

Research Paper

The Trilogy Infrastructure Model, Performance Macro Strategy in the Modern Organizational Concept of Downsizing the State



Meisam Najjaran¹ , *Hoseinali Bahramzadeh² , Mosayeb Samanian²

1. PhD Student, Department of Public Administration, Faculty of Human Science, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Human Science, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran.

Use your device to scan
and read the article online



Citation: Najjaran, M., Bahramzadeh, H., & Samanian, M. (2020). [The Trilogy Infrastructure Model, Performance Macro Strategy in the Modern Organizational Concept of State-Small (Persian)]. *Journal Strategic Studies of Public Policy*, 10(36), 120-141.



Received: 15 Nov 2019

Accepted: 09 May 2020

Available Online: 01 Nov 2020

Key words:

Infrastructure trilogy, Hypertext organization-structure, Human resource management techniques, Performance, State-Small (SS)

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate and explain the trilogy infrastructure relationships with organizational performance in the service-rich and knowledge organization of Imam Khomeini Relief Committee (RA) as a state-downsizing organizational model. The research method is descriptive, correlational, field and survey. Generally, it is quantitative and developmental research. Based on the sampling criteria of the confirmatory factor analysis and structural models that are tested by partial least squares (PLS), 260 subjects are selected to collect data. The data collection tools were two standard questionnaires whose validities and reliabilities were confirmed by related tests. The separation of the second questionnaire is due to its extended dimension to the basic model and indicative of the developmental model of the research. The study results show significant impacts between existing arguments (knowledge management strategies, Heuristic organizational structure, human resource management, and organizational performance) and the necessity of designing and implementing the organizational mechanism resulting from the present integrated model. These prescriptive results can be used as a source of study and action in organizations with a tendency to provide comprehensive services (state-downsizing) to achieve excellence.

* Corresponding Author:

Hoseinali Bahramzadeh, PhD.

Address: Department of Public Administration, Faculty of Human Science, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran.

E-mail: basiratemodiriati@chmail.ir

مقاله پژوهشی

الگوی سه‌گانه زیرساخت، راهبرد کلان عملکرد در مفهوم نوین سازمانی دولت کوچک

میثم نجاران^۱، حسینعلی بهرامزاده^۲، مصیب سامانیان^۲

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

چکیده

هدف پژوهش، بررسی و تبیین روابط سه‌گانه زیرساختی با عملکرد سازمانی در تشکیلات کثیرالخدمت و مستلزم دانش‌مداری کمیته امداد امام خمینی (ره) به عنوان یک مدل سازمانی دولت کوچک است. روش پژوهش از نوع توصیفی، همبستگی، میدانی و پیمایشی بوده و در دسته‌بندی کلی در زمره تحقیقات کمی و توسعه‌ای محسوب می‌شود. بر اساس موازین نمونه‌گیری در تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌های ساختاری که با روش حداقل مربعات جزئی آزمون می‌شود، از ۲۶۰ آزمودنی جهت گردآوری داده استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو پرسش‌نامه استاندارد بوده که پایایی و روایی آن‌ها توسط آزمون‌های مرتبط تأیید شده است. تفکیک پرسش‌نامه دوم ناشی از بُعد الحاقی به مدل پایه و نشانه توسعه‌ای بودن مدل است. نتایج پژوهش نشان‌دهنده تأثیرات معنادار بین آرگومان‌های موجود (راهبردهای مدیریت دانش، ساختار سازمانی فرامتن، فنون مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی) بوده است و لزوم طراحی و پیاده‌سازی سازوکار سازمانی ناشی از الگوی تلفیقی حاضر، تجویزی منبعث از همین نتایج است که می‌تواند به عنوان یک منبع مطالعه و اقدام در سازمان‌های با گرایش ارائه خدمات جامع (دولت کوچک) برای نیل به تعالی مورد استفاده قرار گیرد.

تاریخ دریافت: ۲۴ آبان ۱۳۹۸
تاریخ پذیرش: ۲۰ اردیبهشت ۱۳۹۹
تاریخ انتشار: ۱۱ آبان ۱۳۹۹

کلیدواژه‌ها:

سه‌گانه زیرساخت،
ساختار سازمانی
فرامتن، فنون مدیریت
منابع انسانی، عملکرد،
دولت کوچک

* نویسنده مسئول:

دکتر حسینعلی بهرامزاده

نشانی: بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بجنورد، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت دولتی.

پست الکترونیکی: basiratmodiriatti@chmail.ir

مقدمه

تربیت پذیری در مدرسه نخستش باشد؛ بنابراین آثار این تجویز علاوه بر پیامدهای سازمانی دارای تبعات راهبردی اجتماعی، به ویژه از نحل اداره امور عمومی نیز هست.

۱. ادبیات موضوع

۱-۱. مدیریت دانش و عملکرد سازمان

داونپورت و پروساک^۱ (۲۰۰۰) دانش را ترکیبی از تجارب نظام یافته، ارزش ها، اطلاعات مفهومی و بینش تخصصی که چارچوبی برای ارزیابی و تلفیق تجارب و اطلاعات جدید فراهم می کند، تعریف کرده اند (Bolisani & Bratianu, 2018: 13). انواع دانش مشتمل بر ضمنی و صریح است (Polanyi, 1998; Nonaka & Kono, 1998: 22). دانش ضمنی، ذهنی بوده و از تجربه به دست می آید و به تمرین وابسته است، نه طرز عمل از پیش تعیین شده در اینجا، آنجا و اکنون. دانش صریح، عینی و منطقی است، پی در پی، نظام مند و نرم افزاری ایجاد شده و به نظریه ها وابسته است (Maravilhas, Martins, 2019). مطابق نظریه پولانی (۱۹۵۸)، بخش معتناهی از دانش سازمانی، ضمنی و منبع مهم سازمان است. هانسن^۲ (۱۹۹۹) و چوی و لی^۳ (۲۰۰۲)، معتقدند که استراتژی مدیریت دانش سازمان باید یا بر کدگذاری بر اساس دانش صریح یا بر شخصی سازی بر اساس دانش ضمنی متمرکز باشد. کدگذاری، دانش فردی را استخراج و فناوری و رویکرد دیوان سالارانه ثبت و ضبط رویدادهای تجربی جهت استفاده مجدد، آن را ذخیره می کند. هدف از کدگذاری «تبدیل دانش به اشکال کاربردی

امروزه جهت برخورداری از سازمان متعالی، نیازمند تغییری بنیادین در نگرش دشوار دستیابی به وحدت روش های پراکنده مدیریت و یک مدل تجویزی واحد و جامع هستیم. این نگرش وارونه، زمانی پدید می آید که کاربران روش های پراکنده، از نابالغی اجتماعی برخوردار و پرورده یک نظام جامعه ساز پرورشی نباشند. در این تغییر نگرش، تحول در مبانی توسعه منابع انسانی (آموزش و پرورش) و ساخت انسان بالغ، جایگزین وحدت روش شده و حیاتی ترین دوره پرورشی او، یعنی کودکی هدف قرار می گیرد. کودکی آشنا با مهارت های بینشی و قلبی و نه فنی و عقلی. در چنین سازوکاری دیگر نگران استیصال پژوهشگران رشته توسعه در ارائه مدل های جامع نخواهیم بود؛ چراکه انسان بالغ در به کارگیری مدل های حتی بخشی و ناقص بصیر بوده و به نحو درونزا مجری پیوندیافتگی آن با متغیرهای پنهان و درگیر است. این برنامه ای جهت ساخت انسان مؤثر با قدرت فازی شناخت در اجرای مدل های استقرایی توسعه به جای توهم در ترکیب گرایشی روش و مدل سازی های جامع است و البته زمینه تحول نسخ کاربردی پژوهش در حوزه علوم اجتماعی. حال در کاربرد مدل حاضر، هدف کمک به ارتقای عملکرد سازمانی است، با این تفاوت که تجویز جاری جهت لزوم تغییر نگرش در مدل پردازی های مدعی جامعیت در روش های جزئی ارتقای عملکرد سازمانی ارائه شده و نشان از جامعیت گرایشی در بازپرورش انسان سازمانی پس از دوره حیاتی پرورش (کودکی) به عنوان عامل اصلی به کارگیری فنون و روش های پراکنده، متمایز و مستقل اداری، دارد. باید دانست سازمان می تواند مدرسه ای دیگر برای انسان، پس از دوره

