

بررسی اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز

روح‌اله رضائی*

دانشیار، دانشکده کشاورزی، دانشگاه زنجان

نفیسه صلاحی مقدم

دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده کشاورزی، دانشگاه زنجان

حسین شعبانعلی فمی

دانشیار، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۹۴/۲/۱۳

تاریخ دریافت: ۹۳/۴/۳۱

چکیده

هدف این تحقیق توصیفی-همبستگی بررسی اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز بود. جامعه آماری تحقیق شامل ۲۷۲ نفر از کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی در استان البرز بودند که با توجه به جدول کرجسی-مورگان، تعداد ۲۱۳ نفر از آنان از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با انتساب متناسب برای انجام تحقیق انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن شامل خلق، کسب، ثبت، انتقال و کاربرد دانش از اثر مثبت و معنی‌داری (در سطح ۰/۰۱ درصد) بر متغیر وابسته برخوردار بودند و در مجموع ۵۴ درصد از واریانس عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز را تبیین کردند. با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت تقویت مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن به طور مستقیم منجر به بهبود عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی می‌شود.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، عملکرد سازمانی، سازمان جهاد کشاورزی.

*نویسنده مسئول مکاتبات، rohollahrezaei@yahoo.com

مقدمه

همواره در بیشتر سازمان‌ها در سرتاسر دنیا، مدیران به دنبال ارتقاء و بهبود عملکرد سازمان‌های خویش می‌باشند (مقیم و همکاران، ۱۳۹۰)، به عبارت دیگر، امروزه اگر سازمان‌ها بخواهند جایگاه خود را حفظ کرده و به نحوی عمل کنند که باعث بقاء، توسعه و موفقیت‌شان شود، ضروری است که در عملکرد خود تجدید نظر کرده و تعهدات خود نسبت به ارباب‌رجوعان را به درستی ایفا کنند (حسین‌پور و آذر، ۱۳۹۰). در این زمینه، وقوع رویدادهایی مانند گسترش رقابت، پیشرفت فناوری اطلاعات و تلاش همه‌جانبه سازمان‌ها و واحدهای اقتصادی برای کسب جایگاه بهتر، ضرورت توجه به بهبود مستمر عملکرد سازمانی را دو چندان نموده است (قربانی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). در چنین شرایطی، سازمان‌ها ناگزیرند در جستجوی روش‌های جدیدی برای بهبود عملکرد خود باشند (Noruzy et al., 2013)؛ در این راستا یکی از مناسب‌ترین راهبردها، تمرکز بر روی دانش سازمانی و مدیریت صحیح آن است (بدری‌آذرین و همکاران، ۱۳۹۱). امروزه، اهمیت مدیریت دانش به عنوان یک سلاح مهم برای حفظ مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان‌ها به رسمیت شناخته شده و نتایج پژوهش‌های متعدد صورت گرفته در نقاط مختلف دنیا حاکی از اثر مستقیم مدیریت دانش بر بهبود عملکرد می‌باشد، به طوری که چنانچه کیفیت دانش سازمانی خوب باشد، می‌توان انتظار داشت که عملکرد مدیریت و سازمان به میزان قابل توجهی بهبود یابد (Zaied et al., 2012).

در خصوص مفهوم عملکرد سازمانی، رهنورد (۱۳۸۷) آن را یک سازه کلی در نظر گرفته است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد و

ترکیب گسترده‌ای از دریافتی‌های غیرملموس همچون افزایش دانش سازمانی و دریافتی‌های عینی و ملموس مانند نتایج اقتصادی و مالی به شمار می‌رود (صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۱).

(Nghah & Ibrahim, 2010) نیز عملکرد سازمانی را به عنوان مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی، بررسی انحراف سازمان از چارچوب پیش‌بینی شده در برنامه، ارزیابی عملکرد فردی کارکنان در سازمان و بررسی میزان پیشرفت سازمان در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده تعریف کرده‌اند. صرف‌نظر از چگونگی تعریف عملکرد سازمانی، در رابطه با ارزیابی و سنجش آن نیز شیوه‌ها و مدل‌های مختلفی ارائه شده است که یکی از مهم‌ترین و جامع‌ترین آن‌ها مدل اچیو^۱ است که توسط (Hersey & Goldsmith, 1980) ارائه شده و به شکل گسترده‌ای از سوی دانشمندان و محققان مختلف در مطالعات گوناگون به گرفته شده است (عباس‌پور و باروتیان، ۱۳۸۹). بر اساس این مدل، برای سنجش عملکرد سازمانی باید هفت متغیر/ مؤلفه شامل توانایی، وضوح، کمک/ حمایت، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط^۲ را مورد توجه قرار داد (Hersey et al., 2008; Sarfarazi et al., 2012):

۱- توانایی: اشاره به دانش و مهارت‌های کارکنان به منظور انجام موفقیت‌آمیز وظایف‌شان دارد (Torabi Shahidi et al., 2013)؛ ۲- وضوح: به درک کارکنان از نقش‌شان در سازمان و نگرش آن‌ها نسبت به کار و روشن بودن چگونگی انجام آن اطلاق می‌شود (Torabi Shahidi et al., 2013)؛ ۳-

¹ A.C.H.I.E.V.E.

² Ability, Clarity, Help, Incentive, Evaluation, Validity, Environment

(Asoh *et al.*, 2007; Lin, 2007; Ramachandran, 2010; Yang *et al.*, 2010; Allameh *et al.*, 2011). در مورد ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت دانش دیدگاه‌های گوناگونی ارائه شده (ابطحی و آغاز، ۱۳۸۷) که در این تحقیق از نظریه (Bhatt (2001) استفاده شده است. بر اساس این نظریه، مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت دانش شامل خلق، کسب، ثبت، انتقال و کاربرد دانش می‌باشند؛ در این خصوص، خلق دانش به عنوان توانایی سازمان برای ایجاد و اشاعه دانش جدید در تمامی سطوح سازمانی و تجلی دانش در دستاوردهای سازمان در نظر گرفته می‌شود (Yang *et al.*, 2010). کسب دانش، به معنای به دست آوردن دانش جدید از منابع مختلف به ویژه شرکای خارجی بوده و در بسیاری از سازمان‌ها به مثابه یک اهرم رقابتی به شمار می‌رود (Lin, 2007). ثبت دانش، در برگیرنده مجموعه فعالیت‌هایی است که به منظور ثبت و مستندسازی دانش موجود در سازمان صورت می‌پذیرد (Yang *et al.*, 2010). انتقال دانش به تبادل دانش، مهارت‌ها و تجارب کارکنان در تمامی واحدها و بخش‌های مختلف سازمانی اشاره دارد (Lin, 2007). در نهایت، کاربرد دانش که به طور ساده به عنوان استفاده از دانش در راستای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف می‌شود (Aosh *et al.*, 2007).

