

# **Investigating the Effectiveness of Business Strategic Orientation on Organizational Performance Considering the Intervening Role of Knowledge Management**

**Mona Jami pour**

\*Corresponding author, Assistant Prof., Department of Information Technology Management, Humanities College, Hazrat-e-Masoumeh University (HMU), Qom, Iran. E-mail: monajami@ut.ac.ir

**Mohammad Assarian**

Ph.D Candidate, Department of Strategic Management, Faculty of Management, Tehran University, Tehran, Iran. E-mail: asarian@ut.ac.ir

**Hamid Reza Yazdani**

Assistant Prof., Department of Business Management, Farabi Campus of Tehran University, Qom, Iran. E-mail: hryzdani@ut.ac.ir

## **Abstract**

### **Objective**

Today competitive condition and quick changes adds to the importance of the need to analyze the companies' performance in order to reach to higher positions as compared to the opponents' performance. The present study mainly aims to investigate the role of business strategic tendency in organizational performance considering the intervening role of knowledge management. The researcher seek to evaluate 1) the relationship between strategic tendency and balanced point card; 2) the relationship between strategic tendency and knowledge management mechanisms; 3) knowledge management mechanisms and organizational performance; and 4) the intervening role of knowledge management mechanisms in the relationship between strategies and performance. Such a wholestic investigation has not been applied in the literature before.

### **Methodology**

The present study is descriptive-analytic in nature and quantitative-practical in purpose. The data were analyzed based on structural educational modeling. The statistical population of the present study includes all active companies in the supreme informatics. A sample of 250 principals, managers, and directors in the field of information technology were randomly selected. At the end, 181 questionnaires were correctly filled and used for further analysis.

### **Findings**

The obtained coefficient for all the tendencies and aspects pertinent to the relationship between organizational strategic tendency and knowledge management is higher than 0.3 which indicated there is a relationship between the two variables. However, regarding risk taking, all the coefficients are negative which shows an opposing relationship

between the two variables. The coefficient pertinent to the relationship between tendency and different aspects of performance are almost all fewer than 0.3 which indicates an insignificant relationship between the two. Knowledge management has proved to have a strong relationship with aspects of performance. It should be said that knowledge management acts as an intervening variable between tendency and performance.

### **Conclusion**

The results approved the effect of organizational strategic tendency on performance; so, the companies should enhance their strategic tendency in order to improve their performance and make organizational decisions and put them into action based on the business strategies. This may also help improve knowledge management in an organization. Moreover, the companies can exploit knowledge management mechanisms in order to improve their performance (hypothesis 3). Finally, it is recommended that organizations should first improve their analytical tendencies, background and future expectation so as to improve their knowledge along with application of knowledge management mechanisms.

**Keywords:** Business strategy, Balanced score card, Mechanisms of knowledge management, Organizational performance, Strategic orientation.

**Citation:** Jami pour, M., Assarian, M., Yazdani, H.R. (2019). Investigating the Effectiveness of Business Strategic Orientation on Organizational Performance Considering the Intervening Role of Knowledge Management. *Journal of Business Management*, 10(4), 835-854. (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2019, Vol. 10, No.4, pp. 835-854

DOI: 10.22059/jibm.2018.231985.2575

Received: April 25, 2017; Accepted: May 24, 2018

© Faculty of Management, University of Tehran

# بررسی تأثیر گرایش استراتژیک کسب و کار بر عملکرد سازمانی با

## نقش میانجی مدیریت دانش

مونا جامی پور

\* نویسنده مسئول، استادیار مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران. رایانامه: monajami@ut.ac.ir

محمد عساریان

دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران. رایانامه: asarian@ut.ac.ir

حمیدرضا یزدانی

استادیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: hryazdani@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هدف این مقاله بررسی نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه استراتژی کسب و کار و عملکرد سازمانی در شرکت‌های حوزه فناوری اطلاعات است. برای رسیدن به این هدف، محدودیت‌هایی وجود دارد که به‌منظور فائق آمدن بر آنها، در این مقاله از رویکرد مقایسه‌ای برای سنجش استراتژی، رویکرد کارت امتیازی متوازن برای سنجش عملکرد سازمانی و در نهایت از طبقه‌بندی سازوکارهای فنی و غیرفنی برای سنجش سازوکارهای مدیریت دانش که تا کنون در ادبیات موضوع از آن استفاده نشده، بهره برده شده است.

**روش:** روش پژوهش از نظر هدف در دسته پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی - تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش را شرکت‌های فعال در حوزه فناوری اطلاعات تشکیل داده‌اند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسش‌نامه است که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۵۰ پرسش‌نامه توزیع و در نهایت ۱۸۱ پرسش‌نامه بازگشت داده شد. برای ارزیابی مدل مفهومی پژوهش، از رویکرد تحلیل معادلات ساختاری استفاده شده است.

**یافته‌ها:** گرایش استراتژیک سازمان هم به‌طور مستقیم بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد و هم به‌طور غیر مستقیم و از طریق متغیر میانجی سازوکارهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

**نتیجه‌گیری:** گرایش استراتژیک یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی است که نقش میانجی مدیریت دانش در این رابطه نیز تأیید شد. نتایج پژوهش در حوزه مباحث استراتژیک و مدیریت دانش، نوآوری‌های تئوریک به همراه دارد و به مدیران در درک چگونگی تأثیرگذاری هر یک از ابعاد گرایش استراتژیک بر ابعاد عملکرد در عصر دانش کمک می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی کسب و کار، عملکرد سازمانی، کارت امتیازی متوازن، گرایش استراتژیک، سازوکار مدیریت دانش.

**استناد:** جامی پور، مونا؛ عساریان، محمد؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۷). بررسی تأثیر گرایش استراتژیک کسب و کار بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۰(۴)، ۸۳۵-۸۵۴.

فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۷، دوره ۱۰، شماره ۴، صص. ۸۳۵-۸۵۴

DOI: 10.22059/jibm.2018.231985.2575

دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۰۵، پذیرش: ۱۳۹۷/۰۳/۰۳

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

با توجه به شرایط رقابتی و تغییرات سریع کنونی، ضرورت بررسی عملکرد شرکت‌ها بیش از گذشته اهمیت یافته است و شرکت‌ها باید برای رسیدن به جایگاه بهتر در مقایسه با رقبای، عملکرد خود را بهبود بخشند (ریچارد، دوینی، ییب و جیسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). امروزه هر مدیری برای بررسی عملکرد شرکت خود به شاخص‌های مناسبی نیاز دارد تا بتواند با توجه به آنها شرکت خود را بهبود دهد (پارمنتر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). مطالعات زیادی در زمینه عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها صورت گرفته است. یکی از عوامل و متغیرهایی که در مطالعات بسیاری بررسی شده، استراتژی سازمان است (کروتو و برگرون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱؛ مورگان و استرانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳؛ اوسی، مادانوقلو و اوکوموس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱؛ چاروانسوک، وانگسوراوات و خانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). از دیدگاه اغلب محققان، انتخاب استراتژی مناسب برای بهبود عملکرد، اهمیت ویژه‌ای دارد (فریس، هولمگرن و اسکیلدن<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶؛ پرهیزگار و سروی مقدم<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷).

با مرور ادبیات این حوزه، سه نقص و محدودیت کلی در آن قابل مشاهده است: نخست اینکه در اغلب پژوهش‌ها از مدل‌هایی نظیر مدل پورتر (۱۹۸۰) که شامل سه نوع استراتژی بوده و مدل مایلز و اسنو (۱۹۷۸) که چهار طبقه استراتژی را دربردارد، استفاده شده است (دساربو، بنتو، سونگ و سینه<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴؛ مورگان و استرانگ، ۲۰۰۳) و از مرور ادبیات مربوط به استراتژی کسب‌وکار نیز مشخص می‌شود که در رابطه استراتژی - عملکرد، مدل‌هایی همانند مدل پورتر و مدل مایلز و اسنو بارها آزمایش شده‌اند (فریرا، راسپو و فرناندز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵). این نوع نگاه به استراتژی و ماهیت آن، برگرفته از رویکرد طبقه‌بندی در مفهوم‌سازی استراتژی بوده و این رویکرد در حوزه ادبیات مدیریت استراتژیک، با چالش‌هایی مواجه شده است (ونکاترمین<sup>۱۱</sup>، ۱۹۸۹؛ مورگان و استرانگ، ۲۰۰۳).

دومین محدودیت مربوط به سنجش عملکرد می‌شود؛ در بیشتر مطالعات این حوزه، عملکرد با سنجش‌های مالی و حسابداری از قبیل سودآوری، قیمت سهام، میزان رشد اندازه‌گیری شده است (هاکانسون و اسنهوتا<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۶؛ مورگان و استرانگ، ۲۰۰۳). برای بررسی عملکرد سازمان‌ها، رویکردهای مختلفی وجود دارد. استفاده از رویکرد جامع و اثربخش برای سنجش عملکرد با این اعتقاد که شاخص‌های مالی به تنهایی برای کسب‌وکارهای مدرن امروزی اثربخشی کافی ندارند، ضرورت دارد. با استفاده مؤثر از مدل کارت امتیازی متوازن به عنوان رویکردی جامع، می‌توان به اندازه‌گیری عملکرد سازمان پرداخت و برخلاف رویکردهای سنتی، علاوه بر سنجش‌های مالی، سنجش‌های غیرمالی را نیز بررسی کرد (نیشا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۷).

