



Research Article

Market-oriented knowledge management program in production cooperatives; Identifying key success factors and consequences of implementation with FCM method (Case Study: production cooperatives)

Seyed Mojtaba Karimi^{1*}, Seyed Najmedin Mousavi², Hojat Vahdati³, Reza Sepahvand⁴

1. Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: k9127997098@gmail.com

2. Management Department of Management and Economy faculty at Lorestan University. E-mail: mousavi56@yahoo.com

3. Professor of Management Department, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: vahdati.h@lu.ac.ir

4. Professor, Department of Business Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: mrezasep@yahoo.com

Received: 24 July 2024; Revised: 19 August 2024; Accepted: 20 September 2024; Published: 22 September 2024

Abstract

Purpose: Successful integration of knowledge management and market orientation in production cooperatives can improve the performance and growth of these enterprises. Knowledge management and market orientation, as two practical approaches in management, can help improve organizational activities. Therefore, the present study was conducted to identify the key success factors and consequences of implementing market-oriented knowledge management.

Methodology: The present study is exploratory research in terms of its purpose and data collection, which was conducted with a case study approach in the context of the study. This research is also a mixed qualitative and quantitative research based on the inductive deductive philosophy. The statistical population of the research in both the qualitative and quantitative sections is experts with university education and experience in the administration and management of the cooperative sector, 12 of whom were selected as sample members by purposive sampling and based on the principle of theoretical adequacy. The data collection tool in the qualitative section is an interview, the validity and reliability were confirmed using content and theoretical validity and the intra-coder and inter-coder reliability methods. The data collection tool in the quantitative section is a questionnaire, the validity and reliability of which were confirmed using content validity and test-retest reliability. In order to analyse the data in the qualitative section, the coding approach was used, and in the quantitative section, the fuzzy cognitive map method was used.

Findings: The research findings showed that institutionalizing a knowledge-based culture and encouraging knowledge distribution, synergistic combination of knowledge management and customer relationship management, and utilising coherent mechanisms to facilitate the promotion of organizational exchange are the most important key factors for the successful implementation of market-oriented knowledge management in production cooperatives. Also, increasing the ability to govern a culture of customer orientation, service orientation, modernity and innovation, facilitating decision-making capabilities in strategic situations, and developing and promoting competitiveness and entrepreneurship patterns were identified as the most important outcomes of successfully implementing market-oriented knowledge management in production cooperatives. In the field of recent research, the emphasis on the concept of knowledge as a valuable and fundamental resource for the development of organizations is clearly observed. This concept is a broad framework of principles and concepts that play a vital role in increasing productivity, creating added value, and advancing organizational strategies. Some recent research has specifically addressed the concept of knowledge and compared this concept with the perspective and leadership that has been explained in the cooperative sector. On the other hand, studies of

knowledge management and its strategies have also emphasized the importance of managing and utilizing knowledge in organizations. In this context, the current article places particular emphasis on the importance of market orientation as an appropriate knowledge management strategy in the cooperative and production cooperatives sector. This perspective presents a case study that shows how knowledge utilization can act as a fundamental tool in the development and advancement of cooperatives and production cooperatives; Therefore, the present study was conducted with the aim of identifying the key success factors and consequences of implementing market-oriented knowledge management in production cooperatives.

In this study, the results can be presented in quantitative and qualitative sections. The results of the qualitative section indicate the key success factors and consequences of implementing market-oriented knowledge management in production cooperatives. Accordingly, the key factors for the successful implementation of market-oriented knowledge management include institutionalizing a knowledge-oriented culture and encouraging knowledge distribution, creating a knowledge management roadmap and preventing a sectional view of it, synergistic combination of knowledge management and customer relationship management, the art of knowledge application, creating a powerful knowledge taxonomy system, continuous strategic commitment to knowledge management, employing effective technology-based tools for knowledge management based on artificial intelligence, advocacy and knowledge-oriented orientation, and utilizing coherent mechanisms to facilitate the promotion of organizational exchange and confronting knowledge inertia. Also, in the present study, the consequences of implementing market-oriented knowledge management include developing and promoting competitiveness and entrepreneurship models, improving the level of strategic insight and organizational performance, transforming intellectual capital into part of the organization's assets, developing maturity-oriented, creative and innovative in order to predict and create new standards, increasing the ability to govern a culture of customer orientation, service orientation, modernity and innovation, creating flexibility for growth, facilitating decision-making capabilities in strategic situations, increasing market-oriented strategic flexibility and creating dynamic capabilities of the organization. In addition, the results of the quantitative part of the study include measuring the importance and prioritizing of key success factors and consequences of implementing market-oriented knowledge management in production cooperatives. Accordingly, the most important key factors for the successful implementation of market-oriented knowledge management are institutionalizing a knowledge-oriented culture and encouraging knowledge distribution, synergistic combination of knowledge management and customer relationship management, and utilizing coherent mechanisms to facilitate the promotion of organizational exchange. Also, increasing the ability to govern a culture of customer orientation, service orientation, modernity and innovation, facilitating decision-making capabilities in strategic situations, and developing and promoting competitiveness and entrepreneurship patterns were identified as the most important outcomes of implementing market-oriented knowledge management.

Research limitations: The results showed that examining and identifying the key success factors and consequences of implementing market-oriented knowledge management in production cooperatives is necessary for achieving better performance and sustainability of these organizations and a sustainable competitive advantage.

Originality/value: It should be noted that after reviewing domestic and foreign research, it has been determined that most of the studies conducted domestically and internationally on knowledge management and market orientation in quantitative research and the impact of these variables on other variables have been conducted separately, and so far, the issue of implementing market-oriented knowledge management and its key factors and consequences have not been specifically studied, which represents a gap for research in this field, and the results of the current study will add new information about market-oriented knowledge management to the existing literature. Despite its theoretical and applied findings that make a valuable contribution to the existing literature, the present study has also been accompanied by limitations, including the lack of specific research in the field of market-oriented knowledge management in domestic and

foreign research, which has faced researchers with theoretical limitations. Also, the present study sample was selected from among experts in the cooperative sector; the participation of experts in conducting a study in market-oriented knowledge management may limit the generalisations.

Keywords: coding approach, cooperatives production, fuzzy cognitive map, knowledge management, market-oriented knowledge management, production cooperatives.

Cite this article: Seyed Mojtaba Karimi, Seyed Najmedin Mousavi, Hojat Vahdati, Reza Sepahvand. (2024). Market-oriented knowledge management program in production cooperatives; Identifying key success factors and consequences of implementation with FCM method (Case Study: production cooperatives), 7 (3), 11-20. <https://doi.org/10.47176/SMOK.2024.1776>

© 2024 The Authors. Strategic Management of Organizational Knowledge published by Imam Hussein University. This is an open-access article under the CC-BY 4.0 license. (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Funding

None.

Author contributions

The authors declare that all authors have contributed to the various sections.

Conflicts of interest

The authors declare that they have no conflicts of interest related to the present research and that the results were obtained impartially and without interference from personal or professional interests.

Acknowledgements

None.



مقاله اصیل

برنامه مدیریت دانش بازار محور در تعاونی‌های تولیدی؛ شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و پیامدهای پیاده‌سازی با روش FCM (مورد مطالعه: تعاونی‌های تولیدی)

سید مجتبی کریمی¹، سید نجم الدین موسوی²، حجت وحدتی³، رضا سپهوند⁴

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران E-mail: k9127997098@gmail.com

۲. نویسنده مسئول: استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران E-mail: mousavi56@yahoo.com

۳. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران E-mail: yahdati.h@lu.ac.ir

۴. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران E-mail: mrezasep@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۳ مرداد ۱۴۰۳؛ تاریخ بازنگری: ۲۹ مرداد ۱۴۰۳؛ تاریخ پذیرش: ۳۰ شهریور ۱۴۰۳؛ تاریخ انتشار: ۱ مهر ۱۴۰۳

چکیده

هدف: آمیختگی موفقیت‌آمیز بین مدیریت دانش و جهت‌گیری به بازار در تعاونی‌های تولیدی می‌تواند مبنایی برای بهبود عملکرد و رشد این بنگاه‌ها را فراهم سازد. لذا مدیریت دانش و جهت‌گیری به بازار، به عنوان دو رویکرد مؤثر در مدیریت، می‌توانند به بهبود فعالیت‌های سازمانی کمک کنند. از این رو پژوهش حاضر باهدف شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازار محور انجام پذیرفته است.

روش پژوهش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است که با توجه به بستر مورد مطالعه با رویکرد مطالعه موردی انجام شده است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته به صورت کیفی و کمی و بر مبنای فلسفه قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش در هر دو بخش کیفی و کمی، خبرگان با تحصیلات دانشگاهی و تجربه در اداره و مدیریت بخش تعاونی هستند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری ۱۲ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار تایید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی باز آزمون تایید شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از رویکرد کدگذاری و در بخش کمی از روش نقشه شناختی فازی استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که نهادینه سازی فرهنگ دانش محور و مشوق توزیع دانش، ترکیب هم‌افزای مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری و بهره‌گیری از مکانیسم‌های منسجم در جهت تسهیل ترویج مبادله سازمانی مهم‌ترین عوامل کلیدی پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بازار محور در تعاونی‌های تولیدی هستند. همچنین افزایش توانایی در حاکم نمودن فرهنگ مشتری‌گرایی، خدمات‌گرایی، نوگرایی و نوآوری، تسهیل قابلیت‌های تصمیم‌گیری در موقعیت‌های استراتژیک و توسعه و ارتقا الگوهای رقابت‌پذیری و کارآفرینی به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بازار محور در تعاونی‌های تولیدی شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که بررسی و شناخت عوامل کلیدی موفقیت و پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازار محور در تعاونی‌های تولیدی، به‌عنوان یک ضرورت برای دستیابی به عملکرد بهتر و پایداری این سازمان‌ها و همچنین دستیابی به مزیت رقابتی پایدار مطرح می‌شود.

کلیدواژه‌ها: تعاونی‌های تولیدی مدیریت دانش، رویکرد کدگذاری، مدیریت دانش بازار محور، تعاونی‌های تولیدی، نقشه شناختی فازی.

