

## بررسی اثرات فرایندهای مدیریت دانش بر مدیریت منابع انسانی با تاکید بر نقش میانجی بهره-برداری از دانش (مطالعه موردی: گمرک رازی استان آذربایجان غربی)

حوائج مقبلی<sup>۱</sup>، سیروس فخمی آذر\*<sup>۲</sup>

۱. کارشناسی ارشد. گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.

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

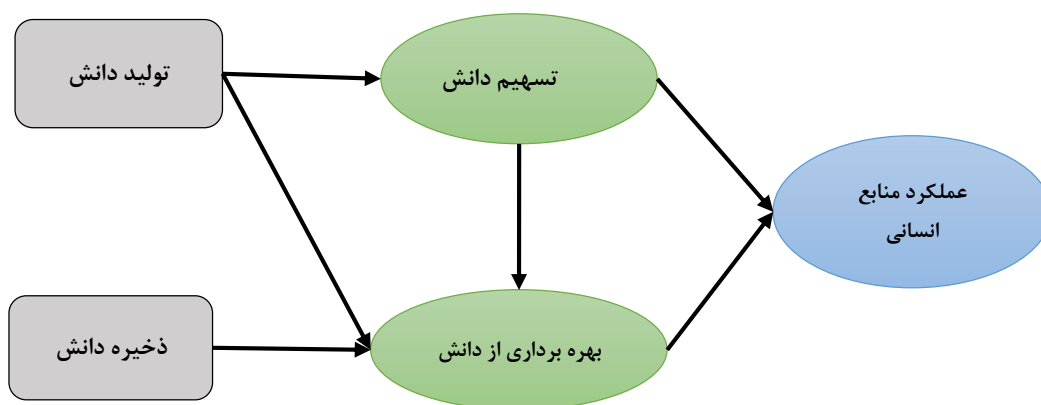
### چکیده

هدف از این مطالعه بررسی اثرات فرایندهای مدیریت دانش بر مدیریت منابع انسانی با تاکید بر نقش میانجی بهره‌برداری از دانش می‌باشد. نمونه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان گمرک رازی استان آذربایجان غربی به تعداد ۱۱۰ نفر می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر شیوه گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی-همبستگی است و از حیث هدف کاربردی می‌باشد و برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط از روش کتابخانه‌ای- میدانی و به صورت پرسشنامه استفاده شده است. مدل ارائه شده و اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه‌ها از طریق نرم‌افزار SMART PLS تجزیه و تحلیل شده است. در نهایت، نتایج نشان می‌دهد که تولید دانش بر تسهیم دانش و بهره‌برداری از دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد و همچنین تأثیر ذخیره دانش بر بهره‌برداری از دانش قابل توجه می‌باشد. همچنین تسهیم دانش تأثیر معناداری بر بهره‌برداری از دانش دارد. بنابراین، با توجه به نتایج به دست از این پژوهش تسهیم دانش و بهره‌برداری از دانش منجر به بهبود عملکرد منابع انسانی می‌گردد. کلمات کلیدی: تولید دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش، بهره‌برداری از دانش، عملکرد منابع انسانی.

### ۱. مقدمه

دانش در سازمان یکی از مهم‌ترین منابع برای دستیابی به مزیت رقابتی و خلق ارزش به عنوان یک عنصر سازنده و ضروری برای توسعه قابلیت‌های پویا و به عنوان یک عامل تعیین کننده در جهت جاه طلبی جهانی شرکت‌ها محسوب می‌شود که پرورش و مدیریت آن را از جانب شرکت‌ها می‌طلبد. کسب و استفاده از دانش به عنوان مهمترین منبع ثروت و همچنین عامل اصلی موفقیت هر سازمانی در اقتصاد متحول جهانی در نظر گرفته می‌شود. امروزه دانش، نزدیک‌ترین لایه به تصمیم‌گیری بوده و به عنوان منبعی ارزشمند و استراتژیک مطرح است. ارائه محصولات و خدمات با کیفیت مناسب و اقتصادی بدون مدیریت و استفاده صحیح از این منبع ارزشمند امری سخت است. مدیریت دانش مشتمل بر تمامی فعالیت‌ها و فرآیندهای مبتنی بر جهت‌دهی دانش به سمت تحقق اهداف سازمان است. در واقع مدیریت دانش امری است که جریان دانش را به سمت اهداف عملکردی کلیدی سازمان سوق می‌دهد. به طور معمول اهداف کلیدی سازمان‌ها را هدف‌های مالی و بازاری شکل می‌دهند. اما نیل به این اهداف نهایی و عملکردسنج مستلزم عبور از برخی اهداف پایه‌ای و عملکردساز است. سازمان‌هایی که قادر به ایجاد و استفاده مجدد از دانش خود هستند، میلیون‌ها دلار در هزینه‌ها صرفه جویی می‌کنند. امروزه دانش به عنوان مهم‌ترین منبع استراتژیک برای هر سازمان در نظر گرفته می‌شود، زیرا کسب، ادغام، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش مهم‌ترین عناصر برای ساخت و حفظ مزایای رقابتی است. تا همین اواخر کم‌تر کسی منابع انسانی را منشأ مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌دانست (Serenko et al, 2010).

اما، امروزه ادعا می‌شود که نیروی انسانی بزرگ‌ترین سرمایه سازمان‌ها و کشورها است و توسعه و رشد این مجموعه‌های انسانی بدون توسعه انسان‌ها به نتیجه نمی‌رسد. پژوهش‌های متعددی نشان داده‌اند که توسعه منابع انسانی منجر به توسعه سازمان‌ها و به تبع آن توسعه جوامع شده است. از این رو، توسعه منابع انسانی به یکی از مهم‌ترین و بزرگ‌ترین دغدغه‌های مدیران و سازمان‌های این دوران تبدیل شده است. همسو با این تحولات، امروزه مفهوم عملکرد منابع انسانی جایگاهی متمایز در تئوری‌های رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک داشته است. سیستم مدیریت دانش به عنوان، یک ابزار ارتقای بهره‌وری می‌تواند با سایر اقداماتی که در جهت ارتقاء عملکرد و بهره‌وری سازمان انجام می‌شود، هماهنگ شده و به صورت مکمل عمل نماید. رمز موفقیت سازمان در بهره‌وری و مدیریت دانش است. در هر دوی آنها منابع انسانی نقش مهمی ایفا می‌کنند. امروزه مدیران تلاش می‌کنند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج نموده و آن را در میان تمامی افراد تسهیم نمایند تا دانش ذخیره شده در سیستم، تبدیل به منبع قابل استفاده دائمی شود و مزیت رقابتی پایدار ایجاد نماید. منابع انسانی و مدیریت دانش به عنوان یکی از مهمترین عوامل در سازمان‌ها محسوب می‌شوند که به آنها در دستیابی به مزایای رقابتی کمک می‌کند. با این حال، سازمان‌ها باید از فاکتورهای انسانی مراقبت کنند و تعهد خود را در سازمان‌ها افزایش دهند تا از دانش درون آنها بهره‌مند شوند. در حالی که یک سازمان قصد دارد تا از قابلیت‌های دانشی خود استفاده کند، تمرکز بر منابع سرمایه انسانی نیز ضروری است. به طور خاص، این ادغام به دلیل این واقعیت است که بخش بزرگی از دانش سازمان، بی اعتبار است، به عنوان مثال دانش تجربی ارزشمند که این تنها در خاطرات فردی کارگران وجود دارد و برای استخراج و به اشتراک گذاری با دیگران دشوار است (Barros, 2015). ایجاد، مدیریت و بهره‌برداری از دانش به طور مستقیم تحت تأثیر چندین شیوه و استراتژی مدیریت منابع انسانی است. ادغام هر دو رشته، مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی، یک مؤلفه منحصر به فرد و پرنرژی را برای مزیت رقابتی پایدار در اقتصاد دانش ایجاد می‌کند (Zaim, 2016). با افزایش حجم مبادلات تجاری، و به تبع آن پیچیده‌تر شدن تجارت و حرکت به سوی شیوه‌های مدرن، انتظارات از گمرک به عنوان یکی از مهم‌ترین حلقه‌های زنجیره تجارت بالا رفته و احساس می‌شود کنترل، نظارت و انجام به هنگام فرایندهای گمرکی با روش‌های قدیمی قابل انجام نیست و نیاز به تفکرات نو و شیوه‌های مبتکرانه همه جانبه و چند بعدی به شدت احساس می‌شود. لذا با توجه به اهمیت پرداختن به موضوع مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش مسئله‌ای که وجود دارد این است که آیا فرایندهای مدیریت دانش بر مدیریت منابع انسانی با تاکید بر نقش میانجی بهره‌برداری از دانش در اداره گمرک رازی استان آذربایجان غربی تأثیر دارد یا خیر؟