سومین نقص در این پژوهش‌ها، نادیده گرفتن عوامل دیگری است که تأثیر شایان توجهی بر رابطه بین استراتژی و عملکرد دارند و می‌توانند رابطه این دو را قوی‌تر کنند. در این رابطه برای محدودیت سوم، پس از بررسی مطالعات صورت گرفته در حوزه استراتژی و عملکرد سازمانی، می‌توان گفت که یکی از عواملی که با هر دو عامل یاد شده ارتباط دارد،

1. Richard, Devinney, Yip, & Johnson  
2. Parmenter  
3. Croteau, & Bergeron  
4. Morgan, & Strong  
5. Avaci, Madanoglu, Okumus  
6. Charoensuk, Wongsurawat, Khang  
7. Friis, Holmgren, Eskildsen

8. Parhizgar, & Saravi-Moghadam  
9. Desarbo, Benetto, Song, & Sinha  
10. Ferreira, Raposo, & Fernandes  
11. Venkatraman  
12. Hakansson, & Snehota,  
13. Nisha

مدیریت دانش است که اغلب به تأیید فرضیه اثرگذاری استراتژی بر مدیریت دانش و اثرگذاری مدیریت دانش بر عملکرد انجامیده است (ازیابی، فیشر، تانر و گائو و یونیورسیتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ بگنولی، گیاجتی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲؛ امینی، خیری و جمعه‌زاده، ۱۳۹۴)؛ در حالی که تا کنون پژوهشی در این حوزه، به بررسی نقش مدیریت دانش به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین استراتژی - عملکرد توجهی نداشته است. البته در رابطه استراتژی - عملکرد، در پژوهش‌هایی به بررسی عواملی همچون مدیریت ریسک شرکت، فرهنگ سازمانی، سرعت تغییرات بازار، نوآوری، عدم قطعیت، فناوری اطلاعات و موارد دیگر در نقش متغیر میانجی رابطه استراتژی - عملکرد پرداخته شده است (بونکن، پسخ، گودرگان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵؛ کروتیو و برگرون، ۲۰۰۱؛ گرمونزی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶؛ رحیم‌نیا، کیوان‌پور و مقدسی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ سلطانی‌زاده، رشید، گلشن و اسلامی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶؛ وانگ، وانگ، کائو و یی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶)، با توجه به اهمیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها (جامی‌پور، یزدانی و صادقی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶)، تا کنون مطالعه‌ای که به‌طور خاص نقش مدیریت دانش در رابطه استراتژی - عملکرد سازمانی را بیان کند، انجام نشده است. برای رفع برخی از این محدودیت‌ها، پژوهش‌هایی به اجرا درآمده (زارعی‌متین، جام پر ازمی، یزدانی و بیریبایی، ۱۳۸۹)، با وجود این، هنوز پژوهشی وجود ندارد که به دنبال رفع هر سه محدودیت اشاره شده باشد. در این مقاله برای فائق آمدن بر محدودیت‌های بیان شده، از رویکرد تطبیقی (شامل شش گرایش استراتژیک) برای ارزیابی استراتژی؛ از رویکرد کارت امتیازی متوازن (شامل چهار بعد مالی، مشتری، فرایند داخلی و رشد و یادگیری) برای سنجش عملکرد سازمانی و از طبقه‌بندی سازوکارهای فنی و غیرفنی برای سنجش مدیریت دانش، بهره برده شده است. از این رو مسئله اصلی پژوهش، بررسی نقش گرایش استراتژیک کسب‌وکار بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش است.

در واقع، پژوهش حاضر به دنبال دستیابی به روابط زیر است که در پژوهش‌های پیشین چنین جامع‌نگری‌ای در این حوزه دیده نشده است: ۱. بررسی رابطه گرایش استراتژیک و ابعاد کارت امتیازی متوازن؛ ۲. رابطه گرایش استراتژیک و سازوکارهای مدیریت دانش؛ ۳. سازوکارهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی؛ ۴. بررسی نقش میانجی سازوکارهای مدیریت دانش بر رابطه استراتژی - عملکرد.

بدین ترتیب مسئله اصلی پژوهش، بررسی نقش گرایش استراتژیک کسب‌وکار بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش است.

## پیشینه نظری

### عملکرد سازمانی

عملکرد، معیار نهایی و خروجی سازمان است که تحت تأثیر احتمالات بی‌شمار بازار و شرایط سازمانی قرار می‌گیرد و شامل ابعاد مختلفی می‌شود (ونپوک، وریک و وتزل<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴). معیار عملکرد شرکت‌ها به‌منظور بهبود عملکرد آتی شرکت است. صاحبان کسب‌وکار از عملکرد برای پی‌گیری انجام فعالیت‌ها و دستیابی به اهداف عینی شرکت استفاده می‌کنند (لی، کیم،

1. Azyabi, Fisher, Tanner, Gao, & University  
2. Bagnoli, & Giachetti  
3. Bouncken, Pesch, & Gudergan  
4. Goromonzi  
5. Rahimnia, Keyvanipoor, & Moghadasian

6. Soltanizadeh, Rasid, Golshan & Ismail  
7. Wang, Wang, Cao, & Ye  
8. Jami Pour, Yazdani, Sadeghi,  
9. Vanpoucke, Vereecke, Wetzels

سئو و هایت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ طالقانی و مهدی‌زاده، ۱۳۹۵؛ اسماعیل‌پور، دوستار و طاهرپور، ۱۳۹۵). در سال ۱۹۹۰، کاپلان و نورتون<sup>۲</sup> با این اعتقاد که شاخص‌های مالی عملکرد برای مؤسسه‌های کسب‌وکار مدرن به اندازه کافی اثربخش نیستند، کارت امتیازی متوازن را معرفی کردند. با استفاده مؤثر از مدل کارت امتیازی متوازن به عنوان رویکردی جامع، می‌توان به اندازه‌گیری عملکرد سازمان پرداخت و برخلاف رویکردهای سنتی، علاوه بر سنج‌های مالی به سنج‌های غیرمالی نیز توجه کرد (نیشا، ۲۰۱۷). مطالعه و بررسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه کارت امتیازی متوازن از زمان معرفی تا ۲۰ سال پس از آن، نشان می‌دهد این رویکرد در پژوهش‌های مختلف و در اغلب حوزه‌ها به‌خصوص مدیریت و اندازه‌گیری عملکرد سازمانی، اهمیت بسیاری داشته است (هوقو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). BSC چارچوب جامعی را برای مدیران فراهم می‌کند تا بتوانند استراتژی شرکت را به مجموعه منسجمی از معیارهای عملکردی ترجمه کنند که در پژوهش حاضر نیز از این چارچوب استفاده شده است (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲). سنج‌های عملکردی هر یک از ابعاد کارت امتیازی متوازن در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. معیارهای سنجش هر یک از ابعاد عملکرد

مشتری	مالی
بقای مشتری	درصد بازگشت سرمایه
جذب مشتری جدید	بهره‌وری مالی سازمان: نسبت درآمد به تعداد کارمند
ارائه خدمات پشتیبانی مناسب بعد از فروش	حاشیه سود
کیفیت محصولات ارائه شده به مشتریان	میزان فروش محصولات جدید
برآورده شدن نیازها و درخواست‌های مشتریان	نقدینگی
یادگیری و نوآوری	فرایند داخلی کسب‌وکار
رضایت کارکنان	توسعه محصولات جدید
بهره‌وری کارکنان	میزان خطاهای کشف شده در فرایند
میزان ساعت‌های آموزش کارکنان	بهبود زمان چرخه تولید محصولات
میزان استفاده از تکنولوژی‌های جدید	افزایش قابلیت محصولات
به‌کارگیری کارکنان ماهر	میزان دوباره کاری

منبع: زارعی متین و همکاران (۱۳۸۹)

### استراتژی کسب‌وکار

استراتژی‌ها در سه سطح تدوین و اجرا می‌شوند که در این پژوهش با استراتژی سطح کسب‌وکار به بررسی رابطه متغیرها پرداخته شده است (اسلاتر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). پس از بررسی ادبیات مشخص شد که استراتژی کسب‌وکار بسیار پر اهمیت بوده و باید به آن توجه شود (آبدارزاده، صفرزاده و فتوت، ۱۳۹۴؛ مینو، شاوردی و چاووشی، ۱۳۹۵). در ادبیات مربوط به استراتژی، گرایش استراتژیک از سه رویکرد در کانون توجه قرار گرفته است: رویکرد توصیفی، رویکرد طبقه‌بندی و رویکرد تطبیقی (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۹). در پژوهش حاضر از رویکرد تطبیقی مطرح شده و نکاترمن (۱۹۸۹) استفاده شده است. او

1. Lee, Kim, Seo, & Hight  
2. Kaplan, Norton

3. Hoque  
4. Slater

شش بعد برای گرایش استراتژیک در ابزار سنجش استراتژی کسب‌وکار، ارائه داد و آکمن و ییلماز<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نیز به توسعه آن پرداختند. در ادامه گرایش‌های مربوط به این رویکرد همراه با توصیف آنها آمده است (آکمن و ییلماز، ۲۰۰۸؛ مورگان و استرونک، ۲۰۰۳؛ ونکاترمن و رامانوجم<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶):

