

## بررسی رابطه بین پیوند استراتژی، تاثیرات، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمان با استفاده از نقش میانجی مدیریت دانش (مطالعه موردی دانشگاه فنی و حرفه ای استان تهران)

پردیس دهقان<sup>۱</sup>، کبری کشاورز<sup>۲</sup>، غزاله تقوی عالی<sup>۳</sup>، محبوبه فلاح نژاد<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی سخت افزار کامپیوتر، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، کامپیوتر، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

<sup>۳</sup> لیسانس زبان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

<sup>۴</sup> کارشناسی ارشد حسابداری، دانشگاه آزاد امارات

### چکیده

روندهای مدیریت دانش دارای مفاهیم ویژه هستند و دارای تأثیرات سازمانی هستند. این مقاله به آزمایش نقش واسطه‌ی مدیریت دانش در رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی، ساختار و استراتژی و تأثیرات سازمانی می‌پردازد و ۱۰۰ نفر از کارکنان دانشگاه فنی و حرفه‌ای استان تهران را در برمی‌گیرد. مدیریت دانش بر طبق نتایج منجر به تأثیر ساختار و استراتژی سازمانی بر تأثیرات سازمانی می‌شود. یافته‌های دارای مفاهیم نظری مرتبط با مدیریت دانش هستند و حوزه‌ی تحقیقی مدیریت دانش را گسترش می‌دهند و مجموعه‌ای از روندهای مدیریت غیر وابسته به آزمایش مکانیسم سیستم گسترده را آزمایش می‌کنند و منابع داخلی و مزیت رقابتی را بررسی می‌کنند. پژوهش حاضر، از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی و از نظر روش، پیمایشی و از نظر نوع ارتباط، همبستگی می‌باشد؛ و از پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها و آزمون فرضیات تحقیق استفاده شد. از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار lisrel جهت بررسی روابط بین متغیرها استفاده شد؛ و نتایج نشان داد که مدیریت دانش با تاثیرات سازمانی، فرهنگ سازمانی و استراتژی سازمانی رابطه مثبتی دارند و از مهم ترین زیر ساختارهای موثر و تاثیرگذار بر ساختار و کارایی سازمانی نقش موثری دارند.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تاثیرات سازمانی

## ۱. مقدمه و بیان مساله

خصوصیات داخلی سازماندهی منابع اصلی موفقیت را دربرمی گیرند (بارنی، ۱۹۹۱). شناسایی خصوصیات اصلی موفقیت سازمانی و چگونگی تأثیر آنها بر نتایج سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. مفهوم سازمانی داخلی بر گروه بندی های نسبتاً ثابت و گسترده ی خصوصیات سازمانی مثل ساختار، فرهنگ و خصوصیات سیاسی و قدرت اثر می گذارد (پتیگرو، ۱۹۷۹). آنها محیطی را می سازند که فعالیت های سازمانی در آنها رخ می دهند. حجم زیادی از مطالعات به آزمایش تناسب بین مفاهیم سازمانی می پردازند و استراتژی سازمانی در مورد واریانس های عملکرد سازمانی توضیح می دهد (دفت، ۱۹۹۵؛ رابینز، ۱۹۹۰). در ضمن، استنباط مکانیسم های واسطه ای که در مورد مسیرهای تحت تأثیر مفهوم سازمانی و استراتژی مربوط به تأثیرات سازمانی توضیح می دهند اهمیت دارد.

مدیریت دانش و آگاهی نقش مهمی را در مفهوم سازمانی و استراتژی مربوط به تأثیرات سازمانی بازی می کند. مدیریت دانش موفق دارای پتانسیل ارتقاء مزیت رقابتی سازمانی است و بر مشتری، روابط کارمندان و پیشرفت آنها، نوآوری و هزینه های کمتر تأکید می کند (اسکیرم و آرنیندان، ۲۰۱۴). مدیریت دانش دارای مفهوم ویژه ای است به این دلیل که ماهیت شرکت کنندگان و چگونگی حضور آنها در فرآیند مدیریت دانش تعیین می کند (نوناکا، ۲۰۱۰). مدیریت دانش به عنوان یکی از مکانیسم های واسطه ی تأثیرگذار مفاهیم سازمانی مطرح می شود. با این حال نقش واسطه ی مدیریت دانش به حد کافی مورد بررسی و تحقیق قرار نگرفته است. بررسی و تحقی پیرامون نقش بالقوه ی فاکتور واسطه منجر به استنباط روند دستیابی به اهداف سازمانی می شود.

هدف این تحقیق بررسی تاثیر واسطه ی مدیریت دانش بر رابطه ی بین فرهنگ سازمانی، ساختار، تأثیرات و کارایی سازمانی و استراتژی در دانشگاه فنی و حرفه ای استان تهران است و به شناسایی و توضیح یکی از مکانیسم های فاکتورهای استراتژیک و مفهومی سازمانی جهت دستیابی به سطوح بالاتر تأثیرات سازمانی می پردازد.

## ۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

مدیریت دانش «فرآیند سیستمی و هماهنگ کننده ی سازمانی جهت دستیابی به اهداف اصلی سازمانی» است (راستی، ۲۰۱۰، صفحه ۴۰). محققان عموماً با این موضوع موافقند که روندهای مدیریت دانش با مفهوم سازمانی به منظور ایجاد زمینه ی رقابتی تناسب دارند (داون پورت و پراساک، ۲۰۱۶).

متون تحقیقی مربوط به نقش مدیریت دانش نقش واسطه چندین بخش مهم را مورد توجه قرار نداده اند. نخست، مطالعات موجود به پیش زمینه های مفهومی مدیریت دانش اشاره می کنند (گلر، ۲۰۱۱؛ لی و چوی، ۲۰۱۳). با این حال، این مطالعات از دیدگاه میکرو آغاز می شوند و به بررسی محیط واسطه ی دانش بیش از محیط مفهومی عمومی سازماندهی می پردازند و بر بررسی واسطه ی بین زمینه ی سازماندهی عمومی و تأثیرات سازمانی آن تأکید می کنند. گلر (۲۰۱۱) ولی و چوی (۲۰۱۳) به آزمایش جنبه های فرهنگ سازمانی، ساختار و تکنولوژی می پردازند که با مدیریت دانش ارتباط مستقیمی دارد و به آزمایش خصوصیات تکنولوژیکی، ساختاری و فرهنگی عمومی کل سازمان می پردازد. محدودیت فاکتورهای مفهومی و ساختاری مرتبط با دانش این فرضیه را مطرح می کند که مدیریت دانش مجموعه ای از روندهای مدیریتی نسبتاً وابسته بیش از مکانیسم های اصلی است که فاکتورهای سازمانی دستیابی به اهداف سازمانی را هدایت می کنند و تأثیر واقعی مدیریت دانش را تخمین می زنند. این مطالعه به دیدگاه جدیدی در رابطه با مدیریت دانش و ظرفیت بلقوه ی آن در تغییر ماهیت تأثیر استراتژیک و مفهومی به تأثیرات سازمانی می پردازد.