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (Zaim et al, 2018)

○ بهره‌برداری از دانش: مدیریت دانش شامل سه مرحله تولید، انتشار و بهره‌برداری است. در حالی که مرحله اول توسط پژوهشگران انجام می‌شود و نتایج آن به صورت گوناگون نشر می‌یابد، بهره‌برداری از دانش و کاربرد یافته‌ها همواره موفقیت‌آمیز نمی‌باشد، زیرا ارتباط درستی بین تولیدکنندگان، ناشرین و کاربران دانش وجود ندارد. با رشد سریع سازمان‌هایی که فعالیت‌های وسیعی در مناطق مختلف دنیا

دارند، بهره برداری مؤثر از دانش یک چالش ویژه است. این موضوع خصوصاً در محدوده‌هایی که توسعه فناوری سریع است، مهم تلقی می‌شود (Verkasalo et al, 2003). دانشمندان تاکنون در حوزه مطالعات علمی، بر روی تولید دانش متمرکز بوده‌اند، اما اکنون علاقه مند به بهره برداری از دانش هستند. لذا برخی بررسی‌های ارزشمند جدید شامل علوم کاربردی و بهره برداری از دانش علمی به عنوان موضوعات اصلی در سیستم‌های علمی انجام شده است و سیاست‌ها به طور فزاینده‌ای به سوی بهره برداری از نتایج تحقیق و ارتباط علم با کاربرد آن متمایل می‌شود. در گذشته، تمرکز بر روی تولید دانش بود و مفاهیم مربوطه عبارت بودند از: واقعی، عینی، روش‌شناسی، معتبر و غیره. این مفاهیم هنوز نقش مهمی را در علم و مطالعات علمی ایفاء می‌کنند، اما اکنون مشکلات مربوط به کاربرد تحقیق به آنها اضافه شده است (صاحب‌دل و همکاران، ۱۳۹۶).

- **تسهیم دانش:** تسهیم دانش براساس نظریه داوینپورت و پروساک<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) عبارت است از مبادله دانش و تسهیم تجربیات در میان واحدهای سازمانی مختلف برای دستیابی به منافع حال و آینده. لی<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) تسهیم دانش را فعالیت‌های انتقال و توزیع دانش (دانش ضمنی و عینی) از یک فرد، گروه یا سازمان به دیگری تعریف نموده است.
- **عملکرد منابع انسانی:** هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است و از آنجا که ارزیابی عملکرد، مدیران را از نیازهای منابع انسانی سازمان، فرهنگ سازمانی و نگرش آنها آگاه ساخته و شناسایی فعالیت‌های لازم را برای بهبود کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها امکان‌پذیر می‌سازد (skildsen & Kangi, 1998).
- **تولید دانش:** گری<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) معتقد است تولید دانش در واقع کلیه فعالیت‌های کنشگران، نهادها و تعاملاتی را که در فرایند تولید دانش سهیم هستند در بر می‌گیرد. این تعریف نه تنها برون دادها بلکه ارتباط بین درون داد و برون‌داد و تولید متناسب و کارآمد دانش را نیز شامل می‌شود (ربانی خوراسگانی و دیگران، ۱۳۹۰). تولید دانش به فرایندی اشاره دارد که از طریق آن دانش در یک زمینه پژوهش علمی پیشرفت می‌کند (Hallinger, 2011).
- **ذخیره دانش:** ذخیره، نگهداری و روزآمد کردن دانش به این بخش مربوط می‌شود. این روش، از نابودی دانش جلوگیری کرده به آن اجازه این‌که مورد استفاده قرار گیرد را می‌دهد که البته در این راستا باید سازوکارهای مناسبی برای به‌روز کردن سیستم ایجاد شود (قلیچ‌لی، ۱۳۸۸).

## ۲. پیشینه پژوهش

سنایی و همکاران (۱۳۹۷) تحقیقی را باهدف بررسی و شناسایی پیشایندها (نگرش به یادگیری و تسهیم، حمایت سازمانی ادراک‌شده و نقش رهبری) و پیامدهای تسهیم دانش (عملکرد شغلی، عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد تطبیق‌پذیر) انجام داده‌اند. نتایج پژوهش آنها نشان می‌دهد متغیر نگرش به تسهیم دانش بیشترین تأثیر را بر تسهیم دانش داشته؛ همچنین تأثیر معنی‌دار و مثبت تسهیم دانش بر عملکرد منابع انسانی نیز ثابت شد. یافته‌های حاصل از پژوهش نقش میانجی‌گری تسهیم دانش را در ارتباط با تأثیر متغیرهای نگرش به یادگیری و تسهیم و نقش رهبری بر عملکرد منابع انسانی تأیید می‌کند؛ این در حالی است که حمایت سازمانی ادراک‌شده باواسطه تسهیم دانش بر عملکرد تأثیری نداشته و در نتیجه فرضیه مربوطه رد می‌گردد. امیرقدسی و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی با نقش تعدیل‌گر متغیرهای جمعیت‌شناختی در شرکت نفت مناطق مرکزی ایران" انجام دادند. نتایج نشان داد که اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی و مؤلفه‌های آن اثرگذار است. مدیریت دانش، به ترتیب با شدت ۰,۷۸۸، ۰,۷۷۲، ۰,۷۵۴، ۰,۷۴۲ و ۰,۷۰۳، دارای تأثیر بر مؤلفه‌های داشتن اعتماد،

