

## بهبود عملکرد سازمان از طریق زنجیره ارزش و تسهیم دانش

یگانه چاربنده<sup>۱</sup>، نیما جعفری نویمی پور<sup>۲\*</sup>

۱- باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

۲- گروه مهندسی کامپیوتر، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

\*نویسنده مسئول مکاتبات: jafari@iaut.ac.ir

### چکیده

امروزه با گسترش و توسعه دانش در سازمان‌ها، مدیریت اثربخش دانش در راستای اهداف سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. از این رو، دانش مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها در عصر حاضر محسوب می‌شود. این امر باعث شده است در محیط رقابتی و پویای امروز، بهره‌گیری از روش‌هایی جهت کسب، ذخیره سازی و بکارگیری دانش در کانون توجه مدیران و سازمان‌ها قرار گیرد. ایجاد زیر ساختارهای مدیریت دانش برای کنترل و نظارت هرچه بهتر بر دانش و عملکرد سازمانی بسیار مهم قلمداد می‌شود. تعهد و رهبری مدیریت ارشد، تسهیم دانش و مشتری‌مداری می‌توانند نقش بسزایی در ایجاد شاخص‌های انگیزشی برای کارکنان سازمان داشته باشند. از طرفی، در طی چند سال اخیر در نظریه‌ها و پژوهش‌های مختلفی، مدیریت زنجیره ارزش به عنوان یک سازه اصلی مرتبط با عملکرد سازمانی مطرح شده است. لذا در این مقاله به بررسی تاثیر تسهیم دانش بر زنجیره ارزش در جهت بهبود عملکرد سازمان‌ها پرداخته شده است. جامعه آماری در این پژوهش سازمان کل گمرک آذربایجان شرقی در نظر گرفته شده است و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SMART PLS 2.0 استفاده شده است. نتایج حاصل نشان می‌دهد که تعهد و رهبری مدیریت ارشد، مشتری‌مداری و تسهیم دانش تاثیر مثبتی بر زنجیره ارزش دارد که موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.

کلمات کلیدی: زنجیره ارزش، تسهیم دانش، عملکرد سازمانی، تعهد و رهبری مدیریت ارشد، مشتری‌مداری.

### ۱- مقدمه

جدیدی چون کار دانشی، کارکنان دانشی، مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی، خبر از شدت یافتن این روند می‌دهند. پیتر دراگر<sup>۱</sup> با بکارگیری این واژگان خبر

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم

<sup>1</sup> Peter, Drucker

که برخی نویسندگان بیان داشته‌اند وجود مدیریت دانش برای پشتیبانی از تسهیم دانش است (Huysman & De Wit, 2002). بنابراین سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش در میان اعضایش حمایت می‌کند، بیشتر می‌تواند فرآیندهای مؤثر و کارآمدی را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد (Lee, 2001). همگام با چرخش از سوی اقتصاد مبتنی بر صنعت به اقتصاد مبتنی بر دانش، سازمان‌ها نیز خود را بر آن داشته‌اند تا با تکیه بر دانش و اطلاعات و استفاده از آن در فرآیند کسب و کار توان رقابتی خود را افزایش دهند. بنابراین در یک اقتصاد دانش-محور، دارایی‌های ناملموس (سرمایه فکری، تجربیات، دانش سازمانی و اطلاعات) سازمان‌ها به جای دارایی‌های ملموس (ماشین‌آلات و تجهیزات) بطرز فزاینده‌ای به یک عامل تعیین‌کننده رقابتی تبدیل شده‌اند. چنین دارایی‌هایی مانند نشان‌های تجاری، شهرت سازمان، مهارت‌ها و دانش فنی کارکنان به عنوان جوهره مزیت رقابتی نگریسته می‌شوند (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Teece, 1998). بنابراین سازمان‌ها برای باقی ماندن در صحنه رقابتی، باید بر نحوه پیاده‌سازی مدیریت دانش، خلق دانش و ارزش‌دهی بر دانش متمرکز شوند.

زنجیره ارزش بطور ساده عبارت است از فراهم نمودن شرایطی برای ایجاد منافع فزونی از هزینه و توفیق یک بنگاه اقتصادی در درازمدت و این بدان معنی است که مدیران برای همه‌ی ذینفع‌های سازمان یعنی مشتریان، سهامداران، فروشندگان، کارکنان و جامعه به مفهوم وسیع آن ارزش ایجاد نمایند در غیر این صورت هر یک از ذینفع‌ها که دریابد از سازمان ارزش حاصل نمی‌نماید سازمان را رها کرده و موفقیت سازمان را با

از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آنها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. براساس این نظریه، در آینده جوامعی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. گرچه بعضی معتقدند دانش قدرت است، ولی به نظر می‌رسد دانش به خودی خود، قدرت ندارد، بلکه چیزی که به افراد قدرت می‌دهد، آن قسمتی از دانش آنها است که با دیگران تسهیم می‌کنند (McDermott & O'dell, 2001). به این ترتیب سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک قدرتی عظیم بسازد (Drucker, 1992). برای رسیدن به این قدرت و توانمندی‌ها نیاز به مدیریت دانش در مسیری درست وجود دارد. بنابراین، مدیریت دانش به‌عنوان یک کلید برای سازمان‌ها به دنبال دست‌یابی به مزیت رقابتی در نظر گرفته شده‌است (Wang & Ko, 2012). امروزه نیز در کشورهای مختلف و از جمله ایران، مدیران مشتاق به ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها با هدف بهره‌گیری از نتایج مفید آن می‌باشند. یکی از فرآیندهای مهم و مشترک در ساختارهای مختلف معرفی شده برای مدیریت دانش، تسهیم دانش است. همچنین انگیزش افراد برای تسهیم دانش خود در سازمان‌ها از اولویت‌های مهم دست‌اندرکاران مدیریت دانش می‌باشد (Foss, Husted, & Michailova, 2010; McDermott & O'dell, 2001; Quigley, Tesluk, Locke, & Bartol, 2007).

در واقع به اشتراک‌گذاری دانش فعالیتی است که از طریق آن دانش، اطلاعات، مهارت‌ها و تخصص بین مردم، دوستان، خانواده‌ها، جوامع و یا سازمان رد و بدل می‌شود (Charband & Navimipour, 2016). نقش تسهیم دانش در مدیریت دانش به اندازه‌ای اهمیت دارد

۲) بررسی تاثیر تعهد و رهبری مدیریت ارشد، مشتری-مداری و تسهیم دانش بر زنجیره ارزش و در نتیجه تاثیر آنها بر عملکرد سازمانی.

