

رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتل داری

سید مجتبی محمودزاده*
مریم صداقت**

چکیده

هدف مقاله حاضر بررسی و تبیین مدیریت دانش و رابطه آن با عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری می باشد. دانش با ارزش ترین و استراتژیک ترین منبع برای هتل ها و عملکرد سازمانی نیز از اجزای کلیدی دست یابی به موفقیت و برتری آنها می باشد. بنابراین شناخت رابطه آنها حائز اهمیت می باشد. در این پژوهش برای مدیریت دانش از مدل عمومی دانش و برای ارزیابی عملکرد از مدل EFQM استفاده شده است. متغیرهای مستقل این پژوهش شامل: مدیریت دانش، خلق دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و بکارگیری دانش و متغیرهای وابسته شامل: عملکرد سازمانی، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد می باشد. روش تحقیق، توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری ۱۴۰ مدیر و سرپرست ارشد بخش های مختلف هتل های ۴ و ۵ بوده اند که از بین آنها ۱۰۳ نفر به عنوان نمونه در دسترس انتخاب گردید. ابزار به کار رفته در این پژوهش دو پرسش نامه می باشد که بر اساس طیف لیکرت می باشد. تجزیه و تحلیل داده ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفت. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی از تکنیک مدل یابی معادلات ساختاری و رگرسیون خطی استفاده شد. یافته های تحقیق موید الگوی مفهومی پیشنهادی تحقیق است. یافته های پژوهش نشان داد که بیشترین همبستگی میان رابطه مدیریت دانش و نتایج کارکنان و بکارگیری دانش و عملکرد سازمانی می باشد و متغیر مدیریت دانش بر نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد تاثیر مستقیم و معناداری دارد و هم چنین متغیرهای خلق دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و بکارگیری دانش بر عملکرد سازمانی تاثیر مستقیم و معنادار دارد. در مجموع از تجزیه و تحلیل داده های پژوهش می توان نتیجه گرفت مدیریت دانش با تاثیر خود بر روی هتل ها منجر به بهبود عملکرد سازمانی آنها می شود.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، عملکرد سازمانی، مدل EFQM، هتل های ۴ و ۵ ستاره شهر تهران

* استادیار، گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی

** کارشناس ارشد مدیریت جهانگردی، نویسنده مسئول: Mary.sedaghat@gmail.com

مقدمه

امروزه دانش به عنوان مهم ترین سرمایه و عامل اصلی مزیت رقابتی سازمان ها به شمار می رود. این سرمایه برخلاف سایر سرمایه های سازمان که در صورت مصرف از ارزش آن کاسته می شود، در اثر استفاده با ارزش تر می گردد. به این دلیل است که مدیریت این سرمایه حیاتی به یکی از اهداف مهم سازمان ها و موسساتی که به دنبال مزیت رقابتی هستند تبدیل شده است. بیان دقیق تاریخچه پیدایش و تکامل مدیریت دانش امکان پذیر نیست. درحقیقت مدیریت دانش از نخستین سال های زندگی بشر و حتی در عصر شکار نیز وجود داشته است و انسان ها به جمع آوری و انتقال اطلاعات و دانش مرتبط با موضوع شکار و گسترش درک و شناخت خود از محیط پیرامونی در زمینه میزان منابع غذایی و فرصت ها و تهدیدهای موجود در قلمرو خود می پرداختند. نخستین بار در سال ۱۹۸۶ کارل ویگ در کتاب خود از مدیریت دانش نام برد، اما قبل از وی پیتر دراگر، تافلر و سایرین نیز به طور ضمنی ظهور این پدیده را بشارت داده بودند. تیوانا به این موضوع اشاره دارد که مفاهیم مدیریت دانش امروز در واقع رشته های فراگیری هستند که سالیان متمادی در حرفه های گوناگون امتداد داشته اند. وی به روش های نظیر فن ارزیابی و بازنگری پروژه در سال ۱۹۵۰، تمرکز و عدم تمرکز در سال ۱۹۶۰، منحنی تجربه در سال ۱۹۷۰، فرهنگ همکاری در سال ۱۹۸۰ و در نهایت سازمان های یادگیرنده در سال ۱۹۹۰ نیز به عنوان مفاهیمی در حوزه مدیریت دانش اشاره می کند (Tiwana 2000).

مدیریت دانش در اوایل دهه ۱۹۹۰ به طور جدی وارد مباحث سازمانی شد و بسیاری از مراکز علمی و دانشگاهی از مدیریت دانش به عنوان یک فعالیت تجاری جدید نام بردند و از آن زمان به بعد مدیریت دانش بیشتر در مجلات تخصصی و همایش ها مورد توجه قرار گرفت. در اواسط دهه ۱۹۹۰ این موضوع مورد تایید قرار گرفت که مزیت های رقابتی که برخی از شرکت های موفق دنیا کسب کرده بودند، از دارایی های دانشی این شرکت ها از قبیل صلاحیت ها، روابط با مشتری و نوآوری ناشی شده بود. بنابراین مدیریت دانش به ناگهان به مسیری برای تحقق اهداف تجاری و راهبردی شرکت ها تبدیل شد. در اواخر دهه ۱۹۹۰ برنامه های مدیریت دانش به واسطه گسترش اینترنت از رونق خاصی برخوردار شد. شاید بتوان گفت وسیع ترین کار تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش تا امروز در سال ۱۹۹۵ توسط نوناکا و تاکوچی با نام « چگونه شرکت های ژاپنی نوآوری و پویایی را به وجود می آورند؟ » صورت پذیرفته است. نهایت اینکه مدیریت دانش به وجود آمده است

تا جایگاه خود را با ارائه راه حل‌های متنوع و متفاوت در مقابل مفاهیم مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد باز نماید (زنجیرچی و ربانی، ۱۳۸۶). محققان زیادی با ارائه نظریه‌ها، روش‌ها، چارچوب‌ها و فناوری‌ها، درباره مسائل گوناگون مدیریت دانش از جنبه نظری و عملی بحث کرده‌اند. ولی با وجود این، مدیریت دانش هنوز نیازمند رشد و توسعه است و در دوران کودکی خود سیر می‌کند. در واقع، یک نظریه جامع و فراگیر از مدیریت دانش هنوز ایجاد نشده است، شاید دلیل اصلی آن به این نکته برگردد که فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش ریشه در حوزه‌ها و زمینه‌های متنوعی دارد. به علت افزایش چشمگیر استفاده از تکنولوژی اطلاعات و دانش تخصصی، تعداد زیادی محقق پیشگام، الگوریتم‌های مدیریت دانش را بسط و گسترش دادند و سازمان‌های پیشرو آن را به عنوان ابزار مدیریتی ضروری به کار گرفتند. صنعت هتلداری نیز از بقیه صنایع عقب نمانده و در سال‌های جدید به یکی از بخش‌های در حال رشد اقتصاد جهانی تبدیل شده است، این صنعت یک صنعت خدماتی و مشتری محور می‌باشد. توسعه خدمات و محصولات هتلداری یکی از فعالیت‌های مهم در هر کشور می‌باشد، بنابراین تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک برای توسعه خدمات هتلداری نیازمند دانش در زمینه‌های الگوها و نگرش‌های تقاضای مشتریان و انتخاب مقصد مناسب می‌باشد. اگر هتل‌ها نیازها و تقاضاهای مشتریان خود را شناخته و محصولات و خدمات خود را متناسب با آن توسعه دهند، می‌توانند در رقابت با سایر رقبا موفق‌تر باشند. هتلداران باید مدیریت دانش و دارایی‌های دانشی خود را به کار بگیرند تا موقعیت رقابتی را در بازار حفظ کنند. اجرای راهبردهای مدیریت دانش در هتل‌ها مورد نیاز است تا چارچوبی برای درک هتلداران از تاثیر راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمان ایجاد کنند.

مدیریت این سرمایه ناملموس در هتل‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است. دلیل این امر را می‌توان این دانست که صنعت هتلداری بر سرمایه انسانی تاکید می‌کند، در این راستا یکی از ملزومات مدیریت دانش شناسایی و فراهم آوردن زیرساخت‌های آن است که پایش و ارزیابی هتل از نظر مولفه‌های مدیریت دانش، پیش‌نیازی برای برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی آن در هتل به شمار می‌رود. به عبارت دیگر، اندازه‌گیری سرمایه‌های دانش، برای تعیین کارایی فعالیت‌های مدیریت دانایی و تعیین نقاط ضعف و قدرت آن ضروری است و هتل‌ها باید مدیریت دانش را به کارگیرند تا سرمایه‌های انسانی سازمان را به طور موثر مدیریت کنند و با حفظ دانش در سازمان رقابت‌پذیر باقی‌مانند و با استفاده از

راهبردهای مدیریت دانش عملکرد سازمانی خود را به حداکثر برسانند. بنابراین پیاده سازی و مدیریت پویا و فعال دانش برای افزایش عملکرد سازمانی، حل مسئله و تصمیم گیری ضروری می باشد (Jafari., et al,2008).

عملکرد سازمانی، توانایی سازمان در استفاده موثر از منابع و تولید ستاده های پایدار با در نظر گرفتن اهداف مربوط به ذی نفعان، تعبیر می شود که در این مورد خاص، منظور این است که تا چه اندازه مدیریت دانش در هتل های ۴ و ۵ ستاره شهر تهران در استفاده از منابع و تحقق اهداف از پیش تعیین شده موفق عمل کرده اند و توانسته اند عملکرد سازمانی خود را افزایش دهند.