- تهاجمی: وجهی از گرایش شرکت است که در مقایسه با رقبا، به سرعت منابع را برای بهبود موقعیت بازار به کار می‌برد و از فرصت‌های محیطی مرتبط با پیشرفت‌های شرکت از جمله اول شدن در بازار توسعه نوآوری‌های مطلق جلوتر از رقبا، حتی با چشم‌پوشی از سودآوری بالا و ارجحیت دادن به پروژه‌های نوآوری با ریسک بالا، تأکید دارد. این گرایش استراتژیک، سرمایه‌گذاری شایان توجهی را می‌طلبد و بر توسعه سهم بازار تأکید دارد.
- تحلیلی: ارائه‌دهنده رویکرد حل مسئله تصمیم‌گیری‌های استراتژیک است که به درک کامل از مسائل محیطی و سازمانی منجر می‌شود. این گرایش با تحلیل توانمندی‌های شرکت به منظور اداره و درک محیط خارجی بوده و اطلاعاتی را درباره رویدادهای محیطی فراهم می‌کند و تشخیص فرصت‌های نوآرانه را تسهیل می‌سازد. این بعد، دانش سازمان را برای ایجاد توانمندی و تسهیل فرایندهای یادگیری سازمانی منعکس می‌کند.
- تدافعی: منعکس‌کننده رفتارهایی با هدف حفاظت از موقعیت بازار در برابر هر تلاشی برای توسعه آن است و برخلاف اقدامات تهاجمی، بر کاهش هزینه و کارایی تأکید دارد. این استراتژی در سازمان‌هایی که دامنه‌های بازار و محصول محدودی دارند، به کار برده می‌شود. مدیران ارشد در این نوع سازمان‌ها به یافتن فرصت‌های جدید در خارج از قلمرو خود تمایلی ندارند؛ به همین دلیل به ایجاد اصلاحات عمده در استراتژی فناوری، ساختار یا روش‌های عملیاتی خود اقدام نکرده و بدین ترتیب در رقابت با رقبا عقب می‌مانند.
- آینده‌نگری: تأکید این گرایش استراتژیک بر بینش رو به جلو و بلندمدت است. آمادگی سازمانی برای موقعیت‌های محیطی آینده در قلب مفاهیم مدیریت استراتژیک قرار دارد. در مواجهه با تغییرات محیطی، دید بلندمدت نوعی فعالیت استراتژیک برای بقا در بازار رقابتی است. آینده‌نگری به صنایع و شرکت‌ها، در ایجاد طرح‌های نوآوری بلندمدت از طریق پیش‌بینی فرصت‌های نوآوری آتی کمک کرده و همچنین، فرصت‌های نوآوری را براساس ویژگی‌های تغییر و توسعه محیط در آینده و به علاوه برآورد نیازهای آتی بازار در نظر می‌گیرد.
- پیش‌فعالی: این گرایش بر یک گام جلوتر از رقبا بودن تأکید داشته و بر رفتارهای نوآرانه متمرکز است. این شرکت‌ها در تعقیب بازارها و محصولات جدید بوده و دارای ویژگی‌های رهبری بازار هستند. رفتار پیش‌تازانه در رابطه با ایجاد صنایع نوظهور، جست‌وجوی مستمر برای فرصت‌های بازار و بررسی واکنش‌های بالقوه به روندهای محیطی متغیر، از ویژگی‌های آن است. از ویژگی‌های دیگر این گرایش می‌توان به پیشرو بودن در طرح‌ها و ابتکارهای کارآفرینانه که موجب تقویت نوآوری می‌شود، یافتن فرصت‌های نشئت گرفته از تغییرات محیطی، ایجاد فرصت‌های جدید و ایجاد نوآوری با بهره‌گیری از این فرصت‌های به‌وجود آمده، اشاره کرد.
- ریسک‌پذیری: مخاطره‌پذیری در موقعیت‌های تخصیص منابع اهمیت دارد و همچون پارامتر کلیدی در تعیین فرایندهای تصمیم‌گیری در استراتژی رقابتی عمل می‌کند. ویژگی ریسک‌پذیری، بیشتر شهودی است تا تحلیلی.

ریسک‌پذیری به درجه تمایل مدیران ارشد به تحمل ریسک‌های مرتبط با کسب‌وکار اشاره دارد. این استراتژی رفتارهای جست‌وجوکننده فرصت‌های بازار و تبدیل آنها به فرایندها و محصولات نوآورانه را تشویق می‌کند و به سرمایه‌گذاری منابع انسانی و مالی شایان توجهی نیاز دارد.

### مدیریت دانش

امروزه تمرکز صرف بر جنبه ملموس کارها برای زنده ماندن سازمان‌ها در تغییرات سریع فناوری‌ها و محیط کسب‌وکار، کافی نیست (آمارودی و لی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). یکی از ابزارهایی که سازمان‌ها با آن می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند، مدیریت دانش است (جاسیمودین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

در سال‌های اخیر، مدیریت دانش بسیار اهمیت یافته است (سرناس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ محقر، رضوی و میرکاظمی مود، ۱۳۹۴). برخورداری از دانش و مدیریت دانش، به موقعیتی استوار برای ادامه حیات سازمان‌های پویا و نوآور تبدیل شده و حتی توان رقابت در بازارها و تجارت به کسب، توسعه و به‌کارگیری دانش فردی و سازمانی وابسته است (چن و هوانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). با توجه به سرمایه‌گذاری انبوهی که سازمان‌ها به‌تازگی برای اکتساب دانش و بهره‌وری سرمایه فکری روی سیستم‌هایی انجام می‌دهند که گاهی اثربخش نیستند، ضرورت ارزیابی موفقیت ابتکارهای دانشی نمود بیشتری می‌یابد. مدیریت دانش حوزه بسیار وسیعی است که دسته‌بندی‌های مختلفی برای آن از جنبه‌های مختلف صورت گرفته و به سنجش مدیریت دانش در سازمان می‌پردازد. یکی از دسته‌بندی‌های جدیدی که در این حوزه انجام شده، دسته‌بندی الیوریا و همکارانش است. آنها مدیریت دانش را شامل دو سازوکار فنی و غیرفنی می‌دانند. هر یک از سازوکارها برای بهبود مدیریت دانش در سازمان اهمیت دارد و در حقیقت افزایش هر یک از سازوکارها به افزایش مدیریت دانش در سازمان منجر می‌شود. تعریف این دو سازوکار به شرح زیر است (الیوریا، ماکادا و کورادو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴):

- سازوکار فنی: در این سازوکار، مدیریت دانش از طریق ابزارهای فناوری شامل اینترنت و ارتباطات مجازی در سازمان به اجرا درمی‌آید. از جمله از سازوکارهای فنی می‌توان به انتشار گزارش‌های روزانه در وبلاگ سازمان، ارسال پیام‌های کارکنان به یکدیگر از طریق ایمیل و سایر شبکه‌های مجازی، وجود سیستم‌های اطلاعاتی برای ذخیره‌سازی و اشاعه دانش سازمانی، برگزاری جلسه به صورت ویدئو - کنفرانس و غیره است (الیوریا و همکاران، ۲۰۱۴؛ اُسولیوان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ سایتو، اوموتو و ایکندا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷).
- سازوکار غیرفنی: برخلاف سازوکار فنی، این سازوکار در سازمان از طریق حقیقی و غیرمجازی صورت می‌پذیرد. از جمله سازوکارهای غیرفنی می‌توان به جلسه‌ها و مکالمه‌های غیررسمی بین کارکنان، مکالمه چهره به چهره و مستقیم کارکنان، برگزاری نشست‌های غیررسمی برای حل مشکلات، انجام کارهای گروهی و تیمی، آموزش حضوری و چهره به چهره و سایر موارد مشابه اشاره کرد (الیوریا و همکاران، ۲۰۱۴؛ اُتوروم، دانشگر و وارد<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸؛ بنیا و بنیا<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵).

1. Amaravadi, & Lee

2. Jasimuddin

3. Serna

4. Chen & Huang

5. Oliveira, Maçada, & Curado

6. O'sullivan

7. Saito, Umemoto, Ikeda

8. Aurum, Daneshgar, & Ward

9. Benbya, & Benbya



## پیشینه تجربی پژوهش

در ارتباط با موضوع این پژوهش، مطالعات متعددی انجام شده که هر چند از نظر نوع رویکرد و انتخاب متغیر با این پژوهش تفاوت دارند، معادل با بخشی از این پژوهش بوده و در هر یک قسمتی از این رابطه سنجیده شده است. برخی از پژوهش‌های پیشین که رابطه دو به دو هر یک از متغیرها را برای تأیید اولیه مدل مفهومی بررسی کرده‌اند، به‌طور خلاصه در جدول ۲ جمع‌آوری شده است.