۳) بررسی چالش‌های آینده و ارائه راهکار برای آنها. پس از ارائه مقدمه در بخش اول، در بخش بعدی، پیشینه پژوهش آورده شده است. در بخش سوم روش-شناسی پژوهش توصیف شده است. در بخش چهارم تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های ضرایب معناداری T، آزمون ضرایب مسیر و معیار  $R^2$ ، معیار GOF ارائه گردیده است. در نهایت، نتیجه‌گیری، پیشنهادهای آتی و محدودیت‌های پژوهش در بخش پنجم بیان شده است.

## ۲- پیشینه پژوهش

دانشگاه‌ها و موسسه‌های عالی به مثابه یک نظام تولید دانش، دانش جدید را می‌آفرینند، آن را از منابع مختلف به دست می‌آورند و در محیط‌های آموزشی به کار می‌گیرند (Raj Adhikari, 2010). بر این اساس خلق، توسعه، انتشار و نهادینه‌سازی دانش در سازمان‌ها موضوع پیچیده‌ای است که توجه زیادی را هم در ادبیات دانشگاهی و هم مدیریتی به خود معطوف داشته است (Druker, 2001). به‌طور مؤثر تشویق کارکنان برای به اشتراک گذاشتن دانش مفید در سراسر سازمان می‌تواند به افزایش و حفظ مزایای رقابتی یک شرکت بینجامد (Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005). بنابراین، برای اینکه کارکنان سازمان به سمت ایجاد و مدیریت زیر ساختارهای دانش هدایت یابند می‌بایست عواملی انگیزاننده برای آنها در سازمان مهیا شود. در این بخش مرور مطالعات پیشین انجام شده است.

مخاطره مواجه می‌سازد. لذا زنجیره ارزش شرکت موجب می‌شود مدیران نسبت به فرایندهای شرکت بینش پیدا کنند. زنجیره ارزش با عوامل یا اجزای اصلی تولید محصول یا ارائه خدمات نهادها شروع می‌شود و دربرگیرنده تمامی فرایندهایی است که به منظور جلب رضایت مشتریان صورت می‌گیرد (استرکی، مرضیه، ۱۳۸۹). استراتژی هنر، ارزش ایجاد کردن است. استراتژی چهارچوب‌های ذهنی، مدل‌های مفهومی را تهیه می‌کند و ایده‌ها را هدایت می‌کند و به مدیران شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا فرصت‌ها را برای ارزش ایجاد کردن برای مشتریان و انتقال دادن این ارزش به عنوان سود شناسایی کنند (Normann & Ramirez, 1993).

برای اینکه بتوان ضرورت توجه به اجرای طرح‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها را مطرح کرد بایستی نتایج استفاده از این طرح‌ها در بخش‌های مختلف سازمان بررسی گردد. تاکنون تحقیقات زیادی درباره مفهوم و فرآیندهای مدیریت دانش انجام شده است اما سازمان‌ها و شرکت‌ها به دنبال چیزی فراتر از این می‌باشند. امروزه در شرایط سخت رقابتی، سازمان‌ها به دنبال این هستند که اجرای طرح‌های مدیریت دانش بتواند برای آنها عامل ایجاد تمایز و مزیت رقابتی شود. از این رو پژوهش پیرامون مدیریت دانش با محوریت بررسی تاثیر تسهیم دانش بر زنجیره ارزش در جهت بهبود عملکرد سازمان‌ها و همچنین بررسی چالش‌های پیش رو ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین اهداف بعدی این پژوهش به شرح زیر مورد نظر است:

۱) ارائه یک مدل و چارچوب برای شناسایی عوامل مؤثر بر زنجیره ارزش در جهت بهبود عملکرد سازمان‌ها.

بررسی و مدل زنجیره ارزش فعالیت‌های سازمان مبنای ارزیابی اثر مدیریت دانش بر فرآیندهای سازمانی قرار گرفت. پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و اجرای مصاحبه‌های اکتشافی، مؤلفه‌های اثرگذار مدیریت دانش بر بخش‌های مختلف سازمانی استخراج و از طریق تحقیق زمینه‌یابی و ابزار پرسش‌نامه مورد ارزیابی قرار گرفتند. سپس با استفاده از پرسش‌نامه هر کدام از مؤلفه‌های تحقیق مانند فرآیندهای مدیریت دانش، نوآوری (فردی، گروهی و سازمانی)، مهارت‌های تخصصی کارکنان و رضایت مشتریان مورد سنجش قرار گرفتند. از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزاری LISREL جهت بررسی روابط میان مؤلفه‌ها استفاده شد. در نهایت نتایج نشان داد که سازمان‌ها در صورت استفاده از ساز و کار مدیریت دانش به صورت نظام‌مند، قادر خواهند بود در بخش‌های مختلف زنجیره ارزش خود دارای مزیت رقابتی شوند که می‌تواند در صحنه رقابت مورد استفاده قرار گیرد.

مطالعه دیگری توسط چن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۲) به بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم از کیفیت سیستم‌های مدیریت دانش، خودکارآمدی سیستم‌های مدیریت دانش، جو سازمانی و نگرش نسبت به قصد تسهیم دانش در فرایند توسعه محصول جدید پرداخته است. داده‌ها از ۱۳۴ شرکت تولید الکترونیکی در تایوان جمع‌آوری و با استفاده از رگرسیون حداقل مربعات جزئی آزمون شد. نتایج حاصل از این مطالعه تجربی نشان داد که نگرش عامل کلیدی مؤثر بر قصد تسهیم دانش است. یافته‌های آنها بینش‌های مفیدی را به مدیران سازمان‌ها ارائه می‌دهد. از جمله اینکه چگونه سازمان‌ها باید رفتارها یا فعالیت‌های مشترک کارکنان را