مقدمه و بیان مسئله

تشخیص دانش به عنوان یک منبع حیاتی در سال‌های اخیر در چشم‌انداز رقابتی شرکت‌ها به توجه ویژه‌ای رسیده است (Ogutu et al., 2023). سازمان‌ها سعی می‌کنند تا به سرعت و به طرز مؤثری از دارایی‌ها و محیط‌های دانش خود استفاده کنند. این رویکرد به یک مفهوم نوآورانه به نام مدیریت دانش تبدیل شده است (Idrees et al., 2023). دانش به عنوان تنها منبع معتبر برای ایجاد برتری پایدار و رقابتی در سازمان‌ها شناخته می‌شود. به عبارتی، دانش به عنوان یک مؤلفه استراتژیک بدون جایگزین و ارزشمند برای سهام‌داران تلقی می‌شود که توسعه محصولات و خدمات نوآورانه را ترویج می‌دهد و در نتیجه به دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کند. در عصر اطلاعات، دانش به عنوان مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده موفقیت پایدار برای فرد و سازمان ظاهر می‌شود. پیتر سنج ادعا می‌کند که در آینده قابل‌پیش‌بینی، دانش به همراه قابلیت یادگیری مداوم آن، تنها مزیت رقابتی برای سازمان خواهد بود (Duffy & Jan, 2000). در دوران مدرن، سازمان‌ها باید قابلیت اکتساب دانش مؤثری را داشته باشند تا بتوانند تولید محصولات نوآورانه را ترغیب کنند، روش‌های عملیاتی خود را بهبود ببخشند، دانش به دست آمده را در میان کارکنان خود گسترش دهند و آن را در تلاش‌های روزانه سازمانی خود به کار بگیرند؛ بنابراین، شناخت عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش، نخستین گام در فرایند استفاده بهینه از سرمایه فکری یک سازمان است (Alvaani & shahgholian, 2007). در سال‌های اخیر، یکی از چالش‌های اساسی در زمینه مدیریت دانش، روش پیاده‌سازی آن بوده است. بسیاری از سازمان‌ها که سعی در پیاده‌سازی مدیریت دانش دارند، به طور کافی به انتخاب بهترین رویکرد برای این کار اعتماد ندارند (Chatterjee et al., 2020). درک سازمان از عوامل موفقیت، مهم و حیاتی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به اهداف خود دست یابند (Zain & Latief, 2020). شناسایی عوامل موفقیت دانش می‌تواند به کسب و کارها کمک کند تا برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی مدیریت دانش را به منظور کاهش خطر شکست انجام دهند (Pourqasmi & Fateminesab, 2018). از طرفی سازمان‌ها با داشتن دیدگاه و جهت‌گیری بازارمحور، می‌توانند نیازهای مشتریان را بهتر درک کنند و فرایندهای خود را به منظور ارضای آن‌ها بهبود بخشند. به عبارتی، مدیریت دانش بازارمحور^۱ یک رویکرد جامع در مدیریت دانش است که با تمرکز بر نیازهای مشتریان و بازار، به توسعه و کاربرد دانش در سازمان می‌پردازد. در این رویکرد، سازمان‌ها باید به شناسایی و درک نیازهای بازار و مشتریان خود بپردازند و سپس دانش موردنیاز را ایجاد، جمع‌آوری، سازماندهی و انتقال دهند تا به ارائه ارزش بیشتر به مشتریان بپردازند (Shujahat et al., 2019). این امر منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان خواهد شد؛ لذا می‌توان عنوان کرد که هر دو مدیریت دانش و جهت‌گیری به بازار رویکردهای مؤثری برای بهبود فعالیت‌های سازمانی و ایجاد پایه‌های مناسبی برای توسعه و رشد سازمانی هستند. در واقع مدیریت دانش با جهت‌گیری بازارمحور می‌تواند در بهبود تمرکز بر مصرف‌کنندگان و فعالیت‌های سازمانی تأثیرگذار باشند. اهمیت و عملکرد اصلی عوامل موفقیت حیاتی مدیریت دانش بازارمحور، شناسایی و نظارت بر این عوامل است تا پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور با موفقیت صورت گیرد (Talebi & Salehi torkamani, 2012).

درک عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌تواند یک مزیت بزرگ برای سازمان‌ها باشد که خطر شکست را کاهش می‌دهد (Osman et al., 2018). طبق گفته عثمان و همکاران (Osman et al., 2018)؛ بسیاری از پژوهشگران عوامل کلیدی موفقیت را به عنوان "کلیدهایی که باعث بهبود عملکرد رقابتی می‌شوند" تعریف کرده‌اند. در این حوزه، عوامل موفقیت، فعالیت‌ها و اقداماتی هستند که برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش موردنیاز است (Qomi & Barzinpour, 2018). شناسایی این عوامل به سازمان‌ها کمک خواهد کرد تا وضعیت پیاده‌سازی مدیریت دانش را بهتر ارزیابی کرده و بهبودها را شناسایی کنند (Theriou et al., 2011). امروزه اساس رقابت‌پذیری در اقتصاد جهانی، از منابع مادی به سمت دارایی‌های دانشی سوق داده شده است؛ به گونه‌ای که دانش به عنوان تنها منبع استراتژیک مزیت رقابتی شناخته می‌شود. از این رو، کسب و کارهایی که بتوانند دانش موجود در سازمان را به شکلی مناسب با جهت‌گیری بازارمحور در فرایندها، محصولات و خدمات به کار ببندند، نسبت به رقبا برتری نسبی خواهند داشت؛ زیرا با جهت‌گیری بازارمحور در مدیریت دانش، سازمان به شناخت کامل‌تری نسبت به نیازهای بازار در مقایسه با رقبا خواهد رسید (Putra et al., 2020). علی‌رغم اهمیت زیاد مدیریت دانش بازارمحور به صورت عام و عوامل کلیدی پیاده‌سازی آن به صورت خاص، هنوز تحقیقات کافی صورت نگرفته است تا بتوان دریافت که این عوامل کدامند، چگونه از آن‌ها برای اجرای فرایندهای دانشی می‌توان بهره برد و چه پیامدهایی را برای سازمان به دنبال خواهند داشت. اجرای درست و مؤثر مدیریت دانش در هر سازمان، باعث بهبود سطح دانش و خلق مزیت رقابتی پایدار در آن سازمان می‌شود؛ بنابراین، داشتن یک سیستم مدیریت دانش بی‌عیب در محیط به شدت رقابتی امروزی، مزیتی شکست‌ناپذیر محسوب می‌شود. از این رو، برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز و مؤثر مدیریت دانش با رویکرد بازارمحور در سازمان، می‌بایست ابتدا عوامل مهم موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش را شناسایی کرد. عوامل کلیدی پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، مکانیزم‌هایی هستند که بسترهایی مناسب برای خلق، تسهیم و به کارگیری دانش در

سازمان به وجود می‌آورند و نبود آن‌ها می‌تواند در اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش خلل ایجاد کند. شرکت‌های تعاونی تولیدی در فضای رقابتی کشور به شایستگی فعالیت کرده و نقش مؤثری در تولید و عرضه محصولات بر عهده دارند. وجود اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی توانمند در سطح کشور با قابلیت صدور محصولات و ارزآوری، رفع نیاز کشور از واردات کالاها، تقویت و توسعه نظام تولید و توزیع محصولات و کالاها، تولید محصولات فناورانه، توسعه رویکرد تجارت الکترونیک و عرضه محصولات در بازار مجازی، عضویت در شبکه گسترده تعاون با بیش از یک میلیارد نفر در سطح جهان و اخذ کرسی‌های بین‌المللی همچون هیئت‌مدیره اتحادیه بین‌المللی تعاون به‌خوبی مؤید پتانسیل تعاونی‌های تولیدی به‌عنوان راهکاری برای رشد و توسعه اقتصادی کشور است. امروزه شرکت‌های تعاونی تولیدی نقش مؤثری در حمایت از تولیدات و اشتغال ایفا می‌کنند؛ بنابراین مدیریت دانش مطلوب و بهینه این تعاونی‌ها می‌تواند در تخصیص بهینه منابع و افزایش درآمد و سودآوری تعاونی‌ها نقش غیرقابل‌انکاری برعهده گیرند؛ لذا باتوجه‌به آنچه گفته شد پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که عوامل کلیدی موفقیت و پیامدهای پیاده‌سازی برنامه مدیریت دانش بازارمحور در تعاونی‌های تولیدی کدام‌اند؟

مبانی نظری پژوهش

مدیریت دانش

محققان دانش را یک منبع استراتژیک می‌دانند که عملکرد و رشد سازمان‌ها را در یک محیط رقابت جهانی تقویت می‌کند (Rahman et al., 2022). دانش باعث خلق مزیت رقابتی می‌شود و سازمان‌هایی که قادر به کسب دانش کاری موردنیاز خود و استفاده از آن نباشند، در عرصه رقابت محکوم به شکست هستند (Haqqani, 2019). یکی از ابزارهایی که می‌تواند سازمان‌ها را در تأمین این هدف یاری کند، مدیریت دانش است (Lam et al., 2021). مدیریت دانش شامل فرایندهای ایجاد و خلق دانش، اعتبار بخشیدن به دانش، شکل بخشیدن به آن، توزیع دانش و کاربرد علمی آن در سازمان است (Pal, 2022). مدیریت دانش، کاملاً یک روش جدید مدیریت را معرفی می‌کند. این مفهوم بر تبدیل موهبت‌های عقلانی کارکنان و سازماندهی نیروهای سودمند درونی اعضاء کارکنان - نیروی رقابت و ارزش جدید - عمل می‌کند. مدیریت دانش بر پیوند اطلاعات با اطلاعات، اطلاعات با فعالیت‌ها و اطلاعات با فرد برای تحقق اشتراک دانش (از قبیل دانش ضمنی و دانش صریح) توجه دارد و با مدیریت اطلاعات کاملاً متفاوت است (Saif, 2020). مدیریت دانش فرایندی است که به مدیریت دانش سازمان‌ها کمک می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا و تصمیم‌گیری ضروری است. درک نقش و جایگاه واقعی دانش در سازمان‌ها به یافتن پاسخی برای این سؤال که چرا برخی سازمان‌ها همواره موفق هستند، کمک می‌کند. درک این مسئله که چه عواملی زمینه‌ساز تداومی می‌شود که امکان بقایی پر نشاط را برای سازمان‌ها به وجود آورد به طور نزدیکی با آشنایی مفهوم دانش و نحوه کاربرد و استفاده از آن در سازمان در ارتباط است (Rahimi, 2019). در محیط پویا و پیچیده امروزی برای انسان‌ها ضروری است که به طور مداوم دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتباربخشی و کاربرد در محصولات و خدمات به کار گیرند؛ بنابراین مدیریت سازمان‌ها باید باتکیه بر دانش برتر امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند (Amouzadeh Khalili et al., 2020). مدیریت دانش مهم‌ترین دارایی یک سازمان برای خلق ارزش، مزیت رقابتی پایدار و یک فرایند یکپارچه و سیستماتیک برای سازمان است (Oliva et al., 2021). هدف اصلی مدیریت دانش این است که با ایجاد یک نگرش کاربردی، دانش را به طور مستمر در اختیار سازمان قرار داده و از این طریق به تحقق اهداف سازمان کمک کند (Masa'deh et al., 2017). بشیر و فاروق (Bashir & Farooq, 2019)؛ مدیریت دانش را به‌عنوان تمایل به یادگیری، اشتراک و رمزگذاری دانش، برای به‌دست‌آوردن صلاحیت‌های سازمانی تعریف کرده‌اند. در سازمان‌هایی که شرایط لازم برای رشد و توسعه عملکرد خلاقانه وجود ندارد، نیاز به استفاده از متغیرهایی که منجر به افزایش عملکرد خلاقانه شود مشاهده می‌شود (Mir & Nezami, 2024). شواهد پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد مدیریت دانش متغیری است که در عملکرد خلاقانه تأثیر زیادی دارد (De Carvalho Botega & Da Silva, 2020).