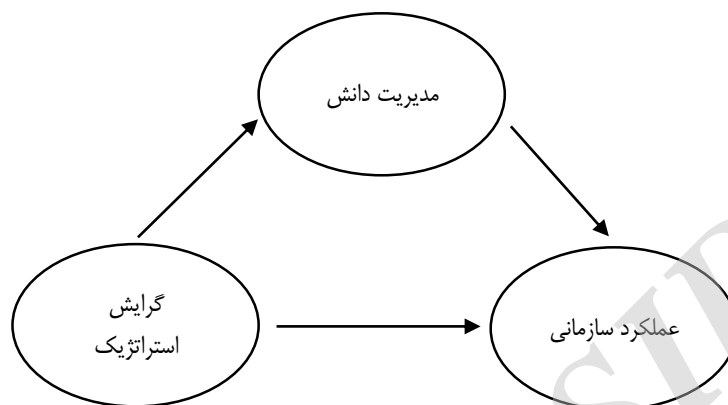
جدول ۲. چند نمونه از مطالعات مرتبط با پژوهش حاضر

متغیرهای بررسی شده			موضوع
عملکرد	مدیریت دانش	استراتژی	
*		*	بررسی رابطه بین تمرکز داخلی استراتژی و تمرکز خارجی استراتژی بر عملکرد بر اساس دسته‌بندی سن سازمان (مک‌داول، هریس و گهو، ۲۰۱۵)
*		*	بررسی تأثیر اقدامات استراتژیک بر عملکرد سازمان (فریس و همکاران، ۲۰۱۶)
*		*	بررسی رابطه استراتژی و عملکرد با نقش میانجی نوآوری (بونکن و همکاران، ۲۰۱۵)
*		*	بررسی اثر اجرای استراتژی بر عملکرد با نقش فرهنگ سازمانی (گورمونزی، ۲۰۱۶)
*		*	رابطه استراتژی زنجیره تأمین و عملکرد (BSC) با نقش میانجی عدم قطعیت محیط (رحیم‌نیا و همکاران، ۲۰۱۴)
*		*	اثر استراتژی کسب‌وکار بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت ریسک سرمایه‌گذاری (سلطانی‌زاده و همکاران، ۲۰۱۶)
*	*		اثر مدیریت دانش و سرمایه فکری بر عملکرد (وانگ و همکاران، ۲۰۱۶)
*	*		استراتژی‌های تکامل مدیریت دانش و عملکرد سازمانی (وانگ و همکاران، ۲۰۱۶)
*	*		تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی (چویی، پون و دوپس، ۲۰۰۸)
*	*		بررسی تأثیر استراتژی مدیریت دانش بر عملکرد سازمان (امینی و همکاران، ۱۳۹۴)
	*	*	رابطه بین مدیریت دانش و گرایش‌های استراتژیک (ازیبی و همکاران، ۲۰۱۲)
	*	*	رابطه بین مدیریت دانش و استراتژی‌های رقابتی (بنگولی و گیاجتی، ۲۰۱۲)

همان‌طور که در جدول ۲ و بررسی‌های صورت گرفته مشخص شد، مطالعه‌ای که در آن به‌طور خاص رابطه بین این سه مفهوم کلیدی تحلیل و بررسی شده باشد، وجود ندارد و خلأ تحقیقاتی در زمینه چگونگی تأثیرگذاری گرایش استراتژیک و مدیریت دانش بر عملکرد مشهود است. به همین منظور، پس از مطالعه ادبیات عملکرد سازمانی، استراتژی کسب‌وکار و مدیریت دانش و همچنین بررسی مطالعات پیشین، از رویکرد کارت امتیازی متوازن کاپلان و نورتن (۱۹۹۲) برای ارزیابی عملکرد سازمان؛ از رویکرد تطبیقی و مدل ونکاترمن (۱۹۸۹) و آکمن و ویلماز (۲۰۰۸) برای سنجش گرایش استراتژیک کسب‌وکار و از رویکرد الیوریا (۲۰۱۴) برای سنجش مدیریت دانش در سازمان استفاده شده است.

### مدل مفهومی

پس از مطالعه و بررسی مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین، مدل مفهومی پژوهش حاضر در قالب شکل ۱ ترسیم شد که در آن گرایش استراتژیک کسب‌وکار متغیر مستقل و عملکرد سازمانی متغیر وابسته است و مدیریت دانش در رابطه میان این دو نقش میانجی را ایفا می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل پژوهش، فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر مطرح شده‌اند:

فرضیه اول: گرایش استراتژیک کسب‌وکار بر عملکرد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه دوم: گرایش استراتژیک کسب‌وکار بر مدیریت دانش اثر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه سوم: مدیریت دانش در سازمان بر عملکرد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه چهارم: گرایش استراتژیک کسب‌وکار بر عملکرد سازمانی از طریق متغیر میانجی مدیریت دانش اثر مثبت و معناداری دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از جنبه گردآوری اطلاعات، در دسته پژوهش‌های توصیفی - تحلیلی قرار می‌گیرد که برای تجزیه و تحلیل داده‌های آن، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. از نظر برخورد با نظریه پژوهش، از نوع پژوهش‌های کمی محسوب می‌شود و از لحاظ هدف نیز، از دسته پژوهش‌های کاربردی به‌شمار می‌رود.

جامعه آماری پژوهش را کلیه شرکت‌های فعال در عضو شورای عالی انفورماتیک شکل داده که اسامی آنها در سایت شورای عالی انفورماتیک در دسترس است. نمونه آماری به روش تصادفی ساده انتخاب شده است. لوهین (۱۹۹۲) برای مدل‌هایی که بین دو تا چهار عامل دارند، دست کم ۱۰۰ نمونه و برای بیش از چهار عامل دست کم ۲۰۰ نمونه را پیشنهاد داده است (هومن، ۱۳۹۳). از این رو، برای سه متغیر دست کم به ۱۰۰ نمونه نیاز است. برای دست یافتن به تعداد مد نظر، ۲۵۰ پرسش‌نامه در اختیار مدیران و معاونان فعال در بخش‌ها و واحدهای مرتبط، مانند واحد فناوری اطلاعات شرکت‌های مد نظر قرار گرفت که از این تعداد ۱۸۱ نسخه کامل (۷۲ درصد) برای تجزیه و تحلیل برگشت داده شد.

داده‌ها از طریق توزیع سه پرسش‌نامه مجزا جمع‌آوری شدند؛ به طوری که برای سنجش عملکرد و استراتژی از

پرسش‌نامه‌های مقاله زارعی‌متین و همکاران (۱۳۸۹) استفاده شد و برای مدیریت دانش برگرفته از رویکرد الیوریا (۲۰۱۴) با دو سازوکار فنی و غیرفنی، پرسش‌نامه‌ای توسط محقق تهیه گردید. برای اطمینان از روایی پرسش‌نامه، از پنج استاد صاحب‌نظر در این حوزه نظرسنجی به عمل آمد. همچنین، برای تعیین پایایی از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی استفاده شد. رقم قابل قبول برای آلفای کرونباخ رقمی بیشتر از ۰/۶ و برای پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ است (اکبری، بهارستان و شائمی برزکی، ۱۳۹۲). پرسش‌هایی که بار عاملی آنها کمتر از ۰/۴ یا آماره T آنها بین ۱/۹۶ تا ۱/۹۶- بود، حذف شدند. جدول ۳ پایایی ابزار اندازه‌گیری پژوهش را پس از اصلاح گویه‌های ضعیف، نشان می‌دهد.

جدول ۳. ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش

متغیر	ضریب پایایی ترکیبی (CR)	ضریب آلفای کرونباخ
سازوکار مدیریت دانش	۰/۹۱	۰/۸۱
گرایش استراتژیک	۰/۸۴	۰/۷۳
عملکرد سازمانی	۰/۸۲	۰/۷۴

همچنین مقدار آلفای کرونباخ برای پایایی کل پرسش‌نامه ۰/۷۸ به‌دست آمد که پایایی قابل قبول پرسش‌نامه را نشان می‌دهد. برای آزمون فرضیه‌ها نیز از نرم‌افزار SMART-PLS-2 استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

#### آمار توصیفی

از لحاظ سطح تحصیلی، ۲۵ درصد پاسخ‌دهندگان مدرک کارشناسی، ۶۸ درصد کارشناس ارشد و ۷ درصد دکتری دارند. از این تعداد ۵۲ درصد مدیرعامل، ۳۵ درصد معاون و ۱۳ درصد مدیر و سرپرست واحد بودند. از جنبه سابقه کار نیز، ۴۴ درصد پاسخ‌دهندگان کمتر از ۵ سال، ۳۵ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۵ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۶ درصد بالای ۱۵ سال سابقه کار مرتبط داشتند.

#### آمار استنباطی

در بخش آمار استنباطی، بر اساس نتایج مقدار میانگین  $R^2$  ۰/۶۹ به‌دست آمده که گویای برازش نسبتاً قوی ساختاری مدل در این معیار است. پس از برازش مدل ساختاری، برازش مدل کلی از طریق شاخص  $GOF^1$  ارزیابی می‌شود. این معیار بر اساس رابطه ۱ محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} \quad \text{رابطه ۱}$$

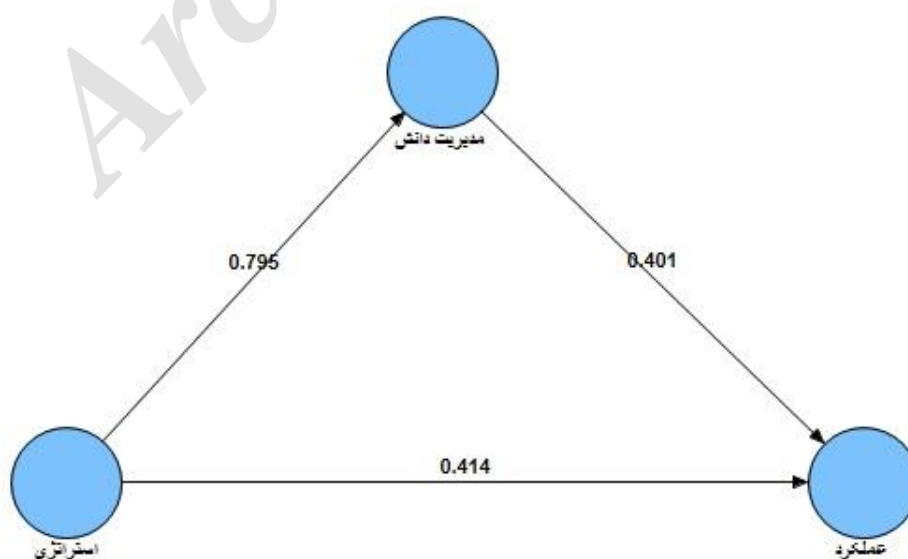
جدول ۴ مقادیر  $R^2$  و Communality محاسبه شده برای هریک از متغیرها و ابعاد آن را نشان می‌دهد. در انتها نیز مقدار  $GOF$  کلی محاسبه شده است.