بحرینی و همکاران (۱۳۸۸) در یک تحقیقی با رویکرد منابع انسانی به مدیریت کیفیت، در سه بعد، تعهد و رهبری مدیریت ارشد، برنامه‌های ارتقاء شایستگی‌های کارکنان و مشتری‌مداری به بررسی تاثیر-گذاری ابعاد انسان‌مدار مدیریت کیفیت در ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش سازمان پرداخته‌اند. بنابر نتایج حاصل از ادبیات موضوع و یافته‌های حاصل از تحقیق میدانی، در هر سه بعد مورد بررسی در مدیریت کیفیت، ارتباط معنی‌داری بین مدیریت کیفیت و ایجاد زیر ساختارهای مدیریت دانش سازمان حاصل شده‌است. در بررسی میزان همبستگی میان متغیرهای مدیریت کیفیت و زنجیره ارزش مدیریت دانش، بیشترین همبستگی بین مشتری‌مداری و زنجیره ارزش مدیریت دانش بدست‌آمده و برنامه‌های ارتقاء شایستگی‌های کارکنان و تعهد و رهبری مدیریت ارشد در رده‌های بعدی بوده‌اند. اهمیت مشتری‌مداری در سازمان و نقشی که در ایجاد زیر ساختارهای مدیریت دانش برخوردار می‌باشد، بسیار حائز اهمیت است. مدیریت کیفیت بواسطه پتانسیل‌های بالقوه‌ای که در سازمان ایجاد می‌کند، می‌تواند نقش بسزایی در ایجاد زیر ساختارهای مدیریت دانش سازمان ایفا کند.

در تحقیق دیگری، انصاری رنانی و همکاران (۱۳۸۸) ادبیات مربوط با زنجیره ارزش را مورد مطالعه قرار داده‌اند و همچنین اثر مدیریت دانش در خلق استراتژی رقابتی تمایز از مجرای زنجیره ارزش فعالیت‌های سازمانی را ارزیابی کرده‌اند. تحقیق آنها براساس یافته‌های تحقیق میدانی در شرکت‌های فعال در زمینه صنعت نرم‌افزار شکل گرفته‌است. برای تدوین چارچوب نظری مدل تحقیق ادبیات و پیشینه تحقیق

<sup>2</sup> Chen

معادله ساختاری نشان داد که ایجاد و به اشتراک گذاری دانش بین شرکای عرضه‌کننده نه تنها به عوامل عرضه‌کننده کالا (سابقه همکاری، سرمایه‌گذاری روابط، خاص)، بلکه به عوامل خریدار (حکومت خریدار، نزدیکی ارتباط با خریدار و وابستگی متقابل با خریدار) هم‌بستگی دارد (Marra, Ho, & Edwards, 2012).

در نهایت هانسن و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) ادبیات مربوط به زنجیره ارزش نوآوری را مورد بحث و بررسی قرار داده‌اند. هانسن نوآوری را به عنوان یک فرایند کلیدی کسب و کار معرفی کرده‌است. نوآوری مثل همه فرآیندهای کسب و کار، می‌تواند کیفیت، سرعت و سودآوری را بهبود بخشد. آنها یک مدل ارائه داده‌اند که می‌تواند فرآیند نوآوری را افزایش دهد. با استفاده از مدل، قدرت نوآوری "توانمندسازی فرایندها"، قابل تشخیص و مشاهده می‌باشد که شامل افرادی است که می‌دانند چگونه نوآوری انجام دهند و همچنین سیستم‌های اطلاعاتی حمایت از نوآوری می‌باشد. این مدل همچنین کمک می‌کند تا شما "قابلیت شرکت"، خود را ارزیابی کنید و عواملی را که بتواند یک محیطی که در آن فرایندهای عملکرد بالا شکوفا شود را ایجاد کنید. قابلیت‌های شرکت شامل مقادیر کار تیمی و مسئولیت-پذیری شخصی و همچنین مهارت‌های فرایند طراحی مجدد می‌باشد. همچنین مدل کمک می‌کند تا توانمندسازها و قابلیت‌های شرکت را به دقت تعیین کنید زیرا شما نیاز به بهبود و تقویت نوآوری در شرکت خود دارید (Hansen & Birkinshaw, 2007).

### ۳- مواد و روش‌ها

تشویق کنند به طوری که سیستم‌های مدیریت دانش تقویت یابد تا باعث ایجاد یک جو سازمانی مطلوب شوند که به نوبه خود نگرش و قصد به اشتراک‌گذاری دانش‌افزایش یابد تا منجر به منافع کل برای سازمان شود (S.-S. Chen, Chuang, & Chen, 2012).

همچنین، تسنگ و همکاران (۲۰۱۱)<sup>۳</sup> تحقیقی تحت عنوان بررسی محتوا، ارزش‌های فنی و اجتماعی از ویکی‌پدیا و اینترنت برای کشف نفوذ خود در تسهیم دانش و عملکرد شغلی انجام دادند. ویکی‌پدیا دانش‌نامه‌ای همگانی و آزاد است. آن اجازه می‌دهد تا کاربران صفحات خود را ایجاد، ویرایش و با یکدیگر به اشتراک بگذارند. از آنجا که ویکی‌پدیا توسط هر کسی قابل ویرایش است بنابراین تسهیم دانش در آن با قدرت و سرعت زیادی انجام می‌گیرد. تسنگ و همکارانش برای به دست آوردن درک بهتر از ویکی-پدیا، اشتراک دانش و عملکرد شغلی از پرسشنامه و روش‌های تحلیلی آماری استفاده کرده‌اند. نتایج بدست آمده نشان داد که ویکی‌پدیا دارای اثر قابل توجهی در به اشتراک‌گذاری دانش و عملکرد شغلی است، این بیان می‌کند که شرکت‌ها می‌توانند ویکی‌پدیا و اینترنت را برای افزایش تمایل به اشتراک گذاشتن دانش و افزایش عملکرد شغلی بین کارکنان به کارگیرند (Tseng & Huang, 2011).