1. Thomas Davenport & Lorenz Prusak

2. Hansen

3. Choi & Lee

و قابل دسترس» است. شخصی‌سازی بر ارتباط بین‌فردی جهت نشر دانش تأکید دارد (Nguyen & Pham, 2017: 85; Attar, 2020). این دو استراتژی، منحصربه‌فرد نبوده و می‌توانند در فرایند ماریجی تبدیل دانش صریح به ضمنی و تبدیل دانش ضمنی به صریح با هم ترکیب شوند (Nonaka & Kono, 1998) و در صورت مدیریت آلیجاد، ذخیره، سازمان‌دهی و به‌کارگیری، اثربخشی را ارتقا دهند (Muñoz-Pascual, Galende & Curado, 2020). بسیاری مدیریت دانش را راهبرد و فرایند این ارتقا دانسته‌اند (Bergeron, 2003: 9-8; McNabb, 2007; Abbas & Sağsan, 2019: 7). با نهادی شدن دانش در سرمایه انسانی، صلاحیت‌های سازمان گسترش می‌یابد (Grant, 1996; Hansen, 1999; Spend-er, 1996). صاحب‌نظران ضمن تأیید این رابطه، تعاملات اجتماعی کارکنان را عامل زیرساختی آن می‌دانند که با تشویق ارتباطات مورب اعتمادساز (اجرای طرح‌ها و جشنواره‌های ورزشی و اردوهای خانوادگی کارکنان) موجب اثربخشی راهبردهای مدیریت دانش و ارتقای سطح عملکرد می‌شود. مطالعاتی هم که شواهد مثبتی را نیافته، علت را فقدان اجرای شایسته راهبرد و تعامل ابعاد دانش دانسته‌اند (Darroch, 2005; Seleim & Khalil, 2007). بنابراین مفروض است بین مدیریت دانش از طریق پیاده‌سازی راهبردهای تدوین و شخصی‌سازی و عملکرد سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

۲-۱. تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان

در پویایی و پیچیدگی محیطی، مدیریت سرمایه انسانی، بنیان فراوانی مزیت‌های پایدار سازمان و

انطباق با محیط است (Jackson, Schuler & Jiang, 2014). سازمان‌های خدماتی و تولیدی بزرگ از طریق فنون منابع انسانی می‌توانند در شکل‌گیری مهارت‌ها، نگرش، رفتار و عملکرد مؤثر باشند (Lu, Chen, Huang & Chien, 2015). مطالعات تجربی تلاش زیادی را برای ارتباط فنون منابع انسانی با خروجی سازمان کرده‌اند چه از طریق نظام‌های اداری کارا (Delaney & Huselid, 1996; Huselid, 1995) و مبتنی بر اعتماد (Arthur, 1994)، چه از طریق مشارکت بالا (Batt, 2002)، یا فعالیت‌های نوآورانه (MacDuffie, 1995) در سطح کسب و کار فردی و شرایط محیطی امروز (کاتر، ۱۳۸۳: ۳۱). این بررسی‌ها نشان می‌دهد که فنون منابع انسانی بر عملکرد سازمان از طریق تأثیر بر بهره‌وری فردی و گروهی، شامل بهبود دانش، مهارت، قابلیت‌های بالقوه و جاری، افزایش انگیزه، مشارکت، تعهد، کاهش اجتناب از کار، تقویت بقای نوع اثربخش کارکنان، مؤثر است (Lapiņa, Maurāne & Stariņecab, 2014; Jackson et al., 2014). اگرچه مطالعاتی هم کاملاً موافق این رابطه نبوده، لکن یافته‌هایشان ایده فوق را تأیید می‌کند (Zehir, Gurol, Karaboga & Kole, 2016). با استدلال مذکور، انتظار است که فنون منابع انسانی راهبردی مشتمل بر استخدام بهینه، آموزش قوی، مشارکت فعالانه کارکنان، ارزیابی عملکرد جامع و سیستم‌های محرک، بر کارکنان تشویق شده برای ارائه نگرش و رفتار ارتقادهنده عملکرد، مؤثر باشد. بنابراین مفروض است بین فنون منابع انسانی راهبردی انتخاب بهینه کارکنان، آموزش قوی، مشارکت فعال، ارزیابی عملکرد جامع و جبران خدمت مبتنی بر عملکرد و عملکرد سازمان، رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.

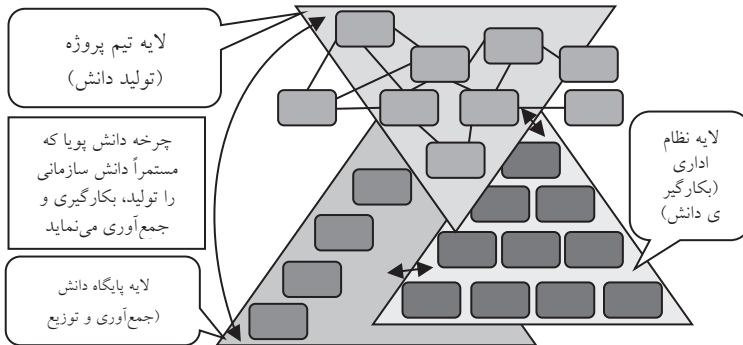
۳-۱. ساختار سازمانی فرامتن و عملکرد سازمان

پژوهش‌های متعددی ساختار سازمانی را مؤثر بر عملکرد دانسته‌اند (Ogbo, Chibueze, Christopher & Anthony, 2015; Setiawan, Made Putrawan, Murni & Ghozali, 2016). نوع ساختار نیز وابسته به استراتژی، محیط، اندازه، فناوری و انتخاب مدیران است (رابینز، ۱۳۸۷: ۴۳). ساختار سازمانی، استدلال منطقی برنامه‌ریزی شده وظایف افراد و بخش‌های سازمان است. ساختار سنتی مانع توزیع دانش و مروج رفتار فردگرا بوده و ساختار منعطف توزیع دانش را درون و برون سازمان تسهیل می‌کند. مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکیوچی^۴ موخند ترکیبی از ساختار بوده که مناسب فرایند مدیریت دانش است. ساختاری که نوناکا، کونو و کوزاکا^۵ (۱۹۹۳) و نوناکا و تاکیوچی (۱۹۹۵)، آن را سازمان فرامتن^۶ [شبکه‌ای غیرترتیبی با عناصری مرتبط] می‌نامند. ساختار سنتی میان دو نوع دیوان‌سالاری و گروه کاری (ویژه‌کار موقت)، در نوسان است. سایمون^۷ (۱۹۴۷) و وبر^۸ (۱۹۲۲)، معتقدند ساختار دیوان‌سالار مناسب شرایط باثبات است و با تغییر سریع و ریشه‌ای سازگار نیست و از نگاه گلدنر^۹ (۱۹۵۴)، مرتون^{۱۰} (۱۹۴۰) و سلزنیک^{۱۱} (۱۹۴۹) با مقاومت، تشریفات، مقررات زائد، بخشی‌گرایی، کاهش حس مسئولیت و ابتکار، دشواری مدیریت دانش و عدم تحقق اهداف همراه شده و ارتباطات عمودی و دانش نامطلوب، مستمراً جاری می‌شود (Dierkes, Antal, Child & Nonaka, 2001: 512-511; Debowski, 2006: 116). کارگروه،

ساختاری انطباق‌پذیر، مشارکتی و تیم‌های رسمی هستند که با هم به عنوان نمایندگان بخش‌های مختلف در وظیفه‌های سخت و اغلب در موضوعی موقت به صورت خودسازمانده^{۱۲} جهت تولید دانش نقش‌آفرینی می‌کنند. نقاط ضعف کارگروه طبیعت ویژه و موردی^{۱۳} است که برای به‌کارگیری و تبادل مستمر و سراسری دانش مناسب نیست. حتی ادغام کارگروه‌های کوچک کارگر نیست و دیوان‌سالاری در اجرا، به‌کارگیری و اندوختن دانش جدید مؤثرتر است. سازمان دانشی باید کارایی سازمان دیوان‌سالار و انعطاف سازمان کارگروهی را دنبال کند. **تصویر شماره ۱**، این ساختار را با سه لایه پایگاه دانش، نظام اداری و تیم‌پروژه مجسم می‌گرداند. پایین‌ترین لایه، پایگاه دانش مشتمل بر دانش ضمنی وابسته به رویه‌ها، فرهنگ سازمانی و دانش صریح در قالب مدارک، نظام بایگانی و پایگاه داده است که مانند دانشگاه، سازمان به تولید دانش می‌پردازد. دومین لایه، نظام اداری است که با مکانیسم دیوان‌سالاری عمل می‌کند. بالاترین لایه، تیم‌پروژه است که در فضایی چندگانه، نقش ضعیف‌شده تیم‌های پروژه را در تولید مشترک دانش توسط چشم‌انداز تقویت می‌کند. سازمان فرامتن اشکال مختلفی از ساختار را بسته به چشم‌انداز، اعمال می‌کند و مدیریت دانش، چرخه‌ای پویا از داده و دانش است که درون سه لایه به طور مورب متحرک است. کارکنان تیم‌های پروژه در لایه بالایی از بخش‌های متنوع لایه نظام اداری انتخاب می‌شوند (Kaplan & Northon, 2005; Di-erkes et al., 2001: 513-512) و مطابق راهبردها، فعالیت‌های مدیریت دانش را با کارگروه‌ها پیگیری می‌کنند و با انجام وظیفه دفعتاً به لایه پایگاه دانش می‌روند و پس از طبقه‌بندی و کدگذاری دانش