بخش دولتی و نظام اداری یک کشور از بسترهای مهم رشد و توسعه و از ابزارهای اصلی اجرای فعالیت‌ها و وظایف دولتی محسوب می‌شود؛ از این رو، ناکارآمدی این بخش مشکلات متعددی را برای یک جامعه به همراه خواهد داشت. در سه دهه اخیر در کشور به دلیل مشکلات اقتصادی و اداری متعدد، دولت همواره با مسایل و چالش‌های عمده‌ای در زمینه‌های مختلف روبرو بوده است؛

کمک/ حمایت: کمک سازمانی که کارکنان برای تکمیل و اثربخش بودن در کار خود به آن نیاز دارند (رحیمیان و همکاران، ۱۳۸۹)؛ ۴- مشوق: به انگیزه و تمایل کارکنان برای انجام وظایف‌شان بدون هر گونه اکراه اشاره دارد (Sadeghi *et al.*, 2013)؛ ۵- ارزیابی: به بازخورد روزانه عملکرد کارکنان و بررسی‌های گاه به گاه گفته می‌شود (Hasanpour *et al.*, 2012)؛ ۶- اعتبار: به تصمیم‌گیری معتبر و مناسب از سوی مدیران در خصوص مسایل مختلف سازمان اشاره دارد (Kheradmand *et al.*, 2010)؛ و ۷- محیط: عوامل محیطی از قبیل وجود منابع مالی کافی، شرایط فیزیکی محیط کار، وجود امکانات و تسهیلات، سیستم پاداش‌دهی و غیره که می‌توانند حتی با وجود داشتن تمامی توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه لازم برای شغل، باز هم بر عملکرد اثرگذار باشند (Azizpour *et al.*, 2013).

در مورد مفهوم مدیریت دانش، تعاریف متعددی از سوی صاحب‌نظران و محققان مختلف ارائه شده است؛ واعظی و مسلمی (۱۳۸۸) مدیریت دانش را فرآیندی می‌دانند که سازمان‌ها به واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و همچنین قادر خواهند بود دانش کسب شده را به گونه‌ای مؤثر در تصمیم‌گیری‌های خود به کار گیرند. در تعریف دیگری، ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۰) مدیریت دانش را به عنوان مجموعه فرآیندهایی در نظر می‌گیرند که از دانش به منزله یک عامل کلیدی برای ایجاد ارزش استفاده می‌کنند. به طور کلی، بسیاری از محققان بر روی این موضوع توافق دارند که مدیریت دانش مراحل نظام-مندی است که دانش مورد نیاز برای موفقیت یک سازمان را از طریق خلق، سازماندهی، ذخیره‌سازی، تسهیم و بهره‌برداری از دانش فراهم می‌سازد

اساس هدف پژوهش و بر مبنای محدوده موضوعی تحقیق، در ادامه به مرور نتایج برخی از مطالعات تجربی مرتبط انجام گرفته در داخل و خارج از کشور پرداخته شده است.

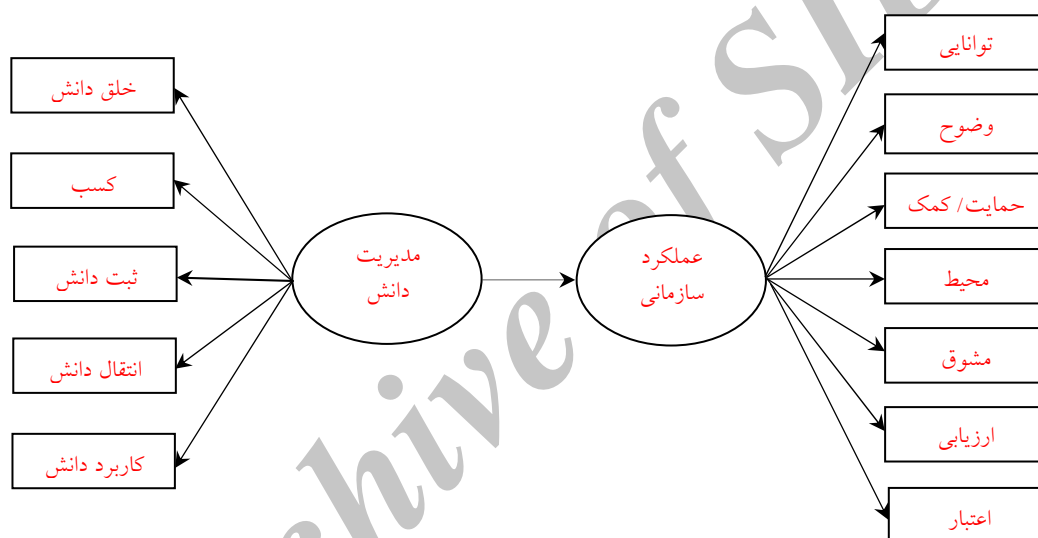
اعرابی و موسوی (۱۳۸۸) در بررسی الگوی راهبردی مدیریت دانش برای ارتقاء عملکرد پژوهشگاه‌ها دریافتند که رابطه مثبت و معنی‌داری بین میزان هماهنگی راهبردها و فعالیت‌های مدیریت دانش با عملکرد پژوهشگاه‌ها وجود دارد و به هر میزان پژوهشکده‌ای از نظر انتخاب راهبردهای مدیریت دانش هماهنگ‌تر و بهتر عمل نماید، به همان میزان عملکرد بالاتری خواهد داشت. صفرزاده و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی به بررسی اثر راهبردهای مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی در مراکز آموزشی و درمانی شمال فارس پرداخته‌اند. بر اساس نتایج تحقیق، مدیریت دانش علاوه بر اثر مستقیم بر نوآوری و عملکرد سازمانی، به صورت غیرمستقیم نیز از طریق نوآوری سازمانی بر روی عملکرد سازمان اثرگذار بود. در تحقیق دیگری، Suzana & Kasim (2010) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی رابطه شیوه‌های مدیریت دانش، صلاحیت و عملکرد سازمانی ادارات دولتی در مالزی به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت دانش و عملکرد ادارات مورد مطالعه رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. Al-Hakim & Hassan (2012) در بررسی روابط میان فرایندهای مدیریت دانش، نوآوری و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات سیار عراق نشان دادند که مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن شامل خلق، کسب، ثبت، انتقال و بهره‌برداری از دانش، هم به شکل مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم از طریق نوآوری سازمانی، اثر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمانی دارند. در مطالعه دیگری، Qaisar

