

## بررسی رابطه میان مدیریت دانش، کارآفرینی و عملکرد در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری

علی صفری \*

فردین شورج \*\*

رضا صالح زاده \*\*\*

### چکیده

در سال‌های اخیر خلق دانش و مدیریت دانش عواملی برجسته برای رقابت‌پذیری سازمان‌ها و عملکرد و موفقیت سازمانی شده‌اند. سازمان‌های موفق آنهایی هستند که به‌طور مداوم دانش جدید خلق کنند، به صورت گسترده‌ای آن را در سراسر سازمان اشاعه دهند و با سرعت زیاد این دانش را در فناوری‌ها، محصولات و خدمات جدید به کار گیرند. هدف از این پژوهش بررسی رابطه میان مدیریت دانش، کارآفرینی سازمانی و عملکرد سازمانی بود. نمونه آماری این پژوهش کارکنان سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ایران بودند. ابزار این پژوهش چهار پرسشنامه توانمندسازهای مدیریت دانش، فرآیند مدیریت دانش، کارآفرینی سازمانی و عملکرد سازمانی بودند. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که توانمندسازهای مدیریت دانش بر فرآیند مدیریت دانش تاثیرگذار هستند و فرآیند مدیریت دانش نیز بر عملکرد سازمانی و کارآفرینی سازمانی تاثیرگذار است.

واژگان کلیدی: توانمندسازهای مدیریت دانش، فرآیند مدیریت دانش، عملکرد سازمانی، کارآفرینی سازمانی.

\* استادیار، گروه مدیریت دانشگاه اصفهان.

\*\* کارشناس ارشد آینده‌پژوهی، گروه مدیریت دانشگاه اصفهان.

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول) R.salehzadeh99@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۷/۱۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۸/۳

## مقدمه

با گذر از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره‌ی جدید، موتور محرک رشد سازمان‌ها، دیگر به سرمایه و منابع انسانی محدود نمی‌شود و مهم‌ترین متغیر رشد همه‌جانبه‌ی سازمان‌ها و نگاه‌های اقتصادی در عصر حاضر دانش است (عیسایی و همکاران، ۱۳۸۹). اهمیت مقوله دانش در دهه‌های اخیر رشد روزافزونی داشته که این امر ناشی از تمرکز بر دانش به عنوان یکی از منابع کلیدی سازمان است. امروزه سازمان‌ها یکی از راه‌های تمایز خود از سازمان‌های دیگر را در افزایش میزان دانش بنیانی سازمانی خود جستجو می‌کنند تا بتوانند از طریق آن به سطوح بالاتری از کارایی و نوآوری دست یابند. توانایی سازمان‌ها در یکپارچه‌سازی و هماهنگ‌کردن نمودن دانش به عنوان یکی از راه‌های دستیابی و حفظ مزیت‌های رقابتی تلقی می‌گردد. مدیریت دانش به عنوان یک تلاش سیستماتیک و سنجیده برای توسعه، ترویج و کاربردی نمودن دانش موجود در سازمان‌ها در راه ایجاد ارزش افزوده مثبت، جهت کسب موفقیت و نائل شدن به اهداف تعریف شده است (اخوان و حیدری، ۱۳۸۶).

مدیریت دانش دارای مزایای فراوانی است که از آن جمله می‌توان به این موارد اشاره کرد: پاسخ سریع به پیامدهای کلیدی کسب و کار، شناسایی بهترین فعالیت‌ها و کاهش هزینه (کوریدس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳)؛ تعامل و تسهیم دانش با ذی‌نفعان، نتایج فوری در حل مسائل سازمانی، استراتژی‌های تکنولوژیکی و خدمات رقابتی، فرهنگ رشد و موفقیت سازمانی، ایجاد ظرفیت، تحریک و انگیزش کارکنان، جذب و نگهداری بهتر کارکنان، بهبود کارایی، بهبود یکپارچگی دانش سازمان، شناسایی شکاف‌های دانشی، شناسایی دارایی‌های دانشی، شناسایی جریان دانش، افزایش انتقال دانش بین کارکنان و آموزش بهتر در حین شغل (اگبو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

با اینکه مدیریت دانش در زمینه‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است (یوهانسون و السن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱، پاتیل و کانت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴، ویلار و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴)، اما در زمینه کاربرد مدیریت دانش در گردشگری پژوهش‌های بسیار کمی انجام شده است. صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از پردرآمدترین صنایع جهان به‌شمار می‌رود. بسیاری از کشورها این صنعت

---

1. Chourides et al.  
2. Egbu et al.  
3. Johannessen and Olsen  
4. Patil and Kant  
5. Villar et al.

پویا را به عنوان یک ثروت باارزش در نظر گرفته‌اند تا بتوانند از آثار مثبت آن برای اشتغال و رشد و توسعه استفاده نمایند (اربابیان و همکاران، ۱۳۹۳). گردشگری به عنوان یکی از بخش‌های عمده اقتصادی بایستی خود را با تغییراتی که در جهان صورت گرفته، هماهنگ سازد. بررسی اینکه در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ایران، مدیریت دانش سازمانی چگونه انجام می‌شود و فرایند خلق دانش، تسهیم دانش و به‌کارگیری و ذخیره‌سازی آن در فرآیندهای کاری و تصمیم‌گیری‌ها تا چه حد در سازمان رواج دارد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. علاوه بر این شناسایی مهم‌ترین عناصر مدیریت دانش در راستای ارتقای کارآفرینی و عملکرد سازمانی، می‌تواند گام ارزشمندی برای این سازمان قلمداد شود.