4. Takeuchi
5. Kono, Kosaka
6. Hypertext
7. Simon
8. Weber
9. Gouldner
10. Merton
11. Selznik

12. Self-Organizing
13. Ad hoc



تصویر ۱. سازمان فرامتن (Dierkes et al., 2001: 512)

نظام‌های متفاوت (اثر متقابل) دانسته‌اند. جنبه مهم فهم و توسعه این استراتژی، اولویت عوامل انسانی در بستر ساختار به‌کارگیری آن (میرسپاسی، ۱۳۹۳: ۳۵۶) است. فنون منابع انسانی باید برای پایش و مداخله در ساخت، شخصی‌سازی، انتشار و استفاده از دانش کارکنان، به کار رود و موجب افزایش بهره‌وری کارکنان شود (Iqbal, Latif, Mari- mon, Sahibzada & Hussain, 2019). برخی اقدام به مفهوم‌سازی مدیریت منابع انسانی و جهت‌دهی فنون آن از دیدگاه راهبرد دانش کرده‌اند. فنونی که انعکاس تقاضای سازمان و فراهم‌کننده سازوکارهای تقویت خروجی‌های مورد نیاز کارکنان است؛ مانند اجرای راهبرد مدیریت دانش (کدگذاری و شخصی‌سازی) و تمایل فنون مزبور به عملکرد عالی (Chuang, Jackson & Jiang, 2016) بنابراین تأکید بر استخدام کارکنانی با توانایی حل مشکل، تحمل ابهام و توزیع‌کننده تجربه و دانش است.

سازمان می‌تواند بعد از ارزیابی مهارت و آموزش گسترده کارکنان، مطابق نیازهای فردی و اهداف، از پاداش برای اشتراک دانش ضمنی و صریح استفاده کند. اگرچه می‌توان صرفاً از راهبردهای تدوین و شخصی‌سازی استفاده کرد، ولی اثر راهبرد مدیریت

جدید، به لایه نظام اداری بازگشته و تا فراخوان پروژه دیگر به عملیات عادی می‌پردازند. این طرح ساختاری متناسب با راهبرد و حرکت دایره‌های کارکنان است (Dierkes et al., 2001: 512-511; Jorna, 2002). تافلر^{۱۴} آن را سازمان «چندگانه» که شبیه آویزه‌های متحرک کالدر^{۱۵} کار می‌کند، می‌نامد (تافلر، ۱۳۶۸: ۳۶۵)؛ بنابراین مفروض است بین ساختار سازمانی فرامتن و عملکرد سازمان رابطه مسقیم و معنی‌داری وجود دارد.

۴-۱. اثر میانجی فنون مدیریت منابع انسانی راهبردی

غالب منابع اولیه مدیریت دانش بر فناوری تأکید داشته، اما منابع اخیر به بُعد انسانی نیز بسیار اهمیت داده‌اند (Lendzion, 2015; Figueiredo, Pais, Monteiro & Mónico, 2016). داوینپورت و وُلپل (۲۰۰۱) مدیریت افراد متأثر از مدیریت دانش و برعکس را تشریح می‌کنند. صاحب‌نظرانی روش مؤثر برای مدیریت دانش را رویکرد ترکیبی

14. Toffler
15. Calder Mobiles
16. Davenport & Völpel

راهبرد دانش‌مداری هستند. نکته اکتشافی در هویت چنین نظامی از عناصر سازمانی، جایگاه علت برای عامل مدیریت دانش برخلاف بیشتر پژوهش‌ها در ایجاد این نوع از ساختار سازمانی توسط مدیران است که در فاز ثانویه، پایداری این علت، خود معلولی در بستر علی ساختار فرامتن و استعاره

دانش بر عملکرد پایدار، مستلزم اجرای فنون منابع انسانی است. (Sánchez et al., 2015)؛ بنابراین مفروض است فنون مدیریت منابع انسانی راهبردی میانجیگر رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی است.

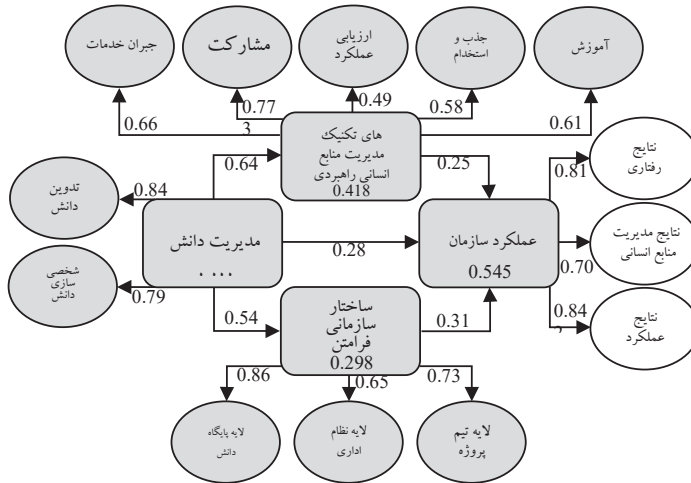
جدول ۰۲. پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

عنوان پژوهش	نویسندگان	شرح تطبیق با مدل حاضر	نتایج
بررسی تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری با نقش میانجی ساختار سازمانی (مورد: صداوسیما استان قم)	(اسماعیلی، رمضان و علی‌عسکری، ۱۳۹۷)	بهره‌مندی از مدل متفاوت مدیریت دانش، مدل نظری و ساده ساختار سازمانی فقدان تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی	تأیید فرضیه اصلی
بررسی رابطه درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار با نقش میانجیگر ساختار سازمانی	(کوکبی‌سقی، قلی‌پورسوته و پیران‌نژاد، ۱۳۹۷)	بهره‌مندی از مدل نظری و ساده ساختار سازمانی و فقدان تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی	تأیید فرضیه اصلی
بررسی نقش میانجی ساختار سازمانی با مؤلفه‌های رسمیت، پیچیدگی و تمرکز و یادگیری سازمانی را در رابطه میان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی بررسی کرده است.	(Kaffashpoor, Hosseini Moghadam Ghouchan Kohneh, Khaleghi & Hajitabar, 2014)	بهره‌مندی از مدل متفاوت مدیریت دانش و عملکرد، مدل نظری و ساده ساختار سازمانی فقدان تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی	تأیید فرضیه اصلی
بررسی نقش میانجی تکنیک‌های منابع انسانی راهبردی در رابطه میان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی	(Sánchez, Marín & Morales, 2015)	بهره‌مندی از مدل متفاوت مدیریت دانش و عملکرد، تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی و مدل فقدان نظری و ساده ساختار سازمانی	تأیید فرضیه اصلی

۱-۵. اثر میانجی ساختار سازمانی فرامتن

آن، سازوکار زندگی زنبوران است. عنصر اساسی کندو که ساختار نگهداری عسل است، شهد گل‌ها و عسل است که از غدد شکمی زنبور عسل خوار خارج می‌شود. عسل، منبع تغذیه زنبور و به مثابه راهبرد مدیریت دانش و زنبوران با چشمانی مرکب از شش ضلعی‌های آینده‌ای که دلیلی نامتعاد برای

ساختارهای فرامتن با برخورداری از کارویژه‌ها، تیم‌های مشاوره، تصمیم‌سازهای فنی و خبره، حیطه‌های وسیع نظارت، عدم تمرکز و رسمیت‌های سازگار با محتوا، زیرساخت مناسب سازمان‌ها در



تصویر ۳. مدل مفهومی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد

و ابزار اساسی در اجرای (Aleksić & Jelavić, 2017) Hill & Jones, 2001: 413) استراتژی، طراحی سازمان سازگار شده است، بنابراین نیاز به ساختار فرامتن (Thompson, 1967; Mintzberg, 1983; Boisot, 1995) که حسب انواع دانش ایجاد شده و نمونه روشن (Jorna, 2002) تکامل یافته مدل جورنا است است. از این رو استراتژی مدیریت دانش وابسته به (Kanten, Kanten & Gurlek, 2015) شکل بدیعی از ساختار است؛ یعنی ساختار سازمانی فرامتن (Kanten, Kanten & Gurlek, 2015)؛ که میانجیگر رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی است.