مدیریت دانش و جهت‌گیری بازار

مدیریت دانش و جهت‌گیری به بازار دو مفهوم بحرانی در حوزه مدیریت هستند که هر کدام می‌توانند تأثیر قابل‌توجهی در توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمانی داشته باشند. مدیریت دانش در سازمان‌ها به مجموعه‌ای از روش‌ها، رویکردها و فرایندهایی اشاره دارد که برای بهره‌برداری از دانش و تخصص موجود در سازمان استفاده می‌شود. در این رویکرد، سازمان‌ها نیاز دارند دانش را ایجاد، جمع‌آوری، تبدیل و به اشتراک بگذارند تا فرایندهای خود را بهبود بخشند. از طریق پیاده‌سازی مدیریت دانش، سازمان‌ها می‌توانند فرایندهای خود را بهبود داده و در جایگاه بازار بهتری قرار بگیرند (Pourqasmi & Fateminesab, 2018). از سوی دیگر، جهت‌گیری به بازار یک فلسفه و رویکرد عمومی در مدیریت بازار است. در این رویکرد، سازمان‌ها تمرکز

خود را بر تجزیه و تحلیل نیازها و مشکلات مشتریان و ارائه راهکارهایی برای آن‌ها متمرکز می‌کنند، در نتیجه، در رویکرد جهت‌گیری به بازار، تأکید بر رضایت مشتری و ارائه محصولات و خدمات باکیفیت بالا و قیمت مناسب است. با پذیرش رویکرد جهت‌گیری به بازار، سازمان‌ها می‌توانند نیازهای مشتریان را بهتر درک کنند و فرایندهای خود را به‌منظور ارضای آن‌ها بهبود بخشند (Pourqasmi & Fateminesab, 2018)؛ بنابراین، می‌توان گفت که هر دو مدیریت دانش و جهت‌گیری به بازار رویکردهای مؤثری برای بهبود فعالیت‌های سازمانی و ایجاد پایه‌های مناسبی برای توسعه و رشد سازمانی هستند. مدیریت دانش و جهت‌گیری به بازار دو مفهوم حیاتی در حوزه مدیریت هستند که هر کدام می‌توانند در بهبود فعالیت‌های سازمانی تأثیرگذار باشند (Rezaei et al., 2014). در سازمان‌ها، مدیریت دانش به مجموعه‌ای از رویکردها، روش‌ها و فرایندهایی اطلاق می‌شود که هدف آن بهره‌گیری از دانش و تخصص موجود درون سازمان است. در این چارچوب، سازمان‌ها نیازمند ایجاد، جمع‌آوری، تبدیل و به‌اشتراک‌گذاری دانش هستند تا فرایندهای خود را بهبود بخشند. از طریق مدیریت دانش مؤثر، سازمان‌ها می‌توانند فرایندهای خود را بهبود داده و نفوذ بازار بهتری داشته باشند. از سوی دیگر، رویکرد جهت‌گیری به بازار یک فلسفه و دیدگاه گسترده در مدیریت بازار است. در این چارچوب، سازمان‌ها تمرکز خود را از فرایندها و محصولات به تجزیه و تحلیل نیازها و چالش‌های مشتریان و ارائه راهکارهای سفارشی برای آن‌ها منتقل می‌کنند؛ بنابراین، در دیدگاه جهت‌گیری به بازار، تأکید بر رضایت مشتری و ارائه محصولات و خدمات باکیفیت بالا و قیمت مناسب است. با پذیرش رویکرد جهت‌گیری به بازار، سازمان‌ها می‌توانند نیازهای مشتریان را بهتر درک کرده و فرایندهای خود را باتوجه به این نیازها بهبود بخشند. با ترکیب مدیریت دانش و جهت‌گیری به بازار، سازمان‌ها می‌توانند فرایندهای خود را بهبود داده و کیفیت محصولات و خدمات خود را ارتقا دهند. به‌عنوان مثال، استفاده از دانش و تجارب جمع‌آوری شده در پایگاه داده دانش سازمان می‌تواند منجر به بهبود تولید و ارائه محصولات شود و در نهایت محصولاتی باکیفیت بالا که به نیازهای مشتریان پاسخ می‌دهند، ارائه شود. علاوه بر این، از طریق تجزیه و تحلیل داده‌های بازار و بازخورد مشتریان، سازمان‌ها می‌توانند فرایندهای خدمات خود را بهبود بخشند و خدمات بهتری ارائه دهند. این توافق موفقیت‌آمیز بین مدیریت دانش و جهت‌گیری به بازار می‌تواند مبنایی برای بهبود عملکرد سازمانی و رشد کسب‌وکار فرا سازد. در نتیجه، می‌توان گفت که مدیریت دانش و جهت‌گیری به بازار، به‌عنوان دو رویکرد مؤثر در مدیریت، می‌توانند به بهبود فعالیت‌های سازمانی کمک کنند. بهره‌برداری از دانش داخلی و درک نیازهای مشتریان، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا فرایندهای خود را بهبود بخشند و محصولات و خدمات باکیفیت بالا ارائه دهند.

مدیریت دانش در تعاونی‌های تولیدی

شرکت‌های تعاونی تولیدی در فضای رقابتی کشور به شایستگی فعالیت کرده و نقش مؤثری در تولید و عرضه محصولات بر عهده دارند. وجود اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی توانمند در سطح کشور باقابلیت صدور محصولات و ارزآوری، رفع نیاز کشور از واردات کالاها، تقویت و توسعه نظام تولید و توزیع محصولات و کالاها، تولید محصولات فناورانه، توسعه رویکرد تجارت الکترونیک و عرضه محصولات در بازار مجازی، عضویت در شبکه گسترده تعاون با بیش از یک میلیارد نفر در سطح جهان و اخذ کرسی‌های بین‌المللی همچون هیئت‌مدیره اتحادیه بین‌المللی تعاون به‌خوبی مؤید پتانسیل تعاونی‌های تولیدی به‌عنوان راهکاری برای رشد و توسعه اقتصادی کشور است. تعاونی‌های تولید علی‌رغم مزایایی که برای اعضای خود به همراه دارد، در بازار رقابتی با آسیب‌هایی روبه‌رو است. یکی از چالش‌های پیشروی تعاونی‌های تولید، رقابت‌پذیری محصولات این واحدها از طریق مدیریت دانش است (Pourhasan, 2020). امروزه شرکت‌های تعاونی تولیدی نقش مؤثری در حمایت از تولیدات و اشتغال ایفا می‌کنند؛ بنابراین مدیریت دانش مطلوب و بهینه این تعاونی‌ها می‌تواند در تخصیص بهینه منابع و افزایش درآمد و سودآوری تعاونی‌ها نقش غیرقابل‌انکاری برعهده گیرند و یکی از ابزارهای مؤثر ایجاد اشتغال به شمار روند. مدیریت دانش به‌عنوان مهم‌ترین عامل چالش‌های تعاونی‌های تولید مطرح شده است و یکی از مهم‌ترین وظیفه مدیران این است که بتواند مدیریت دانش را در بین اعضای سازمان عملی سازد. امروزه سازمان‌ها علی‌رغم پیشرفت سریع در فناوری و افزایش شدت جریان انتقال اطلاعات از ماشین به انسان، از تبادل اطلاعات در میان نیروی انسانی بی‌نیاز نیستند. چون کارکنان دانشی شرکت‌ها به‌عنوان یک منبع مزیت رقابتی شناخته می‌شوند. شاید بتوان از مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری یادکرد که شرکت‌های تعاونی‌های تولید می‌توانند از این ابزار برای کاهش مشکلاتی که با آن مواجه هستند، استفاده کنند. باتوجه به اهمیت تعاونی‌ها در کشور، آن‌ها می‌توانند به ابزاری برای رشد و توسعه اقتصاد تبدیل شوند، مشروط براینکه از نهاده‌ها و عوامل تولید به‌صورت کارا و مؤثر استفاده کنند. همان‌طور که پیش‌تر گفته شد مدیریت دانش به بهبود عملکرد منجر می‌شود. از این‌رو به نظر می‌رسد بهبود مدیریت دانش در شرکت‌های تعاونی در کنترل هزینه‌ها در مراحل مختلف تولید، ایجاد مزیت رقابتی و در نهایت سودآوری منجر می‌شود. سودآوری شرکت‌های تعاونی تولیدی زمینه لازم برای افزایش اشتغال و توسعه فعالیت‌ها و همچنین به‌کارگیری فناوری‌های جدید در حوزه فعالیت را به همراه خواهد داشت؛ بنابراین، از طریق توسعه و سرمایه‌گذاری بیشتر، شرایط اشتغال هرچه بیشتر مهیا می‌گردد که یکی از معضلات اصلی کشور در بعد اقتصادی است (Seifollahi, 2023).

پیشینه پژوهش

در این بخش، در ابتدا به مرور برخی از مرتبط‌ترین پژوهش‌های تجربی انجام‌شده مرتبط با موضوع پژوهش پرداخته و سپس وجه تمایز این پژوهش با سایر پژوهش‌ها بیان شده است.

