

تعاون و کشاورزی، سال هفتم، شماره ۲۶، تابستان ۱۳۹۷

## عوامل مؤثر بر تبادل دانش ضمنی و نقش آن در عملکرد بازاریابی شرکت‌های تعاونی کشاورزی استان اصفهان

ابوالفضل باغبانی آرانی<sup>۱\*</sup>، یاسر مقصودی گنجه<sup>۲</sup>، زهرا آریاپور<sup>۳</sup>،  
حسین ستوده آرانی<sup>۴</sup>، محمد مهتری آرانی<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۲/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۴/۲۴

### چکیده

در فرایند عرضه محصولات کشاورزی به بازار فروش (نظام تولید تا مصرف)، عملیات بازاریابی صحیح اهمیت ویژه‌ای دارد به طوری که عملکرد موفق در بازاریابی از اهداف توسعه روستایی و کشاورزی محسوب می‌شود. از سویی، مدیریت دانش، به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد شرکت‌ها و خصوصاً عملکرد بازاریابی، همواره مورد توجه محققان بوده است. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر تبادل دانش ضمنی بر عملکرد بازاریابی در تعاونی‌های تولیدی کشاورزی استان اصفهان انجام گرفت. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش را مدیران شرکت‌های تعاونی کشاورزی استان اصفهان به تعداد ۵۸۰ نفر تشکیل دادند که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده با استفاده از جدول کرجسی مورگان ۲۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار WarpPLS استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که تبادل دانش ضمنی بین بخش‌های مختلف شرکت‌های تعاونی بر عملکرد بازاریابی این شرکت‌ها تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین حمایت مدیران ارشد، اعتماد میان کارکنان، فرصت‌های اجتماعی، هماهنگی بخش‌های عملکردی و کیفیت ارتباطات بین بخشی بر تبادل دانش ضمنی در این شرکت‌ها تأثیر مثبت و معنادار داشت. مطابق نتایج تحقیق، حمایت مدیران ارشد و کیفیت ارتباطات بین بخشی به ترتیب با ضرایب مسیر ۰/۴۲ و ۰/۱۹ دارای بیشترین و کمترین تأثیر بر تبادل دانش ضمنی در شرکت‌های تعاونی بودند.

**واژه‌های کلیدی:** دانش، تبادل دانش ضمنی، عملکرد بازاریابی، شرکت‌های تعاونی کشاورزی

۱. استادیار گروه کشاورزی دانشگاه پیام نور، تهران

abolfazlbaghbani@yahoo.com

\* نویسنده مسئول

۲. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان

۳. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران

۴. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران

۵. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران

## مقدمه

طبق تعریف انجمن بازاریابی آمریکا، بازاریابی عبارت است از: مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و فرایندهای ایجاد، انتقال، ارسال و تبادل هر آنچه برای مشتریان، ارباب رجوع، شرکای تجاری و در کل برای جامعه ارزشمند باشد. سازمان‌هایی که توانمندی بازاریابی خود را بهبود بخشند می‌توانند دارایی‌های خود را در مسیر تحقق اهداف و خلق مزیت رقابتی به کار گیرند (Arnett & Wittmann, 2014). از طرفی، عملکرد بازاریابی به توانایی سازمان برای افزایش فروش، کاهش زمان تحویل کالا یا خدمت به مشتریان، ارتقای موقعیت رقابتی شرکت، بهبود کیفیت محصول، توسعه محصول جدید و گسترش سهم بازار در مقایسه با دیگر رقبا در یک صنعت خاص اشاره دارد (Hakimpoor & Tat, 2011). بازاریابی بر سه جنبه از عملکرد بازاریابی متمرکز است: اثربخشی، کارایی و انطباق‌پذیری. اثربخشی به معنای گستره‌ای است که در آن می‌توان به اهداف سازمانی دست یافت و کارایی به معنای رابطه میان خروجی عملکرد و ورودی‌های موردنیاز برای رسیدن به آنها و انطباق‌پذیری به معنای توانایی سازمان برای پاسخگویی به تغییرات محیطی است (صفری و قره باشلونی، ۱۳۹۳). علاوه بر این، نقش دانش به عنوان حیاتی‌ترین منبع برای ارتقای عملکرد بازاریابی و در پی آن خلق مزیت رقابتی پایدار همواره مورد تأکید پژوهشگران بوده است (Jackson, 2012; Newman & Conrad, 2000; Panahi et al., 2012).

امروزه، در اقتصاد مبتنی بر دانش، دانش منبعی بسیار مهم و راهبردی برای سازمان‌هاست به‌گونه‌ای که توانمندی کسب، توسعه، تبادل و کاربرد دانش در سازمان‌ها می‌تواند منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای آنها شود (تابنده و همکاران، ۱۳۹۰). مدیریت دانش فرایند خلق، تسهیم، تبادل و حفظ دانش است به‌گونه‌ای که بتوان آن را به شیوه‌ای کارا و اثربخش در سازمان به کار برد (Manfredi Latilla et al., 2018). بررسی پیشینه نظری و آرای صاحب نظران نشان می‌دهد که نقش مدیریت دانش در ارتقای عملکرد سازمان‌ها انکارناپذیر است (Li & Calantone, 1998; Soto-Acosta et al., 2017). از این رو، مدیران تلاش می‌نمایند از طریق مدیریت دانش، دانش

انباشته در ذهن اعضای سازمان (دانش ضمنی) را استخراج و آن را میان تمامی افراد تسهیم کنند. در این حالت، دانش ذخیره شده در سیستم تبدیل به یک منبع قابل استفاده پایدار می‌شود و مزیت رقابتی برای سازمان خلق می‌کند. چالش اصلی مدیریت دانش نیز تبدیل هر چه بیشتر دانش ضمنی به دانش صریح است (قربانی زاده و خالقی نیا، ۱۳۸۸). پیش از این، نقش دانش ضمنی به عنوان یک عامل کلیدی در یادگیری سازمانی، بهبود نوآوری‌ها و افزایش عملکرد مالی شرکت‌ها اثبات شده است (Arnett & Wittmann, 2014; Tamer Cavusgil et al., 2003).

از طرفی، در ایران تعاونی‌ها به عنوان یکی از سه بخش نظام اقتصادی کشور، طبق اصل ۴۴ قانون اساسی، به فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی می‌پردازند. کشاورزی نیز از جمله بخش‌های مهم اقتصادی معیشت غالب سکونت‌گاه‌های روستایی است؛ بنابراین، تعاونی کشاورزی می‌تواند به ابزاری جهت ایجاد انگیزه در توسعه اقتصاد روستایی تبدیل شود و به طبع در توسعه اقتصاد کشاورزی و روستایی نقش بسزایی داشته باشد (حضرتی و همکاران، ۱۳۸۹). از این‌رو، برای رونق بخشیدن به بخش کشاورزی و در نتیجه برای توسعه اقتصادی کشور، نقش شرکت‌های تعاونی کشاورزی حائز اهمیت است. این تعاونی‌ها فرصت‌های مناسبی برای مشارکت و همکاری کشاورزان در زمینه‌های گوناگون را فراهم می‌آورند و بستری مناسب برای انتقال تجربیات و آموزش شیوه‌ها و رویکردهای علمی در امر کشاورزی و بازاریابی محصولات کشاورزی هستند. با بررسی ادبیات تحقیق چنین استنباط می‌گردد که عملکرد بازاریابی شرکت‌های تعاونی کشاورزی و نقش تبادل دانش ضمنی و عوامل مؤثر بر آن، در ارتقای عملکرد بازاریابی این شرکت‌ها کمتر مورد توجه پژوهشگران بوده است. بنابراین، پژوهش حاضر با تمرکز بر خلأ پژوهشی مذکور، سعی دارد به این سؤال پاسخ دهد که چه عواملی بر تبادل دانش ضمنی شرکت‌های تعاونی کشاورزی اثرگذارند؟ همچنین نقش تبادل دانش ضمنی در ارتقای عملکرد بازاریابی این شرکت‌ها چگونه است؟