۲. روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و بر مبنای روش توصیفی، پیمایشی، میدانی و همبستگی است. بیان تبیینی بودن روش، همان لزوم استفاده از روش‌های دیگر تحقیق همچون، تفسیر، مرور و نقادی‌های مترتب به آن است (خاکی، ۱۳۸۶: ۲۰۹). جامعه آماری ۲۱۸۱۰ نفری زمان پژوهش،

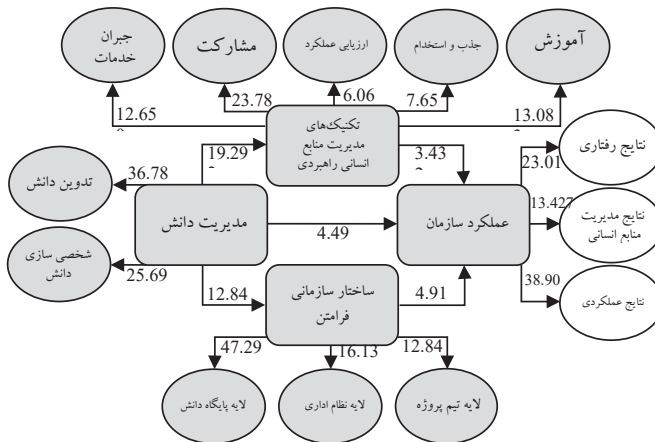
شش ضلعی بودن کندو است (سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، ۱۳۹۶: ۹۱ و ۱۷۵)، همان مدیران دانشی موجد ساختار سازمانی‌اند. پس کندوی مومین همان زیرساخت معلولی است که خود، عامل نگهداری علت، یعنی عسل یا استراتژی مدیریت دانش است. حال وابسته به نوع استراتژی از منظر میزان تنوع، نوعی ساختار از منظر میزان پیچیدگی توسعه یافته پدید آمده که در نظریه آلفرد چندلر^{۱۷} (۱۹۶۲)، مطابق جدول شماره ۱ و نظریه مایلز و اسنو^{۱۸} روشن است (رابینز، ۱۳۸۷، ۱۱۴-۱۲۲؛ نجاران، ۱۳۹۱). تنوع خدمات، استراتژی پیچیده و مشروط به بهره‌مندی از ساختار و رفتار سازمانی دانش‌مدار در سبک رهبری، فرایند و پیوند منابع است. پس مدیریت دانش یک استراتژی (غلامیان و فقیه‌میرزایی، ۱۳۸۸) و استراتژی، بُعد محتوایی موجد ساختار است (رابینز، ۱۳۸۷: ۱۱۱)

17. Alfred Chandler

18. Miles & Snow

جدول ۳. جزئیات پرسش‌نامه

منابع	آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	علامت اختصاری	متغیرهای مکتون
(Nonaka & Konno, 1998) (Sánchez et al., 2015)	۰/۷۰۹	KM	مدیریت دانش
(Armstrong & Taylor, 2014)	۰/۷۲۰	HRM	تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی
(Dierkes et al., 2001)	۰/۷۱۴	HOS	ساختار سازمانی فرامتن
(Guest, 2017) گست (۱۹۹۷)	۰/۷۰۱	FP	عملکرد سازمانی



تصویر ۲. مدل مفهومی تحقیق در حالت معناداری

دارای تحصیلات دانشگاهی بودند. از نظر سن ۱۱۲ نفر زیر ۴۰ سال و ۱۴۸ نفر بالای ۴۱ سال، از نظر سابقه ۱۰۵ نفر زیر ۱۵ سال و ۱۵۵ نفر بالای ۱۶ سال هستند. در جدول شماره ۲ مطابق بررسی نمونه‌های در دسترس به نزدیک‌ترین پیشینه‌های داخلی و خارجی پژوهش حاضر و مدل مفهومی آن اشاره شده است. پرسش‌نامه مطابق جزئیات مندرج در جدول شماره ۳ با مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ، سنجیده

سازمان کمیته امداد امام خمینی (ره) است. مطابق موازین نمونه‌گیری (برداشت متوسطی از روش‌های متنوع^{۱۹})، برای هر متغیر پنهان بیست نمونه و به ازای سیزده متغیر موجود در مدل، حجم نمونه در سطح اطمینان ۹۵ درصدی، ۲۶۰ آزمودنی تعیین شد (حبیبی و عدن‌ور، ۱۳۹۶: ۱۷). از این تعداد ۲۱۴ نفر مرد و ۴۶ نفر زن و در مجموع ۲۵۵ نفر

19. The Method of Monte Carlo simulation, 10-times rule, Minimum R-squared, Inverse square root and Gamma-exponential

جدول ۴. آمار توصیفی و نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی

متغیر مکنون	متغیرهای آشکار	بار عاملی (FL)	Cronbach's Alpha	C.R	AVE
مدیریت دانش	KC	۰/۸۴۵	۰/۷۰۹	۰/۸۰۲	۰/۶۷۰
	KP	۰/۷۹۱			
تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی	T	۰/۶۱۳	۰/۷۲۰	۰/۷۶۵	۰/۷۰۰
	PA	۰/۴۹۶			
	S	۰/۵۹۶			
	C	۰/۶۶۰			
	P	۰/۷۷۳			
ساختار سازمانی فرامتن	LK	۰/۸۶۳	۰/۷۱۴	۰/۷۹۶	۰/۵۶۸
	LO	۰/۶۵۱			
	LT	۰/۷۳۱			
عملکرد سازمانی	RH	۰/۷۰۲	۰/۷۰۱	۰/۸۲۹	۰/۶۲۰
	RB	۰/۸۱۱			
	RP	۰/۸۴۲			

مدل‌های معادلات ساختاری، ترکیبی از مدل اندازه‌گیری، مدل‌های ساختاری و مدل کلی هستند (مؤمنی، دشتی، بایرام‌زاده و سلطان‌محمدی، ۱۳۹۱) که برازش آن‌ها ارائه شده است.

۳. یافته‌های پژوهش

در برازش مدل اندازه‌گیری، مطابق مقادیر جدول شماره ۴، مقادیر ضریب بار عاملی (قدرت رابطه بین عامل "متغیر پنهان" و متغیر قابل مشاهده)، (Brown, 2006: 321-337). ضریب آلفای کرونباخ و

شده است. به علت آنکه برقراری رابطه میان عوامل از شکل نامتعامل آن دور شود و سازوکاری ضمنی که متغیرها را به هم مربوط می‌کند (خاکی، ۱۳۸۶: ۲۴۳-۲۴۲)، در ناخودآگاه آزمودنی حاکم شود، در طراحی هدفمند گویه‌های متغیر مستقل سعی شده ساختمان ادراکی او با سوگیری متغیر وابسته، بنا شود و در پاسخ به گویه‌های متغیر وابسته دچار غریبگی ادراکی نشود. در تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار پی‌ال‌اس استفاده شده است.

جدول ۵. میزان Commuality و R² متغیرهای پژوهش

R ²	Commuality	متغیرهای مکنون
۰/۰۰۰	۰/۶۷۰	مدیریت دانش
۰/۴۱۸	۰/۷۰۰	تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی
۰/۲۹۸	۰/۵۶۸	ساختار سازمانی فرامتن
۰/۵۴۵	۰/۶۲۰	عملکرد سازمانی

جدول ۶. نتایج برازش مدل کلی

GOF	R ²	Communities
۰/۵۱۸	۰/۴۲۰	۰/۶۴۰

(Ketteler, 2015) (جدول شماره ۶). همچنین حاصل میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش است (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin & Lauro 2005) (فرمول شماره ۱).

۱.

$$1. GOF = \sqrt{\text{commnality} \times R^2}$$

۳-۱. آزمون فرضیه‌ها

نتایج حاصل از آزمون فرضیات در سطح اطمینان ۹۵ درصد و در جدول‌های شماره ۷ و ۸ ارائه شده است.