جدول ۱. مروری بر پژوهش‌های انجام شده

ردیف	نویسنده/ نویسندگان	عنوان پژوهش	روش‌شناسی	نتایج مرتبط با پژوهش
۱	Mahmoodi et al., 2023	بررسی نقش مدیریت ارتباط با مشتری در رابطه بین مدیریت دانش مشتری و توسعه محصول جدید (نمونه پژوهش: شرکت‌های صنعتی فعال در بخش پلاستیک)	کمی، مدل‌سازی معادلات ساختاری	مدیریت دانش مشتری بر مدیریت ارتباط با مشتری تأثیرگذار است. همچنین مدیریت دانش مشتری بر توسعه محصول جدید تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۲	Behainfard et al., 2023	طراحی الگوی عوامل تأثیرگذار در ایجاد راهبرد مدیریت دانش (نمونه پژوهش: شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران)	ساختاری - تفسیری (ISM) و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس	متغیر توسعه رویه‌ها در سطح نخست، متغیر حمایت از مالکیت معنوی در سطح دوم، متغیرهای حراست از دانش مشترک و زیرساخت‌های نرم‌افزاری و بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده در سطح سوم و متغیرهای زیرساخت‌های ساخت‌افزایی و کشف پایه دانشی مشترک و بهبود مستمر عملکرد سازمانی در سطح چهارم هستند.
۳	(Seifollahi, 2023)	تأثیر مدیریت دانش مشتری بر عملکرد بازار: نقش میانجی قابلیت‌های نوآوری	کمی، مدل‌سازی معادلات ساختاری	مدیریت دانش مشتری بر عملکرد بازار و همچنین قابلیت نوآوری تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد. قابلیت نوآوری نیز دارای نقش میانجی بین مدیریت دانش مشتری و عملکرد بازار است. یافته‌های این پژوهش می‌تواند در حرکت سازمان‌ها به سمت توجه بیشتر به مدیریت دانش مشتری و قابلیت‌های نوآوری مؤثر واقع گردد.
۴	Wierzbinski et al., 2023	جهت‌گیری مدیریت دانش به‌عنوان محرک عملکرد رقابتی: شواهدی از شرکت‌های کوچک و متوسط لهستانی در صنعت هوانوردی	کمی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری	جهت‌گیری مدیریت دانش، قوی‌ترین عامل مثبت تعیین‌کننده موقعیت رقابتی در مدل است، با بیش از نیمی از اثر ناشی از مسیرهای رگرسیون غیرمستقیم شامل متغیرهای میانجی. مشتری‌مداری موقعیت رقابتی را تنها از طریق اثرات مستقیم افزایش داد، درحالی‌که مشارکت شبکه بین‌المللی به طور غیرمستقیم از طریق متغیر مزایای شبکه به مزیت رقابتی کمک کرد.
۵	Borodako et al., 2023	تأثیر جهت‌گیری نوآوری و مدیریت دانش بر عملکرد خدمات تجاری تعدیل شده توسط آمادگی فناورانه	کمی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری	از هشت فرضیه، شش فرضیه تأیید شد. ابعاد استراتژیک، فناوری، فرهنگ‌سازمانی و جهت‌گیری نوآوری به طور مثبت مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از سوی دیگر، مدیریت دانش نقش مهمی را به‌عنوان یک واسطه در حمایت از رابطه بین چهار بعد جهت‌گیری نوآوری و عملکرد ایفا می‌کند.
۶	Wahyuni & (Giantari, 2022)	بررسی رابطه میان بازارمحوری بر نوآوری با نقش میانجی مدیریت دانش	کمی، مدل‌سازی معادلات ساختاری	سیاست و توانایی مدیران در پیاده‌سازی جهت‌گیری بازارمحوری و مدیریت دانش، نوآوری را تقویت کرده و سبب ارتقای آن در سازمان‌ها می‌شود
۷	Setiyono et al., (2022)	عوامل تعیین‌کننده عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط: نقش مدیریت دانش، بازارمحوری و نوآوری محصول	کمی، مدل‌سازی معادلات ساختاری	ایجاد برتری عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط به طور تعاملی به محرک‌های مدیریت دانش، بازارمحوری و نوآوری بستگی دارد و هیچ‌یک از این عوامل نمی‌توانند به‌صورت مجزا تأثیر چشمگیری بر ارتقا عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط داشته باشند.
۸	(Lie et al., 2022)	پذیرش بازاریابی رسانه‌های اجتماعی: تأثیر مدیریت دانش و بازارمحوری به مزیت‌های رقابتی	کمی، مدل‌سازی معادلات ساختاری با حداقل مربعات جزئی	آن‌ها معتقد بودند که یکی از راه‌های انطباق و توسعه کسب‌وکار محبوب کنونی، بازاریابی محتوای مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی، مدیریت دانش و بازارمحوری است. نمونه مورد استفاده در این مطالعه ۲۸۴ تاجر فعال در بخش مواد غذایی و نوشیدنی در اندونزی بود. داده‌ها با استفاده از یک پیمایش با ۲۵ گویه در چهار متغیر جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد که پذیرش بازاریابی رسانه‌های اجتماعی، مدیریت دانش و بازارمحوری به طور قابل‌توجهی بر مزیت‌های رقابتی تأثیرگذار است.
۹	Matayong & (Mahmood, 2020)	بررسی تأثیر مدیریت دانش بر مشاغل تعاونی	کیفی، گردند تئوری	یافته‌های تحقیق در دو سطح فردی و سازمانی ارائه شده و نشان می‌دهد که در سطح فردی، پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش باعث بازده عملکرد و توسعه مهارت‌های کارکنان می‌شود. در سطح سازمانی

جدول ۱. مروری بر پژوهش‌های انجام شده

ردیف	نویسنده/ نویسندگان	عنوان پژوهش	روش‌شناسی	نتایج مرتبط با پژوهش
				نیز، این پیاده‌سازی با فرهنگ، ایجاد وحدت و رشد سازمانی رابطه مستقیم دارد.
۱۰	(Putra et al., 2020)	توسعه بینش مدیران و سیاست‌گذاران در مورد مفاهیم بازارمحوری، یادگیری جهت‌گیری و مدیریت دانش برای دستیابی به عملکرد نوآوری	طرح تحقیق مقطعی	مدیریت دانش به صورت بازارمحور نقشی کلیدی بر یادگیری سازمانی و عملکرد نوآوری دارد.
۱۱	(Soleman et al., 2017)	بررسی عوامل موفقیت در سیستم‌های مدیریت دانش	کیفی، ارائه چهارچوب مفهومی	این تحقیق به نقد و بررسی دیدگاه‌های نظری مرتبط با ادبیات مدیریت دانش پرداخته و بخصوص تمرکز دارد که چگونه افراد و سازمان‌ها این تکنولوژی را پذیرش می‌کنند و چه عواملی بر این پذیرش تأثیر گذارند. این پژوهش یک چارچوب نظری ارائه می‌دهد که بر مدل پذیرش فناوری مبتنی است. برای اتخاذ این مدل به‌عنوان مبنای نظری، پژوهشگران با افزودن متغیرهای خارجی که ممکن است بر پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌ها تأثیر بگذارند، مدل را گسترش داده‌اند.

اکثر پژوهش‌های انجام شده در زمینه موضوع به صورت کمی و با تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده است؛ لذا می‌توان گفت که وجه تمایز اصلی پژوهش حاضر با پژوهش‌های دیگر ضمن مطالعه توأمان کیفی و کمی در این است که این پژوهش به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور در تعاونی‌های تولیدی پرداخته است که تاکنون مسبوق به سابقه نیست. در واقع تلاش در شناسایی شاخص‌های ذکرشده با روش نقشه شناختی فاز ۱ این فرصت را می‌دهد تا از طریق استفاده از این تکنیک دید سیستمی از مسئله را برای صاحب‌نظران ایجاد کند، به مدیران بخش تعاون و تصمیم‌گیرندگان این حوزه در تصمیم‌گیری مناسب و سریع، ضمن بررسی پیچیدگی روابط شاخص‌های مرتبط با آن کمک می‌کند و این در واقع اصلی‌ترین وجه تمایز پژوهش حاضر با سایر آن‌هاست.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ نوع داده، آمیخته و بر مبنای پژوهش کیفی و کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی می‌گنجد؛ لذا پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان با تحصیلات دانشگاهی و تجربه در اداره و مدیریت بخش تعاونی می‌باشند، که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، انتخاب شدند. با توجه به اینکه این تحقیق در بخش تعاونی‌های تولیدی ایران انجام شده است، لذا باید از خبرگان بخش تعاون که دارای تحصیلات دانشگاهی بوده و در اداره و مدیریت بخش تعاونی دارای تجربه بوده‌اند، جهت مصاحبه استفاده کرد. لذا به روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل اشباع نظری داده‌ها، ۱۲ نفر از خبرگان بخش تعاونی انتخاب شدند؛ معیار انتخاب این افراد اشراف نظری، تخصص، تجربه لازم و ارتباطشان با حوزه مورد مطالعه بود. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفت؛ به نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفرات دهم و یازدهم، دیگر داده جدیدی شناسایی نشد و فرایند مصاحبه با نفر دوازدهم به پایان رسید. جزییات اعضای نمونه به شرح زیر است:

جدول ۲. اطلاعات اعضای نمونه

جنسیت	سطح تحصیلات	رشته تخصصی	سابقه کار اجرایی (سال)
مرد	دکتر	مدیریت بازرگانی	۸ سال مدیر فروش
مرد	دکتر	مدیریت بازاریابی	۱۴ سال رئیس تعاونی تولیدی
مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت بازاریابی	۱۱ سال کارشناس تعاون
مرد	دکتر	مدیریت بازرگانی	۱۲ سال مشاور بازاریابی
مرد	دکتر	مدیریت بازرگانی	۱۷ سال مدیرعامل

1. Fuzzy Cognitive Map

۱۲ سال مشاور بازاریابی	مدیریت کسب و کار	دکتر	مرد
۱۳ سال مشاور بازاریابی	مدیریت بازاریابی	کارشناسی ارشد	مرد
۲۵ سال مدیر بازاریابی	مدیریت بازاریابی	دکتر	مرد
۱۵ سال مشاور بازاریابی	مدیریت کسب و کار	دکتر	مرد
۲۲ سال مدیر فروش	مدیریت کسب و کار	دکتر	مرد
۱۱ سال کارشناس فروش	مدیریت بازرگانی	دکتر	زن
۹ سال مدیر بازاریابی	مدیریت بازرگانی	کارشناسی ارشد	زن

ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است. باتوجه به آشنایی خبرگان در بخش کیفی با موضوع پژوهش، لذا ترجیح داده شد به منظور دقت بیشتر در نتایج، در بخش کمی نیز از همان اعضای نمونه بخش کیفی که شامل خبرگان با تحصیلات دانشگاهی و تجربه در اداره و مدیریت بخش تعاونی بودند، به منظور توزیع پرسشنامه استفاده شود. روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار برای مصاحبه انجامید. به این صورت که در فرایند کدگذاری، یکبار کدگذاری توسط خود محقق (درون کدگذار) بررسی شده و در بار دوم، از خبره دیگری (میان کدگذار) خواسته شد که صحت کدگذاری را با استفاده از آزمون کاپای کوهن، مورد بررسی قرار دهد. مقایسه نتایج حاصل از پایایی درون کدگذار و میان کدگذار و ضریب $0/83$ برای آزمون کاپای کوهن در بخش میان کدگذار، نشان از تأیید پایایی مصاحبه داشت.

$$CVR = \frac{n_e - N_r}{N_r} \quad (1)$$

$$k = \frac{Pr(a) - Pr(e)}{1 - Pr(e)} \quad (2)$$

همچنین برای سنجش روایی و پایایی پرسشنامه‌ها، از روایی محتوایی و پایایی باز آزمون استفاده شد که روایی اعتبار محتوا توسط پنج نفر از اساتید آشنا با موضوع سنجیده شد و پایایی بازآزمون نیز با ضریب $0/81$ نشان از تأیید پایایی پرسشنامه داشت. لازم به توضیح است از آنجاکه پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. از این رو داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۱۲ نفر از خبرگان و تا سر حد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار "MAXQDA" و رویکرد کدگذاری و داده‌های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل شده‌اند. باتوجه به اینکه ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه بوده است، لذا از رویکرد کدگذاری برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی استفاده شده است. در بخش کمی نیز، نقشه شناختی فازی راهی را برای شناخت مولفه‌ها براساس میزان نفوذ، وابستگی و عامل مرکزیت هموار خواهد ساخت؛ به عبارت دیگر مزیت این روش و دلیل به کارگیری آن در این پژوهش این است که با استفاده از نقشه شناختی فازی، مختصات مختلف موجود در پس‌زمینه ذهنی افراد برای شناخت شاخص‌ها، به یک روابط شفاف و مشخص تبدیل می‌شود تا با استفاده از روابط محوری و میزان نفوذ این مولفه‌ها تصمیم‌گیرندگان بتوانند گام‌های استوارتری را بردارند. در این راستا سعی خواهد شد زوایای تاریک میان مولفه‌ها را در نمایی ترسیمی از روابط شناختی شفاف تشریح کرد تا سازمان‌ها و تصمیم‌گیرندگان این حوزه دید مناسبی از ارتباطات و میزان نفوذ شاخص‌های شناسایی شده کسب کنند. هم‌چنین این روش دید سیستمی از مسئله را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند و به این ترتیب به سازمان‌ها و تصمیم‌گیرندگان در تصمیم‌گیری مناسب و سریع ضمن بررسی پیچیدگی روابط شاخص‌های مرتبط با آن کمک می‌کند. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است.