طی این دوره تشکیلات حجیم و بیش از حد بزرگ سازمان‌های دولتی از عملکرد و کارایی لازم برخوردار نبوده و از هدف اصلی خود یعنی خدمت‌رسانی به مردم دور مانده است (عیب‌یابی و همکاران، ۱۳۹۱). در این زمینه، رهنورد (۱۳۸۷) با تأکید بر پایین بودن عملکرد سازمان‌های دولتی بیان می‌دارد اگر این سازمان‌ها در زیربخش‌های مختلف از جمله کشاورزی عملکرد بهتری از خود نشان می‌دادند، شکاف موجود بین عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران و سازمان‌های دولتی موفق در سایر کشورها به این اندازه نبود. بر اساس آمار موجود، عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی در ایران تا حدود زیادی پایین بوده و میزان هدر رفت منابع آن‌ها در حدود ۵ الی ۱۲ درصد تولید ناخالص داخلی می‌باشد (نیکوآقبال، ۱۳۸۹). در این میان، سازمان‌های دولتی فعال در بخش کشاورزی به ویژه سازمان جهاد کشاورزی نیز بنا به دلایل مختلف وضعیت مناسبی نداشته و عملکرد آن‌ها پایین‌تر از اهداف کمی مندرج در برنامه توسعه می‌باشد (خراسانی طرقتی، ۱۳۹۱). در چنین شرایطی ضروری است تا برای بهبود عملکرد این سازمان‌ها به بررسی وضعیت موجود و شناخت عوامل اصلی اثرگذار بر آن پرداخته شود (کوشازاده و همکاران، ۱۳۹۱). در این زمینه، همان‌طور که اشاره شد به نظر می‌رسد که مدیریت دانش بتواند به شکل قابل توجهی بر عملکرد سازمانی اثرگذار بوده و منجر به بهبود و تقویت آن شود؛ علی‌رغم اهمیت موضوع، تاکنون مطالعه خاصی پیرامون بررسی نحوه ارتباط و مکانیسم اثرگذاری مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی انجام نگرفته است؛ از این‌رو، این تحقیق با هدف اصلی بررسی اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز انجام پذیرفت. بر

عملکرد سازمانی در شرکت‌های تولیدی را مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج این تحقیق نشان داد که مدیریت دانش و یادگیری سازمانی به صورت غیرمستقیم از طریق نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی اثرگذار بودند.

با توجه به مطالب اشاره شده در بخش‌های پیشین و در قالب هدف اصلی پژوهش شامل بررسی اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی و بر اساس مرور ادبیات نظری و مطالعات تجربی مرتبط، در این بخش مدل مفهومی پژوهش ترسیم شده است (شکل ۱).

(2012) Danish & Munir در بررسی اثر شیوه‌های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور پاکستان مشخص نمودند که بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. به همین منوال، Zaid et al. (2012) در مطالعه خود دریافتند که تمامی مؤلفه‌های مدیریت دانش شامل کسب، ذخیره و نگهداری و کاربرد دانش دارای رابطه مثبت و معنی‌داری با عملکرد سازمان‌های دولتی و خصوصی در کشور مصر بودند. در نهایت، (2013) Noruzy et al. در پژوهش خود روابط رهبری متحولانه، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، نوآوری سازمانی و



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش: اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی

اهداف تحقیق

هدف کلی این مطالعه بررسی اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز بود. بر اساس هدف کلی اشاره شده، اهداف اختصاصی این تحقیق شامل موارد زیر بودند: تعیین مدل‌های اندازه‌گیری مدیریت دانش و

بر اساس مدل مفهومی پژوهش، فرضیه این تحقیق به شرح زیر بود:
 مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز اثر مثبت و معنی‌داری دارد.

جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی در استان البرز بودند که تعداد آن‌ها بر اساس آمار سازمان جهاد کشاورزی استان البرز (۱۳۹۲)، در حدود ۲۷۲ نفر کارشناس بود. برای تعیین حجم نمونه، از جدول Krejcie & Morgan (1970) استفاده شد که بر اساس آن، حجم نمونه ۲۱۳ نفر به دست آمد. برای دستیابی به نمونه‌ها و تکمیل پرسشنامه‌ها از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با انتساب متناسب استفاده شد که پس از محاسبه، تعداد نمونه‌های زیر به شرح جدول ۱ به هر یک از شهرستان‌ها اختصاص یافت.

عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی از طریق تحلیل عاملی تأییدی؛ و تعیین شدت/میزان اثر مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی از طریق برآورد مدل ساختاری.

روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی، به لحاظ ماهیت از نوع پژوهش‌های کمی و از نظر میزان و درجه کنترل متغیرها از نوع تحقیقات غیرآزمایشی به شمار می‌رود.

جدول ۱- تعداد کل کارشناسان مورد مطالعه و نمونه‌های اختصاص یافته به هر یک از طبقات

شماره	شهرستان‌ها	تعداد کل کارشناسان	تعداد نمونه
۱	کرج	۱۶۱	۱۲۵
۲	نظرآباد	۳۴	۲۷
۳	ساوجبلاغ	۵۷	۴۵
۴	طاقان	۱۰	۸
۵	اشتهارد	۱۰	۸
	جمع کل	۲۷۲	۲۱۳

(بر اساس نظر کارشناسان و متخصصان در زمینه موضوع مورد پژوهش) و روایی سازه (شامل روایی همگرا، تشخیصی و منطقی) و به منظور بررسی پایایی ابزار تحقیق نیز از پایایی ترکیبی استفاده شد (Hair et al., 2010). همچنین، جهت آزمون درست بودن مدل و برازش آن با داده‌های میدانی از شاخص‌های برازندگی استفاده شد که در این تحقیق این شاخص‌ها شامل کای اسکور نسبی (کای اسکور/درجه آزادی)، شاخص برازندگی فزاینده، میانگین مجذور پس‌ماندها، شاخص برازندگی تطبیقی، شاخص میزان انطباق و شاخص ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب بودند. داده‌های گردآوری شده با استفاده از

ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه بود که از سه بخش مشخصه‌های فردی و حرفه‌ای پاسخگویان و پرسش‌های مرتبط با سنجش مؤلفه‌های مدیریت دانش شامل پنج مؤلفه خلق دانش، کسب دانش، ثبت دانش، انتقال دانش و کاربرد دانش و مؤلفه‌های عملکرد سازمانی شامل هفت مؤلفه توانایی، وضوح، حمایت، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط تشکیل شده بود. برای سنجش مؤلفه‌های مدیریت دانش از مقیاس استاندارد Bhatt (2001) و مؤلفه‌های عملکرد سازمانی از مدل اچ‌یو استفاده شد. مقیاس سنجش هر دو بخش اشاره شده، طیف لیکرت پنج سطحی بود. برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی صوری

نرم افزار AMOS_{v20} از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

همچنین، نتایج مربوط به مقادیر میانگین واریانس استخراج شده نشان داد که مقدار این شاخص برای تمامی مؤلفه‌های مورد مطالعه شامل توانایی، وضوح، حمایت، محیط، مشوق، ارزیابی و اعتبار در مدل اندازه‌گیری عملکرد سازمانی و مؤلفه‌های خلق دانش، کسب دانش، ثبت دانش، انتقال دانش و کاربرد دانش در مدل اندازه‌گیری مدیریت دانش بیشتر از ۰/۵ بود. افزون بر این دو شاخص، نتایج تحقیق حاکی از آن بود که مقادیر پایایی ترکیبی محاسبه شده برای مؤلفه‌های اشاره شده در قالب دو مدل اندازه‌گیری مورد مطالعه، بزرگتر از ۰/۷ بودند. در مجموع، با توجه به نتایج به دست آمده بر اساس معیارهای سه گانه اشاره شده، می‌توان بیان داشت که ابزار تحقیق از روایی همگرای مناسبی برخوردار بود.

یافته‌ها

مدل‌های اندازه‌گیری تحقیق

با توجه به نتایج به دست آمده در مدل اندازه‌گیری عملکرد سازمانی به استثنای سه متغیر در مؤلفه‌های اعتبار، ارزیابی و مشوق که به دلیل داشتن بار عاملی کمتر از ۰/۵ از مدل اندازه‌گیری کنار گذاشته شدند، سایر متغیرها دارای بار عاملی بزرگتر از ۰/۵ بودند. به همین منوال، در مدل اندازه‌گیری مدیریت دانش نیز چهار متغیر شامل یک متغیر در مؤلفه‌های کسب دانش و کاربرد دانش و دو متغیر در مؤلفه خلق دانش به دلیل داشتن بار عاملی کمتر از ۰/۵ از مدل حذف شدند.

جدول ۲- خلاصه نتایج بدست آمده از مدل‌های اندازه‌گیری تحقیق

بخش‌های اصلی	مؤلفه‌های مرتبط	میانگین واریانس استخراج شده	ضرایب همبستگی بین مؤلفه‌ها				پایایی ترکیبی
			توانایی	وضوح	حمایت	مشوق	
عملکرد سازمانی	توانایی	۰/۶۸۱	۱				۰/۸۹۴
	وضوح	۰/۵۴۸	۰/۵۱۲*	۱			۰/۷۷۸
	حمایت	۰/۵۲۸	۰/۶۲۳*	۰/۵۶۸*	۱		۰/۸۴۸
	مشوق	۰/۵۱۴	۰/۴۸۹*	۰/۵۴۳*	۰/۵۱۱*	۱	۰/۷۵۸
	ارزیابی	۰/۵۰۰	۰/۵۷۴*	۰/۵۰۸*	۰/۴۹۷*	۰/۵۰۸*	۰/۷۵۰
	اعتبار	۰/۵۱۳	۰/۶۱۲*	۰/۵۵۵*	۰/۶۱۶*	۰/۵۸۷*	۰/۸۶۱
	محیط	۰/۵۰۲	۰/۵۳۶*	۰/۶۹۳*	۰/۵۸۸*	۰/۵۴۴*	۰/۸۰۰
ضرایب همبستگی بین مؤلفه‌ها							
مدیریت دانش	خلق دانش	۰/۶۴۴	۱				۰/۸۴۴
	کسب دانش	۰/۵۰۱	۰/۵۱۵*	۱			۰/۷۷۹
	ثبت دانش	۰/۵۳۵	۰/۵۴۴*	۰/۵۰۴*	۱		۰/۸۵۱
	انتقال دانش	۰/۵۲۸	۰/۶۵۴*	۰/۶۰۱*	۰/۵۸۷*	۱	۰/۸۱۷
	کاربرد دانش	۰/۵۵۵	۰/۴۸۸*	۰/۵۱۴*	۰/۶۲۴*	۰/۴۹۸*	۰/۷۸۸

*: معنی‌داری در سطح ۱ درصد

پرسشنامه نیز از آنجایی که مقادیر پایایی ترکیبی به دست آمده برای مؤلفه‌های مختلف بالاتر از ۰/۷ بودند، بنابراین، ابزار تحقیق دارای پایایی مناسبی بود (جدول ۲).

بر اساس نتایج کسب شده از تحقیق در خصوص آزمون برازش مدل و شاخص‌های مختلف برازندگی، برازش مدل‌های اندازه‌گیری عملکرد سازمانی و مدیریت دانش در سطح قابل قبولی بود (جدول ۳).

در خصوص روایی تشخیصی، نتایج تحقیق نشان داد که مربع ضریب همبستگی مؤلفه‌های مورد مطالعه به صورت دو به دو کوچکتر از میانگین واریانس استخراج شده برای تک تک مؤلفه‌ها بود؛ از این رو، ابزار تحقیق از اعتبار تشخیصی مناسبی برخوردار بود. در مورد روایی منطقی نیز با توجه به نتایج، ضرایب همبستگی بین تمامی مؤلفه‌های مورد مطالعه معنی‌دار شده و در نتیجه ابزار تحقیق دارای روایی منطقی بوده است. در مورد پایایی