مورد دوم، استراتژی سازمانی عموماً به مطالعات مدیریت دانش پرداخته است. استراتژی سطح سازمانی در لیست پیش زمینه های مدیریت دانش ذکر نشده است. مطالعات اندکی به آزمایش چگونگی تأثیرگذاری استراتژی سازمانی بر مدیریت دانش پرداخته اند (پدلر، ۱۹۹۱؛ سینگ، ۱۹۹۰؛ وات کینز و مارسیک، ۲۰۱۴)؛ اما تنها رابطه ی ساده ای بیشن استراتژی سازمانی و مدیریت دانش آزمایش شده است. این رابطه به این دلیل تحت تأثیر قرار می گیرد که ارتباطات پتانسیل استراتژی سازمانی و

مدیریت دانش مانند فاکتورهای فرهنگی و ساختاری سازمانی مورد بررسی قرار نگرفته اند و با تصویر پیچیده تر تأثیرگذار خصوصیات استراتژیک، ساختاری و فرهنگی بر مدیریت دانش و تأثیرات سازمانی نهایی ارتباط دارند. مورد سوم، ارتباط بین مدیریت دانش و عملکرد سطح سازمانی به حد کافی مطرح نشده است. اندازه گیری مدیریت دانش علی رغم نقش مدیریت دانش در تأثیرات سازمانی دشوار است (لی و چوی، ۲۰۱۳) و رابطه ی بین فرآیندهای مدیریت دانش و تأثیرات سازمانی به حد کافی مورد مطالعه قرار نگرفته است (داون پورت و پراساک، ۱۹۹۸؛ شابن، ۲۰۱۴). مطالعات بیشتری ضرورت دارند. این تحقیق به سه مورد فوق که در منابع تحقیقاتی به آنها پرداخته نشده است می پردازد.

### ۳. مرور ادبیات تحقیق

#### دیدگاه های منبع و دانش محور

دیدگاه منبع محور به نشأت گرفتن رقابت های شرکت از چندین دسته ی منحصر به فرد سرمایه های ملموس و غیرملموس اشاره می کند که با ارزش، نادر، دارای قابلیت تقلید ناقص و قابل تحمل هستند (بارنی، ۱۹۹۱). منابع یک شرکت سرمایه ها، دارایی ها، فرآیندهای سازمانی، خصوصیات شرکت، اطلاعات، دانش و موارد دیگر کنترل شده توسط یک شرکت هستند (بارنی، ۱۹۹۱). ساختار سازمانی، فرهنگ و استراتژی سه سرمایه سازمانی اصلی است که در رابطه با تأثیرات سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته است. با این حال، چگونگی تأثیرگذاری این سه سرمایه بر سازمان ها هنوز پرسش بدون پاسخی است. دیدگاه دانش محور شرکت در مرکز دیدگاه منبع محور مطرح می شود (ذفت، ۱۹۹۵). دیدگاه دانش محور شرکت به این مطلب اشاره می کند که قابلیت شرکت در ایجاد و کاربرد دانش مهمترین منبع مزیت رقابتی ماندگاری هر شرکت است (گرنِت، ۱۹۹۶؛ کوگات و زاندر، ۱۹۹۲؛ نوناکا، ۱۹۹۱؛ پراهالاد و همیل، ۱۹۹۰). نوناکا (۲۰۱۳) در اقتصاد کنونی به این مطلب اشاره می کند تنها قطعیت مربوط به عدم قطعیت است، تنها منبع مطمئن مزیت رقابت ماندگار دانش است (نوناکا، ۲۰۱۳).

#### تأثیرات سازمانی و مدیریت دانش

مدیریت دانش تلاش های مدیریتی را در تسهیل فعالیت های کسب، ایجاد، ذخیره، تشریح، انتشار، توسعه و گسترش دانش توسط افراد و گروه ها دربرمی گیرد (دیمپرست، ۱۹۹۷؛ رولی، ۱۹۹۱؛ سلیمین و اسپونر، ۲۰۰۰). چارچوب های زیاد فرآیندهای مدیریت دانش شناسایی شده اند. این مطالعه به آزمایش سه فرآیند مورد پذیرش عمومی می پردازد: ایجاد دانش، تشریح و کاربرد (داون پورت و پراساک، ۱۹۹۸). ایجاد دانش به فرآیندی اشاره می کند که دانش در آن توسط هر سازمان از منابع خارجی کسب می شود (داون پورت و پراساک، ۱۹۹۸). تشریح دانش به نام انتقال دانش یا انتشار دانش به فرآیندی اشاره می کند که دانش توسط آن از یک فرد به فرد دیگر از افراد به گروه ها یا از یک گروه به گروه دیگر منتقل می شود (داون پورت و پراساک، ۱۹۹۸). استفاده از دانش به نام کاربرد دانش یا اجرای دانش به فرآیندی اشاره می کند که مرتبط با کاربرد واقعی دانش است (گلر، ۲۰۱۱).

تأثیر سازمانی به این مطلب اشاره می کند «درجه ای که یک سازمان به اهدافش پی می برد» (ذفت، ۱۹۹۵، ص ۹۸). اندازه گیری های ارزیابی های تأثیرات سازمانی در این مطالعه توسط لی و چوی (۲۰۱۳) صورت گرفته اند که مشاهدات اعضاء سازمانی دارای درجه ای از موقعیت کلی، تشریح بازار، سودبخشی، نسبت پیشرفت و نوآوری های سازمان در مقایسه با رقبای کلیدی را دربرمی گیرند.

چگونگی مدیریت دانش با تأثیرات سازمانی ارتباط دارد و عملکرد آن مورد بررسی قرار می گیرد (آرگوت و اینگرم، ۲۰۰۹). برخی از مطالعات تجربی به تصدیق ارتباط عمده ی بین مدیریت دانش و تأثیرات سازمانی می پردازند. به عنوان مثال، ایجاد و تشریح دانش با عملکردهای بهبود یافته و نوآوری های مربوطه مرتبط بوده است (درا، ۱۹۹۵؛ ایبل، ۱۹۹۶؛ مک اویلی و چاکراواری، ۲۰۱۲). یکپارچگی و تکامل دانش منجر به افزایش تأثیرات، کاهش تراکم عیوب، عیوب دارای ضمانت اندک و افزایش کارایی پیشرفت های نرم افزاری می شود (تایوانا، ۲۰۱۴). مدیریت دانش بر اساس این مطالعات دارای ارتباط مثبت با تأثیرات سازمانی است.