<sup>۱</sup> Davenport & Prusak

<sup>۲</sup> Lee

<sup>۳</sup> Gray

احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی، احساس خودمختاری و احساس معنی داری بوده است. نتایج آزمون همبستگی تفکیکی نشان دهنده عدم وجود نقش تعدیل کنندگی متغیرهای جمعیت شناختی در رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی می‌باشد. هلالیان مطلق و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان "تحلیل اثرات واسطه‌ای مؤلفه‌های مدیریت دانش در بهبود عملکرد منابع انسانی" انجام دادند. بر پایه نتایج به دست آمده از این پژوهش، همبستگی بین سازه‌ها و عامل‌های پژوهش و همچنین برازش کلی مدل مورد تأیید قرار گرفت. بر پای الگوی پژوهش تمامی ابعاد مدیریت دانش با عملکرد منابع انسانی ارتباط مثبت و معناداری دارند. از میان ابعاد مدیریت دانش بعد نگهداری دانش بیشترین ارتباط و بعد توسعه دانش کمترین ارتباط با عملکرد منابع انسانی دارد. افزون بر این، از بین شش بعد مدیریت دانش، بعد به کارگیری دانش و تسهیم دانش بیشترین تأثیر بر عملکرد منابع انسانی در شرکت‌های پتروشیمی دارد. خلیل نژاد و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی پرداختند. در نهایت مشخص شد که مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی نقش معناداری را ایفا می‌کند. همچنین مشخص شد که شناسایی، کسب، توسعه و تسهیم دانش بر توسعه دانشی، نگرشی، رفتاری و مهارتی سرمایه انسانی مؤثر است. در نتیجه یکی از نتایج مورد انتظار از توسعه نظام مدیریت دانش می‌تواند توسعه سرمایه انسانی در تمامی ابعاد باشد. همچنین، می‌توان نتیجه گرفت که یکی از ابزارهای توسعه منابع انسانی استقرار نظام مدیریت دانش است. پویا و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی به شناسایی و دسته بندی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد منابع انسانی با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که شاخص‌های اصلی ارزیابی عملکرد که عبارتند از عوامل شخصیتی، مدیریت عملکرد، کارگروهی، تعهد و ارزش‌های اخلاقی نسبت به سازمان، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت دانش و اطلاعات، طراحی محصولات و خدمات مبتنی بر نیازها و انتظارات مشتری و شهروندی سازمانی تقسیم شد. رجبی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی به بررسی نقش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در بین کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره)، استان آذربایجان غربی پرداختند. یافته‌های پژوهش آنها حاکی از وجود رابطه معنادار میان فعالیت‌های توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش و یادگیری سازمانی است. همچنین نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در پژوهش آنها مورد تأیید قرار گرفت. هاشمی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر مدیریت دانش و نوآوری سازمانی در سازمان آموزش و پرورش استان گیلان پرداخته است. جامعه آماری پژوهش آنها، کلیه رؤسا و مدیران سازمان آموزش و پرورش استان گیلان بوده‌اند. ابزار جمع آوری داده‌ها پرسشنامه بوده و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری نرم افزار آموس استفاده شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌های آنها نشان داد که مدیریت منابع انسانی بر نوآوری سازمانی و همچنین بر مدیریت دانش تأثیر داشت و همچنین نتایج نشان داد که مدیریت دانش نیز بر نوآوری سازمانی مؤثر بوده است. دیلمقانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به شناخت ابعاد و عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش و ارائه مدل تبیین رابطه فرهنگ دانش با اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش در یک سازمان دانش‌بنیان پرداختند. نتایج به دست آمده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که بین عوامل زمینه‌ای و ابعاد فرهنگ دانش و نیز بین فرهنگ دانش و اثربخشی مدیریت دانش رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. ارزیابی متغیرهای مدل مفهومی نشان داد که ویژگی‌های کارکنان، فناوری اطلاعات و ویژگی‌های شغلی بر تسهیم دانش و تولید آن تأثیر معنادار و مثبتی دارد، اما این عوامل تأثیر معناداری بر همکاری و یادگیری دانش ندارند. رؤیا و همکاران (۱۳۹۱) با هدف بررسی وضعیت نیروی انسانی واحد ستادی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و نحوه عملکرد نهاد در فرایندهای تبدیل دانش در بین کارکنان و در سطح سازمان تحقیق را انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش آنها نشان می‌دهد که شاخص دانش نهان فردی کارکنان، دارای بیشترین میانگین بوده است. شاخص‌های «دانش آشکار سازمانی» و «تبدیل دانش آشکار به دانش نهان (درونی سازی)» نیز از کمترین میانگین برخوردارند. محقر و همکاران (۱۳۸۸) پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر

اقدامات منابع انسانی بر عملکرد نوآورانه در شرکت‌های قطعه ساز خودرو به انجام رساندند. یافته‌های پژوهش آنها نشان می‌دهد که ظرفیت مدیریت دانش اثر مثبت و معنادار بر عملکرد سازمانی دارد، ولی اقدامات راهبردی منابع انسانی اثری معنادار بر عملکرد نوآورانه ندارد، ولی به طور غیرمستقیم و با تأثیر بر ظرفیت مدیریت دانش می‌تواند اثر مثبت و معناداری بر عملکرد نوآورانه داشته باشد. همچنین از بین پنج بعد اقدامات راهبردی منابع انسانی تنها آموزش و جبران خدمات بر عملکرد نوآورانه اثر مثبت و معناداری دارند. زایم<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای تأثیر روش‌های مدیریت دانش بر مدیریت منابع انسانی را بررسی کردند. نتایج حاکی از آن است که شرکت‌هایی که اقدامات مدیریت دانش بهتر دارند، در مدیریت منابع انسانی بهتر عمل می‌کنند. یافته اصلی پژوهش آنها این است که با توجه به این که در میان ابعاد مدیریت دانش، به اشتراک گذاری دانش و استفاده از دانش تأثیر مستقیمی بر مدیریت منابع انسانی داشته است، در حالیکه تولید دانش و به اشتراک گذاری دانش اثرات غیر مستقیم دارند. ساندمین<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی در پیشروی فرایندهای مدیریت دانش می‌پردازد. نتایج مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان شرکت‌های کوچک و متوسط نشان داد که پرداختن به مدیریت منابع انسانی ابتکار عمل را در استراتژی‌های فرایند مدیریت دانش را که در شرکت اعمال شده است را افزایش می‌دهد. می‌توان نتیجه گرفت که هر زیرمجموعه از مدیریت منابع انسانی بر اجزاء مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد و مدیریت منابع انسانی بسیار تأثیر گذار است و تأثیر مثبتی بر فرایندهای مدیریت کیفیت و بالعکس در محیط کاری دارد. فیگوه ری دو<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۶) تأثیر مدیریت منابع انسانی را بر مدیریت دانش در شرکت‌های خصوصی مورد بررسی قرار داد. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که بهره برداری از دخالت و مشارکت کارکنان از طریق مدیریت دانش برای سازمان‌ها مهم است و مدیریت منابع انسانی رویکردهای اصلی به استنباط و تقویت دانش کارکنان و تخصصی کردن نیازهای اصلی سازمان است. کلاجاهی و جهانی<sup>۷</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان "تأثیر مدیریت دانش روی توانمندسازی اساتید تربیت بدنی دانشگاه‌های شمال غرب ایران نشان دادند که ارتباط معنی داری بین ابعاد مدیریت دانش و توانمندسازی وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که بعد کاربرد دانش، تأثیر مثبتی روی توانمندسازی دارد، اما ابعاد ایجاد دانش، تسهیم دانش و حفظ دانش تأثیر معناداری روی توانمندسازی نداشتند. اویدات<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی و ارتباط آنها با فرآیند مدیریت دانش پرداختند. نتایج تجزیه و تحلیل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که کارآیی منابع انسانی (روش‌های استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش) تأثیر قابل توجهی بر تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مداوم و تعهد هنجاری) دارد. همچنین، نتایج این مطالعه ارتباط مستقیمی بین شیوه‌های منابع انسانی و مدیریت دانش (جذب دانش، توزیع دانش، تفسیر دانش و حافظه سازمانی) پیدا نمی‌کند. با این حال، ارتباطات علی بین شیوه‌های منابع انسانی و تعهد سازمانی از یک سو و تعهد سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش از سوی دیگر ایجاد شده است. کاسترو<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای به پیوند دادن انسان، تکنولوژی و ارزیابی ارتباطی نسبت به نوآوری تکنولوژیکی با کشف یک رویکرد جدید پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که فرایندهای مدیریت دانش از قبیل اکتساب دانش، اشتراک دانش، تولید دانش و دیگر سرمایه‌های دانشی از قبیل سرمایه انسانی و نیز روابط و ساختار سازمانی بر نوآوری تأثیرگذار است. دانیل و راکول<sup>۱۰</sup>

<sup>۴</sup> Zaim<sup>۵</sup> Sundiman<sup>۶</sup> Figueiredo<sup>۷</sup> Kalajahi and Jahani<sup>۸</sup> Obeidat<sup>۹</sup> Castro<sup>۱۰</sup> Daniel and Raquel

(۲۰۱۲) بیان می‌کنند در حالی که مدیریت دانش در نهایت به افراد بستگی دارد، که به عنوان کسانی هستند که فرایندهای مرتبط با شناسایی، ایجاد، به دست آوردن، حفاظت و انتقال دانش را اجرا می‌کنند. در نتیجه، مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی دارای برخی همبستگی‌ها هستند. رابطه پایه‌ای بین آنها ظرفیت سازمان‌ها برای ایجاد دانش جدید است که از قابلیت‌های کارکنان به دست می‌آید تا دانش خود را با همکاران خود به اشتراک بگذارد. امیرخانی<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود بیان می‌کند که از توانمندسازی به عنوان یکی از مهمترین چالش‌های مدیران عصر حاضر یاد می‌شود. مدیریت دانش می‌تواند به عنوان تسهیل‌کننده‌ای در توانمندسازی باشد و کیفیت نیروی انسانی را به واسطه ایجاد، تسهیل و به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات میان کارکنان بهبود بخشد. در واقع یکی از عواملی که منجر به توانمندسازی روانشناختی کارکنان می‌گردد، دانش است. بنابراین با جمع آوری دانش و مدیریت آن می‌توان افراد را توانمند کرد.