با توجه به مطالب بیان‌شده، در این پژوهش با ارائه یک مدل ساختاری، تاثیر توانمندسازهای مدیریت دانش (عناصر فرهنگی، ساختاری و فناوری اطلاعات) بر فرآیند مدیریت دانش (خلق، تسهیم، به‌کارگیری و نگهداری دانش) بررسی می‌شود. همچنین تاثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی و عملکرد سازمانی نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد تا بدین‌وسیله علاوه بر شناخت وضع موجود مدیریت دانش در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ایران، نقش عناصر زیرساختی در فرآیند مدیریت دانش نیز مشخص گردد و از این طریق راه‌کارهایی برای تقویت کارآفرینی و عملکرد سازمانی شناسایی شوند.

## مبانی نظری

### توانمندسازهای مدیریت دانش و فرآیند مدیریت دانش

تاکنون تعاریف متعددی از مدیریت دانش ارائه شده است (لامب<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، سانهاوالیا و دالچر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱، ویلان و کارکاری<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱، میشر و بهاسکار<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱، میلز و اسمیت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). مدیریت دانش طیف وسیعی از فعالیت‌ها است که برای مدیریت، مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری در سطح کلان به کار می‌رود. مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزار و ساختار با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است.

1. Lambe
2. Sandhawalía and Dalcher
3. Whelan and Carcary
4. Mishra and Bhaskar
5. Mils and Smith

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که بعنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر مدیریت سازمان‌ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به صورت کارا و موثر قادر می‌سازد. مدیریت دانش فرایندی است که به واسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). چوی و لی<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) فرآیندهای مدیریت دانش را شامل خلق، تسهیم، به‌کارگیری و نگهداری دانش می‌دانند. برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش نیاز به توانمندسازهایی است که خلق و نگهداری دانش را تحریک کرده و امکاناتی را برای تسهیم دانش در سازمان بوجود آورند. در ادبیات پژوهش به توانمندسازهای مختلفی اشاره شده است (علوی و لیدنر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱، دی تاین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴، کوریدس و همکاران، ۲۰۰۳). در پژوهش حاضر عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی و عوامل فناوری اطلاعات به عنوان توانمندسازها در نظر گرفته می‌شوند.

تاکنون پژوهش‌های فراوانی در زمینه تاثیر عوامل فرهنگی بر مدیریت اثربخش دانش انجام شده است (رونی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵، تسنگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). فرهنگ می‌تواند روی مدیریت دانش اثرگذار باشد چون باعث شکل‌گیری هنجارها و فعالیت‌های خاصی می‌شود. برای تحقق مدیریت دانش، باید محیط مشارکت، همکاری و اشتراک دانش را به وجود آورد. متخصصان بر این باورند که تغییر رفتار افراد یکی از مسائل اجرایی مدیریت دانش است به همین دلیل در پروژه‌های مدیریت دانش بر تغییر روندهای سنتی و تقویت پیش‌نیازهای فرهنگی تأکید می‌گردد. فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل حیاتی در زمینه ایجاد و تقویت خلق دانش و مدیریت دانش در سازمان در نظر گرفته می‌شود (گوپتا و گوینداراجان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰، کومار<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱).

- 
1. Choi and Lee
  2. Alavi and Leidner
  3. DeTienne et al.
  4. Rooney
  5. Tseng
  6. Gupta and Govindarajan
  7. Kumar

فناوری اطلاعات جزء لاینفک مدیریت دانش است. برای تحقق مدیریت موثر دانش لازم است تا مدیریت عالی از فرصت‌های ارائه شده به وسیله فناوری اطلاعات، برای تحقق اهداف کسب و کار بهره‌برداری نماید. فرصت‌های جدید ارائه شده توسط فناوری اطلاعات نیازمند بهره‌برداری گسترده بوده و این امر نیز نیازمند آن است که فناوری اطلاعات به طور کامل به‌عنوان جزء اصلی در فرآیندهای کاری گنجانده شود. برای رسیدن به یک سیستم مدیریت دانش موفق باید نسبت به نقطه ابتدا و نقطه‌ای که قصد رسیدن به آن را داریم، اشرافی کامل داشته باشیم. طراحی مسیر حرکت باید بر پایه یکسری بسترسازی‌ها، به گونه‌ای کاملاً حساب شده و با به‌کارگیری درست سیستم‌ها انجام شود. فناوری اطلاعات در دستیابی به اهداف مدیریت دانش نقشی اساسی بازی می‌کند (همامی و تریکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

اجرای موفق استراتژی مدیریت دانش به ساختار منعطف و شیوه‌های کنترل و نظارت نوین وابسته است. اولین گام برای ایجاد یک سامانه کامل انتقال دانش (عمودی و افقی) در سازمان، توسعه تیم‌های دانش در حوزه‌های میان‌وظیفه‌ای سازمان است، بدین صورت که از طریق تیم‌های دانش شرایطی فراهم می‌شود که انتقال دانش به حوزه‌های وظیفه‌ای راحت‌تر صورت می‌گیرد. در ادبیات مدیریت دانش به اهمیت ساختار سازمانی در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش تاکید شده است (حاتمی نسب و زنجیرچی، ۱۳۹۰). با توجه به مطالب بیان شده فرضیه اول پژوهش به صورت زیر تدوین می‌شود:

فرضیه اول: توانمندسازهای مدیریت دانش بر فرآیند مدیریت دانش در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ایران تاثیرگذار هستند.