## نقش واسطه‌ی مدیریت دانش

مدیریت دانش نه تنها به عنوان مبنای تأثیرات سازمانی بلکه به صورت واسطه‌ی بین فاکتورها و تأثیرات سازمانی عمل می‌کند. منابع دانش نتیجه‌ی فرهنگ سازمانی، ساختار و استراتژی هستند زیرا دانش ایجاد می‌شود و بر طبق مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی به کار می‌رود و در روابط ساختاری دخیل می‌شوند و اولویت‌های استراتژیک را منعکس می‌کنند. به عنوان مثال روندهای تشریح دانش تحت تأثیر انتظارات فرهنگی مثل تشریح دانش با سازمان و افراد توسط روابط ساختاری مثل انتقال دانش از طریق روابط گزارش‌های رسمی قرار می‌گیرند. در ضمن اولویت‌های استراتژیک مثل مواردی که در زمینه‌ی دانش مورد توجه قرار گرفته‌اند و یا نادیده گرفته شده‌اند نیز اهمیت دارند. دانش سازمانی منعکس کننده‌ی خصوصیات فرهنگی، ساختاری و استراتژیک سازمان برای ایجاد محصولات و سرویس‌های جدید، بهبود کارایی و ارتقاء تأثیرات آن به کار می‌رود (نوناکا، ۲۰۱۰). گرانت (۱۹۹۶) به این مطلب پیشنهاد می‌کند که چالش دیدگاه دانش محور سازمانی در میان اعضاء سازمان مطرح است. تقسیم بندی فعالیت‌های بین افراد و بخش‌ها و تخصیص سطح تداخل بین آنها در حوزه‌ی طراحی سازمانی صورت می‌گیرد (گرانت، ۱۹۹۶). فرهنگ سازمانی، ساختار و استراتژی منجر به ابعاد مهم طراحی سازمانی می‌شود. تأثیر آنها بر تأثیر سازمانی ممکن است به واسطه‌ی سطح تداخل آنها با مدیریت دانش ارتقاء یابد.

## تأثیرات سازماندهی - مدیریت دانش - فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به فرضیات تشریح شده، ارزش‌ها و هنجارها اشاره می‌کند (اسچین، ۱۹۸۵). فرهنگ سازمانی منبع مزیت رقابتی ماندگار است (بارنی، ۱۹۹۱) و تحقیق تجربی به فاکتور اصلی تأثیرات سازمانی اشاره می‌کند (دیل و کندی، ۱۹۸۲؛ دنیسن، ۱۹۹۰؛ گوردن و در توماسو، ۱۹۹۲؛ اُچی و جیگر، ۱۹۷۸؛ پیترز و واترمن، ۱۹۸۲؛ ویلکینز و اوچی، ۱۹۸۳). دنیسون و همکارانش (دنیسون، ۱۹۹۰؛ دنیسون و میشر، ۱۹۹۵؛ دنیسون و نیل، ۱۹۹۶؛ فی و دنیسون، ۲۰۰۳) به شناسایی و تصدیق ۴ بعد فرهنگ سازمانی پرداختند که منجر به تأثیرات سازمانی می‌شوند: سازگاری، ثبات، حضور در فعالیت‌ها و مأموریت‌ها. سازگاری به درجه‌ی قابلیت سازمان برای تغییر و اکتشاف ساختارها و سیستم‌ها به منظور بقاء در تغییرات محیطی اشاره می‌کند. ثبات به حیطة‌ی عقاید، ارزش‌ها و انتظاراتی اشاره می‌کند که افراد به صورت مداوم به آنها می‌پردازند. حضور در فعالیت‌ها به سطح شرکت کردن اعضاء سازمان‌ها در روند تصمیم‌گیری اشاره می‌کند. مأموریت با وجود تعریف مشترک اهداف سازمانی ارتباط دارد. این مطالعه از این چارچوب استفاده می‌کند.

متون تحقیقی موجود بیان‌گر رابطه‌ی مثبت بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی هستند. ارتباط مثبت سازگاری، ثبات، حضور در فعالیت‌ها و مأموریت‌ها شامل یافته‌های بروکمن و مورگان (۲۰۰۳) مربوط به ارتباط مثبت بین کارگشایی (مرتبط با سازگاری) و نوآوری و مطالعه‌ی یانگ (۱۹۹۹) مربوط به تأثیر مطلوب قابلیت انعطاف بر توانایی انتقال دانش است، هابر (۱۹۹۱) در مورد سازماندهی تفسیر اطلاعات جدید در واحدها بحث می‌کند، اورالی (۱۹۸۹) به شناسایی نقش مهم حضور در تسهیل نوآوری می‌پردازد و داوورپورت و پراساک (۱۹۹۸) بر مدیریت دانش تأکید می‌کند؛ بنابراین، فرهنگ سازمانی ارتباط مثبتی با مدیریت دانش دارد.

فرهنگ سازمانی مستقیماً به تأثیرات سازمانی نمی‌پردازد. در ضمن، تأثیر فرهنگ از طریق شکل‌گیری رفتار اعضاء سازمانی مطرح می‌شود. مهمترین بخش تصمیم‌گیری در دنیای پر از شک و شبهه که مربوط به انتقال اطلاعات از محیط به ساختار است هنوز ناشناخته است (واترمن، ۱۹۹۰). روندهای مدیریت دانش به فرآیند چگونگی جذب اطلاعات درونی و خارجی، انتقال آنها، تعیین موقعیت و تکامل آنها در حافظه‌ی سازمانی اشاره می‌کنند و مکانیسم منطقی تغییر معنای داده‌ها و اطلاعات، تشریح معانی متناوب، ساختار بندی مجدد معانی جدید مشترک و تصمیم‌گیری پیرامون عملکردهای مبنی بر یافته‌های جدید را مورد توجه قرار می‌دهند. شرایط فرآیند کلی توسط فرهنگ سازمانی مشخص می‌شوند زیرا ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری مورد توجه اعضاء سازمان‌ها به عنوان فیلتری در فرآیندهای ایجاد معنا و منطق‌گرایی مطرح می‌شوند (دی لانگ و فاهی، ۲۰۰۰). علاوه بر این، مکانیسم منطقی‌گرایی در مدیریت دانش دخیل می‌شوند و پیش‌زمینه‌های نتایج دیگر

فرهنگ مثل تعهدات، رفتارهای قومی، استرس کاری و اعتماد به نفس را تشکیل می دهند (پوسنر، ۱۹۸۵) و تأثیرات سازمانی را نیز دربرمی گیرند.

### تأثیرات سازمانی - مدیریت دانش - ساختار سازمانی

ساختار سازمانی شاخص پیکربندی مستمر امور و فعالیت ها است (اسکیوینگتون و دفت، ۱۹۹۱). مهمترین بعد مورد مطالعه متمرکز کردن است (راپرت و ورن، ۱۹۹۸). متمرکز کردن به این مبحث اشاره می کند «دامنه ای که قدرت تصمیم گیری بر اساس آن در سطوح بالای سازماندهی متمرکز می شود» (کارانا، ۱۹۹۸، ص ۱۸). اکثر محققان بدون در نظر گرفتن اقلیت مطالعات مربوط به تأثیر مثبت متمرکز کردن بر تأثیرات سازمانی (راکرت، ۱۹۸۵). بر اساس این موضوع به توافق رسیده اند که ساختار سازمانی غیرمتمرکز با توجه به تأثیرات سازمانی مؤثر است (برنز و استالکر، ۱۹۶۱؛ دیوار و وربل، ۱۹۷۹؛ فلوید و وولدریچ، ۱۹۹۲؛ راپرت و ورن، ۱۹۹۸؛ اچمینک، ۲۰۰۰). ساختار غیرمتمرکز منجر به افزایش برقراری ارتباطات (برنز و استالکر، ۱۹۶۱) و رضایت کارمندان و نوآوری می شود (دیوار و وربل، ۱۹۷۹) به این دلیل که جریان آزاد برقراری ارتباط عمودی و افقی در محیط های دارای تمرکز کمتر افزایش می یابد و کارشناسان برای تصمیم گیری بیش از تعیین اختیارات ارزش قائل می شوند (برنز و استالکر، ۱۹۶۱) و واکنش به شرایط بازار ارتقاء می یابد (اچمینک، ۲۰۰۰).