### ۳. روش پژوهش

از آنجاکه هدف تحقیقات کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است و هدف از این تحقیق نیز کاربرد نتایج حاصل از این تحقیق می‌باشد لذا این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت چون در این تحقیق با دریافت نظرات کارکنان گمرک رازی آذربایجان غربی، تأثیر فرایندهای مدیریت دانش بر مدیریت منابع انسانی با تاکید بر نقش میانجی بهره برداری از دانش مورد بررسی قرار گرفته است، لذا این تحقیق توصیفی - پیمایشی است. در نهایت می‌توان بیان کرد که این تحقیق از نوع همبستگی، از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - پیمایشی از نوع میدانی است.

در این پژوهش جامعه آماری، کارکنان گمرک رازی آذربایجان غربی می‌باشد که تعداد این افراد ۱۱۰ نفر می‌باشد. نمونه بخشی از جامعه تحت بررسی است که با روشی که از پیش تعیین شده است انتخاب می‌شود. به قسمی که می‌توان از این بخش، استنباط‌هایی درباره کل جامعه به دست آورد. حجم نمونه در این پژوهش با توجه به کم بودن جامعه آماری، به صورت کلی شماری از ۱۱۰ جامعه آماری صورت گرفت. که بعد از جمع آوری پرسشنامه‌ها با کسر پرسشنامه‌های معیوب تعداد ۱۰۵ پرسشنامه آماده تجزیه و تحلیل شد. برای سنجش تأثیر فرایندهای مدیریت دانش بر مدیریت منابع انسانی با تاکید بر نقش میانجی بهره برداری از دانش پرسشنامه‌ای به تعداد ۲۴ سؤال استفاده شده است که سؤالات بر اساس متغیرهای شناسایی شده تهیه و تنظیم گردیده است. در تحقیق حاضر پرسشنامه به صورت منظم و بسته و بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از ۱ تا ۵ تنظیم شده است

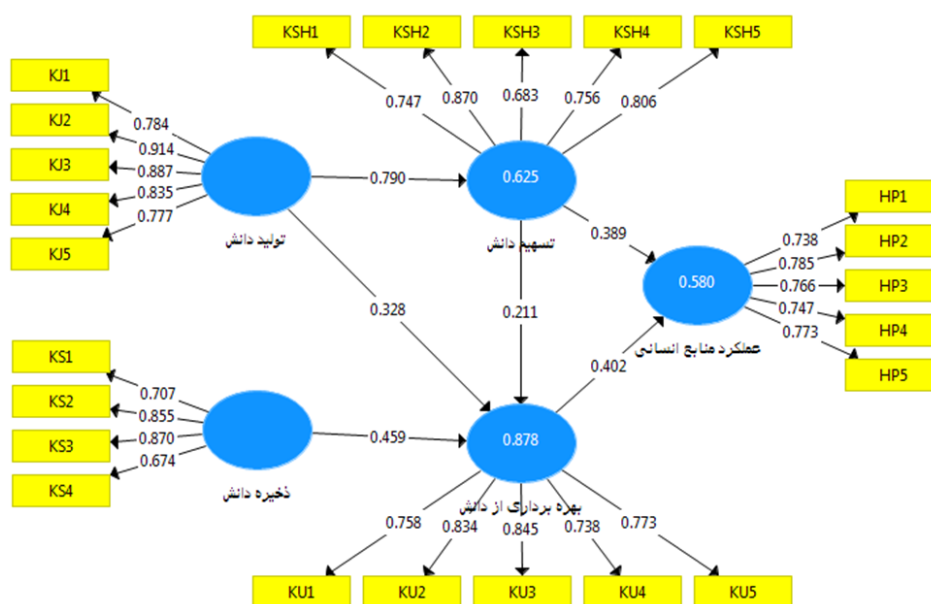
در این پژوهش به لحاظ اطمینان از اینکه سؤالات پرسشنامه دارای روایی محتوایی باشند، پرسشنامه طراحی شده به تائید چند تن از اساتید در این حوزه رسید. پس از تنظیم پرسشنامه، جهت اطمینان از طراحی درست پرسشنامه به صورت آزمایشی در بین ۱۰ نفر از کارکنان مورد اجرا و آزمایش قرار داده شد تا در صورت داشتن نقص نسبت به اصلاح آن اقدام گردد. روایی و پایایی در روش مدل یابی معادلات ساختار شامل مقادیر بارهای عاملی، روایی همگرا، روایی تشخیصی و پایایی سازه مورد بحث قرار خواهد گرفت؛ و برای اطمینان بیشتر از درجه روایی و پایایی، مقادیر بارهای عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و روایی همگرا (AVE) و پایایی ترکیبی پرسشنامه مذکور با استفاده از دو نرم‌افزار (SPSS) و (SMART PLS) تعیین و در شکل ۱ و جداول ۲، ۳ آورده شده است. پایایی یا قابلیت اعتماد مشخص می‌سازد که ابزار اندازه‌گیری در صورت اجرا در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی دارد.

جدول ۱: تخصیص سؤالات پرسشنامه به ازای هر متغیر

متغیر	سؤال
تولید دانش	۱-۵
ذخیره دانش	۶-۹
تسهیل دانش	۱۰-۱۴

<sup>۱۱</sup> Amirkhani

بررسی آزمون پایایی مدل از آن جهت که در مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی یک مجموعه مشاهده‌پذیر منعکس‌کننده متغیر پنهان منحصر به فردی هستند؛ باید شرط همگنی و تک‌بعدی بودن آن مدل برقرار باشد. برای این منظور در سطح کاربردی نرم‌افزار سه شاخص برای بررسی پایایی یک مدل اندازه‌گیری انعکاسی وجود دارد: پایایی هر یک از متغیرهای مشاهده‌پذیر (بار عاملی)، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی. طبق گفته محققان در صورتی مدل اندازه‌گیری انعکاسی، مدلی همگن خواهد بود که قدر مطلق بار عاملی هر یک از متغیرهای مشاهده‌پذیر متناظر با متغیر پنهان آن مدل دارای حداقل مقدار  $0/6$  باشد. برخی پیشنهاد حذف متغیر مشاهده‌پذیر انعکاسی را از مدل اندازه‌گیری دارند که این بار عاملی آن‌ها زیر  $0/4$  باشد. ولی صرفاً در صورتی که با حذف آن پایایی مرکب مدل اندازه‌گیری انعکاسی مربوطه افزایش یابد. همچنین چنانچه این مقدار کمتر از  $0/6$  بوده ولی تعداد مشاهده‌پذیرها کم (دو به سه) بوده و روایی همگرا متغیر مربوط بالای  $0/5$  باشد می‌تواند متغیر مشاهده‌پذیر را در مدل اندازه‌گیری انعکاسی حفظ نمود. بنابراین با توجه به مقادیر به دست آمده برای بارهای عاملی همه سؤالات به دلیل بالا بودن از مقدار استاندارد  $0/6$  و افزایش یافتن مقدار روایی همگرا با وجود این عوامل اقدام به حذف هیچ سؤالی نکردیم. مقادیر بارهای عاملی و سؤالات بر طبق شکل ۲ می‌باشد.



شکل ۲: مدل اندازه‌گیری (مقادیر بارهای عاملی)

اندازه‌گیری پایایی در این پژوهش با استفاده از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی انجام شده است. آلفای کرونباخ معیاری سنتی برای سنجش پایایی محسوب می‌گردد و مقدار بالاتر از  $0/7$  نشانگر پایایی قابل قبول است (Cronbach, 1951). مقدار پایایی ترکیبی برای هر متغیر بالاتر از  $0/7$  شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل دارد و مقدار کمتر از  $0/6$  عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد (نونالی<sup>۱۲</sup>، ۱۹۷۸). روایی همگرا به این معناست که سؤالاتی که مرتبط به یک متغیر هستند تا چه اندازه متغیر مورد نظر را می‌سنجند. در تحقیق حاضر بار عاملی استاندارد  $0/6$  در نظر گرفته شده است و  $AVE^{13}$  هر مؤلفه نیز باید بزرگ‌تر از  $0/5$  باشد. AVE به معنای میانگین واریانس‌های استخراجی است. میانگین واریانس‌های استخراجی از میانگین مجموع مجزورات تک‌تک بارهای عاملی

<sup>۱۲</sup> Nunnally

<sup>۱۳</sup> Average Variance Extracted

به دست می‌آید. با توجه به خروجی جدول ۲ نشان می‌دهد که برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ هستند که حکایت از روایی همگرای مناسب مدل دارد.