1 Goodness-Of-Fit

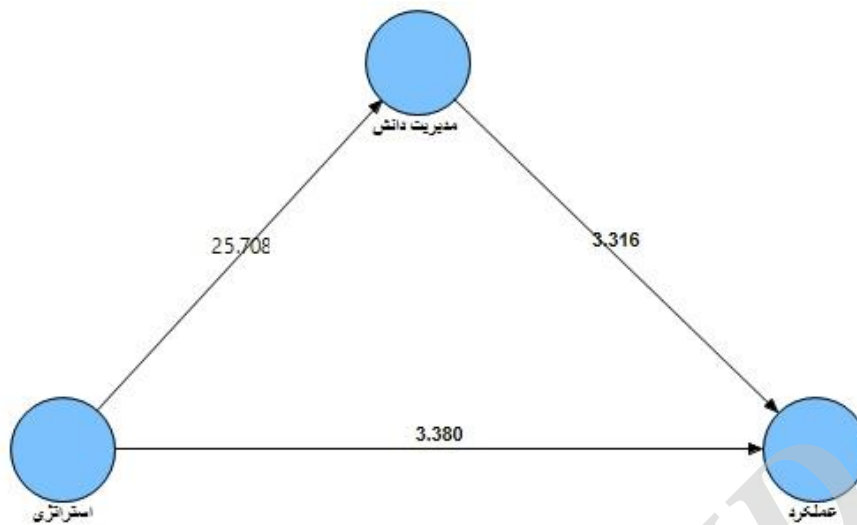
جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل ساختاری و مدل کلی پژوهش

Communality	R <sup>۲</sup>	سازه	Communality	R <sup>۲</sup>	سازه
۰/۵۳	۰/۵۷	تهاجمی	۰/۵۲	۰/۶۷	مالی
۰/۵۴	۰/۶۲	تحلیلی	۰/۵۳	۰/۷۴	مشتری
۰/۵۱	۰/۵۳	تدافعی	۰/۵۳	۰/۷۰	فرایند
۰/۵۲	۰/۷۷	آینده‌نگری	۰/۵۴	۰/۷۲	یادگیری
۰/۵۴	۰/۶۹	پیش‌فعالی	-	۰/۶۵	عملکرد
۰/۵۲	۰/۶۱	ریسک‌پذیری	۰/۵۵	۰/۸۴	سازوکار غیرفنی
-	-	گرایش استراتژیک	۰/۵۴	۰/۷۹	سازوکار فنی
۰/۵۳	۰/۶۹	میانگین معیارها	-	۰/۶۸	سازوکار مدیریت دانش

به‌طور کلی Communality نشان‌دهنده میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای معیار GOF معرفی شده است (صدر و انصاری، ۱۳۹۴). همان‌طور که جدول ۴ نشان می‌دهد، مقدار GOF برای مدل پژوهش، برابر با ۰/۶۰ است که برازش بسیار قوی مدل پژوهش را نشان می‌دهد. پس از برازش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و کلی، به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است. این کار از طریق بررسی دو بخش ضرایب t و ضرایب مسیر ( $\beta$ ) صورت می‌گیرد. شکل ۲ مقادیر t و شکل ۳ ضرایب مسیر به‌دست آمده از خروجی نرم‌افزار SMART-PLS-2 را نمایش می‌دهند. همچنین، در جدول ۵ نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش درج شده است.



شکل ۲. مقادیر T مدل مفهومی پژوهش



شکل ۳. ضرایب مسیر مدل مفهومی پژوهش

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد

نتیجه	$\beta$	t	فرضیه‌های پژوهش	ردیف
تأیید	۰/۴۱۴	۳/۳۸۰	اثر گرایش استراتژیک کسب‌وکار بر عملکرد سازمانی	۱
تأیید	۰/۷۹۵	۲۵/۷۰۸	اثر گرایش استراتژیک کسب‌وکار بر مدیریت دانش	۲
تأیید	۰/۴۰۱	۳/۳۱۶	اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی	۳

برای بررسی فرض چهارم پژوهش از آزمون سوبل استفاده شده است که رابطه آن در زیر مشاهده می‌شود:

$$Z - value = a \times b / \text{SQRT}(b^2 \times S_a^2 + a^2 \times S_b^2) \quad (\text{رابطه ۲})$$

که در آن  $a$  مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی،  $b$  مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته،  $S_a$  خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی و  $S_b$  خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته است (سوبل<sup>۱</sup>، ۱۹۸۲).

بر اساس این معادله مقدار z-value برابر ۳/۲۸۹ به‌دست آمده است؛ از این رو، فرض چهارم نیز تأیید می‌شود. همچنین برای هر یک از شش گرایش استراتژیک سازمان و چهار بعد عملکرد سازمانی، ضریب مسیر هر یک از روابط و همچنین مقدار z-value از آزمون سوبل محاسبه شده است که نتایج این محاسبات در جدول ۶ مشاهده می‌شود. با توجه به جدول ۶، مقدار مطلق ضریب مسیر برای تمام گرایش‌ها و ابعاد در رابطه گرایش استراتژیک سازمان و مدیریت دانش بزرگ‌تر از ۰/۳ به‌دست آمده که نشان‌دهنده وجود رابطه بین این دو متغیر است؛ اما در بعد ریسک‌پذیری تمام ضرایب منفی است که رابطه معکوس این دو متغیر را نشان می‌دهد. برای رابطه گرایش و ابعاد عملکرد، مقدار مطلق

اغلب رابطه‌ها کمتر از ۰/۳ است، در نتیجه، رابطه بین ابعاد عملکرد و تک‌تک گرایش‌ها برخلاف رابطه کلی این دو متغیر، معنادار نیست. مدیریت دانش و ابعاد عملکرد نیز در اغلب موارد دارای رابطه قوی است. مدیریت دانش در بیشتر موارد به عنوان متغیر میانجی بین گرایش و ابعاد عملکرد عمل می‌کند.

جدول ۶. مقادیر ضریب مسیر برای هریک از گرایش‌ها و ابعاد عملکرد در مدل مفهومی

گرایش	بعد عملکرد	رابطه گرایش و مدیریت دانش	رابطه گرایش و عملکرد	رابطه مدیریت دانش و عملکرد	آزمون سوبل
تهاجمی	مالی	۰/۴۶۵	-۰/۰۲۷	۰/۵۲۶	۰/۹۳۹
	مشتری	۰/۵۴۰	۰/۲۰۲	۰/۴۷۰	۲/۹۸۸
	فرایند	۰/۵۱۶	۰/۱۵۶	۰/۵۵۴	۳/۹۸۹
	یادگیری	۰/۵۱۶	۰/۰۲۷	۰/۵۷۶	۱/۰۶۹
تحلیلی	مالی	۰/۶۷۳	-۰/۳۴۵	۰/۷۱۶	۷/۵۳۹
	مشتری	۰/۶۸۴	-۰/۱۳۰	۰/۵۷۸	۴/۴۶۲
	فرایند	۰/۶۸۷	۰/۲۱۴	۰/۴۳۵	۳/۲۶۹
	یادگیری	۰/۶۹۶	۰/۳۱۵	۰/۳۳۷	۳/۶۲۹
تدافعی	مالی	۰/۶۰۷	۰/۴۵۳	۰/۲۲۱	۱/۹۹۳
	مشتری	۰/۶۲۳	۰/۱۷۱	۰/۴۱۲	۳/۸۲۵
	فرایند	۰/۶۲۷	۰/۰۹۶	۰/۵۵۰	۶/۱۸۷
	یادگیری	۰/۶۲۸	۰/۳۵۵	۰/۳۵۰	۳/۸۹۲
آینده‌نگری	مالی	۰/۶۷۳	۰/۰۱۹	۰/۴۷۸	۴/۱۹۸
	مشتری	۰/۶۹۰	۰/۰۷۴	۰/۴۵۹	۴/۵۸۲
	فرایند	۰/۶۸۷	۰/۲۹۰	۰/۳۹۵	۳/۸۲۷
	یادگیری	۰/۶۷۵	۰/۳۷۱	۰/۳۰۵	۳/۱۷۹
پیش‌فعالی	مالی	۰/۷۶۱	-۰/۱۴۵	۰/۶۱۳	۶/۳۴۹
	مشتری	۰/۷۷۲	۰/۱۱۲	۰/۴۳۱	۳/۸۷۴
	فرایند	۰/۷۶۹	۰/۵۳۴	۰/۱۷۸	۱/۹۰۶
	یادگیری	۰/۷۷۴	۰/۲۷۲	۰/۳۵۴	۳/۸۶۶
ریسک‌پذیری	مالی	-۰/۳۶۹	۰/۱۷۴	۰/۵۶۷	۲/۶۳۷
	مشتری	-۰/۴۲۰	۰/۰۲۲	۰/۵۳۵	۱/۵۱۳
	فرایند	-۰/۴۱۷	-۰/۰۴۸	۰/۵۹۳	۱/۲۱۹
	یادگیری	-۰/۴۲۷	۰/۰۱۳	۰/۵۸۰	۳/۷۶۹

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

عملکرد ابعاد مختلف و متنوعی دارد، اما از دیدگاه کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)، عملکرد سازمانی شامل چهار بعد مالی، مشتری، فرایند داخلی و رشد و یادگیری می‌شود. رسیدن به عملکرد مطلوب مستلزم عوامل، شرایط و اقدامات متعدد است و یکی از این عوامل که محققان چندی به آن اشاره کرده‌اند، استراتژی کسب‌وکار است (فریس و همکاران، ۲۰۱۶؛ سلطانی‌زاده و همکاران، ۲۰۱۶)؛ اما با وجود گستردگی تحقیقات در حوزه استراتژی - عملکرد، توافقی در رابطه با چگونگی و میزان تأثیرگذاری آن وجود ندارد و به همین دلیل این حوزه تحقیقاتی هنوز جذابیت‌های تحقیقاتی زیادی برای افراد آکادمیک و مدیران اجرایی به همراه دارد.