جدول ۳- نتایج میزان انطباق مدل اندازه‌گیری با شاخص‌های برازندگی

نتایج در پژوهش		معیار پیشنهاد شده	شاخص برازش
مدل اندازه‌گیری مدیریت دانش	مدل اندازه‌گیری عملکرد سازمانی		
۲/۴۱۱	۲/۱۲۸	≤ 3	کای اسکویر نسبی (کای اسکویر / درجه آزادی)
۰/۹۱۷	۰/۹۲۵	$\leq 0/90$	شاخص برازندگی فزاینده
۰/۰۴۴	۰/۰۴۲	$\leq 0/08$	میانگین مجذور پس‌ماندها
۰/۹۱۶	۰/۹۲۵	$\leq 0/90$	شاخص برازندگی تطبیقی
۰/۸۶۱	۰/۸۸۱	$\leq 0/90$	شاخص میزان انطباق
۰/۰۷۹	۰/۰۷۲	$\leq 0/08$	شاخص ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب

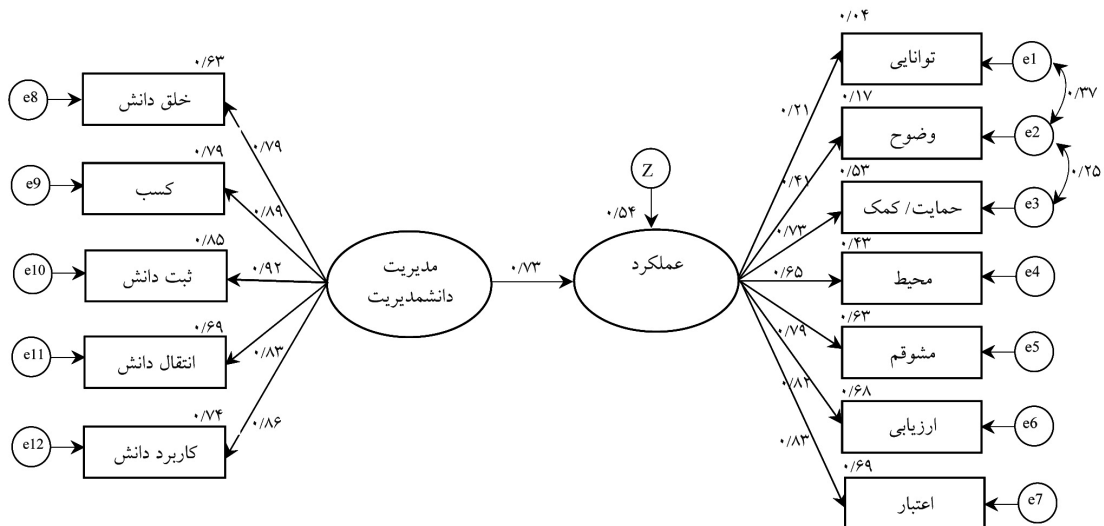
همچنین، همانطور که از شکل (۲) پیداست در قالب مدل ساختاری تحقیق، مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن در مجموع ۵۴ درصد از واریانس عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز را تبیین کردند.

مدل ساختاری تحقیق

بر اساس یافته‌های تحقیق، مدل برآورد شده دارای برازش قابل قبول و در نتیجه ساختار مناسب بود (جدول ۴).

جدول ۴- نتایج میزان انطباق مدل ساختاری تحقیق با شاخص‌های برازندگی

نتایج در پژوهش	معیار پیشنهاد شده	شاخص برازش
۱/۹۳۴	≤ 3	کای اسکویر نسبی (کای اسکویر / درجه آزادی)
۰/۹۷۱	$\leq 0/90$	شاخص برازندگی فزاینده
۰/۰۸۸	$\leq 0/08$	میانگین مجذور پس‌ماندها
۰/۹۷۱	$\leq 0/90$	شاخص برازندگی تطبیقی
۰/۹۳۰	$\leq 0/90$	شاخص میزان انطباق
۰/۰۶۶	$\leq 0/08$	شاخص ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب



شکل ۲- مدل ساختاری تحقیق با مقادیر ضرایب استاندارد شده

تحقیق مورد تأیید قرار گرفته است، به نحوی که متغیر مدیریت دانش دارای اثر مثبت و معنی‌داری بر متغیر عملکرد سازمانی می‌باشد.

افزون بر نتایج اشاره شده در بالا، خلاصه نتایج به دست آمده در رابطه با آزمون فرضیه تحقیق در جدول ۵ ارائه شده است. همانطور که از نتایج پیداست فرضیه

جدول ۵- نتایج و ضرایب رگرسیونی بر اساس مدل ساختاری

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	مقدار t	ضرایب رگرسیونی استاندارد	خطای استاندارد	مقادیر غیراستاندارد	فرضیه تحقیق
تایید فرضیه	۰/۰۰۵	۲/۸۳۵	۰/۷۳۵	۰/۱۱۶	۰/۳۲۸	مدیریت دانش ← عملکرد سازمانی

Noruzy et al. (2013) و et al. (2012) همخوانی داشت. در خصوص نحوه کار و چگونگی اثرگذاری مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی، مرور نتایج مطالعات مختلف حاکی از آن است که مدیریت دانش به شیوه‌های مختلفی می‌تواند بر روی عملکرد سازمانی اثرگذار باشد. در این زمینه، Vaccaro et al. (2010) تأکید دارند که بکارگیری مناسب و اثربخش زنجیره مدیریت دانش در سازمان از طریق کمک به بهبود کیفیت خدمات ارائه شده منجر به افزایش عملکرد سازمان می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج مشخص شد که مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن شامل خلق، کسب، ثبت، انتقال و کاربرد دانش از اثر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز برخوردار بوده و در مجموع ۵۴ درصد از واریانس آن را تبیین کردند. این یافته با نتایج پژوهش‌های متعددی همچون صفرزاده و همکاران (۱۳۹۱)، Al-Hakim & Hassan, Suzana & Kasim (2010) و Zaid, Qaisar Danish & Munir (2012) (2012) سازگار است.