جدول ۲: روایی و پایایی برای مدل اندازه‌گیری

متغیرها	آلفای کرونباخ	قابلیت اطمینان	روایی همگرا
تولید دانش	۰/۸۹۶	۰/۹۲۳	۰/۷۰۸
ذخیره دانش	۰/۷۸۵	۰/۸۶۱	۰/۶۱۰
تسهیم دانش	۰/۸۳۴	۰/۸۸۲	۰/۶۰۱
بهره برداری از دانش	۰/۸۵۰	۰/۸۵۴	۰/۶۲۵
عملکرد منابع انسانی	۰/۸۲۰	۰/۸۲۴	۰/۵۸۱

نهایتاً معیار بعدی روایی واگرا می‌باشد که میزان رابطه یک متغیر با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن متغیر با سایر متغیرها است. به طوری که روایی واگرای 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 (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین متغیر) در مدل باشد (Fornell & Larcke, 1981). آزمون فورنل - لار کر روایی تشخیصی را در سطح متغیر مکنون یا پنهان ارزیابی می‌کند. برای محاسبه مقدار آزمون فورنل و لار کر دو مسیر وجود دارد: از جدول میانگین واریانس استخراج شده، از AVE متغیرهای پنهان مدل انعکاسی جذر گرفته و مقادیر به دست آمده را در قطر اصلی جدول همبستگی متغیرهای پنهان (به جای اعداد ۱) قرار دهید. چنان چه مقادیر قطر اصلی (جذر AVE) برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیش تر باشد. روایی تشخیصی مدل اندازه‌گیری انعکاسی تأیید می‌شود. طبق آزمون فورنل - لار کر یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان، باید پراکندگی بیشتری را در بین مشاهده پذیرهای خودش داشته باشد تا بتوان گفت متغیر پنهان مدنظر روایی تشخیصی بالایی دارد. در اصطلاحات آماری جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد یا میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از توان دوم همبستگی آن متغیر پنهان با سایر متغیرهای پنهان باشد. با توجه به معیارهای ارائه شده، مدل پیشنهادی در سطح استاندارد قابل قبول می‌باشد.

جدول ۳: روایی واگرا برای مدل اندازه‌گیری

تولید دانش	ذخیره دانش	تسهیم دانش	بهره برداری از دانش	عملکرد منابع انسانی
۰/۸۴۱				
۰/۴۸۶	۰/۷۸۱			
۰/۶۳۸	۰/۳۸۴	۰/۷۷۵		
۰/۵۴۳	۰/۶۶۲	۰/۳۴۸	۰/۷۹۰	
۰/۴۵۷	۰/۵۸۹	۰/۶۴۵	۰/۶۹۵	۰/۷۶۲

ماتریس جدول ۳ مربوط به مدل پیشنهادی می‌باشد که با توجه به بیشتر بودن اعداد مندرج در قطر اصلی از اعداد زیرین خود نشان‌دهنده‌ی روایی واگرای قابل قبول است. خروجی‌های نرم افزار مربوط به این پژوهش در زمینه مدل اندازه‌گیری نشان می‌دهد که با توجه به قرار گرفتن همه معیارها در سطوح استاندارد، نتایج حاصل قابل قبول است.



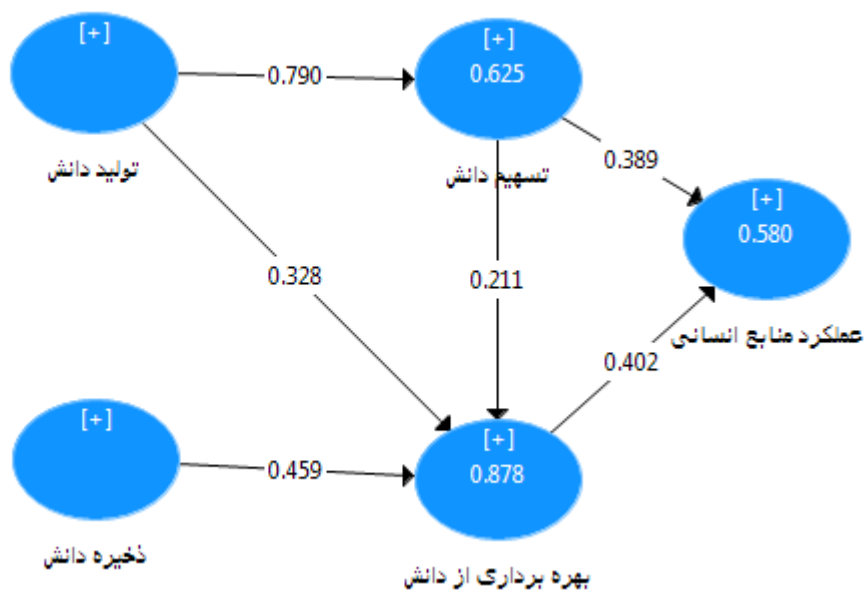
#### ۴. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده و انجام آزمون‌ها در این پژوهش از نرم‌افزار SMART-PLS (روش حداقل مربعات جزئی) استفاده شده است. برای بررسی تأیید یا عدم تأیید فرضیات و همچنین بررسی برازش کلی مدل نیاز به انتخاب آزمون‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس این آزمون‌ها و با استفاده از نرم‌افزار انتخاب شده می‌باشد. در این پژوهش با استفاده از سه معیار  $R^2$ ، اعداد معناداری T-values و معیار GOF فرضیات و مدل ارزیابی خواهند شد که در ادامه به شرح و توصیف این آزمون‌ها خواهیم پرداخت.

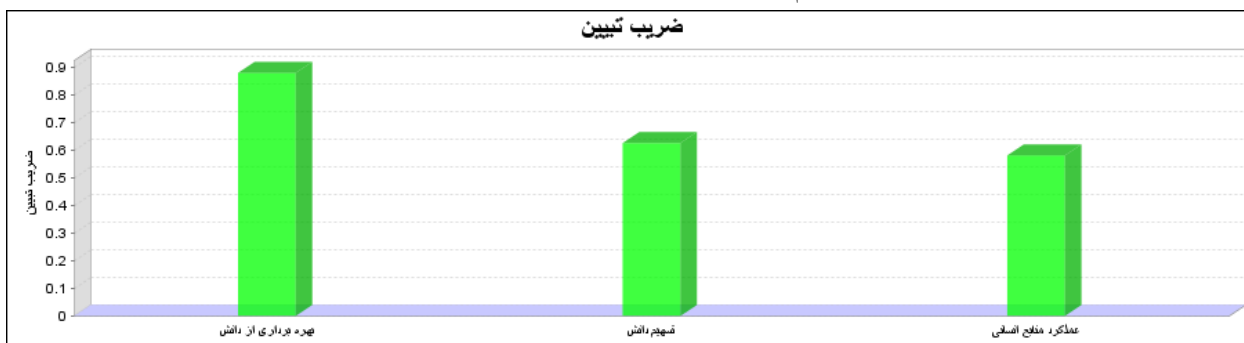
##### • معیار $R^2$ و آزمون ضرایب مسیر

این معیار، 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>۱۴</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 شده است. در این مدل مقدار  $R^2$  برای سه متغیر وابسته تسهمی دانش، بهره برداری از دانش و عملکرد منابع انسانی به ترتیب ۰/۶۲۵، ۰/۸۷۸ و ۰/۵۸ به دست آمده که بنابراین در حد متوسط به بالا تأیید می‌شود. منظور از ضرایب مسیر همان بتای استاندارد شده در رگرسیون خطی می‌باشد. ضرایب مسیر باید از لحاظ بزرگی، علامت و معناداری مورد بررسی قرار بگیرند. ضرایب مسیر مثبت (بتای مثبت) نشان‌دهنده روابط مستقیم بین متغیرهای پنهان درون‌زا و برون‌زا می‌باشد. در مقابل ضرایب مسیر منفی (بتای منفی) نشان‌دهنده رابط معکوس بین متغیرهای پنهان درون‌زا و برون‌زا می‌باشد. این مقدار از نظر بزرگی نشان‌دهنده قدرت رابطه می‌باشد که با برقرار شدن روابط غیرمستقیم از میزان بزرگی یک ضریب بتا کاسته می‌شود؛ به همین منظور برخی از محققان بر ضرورت اثرات کلی که ترکیبی از اثر مستقیم (ضریب مسیر یا بتا) و غیرمستقیم است تأکید دارند. معناداری ضرایب مسیر مکمل بزرگی و جهت علامت ضریب بتای مدل می‌باشد. چنانچه مقدار به دست آمده بالای حداقل آماره در سطح مورد اطمینان در نظر گرفته شده باشد. آن رابطه یا فرضیه تأیید می‌شود. در سطح معناداری ۹۵ درصد، ۹۹ درصد و ۹۹/۹ درصد این مقدار به ترتیب با حداقل آماره تی ۱/۹۶، ۲/۵۷ و ۳/۲۷ مقایسه می‌شود. 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 متغیر مستقل بر متغیرهای وابسته را قبول کرد. شکل ۳ و شکل ۴ نتایج حاصل را نشان می‌دهد.