### عملکرد سازمانی

عملکرد یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت محسوب می‌شود چرا که بسیاری از وظایف مدیریت بر اساس آن شکل می‌گیرد. به عبارتی موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در آینه عملکردشان مشاهده نمود (صالح اولیاء و همکاران، ۱۳۸۹). مفهوم عملکرد با نحوه انجام امور مرتبط است. به طور مثال، آیا نتایج مورد انتظار به دست آمده است؟ چگونه عملکرد کسب شده استمرار خواهد یافت؟ (بیک زاد، علائی و اسکندری، ۱۳۸۹). آرمسترانگ (۱۳۸۶) بیان می‌کند که عملکرد، کار واقعی است که به منظور تضمین دستیابی سازمان به

مأموریتش، انجام می‌شود. عملکرد را می‌توان به عنوان راهی برای رساندن سازمان به اهداف تعریف‌شده خویش و کاری که برای سازمان سود می‌آورد تعریف کرد. عملکرد در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی است. عوامل مؤثر بر عملکرد فردی عبارتند از: توانایی، یادگیری، شخصیت، ادراک و انگیزش. عوامل مؤثر بر عملکرد گروهی عبارتند از: ارتباطات، رهبری، قدرت، سیاست، رفتار گروهی و تعارض. عوامل مؤثر بر عملکرد در سطح سازمانی عبارتند از: ساختار سازمانی، محیط سازمانی، سیاست‌ها، رویه‌ها و فرهنگ سازمانی (رابینز و جاج<sup>۱</sup>، ۱۳۸۹). با توجه به افزایش روزافزون رقابت میان سازمان‌ها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی، هر سازمان به دنبال آن است که عملکرد مؤثرتری داشته باشد و این امر توجه پژوهشگران حوزه‌ی علوم انسانی به خصوص روان‌شناسان صنعتی و سازمانی را به خود جلب کرده است. فهم مسائل مرتبط با سازمان‌ها به تأثیرگذاری بیشتر آنها منجر می‌گردد (کوری و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲)،

تاکنون پژوهش‌های فراوانی در زمینه تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی انجام شده است (رضوانی، ۱۳۸۹، صداقت، ۱۳۹۱، صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۱، بدری آذین و همکاران، ۱۳۹۱، رسول و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲، کروگر و جانسون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). تحلیل تعاریف ارائه‌شده در زمینه مدیریت دانش نشان می‌دهد که بسیاری از آنها در یک مورد شباهت دارند و آن اینکه مدیریت دانش منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد. این تأکید بر مدیریت دانش، با عنایت به اهمیت تخصص و ارتقای جایگاه سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها، به خوبی قابل توجه است. مدیریت دانش، رویکرد ساختاریافته‌ای است که با ایجاد شرایط خلق، تسهیم و کاربرد دانش، توانایی شرکت و سرعت اثربخشی در تحویل خدمات را افزایش می‌دهد و در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی می‌تواند قرار گیرد. مدیریت دانش رویکردی برای استفاده از دانش فردی، تیمی یا سازمانی برای بهبود نوآوری، کیفیت، اثربخشی و عملکرد سازمانی است (دوپلسیس و بون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). با توجه به مطالب بیان شده فرضیه دوم پژوهش به صورت زیر تدوین می‌شود:

فرضیه دوم: فرآیند مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ایران تأثیرگذار است.

1. Robbins and Judge
2. Currie et al.
3. Rasul et al.
4. Kruger and Johnson
5. Du Plessis and Boon

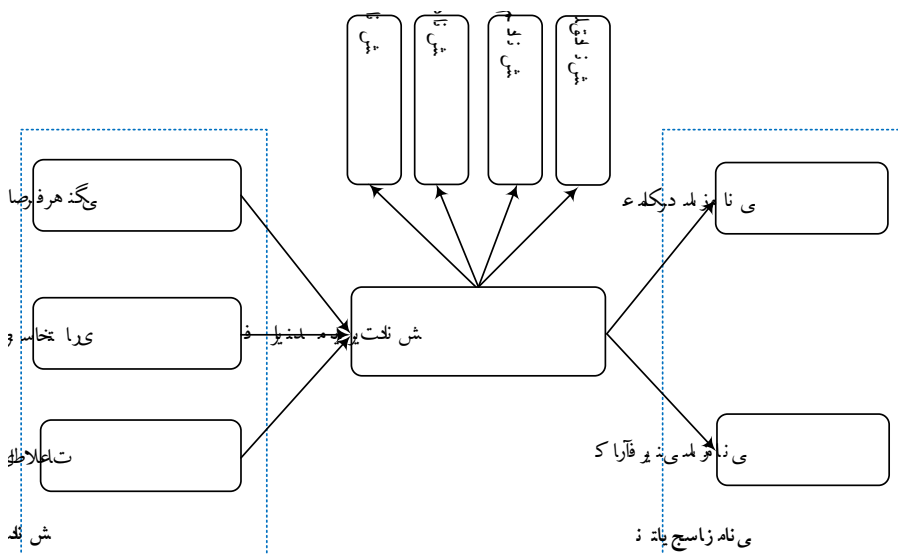
### کارآفرینی سازمانی

تاکنون تعاریف گوناگونی از کارآفرینی ارائه شده است (گلستان هاشمی، ۱۳۸۲، پرداختچی و شفیع زاده، ۱۳۸۵، قیدر و فراستی، ۱۳۸۹، احمدپورداریانی و مقیمی، ۱۳۸۷، انصاری و سلمانی زاده، ۱۳۸۸، ناهید، ۱۳۸۸). دراکر<sup>۱</sup> معتقد است کارآفرینی بهره‌برداری از فرصت‌ها برای ایجاد تغییر است و کارآفرین همواره به دنبال تغییر، پاسخ دادن به آن و بهره‌برداری از آن به عنوان یک فرصت است (مقیمی، ۱۳۸۴). کارآفرینی سازمانی، فرآیندی است که در آن سازمان می‌کوشد تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرین انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت‌های کارآفرینانه فردی و گروهی به طور مستمر، سریع و راحت در سازمان مرکزی یا شرکت تحت پوشش به ثمر برسد (احمدپور و عزیززی، ۱۳۸۴).