با توجه به اینکه مدیریت دانش در صنعت هتلداری ایران موضوعی نو و بدیع می باشد و دانش تنها منبعی است که مشکل است، تقلید و کپی شود، هتل های دارای مدیریت دانش می توانند با به کارگیری آن در فناوری، محصولات و خدمات خود منجر به خلاقیت، نوآوری و توسعه برتری رقابتی شوند و این امر ضرورت دارد تا هتل های کشورمان با این موضوع آشنا شده و، برای مجهز شدن در عرصه رقابت منطقه ای و جهانی بهره مند شوند و عملکرد سازمانی خود را به حداکثر برسانند. در چنین فضایی و با توجه به نقش مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی، بنابراین ارزیابی رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی، موضوع مهمی جهت نظم بخشیدن به هتل ها و افراد از جمله مدیران می باشد. بنابراین محققان این پژوهش بر آن شده اند که با مطالعه تطبیقی مدل های مختلف مدیریت دانش و ارزیابی عملکرد، طبقه بندی متفاوتی از شاخص ها را در صنعت هتلداری ایجاد نموده و هم چنین این مدل ترکیب جدیدی از مدل اندازه گیری مدیریت دانش و ارزیابی عملکرد چند وجهی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت را ارائه نموده است که تا کنون این مدل برای سنجش ارزیابی عملکرد هتل ها مورد استفاده قرار نگرفته است.

مبانی نظری

مدیریت دانش

اساسی ترین مشخصه سازمان های هوشمند در قرن ۲۱، تاکید بر دانش و اطلاعات است. دانش ابزار قدرتمندی است که می تواند تغییرات را در جهان به وجود آورده و نوآوری ها را ممکن سازد (محمدی و همکاران، ۱۳۸۷). مدیریت دانش رویکردی است که به سرعت در حال تکامل بوده و به چالش های اخیر برای افزایش کارایی و بهبود

اثربخشی فرایندهای تجاری محور، همراه با نوآوری مستمر، توجه زیادی دارد و نیاز به آن، از این واقعیت سرچشمه می گیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار عنصری مهم تلقی می شود (Davenport & Grover, 2001). مدیریت دانش مفهومی پیچیده و گسترده است و به همین دلیل صاحب نظران مختلف از زوایای گوناگون به آن نگریده اند. مدیریت دانش، مدیریت سیستماتیک دانش سازمانی که شامل فرآیند خلق، انباشت، سازماندهی، ذخیره، پخش، استفاده و بهره برداری از دانش برای ایجاد ارزش در کسب و کار و بهبود مزایای رقابتی است (Chong & Choi, 2005). مالهوترا تعریف خود از مدیریت دانش را اینگونه بیان می کند: مدیریت دانش، فرآیندی است که به واسطه آن سازمان در زمینه یادگیری، کدگذاری دانش و توزیع و انتقال دانش، مهارتهایی را کسب می کند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). مدیریت دانش در گردشگری این گونه تعریف شده است: بکارگیری دارایی با ارزش دانش گردشگری برای ایجاد مزیت رقابتی (Cooper, 2006). در موسسات مهمان نوازی، فرایندهای خدمات آنها به علت تاثیر استفاده زیاد فن آوری اطلاعات و ارتباطات، دانش محور و یا مبتنی بر دانش خاص شده اند. (Kahle, 2002)

شلدون (۱۹۹۷)، استدلال می کند که صنعت گردشگری و مهمان نوازی یکی از بزرگترین کاربران از فن آوری اطلاعات است. به علت ماهیت محصول خدمات، که در آن ارائه خدمات نیازمند تعامل بین مشتریان و کارکنان است، این صنعت مبتنی بر دانش خاص شده است و در آن کارکنان به منظور دستیابی به نیازهای مشتریان و رضایشان باید دانش محور شوند (Kahle, 2002; Kotler, et al, 1999). در این مقاله به دلیل تعدد مدل های مدیریت دانش و با توجه به اینکه، اثربخشی هر یک از این مدل ها به موقعیت و جایگاهی بستگی دارد که سازمان در آن قرار دارد، مدل عمومی مدیریت دانش را به دلیل عمومی بودن به عنوان مدل مدیریت دانش در صنعت هتل داری انتخاب شد. این مدل شامل چهار مرحله ایجاد دانش، ذخیره و سازماندهی دانش، تسهیم دانش و بکارگیری دانش می باشد که علاوه بر سادگی، کامل ترین مدل می باشد. در زیر به توضیح مراحل این مدل و نقش آنها در صنعت هتلداری پرداخته می شود.

خلق دانش

ایجاد و خلق دانش به توانایی سازمان به منظور ایجاد و خلق راه حل ها و ایده های کارآمد و جدید اشاره دارد. از طریق شکل دهی و ترکیب مجدد دانش جدید با دانش گذشته، سازمان قادر خواهد بود مفاهیم و واقعیت های جدیدی را خلق نماید. نقش سازمان فراهم کردن زمینه ها و موقعیت های مناسب برای اکتساب دانش بر اساس اهداف سازمانی می باشد (Mangier-Watanabe And Senoo, 2008). خلق و تولید دانش، اشاره به میزان توسعه و یا ایجاد منابع دانش توسط سازمان ها در طول مرزبندی های عملیاتی و وظیفه ای سازمان دارد و نیازمند نیرویی برای تولید کاربردهایی جدید از دانش موجود و بهره برداری از مهارت های جدید بالقوه کشف نشده است (liao., et all., 2010). اکتساب دانش فرآیند کسب دانش جدید چه از داخل سازمان و چه از خارج از آن است. اکتساب دانش فرآیندی اجتماعی است که میان افراد رخ می دهد (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵). تامین کنندگان دانش داخلی شامل مدیران و کارکنان ارشد در هتل می باشند. آنها می توانند به خلق دانش در هتل بپردازند. نقش مدیران در خلق دانش با اهمیت است چون که مدیران می توانند باعث برانگیزاننده بودن تحولات باشند و می توانند برای تولید دانش، ارزش قائل شوند و کارکنان را به خلق دانش تشویق کنند. تامین کنندگان خارجی دانش شامل مشتریان، مشاوران و رقبا می باشند (Gamble., et al, 2000). با استفاده از نیازهای مشتریان می توان به کسب دانش پرداخت و متناسب با نیازهای آنها خدمات هتل را بهبود بخشیم. دانش رقبا هم می تواند برای هتل ها موثر باشد و با استفاده از دانش آنها و استراتژی های تقلید بر قابلیت های خود بهبود بخشند. هتل ها می توانند با استفاده از خلق دانش در درون هتل ها مثل تحقیق و توسعه، توسعه محصولات و بازاریابی، و هم چنین پیوند با سایر هتل ها از مزایای مدیریت دانش بهره مند شده و قابلیت های خود را از طریق یافتن افراد موفق و برنامه های توسعه انسانی و هم چنین پیوند و همکاری با دانشگاه ها موجب بهبود عملکرد خود در سازمان شود. بر همین اساس فرضیه فرعی ۱ مبنی بر اینکه، خلق دانش بر عملکرد سازمانی هتل ها تاثیر معناداری دارد، مطرح شد.

ذخیره دانش

این مرحله مشتمل بر تبدیل نمودن دانش به شکل قابل فهم برای ماشین به منظور استفاده آتی از آن می باشد. به طور کلی این مرحله به مستند سازی دانش جدید و ذخیره

سازی آن اشاره دارد، به گونه ای که کلیه ذی نفعان بتوانند به سادگی از این دانش بهره گیرند. هدف از سازمان دهی و ذخیره دانش، قابلیت بازیابی و دسترسی افراد جهت استفاده از آن می باشد و شامل فرآیند های نظیر مستندسازی، تدوین، برونسازی، ترجمه، طبقه بندی و بروز رسانی دانش است (طالبی، ۱۳۸۶). دانش اثربخش نخواهد بود مگر اینکه کد گذاری و ذخیره شود به گونه ای که معنا و مفهوم خاصی را به افراد و سازمان منتقل کند. بسیاری از سازمان ها به وسیله حجم وسیعی از داده ها غرق می شوند. وجود پایگاه داده و دسترسی همه افراد به دانش و نتایج (Massa And Testa, 2009) و ضبط تجربیات ارزشمند به صورت الکترونیکی (مستندات، پایگاه داده، صفحات وب، سیستم های دانش بنیان) می تواند از تکرار اشتباهات جلوگیری نماید و به کارگیری مجدد تجربیات مفید را باعث شده و درعین حال هزینه ها را کاهش دهد (طالبی، ۱۳۸۶). بازنگری مستمر تجارب افراد، میزان ثبت تجارب فردی کارکنان، سازماندهی و طبقه بندی دانش شخصی کارمندان و توانایی دسترسی افراد به منابع دانش در این مرحله می تواند موثر باشد (DanaeeFard and Selseleh, 2010). رویکرد کسب دانش و ذخیره سازی آن در هتل، مدارک مستند و کامپیوتر می باشد، که هدف اصلی آن ارتباطات و تسهیل آن می باشد. اکثر ابزارهای مورد استفاده برای ذخیره سازی دانش در هتل عبارتند از: گزارشات روزانه حاوی سوابق نظرات و شکایات مهمانان، رویه های عملیاتی استاندارد شامل سوابق روزانه، روش های عملیاتی گام به گام و گزارشات هتل شامل سوابق پرسنل خط مقدم، نظرات مهمانها، شکایت ها و شرایط حل و فصل شکایات (یانگ و وان، ۲۰۰۴). هتل ها باید برای بهبود عملکرد سازمانی خود، دانش را در سیستم ماندگار کنند. بنابراین علاوه بر ایجاد حافظه سازمانی که صرفاً توانایی نگهداری دانش صریح را دارد، باید از حافظه فردی که مهم ترین منبع و مخزن دانش نهفته است نیز استفاده کنند. حفظ و نگهداری دانش زمانی منجر به بهبود عملکرد سازمانی هتل ها خواهد شد که حافظه سازمانی و فردی در کنار هم باشند. حفظ و نگهداری دانش با دسترسی سریع و آسان به اطلاعات قابل اعتماد، تمام دانش حاصل از فعالیت های هتل را در بر می گیرد و این امر موجب بهبود عملکرد سازمانی آنها می شود. بر همین اساس فرضیه فرعی ۲ مبنی بر اینکه ذخیره و نگهداری دانش بر عملکرد سازمانی هتل ها تاثیر معناداری دارد، تدوین شد.