## پیشینه تحقیق

صفری و قره باشلونی (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی رابطه بازاریابی کارآفرینانه (شناسایی فعال و بهره برداری از فرصت ها برای به دست آوردن و حفظ مشتریان سودآور از طریق رویکردهای نوآورانه به مدیریت، ریسک و اهرم کردن منابع برای ایجاد ارزش) و عملکرد بازاریابی از طریق نوآوری در شرکت های فعال در صنایع اتوماسیون پرداختند. یافته های پژوهش نشان داد بازاریابی کارآفرینانه بر نوآوری، و نوآوری بر عملکرد بازاریابی در این صنایع تأثیر دارد و همچنین گرایش به یادگیری و ساختار سازمانی دارای اثر تعدیلگری در رابطه بین بازاریابی کارآفرینانه و نوآوری است.

اسماعیل پور و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی مدیریت دانش مشتری و نقش آن در نوآوری مستمر و عملکرد برتر در بانک های خصوصی استان گیلان پرداختند. تحلیل نتایج مبین آن است که دانش مشتری، به عنوان مهم ترین منبع ایده های نوآورانه و مزیت رقابتی، تأثیر مثبتی بر سرعت و کیفیت نوآوری و نیز عملکرد عملیاتی و مالی بانک ها دارد. یافته های این تحقیق همچنین نشان دهنده تأثیر متفاوت دانش درباره مشتری (مجموعه اطلاعات و دیدگاه های سازمان درباره مشتریان) و دانش برای مشتری (مجموعه اطلاعات و بینش هایی برای ایجاد روابط قوی با مشتریان) بر ابعاد نوآوری و عملکرد است.

اخوان و دهقانی (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی نقش مدیریت دانش در بهبود فعالیت های بازاریابی در شرکت های فعال در حوزه تأمین تجهیزات پزشکی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت دانش (ضمنی و صریح) بر اکثر عوامل مؤثر بر بازاریابی (افزایش درآمدهای فروش، بهبود خدمات فروش، سازماندهی فرایندهای تحقیقات بازار و ...) تأثیر دارد.

آرنت و ویتمن (Arnett & Wittmann, 2014) به بررسی نقش تبادل دانش ضمنی میان بخش های فروش و بازاریابی در موفقیت برنامه های بازاریابی و ارائه مدل در این باره پرداختند. بر اساس مدل آنها، مؤلفه های تأثیرگذار بر تبادل دانش ضمنی عبارتند از حمایت مدیران ارشد، اعتماد بین کارکنان، تضاد عملکردی بین بخشی، فرصت های اجتماعی و کیفیت ارتباطات بین بخشی.

در نهایت، تأثیر تبادل دانش ضمنی بر موفقیت برنامه های بازاریابی نیز بررسی شد. نتایج نشان داد که حمایت مدیران ارشد و کیفیت ارتباطات بین بخشی به ترتیب بیشترین و کمترین اثرگذاری مستقیم را بر تبادل دانش ضمنی شرکت ها دارد. همچنین تأثیر اعتماد میان کارکنان و فرصت های اجتماعی بر دانش ضمنی معنادار تشخیص داده شد و تأثیر تضاد عملکرد میان بخشی بر دانش ضمنی تأیید نشد. علاوه بر این، تأثیر تبادل دانش ضمنی بر موفقیت برنامه های بازاریابی (اثربخشی نسبی، کارایی نسبی و نوآوری برنامه های بازاریابی) معنادار گزارش شد

تامر کاووسیل و همکاران (Tamer Cavusgil et al., 2003) تأثیر تبادل دانش ضمنی بر توانمندی نوآوری (مجموعه ای از مهارت ها، دانش و فنون مدیریتی مورد نیاز برای خلق، تغییر، بهبود و بازاریابی و تجاری سازی موفق تولیدات، خدمات، تجهیزات، فرایندها و مدل های تجاری است) شرکت های تولیدی و خدماتی آمریکا را مطالعه نمودند و نشان دادند که کیفیت روابط درون سازمانی و بین سازمانی تأثیر مثبتی بر انتقال و تبادل دانش ضمنی شرکت ها دارد. همچنین تأثیر مثبت و معنادار تبادل دانش ضمنی بر توانمندی نوآوری شرکت ها در این پژوهش تأیید شد.

### مبانی نظری

در قرن حاضر، که عصر اطلاعات و اقتصاد دانش محور است، توجه به اطلاعات و دانش و مدیریت این دو به عنوان منابع کلیدی سازمان ها، به سرعت در حال افزایش است. بنابراین، مدیریت سازمان ها از مدیریت کالا به سمت مدیریت دانش و اطلاعات تغییر یافته است (تابان و همکاران، ۱۳۹۳). در دیدگاه امروزی به سازمان و مدیریت سازمان ها، دانش همچون یک منبع کلیدی در دستیابی به مزیت رقابتی و عامل تعیین کننده راهبرد و عملکرد سازمان است و چنین بحث می شود که دلیل وجودی سازمان ها یکپارچه سازی دانش است (یزدان شناس و خشنود، ۱۳۹۳). مدیریت دانش رویکردی ساختاریافته و برنامه ریزی شده برای شناسایی، تسهیم، تبادل و بهره برداری دانش و مستلزم نظامی برای تولید و نگهداری دانش و همچنین ترویج و تسهیل اشتراک و تبادل دانش و

یادگیری سازمانی است (Nonaka, 1991) در واقع، فرایند مدیریت دانش در سازمان‌ها از یک سو به تولید دانش در سازمان‌ها اشاره دارد که از خلق شیوه‌ها و روش‌های نوین انجام کار و خدمت‌رسانی کارکنان در سازمان‌ها نشئت می‌گیرد و از سوی دیگر، به ساز و کارهای اشتراک‌گذاری و تبادل دانش خلق شده درون سازمان و حتی بین سازمان‌ها اشاره می‌کند. دو ساز و کار خلق و تسهیم دانش در یک چرخه دو طرفه، زمینه تقویت یکدیگرند و یا به بیانی دیگر، زمینه توسعه مدیریت دانش در سازمان‌ها را فراهم می‌کنند. بدین ترتیب، دانش خلق شده به وسیله تعاملات اجتماعی و همکاری‌های سازمانی در اختیار دیگران قرار می‌گیرد و از سوی دیگر، همین تشریک مساعی زمینه هم‌افزایی دانش‌های خلق شده را در راستای ترکیب و خلق دانش‌های جدید فراهم می‌آورد.