<sup>۱۴</sup> chin



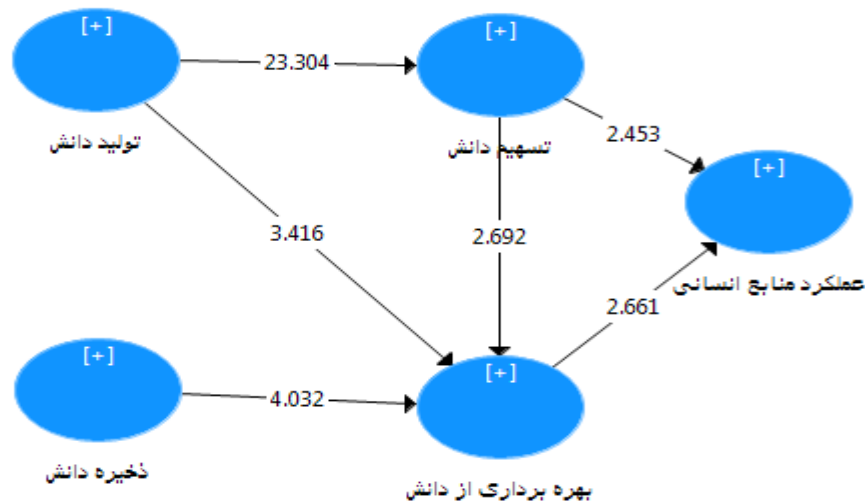
شکل زیر نشان دهنده نمودار هیستوگرام مقادیر  $R^2$  می باشد.



شکل ۴: چارت مربوط به مقادیر  $R^2$

• ضرایب معناداری T

روش PLS برای تحلیل موقعیت‌ها یا مدل‌های بسیار پیچیده‌ای به کار می‌رود که اطلاعات نظری کمتری در مورد آنها وجود دارد و یا هدف از آزمون این مدل‌ها پیش‌بینی و کاربرد است. برخلاف مدل‌های معادلات ساختاری مبتنی بر کوواریانس که میزان برازش مدل مفروض را ارزیابی می‌کند و در نتیجه برآورد مدل در جهت تبیین، آزمون و تأیید نظریه است، روش PLS پیش‌بینی مدار بوده و به نظریه قوی نیاز ندارد و به عنوان روش ساخت نظریه نیز می‌تواند به کار رود. حداقل مربعات جزئی رابطه‌ی خطی بین متغیرهای پنهان را نشان می‌دهد و می‌توان از آن به عنوان بهترین ترکیب متغیرهای پیش‌بینی در بررسی‌ها یاد کرد. ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه‌ی بین سازه‌ها در مدل (بخش ساختاری) در این نرم‌افزار، اعداد معناداری T است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶، ۲/۵۸ و ۳/۲۷ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪، ۹۹٪ و ۹۹٫۹٪ است. برای آزمون اینکه آیا فرایندهای مدیریت دانش بر مدیریت منابع انسانی با تاکید بر نقش میانجی بهره برداری از دانش تأثیر داشته باشد یا خیر و همچنین برای آزمون فرضیات ارائه شده با استفاده از آزمون ضرایب معناداری T بررسی شد. نتایج آزمون T در شکل ۵ نشان داده شده است. نتایج حاصل نشان می‌دهد که فرضیات در سطح معناداری ۹۵ درصد، ۹۹ درصد و ۹۹٫۹ درصد قابل قبول است.



شکل ۵: آزمون ضرایب معناداری T

#### • معیار GoF

از نیکویی برازش برای سنجش شباهت میان منحنی‌های تجربی و منحنی‌های نظری استفاده می‌شود. یکی از تفاوت‌های اساسی بین لیزرل و PLS نامناسب بودن شاخص‌های موجود برای برازش مدل‌های برآورد شده با استفاده از PLS است. اگرچه در الگوریتم‌های PLS موجود آماره‌های برازندگی، از قبیل شاخص برازندگی هنجار شده بنت لِر و بنت را گزارش می‌کنند، اما آن‌ها بر اساس این مفروضه بنا شده‌اند که پارامترهای مدل برآورد شده، برای کاهش تفاوت بین ماتریس‌های کواریانس مشاهده شده و بازتولید شده می‌باشند. 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 (۲۰۰۹)<sup>۱۵</sup> سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF معرفی نموده‌اند به این معنی که در صورت محاسبه مقدار ۰/۰۱ و نزدیک آن به‌عنوان 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. 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

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2} \quad (1)$$

برای محاسبه میانگین AVE از معادله (۲-۴) استفاده شده است:

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

$$\mu_{AVE} = \frac{0.625 + 0.601 + 0.708 + 0.610 + 0.581}{5}$$

$$\mu_{AVE} = 0.625$$

همچنین برای محاسبه برازش کلی مدل بایستی میانگین  $R^2$  را نیز محاسبه کرد:

$$\mu_{R^2} = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n x_i \quad (3)$$

$$\mu_{R^2} = 0.694$$

با جایگذاری (۲) و (۳) در معادله (۱)، ارزش GoF به دست می‌آید:

$$GoF = \sqrt{0.625 \times 0.694} = 0.659$$

<sup>۱۵</sup> Wetzels et al.

#### ۴-۱ تحلیل و تفسیر نتایج

همان طوری که در فرضیه اول پیش‌بینی شده بود، تولید دانش بر تسهیم دانش تأثیر دارد. نتایج ضریب مسیر  $0/790$  و مقدار  $T$  برابر  $23/304$  را نشان داد که در سطح  $99/9$  اطمینان فرضیه اول تأیید شده است. فرضیه دوم نیز با توجه به اعداد به‌دست‌آمده (ضریب مسیر  $0/328$  و مقدار  $T$  برابر  $3/416$ ) تأیید شد و بیانگر تأثیر مثبت و معناداری تولید دانش بر بهره‌برداری از دانش در سطح اطمینان  $99/9$  درصد می‌باشد. همچنین تأثیر ذخیره دانش بر بهره‌برداری از دانش نیز در تأیید فرضیه سوم قابل توجه می‌باشد. اعداد به‌دست‌آمده ضریب مسیر  $0/459$  و مقدار  $T$  برابر  $4/032$  را نشان داد که این فرضیه را در سطح اطمینان  $99/9$  درصد تأیید شده است.

با توجه به پیش‌بینی ما در فرضیه چهارم، تسهیم دانش بر بهره‌برداری از دانش تأثیر دارد. نتایج ضریب مسیر  $0/211$  و مقدار  $T$  برابر  $2/692$  را نشان داد که در سطح اطمینان  $99$  درصد فرضیه چهارم تأیید شده است. فرضیه پنجم نیز با توجه به اعداد به‌دست‌آمده (ضریب مسیر  $0/389$  و مقدار  $T$  برابر  $2/453$ ) در سطح اطمینان  $95$  درصد تأیید شد و بیانگر تأثیر مثبت و معناداری تسهیم دانش بر عملکرد منابع انسانی می‌باشد. همچنین تأثیر بهره‌برداری از دانش بر عملکرد منابع انسانی نیز در تأیید فرضیه ششم قابل توجه می‌باشد. اعداد به‌دست‌آمده ضریب مسیر  $0/402$  و مقدار  $T$  برابر  $2/661$  را نشان داد که این فرضیه را در سطح اطمینان  $99$  درصد تأیید شده است.