همچنین، مدیریت دانش می‌تواند زمینه یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر دانش و اطلاعات جدید و در نتیجه توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای کارکنان را فراهم نماید تا آن‌ها بتوانند وظایف کاری خود را به شکل اثربخش‌تری انجام دهند که این موضوع نیز به نوبه خود افزایش عملکرد سازمانی را در پی خواهد داشت (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010). پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان سبب می‌شود تا کارکنان به واسطه شبکه‌سازی و تبادل دانش و تجاربشان، قدرت انطباق و انعطاف‌پذیری بیشتری پیدا نموده و تغییرات مرتبط با بهبود سازمانی برای افزایش عملکرد را به شکل راحت‌تری قبول کرده و یا آمادگی بیشتری برای واکنش به این تغییرات داشته باشند (Noruzi *et al.*, 2013). در فرایند مدیریت دانش، وقتی کارکنان احساس نمایند که دانش آن‌ها از سوی همکاران و مدیران سازمان مورد توجه قرار گرفته و ارزشمند برشمرده می‌شود، نسبت به کار خود رضایت و تعهد بیشتری پیدا کرده و سخت‌تر کار می‌کنند که این امر به معنای بهبود عملکرد سازمانی است. همچنین، همبستگی بیشتر اعضای سازمان و مبادله فعال اطلاعات و ایده‌ها در محیطی باز و قابل اطمینان، ضمن جلوگیری از فرسودگی و زوال دارایی‌های ذهنی در سازمان (امیرخانی، ۱۳۸۴)، این توانایی را به کارکنان در سطوح مختلف می‌دهد تا اهداف و فعالیت‌های سازمان را بهتر درک کرده و این احساس را به آن‌ها القاء می‌کند که کار آن‌ها به عنوان بخشی از یک هدف بزرگ‌تر معنی‌دار می‌باشد که این موضوع نیز در نهایت منجر به بهبود رضایت شغلی و انگیزه بیشتر کارکنان برای انجام بهتر وظایف شغلی‌شان (امیرخانی، ۱۳۸۴) و بهره‌وری مناسب‌تر از منابع انسانی برای افزایش عملکرد سازمان می‌شود (صفرزاده و همکاران،

۱۳۹۱). همچنین، مدیریت دانش از طریق تسریع در فرایندهای حل مسأله، می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی کمک نماید (Kiessling *et al.*, 2009)، بدین ترتیب که به هنگام مواجه کارکنان با مسایل مختلف در سازمان، مدیریت دانش به دلیل ثبت و مستندسازی دانش و تجارب گذشته، راه‌حل‌های مناسب‌تری را به کارکنان ارایه می‌دهد و سبب می‌شود تا آن‌ها بتوانند با صرفه‌جویی در وقت، تصمیمات به موقع و آگاهانه‌تری را برای رفع مسایل اتخاذ نموده و عملکرد کاری بهتری را نشان دهند (Ngah & Ibrahim, 2010). مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌نماید تا به سرعت برنامه‌ها و فرایندهای خود را با توجه به شرایط متغیر پیرامونی تطبیق داده و در رویارویی با تغییرات بیرونی به شکل اثربخش‌تری عمل نمایند و در نتیجه بتوانند عملکرد خود را همواره در سطح مطلوب حفظ کنند (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010). همچنین، مدیریت دانش از طریق کمک به مدیران در انتخاب و اجرای مناسب‌ترین فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی، ضمن کاهش دوباره‌کاری، احتمال وقوع یا تکرار اشتباه را کاهش داده و منجر به بهبود اثربخشی و در نهایت عملکرد سازمان می‌شود (AL-Hakim & Hassan, 2012). افزون بر اثربخشی، مدیریت دانش می‌تواند کارایی سازمان را نیز افزایش دهد، برای نمونه، Bontis (2003) در مطالعه خود نشان داد سازمانی‌هایی که کارکنان آن‌ها دانش خود را با یکدیگر بیشتر تسهیم می‌نمایند، از طریق کاهش هزینه‌های مرتبط با جستجو و دسترسی به دانش و فناوری‌های ارزشمند، بازدهی بیشتری داشته و به شکل کارتری عمل می‌نمایند. افزون بر موارد اشاره شده، مدیریت دانش می‌تواند با ذخیره، نگهداری و تسریع در دسترسی کارکنان به دانش موجود در سازمان به

- به منظور ایجاد فضایی مناسب جهت پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان پیشنهاد می‌شود مواردی همچون فراهم کردن شرایط لازم برای آموزش و یادگیری مستمر کارکنان و توسعه برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، توجه به خلاقیت و نوآوری و تشویق کوشش‌های خلاق کارکنان، پشتیبانی از توزیع و تسهیم دانش در سازمان و تشویق افراد به انتقال تجربیات و مهارت‌هایشان به سایر کارکنان به ویژه از طریق برگزاری نشست‌های منظم و برپایی جلسات هم‌اندیشی و بارش فکری، تسهیل اقدامات تیم‌سازی و تشکیل تیم‌های فراوظیفه‌ای در سازمان، شناسایی و حمایت از افراد باتجربه و دارای دانش به منظور معرفی و الگوبرداری سایر کارکنان از دانش و تجربیات آن‌ها، ایجاد فضایی مساعد برای بحث و گفتگوی آزاد بین کارکنان در خصوص مسایل مختلف سازمان و ارزش قایل شدن برای مطالعه و تحقیق و تشویق کارهای پژوهشی کارکنان، از سوی مدیران سازمان مورد توجه جدی قرار گیرند.

- با توجه به اینکه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان به شکل قابل توجهی مبتنی بر تعهد مدیران و حمایت آن‌ها از رویه‌های مدیریت دانش به لحاظ تأمین بودجه، ساختار و سایر منابع و امکانات می‌باشد، از این‌رو، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان از طریق شیوه‌های مختلف از جمله مشارکت فعال در مراحل مختلف فرآیند اجرای مدیریت دانش، تأثیر دادن میزان عملکرد دانشی افراد در سیستم‌های ارزیابی عملکرد، ارتقاء، پاداش‌دهی، تشویق و تنبیه و حسابرسی

طور مستقیم بر روی عملکرد سازمانی اثرگذار باشد (بدری‌آذرین و همکاران، ۱۳۹۱). همچنین، بواسطه پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و تکیه بر دانش تسهیم شده در بین تمامی افراد، زمینه و امکان بیشتری برای خلاقیت و نوآوری کارکنان فراهم شده (صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۱) و در نتیجه سازمان‌ها می‌توانند به راه‌حل‌های نوآورانه‌تری برای رفع مسایل مختلف دست یافته و از طریق تشخیص و بهره‌برداری بهتر از ایده‌های جدید، موقعیت رقابتی خود را تقویت کرده (Singh et al., 2006; López-Nicolás & Merono-Cerdán, 2011) و عملکردشان را ارتقاء دهند (Qaisar Danish & Munir, 2012).