تسهیم دانش

تسهیم دانش و تجربه به مثابه اساسی ترین کارکرد مدیریت دانش است (نعمتی و جمشیدی، ۱۳۸۶). لازم است قبل از آنکه دانش در سطوح سازمانی مورد استفاده قرار گیرد در سراسر سازمان به اشتراک گذارده شود. این تعامل بین فناوری های سازمان، فنون و افراد می تواند اثر مستقیم بر توزیع دانش داشته باشد. ساختار سازمانی در فرایند تسهیم مهم می باشد. به عبارت دیگر، ساختار سازمانی افقی، توانمند سازی و سیاست های درهای باز جریان دانش را در میان بخش ها و افراد سرعت می بخشد. فناوری اطلاعات و وجود شبکه های اینترنتی قوی امری ضروری در تسهیم دانش است (DanaeeFard and Selseleh, 2010). استفاده از پست الکترونیکی، شبکه داخلی، بولتن و گروه خبری به توزیع بهتر دانش در درون سازمان کمک می کند و سازمان به افراد اجازه می دهد اطلاعات را از جنبه های چند گانه مورد بحث، بررسی و تفسیر قرار دهند (ابطحی، ۱۳۸۶). هتل ها می توانند با افزایش دانش کارکنان از سلیق مشتریان، کیفیت خدماتشان را بهبود دهند. اگر صنعت هتلداری و کسب و کارهای گردشگری درک کنند که چگونه دانش خود را به اشتراک بگذارند و چه مقدار از آن را به اشتراک بگذارند آن موقع تا حد زیادی می تواند عملکرد خود را از طریق اشتراک گذاری دانش بهبود بخشد. این فرایند پرورش تمامی کارکنان و درک درست آنها از اهداف هتل که خدمت به میهمانان و نوآوری مستمر از طریق مدیریت و به اشتراک گذاری دانش را در بر می گیرد. کارکنان صنعت مهمان نوازی و گردشگری باید آگاه باشند که هماهنگی و اشتراک " تفکر خلاق " برای دستیابی به افزایش رضایت مشتری و کیفیت بیشتر خدمات حیاتی هستند (Bouncken, 2005). انواع مختلفی از راه های تسهیم دانش در هتل از تعامل بین کارکنان - مشتریان و کارکنان - کارکنان به دست می آید که هر کدام دارای ویژگی های خاص خود می باشند. به طور مثال، تعامل مستقیم کارکنان با مشتریان از طریق تلفن و ایمیل، انتقال دانش را به اطلاعات صریح و روشن محدود می کند. البته، انتقال دانش از تعامل کارکنان - کارکنان نیز بسیار مهم است. در محیط پیچیده هتل ها، ارتباط شخصی و مستقیم میان کارکنان به تصمیم گیری و انتقال دانش معتبر کمک می کند. ارتباط مستقیم بین سرپرستان و کارآموزان در "کارآموزی" انتقال دانش ضمنی را موجب می شود. در هتل هایی که از فرهنگ تسهیم دانش برخوردار است، کارکنان ایده ها و بینش های خود را با دیگران تسهیم می کنند، زیرا به جای اینکه مجبور به این کار باشند، آن را یک فرایند طبیعی می دانند و این امر منجر به

بهبود عملکرد سازمانی هتل می‌شود. بر همین اساس فرضیه فرعی ۳ مبنی بر اینکه تسهیم دانش بر عملکرد سازمانی هتل‌ها تاثیر معناداری دارد، تدوین شد.

کاربرد دانش

این مرحله ذی نفعان و بهره برداران از دانش را قادر می‌سازد تا بتوانند با استفاده از دانش خلق شده، مسائل و مشکلات سازمان را حل نمایند. بهره برداری از دانش به منظور حل مشکل یا مسئله خاص ممکن است منجر به تولید و خلق دانش جدید گردد، که به صورت مجدد این دانش ذخیره شده و مورد بازیابی قرار می‌گیرد. بنابراین کاربرد دانش اشاره به میزان به کارگیری دانش به اشتراک گذاشته شده (Liao., et al,2010) در حمایت از تصمیم‌گیری و حل مساله (Allameh., et al,2011) و در جهت پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی (Liao., et al,2010) می‌باشد به طور کلی دانش سازمان بایستی در ایجاد فرآیندها، خدمات و محصولات سازمان به صورت عملی به کار گرفته شود. با بکارگیری دانش می‌توان محصول یا خدمات جدید را توسعه داد و دسترسی دانش را برای حل مسائل جدید بیشتر نمود (Liao And Wu, 2009). اگر سازمان نتواند از دانش ایجاد شده خود به صورت کاربردی استفاده کند در آن صورت قادر نخواهد بود تا به مزایای رقابتی دست یابد (ابطحی، ۱۳۸۶). تمام سعی مدیریت دانش بر آن است تا اطمینان حاصل کند که آیا دانش موجود سازمان به طور مفیدی در جهت منفعت آن به کار برده می‌شود. در هتل‌ها نیز اگر دانش به کار برده نشود، هیچ ارزشی ندارد. دانش در عمل، مهم‌ترین اقدام برای مدیریت موفقیت‌آمیز دانش است، زیرا کاربرد مفید دانش تنها راه تبدیل دانش به نتایج مشهود است. دانش هتل بایستی در جهت خدمات، فرایندها و محصولات سازمان به کار گرفته شود. بر این اساس فرضیه فرعی ۴ مبنی بر اینکه بکارگیری دانش بر عملکرد سازمانی تاثیر معناداری دارد، تدوین شد.

به طور کلی، هتل‌ها با داشتن بهترین دانش به مزیت رقابتی نمی‌رسند، مگر اینکه بهترین استفاده را از آن بکنند، به منظور بهترین استفاده از دانش، باید آن را به طور کامل در فعالیت‌های هتل به کار گرفت. هدف غایی مدیریت دانش، کاربرد دانش در جهت بهبود عملکرد سازمانی است (انواری رستمی و شهائی، ۱۳۸۸). مدیریت دانش شیوه جدید تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان و شیوه‌ای برای بهره‌وری، بهبود عملکرد، کاهش هزینه‌ها (Syed Ikhsan & Rowland, 2004) و بهینه‌سازی دانش

سازمانی برای افزایش عملکرد از طریق روش های متفاوت است. فرایندهای مدیریت دانش در سازمان تاثیر قابل توجهی بر روی عملکرد سازمان دارند (گلد و همکاران، ۲۰۰۱). بنابراین فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی مطرح شد و شاخص برخی از مقالات و مراجعی که گویه های هریک از شاخص های مدیریت دانش از آن استخراج شده اند به قرار جدول ۱ است.

جدول ۱: شاخص های مدیریت دانش و مراجع آنها

مدیریت دانش		
منابع	گویه ها	شاخص
خلق دانش	برانگیزاننده بودن تحولات (مدیریت تغییر)، تولید دانش در جلسات رسمی (اعتماد)، ارزش بودن تولید دانش، درگیری کارکنان در تولید دانش، تشویق مدیریت ارشد در خلق دانش، میزان رضایتمندی کارکنان از اعتلای سطح دانش شان	(Taylor, Wright, 2004), (Holt, 2004), (Lee, Choi, 2003), (Wilson and Asay, 1999), (Moffett., et al., 2003), (DanaeeFard and Selseleh, 2010)
نگهداری و ذخیره دانش	وجود فرآیندهای مدون نگهداری دانش، نگهداری اطلاعات مراجعان، نگهداری اطلاعات کارکنان، استفاده از فایل های کامپیوتری به جای پرونده های کاغذی (فناوری اطلاعات)، سیستمهای مکانیزه مستند سازی (فناوری اطلاعات)	(Massa and Testa. 2009), (DanaeeFard and Selseleh, 2010), (Goldoni and Oliveira, 2010), (Siemieniuch and Sinclair, 2004), (Davenport., et al 1998)
تسهیم دانش	فرهنگ مشوق تسهیم دانش، تمایل به تسهیم دانش توسط افراد (فرهنگ)، امکانات لازم جهت تسهیم دانش، اعتماد، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات	(Taylor, Wright, 2004), (Lee, Choi, 2003), (Massa and Testa. 2009), (bhatt, 2001), (Siemieniuch and Sinclair, 2004), (DanaeeFard and Selseleh, 2010)

(Allameh., et al.,2011), (Bose and Sugumaran,2003), (Liao and Wu,2009), (Liao., et al.,2010), (DanaeeFard and Selseleh,2010)	اطمینان از تصمیم گیری مطمئن با دانش موجود، استفاده از دانش در جهت اهداف سازمانی، تولید محصول و خدمات جدید، عملکرد گرا بودن، قدرت حل مسائل موجود و جدید	بکارگیری دانش
---	--	---------------