پژوهش‌ها نشان داده است که فرآیند مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی تاثیرگذار است (مدهوشی و ساداتی، ۱۳۹۰). مدیریت دانش از طریق تولید ایده‌های جدید، راه‌های بهتر و جدیدتر کار کردن، افزایش نوآوری و خلاقیت (الی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷)؛ بهبود توسعه محصول جدید (ویگک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵) و شناسایی بهترین فعالیت‌ها (کوریدس و همکاران، ۲۰۰۳)، بر تسهیل فرآیند کارآفرینی تاثیر می‌گذارد. با توجه به مطالب بیان شده فرضیه سوم پژوهش به صورت زیر تدوین می‌شود:

فرضیه سوم: فرآیند مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ایران تاثیرگذار است.

مطابق با فرضیه‌هایی که بیان شد، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: چارچوب مفهومی پژوهش

(برگرفته از پژوهش‌های همایی و تریکی، ۲۰۱۱، تسنگ، ۲۰۱۱، کومار، ۲۰۱۱، رضوانی، ۱۳۸۹، صداقت، ۱۳۹۱، صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۱، بدری آذین و همکاران، ۱۳۹۱، رسول و همکاران، ۲۰۱۲، کروگر و جانسون، ۲۰۱۱، مدهوشی و ساداتی، ۱۳۹۰)

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و بر اساس ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کارمندان بخش ستادی سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ایران می‌باشند. برای نمونه‌برداری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. با توجه به محدود بودن جامعه آماری، حجم نمونه از جدول مورگان تعیین شد. برای این منظور ۲۲۰ عدد پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد، ۱۹۶ پرسشنامه صحیح برای تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در جدول ۱ حجم نمونه به تفکیک بخش‌های سازمان نشان داده شده است.



جدول ۱: توزیع حجم نمونه

بخش	حجم نمونه
حوزه ریاست سازمان	۳۶
معاونت میراث فرهنگی	۳۲
معاونت صنایع دستی و هنرهای سنتی	۲۶
معاونت گردشگری	۲۴
معاونت سرمایه گذاری و تامین منابع	۲۵
معاونت امور مجلس و حقوقی و استانها	۲۱
معاونت توسعه مدیریت	۳۲

در این پژوهش ابزار گردآوری اطلاعات یک پرسشنامه است که ترکیبی از چند پرسشنامه استاندارد و تعدادی سوال محقق ساخته می باشد. پرسشنامه های استاندارد مورد استفاده عبارتند از پرسشنامه قهرمانی و همکاران (۱۳۹۰) برای توانمندسازهای مدیریت دانش؛ پرسشنامه همتی (۱۳۸۹) برای فرآیند مدیریت دانش؛ پرسشنامه لویز- نیکلاز و مرونو- سردان<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) برای عملکرد سازمانی؛ و پرسشنامه فرهنگی و صفرزاده (۱۳۸۶) برای کارآفرینی. این پرسشنامه از سه بخش تشکیل شده است: بخش اول شامل معرفی هدف پژوهش می باشد؛ در بخش دوم پرسشنامه، سؤالات مربوط به سنجش متغیرها آورده شده است؛ و در بخش سوم نیز، ویژگی های جمعیت شناختی بیان شده است. سوال های مربوط به فرآیند مدیریت دانش شامل ۱۹ سوال (پنج سوال برای سنجش خلق دانش، شش سوال برای سنجش تسهیم دانش، چهار سوال برای سنجش به کارگیری دانش، و چهار سوال برای سنجش نگهداری دانش)؛ سوال های مربوط به توانمندسازهای مدیریت دانش شامل ۱۴ سوال (چهار سوال برای سنجش عوامل ساختاری، پنج سوال برای سنجش عوامل فرهنگی، و پنج سوال برای سنجش عوامل فناوری اطلاعات)؛ سوال های مربوط به عملکرد شامل ۸ سوال و سوال های مربوط به کارآفرینی سازمانی نیز شامل ۸ سوال می باشند. روایی صوری پرسشنامه با برگزاری چندین جلسه و استفاده از نظر کارشناسان و اساتید دانشگاه

مورد تأیید قرار گرفت. برای محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. مقادیر به دست آمده در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲: مقادیر آلفای کرونباخ مربوط به پایایی پرسشنامه

آلفای کرونباخ	پرسشنامه
۰/۷۲۰	فرآیند مدیریت دانش
۰/۷۰۴	توانمندسازهای مدیریت دانش
۰/۷۴۲	عملکرد سازمانی
۰/۷۳۱	کارآفرینی سازمانی

همان گونه که دیده می شود پایایی هر یک از معیارها قابل قبول است و بنابراین پایایی پرسشنامه ها مورد تأیید قرار می گیرد. نرم افزارهای مورد استفاده در پژوهش SPSS 18 و AMOS 18 می باشند.