با توجه به اندازه‌های که برای  $R^2$  تعریف شده است، اعداد به‌دست‌آمده برای  $R^2$  در تجزیه و تحلیل‌های انجام‌گرفته نشان از برازش خوب مدل است. با استفاده از آزمون  $F$  برای برازش کلی مدل انجام گرفت یک مقدار  $0/659$  به دست آمد که این مقدار در مقایسه با مقادیر پایه بالا تعریف‌شده برای  $GoF$  نشان می‌دهد که ساختار مدل مناسب می‌باشد. در جدول ۴ نتایج حاصل از آزمون  $T$  و ضرایب مسیر ارائه شده است:

جدول ۴: خلاصه نتایج آزمون‌ها

مسیرها	ضرایب مسیر	آزمون T	تأیید یا رد فرضیه
تولید دانش ← تسهیم دانش	$0/790$	$23/304^{***}$	پشتیبانی شد
تولید دانش ← بهره‌برداری از دانش	$0/328$	$3/416^{***}$	پشتیبانی شد
ذخیره دانش ← بهره‌برداری از دانش	$0/459$	$4/032^{***}$	پشتیبانی شد
تسهیم دانش ← بهره‌برداری از دانش	$0/211$	$2/692^{**}$	پشتیبانی شد
تسهیم دانش ← عملکرد منابع انسانی	$0/389$	$2/453^*$	پشتیبانی شد
بهره‌برداری از دانش ← عملکرد منابع انسانی	$0/402$	$2/661^{**}$	پشتیبانی شد

$***p < 0/001, **p < 0/01, *p < 0/05$

همان طوری که در فرضیات پیش‌بینی شده بود، همه فرضیات مورد تأیید قرار گرفت.

#### ۴. نتیجه‌گیری و تفسیر داده‌ها

مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی دو مقوله مهم در مدیریت سازمان می‌باشد. از یک سو در بسیاری از سازمان‌ها مدیریت دانش به عنوان یک روال کاری جانبی نگریسته می‌شود که این نگاه ناشی از عدم ملموس بودن ارزش افزوده‌های مدیریت دانش در کوتاه مدت است. از سوی دیگر، مدیریت منابع انسانی در اغلب سازمان‌ها به مدیریت پرسنلی و انجام امور اداری کارکنان محدود شده است. اگر چنان که مدیریت منابع انسانی درگیر مدیریت سرمایه‌های انسانی باشد و اگر منابع بسیار باارزش این سرمایه‌ها، دانش باشد. در این صورت مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش به شدت به هم وابسته هستند.

همان طوری که در فرضیه اول پیش‌بینی شده بود، تولید دانش بر تسهیم دانش تأثیر دارد. نتایج ضریب مسیر  $0/790$  و مقدار  $T$  برابر  $23/304$  را نشان داد که در سطح  $99/9$  اطمینان فرضیه اول تأیید شده است. در راستای فرضیه دوم نیز با توجه به اعداد به‌دست‌آمده

(ضریب مسیر ۰/۳۲۸ و مقدار T برابر ۳/۴۱۶) تأیید شد و بیانگر تأثیر مثبت و معناداری تولید دانش بر بهره برداری از دانش در سطح اطمینان ۹۹/۹ درصد می‌باشد. با توجه به فرضیه سوم تأثیر ذخیره دانش بر بهره برداری از دانش نیز قابل توجه می‌باشد. اعداد به دست آمده ضریب مسیر ۰/۴۵۹ و مقدار T برابر ۴/۰۳۲ را نشان داد که این فرضیه را در سطح اطمینان ۹۹/۹ درصد تأیید شده است. در راستای فرضیه چهارم، تسهیم دانش بر بهره برداری از دانش تأثیر دارد. نتایج ضریب مسیر ۰/۲۱۱ و مقدار T برابر ۲/۶۹۲ را نشان داد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرضیه چهارم تأیید شده است. در راستای فرضیه پنجم نیز با توجه به اعداد به دست آمده (ضریب مسیر ۰/۳۸۹ و مقدار T برابر ۲/۴۵۳) در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد و بیانگر تأثیر مثبت و معناداری تسهیم دانش بر عملکرد منابع انسانی می‌باشد. با توجه به فرضیه ششم تأثیر بهره برداری از دانش بر عملکرد منابع انسانی نیز در تأیید فرضیه ششم قابل توجه می‌باشد. اعداد به دست آمده ضریب مسیر ۰/۴۰۲ و مقدار T برابر ۲/۶۶۱ را نشان داد که این فرضیه را در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید شده است.

با توجه به اندازه‌های که برای  $R^2$  تعریف شده است، اعداد به دست آمده برای  $R^2$  در تجزیه و تحلیل‌های انجام گرفته نشان از برازش خوب مدل است. با استفاده از آزمون‌های برای برازش کلی مدل انجام گرفت یک مقدار ۰/۶۵۹ به دست آمد که این مقدار در مقایسه با مقادیر پایه بالا تعریف شده برای GoF نشان می‌دهد که ساختار مدل مناسب می‌باشد. نتایج این تحقیق با پژوهش‌های انجام شده توسط خلیل زئیم و همکاران (۲۰۱۸)؛ لیویتزوچن (۲۰۰۳)؛ داروچ (۲۰۰۵)؛ چن و هانگ (۲۰۰۹)؛ پاستور و همکاران (۲۰۱۰)، قلی زاده و همکاران (۱۳۸۴)؛ بدری آذرین و همکاران (۱۳۹۱) هم راستا بوده است.

با توجه به اینکه بخش عظیمی از دانش و تجربیات به شکل ضمنی در ذهن کارکنان سازمان وجود دارد. جهت عینیت بخشیدن به این دانش‌ها لازم است سازمان دانش و تجربیات کارکنان را به وسیله ابزاری از جمله تدوین دستورالعمل‌ها، چاپ کتب، اتوماسیون داخلی و... به دیگران منتقل کند. یکی از موانع توسعه مدیریت دانش در بیشتر شرکت‌های مذکور اختصاص ندادن دوره‌های آموزشی برای نیروی قراردادی و پیمانی شرکت بود. این موضوع خود باعث عدم فرصت برای بهره مندی دیگر اعضای سازمان از دانش می‌شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود شرکت‌های مذکور اقدام به برگزاری کلاس‌ها، سمینارها، جلسات و دوره‌های آموزشی برای تمامی نیروی انسانی سازمان کنند که این خود باعث ایجاد بستر مناسب جهت توسعه و انتقال دانش می‌شود. با توجه به اینکه شرکت‌ها دارای بخش‌های آموزش و پژوهش هستند پیشنهاد می‌گردد ضمن فعال کردن این بخش اقدام به تدوین کتابچه‌ها یا نشریاتی کنند که حاوی نتایج تحقیقات انجام شده توسط سازمان باشد. تا کارکنان نسبت به این نتایج آگاه شوند. به طور حتم در صورتی می‌توان تمامی کارکنان را به دانش به روز مجهز ساخت که تبادل اطلاعات بین کارکنان صورت گیرد و دانش آنها به همدیگر انتقال پیدا کند. در این راستا پیشنهاد می‌شود به منظور بهره مندی تمامی کارکنان از دانش جدید الزام کارکنان به اشتراک دانش بین سایر همکاران روشن شده و روش‌هایی بدین منظور تعیین گردد. به عنوان مثال، می‌توان از گردش شغلی در سازمان در صورت امکان نام برد تا کارکنان ضمن ارائه خدمات به مشتریان، اطلاعات جدید را از سایر همکاران اتخاذ نمایند. پیشنهاد می‌گردد جهت ارتقای سطح دانشی سازمان، مدیران اقدام به مستندسازی تجربیات سازمانی به شکل راهنماها، نظامنامه‌ها و مقررات کنند و در میان کارکنان به اشتراک بگذارند.