در حقیقت با توجه به مطالعات پیشین این موضوع که افزایش گرایش استراتژیک سازمان به بهبود عملکرد منجر می‌شود، فرض هوشمندانه و قابل قبولی بوده و به تأیید محققان متعددی در این حوزه رسیده است (اسپیلان، پارنل و ویرزی، ۲۰۱۱). اما با مطالعه پژوهش‌های پیشین، دیده می‌شود که عوامل مختلفی از جمله نوآوری (بونکن و همکاران، ۲۰۱۵)، مدیریت منابع انسانی (لیائو، ۲۰۰۵)، شرایط محیطی (مک‌آرتور و نیستروم، ۱۹۹۱) می‌توانند در این رابطه تأثیرگذار باشند و این رابطه را تقویت کنند. طبق بررسی‌های صورت گرفته محققان این پژوهش، با وجود اهمیت مدیریت دانش در بهبود عملکرد (وانگو همکاران، ۲۰۱۶؛ چن و لیانگ، ۲۰۱۱) و نیز ارتباط آن با استراتژی‌های کسب‌وکار (ازیابی، فیشر، تانر و گائو، ۲۰۱۲)، مطالعه‌ای که به‌طور خاص نقش آن بر رابطه استراتژی - عملکرد را بررسی کند، وجود ندارد. به همین منظور، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر گرایش استراتژیک بر عملکرد سازمانی با نقش مدیریت دانش در شرکت‌های صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات صورت گرفته است. دلیل انتخاب این صنعت نیز، به‌روز بودن و اجرای نسبی اقدامات مدیریت دانش نسبت به سایر صنایع بود.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد گرایش استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد که این یافته با یافته‌های اسپیلان و همکاران (۲۰۱۱)، لیائو (۲۰۰۵) و مورگان و استرانگ (۲۰۰۳) هم‌خوانی دارد. از بین گرایش‌های استراتژیک، گرایش تدافعی بیشترین تأثیر را بر عملکرد دارد که برخلاف پژوهش مورگان و همکاران (۲۰۰۳) است؛ در پژوهش آنها گرایش تحلیلی تأثیرگذارترین گرایش است. گرایش ریسک‌پذیری با هیچ‌یک از ابعاد عملکرد سازمانی رابطه معناداری ندارد و این نتیجه با تحقیقات مورگان و همکاران (۲۰۰۳) و ونکاترمن (۱۹۸۹) هماهنگ است، آنها نیز در بررسی‌های خود رابطه معناداری بین عملکرد و بعد ریسک‌پذیری به‌دست نیاوردند؛ اما با مطالعه برومیلی<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) هماهنگی ندارد، زیرا وی بیان می‌کند که رفتار ریسک‌پذیری شرکت‌ها عملکرد بالای آنها را به‌دنبال دارد. بعد تهاجمی از گرایش استراتژیک نیز رابطه معناداری با ابعاد عملکرد ندارد که نتیجه به‌دست آمده را می‌توان با توجه به سرعت تغییرات در صنعت فناوری اطلاعات و هزینه بالای پروژه‌ها توجیه کرد و گفت که سازمان‌هایی که گرایش تهاجمی بالایی دارند، سودآوری را قربانی سهم بازار می‌کنند و سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی را می‌طلبند، به‌طور مسلم با ریسک‌های مالی زیادی مواجه خواهند شد؛ این نتیجه با پژوهش مورگان و همکاران (۲۰۰۳) سازگار است.

1. Spillan, Parnell & Virzi  
2. Liao  
3. McArthur & Nystrom

4. Chen, & Liang  
5. Bromiley

با توجه به اینکه گرایش تدافعی بیشترین رابطه را با عملکرد دارد، شرکت‌ها باید موقعیت خود را در بازار حفظ کرده و با کاهش هزینه و افزایش کارایی، موقعیت خود را تثبیت کنند. همچنین با توجه به اینکه کمترین رابطه مربوط به گرایش‌های تهاجمی و ریسک‌پذیری با عملکرد است، توصیه می‌شود که شرکت‌ها از اقدامات نوآورانه با ریسک بالا و مخاطره‌پذیری پرهیز کنند و اقدامات نوآورانه خود را با تحلیل و نه شهود انجام دهند. انجام تحلیل‌های جامع در مسائل بحرانی، استفاده از اطلاعات بر مبنای عملکرد بلندمدت در تصمیم‌گیری‌ها، استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی در تحلیل موقعیت‌ها، استفاده از تکنیک‌های برنامه‌ریزی، تأکید بر هماهنگی بین حیطه‌های وظیفه‌ای مختلف، استفاده از سیستم‌های کنترل هزینه و بهبود کارایی عملیات، از جمله اقدامات پیشنهادی در این زمینه است. در بعد مالی فقط گرایش تدافعی رابطه معناداری دارد، به همین دلیل شرکت‌ها برای افزایش عملکرد مالی خود باید موقعیت بازار را حفظ کرده و با کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی، عملکرد مالی خود را بهبود دهند. در بعد مشتری هیچ‌یک از گرایش‌ها به‌طور جداگانه ارتباط معناداری ندارند، اما در بعد یادگیری سه گرایش تحلیلی، تدافعی و آینده‌نگری رابطه معناداری ایجاد کرده‌اند. همان‌طور که در تعریف گرایش‌های استراتژیک سازمان دیده می‌شود، بعد تحلیلی، دانش سازمان برای ایجاد توانمندی و تسهیل فرایندهای یادگیری سازمانی را منعکس می‌کند، به همین دلیل شرکت‌ها برای افزایش عملکرد یادگیری خود باید رویکرد جامع و بلندمدتی نسبت به مسائل داشته و اطلاعات محیطی را به‌طور کامل دریافت کنند. در نهایت در بعد فرایند، تنها گرایش پیش‌فعالی دارای رابطه مثبت و معنادار است، به همین منظور برای افزایش عملکرد فرایندی، شرکت‌ها باید رفتارهای نوآورانه داشته باشند.

فرض دوم تأیید شده در این مطالعه، اثر گرایش استراتژیک سازمان بر مدیریت دانش است. مقدار ضریب مسیر در این رابطه ۰/۷۹۵ به‌دست آمد که رابطه بسیار قوی را نشان می‌دهد. نتیجه این فرضیه با پژوهش‌های ازبایی و همکاران (۲۰۱۲) و باگنولی و گیاچتی (۲۰۱۵) هم‌خوانی داشته، اما با پژوهش چانگ و چانگ (۲۰۰۹) که رابطه کلی را تأیید نکرده‌اند، مطابقت ندارد. قدر مطلق ضریب مسیر رابطه این دو متغیر برای تمام گرایش‌های استراتژیک بزرگ‌تر از ۰/۳ است، اما در گرایش ریسک‌پذیری مقدار آن منفی شده که نشان‌دهنده رابطه معکوس در این گرایش است. بر اساس پژوهش ازبایی و همکاران (۲۰۱۲)، ابعاد تهاجمی، تحلیلی و پیش‌فعالی با مدیریت دانش رابطه دارند که در این پژوهش نیز این رابطه تأیید شد، اما در پژوهش آنها برخلاف این تحقیق، رابطه ابعاد تدافعی و آینده‌نگری و مدیریت دانش به تأیید نرسید. در هر دو پژوهش رابطه گرایش ریسک‌پذیری و مدیریت دانش تأیید شده، اما برخلاف پژوهش ازبایی و همکارانش که این رابطه را مثبت گزارش کرده‌اند، در این پژوهش رابطه معکوسی میان گرایش ریسک‌پذیری و مدیریت دانش به‌دست آمده است. در بین گرایش‌ها نیز، به‌ترتیب گرایش‌های پیش‌فعالی، تحلیلی و آینده‌نگری بیشترین تأثیر را بر مدیریت دانش دارند.