#### یافته ها

در جدول ۳ ویژگی های توصیفی متغیرهای پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۳: ویژگی های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
خلق دانش	۱/۸۰	۳/۸۰	۲/۶۵	۰/۳۰
تسهیم دانش	۱/۶۷	۳/۸۳	۲/۷۰	۰/۲۹
به کارگیری دانش	۱/۵	۳/۷۵	۲/۶۲	۰/۳۴
نگهداری دانش	۱/۷۵	۴	۲/۶۲	۰/۳۴
فرآیند مدیریت دانش	۱/۸۹	۳/۸۴	۲/۶۵	۰/۲۳
عوامل ساختاری	۱/۲۵	۴	۲/۶۷	۰/۳۴
عوامل فرهنگی	۱/۸۰	۴	۲/۷۷	۰/۳۴

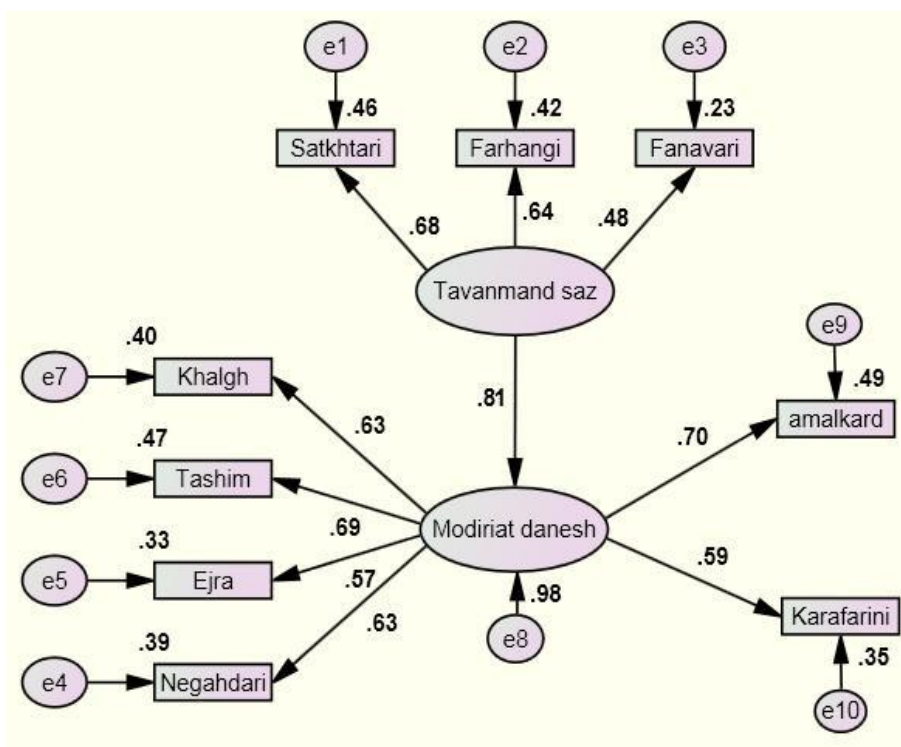
متغیر	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
عوامل فناوری اطلاعات	۱/۸۰	۴/۶۰	۲/۶۹	۰/۳۶
توانمندسازها	۲/۰۷	۳/۷۱	۲/۷۱	۰/۲۶
عملکرد سازمانی	۱/۶۳	۴	۲/۷۶	۰/۳۴
کارآفرینی سازمانی	۱/۶۳	۴	۲/۵۶	۰/۳۶

همان گونه که مشاهده می‌شود بیشترین میانگین مربوط به متغیر عوامل فرهنگی و کمترین میانگین مربوط به متغیر کارآفرینی سازمانی است. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. در این پژوهش شاخص‌های برازش مدل، معیارهای  $NFI$ ،  $RMSEA$ ،  $CMIN/DF$ ،  $CFI$  و  $IFI$  می‌باشند. مدلی از برازش مناسب برخوردار است که نسبت  $CMIN$  به  $DF$  کمتر از ۳، مقدار  $RMSEA$  کمتر از ۱۰ درصد، و مقادیر  $NFI$ ،  $CFI$  و  $IFI$  بیشتر از ۹۰ درصد باشد. برای مدل‌سازی معادلات ساختاری، ابتدا برازش مدل‌های اندازه‌گیری به صورت جداگانه تحلیل شد. برای این منظور چهار مدل اندازه‌گیری که مربوط به متغیرها می‌باشند، به‌طور مجزا مورد آزمون قرار گرفتند. شاخص‌های کلی برازش برای مدل‌های اندازه‌گیری در جدول ۴ نشان شده است.

جدول ۴: شاخص‌های کلی برازش مدل‌های اندازه‌گیری

نام مدل اندازه‌گیری	$RMSEA$	$IFI$	$CFI$	$NFI$	$CMIN/DF$
فرایند مدیریت دانش	۰/۰۴۵	۰/۹۹۳	۰/۹۹۰	۰/۹۸۱	۱/۵۵
توانمندسازهای مدیریت دانش	۰/۰۶۴	۰/۹۴۱	۰/۹۰۸	۰/۹۱۱	۲/۵۱
کارآفرینی سازمانی	۰/۰۳۱	۰/۹۶۹	۰/۹۶۶	۰/۹۰۵	۲/۲۲
عملکرد سازمانی	۰/۰۶۳	۰/۹۰۱	۰/۹۰۴	۰/۹۳۳	۱/۳۳
برازش مناسب	< ۰/۱	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	< ۳

همان گونه که مشاهده می‌شود الگوهای اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار هستند. در ادامه مدل مفهومی پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. نتایج مربوط به مدل‌سازی معادلات ساختاری در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲: مدل‌سازی معادلات ساختاری

همان‌گونه که مشاهده می‌شود توانمندسازهای مدیریت دانش با مقدار  $0/81$  روی فرآیند مدیریت دانش تاثیر گذار هستند. همچنین فرآیند مدیریت دانش با مقدار  $0/70$  روی عملکرد و با مقدار  $0/59$  روی کارآفرینی سازمانی تاثیر گذار است. شاخص‌های برازش مدل در جدول ۵ نشان داده شده است که دارای مقادیر قابل قبولی هستند.