در مجموع، با توجه به مطالب اشاره شده می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت دانش از متغیرهای اصلی اثرگذار بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز بوده و پیش‌شرط اساسی برای بهبود آن محسوب می‌شود. در واقع، ارتقای عملکرد در این سازمان به طور مستقیم به مؤلفه‌ها و فرایندهای مدیریت دانش شامل ایجاد و کسب اطلاعات و دانش جدید در سطوح مختلف سازمانی، ثبت و مستندسازی دانش موجود در سازمان، تبادل دانش، مهارت‌ها و تجارب بین کارکنان در تمامی واحدها و بخش‌های سازمانی و استفاده از دانش شکل گرفته در راستای دستیابی به اهداف سازمانی بستگی دارد.

پیشنهادها

با در نظر گرفتن نتایج کسب شده از پژوهش، پیشنهادهای زیر جهت پیاده‌سازی و تقویت مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی آن ارایه می‌گردد:

- عملکرد دانشی واحدهای سازمان در پایان هر دوره مالی و سایر راهکارهایی که متناسب با موقعیت و شرایط خاص سازمان باشد، تعهد و حمایت عملی خود را از مدیریت دانش نشان دهند.
- توجه به توسعه و تقویت زیرساخت‌های تکنولوژیکی لازم از قبیل ارتباطات شبکه‌ای، مدیریت اسناد، پایگاه داده‌ای و موتورهای کاوش و بازیابی اطلاعات، یکپارچه و به روز کردن سیستم‌های اطلاعاتی سازمان، تسهیل دسترسی کارکنان به دانش و اطلاعات مرتبط با حوزه کاری آن‌ها با استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و سایر موارد از دیگر پیشنهادهایی هستند که می‌توانند فرایند پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی را به شکل اثربخش‌تری فراهم سازند.
- منابع و ماخذ**
۱. ابطحی، ح. و آغاز، ع. (۱۳۸۷). تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش (مورد مطالعه: وزارت صنایع و معادن). دو ماهنامه علمی- پژوهشی دانشور رفتار، دوره ۱۸، شماره ۴۷، صفحات ۲۷۶-۲۶۵.
 ۲. ابوالقاسمی، ع.، مرادی سروش، م.، نریمانی، م. و زاهد، ع. (۱۳۹۰). رابطه ابتکار شخصی، جهت‌گیری مذهبی و سرمایه اجتماعی سازمانی با عملکرد شغلی کارکنان مراکز تولیدی. فصلنامه دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی، سال ۱۲، شماره ۴۳، صفحات ۹۴-۸۶.
 ۳. اعرابی، م. و موسوی، س. (۱۳۸۸). الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقاء عملکرد پژوهشگاه‌ها. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۱۵، شماره ۱، صفحات ۲۶-۱.
 ۴. امیرخانی، ا. (۱۳۸۴). کاربرد مدیریت دانش در بهبود عملکرد سازمان. فصلنامه پیک نور، دوره ۳، شماره ۳، صفحات ۱۴۰-۱۳۱.
 ۵. بدری‌آذرین، ی.، سید عامری، ح. و ایمان‌پور، ع. (۱۳۹۱). تحلیل رگرسیونی رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی. فصلنامه مدیریت ورزشی، دوره ۴، شماره ۱۵، صفحات ۵۰-۳۵.
 ۶. حسین‌پور، د. و آذر، م. (۱۳۹۰). بررسی رابطه سرمایه فکری و اجتماعی با عملکرد سازمانی از نظر مدیران و کارکنان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، دوره ۳، شماره ۷، صفحات ۲۹-۱۹.
 ۷. خراسانی طرقي، ح. (۱۳۹۱). موانع تغییر و تحول سازمان‌های دولتی. قابل دسترسی در: <http://system.parsiblog.com/Posts/1102>
 ۸. رحیمیان، ح.، فیروزی، ع. و ظهري، ب. (۱۳۸۹). مقایسه کیفیت زندگی کاری کارکنان شرکت‌های مناطق دو و چهار عملیات انتقال گاز و بررسی رابطه آن با عملکرد سازمانی. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۴، شماره ۱۰، صفحات ۸۹-۷۱.
 ۹. رهنورد، ف. (۱۳۸۷). عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی مدیریت، دوره ۸، شماره ۴، صفحات ۱۰۰-۷۷.
 ۱۰. صفرزاده، ح.، تدین، ا. و حرمحمدی، م. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: مراکز آموزشی و درمانی شمال فارس). فصلنامه طلوع بهداشت (دانشکده بهداشت یزد)، دوره ۱۱، شماره ۱، صفحات ۸۶-۷۶.
 ۱۱. عباس‌پور، ع. و باروتیان، ه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (بر اساس

- organizational performance in the Iraqi MTS. Paper presented at International Conference on Knowledge Management, Malaysia, Abstract retrieved from www.kmice.cms.net.my/ProcKMICe/KMICe2012/PDF/CR63.pdf
19. Allameh, S. M., Zare, S. M., & Davoodi, S. M. R. (2011). Examining the impact of KM enablers on knowledge management processes. *Proscenia Computer Science*, 3, 1211-1223. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050910005715>
 20. Asoh, D., Belardo, S., & Crnkovic, J. (2007). Assessing knowledge management: Refining and cross validating the knowledge management index using SEM techniques. *International Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 1-30. Retrieved from www.igi-global.com/article/assessing-knowledge-management/2699
 21. Azizpour, M., Abdi, S., & Khoda Bakhshi, N. (2013). Personality traits and human resource productivity at cultural organizations. *International Journal of Management Research and Review*, 3 (4), 2703-2706. Retrieved from ijmrr.com/admin/upload_data/journal_Qadar_V_3apr13mrr.pdf
 22. Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2010). Knowledge Management: Systems and processes. Retrieved from <http://www.amazon.com/Knowledge-Management-Processes-Irma-Becerra-Fernandez/dp/076562351X>
 23. Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques and people. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 68-75. Retrieved from http://www.researchgate.net/publication/242340596_Knowledge_management_in_organizations_examining_the_interaction_between_technologies_techniques_and_people
 24. Bontis, N. (2003). Intellectual capital disclosure in Canadian corporations. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 7 (1), 9-20. Retrieved from www.nickbontis.com/ic/publications/BontisJHRCA.pdf
 25. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). Multivariate data analysis. Retrieved from <http://www.amazon.com/Multivariate->
- مدل اچیو) در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران در سال ۱۳۸۸. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۴، شماره ۱۰، صفحات ۳۷-۷.
۱۲. عیابوی، ن.، مهرعلیزاده، ی. و حسین پور، م. (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: کمیته امداد امام خمینی استان خوزستان). دومین کنفرانس ملی دانشجویی کارآفرینی، تهران، ۲۰ و ۲۱ مهرماه ۱۳۹۱، صفحات ۱۲-۱.
 ۱۳. قربانی زاده، و.، حبیبی بدرآبادی، ح.، و ابراهیم زاده، ح. (۱۳۹۱). نقش تعدیل کننده فرایند یادگیری در رابطه بین سرمایه فکری و عملکرد سازمانی. فصلنامه پژوهش های مدیریت عمومی، دوره ۵، شماره ۱۶، صفحات ۱۶۱-۱۳۵.
 ۱۴. کوشا زاده، ع.، رحیم نیا، ف. و افخمی روحانی، ح. (۱۳۹۱). اثر اعتماد به مدیران بر تفکر راهبردی سازمانی و نقص آن ها در بهبود عملکرد سازمانی از راه تعهد سازمانی در بستر آموزش عالی. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۳، شماره ۴، صفحات ۱۸۷-۱۶۳.
 ۱۵. مقیمی، م.، امامی، ف. و کاظمی، م. (۱۳۹۰). ارزیابی و اولویت بندی شاخصه های سرمایه اجتماعی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی در نظام دانشگاهی. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۹، شماره ۲، صفحات ۶۰-۲۹.
 ۱۶. نیکوآقبال، ع. (۱۳۸۹). مصیبتی به نام شرکت های دولتی. ماهنامه اقتصاد ایران، دوره ۱۳، شماره ۱۴۰، صفحات ۲۶-۲۰.
 ۱۷. واعظی، ر. و مسلمی، ط. (۱۳۸۸). شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر اجرای مطلوب سیستم مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت همکاران سیستم). فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، دوره ۱، شماره ۱، صفحات ۱۹-۷.
 18. Al-Hakim, A., & Hassan, S. (2012). The relationships among knowledge management processes, innovation and