مرحله اول: شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور: در مرحله اول عوامل کلیدی موفقیت و پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور با استفاده از رویکرد کدگذاری استخراج شدند.

مرحله دوم: تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله دوم پس از طراحی پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی، پاسخ‌دهندگان بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌ها، مقیاس دادند.

مرحله سوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: باتوجه به اینکه اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۳)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۳. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۰/۷۵، ۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله چهارم: انجام فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله چهارم به منظور تجزیه و تحلیل بهتر، اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی تبدیل شدند و پس از آن با استفاده از روش میانگین فازی و روابط (۱) و (۲)، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$A = \frac{\sum_i^n (a_j^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{m_j + m_m + m_u} \quad (1)$$

$$W = \frac{m_j + m_m + m_u}{4} \quad (2)$$

مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها: پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی زدایی شده، توان تأثیرگذاری^۱، ظرفیت تأثیرپذیری^۲، و در نهایت شاخص محوری^۳ برای هر کدام از عوامل با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) محاسبه شد.

$$Out_{(ci)} = \sum_k^n W_{ik} \quad (3)$$

$$In_{(ci)} = \sum_k^n W_{ki} \quad (4)$$

$$Cen_{(ci)} = In_{(ci)} + Out_{(ci)} \quad (5)$$

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری، هر کدام از عوامل تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال داده‌های به دست آمده به نرم‌افزار گفی^۴ که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی
مرد	۱۰	۳۰ تا ۴۰ سال	۲	کارشناسی ارشد	۳	کمتر از ۱۰	۲
زن	۲	۴۱ تا ۵۰ سال	۴	دکتر	۹	۱۱ تا ۲۰	۷
		۵۱ سال به بالا	۶			بیشتر از ۲۰	۳

یافته‌های بخش کیفی

در اولین گام، به منظور شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور، مصاحبه‌ای با خبرگان صورت گرفت. پروتکل مصاحبه در جدول (۵) آورده شده است.

جدول ۵. پروتکل مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	تحلیل شما از مدیریت دانش بازارمحور چیست؟
۲	به نظر شما، چه عواملی می‌تواند تسهیلگر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بازارمحور در تعاونی‌های تولیدی شود؟
۳	مدیریت دانش بازارمحور در تعاونی‌های تولیدی چه پیامدهایی به دنبال خواهد داشت؟
۴	چه راهکارهایی به منظور پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش بازارمحور در تعاونی‌های تولیدی پیشنهاد می‌دهید؟

1. Outdegree
2. Indegree
3. Centrality
4. Gephi

پس از اینکه مصاحبه با ۱۲ نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل شد و با استفاده از رویکرد کدگذاری، فرآیند کدگذاری انجام شد. پس از بررسی تمامی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول (۶) که نشان‌دهنده فرآیند کدگذاری عوامل کلیدی پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بازار محور و پیامدهای آن می‌باشد، تشکیل شد.

جدول ۶. فرآیند کدگذاری عوامل کلیدی موفقیت و پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازار محور

مقوله‌ها / طبقه‌ها	زیرمقوله‌ها / زیر طبقه‌ها	برچسب‌ها / کدها
عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بازار محور	نهادینه‌سازی فرهنگ دانش محور و مشوق توزیع دانش	تشویق رفتارهایی مانند جستجو، به اشتراک‌گذاری، همکاری، توسعه و استفاده از دانش، حمایت از به‌کارگیری مدیریت دانش در درون سازمان، تشویق فکر استفاده مستمر از اطلاعات و دانش جهت تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری
	ایجاد نقشه راه مدیریت دانش و جلوگیری از نگاه مقطعی به آن	داشتن نگاه بلندمدت نسبت به مدیریت دانش در سازمان، دیدگاه به مدیریت دانش به عنوان یک مسیر حرکت به‌هم‌پیوسته، ایجاد نقشه راه‌اندیشی نیل به مقصد نهایی و اثربخشی در شاخص‌های کلیدی سازمانی
	ترکیب سینرژیک مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری	ادغام مدیریت دانش با شیوه‌های گوناگون ارتباط با مشتری، تقویت و ترکیب ارتباطات مؤثر و مستدام با مشتریان و مدیریت دانش
	هنر کاربست دانش	هنر آینده‌نگری مجموعه‌ای از توانایی‌های دانشی، توانایی پیش‌بینی حالت ممکن آینده در حوزه مدیریت دانش، تبحر و توانایی برنامه‌ریزی، غلبه بر موانع رسیدن به موفقیت دانشی
	ایجاد سیستم تکسونومی دانش قدرتمند	داشتن سیستمی برای یکپارچگی مدیریت دانش در سازمان، داشتن دیدگاه سیستماتیک برای مدیریت دانش و تقویت آن، ایجاد سیستمی قدرتمند برای بهره‌برداری حداکثری از مدیریت دانش
	تعهد استراتژیک مستمر به مدیریت دانش	ایجاد و تقویت تعهد به مدیریت دانش در سازمان، حمایت و پایبندی نسبت به اهداف دانشی، ماندگاری و پایداری در مسیر استراتژیک مدیریت دانش
	به‌کارگیری ابزارهای مؤثر تکنولوژی محور مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی	استفاده از الگوریتم‌های تکنولوژی محور جهت مدیریت دانش، پیاده‌سازی هوش مصنوعی در مدیریت دانش، ایجاد فرایندهای خودکارسازی مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی
	حمایت‌گری و جهت‌گیری دانایی محور	فراهم کردن نگاه و جهت‌گیری دانایی محور نسبت به مدیریت دانش در سازمان، جهت‌گیری دانایی محور در راستای توسعه سرویس‌های تسهیل‌گر دانشی، شکل دهی شرایط زمینه‌ای مناسب در میان کارکنان در جهت توسعه تسهیل‌گر دانش
	بهره‌گیری از مکانیسم‌های منسجم در جهت تسهیل ترویج مبادله سازمانی	به‌کارگیری سیستم‌های مشوق تعاملات سازمانی، ترویج و مدیریت مبادله سازمانی با بهره‌گیری از سیستم‌های یکپارچه، تسهیل برقراری ارتباطات باز در سازمان مبتنی بر مکانیسم‌های منسجم
	مقابله با اینرسی دانش	عدم داشتن دیدگاه گذشته‌نگر در مسائل مدیریت دانش، حمایت از تغییر و تحول در مدیریت دانش، جریان‌داشتن دانش و به‌روزرسانی آن
پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازار محور	توسعه و ارتقا الگوهای رقابت‌پذیری و کارآفرینی	افزایش توانایی و عملکرد در مقایسه با دیگران، ماندن در صحنه رقابت جهانی برای یک دوره طولانی، افزایش موفقیت و بقا در صنعت نسبت به رقبای
	ارتقا سطح بینش استراتژی و عملکرد سازمانی	ارتقای توانایی در بینش وسیع‌تر، اتخاذ تصمیمات آگاهانه مبتنی بر درک عمیق‌تری از کسب‌وکار، افزایش توان عملکردی سازمان
	تبدیل سرمایه‌های فکری به بخشی از دارایی‌های سازمان	تبدیل دانش و مهارت‌ها به دارایی سازمان، تبدیل منابع اطلاعاتی به سرمایه‌های سازمانی، تبدیل ارزش‌های نامشهود به ارزش‌های مشهود
	توسعه بلوغ محور	توسعه بر پایه بهبود مستمر، توسعه تدریجی و پایدار سازمان، توسعه سازمان بر اساس معماری عملکرد
	خلاقانه و نوآورانه در پی پیش‌بینی و ایجاد استانداردهای جدید	رویکرد خلاق محور برای خلق پایه‌های جدید، دنبال کردن ایجاد استانداردهای جدید به‌صورت پویا، نوآور بودن سازمان از جهت ایجاد الگوهای جدید
	افزایش توانایی در حاکم نمودن فرهنگ مشتری‌گرایی، خدمات‌گرایی، نوگرایی و نوآوری	توانایی در مسلط کردن فرهنگ توجه به مشتری در سازمان، حمایت از ایجاد جو خلاقانه و نوآوری در سازمان، ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری در سازمان
	ایجاد انعطاف رشدپذیری	افزایش انعطاف‌پذیری برای رشد پایدار، افزایش سازگاری بیشتر برای رشدپذیری سازمانی، توانایی کارآمدتر بودن برای رشدپذیری

جدول ۶. فرآیند کدگذاری عوامل کلیدی موفقیت و پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور

مقوله‌ها / طبقه‌ها	زیرمقوله‌ها / زیر طبقه‌ها	برچسب‌ها / کدها
	تسهیل قابلیت‌های تصمیم‌گیری در موقعیت‌های استراتژیک	افزایش مهارت تصمیم‌گیری در شرایط حساس و استراتژیک، افزایش توانایی سازمان در بررسی جوانب در شرایط استراتژیک، افزایش توانایی شناسایی نقاط قوت و ضعف در موقعیت‌های استراتژیک
	افزایش انعطاف‌پذیری راهبردی بازارمحور	افزایش توانایی سازمان در شناسایی تغییرات مهم و آنی محیطی، افزایش سرعت تطبیق با تغییرات، افزایش توانایی سازمان برای پاسخگویی و تخصیص منابع در جهت پاسخ به تغییرات
	ایجاد قابلیت‌های پویایی سازمان	ارتقای قابلیت‌های معمول سازمان و هدایت آنها به سمت فعالیتهایی با کارایی بالا، توانایی سازمان در یکپارچه‌سازی، ساختن و صورت‌بندی دوباره قابلیت‌های درونی و بیرونی

در نهایت باتوجه به فرآیند کدگذاری، ۲۰ کد انتخابی که مشتمل بر عوامل کلیدی موفقیت و پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور بودند، شناسایی شدند.

جدول ۷. عوامل کلیدی موفقیت و پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور

کد	عوامل	کد	پیامدها
W1	نهادینه‌سازی فرهنگ دانش محور و مشوق توزیع دانش	W11	توسعه و ارتقا الگوهای رقابت‌پذیری و کارآفرینی
W2	ایجاد نقشه راه مدیریت دانش و جلوگیری از نگاه مقطعی به آن	W12	ارتقا سطح بینش استراتژی و عملکرد سازمانی
W3	ترکیب سینرژیک مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری	W13	تبدیل سرمایه‌های فکری به بخشی از دارایی‌های سازمان
W4	هنر کاربست دانش	W14	توسعه بلوغ محور
W5	ایجاد سیستم تکسونومی دانش قدرتمند	W15	خلاقانه و نوآورانه در پی پیش‌بینی و ایجاد استانداردهای جدید
W6	تعهد استراتژیک مستمر به مدیریت دانش	W16	افزایش توانایی در حاکم نمودن فرهنگ مشتری‌گرایی، خدمات‌گرایی، نوگرایی و نوآوری
W7	به‌کارگیری ابزارهای مؤثر تکنولوژی محور مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی	W17	ایجاد انعطاف رشدپذیری
W8	حمایت‌گری و جهت‌گیری دانایی محور	W18	تسهیل قابلیت‌های تصمیم‌گیری در موقعیت‌های استراتژیک
W9	بهره‌گیری از مکانیسم‌های منسجم در جهت تسهیل ترویج مبادله سازمانی	W19	افزایش انعطاف‌پذیری راهبردی بازارمحور
W10	مقابله با اینرسی دانش	W20	ایجاد قابلیت‌های پویایی سازمان

خروجی نرم‌افزار مکس کیودی‌ای، به صورت زیر نشان داده شده است.