عملکرد سازمانی

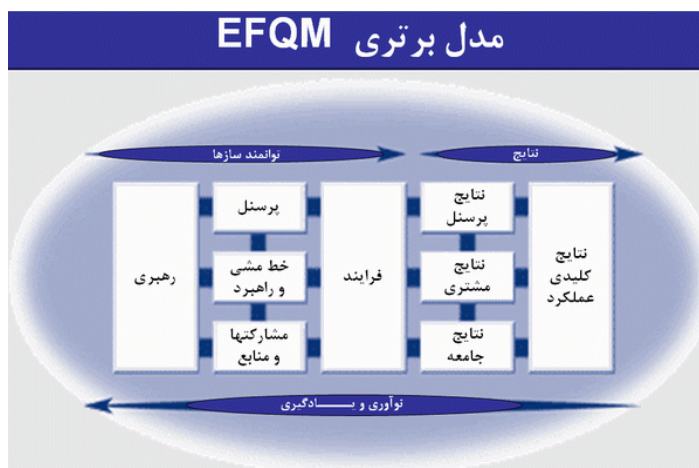
عملکرد (فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته) گفته می شود. طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می شود: ۱) کارایی که توصیف کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درونداها برای تولید برونداهای معین؛ و ۲) اثربخشی که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است (رهنورد، ۱۳۸۷). عملکرد را می توان در سه سطح مورد ارزیابی قرارداد: در سطح فردی، در سطح گروه، در سطح سازمان. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد عملکرد سازمانی به عنوان توانایی سازمان در استفاده موثر از منابع و تولید ستاده های پایدار در نظر گرفتن اهداف مربوط به ذی نفعان، تعبیر می شود. به طور کلی عملکرد سازمانی چگونگی انجام ماموریت و وظایف و فعالیت های سازمانی و نتایج حاصله از انجام آن اطلاق می - گردد. مفهوم واژه عملکرد از آنجا حائز اهمیت است که با تعریف عملکرد می توان آن را ارزیابی یا مدیریت نمود. ارزیابی عملکرد اندازه گیری داده هایی است که نشان دهنده پیشرفت به سوی نتایج مورد نظر می باشد. این نتایج می بایست از انجام فعالیت های خاصی بدست آیند. همچنین اندازه گیری عملکرد روشی را برای ارزیابی این فعالیت ها فراهم می آورد (رفیع زاده و همکاران، ۱۳۸۹). تاکنون مدل ها والگوهای مختلفی درخصوص ارزیابی عملکرد ارائه شده اند. در میان روش های مختلف ارزیابی، مدل های سرآمدی کسب و کار از جایگاه ویژه ای برخوردارند. این مدل ها الگویی از یک سازمان را ارائه می کنند که در ایده و عمل سرآمد سازمانهای دیگر بوده و در راستای رشد و سرآمدی تغییرات لازم را ایجاد می کنند (Torabi pour & Rekabeslami, 2011). در صنعت هتلداری هم برای ارزیابی محصولات و خدمات هتل و مقایسه عملکرد آنها با دیگر هتل ها می توان از این مدل بهره گرفت. شاخص های نه گانه ی این مدل می تواند یک هتل را

بطور کامل و از تمام جهات ارزیابی نمایند و نقاط قوت و نیازمند بهبود را مشخص کنند. نگاه جامع در انتخاب معیار وزیر معیارها و دارا بودن اصول تعریف شده و دارا بودن ساختار مناسب برای تحلیل نتایج ارزیابی هتل می تواند هتل را در الگوبرداری از بهترین هتل ها در زمینه فرایندهای سازمانی توانا سازد. با توجه به رو به رشد بودن صنعت هتلداری و مطرح شدن مباحث جدید مدیریتی انتخاب مدل تعالی سازمانی برای همخوانی با پارادایم های جدید مدیریتی مناسب است. یکی از ویژگی های اصلی مدل EFQM در مقابله با سایر مدل های ارزیابی عملکرد، مشتری مداری می باشد که با توجه به مشتری مدار بودن صنعت هتلداری و سروکار داشتن با افراد می توان از این مدل بهره گرفت. انعطاف پذیری، جامع و کامل بودن این مدل یکی دیگر از دلایل انتخاب این مدل برای هتلداری می باشد.

مدل EFQM

مدل برتری بنیاد اروپایی کیفیت ابزاری اجرایی جهت کمک به سازمانها برای اطمینان از تحقق استقرار سیستم مدیریتی مناسب به وسیله سنجش میزان قرار گرفتن در مسیر برتری پایدار است و به آنها کمک می کند تا فاصله ها را شناسایی و سپس راه حل ها را با انگیزه بیشتر تعیین کنند. این مدل به صورت جدی از سال ۱۹۸۹ به صورت جدی کار خود را آغاز کرده است و به سرعت مورد توجه شرکت های اروپایی قرار گرفت و سازمانها بدون توجه به نوع فعالیت، اندازه و ساختار و یا میزان بلوغ سازمانی، به منظور کسب موفقیت در دستیابی به آرمان و اهداف راهبردی خود به استقرار این سیستم پرداختند. مدل تعالی EFQM همان طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، چارچوبی غیر تجویزی بر پایه ۹ معیار می باشد که پنج معیار توانمندسازها^۱ و چهار معیار نتایج^۲ می باشند.

-
1. Enablers
 2. Results



شکل ۱: معیارهای مدل EFQM (جلودار ممقانی، ۱۳۸۴)

معیارهای توانمندسازی (چگونه^۱) آنچه را که سازمان انجام می دهد پوشش می دهند. معیار نتایج (چه^۲) آنچه را که سازمان بدست می آورد پوشش می دهد و نتایج به وسیله توانمندسازها حاصل می شود. به عبارت دیگر نتایج متعالی در عملکرد مشتریان، کارکنان و جامعه از طریق رهبری، اتخاذ سیاست و استراتژی مناسب، منابع انسانی، منابع و زنجیره تامین و فرایندها بدست می آید. در این مقاله معیار نتایج به عنوان عملکرد سازمانی در نظر گرفته شده است. در جدول ۲ شاخص های عملکرد سازمانی بیان شده است.

جدول ۲: شاخص های عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی	
منبع	شاخص
EFQM 2003	نتایج مشتریان
	نتایج کارکنان
	نتایج جامعه
	نتایج کلیدی عملکرد

1. How
2. What

نتایج مشتریان

سازمان‌های سرآمد به صورت پیوسته و فراگیر؛ نتایج مرتبط با مشتریان و شاخص‌های سنجش میزان رضایت ایشان از کیفیت ارائه محصولات و خدمات خود را اندازه‌گیری و به آنها دست پیدا می‌کنند. در گذشته، شاخص‌های سنتی موفقیت سازمان عبارتند از نتایج مالی مثبت، درحالی که امروزه موارد متعددی در موفقیت سازمان‌ها دخیل هستند و مدیریت دانش درصدد تضمین ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس شاخص‌هایی علاوه بر شاخص‌های مالی است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶). سازمان‌های دانش‌محور از مدیریت ارتباط با مشتری به منظور جمع‌آوری اطلاعات مشتریان استفاده می‌کنند و این اطلاعات جمع‌آوری شده (مشهود و نامشهود) برای توسعه محصولات و خدماتی که مشتریان آینده نیاز خواهند داشت به کار می‌روند. زیرا مشتریان دارای نقش کلیدی در تعیین استراتژی کسب و کار سازمان هستند. هتل‌ها از مدیریت ارتباط با مشتری به منظور جمع‌آوری اطلاعات میهمانان استفاده می‌کنند و این جمع‌آوری اطلاعات برای توسعه خدمات و محصولات به کار رفته می‌شود و در همین راستا فرضیه فرعی ۵ مبنی بر اینکه مدیریت دانش بر نتایج مشتریان در هتل تاثیر معناداری دارد، تدوین شد.

نتایج کارکنان

سازمان‌های سرآمد به صورت پیوسته و فراگیر، نتایج مرتبط با کارکنان و منابع انسانی خود و نیز شاخص‌های سنجش میزان رضایت شغلی ایشان را اندازه‌گیری و به آن دست پیدا می‌کنند. یکی از راه‌های توسعه سازمان به کارگیری و استفاده از دانشی است که اعضای سازمان مالک آن هستند (steyn, 2004). زمانی دانش افراد ابزار توسعه هتل می‌گردد که بین افراد سازمان و در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته شود. کارکنان با انگیزه و راضی برای موفقیت هتل‌ها ضروری و حیاتی هستند زیرا آنها منابعی هستند که موجب تمایز هتل می‌شوند. کارکنان الهام، خلاقیت، چشم‌انداز و انگیزه‌ای فراهم می‌نمایند که یک هتل را زنده نگه می‌دارد. کارکنانی که فاقد رضایت شغلی می‌باشند در هتل‌ها بهره‌ور نیستند و بهترین خدمات را به میهمانان ارائه نمی‌کنند. بنابراین مدیریت دانش با تسهیم دانش می‌تواند موجب بهبود نتایج کارکنان در هتل شود. بنابراین فرضیه فرعی ۶ مبنی بر اینکه مدیریت دانش بر نتایج کارکنان در هتل تاثیر معناداری دارد، تدوین شد.

نتایج جامعه

سازمان‌های سرآمد بطور فراگیر نتایج برجسته مرتبط با جامعه را اندازه‌گیری نموده و به آنها دست می‌یابند. جامعه در مرکز مشارکت‌ها و اطلاعات قرار دارد. زیرا جامعه یعنی انتظارات، بخصوص از سازمان‌های دولتی. جامعه از سازمان انتظار دارد تا استانداردهای محیط زیست، استانداردهای شغلی، توجه به عقاید و پیش‌بینی‌های جامعه، فرهنگ‌گوش دادن به جامعه، ارزش‌ها و قوانین و مقررات جامعه را رعایت کند. به عبارت دیگر، جامعه از سازمان‌ها انتظار دارد با توجه به ارزش‌های اخلاقی سازمان فعالیت کنند و این فرهنگ را به شرکا، تامین‌کنندگان و درنهایت به محیط گسترش دهند. امروزه دیگر قیمت عامل تعیین‌کننده در هتل‌ها نیست، بلکه وضعیت یک هتل در اجتماع و پیامدهای محیطی تاثیر زیادی بر ذهنیت میهمانان گذاشته و می‌تواند اثرات چشمگیری بر سودآوری هتل داشته باشد. جامعه، محیط پیرامونی که هتل در آن فعالیت می‌کند می‌باشد. هتل‌ها نسبت به جامعه و همچنین محیط زیست خود مسئول می‌باشند استفاده از مدیریت دانش در سازمان، رضایت و رفاه تمامی افراد جامعه را در پی دارد، زیرا جامعه در مرکز مشارکت‌ها و اطلاعات قرار دارد. بر همین اساس فرضیه فرعی ۷ مبنی بر اینکه مدیریت دانش بر نتایج جامعه در هتل‌ها تاثیر معناداری دارد، تدوین شد.