مقدار Z-Value برای فرضیات چهارم و پنجم (فرمول شماره ۲)

۲.

$$2. Z\text{-Value} = \frac{a \cdot b}{\sqrt{(b^2 \cdot s_a^2) + (a^2 \cdot s_b^2) + (s_a^2 \cdot s_b^2)}}$$

پایایی ترکیبی^{۲۰} و روایی هم‌گرا یا میانگین واریانس استخراج‌شده^{۲۱} (بررسی میزان ارتباط هر سازه با شاخص‌های خود) دارای اندازه مناسب هستند (As-trachan, Patel & Wanzenried, 2014). در برازش مدل ساختاری؛ مطابق تصویر شماره ۲ تمامی مقادیر آزمون (t) بیش از مقدار ۱/۹۶ بوده و معناداری روابط مدل ساختاری در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید است (Kline, 2011: 195; Brown, 2006: 352-322). معیار ضریب تعیین یا واریانس تبیین‌شده (R²)، دومین معیار بررسی برازش مدل ساختاری (بررسی تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا) مطابق تصویر شماره ۳ و جدول شماره ۵، مقدار مناسبی را به خود اختصاص داده است (Chin, 1998: 323). اندازه برازش مدل کلی^{۲۲}، با توجه به استانداردها مناسب است. (Hoffmann &

20. Composite Reliability (C.R)

21. Average Variance Extracted

22. Goodness of Fit (GOF)

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیات

فرضیه	روابط علی بین متغیرهای پژوهش	ضریب مسیر (β)	معناداری (T-Value)	نتیجه آزمون
اول	مدیریت دانش عملکرد سازمانی	۰/۲۸۰	۴/۴۹۷	تأیید فرضیه
دوم	تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد سازمانی	۰/۲۵۸	۳/۴۳۲	تأیید فرضیه
سوم	ساختار سازمانی فرامتن عملکرد سازمانی	۰/۳۱۴	۴/۹۱۳	تأیید فرضیه

جدول ۸. نتایج آزمون فرضیات میانجی

فرضیه	مسیر ساختاری تحقیق	مقدار آماره آزمون سوبل Z-Value	P-Value	نتیجه آزمون
چهارم	مدیریت دانش — تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی — عملکرد سازمانی	۵/۲۹۴	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
پنجم	مدیریت دانش — ساختار سازمانی فرامتن — عملکرد سازمانی	۶/۸۰۸	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

۴. بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر تلاش بر اتخاذ یک رویکرد کلان و جامع در ساخت یک نظریه رسمی^{۲۴}، کاربردی، مبنایی و نه معنا ساز (رایینز، ۱۳۸۷: ۲۸) (محصول مشاهدات تجربی پژوهشگر در منابع نظری و میدانی) و مطابق با خصوصیات جامع و دانش‌مدار (در وضعیت مطلوب) با عنوان نوین دولت کوچک^{۲۵} در سازمان کثیرالخدمت مورد مطالعه است؛ بنابراین همواره دغدغه پژوهشگر دو شکاف راهبردی در حوزه نظری و میدانی اداره امور عمومی بوده است. حوزه نظری در واقع همان از همگسیختگی پژوهش‌های مرتبط به تعالی سازمان‌ها از طریق مدیریت دانش در معنای خاص و راهکار جامع عملکرد در معنای عام آن است.

مطابق جدول شماره ۷، در رابطه مستقیم سه فرضیه نخست، ضریب استاندارد شده β و ضریب معناداری t بیشتر از قدرمطلق ۱/۹۶ بوده و نشان‌دهنده معناداری روابط و تأیید فرضیات مزبور است (حبیبی، ۱۳۹۵). جهت بررسی نقش متغیرهای میانجی از آزمون سوبل^{۲۳} استفاده شده است (Sobel, 1982). بنا به نتایج این آزمون در جدول شماره ۸، قدر مطلق مقدار Z-value برای فرضیات چهارم و پنجم از ۱/۹۶ بیشتر و نقش میانجی تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی فرامتن در رابطه میان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی معنی‌دار بوده و این فرضیات تأیید می‌شوند.

24. The Formal Theory

25. Small-state (Assistive shortcut)

23. Sobel

دیدگاه مزبور می‌تواند تعیین کند؛ آیا نظام‌های ویژه اداری و مدیریت منابع انسانی قادرند نیازها و راهبردهای سازمانی را سازگار و با هماهنگی رفتارهای کارکنان نتایج سازمانی بهتری ایجاد کنند؟ در این مطالعه نقش نظام مدیریت منابع انسانی در زمینه‌های کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد در اتخاذ یک رویکرد راهبردی نوین^{۲۷} و جبران خدمات به عنوان سازوکار کاتالیزوری و بسترهای ساختاری متناسب را در سه لایه تیم‌پروژه، نظام اداری و پایگاه دانش (Constandse, 2013) در توسعه راهبردها و اهداف سازمانی، آنالیز می‌کنیم.

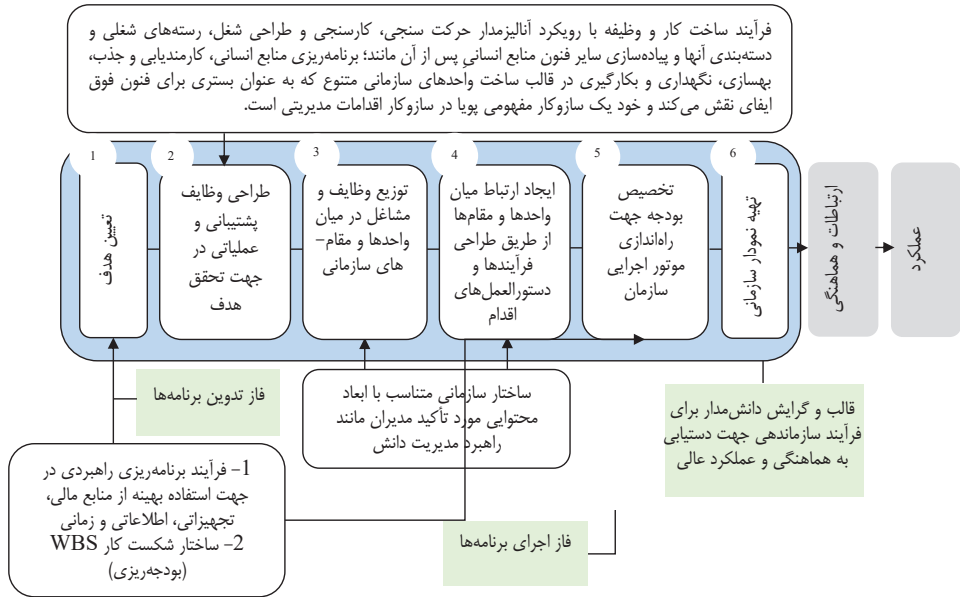
انتظار است این بررسی در تبیین روابط میان راهبردهای شخصی‌سازی و کدگذاری دانش و عملکرد سازمانی، راهگشا باشد. آزمون روابط با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار پی‌ال‌اس در یک سازمان عمومی غیردولتی (دولت کوچک) فعال در امور خیریه انجام شده که به نحو جمعی یک اورژانس اجتماعی قلمداد می‌شود و در جمیع نیازهای ضروری مددجویان ارائه خدمت می‌کند و مدل کوچکی از تمامی فعالیت‌های اجتماعی یک دولت رفاه محسوب می‌شود.

در اشاره‌های رسالت‌محور و رویکردی نظام‌گرا و با سطح بالایی از اولویت، می‌توان لزوم اقدام در جهت سیاست‌گذاری‌های پژوهشی، سیاست‌های راهبردی پنج‌ساله ششم کمیته امداد امام خمینی (ره) که خود بخشی از برنامه کلان توسعه کشور در افق سال ۱۴۰۴ است را موجد و عاملی اساسی جهت همسویی جامعه پژوهشی کشور در مسیر این دست از تحقیقات قلمداد کرد. همچنین می‌توان لزوم

چالش حوزه میدانی خاصیت ویژه این سازمان به جهت پوشش انواع خدمات مورد نیاز جامعه هدف بوده است و شباهت این نمونه بارز سازمانی به یک دولت رفاه (به مثابه نمونه حاضر در کشور ما) در مقیاس بزرگ و گسسته آن (با محدودیت‌های مطالعه‌پذیری) بوده است که قابلیت تعمیم اجرای مدل را فراهم می‌کند. کار در محیط پیچیده و با سندرم‌های نوین اقدام، الزام توجه به منابع راهبردی و نحوه مدیریتشان، به‌ویژه کارکنانی که قادر به بهبود سازمان‌اند را اجتناب‌ناپذیر می‌کند (Sánchez et al., 2015). ظرفیت‌های فکری و انسانی، زمینه مدیریت دانش و دانش‌آوری در کنار تجهیزات، از دارایی‌های مهم سازمان بوده و مدیریت آن‌ها در ظرف ساختاری مناسب (Jorna, 2002)، با چارچوبی آزمایش‌شده بر توسعه مدل‌های مدیریت منابع انسانی و بهبود پایدار عملکرد در سه بُعد تعریف‌شده کمی و کیفی مدل گست (۱۹۹۷)، مشتمل بر رفتاری، مدیریت منابع انسانی و عملکردی مؤثر است (Lapiña et al., 2014; Guest, 2017; Abubakara, Elrehailb, Alatailatc & Elçi, 2019; Rašula, Bosilj Vukšić & Indihar Štemberger, 2012). مطالعات متعددی هستند که بر یکی از عوامل سه‌گانه^{۲۶} موجود تأکید دارند. دلیل منطقی و تبیینی این اختلافات، جانمایی عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی، عدم آگاهی نظام‌مند و فرایندمدار از عمرشناسی، دانش ساخت، طراحی جامع و نقشه‌پردازی دانشی و انسان‌محور سازمان در بستر ساختار سازمانی است؛ گریز از این عارضه در گروه کارگیری دیدگاه جامع‌نظری در تصویر شماره ۴، برگرفته از مفاهیم کتاب تئوری سازمان رایینز (رایینز، ۱۳۸۷: ۴۳)، مدل چهار نظام میرسپاسی (میرسپاسی، ۱۳۹۳: ۶-۵) استدلال‌وآمدار طبیعت زنبوران و غیره است:

26. Trilogic

۲۷. رویکردی که در آن انتخاب فنون منابع انسانی و آمدار ترکیبی از دو منطق ایجاد انگیزه و مشارکت (دو انتهای طیف کنترل و آزادی عمل کارکنان) بوده (بامبرگر و مشلوم، ۱۳۹۳) و علت اتخاذ این رویکرد جمعی از عوامل محیطی، سازمانی، نهادی و فناوری است (بامبرگر و مشلوم، ۱۳۹۳)



تصویر ۴. دیدگاه جامع در جهت درک جانیابی عوامل سازمانی: فرآیند طراحی مدار سازمان (سازماندهی) و پیوند آن با محورهای وظیفه‌ای دیگر مدیریت و دستیابی به مطلوبیت (بنیاد مفهومی مدل این پژوهش)

هم‌راستایی در حوزه دانش‌ورزی مبتنی بر عامل انسان در یک اقتصاد دانایی‌محور و توانمندساز را به عنوان اسباب ضرورت این مقال در نظر گرفت. مطابق بررسی‌های پژوهشگر در شماری بالغ بر ۲۵۰ عنوان مقاله و چهل عنوان کتاب این نتیجه حاصل شده که تحرکات پژوهشی مرتبط در مقیاس‌های جهانی از سال ۱۹۹۵ رو به رشد بوده که پیوسته با توسعه نظری مدیریت دانش و تأثیرات کارکردی آن همراه بوده است، اما به موازات این نحله مثبت پژوهشی، همواره نوعی اندیشه التقاطی نه در پارادایم مدیریت دانش بلکه در حوزه زیرساخت‌های این راهبرد مولد، مشاهده شده و می‌شود؛ بنابراین مطابق توضیحات **تصویر شماره ۴** جمع مناسبی از زیرساخت‌ها (سه‌گانه) ضرورت دست یافتن به یک

الگوی کاربردی در ارتقای سطح عملکرد از طریق راهبرد مدیریت دانش هدف این اثر پژوهشی بوده است. این تحقیق بنابر ضرورت دست یافتن به یک الگوی کاربردی در ارتقای سطح عملکرد از طریق راهبرد مدیریت دانش انجام شده و یک مدل تجویزی جامع با تمرکز بر بازپردازی انسان سازمانی محسوب می‌شود.

این مطالعه فراتر از سنت تحقیقات که مدیریت دانش را میانجیگر روابط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد دانسته، نقش فنون منابع انسانی راهبردی به عنوان تسهیلگر اثربخشی راهبرد مدیریت دانش را بر عملکرد، بررسی کرده و ترمیم‌کننده شکاف دانشی مهمی در این حوزه است. همچنین نوع خاصی از ساختار سازمانی به عنوان محرکی درون‌زا در ارتقای

مدیریت دانش که متناسب با نیاز این نوع سازمان (دولت کوچک) و جامعه هدف آن هستند، تأکید و منابع را بر پیاده‌سازی این راهبرد متمرکز کنند. نظر به مثال زنبور، راهبرد مدیریت دانش عامل ایجابی مقدم در ظهور ساختار فرامتن و فنون مدیریت منابع انسانی و در دوره ثانویه این ایجاب دوسویه خواهد بود. مدیران باید مطابق موازین مدیریت دانش به مثابه ابزار تحول سازمانی، شیوه‌های مناسب کار (ساختار سازمانی فرامتن، ارتباطات مورب سازمانی، فناوری اطلاعات و غیره) که بر شخصی‌سازی، کدگذاری، تدوین، انتشار و استفاده از دانش توسط کارکنان تمرکز دارد را برگزینند. نتیجه کلیدی این پژوهش دست‌یابی به چارچوبی یکپارچه در مدیریت سازمان‌های جامع‌الخدمت به‌لحاظ کارکردی است که تحت عنوان دولت کوچک معرفی می‌شود. این چارچوب قالب جامعی از عوامل موجد تعالی سازمانی است. زیرا همان‌طور که در **هوامش ریوخته 4** مشخص است توانسته‌ایم تمامی منابع سازمانی مشتمل بر منابع انسانی، مالی، تجهیزاتی و اطلاعاتی (به غیر از زمان) را در پوشش نظری خود قرار دهیم. همچنین با تبیین سه‌گانه عوامل مؤثر بر عملکرد، نتیجه مهم، پرهیز از انجام پژوهش‌های ناقص و جزیره‌ای در انتخاب عوامل است. این پژوهش بدون محدودیت نبوده و بیان آن فرصتی برای تحقیقات آینده است و مهم‌ترین آن عدم تجویز نتایج این پژوهش به سازمان‌هایی با اندازه کوچک و مالکیت خصوصی است که از شیوه‌های پیشرفته اداری که شامل شیوه‌های منابع انسانی، پایگاه‌های ساختاری دانش و نظام اداری مدون و ارگانیک است، استفاده نمی‌کنند. گسترش این مطالعه در سازمان‌های کوچک (از حیث تعدد اهداف و فعالیت) می‌تواند چارچوبی با متغیرهای محدود و اقتضایی فراهم کند. شمولیت عوامل دیگر همچون ابعاد رفتار سازمانی

عملکرد، بعد توسعه‌ای مدل حاضر بوده است که هم به عنوان میانجی و هم معلول متأثر از راهبرد مدیریت دانش، دارای پیشینه اندکی است و تنها در مطالعات اولیه و اساسی سازمان (تصویر شماره ۴ و جدول شماره ۱) به آن اشاره شده و در بررسی‌ها مدلی با ترکیب سه‌گانه عاملی موجود که متفاوت با ابعاد میانجی مدل حاضر است، یافت نشد. نتایج این پژوهش فرضیات اثر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد، تأثیر ساختار سازمانی فرامتن بر عملکرد و تأثیر مثبت فنون منابع انسانی راهبردی (مبتنی بر بالاترین مدل اداری عملکرد) بر عملکرد را تأیید می‌کند. بنابراین به ترکیب مناسبی از تولید، کدگذاری، شخصی‌سازی، انتشار و استفاده از دانش کارکنان نیاز است و ماهیت آن بیانگر لزوم میانجیگری عناصر یک نظام اداری بهینه برای عملکرد است. در میانجیگری فنون مدیریت منابع انسانی هرچند مدیریت دانش اثر معنی‌داری بر ارزیابی عملکرد دارد، ولی این مؤلفه نقش برجسته‌ای نیز ندارد.

در مفهوم‌سازی این یافته‌ها، مدیریت منابع انسانی به معنی نظام‌هایی از فنون و با آثار هم‌افزا و جمعی نه انفرادی، بسیار مؤثرتر است. همچنین نیاز به یک محرک زیرساختی نظام‌مند است که متأثر از نوع استراتژی سازمان به عنوان بستری جهت پیاده‌سازی فنون مدیریت، عملکرد را تقویت کند، زیرساختی که ساختار سازمانی فرامتن نام دارد. همچنین یافته‌های ما نشان از تأیید ادبیات پس از این با سازوکار تبیینی و تحلیلی موجود دارد؛ بنابراین مقاله حاضر، پاسخی توسعه‌یافته به پیشنهاد پژوهشگران پیشین جهت جست‌وجوی یک مدل میانجی محور کامل‌تر است. به علاوه، وابسته به نتایج مطالعه، مدیران ضمن برخورداری از کارکنانی با سطح تحصیلی و تجربی مناسب باید بر راهبردهای

آن‌ها و از طریق مکاتبات رسمی انجام شده است. ضمن رعایت اصل گمنامی آزمودنی به آن‌ها در مکاتبات و محتوای پرسش‌نامه‌ها اطمینان داده شد که داده‌ها و نظراتشان محرمانه باقی خواهد ماند.

حامی مالی

این مقاله مستخرج از رساله دکتری میثم نجاران در رشته مدیریت دولتی در گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد و فاقد حمایت مالی بوده است.

مشارکت نویسندگان

مفهوم‌سازی، روش‌شناسی، اعتبارسنجی، تحلیل، نتایج، منابع و نگارش پیش‌نویس: میثم نجاران؛ ویراستاری و نهایی‌سازی و نظارت: حسینعلی بهرام‌زاده و مصیب سامانیان.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی ندارد.