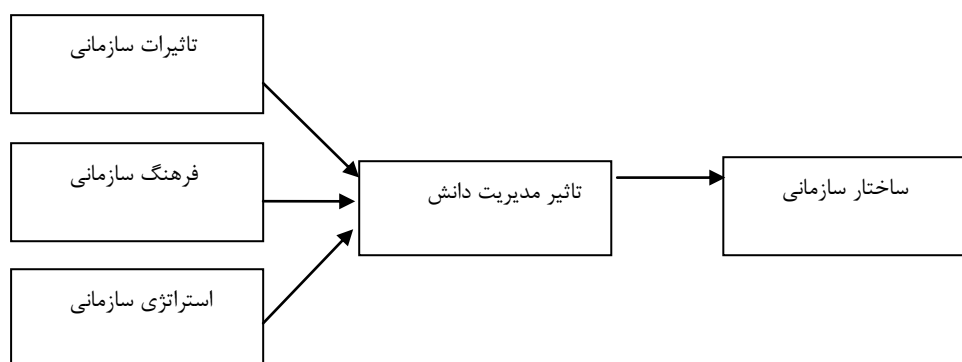
ساختار غیرمتمرکز علی رغم یافته های ناتمام مربوط به رابطه ی بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش (تی سای، ۲۰۱۲) منجر به تسهیل موفقیت مدیریت دانش می شود (دامن پور، ۱۹۹۱؛ دیل و کندی، ۱۹۸۲، گُلمر، ۲۰۱۱). متمرکز کردن زیاد از واکنش های بین اعضاء سازمانی جلوگیری می کند (گُلمر، ۲۰۱۱) و موقعیت رشد و توسعه فردی را کاهش می دهد (کندی، ۱۹۸۳) و از راه حل های خیالی مسائل جلوگیری می کند (دیل و گندی، ۱۹۸۲). عدم متمرکزسازی به تسهیل ارتباطات داخلی (بیت و گابریل، ۱۹۹۹)، تطبیق نوآوری (میلر، ۱۹۷۱) و سطوح بالاتر خلاقیت می پردازد (خاندوالا، ۱۹۹۷). دیدگاه دانش محور بر اهمیت استنباط فرآیندهایی تأکید می کند که سازمان ها از طریق آنها دانش فردی اعضاء خود را به کار می برد (گران، ۱۹۹۶). ساختار بر فرآیندهای مدیریت دانش به واسطه ی تشکیل الگوها و فرکانس های برقراری ارتباط در میان اعضاء سازمانی، تأکید بر موقعیت های تصمیم گیری و تأثیرات و کارایی اجزای ایده های جدید اثر می گذارد. مدیریت دانش دارای تأثیر ساختاری بر تأثیرات سازمانی است به این دلیل که دانش سازماندهی می شود و فعالیت های مدیریت دانش هماهنگ می شوند و روندهای مدیریت دانش و آگاهی در فرآیندهای کاری تأثیرگذار بر کارایی اجرای روند سازمانی مطرح می شوند. ساختار در این زمان بر روند سازمانی از طریق کانال های مدیریت دانش اثر می گذارد و عملکردهای سازمانی به ویژه فرآیندهای معمولی، امور و سیستم هایی را به دلیل کاربرد اولیه ی مدیریت دانش فعال تحت تأثیر قرار می دهد.

### تأثیرات سازمانی مدیریت دانش - استراتژی سازمانی

استراتژی سازمانی به «نقشه ی واکنش و ارتباط با محیط های دارای رقابت جهت دستیابی به اهداف سازمانی» اشاره می کند (دفت، ۱۹۹۵، ص ۴۹). استراتژی سازمانی موضوع اصلی در متون تحقیقی استراتژیک بوده است و ارتباط نزدیکی با عملکرد سازمانی دارد (گاوبین داراجان و فیشر، ۱۹۹۰؛ مانوئدو، ۱۹۹۹؛ راپرت، ۱۹۹۶؛ اسمیت، ۱۹۹۶). ساختار STROBE (۱۹۸۹) و نکاترمن (گرایش استراتژیک تشکیلات تجاری) در این مطالعه جهت ارائه ی استراتژی سازمانی به کار می رود. ۶ بعد در ساختار مطرح می شوند اما فقط ۴ بعد از بین ۶ بعد توسط مطالعه ی برگرون (۲۰۱۴) معتبر و منطقی بوده اند. آنالیز، حالت تدافعی، عاقبت کار و فعالیت مغایر؛ بنابراین، تنها این ۴ بعد در این مطالعه آزمایش می شوند. این آنالیز به موقعیت حل مسأله ی کلی توجه می کند که بیان گر گرایش به تحقیق عمیق تر ریشه های مسائل و ایجاد بهترین گزینه ی راه حل احتمالی (میلر و فریسن، ۱۹۸۳). حالت تدافعی به واکنش دفاعی اشاره می کند که از طریق کاهش هزینه و متدهای بررسی کارایی اشاره می کند (ونکاترمن، ۱۹۸۹). فعالیت مغایر به واکنش مغایری مثل شرکت در صنایع، تحقیقات ممتد پیرامون موقعیت های بازار و آزمایش پاسخ های پتانسیل به تغییر روندهای محیطی (ونکاترمن، ۱۹۸۹) برگرون (۲۰۱۴) به این مطلب پی برد که استراتژی سازمانی قویتر با توجه به حالت تدافعی و آینده نگری مورد تحلیل قرار می گیرد و فعالیت مغایر با عملکرد بالاتر ارتباط دارد. ترکیب و ساختار ۴ بعد بیانگر تشخیص مسیرهای استراتژیک بیش از استراتژی های مورد نظر توسط سازمان ها

است (برگرون، ۲۰۱۴). استنباط های مبنی بر تحقیقات قبلی به رابطه ی مثبت بین استراتژی سازمانی STROBE و مدیریت دانش اشاره می کنند. به عنوان مثال، پولر (۱۹۹۱) به اهمیت رویکرد تحلیلی مرتبط با یادگیری می پردازد. سینگ (۱۹۹۰) بر توانایی سازماندهی یادگیری تأکید می کند. واتکینز ماریسک (۲۰۱۳) بر رویکرد فعال یادگیری جدید و بازارهای جدید در ایجاد سازماندهی یادگیری تأکید می کند (واتکینز و ماریسک، ۲۰۱۳).