هو<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در تحقیقی به توسعه و آزمون یک مدل مفهومی از تسهیم و ایجاد دانش بین دو تأمین‌کننده، زمانی که آنها برای خدمت به خریدار همکاری می‌کنند پرداخته‌است. داده‌ها از ۱۲۹ شرکت‌کننده جمع‌آوری شده بود. نتایج مدل‌سازی

<sup>5</sup> Hansen

<sup>3</sup> Tseng

<sup>4</sup> Ho

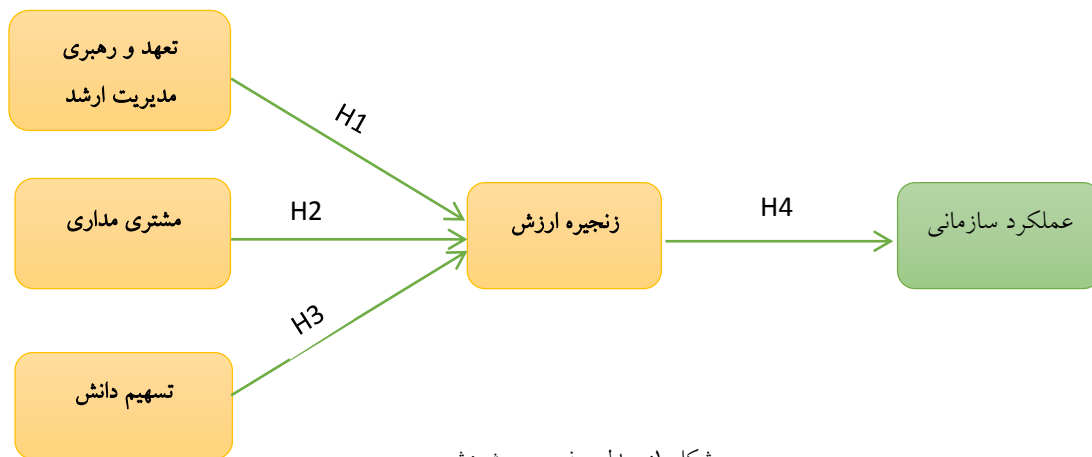
جهت بهبود عملکرد سازمان‌ها یک مدل جدید ارائه شده‌است. شکل یک مدل تحقیق را نشان می‌دهد که سه متغیر (مشتري‌مداری، تعهد و رهبری مدیریت ارشد، تسهیم دانش) ارائه شده‌است و تاثیر آنها بر زنجیره ارزش و عملکرد سازمان مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. چهار فرضیه برای آزمون روابط میان مولفه‌های چارچوب در این بخش ارائه گردیده‌است.

- ۱) تعهد و رهبری مدیریت ارشد تاثیر مثبت و معناداری بر زنجیره ارزش دارد.
- ۲) مشتري‌مداری تاثیر مثبت و معناداری بر زنجیره ارزش دارد.
- ۳) تسهیم دانش تاثیر مثبت و معناداری بر زنجیره ارزش دارد.
- ۴) زنجیره ارزش تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.

انتخاب روش پژوهش مناسب به اهداف و ماهیت موضوع مورد پژوهش و همچنین امکانات اجرایی بستگی دارد. اتخاذ روش پژوهش مناسب علاوه بر اینکه پژوهشگر را در رسیدن به نتایج محکم و قابل اتکا یاری می‌دهد، روند پیشرفت پژوهش را تسهیل می‌کند. در این فصل فرضیه‌ها، مدل و روش‌شناسی پژوهش به تفصیل توضیح داده خواهد شد. بدین منظور ابتدا فرضیه‌ها و مدل پژوهش بیان شده‌است. سپس روش پژوهش، جامعه‌ی آماری و نحوه‌ی نمونه‌گیری، روش و ابزار گردآوری داده‌ها بیان شده و سپس روایی و پایایی متغیرهای پژوهش ارائه گردیده‌است. در نهایت روش تجزیه و تحلیل داده‌ها بیان می‌شود.

### ۳-۱- مدل پژوهش

با توجه به مطالعات پیشین در این پژوهش، به منظور بررسی تاثیر تسهیم دانش بر زنجیره ارزش در



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استفاده شده- است. پرسشنامه براساس طیف لیکرت<sup>۶</sup> مقیاس چهارگزینه‌ای ( کاملاً مخالفم، مخالفم، موافقم، کاملاً موافقم ) تهیه و تنظیم گردیده‌است. روش نمونه‌گیری نیز

### ۳-۲- روش پژوهش

در پژوهش حاضر به بررسی تاثیر تسهیم دانش بر زنجیره ارزش در جهت بهبود عملکرد سازمان‌ها پرداخته شده‌است. در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌ها و

<sup>6</sup> Likert scale

یک جامعه به عنوان نمایندگان جامعه است. برای انتخاب حجم نمونه در این پژوهش از جدول مورگان استفاده شده است. روش نمونه‌گیری نیز نمونه‌گیری تصادفی می‌باشد. حجم کل جامعه آماری ۱۳۰ نفر می‌باشد. با توجه به جدول مورگان ۹۷ مورد به صورت تصادفی انتخاب شدند. از ۱۱۰ پرسشنامه عودت شده از سوی کارکنان، ۱۳ مورد غیرقابل استفاده بود و در نتیجه ۹۷ پرسشنامه کارکنان برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت.

### ۳-۴- روش و ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شده‌است و ابزار بکار رفته در این پژوهش پرسشنامه است. برای سنجش عوامل مؤثر بر تسهیم دانش، پرسشنامه‌ای محقق ساخته به تعداد ۱۹ سؤال استفاده شده‌است که سؤالات بر اساس متغیرهای شناسایی شده تهیه و تنظیم گردیده‌است. همچنین در پرسشنامه از طیف لیکرت مقیاس پنج‌گزینه‌ای (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافق) استفاده شده‌است. بخش مطالعات کتابخانه‌ای شامل مطالعه نشریه‌ها، کتب فارسی و لاتین، پایان‌نامه‌ها و بخشی هم استفاده از اطلاعات اینترنتی می‌باشد.

### ۳-۵- روایی و پایایی ابزار پژوهش

به لحاظ اطمینان از اینکه سؤالات پرسشنامه دارای روایی محتوایی باشند، پرسشنامه طراحی شده به تأیید چند تن از اساتید در این حوزه رسید. پس از تنظیم پرسشنامه، جهت اطمینان از طراحی درست پرسشنامه و بالا بردن درجه روایی و پایایی، پس از تأیید اساتید مجرب، پرسشنامه‌ها به صورت آزمایشی در بین ۲۰ نفر از کارکنان سازمان مورد اجرا و آزمایش قرار داده شد تا

نمونه‌گیری تصادفی می‌باشد. این پژوهش از نظر ماهیت و هدف کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی و پیمایشی است. فرضیه‌های پژوهش با استفاده از عوامل شناسایی شده در پژوهش‌ها و مدل‌های پیشین تدوین شده‌اند که خود مبنای طراحی چارچوب پژوهش است. پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تأمین اعتبار شده‌است. جامعه آماری کارکنان اداره کل گمرک استان آذربایجان شرقی می‌باشد. حجم کل جامعه آماری ۱۳۰ نفر می‌باشد. با توجه به جدول مورگان ۹۷ مورد به صورت تصادفی انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون T-VALUE، معیار  $R^2$ ، معیار GOF با استفاده از بسته نرم‌افزاری SMART PLS 2.0 انجام شده‌است.