می‌تواند به تبیین ارتباط بین عوامل سه‌گانه موجود کمک کند. آزمون مدل در سطوح مختلف کارکنان می‌تواند نتایج متفاوتی را به همراه داشته باشد. هرچند مدل حاضر برای یک بخش خاص (دولت کوچک) درک عمیقی از سازوکارهای درگیر در تعیین عوامل میانجی مؤثر در اجرای راهبردها ایجاد می‌کند و اولین رویکرد در رابطه با نقش مدیریت منابع انسانی و نوع خاصی از ساختار سازمانی است، لکن گسترش سطح این مطالعه در چگونگی تعامل استراتژی مدیریت دانش با دیگر راهبردهای بالقوه و البته با ضرورت بهره‌گیری از سازوکار تحلیل کلان‌داده^{۲۸} و به صورت همزمان می‌تواند مورد تجویز ما باشد. به عنوان مثال پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش و وابسته به عملگری کارکنان در شرایط کوچک‌سازی یا تأثیر فناوری اطلاعات در چارچوب‌های ساختاری غیرمکانیزه، مطالعه‌گرایش وضعیت سازمان به لحاظ سهم قدرت ذی‌نفعان، دوره حیات سازمان و غیره. در آینده می‌توان مدل‌های دیگر مدیریت دانش را سنجید که چارچوب وسیع‌تری از ابعاد انسانی و فنی این راهبرد را با قید جزئیات دربر می‌گیرد.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

تمامی اصول اخلاقی در این پژوهش رعایت شده است. مقاله کد اخلاق ندارد، اما آزمودنی‌ها و واحدهای ناظر در سازمان هدف مطالعه از موضوع پژوهش آگاه بوده‌اند و جمع‌آوری داده‌ها با رضایت

۲۸. بنا به تعریف داوینپورت کلان‌داده (Bigdata) مجموعه داده‌های بسیار بزرگی هستند که ممکن است برای نمایش الگوها، روندها و ارتباطات، به‌ویژه در رابطه با رفتار و تعامل انسان، از طریق محاسباتی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند. کلان‌داده متنوع بوده و انواع مختلفی از اطلاعات مانند داده‌های منابع داخلی و خارجی و همچنین داده‌های ساختاری و بدون ساختار را با هم ترکیب می‌کند (Demigha, 2019: 88).

منابع فارسی

میرسپاسی، ن. (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: میر.

نجانان، م. (۱۳۹۱). نقدی بر دفتر مدیریت راهبرد کاپلان ونورتین: ساختار سازمانی متناسب با تکنیک کارت امتیازی متوازن CSB با رویکرد بررسی فقدان سیناپس‌های ادراکی ساختاری و کارکردی این مدلواره در سازمان با استفاده از قیاس زوجی نظری. مقاله ارائه شده در نخستین همایش علوم مدیریت نوین، گرگان، ایران، ۵ شهریور ۱۳۹۱.

اسماعیلی، ع. ر.، رمضان، م.، و علی‌عسکری، ف. (۱۳۹۷). تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری با نقش میانجی ساختار سازمانی (مورد: صداوسیما استان قم). مقاله ارائه شده در چهارمین همایش ملی علوم و فناوری‌های نوین ایران، تهران، ایران، ۱۵ تیر ۱۳۹۷.

بامبرگر، پ.، و مشلوم، ا. (۱۳۹۳). استراتژی منابع انسانی: تدوین، اجراء و آثار آ.ج. پارسائیان و م. اعرابی، ترجمه فارسی. چاپ ۴. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

حبیبی، آ.، و عدنور، م. (۱۳۹۶). مدلیابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی: آموزش کاربردی نرم‌افزار LERSIL. تهران: جهاد دانشگاهی.

حبیبی، آ. (۱۳۹۵). آموزش کاربردی SPSS. قابل دسترس در <https://parsmodir.com/db/spss.php>

خاکی، غ. ر. (۱۳۸۶). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی. چاپ ۳. تهران: بازتاب.

رایبیز، ا. (۱۳۸۷). تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی [م. الوانی، و ح. دانائی‌فرد، ترجمه فارسی]. تهران: صفار.

سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی. (۱۳۹۶). پرورش زنبور عسل و تولید محصولات آن. تهران: شرکت چاپ و نشر کتاب‌های درسی ایران.

غلامیان، م. ر.، و فقیه‌میرزایی، س. (۱۳۸۸). ارائه چاچویی برای انتخاب استراتژی دانش. مطالعات مدیریت (پهبود و تحول)، ۱۹(۵۹)، ۱۲۷-۱۵۰.

کاتر، ج. پ. (۱۳۸۳). رهبری تحول [م. ایران‌نژادباریزی و م. سلسله، ترجمه فارسی]. چاپ ۲. کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

کوکبی‌سقی، ف.، قلی‌پور سوته، ر.، و پیران‌نژاد، ع. (۱۳۹۷). مطالعه رابطه درگیری مثبت در کار و بهره‌وری دانش نیروی کار با نقش میانجی‌گر ساختار سازمانی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۱(۳۹)، ۲۲۹-۲۴۷.

مومنی، م.، دشتی، م.، بایرام‌زاده، س.، و سلطان‌محمدی، ن. (۱۳۹۱). مدل‌سازی معادلات ساختاری با تأکید بر سازه‌های بازتابنده و سازنده (با به کارگیری نرم‌افزارهای Amos, PLS, LISREL). تهران: منصور مومنی.

References

- Abbas, J., & Sağsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of Cleaner Production*, 229, 611-20. [DOI:10.1016/j.jclepro.2019.05.024]
- Abubakara, A. M., Elrehailb, H., Alatailact, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-14. [DOI:10.1016/j.jik.2017.07.003]
- Aleksić, A. & Jelavić, S. R. (2017). Testing for strategy-structure fit and its importance for performance. *Management*, 22, 85-102. [DOI:10.30924/mjcmi/2017.22.1.85]
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Ed. London: Kogan Page Limited. <https://books.google.com/books?id=dAdiBgAAQBAJ&dq>
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-87. [DOI:10.5465/256705]
- Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzanried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 116-28. [DOI:10.1016/j.jfbs.2013.12.002]
- Attar, M. M. (2020). Organizational culture, knowledge sharing, and intellectual capital: Directions for future research. *International Journal of Business and Economics Research*, 9(1), 11-20. [DOI:10.11648/j.ijber.20200901.12]
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2014). *Human resource strategy: Formulation implementation and impact* [A. Parsayan & M. Aarabi, Persian Trans]. Tehran: Iran Cultural Studies. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/1039689>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. [DOI:10.1177/014920639101700108]
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-97. [DOI:10.5465/3069383]
- Becker, B., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 165-197). Greenwich, CT: JAI Press. <https://www.researchgate.net/publication/313524630>
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. https://books.google.com/books?id=_kqAtfejnhkC&dq
- Boisot, M. (1995). *Information space: A framework of learning in organizations, institutions and culture*. London: Routledge. <https://books.google.com/books?id=qD-maAAAIAAJ&dq>
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2018). The elusive definition of knowledge. In E. Bolisani, & C. Bratianu. *Emergent knowledge strategies. Knowledge management and organizational learning* (pp. 1-22). Vol 4. Cham: Springer. [DOI:10.1007/978-3-319-60657-6_1]
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Press. <https://books.google.com/books?id=KZwDkH2G2PMC&dq>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Eds.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). New York: Psychology Press. <https://books.google.com/books?id=EDZ5AgAAQBAJ&vq>
- Chuang, C. H., Jackson, S. E., & Jiang, Y. (2016). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership and tacit knowledge. *Journal of Management*, 42(2), 524-54. [DOI:10.1177/0149206313478189]
- Constandse, J. M. (2013). Exploring organisational knowledge creation: What is the practical value of Nonaka's Hypertext model and how can it be applied? [MA. thesis]. Enschede: University of Twente. <https://essay.utwente.nl/62752/>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334. [DOI:10.1007/BF02310555]
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-15. [DOI:10.1108/13673270510602809]

