیریت دانش بر اجرای استراتژی تاثیر دارد. براساس نتایج استنباط شده، مقدار آماره (t) در مسیر مدیریت دانش بر اجرای استراتژی برابر با ۱۳/۳۹۳ و بزرگتر از ۲/۵۷ می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد و سطح خطای ۰/۰۱ مدیریت دانش بر اجرای استراتژی به میزان ۰/۶۳۷. تاثیر معنادار دارد.

فرضیه فرعی سوم: اجرای استراتژی بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد. براساس نتایج استنباط شده، مقدار آماره (t) در مسیر اجرای استراتژی بر عملکرد سازمانی برابر با ۵/۲۲۷ و بزرگتر از ۲/۵۷ می‌باشد، می‌توان چنین بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد و سطح خطای ۰/۰۱ اجرای استراتژی بر عملکرد سازمانی به میزان ۰/۳۳۳. تاثیر معنادار دارد.

در راستای سؤال ۳۱ با بارعاملی ۸۹۴/، به مدیران شرکت مینا (بویلر) پیشنهاد می‌گردد با اجرای برنامه های توجیهی و آموزشی مناسب برای کارکنان، جهت نهادینه کردن گرایش به کارآفرینی در بین کارکنان سازمان، اجرای برنامه های تشویقی و

تنبیه هی مناسب برای کارکنان جهت سو دادن آنها به سمت کارآفرینی گرای و ارتقای مهارت کارکنان و توانایی آنها در زمینه کارآفرینی زمینه گرایش کارکنان به کارآفرینی و خلاقیت را بیش از پیش تقویت نمایند.

- در راستای سؤال ۲۹ با بار عاملی ۰/۷۶۲، به مدیران شرکت مینا (بوپلر) پیشنهاد می‌گردد در این شرکت سرعت و پاسخگویی سریع در ارائه خدمات در اولویت است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش: قراخانی (۱۳۹۸)، مریم شاه دوستی (۱۳۹۷)، خواجه فواد لطیف ۱ (۲۰۲۰)، ساوانی ۲ (۲۰۲۰)، همخوانی دارد. به منظور بررسی های بیشتر پیشنهاد می‌گردد که در شهرهای دیگر انجام و نتایج با این تحقیق مقایسه شود.

## منابع

۱. آقا داوود: سید رسول، بنی طالبی: مهدی (۱۳۹۵). بررسی تاثیر مدیریت دانش مشتری بر بهبود عملکرد سازمان؛ مطالعه موردی: بانک مهر اقتصاد استان چهارمحال و بختیاری نخستین کنفرانس بین المللی پارادایم های نوین مدیریت هوشمند تجاری و سازمانی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی، صص ۲۵-۱.
۲. آذر، عادل و مومنی، منصور (۱۳۹۳). آمار و کاربرد آن در مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
۳. اکبری، مینا و همکاران (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی، توسعه سازمانی پلیس، دوره ۱۴، شماره ۴۵، صص ۶۳-۸۶.
۴. ابزری، مهدی، اعتباریان، اکبر و اعظم، خانی (۱۳۹۰). تأثیر هوش فرهنگی بر اثربخشی گروهی پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۴، صص ۴۱-۲۵.
۵. افزاره، عباس (۱۳۹۶). مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی). تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر.
۶. اخوان، پیمان و باقری، روح الله (۱۳۹۸). مدیریت دانش از ایده تا عمل: تهران: انتشارات آتی نگر
۷. برزین پور فرناز و سباعی، عبدالکریم (۱۳۹۴). ارائه الگوی مفهومی مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه فکری و دانش مدیریت پروژه در سازمان های پروژه محور (مطالعه موردی در صنعت پتروشیمی)، نشریه علمی- پژوهشی مدیریت فردا، سال سیزدهم، شماره ۴۲، صص ۸۰-۶۸.
۸. پورامینی، جواد (۱۳۹۶). تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد مالی پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، دانشکده علوم پایه. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی.
۹. عباسی، عطیه، حسن پور، شهریار، و حسعلی پور هریس، رحمن (۱۳۹۱). بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، دوره ۱۴، شماره ۱۳، ۲۳-۱۷.
۱۰. گلشنی، حسین (۱۳۹۸). تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت با توجه به نقش میانجی نوآوری، ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴، صص ۱۳-۱.
۱۱. مرتضوی، مهدی، رسولی، قهرودی مهدی و رستمی، آرزو (۱۳۹۵). بررسی تأثیر نوآوری سازمانی و استراتژی عمومی رهبری هزینه بر عملکرد سازمان از طریق مزیت رقابتی، مجله مدیریت توسعه و تحول شماره ۲۷، صص ۲۵-۱۷.
12. Basuki (2013), "Knowledge management dan kualitas pelayanan dalam mediasi pengaruh praktik manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap kinerja organisasi (studi pada rumah sakit pemerintah dan swasta Di Kalimantan Selatan)", Desertasi, Fakultas Ekonomi and Bisnis, Universitas Brawijaya Malang, Jawa Timur.
13. Donate, J.M., Jesus D. Sánchez de Pablo. (2014). The role of knowledge oriented leadership in knowledge management practices and innovation, Journal of Business Research, 68, 2, 360-370.
14. Ekasari, S. (2013), "Implementasi strategi fungsional bagi pencapaian kinerja pada guest house di wilayah kota malang", Thesis, Fakultas Ekonomi and Bisnis, Universitas Brawijaya Malang.
15. Kersten, A. (1986), "A critical-interpretive approach to the study of organizational communication: bring communication back into the field", in Thayer, L. (Ed.), Organization and Communication: emerging Perspectives I, Ablex Publishing, Norwood, NJ, pp. 133-150.
16. Najafi, M., Ardalan, A., Akbarisari, A., Noorbala, A. A., & Jabbari, H. (2015). Demographic determinants of disaster preparedness behaviors amongst Tehran inhabitants, Iran. PLoS currents.
17. Sintaasih, D. (2011), "Knowledge management dan peran strategic partner sumber daya manusia: Pengaruhnya terhadap perencanaan strategik dan kinerja organisasi (studi pada rumah sakit Di Bali)", Disertasi, Fakultas Ekonomi and Bisnis, Universitas Brawijaya Malang.