### ۳-۳- جامعه آماری و تعیین حجم نمونه

انجام هر پژوهش علمی مستلزم زمان و هزینه می‌باشد، به همین دلیل در اکثر موارد امکان بررسی کامل جامعه به صورت سرشماری وجود ندارد؛ بنابراین انتخاب نمونه و روش نمونه‌گیری برای پژوهش ضروری است. جامعه آماری همان جامعه اصلی است که از آن نمونه به دست می‌آید. جامعه مجموعه اعضاء حقیقی یا فرضی است که نتایج پژوهش به آن تعمیم داده می‌شود. جامعه آماری در این پژوهش کارمندان اداره گمرک استان آذربایجان شرقی<sup>۷</sup> می‌باشد. نمونه در آمار به تعدادی از اجزا انتخاب شده با روش تصادفی از یک جامعه آماری گفته می‌شود که با بررسی مشخصات در نمونه فرضیات آماری در جامعه مرجع قابل پژوهش می‌باشند. نمونه‌گیری یعنی انتخاب تعدادی از افراد، حوادث و اشیاء از یک جامعه تعریف شده به عنوان نماینده آن جامعه. به عبارت دیگر نمونه‌گیری عبارت از انتخاب درصدی از

<sup>۷</sup> <http://www.ea-customs.gov.ir/>

در صورت داشتن نقص نسبت به اصلاح آن اقدام گردد و برای اطمینان بیشتر از درجه روایی و پایایی، ضریب آلفای کرونباخ و روایی همگرا (AVE) و پایایی ترکیبی پرسشنامه مذکور با استفاده از دو نرم افزار (SPSS) و (SMART PLS) آورده شده است.

پایایی یا قابلیت اندازه اعتماد مشخص می‌سازد که ابزارگیری در صورت اجرا در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی دارد. بدین معنی که اگر پژوهشگر پرسشنامه خود را دوباره و یا به صورت موازی اجرا کند و نتایج هر دو یکسان باشد، ابزار از پایایی کامل برخوردار است. اندازه‌گیری پایایی در این پژوهش با استفاده از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی انجام خواهد گرفت. آلفای کرونباخ معیاری سنتی برای سنجش پایایی محسوب می‌گردد و مقدار بالاتر از ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول است (Cronbach, 1951). از آنجایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی متغیرها می‌باشد، روش PLS معیار مدرن‌تری نسبت به آلفای کرونباخ به نام پایایی ترکیبی به کار می‌برد. برتری این معیار نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی متغیرها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی متغیرهایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. در نتیجه برای سنجش بهتر پایایی، هردوی این معیارها در این پژوهش به کار برده شده است. مقدار پایایی ترکیبی برای هر متغیر

بالاتر از ۰/۷ شود نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. (Nunnally, 1978) معیار بعدی برای برازش مدل اندازه‌گیری روایی همگرا<sup>۸</sup> (AVE) می‌باشد. معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر متغیر با شاخص‌های خود است. به بیان ساده‌تر این معیار میزان همبستگی یک متغیر با شاخص‌های خود می‌باشد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. مقدار بحرانی برای این معیار عدد ۰/۴ است. بدین معنی که مقدار AVE بالای ۰/۴ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد. نهایتاً معیار بعدی روایی واگرا می‌باشد که میزان رابطه یک متغیر با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن متغیر با سایر متغیرها است. به طوریکه روایی واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک متغیر در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با متغیرهای دیگر. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر متغیر بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر باشد، یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین متغیر در مدل باشد (Fornell & Larcker, 1981). جدول ۱ و ۲ نشان می‌دهد که با توجه به قرار گرفتن همه معیارها در سطوح استاندارد، نتایج حاصل قابل قبول است.

جدول ۱- روایی و پایایی برای مدل اندازه‌گیری

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
مشتری‌مداری	۰/۷۲	۰/۸۲	۰/۶۲
تعهد و رهبری مدیریت ارشد	۰/۷۰	۰/۸۱	۰/۶۱
تسهیم دانش	۰/۷۳	۰/۸۳	۰/۶۴
زنجیره ارزش	۰/۸۴	۰/۸۹	۰/۵۲
عملکرد سازمانی	۰/۸۴	۰/۸۸	۰/۵۱

<sup>8</sup> Average Variance Extracted



آلفای کرونباخ برای متغیرهای مستقل و وابسته بالاتر از ۰/۷ است که نشان دهنده ی پایایی خوب می باشد. همچنین قابلیت اطمینان نیز برای همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ می باشد. روایی همگرا نیز برای همه متغیرها از ۰/۵ بالاتر می باشد. با توجه به معیارهای ارائه شده، مدل پیشنهادی در سطح استانداردها قابل قبول می باشد.