نتایج کلیدی عملکرد

سازمان‌های سرآمد نتایج کلیدی مورد انتظار خود، مرتبط با استراتژی و اهداف بلند مدت سازمانی را اندازه‌گیری کرده و به آن دست پیدا می‌کنند. دانش در سازمان به خودی خود نمی‌تواند مفید باشد و مساله اصلی تبدیل این دانش به منابع مالی و ارزش افزوده است. مدیریت دانش در سازمان باعث ایجاد مزیت رقابتی، افزایش نوآوری و بهبود تصمیم‌گیری می‌شود (Darroch, 2003). امروزه معیارهای ارزیابی سازمان‌ها امروزی بلاخص سازمان‌های دانش‌محور علاوه بر مسائل مالی، موارد وسیع‌تری را دربر می‌گیرد که شامل مشتریان، فرایندها، منابع انسانی و ... است. اینکه یک هتل هرکاری انجام دهد به نحوی که یک دستاورد یا نتیجه را به دنبال خواهد داشت پیغام بسیار مهمی برای همه هتل‌ها می‌باشد. علاوه بر انواع نتایج سنتی که با حجم، هزینه و کیفیت محصولات و خدمات در ارتباط است، همه هتل‌ها نتایجی را از تبادل اطلاعات و دانش بین دو یا چند بخش خلق می‌کنند. در هتل‌های با عملکرد خوب، همه اقدامات مرتبط با هر یک از کارکنان به منظور

خلق ارزش برای کسب و کار و نتیجتاً تاثیر بر عملکرد و نتایج خاص حاصل شده برای هتل طراحی می‌شود. بر همین اساس فرضیه فرعی ۸ مبنی بر اینکه مدیریت دانش بر نتایج کلیدی عملکرد در هتل‌ها تاثیر معناداری دارد، تدوین شد

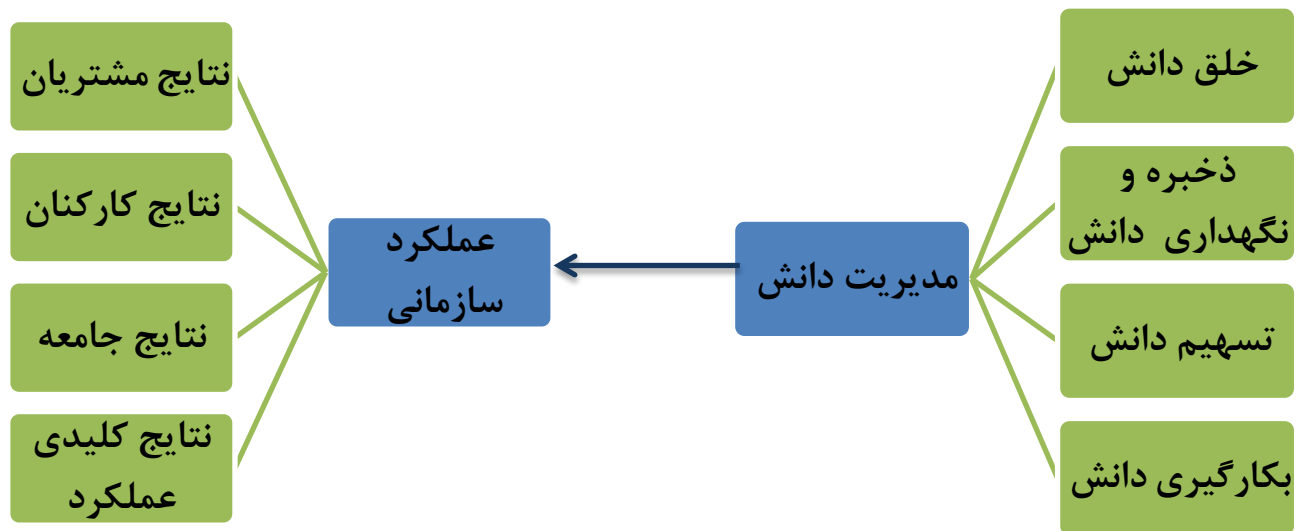
مدل مفهومی پژوهش

برای انجام تحقیقات علمی و نظام مند چارچوبی علمی و نظری مورد نیاز است که اصطلاحاً مدل مفهومی نامیده می‌شود. با توجه به ادبیات تحقیق مدل ارائه شده در شکل ۲ به نمایش گذاشته شده است.

روش تحقیق:

از آنجا که تحقیق حاضر به باز تعریف روابط میان متغیرهای مدیریت دانش و عملکرد سازمان و در نهایت به ارائه مدلی در خصوص این ارتباط می‌پردازد، روش تحقیق آن بر مبنای هدف از نوع تحقیقات توسعه‌ای محسوب می‌شود، هرچند که استفاده از نتایج این تحقیق می‌تواند موجب اصلاح فرایندهای داخلی هتل‌ها و بهبود مدیریت دانش آنها شود، لذا می‌توان آن را از جمله تحقیقات کاربردی نیز به شمار آورد. روش تحقیق مورد استفاده، پژوهش پیمایشی - توصیفی می‌باشد.

به منظور بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری، هتل‌های ۴ و ۵ ستاره استان تهران انتخاب شده‌اند. تعداد این هتل‌ها در تهران ۱۴ هتل می‌باشد (جدول ۳). با توجه به قلمرو مکانی تحقیق، جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و سرپرستان ارشد بخش‌های مختلف هتل‌ها می‌باشند. با توجه به مصاحبه‌های انجام شده، به طور متوسط در این هتل‌ها ۱۰ مدیر و سرپرست ارشد وجود دارد، بنابراین تعداد عناصر جامعه آماری این پژوهش در حدود (۱۴ هتل * ۱۰ مدیر و سرپرست ارشد)، ۱۴۰ مدیر و سرپرست ارشد می‌باشد.



شکل ۲: مدل پیشنهادی تحقیق (Newman & Conurd, 1999، EFQM2003)

جدول ۳: فهرست هتل های ۴ و ۵ ستاره استان تهران

ردیف	نام هتل	ستاره	ردیف	نام هتل	ستاره
۱	هتل المپیک	۴ ستاره	۸	هتل پارسیان کوثر	۴ ستاره
۲	هتل پارسیان انقلاب	۴ ستاره	۹	هتل پارسیان اوین	۴ ستاره
۳	هتل بزرگ تهران	۴ ستاره	۱۰	هتل پارسیان آزادی	۵ ستاره
۴	هتل بزرگ فردوسی	۴ ستاره	۱۱	هتل پارسیان استقلال	۵ ستاره
۵	هتل رامتین	۴ ستاره	۱۲	هتل لاله	۵ ستاره
۶	هتل سیمرغ	۴ ستاره	۱۳	هتل هما	۵ ستاره
۷	هتل تاج محل	۴ ستاره	۱۴	هتل اسپیناس	۵ ستاره

در این پژوهش به منظور تعیین حدود حجم نمونه ، از فرمول حداکثر نمونه لازم برای تعیین نسبت (فرمول کوکران) استفاده شده است. با توجه به فرمول زیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد و دقت برآورد ۵ درصد، تعداد نمونه ۱۰۳ نفر به دست آمده است. محاسبات زیر بیانگر تعیین تعداد حجم نمونه می باشد. روش نمونه گیری در این جامعه نمونه در دسترس بوده است.

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times pq}{\varepsilon^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \times pq} \Rightarrow n = \frac{140 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2(139) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 103$$

برای جمع آوری داده ها و اطلاعات این تحقیق علاوه بر بهره گیری از منابع کتابخانه ای هم چون کتب، مجلات، گزارش های علمی و پایان نامه ها از پرسش نامه به عنوان ابزاری جهت سنجش دیدگاه های مدیران و سرپرستان ارشد هتل استفاده شده است. این تحقیق، شامل ۲ پرسش نامه می باشد. در این پژوهش برای عملکرد سازمانی از پرسش نامه استاندارد EFQM ویرایش ۲۰۰۳ استفاده شده است که روایی آن مورد تایید بنیاد EFQM بوده است و برای روایی محتوایی و صورتی پرسش نامه دیگر از مقالات و تحقیقات مشابه در زمینه مدیریت دانش ، استفاده شده که قابل فهم بودن سوالات ، مرتبط بودن هدف آزمون با سوالات مطرح شده و حذف سوالات نامربوط مورد نظر بوده است. در نهایت با استفاده از نظر استادان، این پرسش نامه در چندین مرحله مطابق با ویژگی های صنعت هتلداری تعدیل و بومی شده است. هم چنین برای بررسی پایایی پرسش نامه ها،

آنها در میان یک نمونه مقدماتی ۳۰ نفری از مدیران و سرپرستان ارشد بخش های مختلف هتل ها توزیع گردید با توجه به این که پرسش نامه عملکرد سازمانی استاندارد می باشد و پایایی آن مورد تایید بنیاد EFQM است با این وجود برای هر دو پرسش نامه آلفای کرونباخ گرفته شد که پایایی پرسش نامه های این تحقیق هم برای شاخص های تحقیق و هم کل پرسش نامه در جدول ۴ و ۵ نشان داده شده است. با توجه به اینکه مقادیر مذکور، از حداقل قابل قبول (۰/۷) بیشتر است، پایایی هر دو مورد تایید قرار می گیرد.