- medium enterprises. Paper presented at 5th International Conference on Knowledge Management: Theory, Research & Practice, China. Abstract retrieved from citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.403.6354
34. Noruzi, A., Majazi Dalfard, V., Azhdari, B., Nazari, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64 (5), 1073-1085. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs00170-012-4038-y>
 35. Qaisar Danish, R., & Munir, Y. (2012). Impact of knowledge management practices on organizational performance; evidence from Pakistan. *Scientific & Engineering Research*, 3 (8), 1-6. Retrieved from http://www.researchgate.net/profile/Rizwan_Danish2/publication/259042572_Impact_of_Knowledge_Management_Practices_on_Organizational_Performance_An_Evidence_From_Pakistan/links/00463529cd845c104f000000.pdf
 36. Ramachandran, S. (2010). Knowledge management in higher education: A case study in Malaysia. Retrieved from www.ijern.com/journal/January-2014/37.pdf
 37. Sadeghi, M., Musavi, M., Samiie, S., & Behrooz, A. (2013). Developing human resource productivity through organizational justice. *Public Administration and Governance*, 3 (2), 173-190. Retrieved from www.macrothink.org
 38. Sarfarazi, M., Balaghi Inalo, A., & Rouhi Khalili, M. (2012). Investigating factors of the performance of the Hormozgan Judiciary staff influencing client satisfaction using the A.C.H.I.V.E. model. *Journal of American Science*, 8 (9), 864-872. Retrieved from www.jofamericanscience.org/am/118_10595am0809_864_872.pdf
 39. Singh, S., Chan, Y., & Mc Keen, J. (2006). Knowledge management capability and organizational performance: A theoretical foundation. Paper presented at OLKC Conference, Data-Analysis-7th-Edition/dp/0138132631
 26. Hasanpour Ghavkadehi, F., Goodarzvand Chegini, M., Rezaee Dizgah, M., & Akhavan Khodashahri, A. (2012). The relationship between job stress and employee performance of emergency medicine centers (115) in Guilan province. *Science Road Publishing Corporation*, 4 (1), 43-50. Retrieved from www.sciroad.com/TSS/TSS1241/TSS-12031.pdf
 27. Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2008). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Retrieved from <http://www.amazon.com/Management-Organizational-Behavior-Leading-Resources/dp/0130175986>
 28. Kheradmand, E., Valilou, M., & Lotfi, A. (2010). The relation between quality of work life and job performance. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 6 (4), 317-323. Retrieved from [www.idosi.org/mejsr/mejsr6\(4\)/1.pdf](http://www.idosi.org/mejsr/mejsr6(4)/1.pdf)
 29. Kiessling, T., Richey, G., Meng, J., & Dabic, M. (2009). Exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy. *Journal of World Business*, 44, 421-433. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951608000801>
 30. Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610. Retrieved from http://home.kku.ac.th/sompong/guest_speaker/KrejcieandMorgan_article.pdf
 31. Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), 315-332. Retrieved from <http://mapule276883.pbworks.com/f/Knowledgs%20sharing%20and%20firm%20inniovation.pdf>
 32. López-Nicolás, C., & Merono-Cerdán, A. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *Journal of Information Management*, 31 (6), 502-509. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401211000211>
 33. Ngah, R., & Ibrahim, A. R. (2010). The effect of knowledge sharing on organizational performance in small and

- innovation and firm performance. *Technological Forecasting & Social Change*, 77 (7), 1076-1089. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162510000351>
43. Yang, H., Phelps, C., & Steensma, H. (2010). Learning from what others have learned from you: The positive effects of technological spillovers on originating firms. *Academy of Management Journal*, 53(2), 371-389. Retrieved from www.mcgill.ca/learning_from_others_amj_2010.pdf
44. Zaied, A., Soliman Hussein, G., & Hassan, M. (2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 4 (5), 27-35. Retrieved from www.mecspress.org/ijieeb/ijieeb-v4-n5/IJIEEB-V4-N5-4.pdf
- University of Warwick, England. Retrieved from www2.warwick.ac.uk/fac/soc/144_singh.pdf
40. Suzana, R., & Kasim, R. (2010). The relationship of knowledge management practices, competencies and the organizational performance of government departments in Malaysia. *Human and Social Sciences*, 5 (4), 219-225. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/36156517/>
41. Torabi Shahidi, H., Shabankareh, N., & Momayez, A. (2013). Investigating the impact of performance management on human resource performance across head offices of Agricultural bank branches in Tehran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (8), 177-188. Retrieved from journaldatabase.info/articles/investigating_impact_performance.html
42. Vaccaro, A., Parente R., & Veloso, F. (2010). Knowledge management tools, inter organizational relationships,