جدول ۲- روایی واگرا برای مدل اندازه گیری

ابعاد	عملکرد سازمانی	مشتری مداری	تعهد و رهبری مدیریت ارشد	تسهیم دانش	زنجیره ارزش
عملکرد سازمانی	۰/۷۲				
مشتری مداری	۰/۶۵	۰/۷۹			
تعهد و رهبری مدیریت ارشد	۰/۴۰	۰/۵۶	۰/۷۹		
تسهیم دانش	۰/۶۰	۰/۴۰	۰/۷۰	۰/۸۰	
زنجیره ارزش	۰/۵۵	۰/۴۵	۰/۷۰	۰/۶۲	۰/۷۲

را انجام دهد (Huang, Huang, Huang, & Lin, 2012). بنابراین، از روش حداقل مربعات جزئی برای انجام تجزیه و تحلیل داده در این پژوهش استفاده شد. روش تجزیه و تحلیل در دو مرحله انجام گرفته است. مرحله اول شامل انجام تجزیه و تحلیل قابلیت اطمینان و روایی همگرا و واگرا و پایایی مدل و پرسشنامه می باشد. مرحله دوم مستلزم تأیید تمام مفروضات مطالعه از طریق انجام آزمون‌ها با استفاده از نرم افزار می باشد (H.-R. Chen & Tseng, 2012). در این پژوهش از SMART PLS 2.0 برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است؛ بنابراین برای اندازه‌گیری برازش کلی مدل و آزمون فرضیات و همبستگی از آزمون ضرایب مسیر، معیار  $R^2$ ، شاخص GOF و همچنین از ضریب معناداری  $t$  (T-VALU) استفاده شده است.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

برای بررسی تأیید یا عدم تأیید فرضیات و همچنین بررسی برازش کلی مدل نیاز به انتخاب آزمون‌ها، تجزیه

ماتریس جدول ۲ مربوط به مدل پیشنهادی می باشد که با توجه به بیشتر بودن اعداد مندرج در قطر اصلی از اعداد زیرین خود نشان‌دهنده‌ی روایی واگرای قابل قبول است.

#### ۳-۶- روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

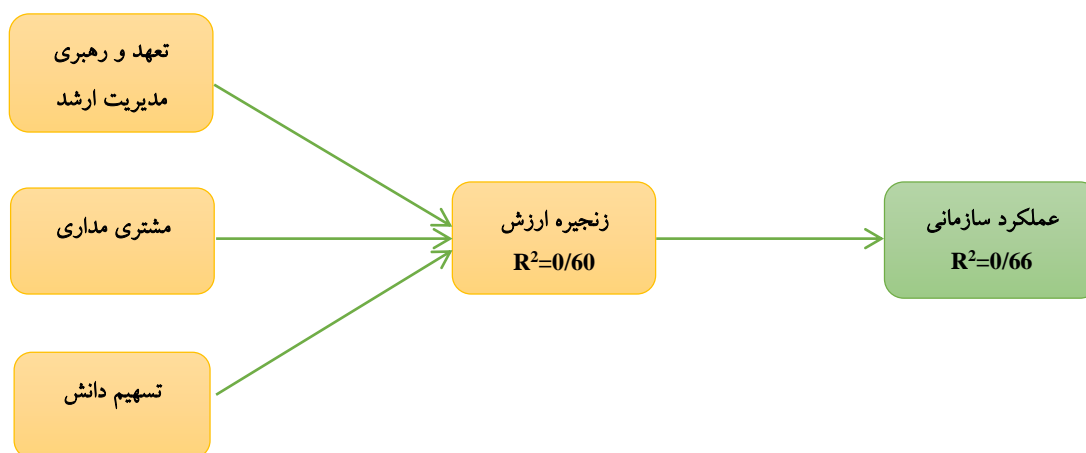
در این پژوهش تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی انجام گرفته است. بدین صورت که ابتدا با استفاده از آمار توصیفی به توصیف نتایج حاصله از جامعه آماری پرداخته شد و تحلیل و آزمون فرضیات نیز با کمک آمار استنباطی انجام گردید. همچنین برای تمامی این آزمون‌ها از نرم‌افزار SMART-PLS (روش حداقل مربعات جزئی) استفاده شده است. این نرم-افزار یک رویکرد مبتنی بر مؤلفه است که می‌توان توسط آن قابلیت اطمینان، اعتبار و روابط بین متغیرها را اندازه‌گیری کرد (Cheng & Yang, 2014). روش حداقل مربع جزئی اغلب به عنوان یک جایگزین برای مدل‌سازی معادله ساختاری استفاده می‌شود. در مقابل مدل‌سازی معادلات ساختاری، حداقل مربعات جزئی قادر است حتی با یک نمونه کوچک (حداقل = ۲۰) تجزیه و تحلیل

و تحلیل داده‌ها براساس این آزمون‌ها و استفاده از نرم-افزار انتخاب شده می‌باشد. در این پژوهش با استفاده از سه معیار  $R^2$  اعداد معناداری (T-values)  $-t$  و معیار GOF، فرضیات و مدل ارزیابی خواهند شد که در ادامه به شرح و توصیف این آزمون‌ها خواهیم پرداخت.

#### ۴-۱- معیار $R^2$ و آزمون ضرایب مسیر

معیار  $R^2$ ، معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته می‌گذارد. چین<sup>۹</sup>

(۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  معرفی می‌کند (Chin, 1998). برای ارزیابی توانایی مدل از معیار  $R^2$  استفاده شده‌است. در این پژوهش سه متغیر مستقل و دو متغیر وابسته وجود دارد که تأثیر این سه متغیر بر روی متغیرهای وابسته بررسی شد. از اعداد به دست آمده توسط تجزیه و تحلیل‌های انجام گرفته برای ضرایب مسیر و معیار  $R^2$  می‌توان معناداری و تأیید فرضیات و تأثیر قوی هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته را قبول کرد. شکل ۲ نتایج حاصل را نشان می‌دهد.



شکل ۲- مدل ساختاری برای تسهیم دانش

اینکه آیا تعهد و رهبری مدیریت ارشد، مشتری‌مداری و تسهیم دانش بر زنجیره ارزش و همچنین عملکرد سازمانی تأثیر داشته باشد یا خیر فرضیات ارائه شده با استفاده از آزمون ضرایب معناداری  $t$  بررسی شد. نتایج آزمون  $t$  در جدول ۳ نشان داده شده‌است. نتایج حاصل نشان می‌دهد که فرضیات در سطح معناداری ۹۹ درصد قابل قبول است.