نمودار ۱. خروجی مکس کیودی‌ای

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسش‌نامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، به‌منظور اینکه عبارات کلامی قابل‌تحلیل باشند، با استفاده از اعداد مثلثی فازی متناظر با طیف ۵تایی لیکرت، عبارات کلامی به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس باتوجه‌به اینکه اعداد فازی مبهم و غیرقابل‌تحلیل هستند، با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه‌های ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار Excel، تحلیل شدند و فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه فازی‌زدایی، یک ماتریس [۲۰×۲۰]، مربوط به عوامل کلیدی موفقیت و پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد (جدول ۸). سطر و ستون‌های این ماتریس دربرگیرنده عوامل کلیدی موفقیت و پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور هستند. به دلیل اینکه ترجیح هر عامل بر خودش در ماتریس مقایسات زوجی ثابت است، بنابراین درایه‌های روی قطر اصلی مقدار ثابتی دارند و در نظر گرفته نمی‌شوند.

جدول ۸. ماتریس روابط فازی

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13	W14	W15	W16	W17	W18	W19	W20
W1	۰	۰/۷	۰/۴	۰/۵	۰/۴	۰/۷	۰/۶	۰/۸	۰/۶	۰/۸	۰/۵۹	۰/۶۵	۰/۴۳	۰/۶	۰/۸۶	۰/۶۴	۰/۷۱	۰/۵	۰/۶۷	۰/۳۵
W2	۰/۶	۰	۰/۷	۰/۸	۰/۷	۰/۴	۰/۵	۰/۶	۰/۴	۰/۶	۰/۶۴	۰/۶۱	۰/۵۷	۰/۶۴	۰/۵۳	۰/۶	۰/۶۴	۰/۵۹	۰/۵۷	۰/۵۵
W3	۰/۷	۰/۵	۰	۰/۷	۰/۷	۰/۴	۰/۶	۰/۷	۰/۶	۰/۴۸	۰/۶۹	۰/۷۷	۰/۶۵	۰/۵۳	۰/۴۶	۰/۵۵	۰/۷۲	۰/۷۱	۰/۴۱	۰/۴۸
W4	۰/۵	۰/۴	۰/۳	۰	۰/۵	۰/۷	۰/۲	۰/۴	۰/۵	۰/۵۵	۰/۳۷	۰/۷۵	۰/۲۸	۰/۶۶	۰/۴۷	۰/۴۷	۰/۶۵	۰/۴۴	۰/۷۶	۰/۴۴
W5	۰/۵	۰/۶	۰/۵	۰/۷	۰	۰/۵	۰/۷	۰/۵	۰/۶	۰/۵۶	۰/۶۲	۰/۴۶	۰/۳۷	۰/۳۲	۰/۶۲	۰/۳۳	۰/۶۲	۰/۴۷	۰/۷۱	۰/۵۷
W6	۰/۴	۰/۴	۰/۳	۰/۶	۰/۵	۰	۰/۵	۰/۵	۰/۳	۰/۳۹	۰/۶۷	۰/۵	۰/۷۸	۰/۷۱	۰/۲۱	۰/۶۷	۰/۴۲	۰/۴۴	۰/۴۵	۰/۵۹
W7	۰/۵	۰/۴	۰/۷	۰/۸	۰/۵	۰/۷	۰	۰/۷	۰/۵	۰/۵۱	۰/۶۰	۰/۴۴	۰/۴۸	۰/۸۷	۰/۸	۰/۸۷	۰/۷۸	۰/۶	۰/۷۶	۰/۵۸
W8	۰/۴	۰/۶	۰/۷	۰/۶	۰/۴	۰/۷	۰/۷	۰	۰/۶	۰/۶۷	۰/۷۲	۰/۷۳	۰/۷۲	۰/۶۳	۰/۳۴	۰/۴۸	۰/۴۷	۰/۷۱	۰/۵۸	۰/۶۳
W9	۰/۵	۰/۴	۰/۵	۰/۶	۰/۶	۰/۷	۰/۷	۰/۵	۰	۰/۵۷	۰/۶۹	۰/۴۶	۰/۶	۰/۷۶	۰/۵۵	۰/۵۵	۰/۶	۰/۵۸	۰/۷۳	۰/۳۲
W10	۰/۳	۰/۴	۰/۶	۰/۶	۰/۷	۰/۷	۰/۵	۰/۵	۰/۷	۰	۰/۷۶	۰/۲۶	۰/۶۸	۰/۷۷	۰/۷۱	۰/۵۳	۰/۸۲	۰/۷۵	۰/۷۲	۰/۷۳
W11	۰/۷	۰/۷	۰/۷	۰/۶	۰/۵	۰/۵	۰/۷	۰/۶	۰/۷	۰/۶۷	۰	۰/۵۸	۰/۷۶	۰/۶۶	۰/۶۹	۰/۶	۰/۵۶	۰/۷۲	۰/۶۹	۰/۷۵
W12	۰/۶	۰/۵	۰/۷	۰/۵	۰/۵	۰/۷	۰/۶	۰/۵	۰/۶	۰/۶۹	۰/۷	۰	۰/۶۴	۰/۵۱	۰/۷۱	۰/۳۳	۰/۵۱	۰/۵۱	۰/۶۹	۰/۷۳
W13	۰/۸	۰/۶	۰/۷	۰/۵	۰/۶	۰/۶	۰/۷	۰/۷	۰/۷	۰/۴۲	۰/۶۶	۰/۷۳	۰	۰/۶۷	۰/۷۳	۰/۷۶	۰/۷۴	۰/۶۱	۰/۶	۰/۶۵
W14	۰/۴	۰/۸	۰/۶	۰/۴	۰/۴	۰/۳	۰/۶	۰/۵	۰/۳	۰/۷۶	۰/۴۸	۰/۴۱	۰/۵۹	۰	۰/۷۹	۰/۷۳	۰/۶۷	۰/۶۶	۰/۷۴	۰/۵۷
W15	۰/۴	۰/۷	۰/۵	۰/۵	۰/۶	۰/۶	۰/۷	۰/۴	۰/۵	۰/۴۱	۰/۶۲	۰/۷۳	۰/۷۸	۰/۷	۰	۰/۷۶	۰/۶۷	۰/۵۲	۰/۶۷	۰/۵۵
W16	۰/۷	۰/۸	۰/۵	۰/۳	۰/۷	۰/۴	۰/۵	۰/۶	۰/۷	۰/۷۵	۰/۵۱	۰/۶	۰/۳۵	۰/۷۳	۰/۵۵	۰	۰/۴۴	۰/۵۷	۰/۴۶	۰/۴۹
W17	۰/۶	۰/۷	۰/۷	۰/۷	۰/۷	۰/۶	۰/۳	۰/۷	۰/۵	۰/۷۳	۰/۶۸	۰/۷۳	۰/۸۷	۰/۶۲	۰/۴۱	۰/۴۲	۰	۰/۷۳	۰/۷۱	۰/۶۷
W18	۰/۷	۰/۵	۰/۷	۰/۷	۰/۷	۰/۵	۰/۶	۰/۷	۰/۶	۰/۶۷	۰/۸۵	۰/۶۷	۰/۵۸	۰/۲۶	۰/۶۴	۰/۵۶	۰/۶	۰	۰/۷	۰/۶۲
W19	۰/۴	۰/۴	۰/۵	۰/۵	۰/۳	۰/۳	۰/۶	۰/۵	۰/۲	۰/۳۵	۰/۵۹	۰/۳۸	۰/۵۳	۰/۳۸	۰/۶۹	۰/۳۳	۰/۴۳	۰/۵۱	۰	۰/۳۴
W20	۰/۳	۰/۷	۰/۷	۰/۷	۰/۷	۰/۷	۰/۷	۰/۷	۰/۱	۰/۵	۰/۵۵	۰/۴۶	۰/۳۹	۰/۳۵	۰/۴۲	۰/۴۶	۰/۱۸	۰/۷۱	۰/۷۳	۰

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مولفه‌ها محاسبه شد.

ظرفیت تأثیرپذیری

مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده ظرفیت تأثیرپذیری است. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان عوامل کلیدی پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بازارمحور، حمایت گری و جهت‌گیری دانایی محور، بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری را دارد. همچنین از میان پیامدهای آن، تبدیل سرمایه‌های فکری به بخشی از دارایی‌های سازمان دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری است.

توان تأثیرگذاری

مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده توان تأثیرگذاری است. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان عوامل کلیدی پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بازارمحور، نهادینه‌سازی فرهنگ دانش محور و مشوق توزیع دانش بیشترین ظرفیت تأثیرگذاری را دارد. همچنین از میان پیامدهای آن، تسهیل قابلیت‌های تصمیم‌گیری در موقعیت‌های استراتژیک دارای بیشترین ظرفیت تأثیرگذاری است.

شاخص مرکزی

مجموع دو عامل ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا ظرفیت تأثیرپذیری و یا توان تأثیرگذاری بالاتری داشته که در نتیجه به‌عنوان مهم‌ترین عوامل کلیدی و یا مهم‌ترین پیامد، شناسایی می‌شود. در اینجا از میان عوامل کلیدی پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بازارمحور، نهادینه‌سازی فرهنگ دانش محور و مشوق توزیع دانش که دارای بیشترین توان تأثیرگذاری است، به‌عنوان مهم‌ترین عامل کلیدی پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بازارمحور شناخته شد و همچنین از میان پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور، افزایش توانایی در حاکم نمودن فرهنگ مشتری‌گرایی، خدمات‌گرایی، نوگرایی و نوآوری به‌عنوان شاخص برتر از میان پیامدها شناسایی شد. محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر است.