جدول ۴: آلفای کرونباخ برای شاخص های تحقیق

پرسش نامه	آلفای کرونباخ
مدیریت دانش	.834
عملکرد سازمانی	.883

جدول ۵: آلفای کرونباخ برای کل پرسش نامه ها

شاخص ها	آلفای کرونباخ	شاخص ها	آلفای کرونباخ
خلق دانش	.924	نتایج مشتریان	.910
ذخیره دانش	.916	نتایج کارکنان	.907
تسهیم دانش	.913	نتایج جامعه	.912
به کارگیری دانش	.910	نتایج کلیدی عملکرد	.913

یافته های تحقیق

تجزیه و تحلیل داده ها فرایندی چند مرحله ای است که طی آن داده های به دست آمده از طریق ابزارهای جمع آوری در نمونه (جامعه) آماری، خلاصه، کدبندی، دسته بندی و... و در نهایت پردازش می شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل ها و ارتباط ها بین این داده - ها به منظور آزمون فرضیه ها فراهم آید. در این فرایندها، داده ها هم از لحاظ مفهومی و هم از لحاظ تجربی پالایش می شوند و فنون گوناگون آماری نقش بسزایی در استنتاج و تعمیم به عهده دارند. هدف ما در این مقاله بررسی روابط بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی

در صنعت هتلداری می باشد. برای بررسی فرضیه های فرعی پژوهش، تحلیل رگرسیون ساده با استفاده از نرم افزار spss استفاده شده است. در این آزمون مقدار ضریب تعیین (R Square) نشان دهنده این است که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته تحت تاثیر متغیر مستقل می باشد. در قسمت ANOVA اگر sig کمتر از ۰/۰۵ باشد، فرض صفر رد می شود و معادله رگرسیون خطی می باشد. جداول نتایج آزمون رگرسیون خطی در جدول ۶ قابل مشاهده است و نتایج نشان می دهد که بین همه متغیرهای تحقیق رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. با استفاده از خروجی جدول رگرسیون در آزمون فرضیات می توان رابطه بین آنها را با استفاده از ضریب همبستگی R از قوی ترین تا کمترین شدت رتبه بندی نمود. با توجه به جدول ۷ بالاترین میزان همبستگی ها در بین مدیریت دانش و شاخص های عملکرد سازمانی، مربوط به مدیریت دانش و نتایج کارکنان می باشد و بین شاخص های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی، مربوط به بکارگیری دانش و عملکرد سازمانی می باشد.

جدول ۶: نتایج آزمون رگرسیون خطی برای فرضیات فرعی پژوهش

نتیجه	sig	ضریب تعیین	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تایید	.000	۰/۲۴	عملکرد سازمانی	خلق دانش
تایید	.000	۰/۳۳	عملکرد سازمانی	ذخیره دانش
تایید	.000	۰/۲۸	عملکرد سازمانی	تسهیم دانش
تایید	.000	۰/۴۷	عملکرد سازمانی	بکارگیری دانش
تایید	.000	۰/۴۵	نتایج مشتریان	مدیریت دانش
تایید	.000	۰/۴۶	نتایج کارکنان	مدیریت دانش
تایید	.000	۰/۲۴	نتایج جامعه	مدیریت دانش
تایید	.000	۰/۳۴	نتایج کلیدی عملکرد	مدیریت دانش

جدول ۷: رتبه بندی روابط میان متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش

ضریب همبستگی	رابطه	رتبه	روابط اصلی
۰/۶۸۳	مدیریت دانش و نتایج کارکنان	۱	مدیریت دانش و شاخص های عملکرد سازمانی
۰/۶۷۶	مدیریت دانش و نتایج مشتریان	۲	
۰/۵۹۰	مدیریت دانش و نتایج کلیدی عملکرد	۳	
۰/۴۹۱	مدیریت دانش و نتایج جامعه	۴	
۰/۶۹۰	عملکرد سازمانی و بکارگیری دانش	۱	شاخص های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی
۰/۵۷۶	عملکرد سازمانی و ذخیره دانش	۲	
۰/۵۳۵	عملکرد سازمانی و تسهیم دانش	۳	
۰/۴۹۰	عملکرد سازمانی و خلق دانش	۴	

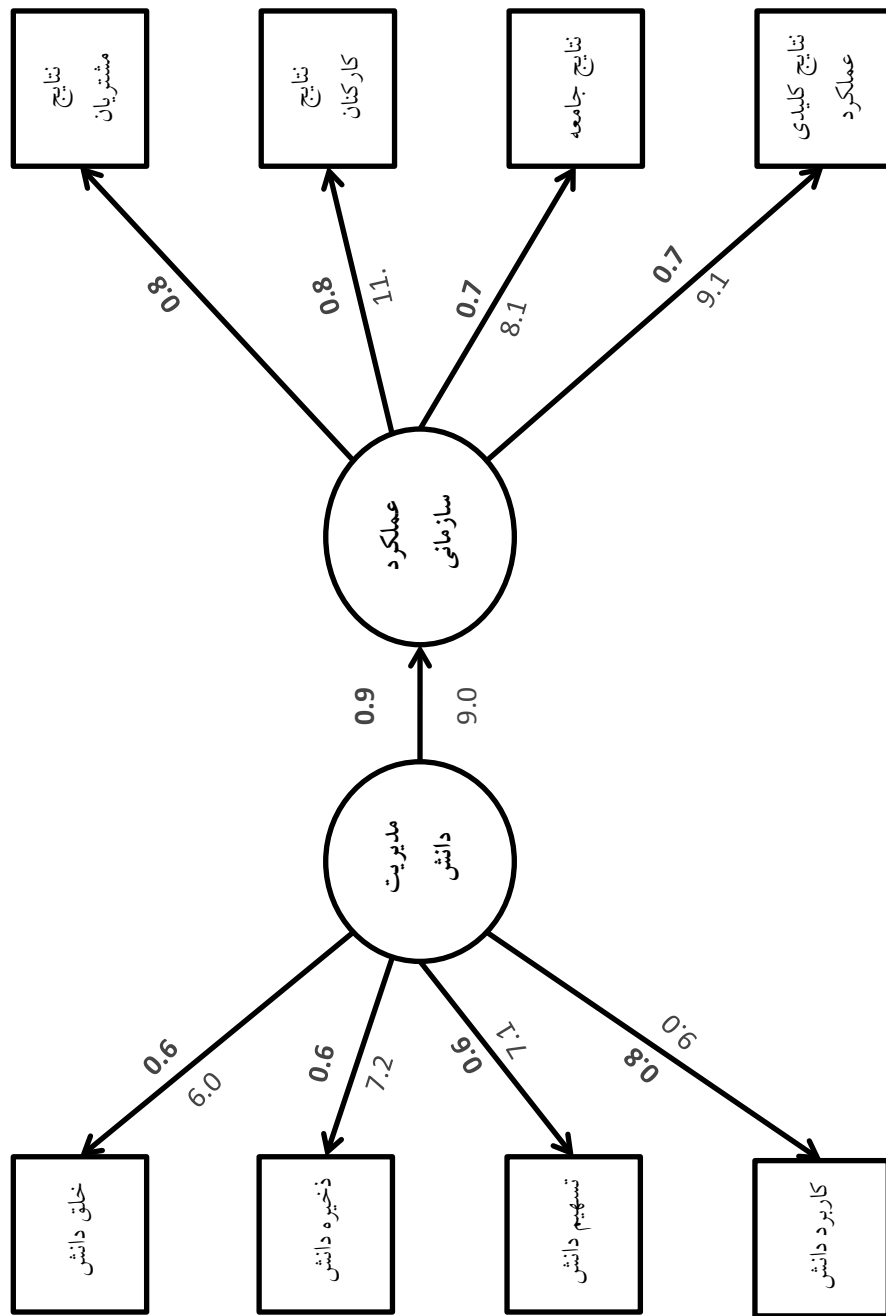
سهم و رتبه هر شاخص و الویت بندی آنها

برای تعیین سهم هر شاخص در متغیرهای پژوهش باید تحلیل عاملی تاییدی گرفت و بار عاملی هر کدام را باهم مقایسه کرد. در جدول ۸ بارهای عاملی هر شاخص به ترتیب سهم آنها نوشته شده است و هر متغیر بر اساس آن اولویت بندی شده است. همان طور که نشان داده شده است، شاخص های به کارگیری دانش در مدیریت دانش و نتایج مشتریان در عملکرد سازمانی بیشترین سهم را برعهده داشته اند.

جدول ۸: اولویت بندی شاخص های تحقیق

بارعاملی	شاخص ها	مولفه ها
0.84	۱- تسهیم دانش	مدیریت دانش
0.81	۲- خلق دانش	
0.80	۳- بکارگیری دانش	
0.72	۴- ذخیره و نگهداری دانش	
0.90	۱- نتایج مشتریان	عملکرد سازمانی
0.87	۲ نتایج کارکنان	
0.80	۳- نتایج کلیدی عملکرد	
0.78	۴- نتایج جامعه	

برای بررسی فرضیه اصلی پژوهش و هم چنین تحلیل و برازش مدل پژوهش از مدل معادلات ساختاری و شاخص های نکوئی برازش نرم افزار لیزرل استفاده شده است. از طریق این نرم افزار می توانیم قابل قبول بودن مدل های نظری را در جامعه های - خاص آزمون نمود. در این پژوهش با توجه به اینکه مدل تحقیق برای صنعت هتلداری برگرفته از دو مدل می باشد و محقق ساخته است باید مورد آزمون قرار گیرد. مدل مفهومی پژوهش شامل کلیه متغیرهای مستقل و وابسته، و ارتباط بین متغیر های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی می باشد. نتایج تحلیل عاملی مدل مفهومی تحقیق مندرج در شکل (۳) نشان می - دهد که تمامی شاخص های مربوط به مدیریت دانش و عملکرد سازمانی مقادیر قدر مطلق تی (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۵) مورد قبولی برخوردارند و برای آنها شاخص مناسبی محسوب می شوند. هم چنین مقدار P value بزرگتر از ۰/۰۵ می باشد که مدل را تایید می کند.