#### ۴-۲- ضرایب معناداری $t$

ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه‌ی بین سازه‌ها در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معناداری  $t$  است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۲/۵۸ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۹٪ است.<sup>۱۰</sup> برای آزمون

به ترتیب برابرند با ۱/۹۶، ۲/۵۸، ۳/۲۷

<sup>۹</sup> Chin

<sup>۱۰</sup> اعداد معناداری در سطوح اطمینان ۹۵٪، ۹۹٪، ۹۹٫۹٪

جدول ۳- خلاصه نتایج آزمون‌ها

روابط	ضرایب مسیر	آزمون t	آزمون فرضیات
تعهد و رهبری مدیریت ارشد ← زنجیره ارزش	۰/۲۹	۴/۰۵	قابل قبول
مشتری مداری ← زنجیره ارزش	۰/۱۹	۵/۹۸	قابل قبول
تسهیم دانش ← زنجیره ارزش	۰/۵۹	۴/۷۱	قابل قبول
زنجیره ارزش ← عملکرد سازمانی	۰/۷۶	۳۱/۰۷	قابل قبول

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.001$ 

#### ۴-۳- معیار GOF

اول، ضریب مسیر بین تعهد و رهبری مدیریت ارشد و زنجیره ارزش ۰/۲۹ به دست آمد که نشان می‌دهد تعهد و رهبری مدیریت ارشد تاثیر مثبت و معناداری بر زنجیره ارزش اخیراً، یک اندازه‌گیری مناسب جهانی برای برازش کلی مدل با استفاده از PLS پیشنهاد شده است. عددی که برای این معیار به دست می‌آید بین صفر و یک می‌باشد. وتزلس و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند، به این معنی که در صورت محاسبه مقدار ۰/۰۱ و نزدیک آن به عنوان GOF در یک مدل، می‌توان نتیجه گرفت که برازش کلی آن مدل در حد ضعیفی است و باید به اصلاح روابط بین سازه‌های مدل پرداخت (Wetzels, Odekerken-Schröder, & Van Oppen, 2009). به همین ترتیب در مورد دو مقدار دیگر GOF نیز (۰/۲۵) برازش کلی متوسط، ۰/۳۶ برازش کلی قوی (این دستورالعمل برقرار است و فرمول محاسبه GOF عبارت است از:

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

برای محاسبه میانگین AVE از فرمول شماره ۱

استفاده شده است:

$$1) \mu_{AVE} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n x_i$$

$$\mu_{AVE} = 0.57$$

همچنین برای محاسبه برازش کلی مدل بایستی

میانگین  $R^2$  را نیز محاسبه کرد:

$$2) \mu_{R^2} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n x_i$$

$$\mu_{R^2} = 0/63$$

با جایگذاری فرمول ۱ و ۲ در معادله ۳، ارزش

GOF بدست می‌آید:

$$3) GOF = \sqrt{0.57 \times 0.63} = 0.60$$

#### ۴-۴- تحلیل و تفسیر نتایج

با توجه به اندازه‌هایی که برای  $R^2$  تعریف شده است، اعداد به دست آمده برای  $R^2$  در تجزیه و تحلیل‌های ما اعداد ۰/۶۰ و ۰/۶۶ می‌باشد که نشان از برازش خوب مدل می‌باشد. همچنین ضرایب مسیر در جدول ۳ نشان داده شده است. دارد. دوم، ضریب مسیر بین مشتری مداری و زنجیره ارزش ۰/۱۹ به دست آمد که نشان می‌دهد مشتری مداری تاثیر مثبت و معناداری بر زنجیره ارزش دارد. سوم، ضریب مسیر بین تسهیم دانش و زنجیره ارزش ۰/۵۹ به دست آمد که نشان می‌دهد تسهیم دانش تاثیر مثبت و معناداری بر زنجیره ارزش دارد. چهارم،

<sup>11</sup> Wetzels et al.

درآمد کاهش خواهد یافت. تسهیم دانش از عوامل کلیدی موثر بر زنجیره ارزش است اگر افراد اطلاعات و دانش خود را در سازمان به اشتراک بگذارند باعث نوآوری و خلاقیت و تسهیل کارها خواهد شد بنابراین عملکرد سازمان بهبود خواهد یافت. در نهایت، تایید فرضیه چهارم به ما نشان داد که زنجیره ارزش باعث بهبود عملکرد سازمان و در نتیجه موفقیت سازمان و باقی ماندن در عرصه رقابتی خواهد شد.

## ۲-۵- محدودیت‌ها و پیشنهادات آتی

بیشتر پژوهشگران در پژوهش خود با محدودیت‌هایی مواجه هستند؛ در این پژوهش نیز محدودیت‌هایی وجود دارد. محدودیت اصلی این مطالعه این می‌باشد که نمونه پژوهش محدود به یک سازمان است. انجام مطالعه در بسیاری از مؤسسات مختلف با وجود پرهزینه و وقتگیر بودن، اما یک انتخاب خوب برای پژوهش‌های آینده است. همچنین با بررسی‌هایی که انجام گرفت مشخص شد که هنوز تسهیم دانش آن‌طور که باید در سازمان‌ها باشد و از آن استفاده کنند، نمی‌باشد و برخی از سازمان‌ها هنوز هم از تفکر سنتی که دانش یک قدرت است استفاده می‌کنند. علاوه بر این، داده‌ها به صورت مقطعی جمع‌آوری شده‌است، به طوریکه احتمال تغییر روابط علت و معلولی با گذشت زمان وجود دارد.

با توجه به محدودیت‌های پژوهش و بررسی‌های انجام گرفته به عنوان کارهای آتی، پیشنهادات و راهکارهای زیر ارائه می‌شود:

- آگاه‌سازی کارکنان بویژه مدیران در خصوص نقش و جایگاه تسهیم دانش سازمانی در موفقیت فرد و سازمان.

ضریب مسیر بین زنجیره ارزش و عملکرد سازمانی ۰/۷۶ به دست آمد که نشان می‌دهد زنجیره ارزش تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. همچنین، با استفاده از آزمون‌هایی که برای برازش کلی مدل انجام گرفت یک مقدار ۰/۶۰ به دست آمد که این مقدار در مقایسه با مقادیر پایه بالا تعریف شده برای GOF نشان می‌دهد که ساختار مدل مناسب می‌باشد.