جهت اجرای موفق برنامه‌های مدیریت دانش، مطلوب کردن وضعیت ابعاد مدیریت دانش و بهبود وضعیت عملکرد کارکنان، پیشنهاد می‌گردد مدیران توجه ویژه به نیروی انسانی سازمان که مغز و دانش آنها و در کل حافظه فردی آنها محل نگهداری دانش است، داشته باشند. علاوه بر این مأموریت‌های آموزشی برون سازمانی و انجام کارها به صورت گروهی توأم با گفتگو و مباحثه را در سازمان افزایش دهند. همچنین فعالیت‌هایی جهت ارتقاء وضعیت عملکرد منابع انسانی انجام شود تا قابلیت اعتماد کارکنان، رهبری و نوآوری و خلاقیت در آنها تقویت شود. این امر حاصل نمی‌شود مگر با اجرای اقداماتی از جمله: آگاه کردن کارکنان از اینکه چه اقداماتی را باید انجام دهند. توجیه کردن آنها جهت حضور به موقع در محل کار، استفاده از دانش و همکاری سایر کارکنان و... .

## منابع

- پویا، علیرضا، نوروزی، مرضیه. (۱۳۹۵). نوع شناسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان فارس). فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. دوره ۸، شماره ۳۱، ص ۱۷۷-۲۰۵.
- خلیل نژاد، شهرام، مهری، امیر. (۱۳۹۵). نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۴ تهران). فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال سوم، شماره ۹، ص ۶۷-۸۸.
- دبلمقانی، میترا، فهیم نیا، فاطمه، ابویی اردکان، محمد، فدایی، غلامرضا. (۱۳۹۳) نقش فرهنگ دانش در اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش مورد مطالعه: یک سازمان دانش‌بنیان. تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی. دوره ۴۸، شماره ۳، ص ۳۲۵-۳۴۵.
- ربانی خوراسگانی، علی، ربانی خوراسگانی، رسول، ادیبی سده، مهدی، موذنی، احمد. (۱۳۹۰). بررسی نقش تنوع اجتماعی در ایجاد شهرهای خلاق و نوآور (مورد مطالعه: شهر اصفهان). جغرافیا و توسعه، ۹ (پیاپی ۲۱)، ۱۵۹-۱۸۰.
- رجبی، مریم، حسنی، محمد، مهاجران، بهناز. (۱۳۹۵). بررسی نقش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با آزمون نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی. فصلنامه علمی، پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی. دوره ششم، شماره ۳، ص ۱۵۱-۱۷۸.
- رؤیا، برادر، کیانی، حسن، گوهری، حمیده. (۱۳۹۱). بررسی وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از نقطه نظر مدیریت دانش. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی (پیام کتابخانه). دوره ۱۸، شماره ۲ (پیاپی ۶۹)، ص ۳۳۱-۳۵۵.
- قلیچ لی، بهروز. (۱۳۸۸)، مدیریت دانش: فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب‌وکارها، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- محقر، علی، احمدی، امیر و محقر، فاطمه (۱۳۸۸). بررسی تأثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی و ظرفیت مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه. ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- هاشمی، سید حامد، اکرادی، احسان، یوسفی، مینو. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر مدیریت دانش و نوآوری سازمانی. مطالعات دانش‌شناسی. سال دوم، شماره ۸، ص ۱-۱۹.
- هالایان مطلق، فاطمه، حسن زاده، محمد، زندیان، فاطمه. (۱۳۹۶). تحلیل اثرات واسطه‌های مؤلفه‌های مدیریت دانش بر بهبود عملکرد منابع انسانی. نشریه مدیریت اطلاعات. سال سوم. شماره دوم. تابستان ۱۳۹۶. شماره پیاپی ۷. ص: ۱-۲۹.
- سینایی، حسنعلی، فریسات، حمیده، نداف، مهدی. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش و تأثیر آن بر عملکرد فرد در صنعت مالی و بانکداری. پژوهشنامه مدیریت اجرایی. ۹ (۱۸)، ۱۴۳-۱۶۱.
- امیرقدسی، سیروس، ملکی، علی، بنیادی نایینی، علی، اسفندیاری، محمدجواد. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی با نقش تعدیل‌گر متغیرهای جمعیت‌شناختی در شرکت نفت مناطق مرکزی ایران. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۸ (۳۲)، ۱۱۷-۱۴۷.
- صاحب‌دل، سینا، نساج‌های صرافی، محمد علی، ملک لی، محسن، اجاقی، سعیده. (۱۳۹۶). بررسی نقش اکتشاف و بهره‌برداری از دانش در توسعه ابعاد نوآوری در مؤسسات تحقیقات کشاورزی استان البرز. تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران. ۴۸ (۴). ۶۹۳-۷۲۹.
- Amirkhani, A., Tajmirriahi, J., Mohammadi, M., & Dalir, M. (2012). Assessing the effectiveness of knowledge management in empowering and development of human resource: Acase study on Ati Luleh Sepahan Company. Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business. 3(12), 131-147.

- Barros, V. F. d. A., Ramos, I., & Perez, G. (2015). Information systems and organizational memory: A literature review. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 12(1), 45-63.
- Castro, G. M.-d., Delgado-Verde, M., Amores-Salvadó, J., & Navas-López, J. E. (2013). Linking human, technological, and relational assets to technological innovation: exploring a new approach. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 123-132.
- Chen, C., & Huang, J. (2009). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance- the Mediating role of Knowledge Management Capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104-114
- 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.
- Daniel, J.-J. And Raquel, S.-V. (2012), "Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process", *Personnel Review*, Vol. 42 No. 1, pp. 28-49.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Eskildsen J. k. Kangi. G. K. (1998). Identifying the Vital few Using the European Foundation for Quality Management Model. *Total Quality Management*. 9. 50-92.
- Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S., & Mónico, L. (2016). Human resource management impact on knowledge management: Evidence from the Portuguese banking sector. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4), 497-528.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Gray, Mel, (2008), "knowledge production in social work: The gold standard of mode 2", 34th Biannual Congress of the International Association of Schools of Social Work(IASSW) Transcending Global-Local Divides, Durban, South Africa, 20-24th
- Hallinger, P. (2011). Developing a knowledge base for educational leadership and management in East Asia. *School Leadership & Management*, 31(4), 305-320.
- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & management*, 38(5), 323-335.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*: New York: McGraw-Hill.
- Obeidat, B. Y., & Abdallah, A. B. (2014). The relationships among human resource management practices, organizational commitment, and knowledge management processes: A structural equation modeling approach. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 9.
- Serenko, A., Bontis, N., Booker, L., Sadeddin, K., & Hardie, T. (2010). A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008). *Journal of knowledge management*, 14(1), 3-23.
- Sundiman, D. (2017). Human Resource Management in the Enhancement Processes of Knowledge Management. *Binus Business Review*, 8(3), 167-173.
- Verkasalo, M., Lappainen, P. (2003). A method of measuring the efficiency of the Knowledge utilization process.
- 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.
- Zaim, H., Keceli, Y., Jaradat, A., & Kastrati, S. (2018). The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization. *Journal of Science and Technology Policy Management*.

## **Investigating the Effects of Knowledge Management Processes on Human Resource Management with Emphasis on the Mediating Role of Knowledge Utilization**

### **(Case study: Razi Customs of West Azerbaijan Province)**

**Moghbeli, H<sup>1\*</sup>. Fakhimi Azar, S<sup>\*2</sup>**

1. Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.
  2. Assistant Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.
- \*Corresponding author's email: Fakhimiazar@iaut.ac.ir

#### **Abstract**

The purpose of this study is to investigate the effects of knowledge management processes on human resource management with emphasis on the mediating role of knowledge utilization. The statistical sample of this research includes all managers and employees of Razi Customs of West Azerbaijan Province in the number of 110 people. The present research is descriptive-correlational in terms of data collection method and is applied in terms of purpose. Library-field method has been used to collect relevant information in the form of a questionnaire. The presented model and the information obtained from the questionnaires were analyzed through SMART PLS software. Finally, the results show that knowledge production has a positive and significant effect on knowledge sharing and knowledge utilization and also the effect of knowledge storage on knowledge utilization is significant. Knowledge sharing also has a significant effect on knowledge utilization. Therefore, according to the results of this study, knowledge sharing and knowledge utilization leads to improved human resource performance.

**Keywords:** knowledge production, knowledge storage, knowledge sharing, knowledge utilization, human resource performance.