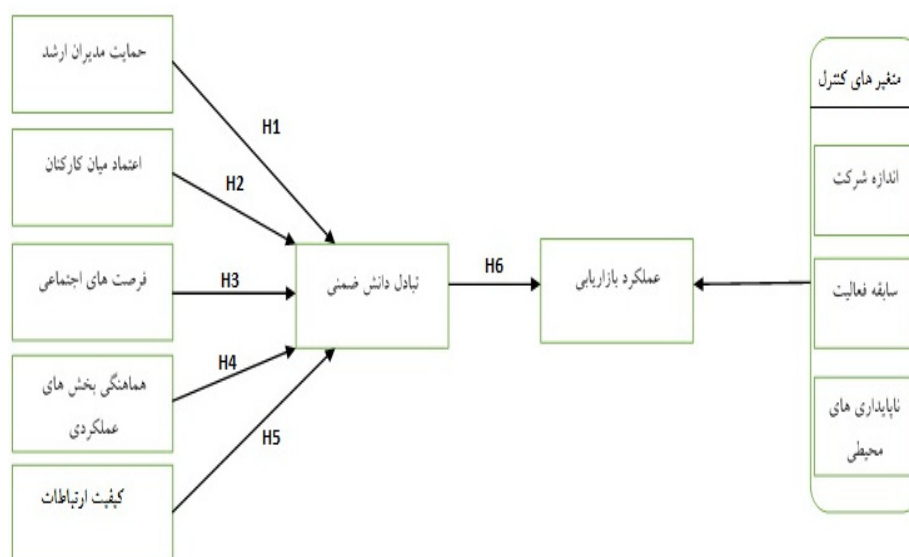
یکی از حیطه‌های اصلی در مدیریت دانش، تبادل و تسهیم دانش خصوصاً دانش ضمنی است. تبادل دانش در سازمان، پلی میان دانش افراد و دانش سازمان است که می‌تواند ظرفیت جذب و نوآوری را بالا ببرد و بدین ترتیب منجر به ایجاد مزیت رقابتی شود (Natalicchio et al., 2017)؛ به عبارتی، تبادل دانش ضمنی به انتقال تخصص و دانش از یک فرد به فرد دیگر در درون بخش‌های مختلف عملکردی سازمان و یا بین سازمان‌ها و به رفتاری اشاره می‌کند که یک فرد به صورت داوطلبانه دانش و تجربیات منحصر به فرد خود را در اختیار دیگر افراد داخل یا بیرون سازمان قرار می‌دهد (Bican et al., 2017). در کل، بررسی ادبیات مدیریت دانش نشان می‌دهد که تبادل و تسهیم دانش ضمنی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد (Arnett & Wittmann, 2014; Panahi et al., 2012; Tamer Cavusgil et al., 2003).

تحقیقات نشان می‌دهند که هماهنگی بین بخش‌های عملکردی سازمان و بهبود کیفیت ارتباطات درون سازمانی، از طریق ایجاد فرصت‌های همکاری جدید و تشدید روابط رسمی و غیررسمی، سبب سهولت تبادل دانش ضمنی و در پی آن موجب بهبود عملکرد سازمان خواهد شد (Eugene Sivadas & Dwyer, 2000). در این باره باید گفت اعتماد میان کارکنان پایه و اساس

شکل گیری مرادفات و انتقال دانش ضمنی در سازمان می باشد و لذا واضح است که با افزایش اعتماد میان کارکنان سازمان، روابط نزدیک تری ایجاد و انتقال دانش ضمنی تسهیل می گردد (Massey & Dawes, 2007). علاوه بر این، انتخاب شرکای استراتژیک مناسب در چارچوب شبکه های کسب و کار و اتحادهای شبکه ای برای استفاده حداکثری از فرصت های اجتماعی در جهت مدیریت کارآمد دانش در سطوح بین سازمانی نیز حائز اهمیت است. بر اساس ادبیات شبکه های کسب و کار و اتحادهای شبکه ای، شرکای کسب و کار شامل رقبا، مشتریان، دانشگاه ها، تأمین کنندگان و شرکتهای تحقیق و توسعه دولتی و خصوصی می باشند. بهبود ارتباطات بین سازمانی با این شرکا، به عنوان یکی از منابع کسب مزیت رقابتی برای سازمان ها، همواره مورد توجه پژوهشگران بوده است (Mu & Di Benedetto, 2012). ضرورت حضور موفق در این شبکه ها و ایجاد ارتباطات برد-برد بین سازمانی برای انتقال دانش ضمنی انکارناپذیر است. پیش از این، تأثیر مثبت اتحادهای شبکه ای در بهبود عملکرد تجاری سازی (Aarikka-Stenroos et al., 2014)، عملکرد بازاریابی (Parida et al., 2017)، عملکرد نوآوری (Parida et al., 2012)، مدیریت دانش (Tolstoy, 2010)، عملکرد برند (Zacca et al., 2015) و استفاده مؤثر از فرصت های اجتماعی در جهت تسهیل تبادل دانش ضمنی (Arnett & Wittmann, 2014) مورد تأیید پژوهشگران قرار گرفته بود. مدیران در سطوح مختلف هر سازمان تأثیر بسزایی در مدیریت دانش و ایجاد بسترهای مناسب برای تبادل دانش ضمنی دارند (Chang & Lin, 2015). از این رو، نقش مدیران شرکتهای در جهت تسهیل و بهبود تبادل دانش ضمنی بین بخش های مختلف سازمان انکارناپذیر است. بر این اساس، مدیران سازمان ها با اتخاذ راهبردهای مناسب و ایجاد فرهنگ سازمانی منطبق با جریان آزاد دانش و خصوصاً دانش ضمنی، نقش کلیدی در این خصوص دارند (Kianto et al., 2016). نقش حمایتی مدیران، سازمان ها را به یک حوزه امن برای تبادل دانش ضمنی تبدیل می کند و بسیاری از تنش ها و فشارهای سازمانی و شغلی را کاهش می دهد.

هنگامی که کارکنان سازمان احساس کنند که توسط مدیران ارشد پشتیبانی می‌شوند، حداکثر دانش فکری و ذهنی و قدرت فیزیکی خود را در جهت تحقق اهداف و مأموریت سازمان به کار می‌گیرند (Blazevic & Lievens, 2004).