در بین شش گرایش استراتژیک، پنج گرایش تهاجمی، تحلیلی، تدافعی، آینده‌نگری و پیش‌فعالی رابطه مثبت و معناداری برقرار کرده‌اند، اما گرایش ریسک‌پذیری رابطه معکوس دارد. به همین منظور به شرکت‌ها برای افزایش مدیریت دانش توصیه می‌شود که از ریسک‌های پرخطر اجتناب کرده و تصمیم‌های خود را مبتنی بر تحلیل محیط و تحلیل جامع از شرکت انجام دهند و از تکنیک‌های برنامه‌ریزی استفاده کنند. همچنین با توجه به اینکه افزایش سطح مدیریت دانش در سازمان در هر یک از دو بعد فنی و غیرفنی مستلزم برنامه‌ریزی دقیق و تحلیل محیط و شرکت است، ارتباط قوی گرایش تحلیلی و آینده‌نگری منطقی به نظر می‌رسد و از طرف دیگر، رابطه معکوس گرایش ریسک‌پذیری و مدیریت دانش با



همین توجیه تأیید می‌شود. اما در خصوص گرایش تدافعی که یکی از راهبردهای آن کاهش هزینه است، شاید ارتباط آن با مدیریت دانش مبهم باشد که در پژوهش ازبایی و همکارانش (۲۰۱۲) نیز رابطه این گرایش با مدیریت دانش رد شده است. نتایج پژوهش نشان‌دهنده تأیید فرضیه سوم پژوهش، یعنی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی است. این نتیجه با یافته‌های امینی و همکاران (۱۳۹۴)، صفرزاده، تدین و حرمحمدی (۱۳۹۱)، رضایی، مقدم و فمی (۱۳۹۳)، چن و لیانگ (۲۰۱۱) و چوی و همکاران (۲۰۰۸) مطابقت دارد. بیشترین تأثیر مدیریت دانش بر بعد مالی عملکرد و کمترین تأثیر آن بر بعد یادگیری است، اما در عین حال بر همه ابعاد عملکرد تأثیرگذار است؛ این نتیجه با یافته چن و لیانگ (۲۰۱۱) مطابقت ندارد. در پژوهش آنها، مدیریت دانش بر بعد مالی ضعیف‌ترین تأثیر و بر بعد فرایند بیشترین تأثیر را داشته است. همچنین در حالت گرایش ریسک‌پذیری و تهاجمی، بیشترین تأثیر مربوط به مدیریت دانش بر عملکرد است.

با توجه به نتایج به‌دست آمده، شرکت‌ها برای افزایش عملکرد خود، به‌خصوص عملکرد در حوزه مالی، باید از طریق فناوری‌ها و ارتباطات مجازی و همچنین گفت‌وگوها و جلسات چهره به چهره، مدیریت دانش را در سازمان بهبود دهند تا عملکرد شرکت‌ها بهبود یابد. در شرکت‌هایی که گرایش‌های ریسک‌پذیری و تهاجمی آنها زیاد است، می‌توان از طریق افزایش و بهبود مدیریت دانش در شرکت، عملکرد را بهبود داد. نتایج این فرضیه با نتیجه پژوهش‌های گذشته مبنی بر تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد، سازگار است، اما پیش‌بینی می‌شد بیشترین تأثیر مدیریت دانش بر بعد یادگیری و فرایند باشد و تأثیر کمتری بر بعد مالی داشته باشد، اما نتایج این پژوهش ارتباط بیشتر را در بعد مالی و ارتباط کمتر را در بعد یادگیری نشان می‌دهد.

در نهایت اثر میانجی‌گری مدیریت دانش، در رابطه گرایش استراتژیک و عملکرد سازمانی تأیید می‌شود. نقش میانجی‌گری مدیریت دانش در بعد مالی و گرایش تحلیلی بیشترین مقدار است. از ۲۴ حالت رابطه بین گرایش‌های استراتژیک و ابعاد عملکرد، فقط در پنج حالت آن، نقش میانجی‌گری مدیریت دانش تأیید نشد و در سایر حالت‌ها مدیریت دانش نقش میانجی را داشته است. همچنین با نگاه به جدول ۶ درمی‌یابیم، برخلاف روابط کلی که مدیریت دانش به عنوان میانجی ناقص عمل می‌کرد، در اغلب روابط میان ابعاد و گرایش‌ها، میانجی کاملی بوده و تأثیر گرایش بر بعد مشخص تنها از طریق مدیریت دانش حاصل می‌شود.

همان‌طور که از نتایج مشخص است، شرکت‌ها با هر گرایشی می‌توانند با بهبود ملزومات مدیریت دانش، عملکرد خود را افزایش دهند که این نتایج با توجه به هدف پژوهش قابل پیش‌بینی بود. فقط در گرایش پیش‌فعالی و بعد فرایند این مورد صحیح نیست که با پیش‌بینی ابتدایی پژوهش نیز همخوانی ندارد.

بر اساس نتایج به‌دست آمده از پژوهش، پیشنهادهای زیر برای شرکت‌ها ارائه می‌شود:

با توجه به تأیید فرضیه تأثیر گرایش استراتژیک سازمان بر عملکرد، شرکت‌ها برای بهبود عملکرد خود باید گرایش استراتژیک سازمان را افزایش داده و تصمیم‌ها و فعالیت‌های سازمان خود را بر مبنای استراتژی کسب‌وکار انجام دهند. همچنین با تأیید فرضیه دوم، پیشنهاد قبل برای افزایش مدیریت دانش در سازمان نیز توصیه می‌شود و ضریب مسیر نیز در این رابطه از دو رابطه دیگر بسیار قوی‌تر بوده است. همچنین شرکت‌ها برای افزایش عملکرد خود می‌توانند، سازوکارهای مدیریت دانش را در سازمان خود پیاده کنند که این موضوع را فرضیه سوم تحقیق تأیید می‌کند. با تحلیل اثرگذاری هر

یک از ابعاد نیز برای افزایش عملکرد شرکت‌های موجود در جامعه آماری، توصیه می‌شود سازمان‌ها ابتدا گرایش‌های تحلیلی، پیش‌فعالی و آینده‌نگری را در خود تقویت کنند تا بتوانند در کنار اجرای سازوکارهای مدیریت دانش، عملکرد خود را بهبود دهند.

در نهایت به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود از مطالعات تحلیلی مقایسه‌ای برای بررسی مدل مفهومی در صنایع مختلف استفاده کرده و یافته‌های به دست آمده را در صنعت‌های متفاوت با یکدیگر مقایسه کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود از متغیرهای دیگری همچون بلوغ فناوری اطلاعات، منابع انسانی و نوآوری در مدل استفاده شود.

## منابع

- آبادزاده، پدram؛ صفرزاده، حسین؛ فتوت، بنفشه (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی راهبردی موفق با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری (مطالعه موردی: شرکت سهامی بیمه ایران شهر تهران). *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۲۷(۲)، ۲۵۳-۲۷۲.
- اسماعیل‌پور، رضا؛ دوستار، محمد؛ طاهرپور، نسترن (۱۳۹۵). مدیریت دانش مشتری و نقش آن در نوآوری مستمر و عملکرد برتر (مطالعه موردی: بانک‌های خصوصی سطح استان گیلان). *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۱۸(۱)، ۱-۲۸.
- اکبری، پیمان؛ بهارستان، امید؛ شائمی برزکی، علی (۱۳۹۲). تحلیل تأثیر هوش هیجانی و رفتار شهروندی سازمانی بر تعارضات سازمانی: مطالعه موردی. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۶(۴)، ۷۳-۱۰۰.
- امینی، محمدتقی؛ خیری، محمد؛ جمعه‌زاده، عیسی (۱۳۹۴). بررسی تأثیر استراتژی مدیریت دانش بر عملکرد سازمان (مورد مطالعه: شهرک‌های صنعتی بندرعباس). *نشریه مدیریت فردا*، ۱۳(۴۳)، ۳۵-۵۴.
- جامی‌پور، مونا؛ یزدانی، حمیدرضا؛ صادقی، فرشته (۱۳۹۵). ارائه نقشه راه هم‌راستاسازی استراتژیک مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای تهران). *فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات*، ۸(۲)، ۲۳۱-۲۵۲.
- رضایی، روح‌اله؛ صلاحی مقدم، نفیسه؛ شعبانعلی فمی، حسین (۱۳۹۳). بررسی اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز. *پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی*، ۷(۴)، ۷۷-۹۱.
- زارعی متین، حسن؛ جام پر از می، مونا؛ یزدانی، حمیدرضا؛ بیربایی، هانیه سادات (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین گرایش استراتژیک شرکت با عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۲(۶)، ۹۷-۱۱۲.
- صدر، محمد جواد؛ انصاری، سیدرضا (۱۳۹۴). تأثیر نوآوری باز و ناپایداری‌های فناورانه بر عملکرد نوآوری در راستای کسب مزیت رقابتی در شرکت‌های دانش بنیان، *فصلنامه بهبود مدیریت*، ۹(۱)، ۹۵-۱۱۴.
- صفرزاده، حسین؛ تدین، اعظم؛ حرمحمدی، مریم (۱۳۹۱). بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی. *دو ماهنامه طلوع بهداشت*، ۱۱(۱)، ۶۵-۷۶.
- طالقانی، محمد؛ مهدی‌زاده، مهران (۱۳۹۵). بررسی تأثیر متغیر تعدیلگر بازاریابی الکترونیک بر رابطه بین قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد شرکت‌ها. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۸(۲)، ۳۷۴-۳۵۵.
- محقر، علی؛ رضوی، مصطفی؛ میرکاظمی، محمد (۱۳۹۴). شبیه‌سازی اثر سیاست‌های خلق مشترک دانش در طول زنجیره تأمین بر عملکرد توسعه محصول سازمان با استفاده از رویکرد پویایی سیستمی. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۷(۳)، ۷۳۷-۷۶۰.