دیدگاه دانش محور به بررسی شرکت به صورت بخشی از ذخایر دانش می پردازد (گران، ۱۹۹۶). استراتژی سازمانی به صورت نقشه ی سازماندهی ایجاد و گسترش ذخایر دانش استنباط می شود. مدیریت دانش منجر به انتقال تأثیر استراتژی از طریق تعریف دانش استراتژیک، هماهنگی دانش عمده ی انتقالی و هدایت تلاش های کاربرد دانش کلیدی می شود و تأثیرات آنها افزایش می یابند. استراتژی به دور از مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی از طریق کانال های دیگر مثل سیستم های کنترل و طرح های تشریک منابع تأثیر می گذارد.



شکل مدل مفهومی تحقیق: برگرون، (۲۰۱۴)، وات کینز و ماریسک، (۲۰۱۴)

#### ۴. فرضیات تحقیق

۱. مدیریت دانش (شامل ایجاد دانش، تشریک دانش و کاربرد دانش) دارای ارتباط مثبت با تأثیرات سازمانی است.
  ۲. فرهنگ سازمانی (سازگاری، ثبات، مأموریت و حضور در فعالیت ها) دارای ارتباط مثبتی با مدیریت دانش است.
  ۳. استراتژی سازمانی (آنالیز، تدافع، آینده نگری و فعالیت ویژه) دارای ارتباط مثبتی با مدیریت دانش است.
  ۴. مدیریت دانش واسطه ی نسبی رابطه ی بین ساختار سازمانی و تأثیرات سازمانی است.
  ۵. مدیریت دانش واسطه ی نسبی رابطه ی بین ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی است.
  ۶. مدیریت دانش واسطه ی نسبی رابطه ی بین ساختار سازمانی و استراتژی سازمانی است.
- این آزمایش جهت جمع آوری داده های مربوط به احساسات اعضای سازمانی ۵ ساختار به کار رفت: فرهنگ سازمانی، ساختار، استراتژی، مدیریت دانش و کارایی یا تأثیرات سازمانی.

#### ۵. روش تحقیق

استراتژی پژوهش، توصیفی - همبستگی است و از نظر هدف پژوهش کاربردی می باشد که از شیوه پرسشنامه، بررسی اسناد و مدارک استفاده میکند و همبستگی متغیرهای مستقل و وابسته را مورد بررسی قرار میدهد. جامعه آماری این تحقیق دانشگاه فنی و حرفه ای استان تهران که حدود ۴۰۰ نفر برآورده شده است که از این تعداد بر اساس جدول مورگان و بصورت تصادفی حدود ۱۱۸ نفر انتخاب و مورد آزمون در سال ۱۳۹۵ قرار گرفتند که نتیجه به کل جامعه آماری تعمیم داده می شود. به یاری تحلیل های آماری مناسب آزموده می شود. (در این پژوهش ارتباط بین متغیرها از طریق مدل یابی معادلات ساختاری که یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و مکنون است و گاه تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل یابی علی و گاه نیز لیزرل نامیده می شود، استفاده خواهد شد) بنابراین با توجه به مطالب مذکور، می توان

گفت که پژوهش حاضر، از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی و از نظر روش، پیمایشی و از نظر نوع ارتباط، همبستگی می باشد. برای سنجش متغیرهای تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. اندازه گیری های ارزیابی کننده ی فرهنگ سازمانی توسط دنیسون و همکارانش ارائه شدند (دنیسون، ۱۹۹۰؛ دنیسون و میشر، ۱۹۹۵؛ دنیسون و نیل، ۱۹۹۶؛ فی و دنیسون، ۲۰۰۳) و ۴ بعد عملکردی را دربر می گیرد: سازگاری، ثبات، حضور در فعالیت ها و مأموریت. مقیاس اندازه گیری دامنه ی فعالیت سازمان به ۴ بعد ویژگی هایی اشاره می کند که ما را به بررسی موقعیت سازمان ها در آینده یاری می رساند. ساختار سازمانی توسط متمرکز کردن اندازه گیری شد. مقیاس اندازه گیری تمرکز برگرفته از فریل و اسکینر است (۱۹۸۸). روش نمونه گیری در این پژوهش، نمونه گیری تصادفی ساده خواهد بود که در آن پرسشنامه هایی به صورت تصادفی میان خواهد شد. در این تحقیق به منظور تعیین حجم نمونه آماری از فرمول نمونه گیری زیر استفاده می شود:

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

$$n = \frac{\frac{1.96 * (0.5)(0.5)}{(0.05)^2}}{1 + \frac{1}{170} \left( \frac{1.96 * (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} - 1 \right)} = 118$$

در رابطه بالا، با توجه به مقدار سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار جدول نرمال استاندارد ۱/۹۶ می باشد. هم چنین  $d$  مقدار خطای تحقیق است که ۵ درصد در نظر گرفته خواهد شد.

اجزای این فرمول در ادامه بیان شده است:

$$N = \text{حجم جامعه}$$

$$Z_{\alpha/2} = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$D = 0.05$$

با توجه به این مورد که تعداد جامعه مورد بررسی ۴۰۰ نفر بوده است، حجم نمونه تحقیق ۱۱۸ نفر تعیین شده است

## ۶. نتایج تحقیق

الف - آمار توصیفی مربوط به شرکت کنندگان در پژوهش

جدول ۱: آمارهای توصیفی پاسخ دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی
مرد	۷۳	۷۳.۰	۷۳.۰
زن	۲۷	۲۷.۰	۱۰۰.۰
سن	فراوانی	درصد	فراوانی تجمعی
۲۵ تا ۳۰	۳۳	۳۳.۰	۳۳.۰
۳۱ تا ۳۵	۴۹	۴۹.۰	۸۲.۰
۳۶ تا ۴۰	۱۳	۱۳.۰	۹۵.۰
۴۱ به بالا	۴	۴.۰	۹۹.۰

۱۰۰۰	۱۰	۱	بدون پاسخ
<b>فراوانی تجمعی</b>	<b>درصد</b>	<b>فراوانی</b>	<b>سمت شغلی</b>
۱۵۰	۱۵۰	۱۵	کاردان
۸۲۰	۶۷۰	۶۷	کارشناس
۹۱۰	۹۰	۹	کارشناس مسئول
۹۷۰	۶۰	۶	رئیس
۱۰۰۰	۳۰	۳	مدیر
<b>فراوانی تجمعی</b>	<b>درصد</b>	<b>فراوانی</b>	<b>تحصیلات</b>
۲۰۰	۲۰۰	۲۰	کاردان
۸۸۰	۶۶۰	۶۶	کارشناس
۱۰۰۰	۱۴۰	۱۴	کارشناس ارشد
	۱۰۰۰	۱۰۰	جمع کل

## ۷. آمار استنباطی

### ۷-۱. روایی و پایایی

برای بدست آوردن پایایی پرسشنامه ها از روش اندازه گیری آلفای کرونباخ استفاده شد. در این روش برای هر کدام از انواع متغیرهای پرسشنامه ها (مدیریت دانش- فرهنگ سازمانی - تاثیرات سازمانی - توسعه محصولات جدید) و مولفه های آن به طور جداگانه بررسی گردید.