با بررسی مبانی نظری تحقیق و همچنین نتایج پژوهش آرنِت و ویتمن (Arnett & Wittmann, 2014) مدل مفهومی این پژوهش در قالب شکل ۱ تدوین شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی بوده است. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه ۴۰ سؤالی براساس مقیاس ترتیبی و طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شد. جامعه آماری پژوهش را مدیران شرکت‌های تعاونی کشاورزی استان اصفهان به تعداد ۵۸۰ نفر تشکیل دادند. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی مورگان ۲۳۰ نفر محاسبه شد که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با مراجعه حضوری در محل شرکت‌ها و یا از طریق پست



الکترونیک نسبت به تکمیل پرسش‌نامه اقدام شد. برای تأیید روایی ظاهری و صوری، پرسش‌نامه در اختیار خبرگان و صاحب‌نظران این حوزه قرار گرفت و تغییرات لازم در آن اعمال شد. برای سنجش متغیرهای تحقیق، از پرسش‌نامه و سنجه‌های استاندارد موجود در ادبیات تحقیق استفاده شد (منبع سنجش هر متغیر در جدول ۱ آورده شده است). به منظور سنجش عملکرد بازاریابی نیز به سنجه‌هایی نیاز است. سنجه‌های بازاریابی به معنای شاخص‌هایی است که عملکرد بازاریابی شرکت‌ها را از برنامه‌های تبلیغاتی تا کانال‌های توزیع، رفتار و ارتباط با مشتریان مورد ارزیابی قرار می‌دهد (صفری و قره‌باشلونی، ۱۳۹۳). براین اساس، در تحقیق حاضر با توجه به شرایط حاکم بر بازار ایران و با نظرخواهی از کارشناسان و مدیران بازاریابی، به منظور سنجش و ارزیابی عملکرد بازاریابی شرکت‌های تعاونی کشاورزی از سنجه‌های مرتبط با بازار و سنجه‌های ارتباط با مشتری برگرفته از تحقیق صفری و قره‌باشلونی (۱۳۹۳) استفاده شد. در پایان، به منظور کنترل آثار خارجی بر واریانس، متغیرهای اندازه شرکت (برابر لگاریتم تعداد کارکنان تمام وقت هر شرکت)، سابقه فعالیت شرکت (برابر تعداد سال‌های فعالیت) و ناپایداری‌های محیطی (بی‌ثباتی بازار، تغییرات عرضه و تقاضا و فصلی بودن محصولات کشاورزی و...) به عنوان متغیرهای کنترل در نظر گرفته شدند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و با استفاده از نرم‌افزار WarpPLS انجام گردید. در رویکرد حداقل مربعات جزئی<sup>۷</sup>، پیش از آزمون فرضیه‌ها، لازم است تا برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. برازش مدل اندازه‌گیری از طریق سنجش روایی همگرا،

---

7. PLS: Partial Least Squares

روایی واگرا و ضرایب پایایی انجام خواهد شد. برای سنجش روایی همگرا از شاخص متوسط واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد که بیانگر میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود است و مقدار بحرانی آن ۰/۵ می باشد (Wetzels et al., 2009). برای بررسی روایی واگرا، که معیار دوم در برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش حداقل مربعات جزئی است، از ماتریس روایی واگرا استفاده شد. اعداد روی قطر اصلی ماتریس روایی واگرا باید از اعداد ستون مربوط به خود بزرگ‌تر باشند. همچنین برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از دو معیار ضریب پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین ترتیب، مقادیر بالاتر از ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول برای مدل‌های اندازه‌گیری است (جداول ۱ و ۲).

براساس مطالب عنوان شده و نتایج خروجی‌های نرم افزار در جدول‌های ۱ و ۲، ابزار اندازه‌گیری از روایی (همگرا و واگرا) و پایایی مناسب برخوردارند. پس از بررسی برازش مدل اندازه‌گیری، به بررسی برازش مدل ساختاری پرداخته شد. مدل ساختاری بیانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون (سازه) پژوهش است. بدین منظور با استفاده از نرم افزار WarpPLS، مدل مفهومی پژوهش اجرا و نتایج حاصل از برازش مدل ساختاری، در قالب ده شاخص جهانی (Kock, 2010, 2013) به همراه حدود آستانه هر یک از شاخص‌ها در جدول ۳، نمایش گرافیکی مدل ساختاری در شکل ۲ و نتایج مربوط به آزمون فرضیه‌ها در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۱. ضرایب پایایی و روایی همگرا

سازه	عنوان در مدل	منبع	سؤالات پرسش نامه	بار عاملی	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
عملکرد بازاریابی	Marketing Performance (MP)	(صفری و قره باشلونی، ۱۳۹۳)	MP1	۰/۸۱۸	۰/۸۵۶	۰/۹۰۵	۰/۶۱۶
			MP2	۰/۷۸۵			
			MP3	۰/۸۸۷			
			MP4	۰/۶۸۹			
			MP5	۰/۷۲۱			
			MP6	۰/۷۹۴			
تبادل دانش ضمنی	Tacit knowledge exchange (TKE)	(Eng, 2006)	TKE1	۰/۷۷۵	۰/۷۶۵	۰/۸۴۸	۰/۵۲۷
			TKE2	۰/۷۴۵			
			TKE3	۰/۷۴۰			
			TKE4	۰/۷۰۶			
			TNE5	۰/۶۵۹			
حمایت مدیران ارشد	Top management support (TMS)	(Lambe et al., 2002)	TMS1	۰/۷۲۷	۰/۷۸۷	۰/۹۰۰	۰/۶۰۳
			TMS2	۰/۷۷۹			
			TMS3	۰/۸۳۸			
			TMS4	۰/۶۸۸			
			TMS5	۰/۸۲۰			
			TMS6	۰/۷۹۸			
اعتماد میان کارکنان	Coworker trust (CT)	(Morgan & Hunt, 1994)	CT1	۰/۶۸۱	۰/۷۸۰	۰/۸۲۱	۰/۵۳۹
			CT2	۰/۶۴۵			
			CT3	۰/۸۷۶			
			CT4	۰/۷۲۷			
			CT5	۰/۷۲۱			
فرصت های اجتماعی	Socialization opportunities (SO)	(Gupta & Govindarajan, 2000)	SO1	۰/۶۵۴	۰/۷۹۸	۰/۸۶۳	۰/۵۱۳
			SO2	۰/۷۱۱			
			SO3	۰/۷۶۱			
			SO4	۰/۷۸۱			
			SO5	۰/۶۶۸			
			SO6	۰/۷۱۲			

ادامه جدول ۱

۰/۵۶۲	۰/۷۹۰	۰/۷۶۳	۰/۸۳۶	IC1	(Morgan & Piercy, 1998)	Interfunctiona 1 coordination(I C)	هماهنگی بخش های عملکردی
			۰/۷۰۰	IC2			
			۰/۷۰۴	IC3			
۰/۵۵۸	۰/۷۹۱	۰/۸۶۴	۰/۷۹۱	ICQ1	(Frone & Major, 1988)	Interfunctiona 1 Communicati on Quality(ICQ)	کیفیت ارتباطات بین بخشی
			۰/۷۸۷	ICQ2			
			۰/۶۵۵	ICQ3			
۰/۵۷۲	۰/۸۸۹	۰/۸۱۱	۰/۷۰۹	ED1	(Jaworski & Kohli, 1993)	Environmenta 1 Dynamism(E D)	ناپایداری های محیطی
			۰/۶۹۳	ED2			
			۰/۸۵۲	ED3			
			۰/۸۳۶	ED4			
			۰/۷۹۲	ED5			
			۰/۶۲۹	ED6			

مأخذ: یافته های تحقیق

۲. ماتریس روایی واگرا

	عملکرد بازاریابی	تبادل دانش ضمنی	حمایت مدیران ارشد	اعتماد میان کارکنان	فرصت های اجتماعی	هماهنگی بخش های عملکردی	کیفیت ارتباطات بین بخشی	ناپایداری های محیطی
عملکرد بازاریابی	۰/۷۸۵*							
تبادل دانش ضمنی	۰/۲۷۲	۰/۷۲۶*						
حمایت مدیران ارشد	۰/۶۵۵	۰/۳۹۱	۰/۷۷۶*					
اعتماد میان کارکنان	۰/۴۰۶	۰/۴۹۸	۰/۱۷۲	۰/۷۳۴*				
فرصت های اجتماعی	۰/۵۸۲	۰/۵۰۲	۰/۵۵۱	۰/۲۱۵	۰/۷۱۶*			

ادامه جدول ۲.