جدول ۵: شاخص‌های برازش مدل ساختاری

نام مدل	RMSEA	IFI	CFI	NFI	CMIN/DF
مدل ساختاری	$0/045$	$0/968$	$0/968$	$0/923$	$1/614$
برازش مناسب	$<0/1$	$>0/9$	$>0/9$	$>0/9$	$<3$

برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص مقدار بحرانی و P استفاده می‌شود. اگر مقدار بحرانی بیشتر از ۱/۹۶ باشد، در سطح معناداری ۰/۰۵ فرضیه‌ها تأیید می‌شوند. نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶: نتایج آزمون فرضیه‌ها

نتیجه	P	مقدار بحرانی	ضریب بتا	فرضیه
تأیید	۰/۰۰۱	۶/۴۷۶	۰/۸۱	توانمندسازهای مدیریت دانش بر فرآیند مدیریت دانش تاثیرگذار هستند.
تأیید	۰/۰۰۱	۷/۸۰۸	۰/۷۰	فرآیند مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تاثیرگذار است.
تأیید	۰/۰۰۱	۶/۸۲۱	۰/۵۹	فرآیند مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی تاثیرگذار است.

با توجه به اینکه مقادیر بحرانی در همه موارد بیشتر از ۱/۹۶ به دست آمد، بنابراین فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

### بحث و نتیجه‌گیری

نگرش مبتنی بر دانش بیانگر این است که سرمایه‌های فکری جزو دارایی‌های کلیدی سازمانی هستند که باعث ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار می‌شوند. به همین دلیل دانش به یک منبع اساسی برای بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است (چانگ و لین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). بر مبنای این نگرش، شرکت‌هایی که به صورت موثر منابع دانشی خود را مدیریت می‌کنند، می‌توانند مزایای بسیاری به دست آورند (تان و وانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵، جیمنز- جیمنز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). مواجهه با موقعیت‌های پیچیده سازمانی نیازمند مدیریت صحیح جریان دانش سازمانی است تا بدین وسیله از دست‌یابی به اهداف سازمانی اطمینان حاصل شود (دهقانی و رامسین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). با توجه به اهمیت موضوع، در این پژوهش ارتباط میان مدیریت دانش، کارآفرینی و عملکرد در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و

1. Chang and Lin
2. Tan and Wong
3. Jimenez-Jimenez et al.
4. Dehghani and Ramsin

گردشگری ایران بررسی شد. نتایج مربوط به فرضیه اول نشان داد که توانمندسازهای مدیریت دانش (عناصر فرهنگی، ساختاری، و فناوری اطلاعات) با مقدار ۰/۸۱ بر فرآیند مدیریت دانش در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری تاثیرگذار هستند. این یافته با یافته‌های پژوهش‌های پیشین هم‌راستا است (همامی و تریکی، ۲۰۱۱، تسنگ، ۲۰۱۱، کومار، ۲۰۱۱). در این پژوهش‌ها نیز ارتباطی مثبت میان توانمندسازهای مدیریت دانش و فرآیند مدیریت دانش وجود داشت. بر مبنای این یافته پیشنهاد می‌شود تا با استفاده از روش‌های مختلف میزان آگاهی مدیران و کارکنان از مزایای مدیریت دانش ارتقاء داده شود. برای این منظور واحد آموزش می‌تواند دوره‌های متناسب در زمینه اهمیت مدیریت دانش و مفاهیم مربوط به آن برگزار نماید. همچنین واحد روابط عمومی می‌تواند از طریق نصب تابلو، فرستادن پیام به وسیله اتوماسیون اداری و همچنین قرار دادن مطالب مرتبط در سایت سازمان، در این زمینه فرهنگ‌سازی نماید. استقبال مدیران از ایده‌های نو و تقویت نظام پیشنهادات، تقویت فرهنگ مشارکتی و ایجاد جو باز در سازمان باعث خواهند شد تا عناصر فرهنگی تقویت شوند. پیشنهاد می‌شود تا مدیران تغییر و تحولاتی در ساختار سازمانی ایجاد کنند و تا حد ممکن از ساختارهای منعطف بهره بگیرند. گسترش ارتباطات درونی، تیم‌سازی، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، و تقویت روابط غیر رسمی از طریق ایجاد فرصت برای افراد برای عضویت در گروه‌ها و تشکلهای سازمانی می‌تواند باعث ارتقای عناصر ساختاری گردد. همچنین واحد آموزش می‌تواند از طریق برگزاری دوره‌های مناسب، کارگاه‌ها و سیمینارها، کارکنان را با جنبه‌های مختلف فناوری اطلاعات آشنا نماید. ایجاد سامانه مدیریت دانش برای تسهیم دانش کارکنان، و همچنین نگهداری دانش سازمانی و آموزش افراد در زمینه استفاده از این سامانه می‌تواند در بهبود فرآیند مدیریت دانش در سازمان بسیار موثر باشد.

نتایج مربوط به فرضیه دوم نشان داد که فرآیند مدیریت دانش با مقدار ۰/۷۰ بر عملکرد سازمانی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ایران تاثیرگذار است. این یافته نیز با یافته‌های پژوهش‌های پیشین هم‌راستا است. پژوهش‌های فراوانی تاثیر فرآیند مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی را تایید کرده اند (رضوانی، ۱۳۸۹، صداقت، ۱۳۹۱، صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۱، بدری آذین و همکاران، ۱۳۹۱، رسول و همکاران، ۲۰۱۲، کروگر و جانسون، ۲۰۱۱). نتایج مربوط به فرضیه سوم نشان داد که فرآیند مدیریت دانش با مقدار ۰/۵۹ بر کارآفرینی سازمانی در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و

گردشگری ایران تاثیر گذار است. این یافته با یافته‌های پژوهش مدهوشی و ساداتی (۱۳۹۰) در یک راستا قرار دارد. بر مبنای یافته‌های این دو فرضیه، مدیران سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ایران بایستی برای ارتقای کارآفرینی و عملکرد سازمانی، فرایندهای مربوط به مدیریت دانش سازمانی را ارتقا دهند.