مینو، فرزین؛ شاوردی، تهمینه؛ چاوشی، سید کاظم (۱۳۹۵). ارائه مدل تحلیلی ارزیابی راهبردها با رویکرد آینده‌پژوهانه در شرکت ملی نفت ایران. فصلنامه مدیریت بازرگانی. ۸(۴)، ۹۰۳-۹۲۳.

هومن، حیدرعلی (۱۳۹۳). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.

## References

- Abdarzadeh, P., Safarzadeh, H. & Fotovvat, B. (2015). Identifying the effective factors on success of strategic planning by structural equations modeling method (Case study: Iran Insurance Company of Tehran city). *Quarterly Journal of Business Management*, 7(2), 253-272. (in Persian)
- Akbari, P., Baharestan, O., & Shaemi Barzaki, A. (2014). Impacts of Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior on Organizational Conflict: A Case Study. *Journal of Management and Development Process*, 26 (4), 73-100. (in Persian)
- Akman, G. S., & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, Innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69-111.
- Amaravadi, C., & Lee, I. (2005). The dimensions of process knowledge. *Knowledge and Process Management*, 12(1), 65-76.
- Amini, M., Kheyri, M. & Jomezadeh, A. (2015). Investigation of the impact of the strategic knowledge management on the organizational performance (Case study: Industrial estates of Bandar Abbas). *Modiriat-e-Farda Journal*. 13(43), 35-54. (in Persian)
- Aurum, A., Daneshgar, F., & Ward, J. (2008). Investigating knowledge management practices in software development organizations – an Australian experience. *Information and Software Technology*, 50(6), 511-533.
- Avaci, U., Madanoglu, M., Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32(1), 147-157.
- Azyabi, N., Fisher, J., Tanner, K., Gao, S., & University, M. (2012). The Relationship between Knowledge Management Strategic Orientation and Business Strategic Orientation among SMEs. *Paper presented at the 23rd Australasian Conference on Information Systems*, Geelong.
- Bagnoli, C., & Giachetti, C. (2012). Aligning knowledge strategy and competitive strategy in small firms. *Journal of Business Economics and Management*, 16(3), 571-598.
- Benbya, H., & Benbya, N. (2005). Mechanisms for knowledge management systems effectiveness: an exploratory analysis. *Knowledge and Process Management*, 12(3), 203-216.
- Bouncken, R. B., Pesch, R., & Gudergan, S. P. (2015). Strategic embeddedness of modularity in alliances: Innovation and performance implications. *Journal of Business Research*, 68(7), 1388-1394.
- Bromiley, P. (1991). Testing a Causal Model of Corporate Risk Taking and Performance. *The Academy of Management Journal*, 34(1), 37-59.

- Charoensuk, S., Wongsurawat, W., Khang, D. (2014). Business-IT Alignment: A practical research approach. *Journal of High Technology Management Research*, 25(2), 132–147.
- Chen, D., & Liang, T. (2011). Knowledge evolution strategies and organizational performance: A strategic fit analysis. *Electronic Commerce Research and Applications*, 10(1), 75-84.
- Chen, Y., & Huang, H. (2012). Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis. *Knowledge-Based Systems*, 27(9), 262-270.
- Choi, B., Poon, S. K., & Davis, J. G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36 (2), 235-251.
- Croteau, A.M., & Bergeron, F. (2001). An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance. *Journal of Strategic Information Systems*, 10(2), 77-99.
- Desarbo, W., Benetto, C. A., Song, M., & Sinha, I. (2004). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 1-28.
- Esmailpour, R., Doostar, M. & Taherparvar, N. (2016). Customer knowledge management and its role on continues innovation and superior performance (Case study of private banks in Guilan). *Quarterly Journal of Business Management*, 8(1), 1-28. (in Persian)
- Ferreira, J. J., Raposo, M. L., & Fernandes, C. I. (2015). Strategic Entrepreneurial Orientation and Small Business Growth. In M. Khosrow-Pour (Ed.), *Economics: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications (Vol. 1)*. United States of America: Business Science.
- Friis, O., Holmgren, J., & Eskildsen, J. K. (2016). A strategy model – better performance through improved strategy work. *Journal of Modelling in Management*, 9(3), 361-382.
- Goromonzi, W. O. (2016). Organizational culture, strategy implementation and commercial bank performance in Zimbabwe. *International Review of Management and Marketing*, 6(2), 307-316.
- Hakansson, H., & Snehota, I. (2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 256-270.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33-59.
- Houman, H. (2014). *Modeling of the structural equations with lizrel software*. Tehran: The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Humanities. (in Persian)
- Jami Pour, M., Yazdani, H., Sadeghi, F. (2016). Introducing KM strategic alignment road map in Iranian government agencies Studied in Tehran Regional Electricity Company, *Journal of Information Technology Management*, 8(2), 231-252. (in Persian)
- Jasimuddin, S. (2007). Exploring knowledge transfer mechanisms: the case of a UK-based group within a high-tech global corporation. *International Journal of Information Management*, 27(4), 294-300.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-80.
- Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 28-37.
- Liao, Y.S. (2005). Business strategy and performance: the role of human resource management control. *Personnel Review*, 34(3), 294-309.
- McArthur, A. W., & Nystrom, P. C. (1991). Environmental Dynamism, Complexity, and Munificence as Moderators of Strategy-Performance Relationships. *Journal of Business Research*, 23(4), 349-361.
- McDowell, W. C., Harris, M. L., & Geho, P. R. (2016). Longevity in small business: The effect of maturity on strategic focus and business performance. *Journal of Business Research*, 69(5), 1904-1908.
- Minoo, F., Shaverdi, T. & Chavoshi, K. (2017). An analytical strategy assessment model based on futures study approach in National Iranian Oil Company. *Quarterly Journal of Business Management*, 8(4), 903-923. (in Persian)
- Mohaghar, A., Razavi, M. & Mirkazemi Mud, M. (2015). Simulating the effects of Knowledge co-creation policies in supply chain on NPD performance using system dynamics. *Quarterly Journal of Business Management*, 7(3), 737-760. (in Persian)
- Morgan, R., & Strong, C. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56(3), 163-176.
- Nisha, N. (2017). An empirical study of the balanced scorecard model: Evidence from Bangladesh. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 9(1), 68-84.
- O'Sullivan, K. (2007). Creating and executing an internal communications plan for knowledge management systems deployments. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 102-108.
- Oliveira, M., Maçada, A. C. G., & Curado, C. (2014). Adopting Knowledge Management Mechanisms: Evidence from Portuguese Organizations. *The Journal of Corporate Transformation*, 21(4), 231-245.
- Parhizgar, M.M., & Saravi-Moghadam, N. (2017). Selection and comparison the most suitable strategy in the public and private banks with BSC approach. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 20(1), 75-98.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Rahimnia, F., Keyvanipoor, S., & Moghadasian, M. (2014). Analysis of BSC perspectives as related to the alignment of environmental uncertainty and supply chain strategy. *Benchmarking*, 21(6), 903-916.
- Rezaei, R., Moghaddam, N., Fami, H. (2014). Studying the effect of knowledge management on organizational performance in Alborz section agriculture organization. *Journal of Agricultural Extension and Education Research*, 7(4), 77-91. (in Persian)

- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Sadr, S. & Ansari, R. (2015). The effect of open innovation and technological inconsistencies on the novelty performance in the event of gaining competitive advantage in knowledge based companies. *Quarterly Behbood Modiriati*, 9(1), 95-114. (in Persian)
- Safarzadeh, H., Tadayon, A. & HorMohammadi, M. (2012). The Evaluation of Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Innovation and Performance (A case study in community health centers of north part of Fars province). *Tolue Behdasht*, 11 (1), 65-76. (in Persian)
- Saito, A., Umemoto, K., & Ikeda, M. (2007). A strategy-based ontology of knowledge management technologies. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 97-114.
- Serna, E. (2012). Maturity model of Knowledge Management in the interpretivist perspective. *International Journal of Information Management*, 32(4), 365-371.
- Slater, S. F. E. A. (2009). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketingstrategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 21(8), 813-829.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.
- Soltanzadeh, S., Rasid, S. Z. A., Golshan, N. M., & Ismail, W. K. W. (2016). Business strategy, enterprise risk management and organizational performance. *Management Research Review*, 39(9), 1016-1033.
- Spillan, J. E., Parnell, J. A., & Virzi, N. (2011). Business Strategy and Performance: An Assessment of Retailers in Guatemala. *Latin American Business Review*, 12, 39-58.
- Taleghani, M. & Mahdizadeh, M. (2016). Investigate the effect of moderating role of E-marketing on relationship between marketing capabilities and performance of companies. *Quarterly Journal of Business Management*, 8(2), 355-374. (in Persian)
- Vanpoucke, E., Vereecke, A., & Wetzels, M. (2014). Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach. *Journal of Operations Management*, 32(7), 446-461.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management science*, 35(8), 942-962.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement in performance business strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Wang, Z., Wang, N., Cao, J., & Ye, X. (2016). The impact of intellectual capital – knowledge management strategy fit on firm performance. *Management Decision*, 54(8), 1861-1885.
- Zarei Matin, H., Jampor az Mey, M., Yazdani, H. & Biryabi, H. (2010). A Survey of the relationship between strategic orientations of enterprise with organizational performance by using balanced scorecard framework. *Quarterly Journal of Business Management*, 2(6), 97-112. (in Persian)