هماهنگی بخش‌های عملکردی	۰/۵۴۳	۰/۲۶۸	۰/۳۶۴	۰/۱۱۹	۰/۵۶۹	۰/۷۴۹*		
کیفیت ارتباطات بین بخشی	۰/۵۰۱	۰/۵۹۸	۰/۲۶۱	۰/۳۲۸	۰/۵۱۲	۰/۲۶۸	۰/۷۴۶*	
ناپایداری‌های محیطی	۰/۵۴۷	۰/۶۸۹	۰/۵۱۸	۰/۲۶۹	۰/۱۹۶	۰/۳۶۸	۰/۴۰۲	۰/۷۵۶*

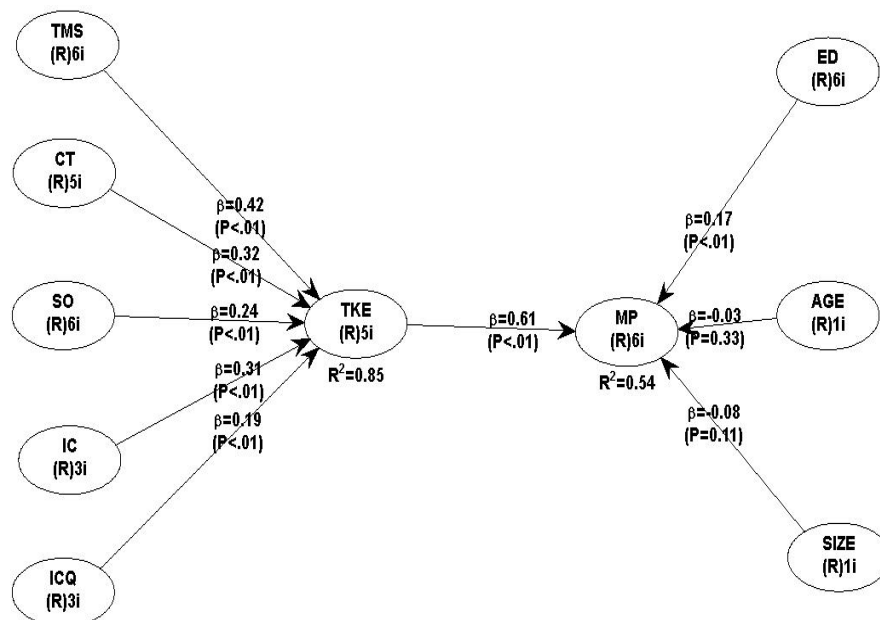
مأخذ: یافته‌های تحقیق

\* این شاخص از ریشه دوم متوسط واریانس استخراج شده (AVE) برگرفته شده است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل ساختاری

نتیجه	حدود آستانه (Kock, 2010, 2013)	خروجی نرم افزار	شاخص‌های برازش مدل ساختاری
تأیید	P values $\leq$ ۰/۰۵	۰/۲۶۵, $P <$ ۰/۰۰۱	average path coefficient (APC)
تأیید	P values $\leq$ ۰/۰۵	۰/۶۹۴, $P <$ ۰/۰۰۱	average R-squared (ARS)
تأیید	P values $\leq$ ۰/۰۵	۰/۶۸۹, $P <$ ۰/۰۰۱	average adjusted R-squared (AARS)
تأیید	$\leq$ ۳/۳ ایده آل, $\leq$ ۵ قابل قبول	۲/۴۶۲	average block variance inflation factor (AVIF)
تأیید	$\leq$ ۳/۳ ایده آل, $\leq$ ۵ قابل قبول	۳/۵۴۱	average full collinearity VIF (AFVIF)
تأیید	$\geq$ ۰/۳۶ ایده آل	۰/۶۵۱	Tenenhaus GoF (GoF)
تأیید	$\geq$ ۰/۷ ایده آل, $\geq$ ۱/۰۰۰ قابل قبول	۱/۰۰۰	Simpson's paradox ratio (SPR)
تأیید	$\geq$ ۰/۹ ایده آل, $\geq$ ۱/۰۰۰ قابل قبول	۱/۰۰۰	R-squared contribution ratio (RSCR)
تأیید	$\geq$ ۰/۷ قابل قبول	۱/۰۰۰	statistical suppression ratio (SSR)
تأیید	$\geq$ ۰/۷ قابل قبول	۰/۸۸۹	nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)

مأخذ: یافته‌های تحقیق



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

جدول ۴. نتایج مربوط به آزمون فرضیه ها

نتیجه	P value	ضریب مسیر	فرضیه های تحقیق
قبول	کمتر از ۰/۰۱	۰/۴۲	H <sub>1</sub> حمایت مدیران ارشد → تبادله دانش ضمنی
قبول	کمتر از ۰/۰۱	۰/۳۲	H <sub>2</sub> اعتماد میان کارکنان → تبادله دانش ضمنی
قبول	کمتر از ۰/۰۱	۰/۲۴	H <sub>3</sub> فرصت های اجتماعی → تبادله دانش ضمنی
قبول	کمتر از ۰/۰۱	۰/۳۱	H <sub>4</sub> هماهنگی بخش های عملکردی → تبادله دانش ضمنی
قبول	کمتر از ۰/۰۱	۰/۱۹	H <sub>5</sub> کیفیت ارتباطات → تبادله دانش ضمنی
قبول	کمتر از ۰/۰۱	۰/۶۱	H <sub>6</sub> تبادله دانش ضمنی → عملکرد بازاریابی

مأخذ: یافته های تحقیق

همان طور که در جدول ۴ مشاهده می شود، تأثیر مثبت و معنادار متغیرهای حمایت مدیران ارشد، اعتماد میان کارکنان، فرصت های اجتماعی، هماهنگی بخش های عملکردی و کیفیت ارتباطات

بر تبادل دانش ضمنی تأیید گردید. در نتیجه، فرضیه‌های اول تا پنجم تأیید شد. همچنین فرضیه ششم مبنی بر تأثیر مثبت و معنادار تبادل دانش ضمنی بر عملکرد بازاریابی شرکت‌های تعاونی نیز تأیید گردید.

### نتایج و بحث

سازمان‌های موفق راهبردهای بازاریابی خود را با تغییرات بازار تنظیم می‌کنند (Arnett & Wittmann, 2014). برای تدوین، اجرا و ارزیابی کارآمد این راهبردها، نقش دانش و مدیریت دانش برجسته است. علاوه بر این، نقش دانش به عنوان یک منبع مهم در جهت دستیابی به مزیت رقابتی همواره مورد تأیید پژوهشگران بوده است (Manfredi Latilla et al., 2018; Newman & Conrad, 2000; Panahi et al., 2012). از طرفی، نقش تعاونی‌های کشاورزی در رونق بخشیدن به بخش کشاورزی و در پی آن توسعه اقتصادی کشور انکارناپذیر است. این تعاونی‌ها فرصت‌های مناسبی برای مشارکت و همکاری کشاورزان در زمینه‌های گوناگون را فراهم می‌کنند و همچنین بستری مناسب برای انتقال تجربیات و آموزش شیوه‌ها و رویکردهای علمی در امر کشاورزی و بازاریابی محصولات کشاورزی پدید می‌آورند. از این‌رو، تحقیق حاضر با هدف بررسی تأثیر تبادل دانش ضمنی بر عملکرد بازاریابی شرکت‌های تعاونی کشاورزی انجام گردید.