### جدول ۲: پایایی متغیرهای تحقیق

ردیف	عنوان	آلفای کرونباخ
۱	مدیریت دانش	۰.۸۶۲
۲	تاثیرات سازمانی	۰.۸۰۷
۳	فرهنگ سازمانی	۰.۷۳۴
۴	استراتژی سازمانی	۰.۷۵۵
۵	ساختار سازمانی	۰.۷۰۴

با توجه به مقادیر آلفای کرونباخ بدست آمده برای هر مولفه بیانگر روایی و پایایی مناسب می باشد. مقدار آلفای کرونباخ بالای ۰.۷ نشان از مطلوب بودن آن است.

### ۷-۲. نرمال بودن داده ها

در انجام روش های آماری، نرمال بودن داده ها و به خصوص متغیر وابسته از اهمیت خاصی برخوردار است. پس لازم است که با آزمون های آماری مناسب نسبت به این امر اقدام نموده و از این بابت مطمئن شد.

جهت بررسی این موضوع از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف استفاده می شود تا از نرمال بودن داده ها اطمینان حاصل گردد. هنگام بررسی نرمال بودن داده ها، ما فرض صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده ها نرمال است را در سطح خطای ۵٪ تست می کنیم؛ بنابراین اگر آماره آزمون بزرگتر مساوی ۰.۰۵ بدست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر مبتنی بر اینکه



داده نرمال است، وجود نخواهد داشت؛ به عبارت دیگر توزیع داده ها نرمال خواهد بود. برای آزمون نرمالیت فرض های آماری به صورت زیر تنظیم می شود.

H.۰: توزیع داده های مربوط به هریک از متغیرها نرمال است.

H.۱: توزیع داده های مربوط به هریک از متغیرها نرمال نیست.

### جدول ۳: آزمون کولموگروف \_ اسمیرنف

متغیر شاخص	مدیریت دانش	تاثیرات سازمانی	فرهنگ سازمانی	استراتژی سازمانی	ساختار سازمانی
سطح معنی داری	۰.۵۵۳	۰.۱۰۱	۰.۳۷۵	۰.۷۶۳	۰.۷۲۳
K-S	۲.۷۹۵	۱.۲۲۳	۰.۹۱۳	۰.۶۶۳	۰.۶۲۳

همان طور که جدول ۳ نشان می دهد سطح معنی داری آزمون کولموگروف \_ اسمیرنف برای داده های هر چهار پرسشنامه بالاتر از ۰.۰۵ بوده که آماره های فوق نشان از نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش می باشد. نتایج بیانگر این موضوع است که پژوهشگر برای بررسی فرضیات و تحلیل قادر به استفاده از آماره های استنباطی می باشد.

### جدول ۴: آزمون تی مستقل برای بررسی وضعیت متغیرها

متغیرها	کمترین	بیشترین	میانگین	مجموع	انحراف معیار	آزمون تی	سطح معنی داری
مدیریت دانش	۲۷.۰۷	۲۹.۴۴	۲۸.۲۶	۲۸.۲۶	۵.۹۵	۴۷.۴۸	۰.۰۰۰
تاثیرات سازمانی	۶.۶۳	۷.۳۶	۷.۰۰	۷.۰۰	۱.۸۲	۳۳.۳۴	۰.۰۰۰
فرهنگ سازمانی	۶.۸۰	۷.۵۵	۷.۱۸	۷.۱۸	۱.۸۶	۳۸.۴۷	۰.۰۰۰
ساختار استراتژی	۶.۶۴	۷.۳۹	۷.۰۲	۷.۰۲	۱.۹۰	۳۶.۸۱	۰.۰۰۰
ساختار سازمانی	۶.۶۷	۷.۴۴	۷.۰۶	۷.۰۶	۱.۹۵	۳۶.۰۵	۰.۰۰۰

نتایج به دست آمده از جدول ۴ نشان داد که میانگین نمونه در خصوص وضعیت مدیریت دانش تاثیرات سازمانی فرهنگ سازمانی ساختار استراتژی ساختار سازمانی به ترتیب برابر ۲۸.۲۶، ۷.۰۰، ۷.۱۸، ۷.۰۲، ۷.۰۶ است؛ که مقدار میانگین مدیریت دانش کمتر از عدد میانگین سئوالات (۳۶) بوده و حول پاسخ مخالف می باشد و زیر مولفه ها نیز دارای سطح کمتر از ۰.۰۵ است که این نشان می دهد متغیر مدیریت دانش و دیگر متغیرهای تحقیق معنی دار می باشند.

فرضیه های اصلی:

۱. مدیریت دانش (شامل ایجاد دانش، تشریک دانش و کاربرد دانش) دارای ارتباط مثبت با تاثیرات سازمانی است.
  ۲. فرهنگ سازمانی (سازگاری، ثبات، مأموریت و حضور در فعالیت ها) دارای ارتباط مثبتی با مدیریت دانش است.
  ۳. استراتژی سازمانی (آنالیز، تدافع، آینده نگری و فعالیت ویژه) دارای ارتباط مثبتی با مدیریت دانش است.
  ۴. مدیریت دانش واسطه ی نسبی رابطه ی بین ساختار سازمانی و تاثیرات سازمانی است.
  ۵. مدیریت دانش واسطه نسبی رابطه ی بین ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی است.
  ۶. مدیریت دانش واسطه ی نسبی رابطه ی بین ساختار سازمانی و استراتژی سازمانی است.
- این آزمایش جهت جمع آوری داده های مربوط به احساسات اعضای سازمانی ۵ ساختار به کار رفت: فرهنگ سازمانی، ساختار استراتژی، مدیریت دانش و کارایی یا تاثیرات سازمانی.

جدول ۵: برازش مدل معادلات ساختاری

متغیر اول	متغیرها	R	R2	میزان تاثیر
مدیریت دانش	تاثیرات سازمانی	۰.۶۳۷	۰.۴۰۶	۴۰ درصد
	فرهنگ سازمانی	۰.۶۵۷	۰.۴۳۱	۴۳ درصد
	استراتژی سازمانی	۰.۶۳۰	۰.۳۹۰	۳۹ درصد
	ساختار سازمانی	۰.۶۳۸	۰.۳۹۷	۴۲ درصد

با توجه به جدول متوجه تاثیر بالای مدیریت دانش بر روی فرهنگ سازمانی و سپس ساختار سازمانی و تاثیرات سازمانی کارکنان می شویم و تاثیر مدیریت دانش بر روی استراتژی سازمانی کمتر بوده است. که از مقدار استاندارد  $P\text{-value}$  ۰.۰۵ بر اساس مقدار مجذور خی که برابر ۷۷.۹۷ با درجه آزادی ۱۴ و سطح معنی داری آن مدل هر دو برابر با ۰.۹۰ شده اند که مقدار ۰.۹۰ مقداری مطلوب است و نشانگر برازش  $CFI$  و  $NFI$  کمتر است و ضرایب نیز ۰.۹۰ شده است که در حد قابل قبولی قرار دارد بنابراین  $GFI$  خوب مدل بر داده هستند. همچنین ضریب نیکویی برازش برابر  $RESEA$  برداش مدل نظری بر داده ها تایید می شود. از میان شاخص های برداش مربوط به باقیمانده ها، شاخص صفر است که بیشتر از ۰.۰۵ بوده و میزان قابل قبولی به شمار می رود؛ و نشان از تحلیل درست مسیر و انتخاب روش مناسب است.