جدول ۹. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

تأثیرپذیری	تأثیرگذاری	شاخص مرکزی	عوامل کلیدی پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بازارمحور
۱۲/۰۳	۱۲/۵۷	۲۴/۶	نهادینه‌سازی فرهنگ دانش محور و مشوق توزیع دانش
۱۱/۷۳	۱۱/۶۶	۲۳/۳۹	ایجاد نقشه راه مدیریت دانش و جلوگیری از نگاه مقطعی به آن
۱۱/۹۲	۱۱/۹۲	۲۳/۸۴	ترکیب سینرژیک مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری
۱۱/۷۶	۱۱/۲۴	۲۳	هنر کاربست دانش
۱۱/۸۴	۱۰/۶	۲۲/۴۴	ایجاد سیستم تکسونومی دانش قدرتمند
۱۱/۵۶	۹/۸۱	۲۱/۳۷	تعهد استراتژیک مستمر به مدیریت دانش
۱۱/۰۲	۱۲	۲۳/۰۲	به‌کارگیری ابزارهای مؤثر تکنولوژی محور مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی
۱۲/۱۴	۹/۸۳	۲۱/۹۷	حمایت گری و جهت‌گیری دانایی محور
۱۱/۱۷	۱۲/۳۷	۲۳/۵۴	بهره‌گیری از مکانیسم‌های منسجم در جهت تسهیل ترویج مبادله سازمانی
۱۰/۷۱	۱۱/۴۳	۲۲/۱۴	مقابله با اینرسی دانش
تأثیرپذیری	تأثیرگذاری	شاخص مرکزی	پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور
۱۱/۳۲	۱۲/۵	۲۳/۸۲	توسعه و ارتقا الگوهای رقابت‌پذیری و کارآفرینی
۱۱/۲۸	۱۱/۷۹	۲۳/۰۷	ارتقا سطح بینش استراتژی و عملکرد سازمانی
۱۲/۴۶	۸/۶۲	۲۱/۰۸	تبدیل سرمایه‌های فکری به بخشی از دارایی‌های سازمان
۱۰/۷۴	۱۱/۰۱	۲۱/۷۵	توسعه بلوغ محور
۱۱/۴۷	۱۱/۲۶	۲۲/۷۳	خلاقانه و نوآورانه در پی پیش‌بینی و ایجاد استانداردهای جدید
۱۲/۰۶	۱۲/۷۹	۲۴/۸۵	افزایش توانایی در حاکم نمودن فرهنگ مشتری‌گرایی، خدمات‌گرایی، نوگرایی و نوآوری
۱۰/۶۹	۱۰/۴۲	۲۱/۱۱	ایجاد انعطاف رشدپذیری
۱۱/۱۵	۱۲/۰۳	۲۴/۱۸	تسهیل قابلیت‌های تصمیم‌گیری در موقعیت‌های استراتژیک
۱۰/۵	۱۱/۷۵	۲۲/۲۵	افزایش انعطاف‌پذیری راهبردی بازارمحور
۱۱/۴۱	۱۲/۳۴	۲۳/۷۵	ایجاد قابلیت‌های پویایی سازمان

همان‌طور که مشخص است، رأس نمودار روابط علی مشتمل بر مهم‌ترین عوامل کلیدی موفقیت و پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور است. بر اساس شکل فوق، بزرگی دایره‌ها نشان‌دهنده اهمیت عوامل است؛ لذا هرچه قدر از اهمیت متغیرها کاسته می‌شود، دایره‌ها نیز کوچک‌تر می‌شوند. در واقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل بر اساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده‌اند. به این صورت که عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر نشان داده شده‌اند. همان‌طور که در نمودار فوق نشان داده شده است، از میان عوامل کلیدی پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بازارمحور، نهادینه‌سازی فرهنگ دانش‌محور و مشوق توزیع دانش و از میان پیامدهای آن، افزایش توانایی در حاکم نمودن فرهنگ مشتری‌گرایی، خدمات‌گرایی، نوگرایی و نوآوری که با دایره‌های بزرگ‌تر نشان داده شده‌اند، به‌عنوان شاخص محوری انتخاب شده‌اند و به ترتیب بقیه مؤلفه‌ها به ترتیب اهمیت با استفاده از دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

در حوزه تحقیقات اخیر، تأکید بر مفهوم دانش به‌عنوان یک منبع ارزشمند و اساسی برای توسعه سازمان‌ها به‌وضوح مشاهده می‌شود. این مفهوم، چارچوبی گسترده از اصول و مفاهیم است که نقش حیاتی در افزایش بهره‌وری، ایجاد ارزش افزوده، و پیشبرد استراتژی‌های سازمانی ایفا می‌کند. برخی از تحقیقات اخیر به‌خصوص به مفهوم دانش پرداخته‌اند و این مفهوم را با دیدگاه و رهبری که در بخش تعاون تبیین شده است، مقایسه نموده‌اند. از سوی دیگر، مطالعات مدیریت دانش و استراتژی‌های آن نیز بر زمینه اهمیت اداره و بهره‌گیری از دانش در سازمان‌ها تأکید داشته‌اند. در این چارچوب، مقاله فعلی تأکید خاصی بر اهمیت بازار محوری به‌عنوان یک راهبرد مناسب مدیریت دانش در بخش تعاون و تعاونی‌های تولیدی دارد. این دیدگاه مطالعه موردی را ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد چگونه بهره‌وری از دانش می‌تواند به‌عنوان یک ابزار اساسی در توسعه و پیشرفت تعاونی‌ها و تعاونی‌های تولیدی عمل کند؛ لذا پژوهش حاضر باهدف شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور در تعاونی‌های تولیدی انجام پذیرفت.

در این پژوهش، نتایج در بخش کمی و کیفی قابل‌طرح است. نتایج بخش کیفی نشان‌دهنده عوامل کلیدی موفقیت و پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور در تعاونی‌های تولیدی است. براین‌اساس عوامل کلیدی پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بازارمحور شامل، نهادینه‌سازی فرهنگ دانش‌محور و مشوق توزیع دانش، ایجاد نقشه راه مدیریت دانش و جلوگیری از نگاه مقطعی به آن، ترکیب سینرژیک مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری، هنر کاربست دانش، ایجاد سیستم تکسونومی دانش قدرتمند، تعهد استراتژیک مستمر به مدیریت دانش، به‌کارگیری ابزارهای مؤثر تکنولوژی محور مدیریت دانش مبتنی بر هوش مصنوعی، حمایت‌گری و جهت‌گیری دانایی محور، بهره‌گیری از مکانیسم‌های منسجم در جهت تسهیل ترویج مبادله سازمانی و مقابله با اینرسی دانش است. همچنین در پژوهش حاضر پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور شامل توسعه و ارتقا الگوهای رقابت‌پذیری و کارآفرینی، ارتقا سطح بینش استراتژی و عملکرد سازمانی، تبدیل سرمایه‌های فکری به بخشی از دارایی‌های سازمان، توسعه بلوغ محور، خلاقانه و نوآورانه در پی‌پیش‌بینی و ایجاد استانداردهای جدید، افزایش توانایی در حاکم نمودن فرهنگ مشتری‌گرایی، خدمات‌گرایی، نوگرایی و نوآوری، ایجاد انعطاف‌پذیری، تسهیل قابلیت‌های تصمیم‌گیری در موقعیت‌های استراتژیک، افزایش انعطاف‌پذیری راهبردی بازارمحور و ایجاد قابلیت‌های پویایی سازمان هستند.

به‌علاوه، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت و پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور در تعاونی‌های تولیدی است. براین‌اساس مهم‌ترین عوامل کلیدی پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بازارمحور، نهادینه‌سازی فرهنگ دانش‌محور و مشوق توزیع دانش، ترکیب سینرژیک مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری، بهره‌گیری از مکانیسم‌های منسجم در جهت تسهیل ترویج مبادله سازمانی هستند. همچنین افزایش توانایی در حاکم نمودن فرهنگ مشتری‌گرایی، خدمات‌گرایی، نوگرایی و نوآوری، تسهیل قابلیت‌های تصمیم‌گیری در موقعیت‌های استراتژیک، توسعه و ارتقا الگوهای رقابت‌پذیری و کارآفرینی به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور شناسایی شدند. در خصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت‌گرفته در این حوزه باید گفت که نتایج پژوهش ماتایونگ و محمود (Matayong & Mahmood, 2020) از نتایج مطالعه حاضر حمایت می‌کند، این پژوهش نیز نشان داد پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در فرایند کارهای تعاونی با فرهنگ، ایجاد وحدت و رشد سازمانی رابطه مستقیم دارد. نتایج پژوهش حاضر نیز نشان داد که نهادینه‌سازی فرهنگ دانش‌محور و مشوق توزیع دانش از عوامل مهم در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش و توسعه و رشد سازمان از پیامدهای آن است. نتایج مطالعه واهیونی و گیانتاری (Wahyuni & Giantari, 2022) نیز همچون تحقیق حاضر نشان دادند که جهت‌گیری بازارمحور و مدیریت دانش سبب تقویت نوآوری سازمانی می‌شود، همان‌طور که در پژوهش حاضر نیز افزایش توانایی در حاکم نمودن فرهنگ مشتری‌گرایی، خدمات‌گرایی، نوگرایی و نوآوری به‌عنوان مهم‌ترین پیامد پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور شناسایی شد. در بررسی دیگری می‌توان گفت که نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش سیف‌الهی

(Seifollahi, 2023) دارای همخوانی است. او در پژوهش خود بیان کرد که مدیریت دانش مشتری بر عملکرد بازار و همچنین قابلیت نوآوری تأثیر مثبت و معنی دار دارد. در این راستا، نتایج پژوهش او با نتایج پژوهش حاضر مبنی بر شناسایی افزایش توانایی در حاکم نمودن فرهنگ مشتری‌گرایی، خدمات‌گرایی، نوگرایی و نوآوری مطابقت دارد. نتایج پژوهش سیف‌اللهی و حمیدزاده اربابی (۱۴۰۰) نشان داد که متغیرهای مدیریت دانش، جهت‌گیری بازار و نوآوری باز بر عملکرد اثر مستقیم مثبت و معنادار دارند و این نتیجه‌ای است که پژوهش حاضر نیز به آن دست‌یافت و نشان داد که پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بازارمحور ارتقای سطح بینش استراتژی و عملکرد سازمانی را در پی خواهد داشت. لی و همکاران (Lie et al, 2022) همچون پژوهش حاضر نشان دادند که مدیریت دانش و بازارمحوری به طور قابل‌توجهی بر مزیت رقابتی و ارتقای رقابت‌پذیری تأثیرگذار است. در خصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر باید عنوان کرد که پس از بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی، مشخص شده که بیشتر مطالعات انجام‌شده در داخل و خارج به بحث مدیریت دانش و جهت‌گیری بازار در پژوهش‌های کمی و تأثیر این متغیرها به صورت مجزا بر متغیرهای دیگر انجام پذیرفته است و تاکنون به طور مشخص موضوع پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور و عوامل کلیدی و نیز پیامدهای آن مورد بررسی قرار نگرفته است که این مسئله، شکافی برای پژوهش در این حوزه را نمایان می‌سازد و نتایج پژوهش جاری اطلاعات جدیدی درباره مدیریت دانش بازارمحور به ادبیات موجود اضافه خواهد کرد. پژوهش حاضر با وجود یافته‌های نظری و کاربردی خود که به ادبیات موجود کمک ارزشمندی می‌کند، با محدودیت‌هایی نیز همراه بوده است که از جمله آن‌ها می‌توان به نبود پژوهشی مشخص در زمینه مدیریت دانش بازارمحور در تحقیقات داخلی و خارجی اشاره کرد که محققان را با محدودیت نظری مواجه ساخت. همچنین نمونه پژوهش حاضر از بین خبرگان بخش تعاون انتخاب شد؛ مشارکت خبرگان برای انجام مطالعه در زمینه مدیریت دانش بازارمحور، ممکن است تعمیم‌یافته‌ها را با محدودیت مواجه کند.