Chi-Square=19.20, df=17, P-Value=0.31697, RMSEA= 0.036

شکل ۳: مدل تحقیق درحالت ضرایب استاندارد و معناداری ضرایب

برای بررسی فرضیه اصلی پژوهش مقدار قدر مطلق آماره t بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در شکل ۴، ۹/۰۲ می باشد که خارج بازه منفی ۲/۵۸ تا مثبت ۲/۵۸ قرار گرفته است، بنابراین نشان می دهد که متغیر مدیریت دانش در سطح اطمینان ۹۹٪ بر متغیر عملکرد سازمانی هتل ها تأثیر معناداری دارد و متغیر مدیریت دانش باعث افزایش عملکرد سازمانی هتل ها می شود. پس از معین شدن مدل، طرق گوناگونی برای برآورد نیکویی برازش کلی مدل با داده های مشاهده شده وجود دارد. به طور کلی چندین شاخص برای سنجش برازش مدل مورد استفاده قرار می گیرد که در جدول ۹ مقدار بهینه هر شاخص و هم چنین مقدار بدست آمده در این پژوهش آورده شده است و همان طور که در جدول مشاهده می شود تمامی شاخص ها مناسب می باشد که نشان دهنده برازش مدل می باشد.

جدول ۹: شاخص های نیکویی برازش مدل پژوهش و نتایج آن

شاخص برازش	مقدار بهینه	مقدار بدست آمده	نتیجه گیری
NFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۷	مناسب
NNFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۹	مناسب
CFI	بالاتر از ۰/۹	۱	مناسب
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۳۶	مناسب
GFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۶	مناسب
AGFI	بالاتر از ۰/۸	۰/۹۰	مناسب
PMR	هرچه کوچکتر و نزدیک به صفر	۰/۰۱۷	مناسب
IFI	بالاتر از ۰/۹	۱	مناسب
$\frac{ch - square}{df}$	کوچکتر از ۳	۱/۱۲	مناسب

بحث و نتیجه گیری

بررسی مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در ادبیات پژوهش نشان داد که بر هر کدام از این متغیرها مدل های مختلفی وجود دارد که هر کدام به بررسی ابعاد گوناگون این متغیرها پرداخته اند. در این مقاله ترکیب دو مدل عمومی مدیریت دانش و مدل بنیاد EFQM در غالب الگوی مفهومی بیان شد. یافته های حاصل از مدل تایید شده موید رابطه معنادار متغیرهای مکنون مورد مطالعه (مدیریت دانش و عملکرد سازمانی) می باشد.

در این بین یافته ها نشان می دهد تغییرات متغیر پنهان مدیریت دانش در هتل های ۴ و ۵ ستاره شهر تهران بیشتر تحت تاثیر تسهیم دانش می باشد. افراد اطلاعاتشان را به اشتراک می گذارند، زیرا آنها می خواهند و دوست دارند که تجربه شان به وسیله دیگران به کار رود و نیز دوست دارند که به واسطه درجه شان مورد احترام قرار گیرند. اما برای اینکه متقاعد شوند که به اشتراک گذاری دانش امری ضروری است به دلایل روشن و قانع کننده ای نیاز دارند (اکبرپور و کاظمی صفت، ۱۳۸۶). توزیع دانش در سطوح مختلف سازمان منوط به وجود اعتماد است (Bhatt, 2001). اگر جو اعتماد بر هتل حاکم نباشد کارکنان دانش خود را در اختیار دیگران نخواهند گذاشت.

توانایی انتقال دانش از یک واحد هتل به واحد دیگر منجر به بهبود عملکرد سازمانی آنها می شود. دانشی که بین کارکنان در هتل انتقال می یابد نه تنها به هتل سود می رساند، بلکه موجب بهبود شایستگی های هر فرد درگیر در این فرایند می شود. انتقال به موقع دانش صحیح به تصمیم گیرندگان و حل کنندگان مساله، برای بهبود عملکرد سازمانی هتل ها امری حیاتی است. انتقال دانش زمانی منجر به بهبود عملکرد سازمان می شود که هم اشاعه دانش و هم جذب آن را شامل شود. در هتل هایی که از فرهنگ تسهیم دانش برخوردار است، کارکنان ایده ها و بینش های خود را با دیگران تسهیم می کنند، زیرا به جای اینکه مجبور به این کار باشند، آن را یک فرایند طبیعی می دانند و این امر منجر به بهبود عملکرد سازمانی هتل می شود. متغیر پنهان دیگر مورد بررسی در مدل ارائه شده، عملکرد سازمانی در هتل های ۴ و ۵ ستاره شهر تهران می باشد که براساس یافته ها بیشتر تغییرات این متغیر تحت تاثیر نتایج مشتریان می باشد. هتل ها به منظور درک، پایش و ارزیابی نیازها و انتظارات مشتریان، فرایندها و سیستم ها را طراحی و مدیریت می کنند. نتایج مشتریان بیانگر سطح تحقق مأموریت و دستیابی به چشم انداز مورد نظر هتل و هر آن چیزی است که برای مهمانان معنی دار است. هتل ها دارای عملکرد خوب، زمان قابل توجهی را برای درک الزامات میهمانان سرمایه گذاری نموده و فرایندهایی را ایجاد می نمایند که محصولات و خدمات مورد نظر میهمانان را مطابق توافقات به عمل آمده در خصوص زمان، هزینه و کیفیت تحویل نمایند. در این راستا مدیریت دانش برای شناسایی این الزامات می تواند موثر باشد. به دلیل اینکه میهمانان نقش کلیدی در تعیین استراتژی های کسب و کار هتل ها دارد، نتایج میهمانان و نظرات آنها در مدیریت دانش مهم می باشد.

یافته های حاصل از بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون مقاله نشان می دهد مدیریت دانش در هتل می تواند مستقیم بر روی عملکرد سازمانی موثر باشد. در تایید یافته های حاصل از پژوهش حاضر تحقیق گلد و همکاران (۲۰۰۱)، مایلز و اسمیت (۲۰۱۱) نشان می دهد مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تاثیر معناداری دارد.

هم چنین یافته های حاصل از بررسی رابطه بین مدیریت دانش و شاخص های عملکرد سازمانی نشان داد بیشترین میزان همبستگی مربوط به رابطه مدیریت دانش و نتایج کارکنان می باشد. دانش به خودی خود قدرتی ندارد و آنچه به هتل قدرت می دهد آن قسمت از دانش افراد است که بین افراد هتل تسهیم شده و به کار گرفته می شود. بنابراین زمانی دانش افراد ابزار توسعه می گردد که بین کارکنان هتل و در سراسر هتل به اشتراک گذاشته شود. بنابراین برای آنکه فعالیت های مدیریت دانش در هتلها با موفقیت مواجه شود باید به این نکته توجه کرد که افراد در هتل چگونه یاد می گیرند، چگونه آموخته های خود را در هتل به کار می گیرند و چگونه آن را در سراسر هتل پخش کرده و به اشتراک می گذارند. یافته های حاصل از بررسی رابطه بین شاخص های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی نشان داد بیشترین میزان همبستگی مربوط به رابطه بکارگیری دانش و عملکرد سازمانی می باشد. بسیاری از صاحب نظران، این مرحله را مهم ترین گام در مدیریت دانش می دانند زیرا مزیت رقابتی، تنها منوط به داشتن منابع غنی و سرشار دانش نیست، بلکه در گرو کاربرد آن منابع دانشی در عملیات و تصمیمات سازمانی است. اگر هتلها نتواند از دانش ایجاد شده خود به صورت کاربردی استفاده کند در آن صورت قادر نخواهد بود تا به مزایای رقابتی دست یابد و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد. دانش هتل بایستی در جهت خدمات، فرایندها و محصولات سازمان به کار گرفته شود. اگر هتلی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص نماید ممکن است در حفظ مزیت های رقابتی خود با مشکل مواجه شود. هتل در بهره گیری از منابع دانش خود روش های مختلف را برای بکارگیری دانش جهت بهبود محصولات و خدمات می تواند استفاده کند تا عملکرد خود را بهبود بخشد.

در پایان به عنوان نتیجه گیری نهایی می توان گفت، امروزه مدیریت دانش یکی از جدیدترین و کلیدی ترین مباحث مدیریت محسوب می گردد. در واقع مدیریت دانش به عنوان واکنشی به تغییرات فزاینده محیط پیرامون سازمان ها و به خصوص هتل ها محسوب می گردد. تغییر در عملکردهای مدیریت امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. انواع هتل ها

به منظور بقا و توسعه خویش و انطباق با تغییرات محیط رقابتی پیرامون خود نیازمند اجرای مدیریت دانش هستند. یافته های پژوهش درباره رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری نشان داد که مدیریت دانش یکی از عوامل کلیدی موفقیت در بالابردن عملکرد سازمانی می باشد و هتل ها برای کسب موفقیت در بازارهای رقابتی باید توجه روز افزونی به این حیطه از مدیریت نشان دهند. هتل ها باید همانطور که بر حفظ، اداره، کسب و بهبود دارایی ها و سرمایه های سنتی سرمایه گذاری نموده و وقت و انرژی صرف می کنند به همان شکل برای حفظ، اداره و کسب و بهبود دارایی ها و سرمایه های ناملموس هم چون دانش سازمانی فعالیت کنند. نکته دیگر با توجه به اهمیت مدیریت دانش در بهبود عملکرد هتل ها، لزوم توجه به مدیریت دانش و اهمیت آن در سطح استراتژیک می باشد. امروزه مدیران هتل ها به هنگام تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی باید نقش دانش، سرمایه های ناملموس و مدیریت آن را در موفقیت و بهبود عملکرد هتل در نظر بگیرند. هنگام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی و تعیین نقاط قوت و ضعف هتل باید دانش و سرمایه های ناملموس را هم مدنظر قرارداد. باید همان طوری که برای بهبود عملکرد هتل و موفقیت در کسب مزیت رقابتی برنامه ریزی می کنند برای خلق و کسب دانش مورد نیاز هم برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت داشته باشند و هم چنین برای پیاده سازی مدیریت دانش در هتل ها، مدیران هتل باید محیط و شرایط لازم را برای اجرای آن ایجاد نمایند.