با اینکه مدیریت دانش در زمینه‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است (یوهانسون و السن، ۲۰۱۱، پاتیل و کانت، ۲۰۱۴، ویلار و همکاران، ۲۰۱۴)، اما در زمینه کاربرد مدیریت دانش در گردشگری پژوهش‌های بسیار اندکی انجام شده است که پژوهش حاضر تا حدودی این شکاف را پر نمود. با استفاده از یافته‌های حاصل از پژوهش، علاوه بر شناختی که از وضع موجود توانمندسازهای مدیریت دانش و فرآیند مدیریت دانش در سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ایران حاصل می‌شود، ارتباط میان متغیرها نیز آشکار می‌گردد که این موارد می‌تواند در زمینه برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مدیران سازمان بسیار موثر باشد. بر مبنای این یافته‌ها مدیران این سازمان بایستی برای ارتقای فرآیند مدیریت دانش، توانمندسازهای مدیریت دانش شامل عناصر فرهنگی، عناصر ساختاری و عناصر فناوری اطلاعات را ارتقا دهند تا از این طریق کارآفرینی و عملکرد سازمانی تقویت شود. انجام این پژوهش تعدادی محدودیت نیز داشت که از آن جمله تعداد زیاد سوالات مربوط به پرسشنامه می‌باشد که می‌تواند در کاهش دقت نتایج به دست آمده تاثیرگذار باشد. همچنین محدودیت زمانی و برخی محدودیت‌های پیش‌بینی نشده باعث شد که پرسشنامه‌های کمتری توزیع گردد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش در سایر سازمان‌های خدماتی نیز بررسی و آزمون گردد؛ در این پژوهش عناصر فرهنگی، ساختاری و فناوری اطلاعات به عنوان توانمندسازهای مدیریت دانش در نظر گرفته شدند، پیشنهاد می‌شود عناصر دیگر مانند منابع انسانی و رهبری نیز در نظر گرفته شوند؛ پیشنهاد می‌شود در پژوهشی مستقل به بررسی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی پرداخته شود؛ در این پژوهش تاثیر فرآیند مدیریت دانش روی عملکرد و کارآفرینی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت، پیشنهاد می‌شود تاثیر مدیریت دانش روی متغیرهای دیگر (مانند سرمایه اجتماعی، پیامدهای رفتارهای کارکنان و غیره) نیز بررسی شود؛ پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌های آینده‌پژوهی، وضعیت مدیریت دانش در صنعت گردشگری ایران در سال‌های آینده تحلیل و بررسی شود.

## منابع

- ابطحی، حسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۵)، *مدیریت دانش در سازمان*، تهران: انتشارات پیوند نو.
- احمدپور، محمود و عزیزی، محمد (۱۳۸۴)، *کارآفرینی، شاخه کار و دانش*، قم: موسسه فرهنگی و انتشاراتی محراب.
- احمدپورداریانی، محمود و مقیمی، محمد (۱۳۸۷)، *مبانی کارآفرینی*، تهران: نشر فراندیش.
- اخوان، پیمان و حیدری، صفاناز. (۱۳۸۶)، *مدیریت دانش مشتری، رویکردی برای کسب مزیت رقابتی، مدیریت فردا*، ۵(۱۸)، ۳۸-۲۴.
- اربابیان، شیرین، زمانی، زهرا و رحیمی، معصومه (۱۳۹۳)، *بررسی اثر گردشگری در توسعه کارآفرینی، برنامه ریزی و توسعه گردشگری*، ۳(۱۰)، ۱۴۶-۱۲۶.
- انصاری، محمدتقی و سلمانی زاده، عباس (۱۳۸۸)، *نوآوری در سازمان‌ها بر مبنای کارآفرینی سازمانی، نشریه علمی-ترویجی راهبرد یاس*، ۱۸.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶)، *مدیریت عملکرد راهبردهای اساسی و رهنمودهای عملی (ترجمه اسماعیل کاوسی، ناصر میرسپاسی و علی رشیدپور)*، تهران: نشر میر.
- بدری آذرین، یعقوب، سیدعامری، میرحسن و ایمان پور، علی (۱۳۹۱). *تحلیل رگرسیونی رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی، مدیریت ورزشی*، ۱۵، ۵۰-۳۵.
- پرداخت‌چی، محمدحسن و شفیع‌زاده، حمید (۱۳۸۵)، *درآمدی بر کارآفرینی سازمانی*، تهران: انتشارات ارس باران.
- حاتمی‌نسب، حسن و زنجیرچی، محمود (۱۳۹۰)، *نقش زیرساختی و فرآیندی مدیریت دانش در مسیر چابک سازی صنعت نساجی کشور، چشم‌انداز مدیریت صنعتی*، ۱، ۱۵۱-۱۳۵.
- رابینز، استیفن و جاج، تیموتی (۱۳۸۹)، *رفتار سازمانی (ترجمه مهدی زارع)*، تهران: نشر نص.
- رضوانی، منا (۱۳۸۹)، *بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد مرکز آموزش جهاد کشاورزی استان اصفهان*، (پایان نامه کارشناسی ارشد) پژوهشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه پیام نور استان تهران.



صالح اولیاء، محمد و دیگران (۱۳۸۹) *آشنایی با سیستم‌های ارزیابی عملکرد*، تهران: نشر نص.

صداقت، مریم (۱۳۹۱)، *رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری مطالعه موردی: هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهر تهران*، (پایان نامه کارشناسی ارشد) دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.