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش، تأثیر مثبت و معنادار حمایت مدیران ارشد، اعتماد میان کارکنان، فرصت‌های اجتماعی، هماهنگی بخش‌های عملکردی و کیفیت ارتباطات بین بخشی بر عملکرد بازاریابی به واسطه تبادل دانش ضمنی و همچنین اثر مثبت تبادل دانش ضمنی بر عملکرد بازاریابی شرکت‌های تعاونی کشاورزی در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفت.

نتایج نشان داد که شرکت‌های تعاونی کشاورزی در جهت بهبود عملکرد بازاریابی خود باید توجه ویژه‌ای به مدیریت دانش، شناسایی نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی،

تدوین یک نقشه راه هدفمند و به طور کلی داشتن یک برنامه راهبردی برای مدیریت دانش داشته باشند.

مطابق نتایج تحقیق، حمایت مدیران ارشد و کیفیت ارتباطات بین بخشی به ترتیب بیشترین و کمترین اثرگذاری مستقیم را بر تبادل دانش ضمنی در شرکت‌های تعاونی کشاورزی داشتند. مشابه نتایج این تحقیق، آرنِت و ویتمن (Arnett & Wittmann, 2014) نیز به همین نتایج در خصوص عوامل مؤثر بر دانش ضمنی دست یافتند. از این رو، نقش مدیران شرکت‌ها جهت تسهیل و بهبود تبادل دانش ضمنی بین بخش‌های مختلف شرکت‌های تعاونی کشاورزی غیر قابل انکار است. بر این اساس، مدیران شرکت‌های تعاونی با اتخاذ راهبردهای مناسب و ایجاد فرهنگی سازمانی منطبق با جریان آزاد دانش و خصوصاً دانش ضمنی، نقش کلیدی در این خصوص دارند. پیش از این، تأثیر حمایت‌های مدیران ارشد از طریق فرهنگ سازی، اتخاذ راهبردها و برنامه‌های مناسب و تخصیص منابع در جهت تسهیل انتقال دانش در بین کارکنان سازمان مورد تأیید پژوهشگران قرار گرفته بود (Arnett & Wittmann, 2014; Blazevic & Lievens, 2004; Nonaka, 1991). علاوه بر این، ایجاد جو سازمانی مناسب در جهت اعتمادسازی و تسهیل ارتباط بین کارکنان موجب بهبود کیفیت ارتباطات درون سازمانی، افزایش اعتماد میان کارکنان و هماهنگی بخش‌های مختلف شرکت‌های تعاونی در جهت انتقال تجربیات سودمند و تبادل مؤثر دانش ضمنی می‌گردد.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که اعتمادسازی میان کارکنان، هماهنگی بین بخش‌های عملکردی و بهبود کیفیت ارتباطات باعث بهبود تبادل دانش ضمنی در شرکت‌های تعاونی کشاورزی می‌شود. با بررسی ادبیات تحقیق نیز مشخص شد که با بهبود فضای اعتماد میان کارکنان، تسهیل ارتباطات رسمی و غیر رسمی میان کارکنان و بخش‌های مختلف شرکت‌های تعاونی و همچنین ایجاد بسترهای مناسب برای هماهنگی بیشتر کارکنان و بخش‌های عملکردی، فرایند تبادل دانش ضمنی با موانع کمتری مواجه خواهد شد (Arnett & Wittmann, 2014). فوس و همکارانش (Foos et al., 2006) اهمیت اعتماد را ناشی از قرارداد ناپذیری دانش ضمنی دانسته و بر نقش آن در کاهش ریسک و عدم قطعیت نهفته در انتقال دانش ضمنی تأکید نمودند. طبعاً به وجود آمدن اعتماد در



بستری از صمیمیت و ارتباطات شخصی شکل می‌گیرد که تبادل دانش ضمنی را تسهیل کرده و امکان اشتراک گذاری اطلاعات و دانش را افزایش می‌دهد. ایجاد چنین بستری مستلزم وجود دیدگاه‌ها و اهداف مشترک، سازگاری فرهنگی و هم‌گونی اجتماعی است. این امر فضای مساعد برای تبادل دانش را فراهم کرده و به درک متقابل طرفین از یکدیگر می‌افزاید. چنین فضایی به شفافیت رابطه میان عرضه‌کننده و گیرنده دانش ضمنی کمک می‌کند. هنگامی که طرفین به روشنی بدانند که هرکدام چه هدفی دارند و چه می‌خواهند به دست آورند، دانش ضمنی به گونه مؤثرتری انجام می‌شود (قربانی زاده و خالقی نیا، ۱۳۸۸).

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان از تأثیر معنادار و مثبت استفاده و بهره‌برداری صحیح از فرصت‌های اجتماعی بر تبادل دانش ضمنی در شرکت‌های تعاونی دارد. همچنین انتخاب شرکای استراتژیک مناسب در چارچوب شبکه‌های کسب و کار برای استفاده حداکثری از فرصت‌های اجتماعی (روابط اجتماعی در قالب اتحادهای شبکه‌ای) در جهت مدیریت و تبادل کارآمد دانش ضمنی در سطح سازمان نیز حائز اهمیت است. بر اساس ادبیات شبکه‌های کسب و کار و اتحادهای شبکه‌ای، شرکای کسب و کار شامل رقبا، مشتریان، دانشگاه‌ها، تأمین‌کنندگان و شرکت‌های تحقیق و توسعه دولتی و خصوصی می‌باشند. بهبود ارتباطات بین سازمانی با این شرکا، به عنوان یکی از منابع کسب و تبادل دانش ضمنی و در پی آن بهبود عملکرد و کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها همواره مورد توجه پژوهشگران بوده است (Mu & Di Benedetto, 2012). ضرورت حضور موفق در این شبکه‌ها و ایجاد ارتباطات برد-برد بین سازمانی در شرایط کنونی حاکم بر اقتصاد ایران انکارناپذیر است. پیش از این، تأثیر مثبت اتحادهای شبکه‌ای در بهبود عملکرد تجاری‌سازی (Aarikka-Stenroos et al., 2014)، عملکرد بازاریابی (Parida et al., 2017)، عملکرد نوآوری (Parida et al., 2012)، مدیریت دانش (Tolstoy, 2010)، عملکرد برند (Zacca et al., 2015) و استفاده مؤثر از فرصت‌های اجتماعی در جهت تسهیل تبادل دانش ضمنی (Arnett & Wittmann, 2014)، مورد تأیید پژوهشگران قرار گرفته بود.