منابع

- ابطحی، سیدحسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۵)، مدیریت دانش در سازمان، انتشارات پیوند نو، چاپ اول.
- ابطحی، سیدحسین، (۱۳۸۶)، نگرشی آسیب شناسانه بر پروژه های مدیریت دانش در سازمان، مقاله برگزیده اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، بهمن ۱۳۸۶.
- اکبرپور شیرازی، محسن و کاظمی صفت، دره (۱۳۸۶)، مدیریت تطبیقی مدل های سنجش آمادگی سازمانی جهت پذیرش مدیریت دانش، مقاله برگزیده اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، بهمن ۱۳۸۶.
- انواری رستمی، علی اصغر، شهائی بهنام (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۸-۳.
- جلودار ممقانی، بهرام (۱۳۸۴). تعالی سازمانی EFQM، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- رفیغ زاده، علاء الدین. عفتی داریانی، محمدعلی. رونق مریم (۱۳۸۹). مدیریت عملکرد، تهران، انتشارات فر منش.
- رهنورد، فرجه اله (۱۳۸۷). عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان های بخش دولتی ایران، پژوهشنامه ی مدیریت، سال هشتم، شماره ۴ (پیاپی ۳۱)، ص ۷۹.
- زنجیر چی سید محمود، ربانی مژده (۱۳۸۶). رویکردی به دانش آفرینی، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۵، سال ۲۰۰۶.
- طالبی، کامبیز و محمدی، حمیدرضا و رحیمی، مهدی (۱۳۸۶)، ارائه چارچوبی جهت پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط، مقاله برگزیده اولین کنفرانس مدیریت دانش، بهمن ۱۳۸۶.
- کاپلان، رابرت، نورتون، دیوید (۱۳۸۶)، سازمان استراتژی محور: چگونه شرکت ها و سازمان های معروف جهان توانسته اند به کمک روش ارزیابی متوازن استراتژی های خود را پیاده کرده و به موفقیت بزرگ نائل شوند. ترجمه پرویز بختیاری، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- محمدی فاتح، اصغر. سبحانی محمدصادق، محمدی، داریوش (۱۳۸۷)، مدیریت دانش: رویکردی جامع (استراتژی، فن آوری، رفتار و تولید)، تهران: پیام پویا.

- نعمتی، محمدعلی و جمشیدی، لاله (۱۳۸۶)، بررسی رابطه و تاثیر فرایند تسهیم دانش و تجربه بر توسعه سرمایه اجتماعی در میان اعضای واحدهای فناور مرکز رشد دانشگاه شهید بهشتی، مقاله برگزیده اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، بهمن ۱۳۸۶.
- Allameh S. M. Zare S. M. And Davoodi S. M. R.(2011). Examining The Impact Of KM Enablers On Knowledge Management Processes *Procedia Computer Science* 3 Pp: 1211–1223.
- Bhatt, G. (2001). Knowledge Management In Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques And People. *Journal Of Knowledge Management*, Vol.5 No.1, Pp.68-75.
- Bose, R., & Sugumaran, V. (2003). Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management. *Knowledge and Process Management*, 10, 3 – 17.
- Bouncken, R. B. (2005). Standardization And Individualization Strategies Of Hotel Brands: Matching Strategy To Quality Management Instruments And Marketing In Germany. *Journal Of Hospitality & Leisure Marketing*, 13(3/4), 29–51.
- Chong ,S.C., Choi,Y.S.(2005). Critical Factor In The Successful Implementation Of Knowledge Management. *Journal Of Knowledge Management Practice* ,5(4),358-367.
- Cooper, C. (2006). Knowledge Management And Tourism. *Annals Of Tourism Research*, 33(1), 47–64.
- Danaeefard H. Selseleh M.(2010). Measuring Knowledge Management Cycle: Evidence From Iran *European Journal Of Scientific Research* 41(2) 297-309.
- Darroch.J(2003).Developing A Measure Of Knowledge Management Behaviors And Practices. *Journal Of Knowledge Management* 7(5),41-54.
- Davenport, T. H. & Prusak, L., (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T., Grover ,V .(2001). Knowledge Management . *Journal Of Management Information Systems*. 18(1).3-4.
- Gamble, P., M. Chalder, and M. Stone(2000). Customer Knowledge Management in the Travel Industry. *Journal of Vacation Marketing* 7(1):83–91.
- Gold, A., Malhotra, A., and Segars, A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*. 18(1): 185-214.
- Goldoni V. And Oliveira M.(2010). Knowledge Management Metrics In Software Development Companies In Brazil *Journal Of Knowledge Management* 14(2) Pp: 301-313

- Holt , D.T., Bartczak , S.E., Clark , S.W. , Trent, M.R.,(2004) .The Development Of Instrument To Measure Readiness For Knowledge Management , Proceedings Of The 37
- Jafari, M., Fathian, M., Jahani, A .(2008). Exploring The Contextual Dimension Of Organization From Knowledge Management Perspective , The Journal Of Information And Knowledge Management Systems, Vol 38, No1,Pp 33-71.
- Kahle, E.(2002). Implications Of “New Economy” Traits For The Tourism Industry. In Knowledge Management In Hospitality And Tourism, R. Bouncken And P. Sungsoo, Eds., Pp. 5–23. New York: The Haworth Hospitality Press
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (1999). Marketing For Hospitality And Tourism (2nd Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International.
- Lee,H. And Choi,B., (2003) .Knowledge Management Enabler , Process And Organizational Performance : An Integrative View And Empirical Examination , Management Information Journal , Vol. 20, No.1, Pp 179-228.
- Lee,K.C, Lee,S & ,Kang I.V,(2005). Kmpi: Measuring Knowledge Management Performance. Information And Management ,42,469-482.
- Liao C. Chuang S-H. And To P-L. (2010). How Knowledge Management Mediates The Relationship Between Environment And Organizational Structure Journal Of Business Research Article In Press Elsevier.
- Liao S-H. And Wu C-C. (2009). The Relationship Among Knowledge Management Organizational Learning And Organizational Performance International Journal Of Business And Management :4(4) P: 64-76.
- Mangier-Watanabe , Re My And Senoo, Dai,(2008).Organizational Characteristics As Prescriptive Factor Of Knowledge Management Initiative “ ,Jornal Of Knowledge Management ,Vol.12.No 1,Pp.21-36.
- Massa S. And Tsesta S. (2009). A Knowledge Management Approach To Organizational Competitive Advantage: Evidence From The Food Sector European Management Journal 27 Pp: 129-141. 49.
- Mills, A., And Smith, T. (2011). Knowledge Management And Organizational Performance: A Decomposed View. Journal Of Knowledge Management. 15(1): 156-171
- Moffett, S., McAdam, R. and Parkinson, S. (2003). An Empirical Analysis of Knowledge Management Applications, Journal of Knowledge Management, Vol. 23 No. 3, pp. 6-26.
- Newman, B. And Conard,D.(1999). The Knowledge Management Forum. Available At [Www.Km-Forum.Org](http://www.Km-Forum.Org).

- Nonaka , I., Takeuchi , H.(1995) .The Knowledge – Creating Company , Oxford University Press , Oxford,.
- Siemieniuch , C.E , Sinclair , M.A ., (2004).A Framework For Organizational Readiness For Knowledge Management, Available At: [Http://Www.Emeraldinsight.Com/01443577.Htm](http://Www.Emeraldinsight.Com/01443577.Htm).
- Steyn, P.Gm.(2004). Harnessing The Power Of Knowledge In Higher Education . Education ,124(4).615-628.
- Syed-I khs an. S. O. S. Rowl and, F. (2004) . Knowl e dge management in apublic organization : a study on the relationship between organizational el ements and the performance of knowledge t r a n s f e r . J our nal : J our nal of Knowl e dge Manage me nt . Vol . 8, No. 2, PP: 95-11.
- Taylor W. A. & Wright G. H.(2004).Organizational Readiness For Successful Knowledge Sharing: Challenges For Public Sector Managers,2004, Information Resources Management Journal, 17(2), 22-37, Apr-June 2004, IDEA GROUP PUBLISHING.
- Tiwana ,a.(2000).the knowledge management toolkit: practical techniques for building a knowledge management system. 1st ed ., prentice – hall ptr. Upper saddle river, nj.
- Torabi Pour A.,Rekab-Eslamizadeh S.(2011). Self-Assessment Based On EFQM Excellence Model In Ahvaz Selected Hospitals, Health Information Management , 8(2 (18)):1-9. (In Persian).
- Wilson, L. and Asay, D. (1999).Putting quality in Knowledge Management, Quality Progress, Vol. 32, No.1, pp. 25-31.
- Yang, J.-T., & Wan, C.-S. (2004). Advancing Organizational Effectiveness And Knowledge Management Implementation. Tourism Management, 25, 593–601.