## ۵- نتیجه‌گیری

### ۵-۱- نتیجه‌گیری و تفسیر داده‌ها

هدف این پژوهش بررسی تاثیر تسهیم دانش بر زنجیره ارزش به عنوان یک راهکار و راهبرد جهت بهبود عملکرد سازمان‌ها بود که با توجه به اینکه این موضوع تاکنون سهم ناچیزی از پژوهش‌های انجام شده در کشور را به خود اختصاص داد بود، ضرورت پرداختن به چنین موضوعی و بررسی ابعاد و جوانب آن و ارائه مدلی مفهومی در این زمینه کاملاً احساس می‌شد. برای بررسی این موضوع، پرسشنامه‌ی محقق ساخته به تعداد ۱۹ سؤال که سؤالات بر اساس متغیرها شناسایی شده، تهیه و تنظیم گردیده‌است. داده‌ها از ۹۷ کارمند سازمان کل گمرک آذربایجان شرقی جمع‌آوری شد و اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌ها از طریق نرم‌افزار هوشمند PLS 2.0 تجزیه و تحلیل شد. نتایج بدست آمده از مطالعه نشان داد که تعهد و رهبری مدیریت ارشد نقش به‌سزایی بر زنجیره ارزش دارد که سازمان‌ها برای موفقیت در برابر رقبا باید مدیرانی متعهد و کاردان استخدام کنند. از دیگر نتایج بدست آمده وجود رابطه مثبت بین مشتری‌مداری و زنجیره ارزش می‌باشد اگر رضایت مشتری از کالاها و خدمات سازمان وجود نداشته باشد فروش و در نتیجه

- ایجاد کارگروه‌هایی به منظور تدوین برنامه‌های عملیاتی تسهیم دانش سازمانی در جهت بهبود عملکرد سازمانی.
- افزایش اعتماد سازمانی بین کارکنان به منظور آسان‌سازی نشر دانش.
- انگیزش، تشویق و تحریک افراد در سازمان به نحوی که بصورت هدفمند به کسب، توزیع، انتقال و بکارگیری دانش مفید موجود و دانش جدید بپردازند.
- مستندسازی تجربه افراد خبره و ایجاد روش‌های آسان دسترسی به این تجربه‌ها.

## منابع

- استرکی، مرضیه. ۱۳۸۹، زنجیره ارزش و حسابداری مدیریت، همایش بررسی راهکارهای ارتقاء مباحث حسابداری مدیریت در صنعت، دورود، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دورود.
- بحرینی، کیومرث، هوشنگی، مهدی، ۱۳۸۸، بررسی و تحلیل نقش مدیریت کیفیت در ایجاد زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان، مجله پژوهش‌های مدیریت، شماره ۸۳، صفحه ۹۹-۱۲۰.
- انصاری رنانی، قاسم، قاسمی نامقی، محمد. ۱۳۸۸، ارزیابی اثر مدیریت دانش در خلق استراتژی رقابتی تمایز از مجرای زنجیره ارزش فعالیت‌های سازمان، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، شماره ۲، صفحه ۱-۲۰.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 87-111.
- Charband, Y., & Navimipour, N. J. (2016). Online knowledge sharing mechanisms: a systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Information Systems Frontiers*, 1-21.
- Chen, H.-R., & Tseng, H.-F. (2012). Factors that influence acceptance of web-based e-learning systems for the in-service education of junior high school teachers in Taiwan. *Evaluation and program planning*, 35(3), 398-406.
- Chen, S.-S., Chuang, Y.-W., & Chen, P.-Y. (2012). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate. *Knowledge-Based Systems*, 31, 106-118.
- Cheng, H.-H., & Yang, H.-L. (2014). The antecedents of collective creative efficacy for information system development teams. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 1-17.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Drucker, P. (1992). The society of organizations. *Harvard business review*, 95-104.
- Druker, P. (2001). The next society: Survey of the near future. *The Economist (online edition)*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Foss, N. J., Husted, K., & Michailova, S. (2010). Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. *Journal of Management studies*, 47(3), 455-482.
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard business review*, 85(6), 121.

- Huang, Y.-M., Huang, Y.-M., Huang, S.-H., & Lin, Y.-T. (2012). A ubiquitous English vocabulary learning system: Evidence of active/passive attitudes vs. usefulness/ease-of-use. *Computers & Education*, 58(1), 273-282.
- Huysman, M. H., & De Wit, D. (2002). *Knowledge sharing in practice* (Vol. 4): Springer Science & Business Media.
- Lee, J.-N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5), 323-335.
- Marra, M., Ho, W., & Edwards, J. S. (2012). Supply chain knowledge management: A literature review. *Expert systems with applications*, 39(5), 6103-6110.
- McDermott, R., & O'dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of knowledge management*, 5(1), 76-85.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation. *Harvard business review*, 71(4), 65-77.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*: New York: McGraw-Hill.
- Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007). A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization Science*, 18(1), 71-88.
- Raj Adhikari, D. (2010). Knowledge management in academic institutions. *International Journal of Educational Management*, 24(2), 94-104.
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California management review*, 40(3), 55-79.
- Tseng, S.-M., & Huang, J.-S. (2011). The correlation between Wikipedia and knowledge sharing on job performance. *Expert systems with applications*, 38(5), 6118-6124.
- Wang, W.-T., & Ko, N.-Y. (2012). Knowledge sharing practices of project teams when encountering changes in project scope: A contingency approach. *Journal of Information Science*, 38(5), 423-441.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.

## Organizational Performance Improvement through Value Chain and Knowledge Sharing

Chaarband, Y.<sup>1</sup>, Jafari Navimipour, N.<sup>2\*</sup>

- 1- Young Researchers and Elite Club, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.
- 2- Department of Computer Engineering, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

\*Corresponding author's email: jafari@iaut.ac.ir

### Abstract

Today, with the development of knowledge in organizations, effective management of knowledge is of particular importance in achieving organizational goals. Therefore, knowledge is the most important competitive advantage in the present age. This has led in today's dynamic and competitive environment, using efficient methods for the acquisition, storage and application of knowledge focus considered on managers and organizations. Creating a knowledge management infrastructure to control and monitor better the knowledge and organizational performance is very important considered. Senior management commitment and leadership, knowledge sharing and customer orientation can important role in creating the index incentive for employees of the organization. On the other hand, in recent years in the theory and several preceding studies, value chain management as a main structure is related to organizational performance. So in this article the impact of knowledge sharing on the value chain to improve the performance of organizations is discussed. Statistical population in this study is intended Azerbaijan Customs Organization and data analysis software for SMART PLS 2.0 has been used. The results show that the commitment and leadership of senior management, customer orientation and knowledge sharing has positive impact on the value chain to improve organizational performance.

**Keywords:** value chain, knowledge sharing, organizational performance, commitment and leadership of senior management, customer-oriented.