- Davenport, T. H., & Dörpel, S. C. (2001). The rise of knowledge towards attention management. *Journal of KM*, 5(3), 212-21. [DOI:10.1108/13673270110400816]
- Debowski, Sh. (2006). *Knowledge management*. Sydney: John Wiley & Sons Australia. <https://www.worldcat.org/title/knowledge-management/oclc/851003274>
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-69. [DOI:10.5465/256718]
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. In *Research in personnel and human resources management (Research in personnel and human resources management, Vol. 20)* (pp. 165-197). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. [DOI:10.1016/S0742-7301(01)20003-6]
- Demigha, S. (2019). Agile projects and big data. In J. Dumas, J. Guthrie, & R. Munir, (Eds.), *ICICKM 2019 16th International Conference on Intellectual Capital Knowledge Management & Organisational Learning* (pp. 88-96). Reading: Academic Conferences and Publishing Limited. <https://books.google.com/books?id=Z9XED-wAAQBAJ&dq>
- Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J. & Nonaka, I. (2001). *Handbook of organizational learning and knowledge*. New York: Oxford University Press. <https://books.google.com/books?id=4zlbngEACAAJ&dq>
- Esmaili, A. R., Ramezan, M., & Ali Askari, F. (2018). [The impact of knowledge management on innovation with the mediating role of organizational structure (Case: Qom radio and television) (Persian)]. Paper presented at 4th National Conference on New Science and Technology in Iran, Tehran, Iran, 6 July 2018. <https://civilica.com/doc/780903/>
- Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S., & Mónico, L. (2016). Human resource management impact on knowledge management: Evidence from the Portuguese banking sector. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4), 497-528. [DOI:10.1108/JSTP-12-2014-0269]
- Gholamian, M. R., & Faghih Mirzaee, S. (2009). [The framework for selecting a knowledge strategy (Persian)]. *Management Studies in Development and Evolution*, 19(59), 127-50. https://jmsd.atu.ac.ir/article_4972.html
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-22. [DOI:10.1002/smj.4250171110]
- Gueš, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. [DOI:10.1111/1748-8583.12139]
- Habibi, A., & Adanvar, M. (2017). [Structural equation modeling and factor analysis (LISREL manual) (Persian)]. Tehran: Academic Center for Education, Culture and Research. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/4708926>
- Habibi, A. (2016). [SPSS application training (Persian)]. Retrieved from <https://parsmodir.com/db/spss.php>
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111. [DOI:10.2307/2667032]
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2001). *Strategic management theory: An integrated approach*. 5th Ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hoffmann, A. O. I., & Ketteler, D. (2015). How experiences with trading a company's stock influence customer attitudes and purchasing behavior. *International Journal of Bank Marketing*, 33(7), 963-92. [DOI:10.1108/IJBM-11-2014-0163]
- Huang, C. L. (2011). The influence of knowledge management implementation on organizational performance at Taiwan-listed integrated circuit companies: Using intellectual capital as the mediator. *Journal of Global Business Management*, 7(2). <http://www.jgbm.org/page/7%20Ching-Lin%20Huang.pdf>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-72. [DOI:10.5465/256741]
- Iqbal, A., Latif, F., Marimom, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36-59. [DOI:10.1108/JEIM-04-2018-0083]

- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56. [DOI: 10.1080/19416520.2014.872335]
- Jorna, R. (2002). Organizational forms & knowledge types: A cognitive multi-actor approach. *Australasian Journal of Information Systems*, 10(1), 29-40. [DOI:10.3127/ajis.v10i1.168]
- Kaffashpoor, A., Hosseini Moghadam Ghouchan Kohneh, S. M. R., Khaleghi, Sh., & Hajitabar, J. (2014). The investigation of mediating role of organizational structure and organizational learning in Relationship between knowledge management and organizational performance. *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, 2(2), 194-205. <https://profdoc.um.ac.ir/paper-abstract-1037575.html>
- Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358-66. [DOI:10.1016/S2212-5671(15)00523-7]
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. Retrieved from <https://hbr.org/2005/10/the-office-of-strategy-management>
- Khaki, Gh. R. (2007). [Research method with an approach to dissertation (Persian)]. 3rd Ed. Tehran: Baztab. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/695800>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Publications. <https://books.google.com/books?id=mGf3Ex59AX-0C&dq>
- Kokabisaghi, F., Gholipour Souteh, R., & Pirannejad, A. (2018). [Estimating the mediation role of organizational structure on the relationship between work engagement and knowledge worker productivity (Persian)]. *Management Researches*, 11(39), 229-247. [DOI:10.22111/JMR.2018.4018]
- Kotter, J. P. (2004). *Leading change* [M. Iranzhad Parizi, & M. Selseleh, Persian Trans]. 2nd Ed. Karaj: Management Research and Training Institute. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/694206>
- Lapiņa, I., Maurāne, G., & Starinčeb, O. (2014). Human resource management models: Aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 577-86. [DOI:10.1016/j.sbspro.2013.12.902]
- Lendzion, J. P. (2015). Human resources management in the system of organizational knowledge management. *Procedia Manufacturing*, 3, 674-80. [DOI:10.1016/j.promfg.2015.07.303]
- Lu, C. M., Chen, S. J., Huang, P. C., & Chien, J. C. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68(4), 857-61. [DOI:10.1016/j.jbusres.2014.11.041]
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221. [DOI:10.1177/001979399504800201]
- Maravilhas, S., & Martins, J. (2019). Strategic knowledge management a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of Business Research*, 94, 353-9. [DOI:10.1016/j.jbusres.2018.01.061]
- McNabb, D. E. (2007). *Knowledge management in public sector a blueprint for innovation in government*. New York: Taylor & Francis. <https://www.routledge.com/McNabb/book/9780765617286>
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in fives: Designing effective organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall. <https://books.google.com/books?id=UgHznQEACAAJ&dq>
- Mirsepasi, N. (2014). [Human resources strategic management & labour relations (Persian)]. Tehran: Mir. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/3027511>
- Momeni, M., Dashti, M., Bayramzadeh, S., & Soltan Mohammadi, N. (2012). [Structural equation modelling (Persian)]. Tehran: Mansoor Momeni. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/2987628>
- Muñoz-Pascual, L., Galende, J., & Curado, C. (2020). Human resource management contributions to knowledge sharing for a sustainability-oriented performance: A mixed methods approach. *Sustainability*, 12(1), 161. [DOI:10.3390/su12010161]
- Nguyen, V. T., & Pham, T. A. (2017). Knowledge management strategies, imitation, and innovation: An empirical study of vietnamese firms. In J. Hong, R. S. Snell, & C. Rowley (Eds.), *Organizational learning in Asia* (pp. 85-

- 108). Amsterdam: Elsevier. [DOI:10.1016/B978-0-08-100983-3.00004-6]
- Nijjaran, M. (2012). [Review on Kaplan-Norton strategy management office: Organizational structure proportional to BSC balanced scorecard technique with approach to investigating the lack of structural and functional perceptual synapses of this model in the organization using the-oretical couple analogy (Persian)]. Paper presented at The Conference on Modern Management Sciences, Gorgan, Iran, 26 August 2012. <https://civilica.com/doc/167336/>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54. [DOI:10.2307/41165942]
- Ogbo, A. I., Chibueze, N. F., Christopher, O. C. & Anthony, I. A. (2015). Impact of structure on organisational performance of selected technical and service firms in Nigeria. *Corporate Ownership & Control*, 13(1), 1278-84. [DOI:10.22495/cocv13i1c10p13]
- Organization for Educational Research and Planning. (2017). [Beekeeping and production of its products (Persian)]. Tehran: Iran Textbook Publishing Company. <http://chap.sch.ir/sites/default/files/lbooks/96-97/168/C211347.pdf>
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Chicago: The University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/T/bo6035368.html>
- Rahimzadeh Holagh, S., Bodaghi Khajeh Noubar, H., & Valizadeh Bahador, B. (2014). The effect of organizational structure on organizational creativity and commitment within the Iranian municipalities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 213-5. [DOI:10.1016/j.sbspro.2014.11.175]
- Rašula, J., Bosilj Vukšić, V., & Indihar Štemberger, M. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147-68. <https://ojs.ebrjournal.net/ojs/index.php/eb/article/view/85>
- Robbins, S. P. (2008). *Organization theory: Structure, design and applications* [M. Alvani, & H. Danaie Fard, Persian Trans]. Tehran: Saffar. <http://opac.nlai.ir/opac-prod/bibliographic/1038740>
- Saffarzadeh, Sh., & Jandaghi, G. R. (2013). The relationship between strategy, structure, and performance in food industries. *European Journal of Scientific Research*, 102(1), 85-93. <https://www.researchgate.net/publication/243464935>
- Sánchez, A. A., Marín, G. S., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 138-48. [DOI:10.1016/j.redtee.2015.03.003]
- Seleim, A., & Khalil, O. (2007). Knowledge management and organizational performance in the Egyptian software firms. *International Journal of Knowledge Management*, 3(4), 37-66. [DOI:10.4018/ijkm.2007100103]
- Setiawan, B. M., Made Putrawan, I., Murni, S., & Ghozali, I. (2016). Effect of organizational structure, leadership and trust on job performance of employee: A case study on employee at Universitas Ternama. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 711-21. <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/3010>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312. [DOI:10.2307/270723]
- Soliman, F., & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: Role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337-45. [DOI:10.1108/13673270010379894]
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45-62. [DOI:10.1002/smj.4250171106]
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205. [DOI:10.1016/j.csda.2004.03.005]
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 372-81. [DOI:10.1016/j.sbspro.2016.11.045]