#### ۸. پیشنهادات تحقیق

با توجه به نتایج و یافته های بیان شده، پیشنهاد های زیر برای سازمان ارائه می گردد.

- \* مدیران تلاش کنند تا کارکنان در فعالیت های گروهی شرکت کنند و بدین طریق خود را جزئی از گروه کاری احساس کنند و مدیریت دانش در سازمان را گسترش می دهند.
- \* مدیران با تقویت هنجارهای غیر رسمی در سازمان بپردازند، زیرا در سازمان های غیر رسمی افراد راحت تر و سریع تر با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و به هم اعتماد کنند.
- \* با افزایش شعاع اعتماد یعنی افزایش گستره دایره همکاری و اعتماد متقابل بین اعضای گروه، اعتماد در بین سازمان افزایش می یابد و موجب فرهنگ سازمانی سالم و افزایش کارایی کارکنان در ساختار سازمانی را موجب می گردد.
- \* پیشنهاد می گردد مدیران تلاش کنند تا برنامه ریزی مناسب برای برگزاری دوره مهارت های زندگی و تاثیرات سازمانی، فرهنگ سازمانی در افزایش درک کارکنان نسبت به یکدیگر اقدام کنند. در حقیقت مدیران باید تلاش کنند که در این دوره ها این شعار را در بین کارکنان نهادینه کنند " هر چه را که برای خود میپسندی برای دیگران هم بپسند و هر آنچه را که برای خود نمیپسندی برای دیگران هم میپسند." این موضوع این دیدگاه را در کارکنان تقویت می کند که همان گونه که انتظار دارند دیگر کارکنان به نظرات آنها اهمیت دهند، خود آنها به نظرات و عقاید و احساسات دیگر کارکنان اهمیت دهند.
- \* ارائه سیستم های دانشی تلاش شود تا تولید، نگهداری و ذخیره سازی دانش به گونه ای در سازمان برنامهریزی شود تا در نهایت منجر به انتخاب صحیح استراتژی و تاثیرات سازمانی و نیز کارایی موثر گردد.
- \* زمینه دسترسی یکسان و سریع همه اعضای سازمان به اطلاعات در همه بخش ها فراهم گردد.
- \* به منظور افزایش مدیریت دانش در سازمان تلاش شود تا استراتژی مناسب در سازمان با توجه به نیازهای کارکنان و مدیران انتخاب و در جهت توسعه فرهنگ سازمانی و پیاده سازی مدیریت دانش در بین اعضا گسترش یابد.
- \* سازمان ها برای دانش آفرینی باید دانش ضمنی افراد را به عنوان منبع نهفته و غنی دانش جدید مینا و اساس دانش آفرینی سازمانی قرار دهند، اما دانش ضمنی را نمی توان به آسانی به دیگران منتقل کرد یا به طور اشتراکی از آن بهره مند شد چون

عمدتاً از طریق تجربه کسب می شود و به راحتی با کلمات قابل بیان نیست؛ بنابراین، به اشتراک گذاری دانش ضمنی در میان افراد بسیاری با نگرش ها و انگیزه های مختلف مرحله مهمی در تحقق دانش آفرینی به شمار می رود.

\* تقویت نوآوری سازمانی از طریق ایجاد کاربردهای جدید برای دانش به دست آمده از بازار.

\* تلاش شود تا دانش به روز و قابل استفاده در سازمان با مشارکت کلیه اعضای سازمان پیاده سازی و به کار گرفته شود و نیز امر فرهنگ سازی و تاثیرات موثر هر یک از عوامل را بر ساختار و کارایی سازمان و نیز اجرای استراتژی های لازم در جهت تحقق آنها را گسترش دهند.

#### ۹. محدودیت های تحقیق

نتایج مربوط به دوره زمانی خاص بوده لذا به کارگیری از نتایج تحقیق طی سال های آینده نیازمند اطلاعات به روزتر خواهد بود.

\* کمبود منابع علمی در خصوص تاثیر همزمان متغیر های مورد بررسی

\* کمبود تحقیقات تجربی در زمینه مرتبط با متغیر های مورد بررسی

\* کوتاهی دوره زمانی تحقیق مورد نظر

\* با توجه به این که در این پژوهش از پرسشنامه به عنوان ابزاری جهت گردآوری اطلاعات استفاده گردیده است، این امر خود یکی از محدودیت های تحقیق می باشد چرا که این ابزار دارای محدودیت ذاتی بوده به طوری که محقق کنترلی به صدق گفتار پاسخ دهندگان نداشته است.

\* عدم دسترسی به کل دانشگاه های فنی و حرفه ای برای توزیع و جمع آوری پرسشنامه

#### منابع

1. Argote L, Ingram P.(2010), Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Org Behave Hum Decis* ;82(1):150-69.
2. Amstrong JS, Overton TS.(1977) Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research* ;14: 396-402.
3. Barney J. *J Manage*( 2013) Firm resources and sustained competitive advantage .;17 (1):99-120.
4. Bennett R, Gabriel H. *J Knowl Manag* (1999) Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study;3(3):212-25.
5. Bergeron F, Raymond L, Rivard S.(2004), Information and Management Idea patterns of strategic alignment and business performance ;41:1003-20.
6. Brockman BK, Morgan RM. *Decis Sci*( 2013) ,The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance.;34(2):385-419.
7. Burns T, Stalker M. (1961), *The management of innovation*. London: Tavistock Publications .
8. Caruana A, Morris MH, Vella AJ.(1998), The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms *J Small Bus Manage*;36(1):16-29.
9. Conner KR, Prahalad CK. *Organ Sci* (1996), A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism.;7:477-501.
10. Daft RL.(1995), *Organizational theory and design*. St. Paul: West Publishing .

11. Damanpour F. Acad Manage J (1991) , Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators ;34(3):555-90.
12. Darr E, Argote L, Epple D. Manag Sci (1995), The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: productivity in franchises ;41(11): 50-62.
13. Davenport TH, Prusak L. (2016) , Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press .
14. Deal TA, Kennedy AA. (1982) , Corporate culture. Reading, MA: Addison-Wesley .
15. De Long DW, Fahey L.(2000), Diagnosing cultural barriers to knowledge management. Acad Manage Exec;14(4):27-113.
16. Demerest M. (1997) , Understanding knowledge management. J Long Range Plan;30(3):74-84.
17. Denison DR.(1990), Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley.
18. Denison DR, Mishra AK. Organ Sci (1995), Toward a theory of organizational culture and effectiveness ;6(2):20-23.
19. Denison DR, Neale WS.(1996), Denison organizational culture survey. Ann Arbor: Aviat .
20. Deshpande R, Farley U, Webster F. J Mark (1993), Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysi ;57(1):23-37.
21. Dewar R, Werbel J. Adm Sci Q (1979) , Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict ;24(3):426-48.
22. Drew S. (1997 ) , Long Range Plan From knowledge to action: the impact of benchmarking on organizational Performance ;30(3):27-41.
23. Epple D, Argote L, Murphy K. Oper Res (1996), An empirical investigation of the micro structure of knowledge acquisition and transfer through learning by doing ;44:77-86.
24. Fey CF, Denison DR. Organ Sci (2013) , Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Asia? ;14(6):686-706.
25. Ferrell OC, Skinner SJ. J Mark Res (1988), Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research Organizations ;25:103-9.
26. Floyd SW, Wooldridge B.(1992), Acad Manage Exec Managing strategic consensus: the foundation of effective Implementation ;6(4):27-39.
27. Gilley JW, Maycunich A.(2010), Organizational learning performance and change — an introduction to strategic human resource development.MA: Perseus Publishing.
28. Gold AH, Malhotra A, Segars AH.(2011), Knowledge management: an organizational capabilities perspective. J Manage Inf Syst;18(1):185-214.