نتایج تحقیق از تأثیر مثبت و معنادار تبادل دانش ضمنی بر عملکرد بازاریابی شرکت‌ها پشتیبانی می‌کند. تبادل دانش ضمنی باعث درک بهتر پویایی‌های بازار، نیازهای مشتریان، موقعیت رقبا و پتانسیل شرکای کسب و کار می‌شود و این امر منجر به اتخاذ تصمیمات بهتر در بازاریابی و مدیریت بازار و در پی آن ارتقای عملکرد بازاریابی می‌گردد؛ به عبارتی، تبادل دانش ضمنی به شکلی کارا و مؤثر موجبات بهبود عملکرد بازاریابی را فراهم می‌آورد (Arnett & Wittmann, 2014). بنابراین، پیشنهاد می‌گردد مدیران شرکت‌های تعاونی بسترهای مناسب برای تسهیل ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی را فراهم آورند تا از این طریق علاوه بر بهبود عملکرد مدیریت دانش، عملکرد کلی و مخصوصاً عملکرد بازاریابی شرکت‌ها را نیز تقویت کنند. برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان، شرکت در جلسات، جشنواره‌ها، کنفرانس‌ها و نمایشگاه‌ها می‌تواند در این خصوص راهگشا باشد (Dawes & Massey, 2005). پیش از این، تأثیر مثبت تبادل دانش ضمنی بر توانمندی نوآوری شرکت‌ها (Tamer Cavusgil et al., 2003)، مزیت رقابتی (Jackson, 2012)، توانمندسازی کارکنان (قربانی زاده و خاکی نیا، ۱۳۸۸) مورد تأیید پژوهشگران قرار گرفته بود.

تعاونی‌های کشاورزی بستری مناسب برای همکاری، آموزش و رونق اقتصادی در بخش کشاورزی می‌باشند. علی‌رغم توجه ویژه به این تعاونی‌ها، موانع زیادی بر سر راه سودآوری این شرکت‌ها قرار دارد که موجب شکست یا رکود آنها می‌گردد (گرچی کرسامی و کارنامی، ۱۳۹۶). در این خصوص، پژوهش حاضر با تمرکز بر عملکرد بازاریابی، سعی در ارتقای عملکرد و در پی آن افزایش سودآوری و رونق این شرکت‌ها از مسیر مدیریت دانش دارد. از این‌رو، پیشنهادهایی برای مدیران و سیاست‌گذاران بخش کشاورزی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد برای تسهیل ارتباطات درون و برون سازمانی برای سهولت تبادل دانش ضمنی بین کارکنان که منجر به بهبود عملکرد بازاریابی در شرکت‌های تعاونی کشاورزی می‌شود.

- بهره گیری از پتانسیل اتحادهای شبکه‌ای برای ایجاد روابط بین سازمانی رسمی و غیررسمی با شرکای کسب و کار ( استفاده از فرصت های اجتماعی) در جهت تسهیل انتقال دانش و تجربیات بین مدیران و کارکنان شرکت های تعاونی
- حمایت مدیران شرکت ها از برگزاری دوره‌های آموزشی در خصوص نقش مدیریت دانش ضمنی و تبادل آن در تعالی سازمان و تخصیص منابع بیشتر جهت بهبود عملکرد و سودآوری شرکت‌ها
- ایجاد بسترهای مناسب برای خلاقیت و نوآوری کارکنان و تشویق و تبیین آنان جهت انتقال دانش ضمنی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیر گذار بر عملکرد بازاریابی شرکت ها
- استفاده از فناوری و ابزارهای رسانه‌های اجتماعی برای خلق روابط پایدار و سودمند با شرکای کسب و کار در جهت تسهیل تبادل دانش ضمنی و صریح

### سپاسگزاری

از دانشگاه پیام نور بابت تأمین هزینه و شرکت‌های تعاونی کشاورزی استان اصفهان، که محققان را در این پژوهش یاری نمودند، تشکر و قدرانی می‌شود.

### منابع

اخوان، پ. و دهقانی، م. (۱۳۹۳). نقش مدیریت دانش در بهبود فعالیت‌های بازاریابی: مطالعه موردی شرکت‌های فعال در حوزه تأمین تجهیزات پزشکی. *فصلنامه رشد و فناوری*. شماره ۴۱، ۲۷-

۳۳.

اسماعیل پور، ر.، دوستار، م. و طاهرپرور، ن. (۱۳۹۵). مدیریت دانش مشتری و نقش آن در نوآوری مستمر و عملکرد برتر (مطالعه موردی: بانک‌های خصوصی سطح استان گیلان). *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۸(۱)، ۱-۲۸.

تابان، م.، شرفی، و.، حیدریان، ح. و بابایی، س. (۱۳۹۳). نقش مدیریت دانش در سازمان‌های هولوگرافیک (مورد مطالعه: اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام). فصلنامه مدیریت دولتی، ۶(۴)، ۶۴۷-۶۶۴.

تابنده، س.، افزری، م.، و صالحی زاده، س. (۱۳۹۰). سنجش میزان تأثیر عوامل مؤثر بر پیاده سازی مدیریت دانش از دیدگاه مدیران و سرپرستان بیمارستان‌های منتخب خصوصی شهر اصفهان. مجله مدیریت اطلاعات سلامت، ۸(۸)، ۱۰۵۱-۱۰۶۲.

حضرتی، م.، مجیدی، ب. و رحمانی، ب. (۱۳۸۹). شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های کشاورزی در توسعه اقتصاد روستایی بخش مرکزی شهرستان خدابنده. مجله تعاون، ۲۱(۳)، ۸۹-۱۰۹.

خسروی پور، ب.، برادران، م.، رواجی نژاد، م. و قوچانی، ا. (۱۳۹۳). بررسی اهمیت و نقش شرکت‌های تعاونی در بخش کشاورزی. ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۷۵.

صفری، ع. و قره باشلونی، ر. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بازاریابی کارآفرینانه و عملکرد بازاریابی از طریق نوآوری، مطالعه موردی: شرکتهای فعال در سه صنعت اتوماسیون صنعتی، مخابرات و ارتباطات، رایانه و تجهیزات دیجیتال. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۴(۶)، ۸۰۹-۸۲۶.

قربانی زاده، و. و خالقی نیا، ش. (۱۳۸۸). نقش انتقال دانش ضمنی در توانمندسازی کارکنان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱(۲)، ۸۵-۱۰۵.

گرچی کرسامی، ع. و بابایی کارنامی، ع. (۱۳۹۶). بررسی نقش سرمایه اجتماعی در مشارکت کشاورزان در تعاونی‌های تولیدی کشاورزی چهاردانگه ساری. فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۶(۲۴)، ۱۲۹-۱۵۰.

یزدان شناس، م. و خشنود، ع. (۱۳۹۳). تبیین الگوی روابط بین تسهیم دانش و رفتار شهروندی سازمانی بر اساس مفاهیم رفتار سازمانی مثبت‌گرا. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱، ۱۸۹-۲۰۸.

Aarikka-Stenroos, L., Sandberg, B., & Lehtimäki, T. (2014). Networks for the commercialization of innovations: a review of how divergent network

- actors contribute. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 365–381. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.005>
- Arnett, D. B., & Wittmann, C. M. (2014). Improving marketing success: the role of tacit knowledge exchange between sales and marketing. *Journal of Business Research*, 67(3), 324–331. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.01.018>
- Bican, P. M., Guderian, C. C., & Ringbeck, A. (2017). Managing knowledge in open innovation processes: an intellectual property perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1384–1405. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2016-0509>
- Blazevic, V., & Lievens, A. (2004). Learning during the new financial service innovation process: antecedents and performance effects. *Journal of Business Research*, 57(4), 374–391. Retrieved from <https://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jbrese:v:57:y:2004:i:4:p:374-391>
- Chang, C. L., & Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 433–455. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>
- Dawes, P., & Massey, G. (2005). Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1327–1344.
- Eng, T. Y. (2006). An investigation into the mediating role of cross-functional coordination on the linkage between organizational norms and SCM performance. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 762–773.