صفرزاده، حسین، تدین، اعظم و حرمحمدی، م (۱۳۹۱). *بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی مراکز بهداشتی و درمانی شمال فارس)*، فصلنامه علمی پژوهشی *دانشکده بهداشت یزد*، ۱۱(۱)، ۸۶-۷۶.

عیسایی، محمدتقی؛ افضل‌ی، حمیدرضا و ضیا، محمد (۱۳۸۹) *ارائه چارچوبی برای ارزیابی سطح و میزان بلوغ از منظر مدیریت دانش در سطح بین سازمانی: بازسازی واحدهای مسکونی در شهرستان بم*. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۵(۱۹)، ۱۰۲-۸۱.

فرهنگی، علی‌اکبر و صفرزاده، حسین، (۱۳۸۶). *کارآفرینی - مفاهیم، نظریه‌ها، مدل‌ها و کاربردها*، تهران: انتشارات مرکز کارآفرینی، موسسه کار و تامین اجتماعی.

قهرمانی، علی؛ هاشم‌پور، لیلا و عطاپور، هاشم (۱۳۹۰). *مطالعه وضعیت زیر ساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه تبریز از دیدگاه اعضای هیات علمی، نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۴۵(۵۷)، ۸۵-۶۳.

قیدر، زهرا و فراستی، وحید (۱۳۸۹)، *ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان*، تهران: نشر بازتاب. گلستان‌هاشمی، مهدی (۱۳۸۲)، *مبانی علم کارآفرینی (دانش مهندسی کارآفرینی)*، چاپ اول، اصفهان: جهاد دانشگاهی دانشگاه صنعتی اصفهان.

مدهوشی، مهرداد و ساداتی، عبدالرحیم (۱۳۹۰) *بررسی اثرگذاری فرایند مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: کسب و کارهای کوچک و متوسط شرق مازندران)*، توسعه کارآفرینی، سال سوم، شماره دوازدهم، ۲۶-۷.

مقیم، محمد (۱۳۸۴)، *کارآفرینی در سازمان‌های دولتی*، تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.

ناهد، مجتبی (۱۳۸۸)، *چیستی و چرایی کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی در یک نگاه*، بررسی‌های بازرگانی، ۳۴.

همتی، محمد (۱۳۸۹)، *ارزیابی میزان به‌کارگیری مولفه‌های مدیریت دانش در دانشکده‌های پردیس فنی تهران*، مقاله ارائه شده در اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش تهران.

- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundation and research issues. *MIS Quality*, 107-36.
- Allee, V. (1997). Twelve principles of knowledge management. *Training and Development*, 71-74.
- Chang, C.L.H., & Lin, T.C. (2015), The role of organizational culture in the knowledge management process, *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433 – 455.
- Choi, B. G. & Lee, H. S. (2003), An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance, *Information and Management*, 40(5), 403-17.
- Chourides, P., D. Longbottom & W. Murphy (2003), Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures, *Measuring Business Excellence*, 7(2), 29-45.
- Dehghani, R., & Ramsin, R. (2015), Methodologies for developing knowledge management systems: an evaluation framework, *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 682 – 710.
- DeTienne, K., Dyer, G., Hoopes, C. & Harris, S. (2004), Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4).
- Egbu, C. O, Bates, M. & Botterill, K. (2001), A conceptual research framework for studying knowledge management in project-based environments, Proceedings of the International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environments. University of Salford, UK.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000), Knowledge management's social dimension: lesson from nucor steel, *Sloan Management Review*, 42(1), 71-81.
- Hammami, S., & Triki, A. (2011), Exploring the information technology contribution to service recovery performance through knowledge based resources, *VINE*, 41(3), 296-314.
- Jimenez-Jimenez, D., Martinez-Costa, M., & Sanz-Valle, R. (2014), Knowledge management practices for innovation: a multinational corporation's perspective, *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 905 – 918.
- Johannessen, J., & Olsen, B. (2011). Aspects of a cybernetic theory of tacit knowledge and innovation, *Kybernetes*, 40(1/2), 141 – 165.
- Kruger, C, J., & Johnson, R.D. (2011). Is there a correlation between knowledge management maturity and organizational performance? *VINE*, 41(3), 265 – 295.

- Kumar, R. (2011), Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework, *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 779 – 801.
- Lambe, P. (2011), The unacknowledged parentage of knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 175-197.
- Lopez-Nicolas, C., & Merono-Cerdan A. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 12, 137-142.
- Mishra, B., & Bhaskar, U. (2011), Knowledge management process in two learning organisations, *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 344 – 359.
- Patil, S. K., & Kant, R. (2014), A fuzzy AHP-TOPSIS framework for ranking the solutions of Knowledge Management adoption in Supply Chain to overcome its barriers, *Expert Systems with Applications*, 41(2), 679-693.
- Rasul, J., Vuksic, V. B., & Stemberger, M. I. (2012), The impact of knowledge management on organizational performance, *Economic and business review*, 14(2), 147-168.
- Rooney, D. (2005), Knowledge, economy, technology and society: the politics of discourse, *Telematics and Informatics*, 22(4), 405-22.
- Sandhawalia, B., & Dalcher, D. (2011), Developing knowledge management capabilities: a structured approach, *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 313 – 328.
- Tan, L.P., & Wong, K.Y. (2015), Linkage between knowledge management and manufacturing performance: a structural equation modeling approach, *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 814 – 835.
- Tseng, S. (2011), The effects of hierarchical culture on knowledge management processes, *Management Research Review*, 34(5), 595 – 608.
- Villar, C., Alegre, J., & Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view, *International Business Review*, 23(1), 38-44.
- Whelan, E., Carcary, M. (2011), Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?, *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 675 – 687.
- Wiig, K. M. (1995), *Knowledge Management Methods: Practical Approach to Managing Knowledge*, Schema Press, Arlington, TX.