29. Gordon GG, Di Tomaso N. (2014) , Predicting corporate performance from organizational Culture ;29:783-98.
30. Govindarajan V, Fisher J.(1990), Acad Manage Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance.;33(2):59-85.
31. GrantRM. J . (1990 ) ,StrategManage Toward a knowledge-based theory of the firm ;17:10-11.
32. Grover V, Davenport TH. J(2011), Manage Inf Syst General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda ;18(1):5-21.
33. Huber GP. Organ Sci. (1991) Organizational learning: the contributing processes and the literatures. ;2(1):88-115.
34. Kennedy AM. Eur J Mark .(1983) , The adoption and diffusion of new industrial products: a literature review. ;17(3):31-88.
35. Khandwalla PN.(1977), The design of organizations. New York: Harcourt Brace Jovanovich . Kogut B, Zander U. Organ Sci (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology ;3(2): 83-97.
36. Konrad A, Linnehan F. Acad Manage J( 1995), Formalized HRM structures: coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices?;38: 787-820.
37. Lee H, Choi B. J (2013), Manage Inf Syst Knowledge management enablers, process, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. 20(1):179-228.
38. Manvondo FT. J(1999), Strat Mark Environment and strategy as antecedents for marketing effectiveness and organizational performance ;7(4): 37-50.
39. McEvily S, Chakravarthy B.(2012), The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge ;23:285-305.
40. Miller R.(1971), Innovation, organization and environment: a study of sixteen American and West European steel firms. Sherbrooke: Institut de recherche et de perfectionnement en administration.
41. Miller D, Friesen PH.(1983), Strategy-making and environment: the third link. ;4:221-35.
42. Nonaka I. (1991) ,The knowledge-creating company. Harvard Bus Rev:96-104 (Nov-Dec).
43. Nonaka I,(2010), Toyama R, Konno N. Seci, ba, and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Long Rang Plan ;33:5-34.
44. O'Reilly C. (1989) , Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations. Calif Manage Rev;18:9-25.
45. Ouchi WG, Jaeger AM.(1987), Type Z organization: stability in the midst of mobility. Acad Manag Rev;3(2):305-14.

46. Pedler M, Burgoyne J, Boydell T.(1991), The learning company: a strategy for sustainable development. New York: McGraw-Hill.
47. Penrose E. (1959) , The theory of the growth of the firm. New York: Wiley.
48. Pettigrew AM.(2015), On studying organizational cultures. *Adm Sci Q*;24:570–81.
49. Posner B, Kouzes J, Schmidt W.(2014), Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture. *Hum Resour Manag* ;24:293–309.
50. Prahalad CK, Hamel G. (2013) , The core competence of the corporation. *Harvard Bus Rev*:68(3):79–91.
51. Rapert M, Wren B. (2016) , Reconsidering organizational structure: a dual perspective of frameworks and processes. *J Manag Issue*;10(3):287–302.
52. Rastogi PN.(2010), Knowledge management and intellectual capital — the new virtuous reality of competitiveness. *Hum Syst Manage*;19(1):39–49.
53. Robbins SP. (1990) , Organization theory: structure, design, and application. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
54. Rowley J. (2011) , Knowledge management in pursuit of learning: the learning with knowledge cycle. *J Inf Sci*;27(4):227–37.
55. Ruekert RW, Walker OC, Roering KJ.(1985), The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance. *J Mark*;49:13–25.
56. Schein EH.(2012), Organizational culture and leadership: a dynamic view. San Francisco, CA: Jossey-Bass .
57. Schminke M, Ambrose ML, Cropanzano RS. (2010) , The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *J Appl Psych* ;85:294–304.
58. Senge PM. (1990) , The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Random House.
59. Shin M.(2014), A framework for evaluating economics of knowledge management systems. *Inf Manage*;42:179–96.
60. Simonin BL.(2015), The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization. *Acad Manage J*;40(5):1150–74.
61. Skivington JE, Daft RL. (2015) , A study of organizational framework and process modalities for the implementation of business-level strategic decisions. *J Manag Stud*;28 (1):45–68.
62. Soliman F, Spooner K.(2010), Strategies for implementing knowledge management: role of human resource management. *J Knowl Manag*;4(4):337–45.
63. Tiwana A. (2014) , An empirical study of the effect of knowledge integration on software development performance. *Inf Softw Technol*;46(13):899–906.
64. TsaiW. (2012) , Social structure of “cooperation” within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organ Sci*;13 (2):179–90.

65. Watkins KE, Marsick VJ.(1986), In action: creating the learning organization. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
66. Wilkins AL, Ouchi WG.(1983), Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. Adm Sci Q;28:468-81.

# Investigating the relationship between strategy bond, impacts, organizational culture and structure of organization using the mediating role of knowledge management (Case Study of Technical and Professional University of Tehran)

Pardis Dehghan<sup>1</sup>, Kobra Keshavarz<sup>2</sup>, Ghazaleh Taghavi Aali<sup>3</sup>, Mahbubeh Fallahnejad<sup>4</sup>

*1. MA student in computer hardware engineering, Islamic Azad University, Tehran South Branch*

*2. MA student, Computer, Islamic Azad University, Tehran South Branch*

*3. BA in Language, Islamic Azad University, Science and Research Branch of Tehran*

*4. MA in Accountancy, Azad University of Emirates*

---

## Abstract

Processes of knowledge management have special concepts and organizational impacts. This paper examines the mediating role of knowledge management in the relationship between organizational culture, structure and strategy and organizational impacts and contains 100 employees of Technical and Professional University of Tehran province. Knowledge management according to the results leads to impact of structure and organizational strategy on organizational impacts. Findings have theoretical concepts related to knowledge management and expand the area of research of knowledge management and test a set of independent management processes to test system-wide mechanism and examine internal resources and competitive advantage. This study is applied objectively and in terms of method is survey and in terms of type of relationship is correlation. And a questionnaire was used to collect data and test hypotheses. Structural Equation Modeling and Software lisrel were used to examine relationships between variables and the results showed that knowledge management has a positive relationship with organizational impacts, organizational culture and organizational strategy and the most important effective infrastructures and affecting the structure and organizational efficiency have a key role.

**Keywords:** knowledge management, organizational culture, structure of organization, organizational impacts

---