---

Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.014>

Eugene Sivadas, & Dwyer, F. R. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing*, 64(1), 31–49. Retrieved from <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.1.31.17985>

Foos, T., Schum, G., & Rothenberg, S. (2006). Tacit Knowledge transfer and the knowledge disconnect. *Knowledge Management*, 10(1), 6-18.

Frone, M. R., & Major, B. (1988). Communication quality and job satisfaction among managerial nurses: the moderating influence of job involvement. *Group & Organization Management*, 13(3), 332–347. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/105960118801300306>

Gupta, A., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473–496. Retrieved from [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I)

Hakimpoor, H., & Tat, H. (2011). *Strategic marketing planning (SMP) and SMEs' performance: The moderating effects of structural Dimensions of Marketing Networks*. 2nd International Conference on Business and Economic Research, 1013–1025. Retrieved from [http://www.internationalconference.com.my/proceeding/icber2011\\_proceeding/219-2nd ICBER 2011 PG 1013-1025 Strategic Marketing.pdf](http://www.internationalconference.com.my/proceeding/icber2011_proceeding/219-2nd%20ICBER%202011%20PG%201013-1025%20Strategic%20Marketing.pdf)

Jackson, D. N. (2012). Using tacit knowledge for competitive advantage: a Study of sales team performance, 87. Retrieved from <http://opus.ipfw.edu/>

---

masters\_theses/15/

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), Retrieved from 621–636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Kock, N. (2010). Using warpPLS in e-collaboration studies: an overview of five main analysis steps. *International Journal of E-Collaboration*, 6(4), 1–11. Retrieved from <https://doi.org/10.4018/jec.2010100101>
- Kock, N. (2013). WarpPLS user manual 4.0, 94. Retrieved from [http://cits.tamui.edu/WarpPLS/UserManual\\_v\\_6\\_0.pdf](http://cits.tamui.edu/WarpPLS/UserManual_v_6_0.pdf)
- Lambe, C. J., Spekman, R. E., & Hunt, S. D. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 141–158. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/03079459994399>
- Li, T., & Calantone, R. J. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(4), 13. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/1252284>
- Manfredi Latilla, V., Frattini, F., Messeni Petruzzelli, A., & Berner, M. (2018). Knowledge management, knowledge transfer and organizational performance in the arts and crafts industry: a literature review. *Journal of*

- Knowledge Management*, JKM-08-2017-0367. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0367>
- Massey, G. R., & Dawes, P. L. (2007). Personal characteristics, trust, conflict, and effectiveness in marketing/sales working relationships. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1117–1145. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/03090560710773372>
- Morgan, N. A., & Piercy, N. F. (1998). Interactions between marketing and quality at the SBU level: Influences and outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 190–208. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0092070398263002>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. Retrieved from <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Mu, J., & Di Benedetto, A. (2012). Networking capability and new product development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 4–19. Retrieved from <https://doi.org/10.1109/TEM.2011.2146256>
- Natalicchio, A., Ardito, L., Savino, T., & Albino, V. (2017). Managing knowledge assets for open innovation: a systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1362–1383. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2016-0516>
- Newman, B. D., & Conrad, K. W. (2000). A framework for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies. *Pakm*, 1–11.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*,



- Vol. 85. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7009-8.50016-1>
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2012). Social media and tacit knowledge sharing: developing a conceptual model. *International Conference on Information Retrieval and Knowledge Management (ICIKM12)*, 64, 1095–1102.
- Parida, V., Pesämaa, O., Wincent, J., & Westerberg, M. (2017). Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1255434>
- Parida, V., Westerberg, M., & Frishammar, J. (2012). Innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 283–309. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00354.x>
- Soto-Acosta, P., Popa, S., & Palacios-Marqués, D. (2017). Social web knowledge sharing and innovation performance in knowledge-intensive manufacturing SMEs. *Journal of Technology Transfer*, 42(2), 425–440. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9498-z>
- Tamer Cavusgil, S., Calantone, R. J., & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 6–21. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/08858620310458615>
- Tolstoy, D. (2010). Knowledge combination in networks: evidence from the international venturing of four small biotech firms. *International*

*Entrepreneurship and Management Journal*, 6(2), 183–202. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0148-x>

Wetzels, M., Odekerken-schröder, G., & Oppen, C. Van. (2009). Using PLS path modeling for zssessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195. Retrieved from <https://misq.org/using-pls-path-modeling-for-assessing-hierarchial-construct-models-guidelines-and-impirical-illustration.html>

Zacca, R., Dayan, M., & Ahrens, T. (2015). Impact of network capability on small business performance. *Management Decision*, 53(1), 2–23. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/MD-11-2013-0587>

## An Investigation of the Effect of Tacit Knowledge Exchange on the Marketing Performance in Agricultural Production Cooperatives in Isfahan Province

A. Baghbani-Arani<sup>1\*</sup>, Y. Maghsoudi-Ganjeh<sup>2</sup>, Z. Ariyapour<sup>3</sup>,  
H. Sotudeh-Arani<sup>4</sup>, M. Mehtari-Arani<sup>5</sup>

Received: May 13, 2018 Accepted: Jul 15, 2018

### Abstract

In the process of supplying agricultural products to the sale market (system of production to consumption), proper marketing operations are particular importance, so that successful marketing performance was considered as a goal of rural and agricultural development. On the other hand, knowledge management as one of the most important factors influencing the performance of companies and especially the marketing performance that has always been a concern of researchers. The purpose of this study was to investigate the effect of tacit knowledge exchange on marketing performance in agricultural production cooperatives in Isfahan province. This research was a descriptive-survey method. The statistical population of the research was the managers of agricultural cooperatives in Isfahan Province, which is 580 people. By simple random sampling, 230 people were selected as Krejcie Morgant Table. For data analysis, WarpPLS software was used. The results of the research showed that the exchange of tacit knowledge between different sectors of cooperative companies has a positive and significant effect on marketing performance of these companies. Also, the positive and significant impact of top manager support, trust among employees, social opportunities, coordination of functional sectors and the quality of inter-institutional communication on the tacit knowledge exchange in these companies was confirmed. According to the results of the research, the support of top managers and the quality of inter-sectoral communications with the path coefficients (0.42 and 0.19) respectively had the most and the least direct effect on the exchange of tacit knowledge in cooperative companies.

**Keywords:** Knowledge, Tacit Knowledge Exchange, Marketing Performance, Agricultural Production Cooperatives

1. Assistant Professor, Department of Agriculture Science, Payame Noor University, Tehran, Iran

\* Corresponding Author

abolfazlbaghbani@yahoo.com.

2. PhD Student, Department of Management, Khorasgan Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran

3. Former Master Student, Department of Business Administration, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

4. Assistant Professor, Department of Management Science, Payam Noor University, Tehran, Iran

5. Assistant Professor, Department of Management Science, Payam Noor University, Tehran, Iran