پیشنهادها

نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، یافته‌های کاربردی ارزشمندی دارد. بر اساس یافته‌ها، در ادامه پیشنهادهایی به متخصصان این حوزه و مدیران بخش تعاون ارائه می‌شود تا به کمک آن‌ها بتوانند با مصرف‌کنندگان ارتباطات بهتری برقرار کنند.

- طبق یافته‌ها مشخص شد که نهادینه‌سازی فرهنگ دانش‌محور و مشوق توزیع دانش مهم‌ترین عامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور است. در این راستا باید عنوان کرد که سازمان‌ها نباید کارمندان را مجبور کنند، دانش خود را در اختیار همه کارمندان قرار دهند، بلکه باید فرصتی ایجاد کنند تا همکارانشان را به میل خود از دانششان بهره‌مند سازند. این امر مستلزم تغییر مدل انتشار دانش و تمرکز روی مدل مدیریت همکاری بر اساس مدل کارگزار یا واسطه دانشی است. در نهایت می‌توان این نکته را بیان کرد که هر چه سازمان‌ها نسبت به حریم خصوصی کارمندان خود حساسیت و دقت بیشتری داشته باشند، کارمندان احساس امنیت و اعتماد بیشتری دارند و در نتیجه تمایل بالاتری به اشتراک‌گذاری دانش خود در سازمان دارند.

- نتایج حاکی از آن است که ایجاد نقشه راه مدیریت دانش و جلوگیری از نگاه مقطعی به آن از دیگر عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور است. با شناسایی حوزه‌های دانش، حوزه‌های کلیدی دانش تعیین و شکاف دانشی آن‌ها با شاخص‌های استاندارد ارزیابی شود تا حوزه‌های بحرانی دانش مشخص شوند. در ادامه با تعیین اولویت‌ها و تخصیص استراتژی‌های دانش به حوزه‌های بحرانی، مسیر مدیریت دانش را در سازمان ترسیم کنند و از این طریق زمینه نیل به مقصد نهایی و اثربخشی در شاخص‌های کلیدی سازمانی با توجه به محدودیت‌های موجود را فراهم آورند.

- ترکیب سینرژیک مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری عامل دیگری است که طبق یافته‌ها به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش بازارمحور شناسایی شده است. در این راستا پیشنهاد پژوهش حاضر به مدیران، استفاده از رویکرد مدیریت دانش مشتری که از همپوشانی مدیریت دانش و مدیریت روابط با مشتری به وجود آمده است، است. به کارگیری این نظام، با توجه به مزیت رقابتی موجود در دنیای تجارت و همگام‌شدن با تغییرات به وجود آمده در شیوه‌های تعامل برای تعاونی‌ها ضروری است.

- بهره‌گیری از مکانیسم‌های منسجم در جهت تسهیل ترویج مبادله سازمانی نیز طبق یافته‌ها به‌عنوان عامل مهمی در جهت پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بازار محور شناسایی شده است. در این راستا پیشنهادی که می‌توان برای تسهیل ارتباطات و ترویج مبادله سازمانی به کار گرفت شامل، ایجاد فرصت‌های مناسب برای ارتباط عمودی و افقی در سازمان باعث می‌شود تا اعضای سازمان بتوانند اطلاعات و دانش را به روشی منظم و مناسب به اشتراک بگذارند، ایجاد فرهنگی که بر روابط باز، صادقانه و مؤثر تأکید داشته باشد می‌تواند به تسهیل روابط و حل مسائل ارتباطی در سازمان کمک کند و همچنین اطمینان از دسترسی به ابزارها و فناوری‌های ارتباطی مناسب می‌تواند به کاهش مشکلات فنی و ایجاد روابط مؤثرتر در سازمان کمک کند.

- طبق یافته‌ها مقابله با اینرسی دانش جز عوامل کلیدی پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بازارمحور است. در راستای مبارزه با اینرسی، پژوهش حاضر پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها به کارکنان خود بیاموزند که در زمان بروز مسئله‌ای جدید و متفاوت، با استفاده از تجربه و دانش گذشته خود با مسئله جدید برخورد نکنند. در مواجهه با اینرسی سازمانی دیده می‌شود که افراد معمولاً از دانش جدید برای حل مسائل پیشرو و جدید استفاده نمی‌کنند و روش‌های حل مسئله آن‌ها فاقد نوآوری و بیشتر باتکیه بر دانش و تجربه گذشته و منسوخ شده است؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که برای هر مسئله یک روش نوآورانه و خلاقانه استفاده شود.

- در نهایت به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که مدیریت دانش بازارمحور را با مفاهیم مرتبط به صورت کمی مورد مطالعه و بررسی قرار دهند. از آنجا که پژوهش حاضر بر شناخت عوامل کلیدی پیاده‌سازی و پیامدها تمرکز داشته، پژوهشگران آتی می‌توانند به شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش بازارمحور مبادرت ورزند. همچنین می‌توانند به منظور فهم بهتر، تحقیق را با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد، کیو، ساختاری تفسیری، رتبه‌بندی ساختاری تفسیری و... مورد بررسی و تحلیل قرار دهند.

پیشنهاد‌های پژوهشی

۱. در این پژوهش تاثیر رفتارهای رهبری هم‌افزا در پنهان‌سازی دانش معلمان شهر کاشان: نقش میانجی اجتماعی یادگیری حرفه‌ای و آوای سازمانی بررسی شد. لذا پیشنهاد می‌شود تحقیقات بیشتری با بررسی تاثیر متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر دیگر مانند انگیزش درونی، رفتار نوع‌دوستی، نشاط سازمانی، اشتیاق شغلی، امنیت روانشناختی و نظایر آن صورت پذیرد.

۲. عوامل دارنده و عوامل بازدارنده پنهان‌سازی دانش در سازمان‌های آموزشی و سایر سازمان‌ها بررسی گردد.

۳. تاثیر سبک رهبری هم‌افزا بر سایر متغیرها مانند سرزندگی مسیر شغلی، درهم تنیدگی شغلی، توسعه حرفه‌ای، انسداد سازمانی و غیره بررسی شود.

محدودیت‌ها

از جمله محدودیت‌های این پژوهش، استفاده صرف از پرسش‌نامه‌های خود گزارش‌دهی برای ارزیابی متغیرها، محدود شدن نمونه پژوهش به معلمان شهر کاشان و بررسی و جمع‌آوری مقطعی داده‌ها بود.

مشارکت‌های نویسنده

نویسندگان اعلام می‌کنند همه نویسندگان در بخش‌های مختلف مشارکت داشته‌اند.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ گونه تضاد منافع مرتبط با تحقیق حاضر ندارند و نتایج به صورت بی طرفانه و بدون دخالت منافع شخصی یا حرفه‌ای به دست آمده است.

References

- Alvaani, S. M., & shahgholian, K. (2007). Designing a Model for Evaluation of Knowledge Management Level in Industrial Organizations of Iran (Auto Industry). *Management Studies in Development and Evolution*, 13(52), 1-16. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22518037.1385.13.52.1.2> (In Persian)
- Amouzadeh Khalili, M., Abedian Robati, F., & Mostafazadeh, F. (2020). Investigating the relationship between organizational culture and the establishment of knowledge management: the research case of the Ministry of Economic Affairs and Finance. *Management and entrepreneurship studies*. 8(1). 479-491.
- Bashir, M., & Farooq, R. (2019). The synergetic effect of knowledge management and business model innovation on firm competence: A systematic review. *International Journal of Innovation Science*. 11(3), 362-387. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0103>
- Behainfard, S., Khandan Alamdari, S., & Farah Bakhsh, N. (2023). Designing a model of influential factors in creating a knowledge management strategy (research example: automobile parts technology companies in

- Iran). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 6(1), 141-191. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.26454262.1402.6.1.4.5> (In Persian)
- Borodako, K., Berbeka, J., Rudnicki, M., & Łapczyński, M. (2023). The impact of innovation orientation and knowledge management on business services performance moderated by technological readiness. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 674-695. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0523>
- Chatterjee, S., Ghosh, S. K., & Chaudhuri, R. (2020). Knowledge management in improving business process: an interpretative framework for successful implementation of AI-CRM-KM system in organizations. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1261-1281. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2019-0183>
- De Carvalho Botega, L. F., & da Silva, J. C. (2020). An artificial intelligence approach to support knowledge management on the selection of creativity and innovation techniques. *Journal of Knowledge Management*. 24(5), 1107-1130. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0559>
- Duffy & Jan, (2000). "KM technology infrastructure". *The Information Management Journal*, 34(2), 62-66.
- Haqqani, Mohammad. (1400). Investigating the relationship between organizational culture and the establishment of knowledge and creativity management processes. The first national conference on organization and management research, Tehran.
- Idrees, H., Xu, J., Haider, S. A., & Tehseen, S. (2023). A systematic review of knowledge management and new product development projects: Trends, issues, and challenges. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100350. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100350>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7 (1), 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Lie, D., Inrawan, A., Silitonga, H. P., & Sudirman, A. (2022). Adoption of social media marketing: Contribution of knowledge management and market orientation to competitive advantages. In *Acceleration of Digital Innovation & Technology towards Society 5.0* (pp. 185-192). Routledge.
- Masa'deh, R. E., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2015-0087>
- Mahmoodi, E., Sarhangi, K., & Mohammadzadeh alamdary, M. (2023). Investigating the role of customer relationship management on the relationship between customer knowledge management and new product development (case study: active industrial companies in the plastic sector). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 6(3), 81-122. (In Persian) <https://doi.org/10.47176/smok.2023.1585>
- Matayong, S., & Mahmood, A. K. (2020). The Organizational Outcomes of Computer Supported Cooperative Work Systems: Knowledge Management System Assimilation Study. *JOURNAL OF SOUTHERN TECHNOLOGY*, 13(1), 153-166.

- Mir, S., & Nezami, A. (2024). Presenting the model of customer persuasive knowledge management with the fuzzy TISM method. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 7(1), 129-156. (In Persian)
- Ogutu, H., Adol, G. F. C., Bujdosó, Z., Andrea, B., Fekete-Farkas, M., & Dávid, L. D. (2023). Theoretical nexus of knowledge management and tourism business enterprise competitiveness: An integrated overview. *Sustainability*, 15(3), 1948.
- Oliva, F. L., Paza, A. C. T., Bution, J. L., Kotabe, M., Kelle, P., Vasconcellos, E. P. G. D., ... & Fischmann, A. A. (2022). A model to analyze the knowledge management risks in open innovation: proposition and application with the case of GOL Airlines. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 681-721. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2020-0809>
- Pal, K. (2022). A Case Study of Knowledge Management and Organizational Culture in an Undergraduate Software Development Team Project. In *Contemporary Challenges for Agile Project Management* (pp. 241-266).
- Pourqasmi, E & Fateminesab, M. E. (2018). Knowledge Management and Market Orientation: Identifying Factors Affecting the Prosperity of Knowledge-Based Companies", *Journal of Management Research in Iran*, 23(3). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7872-8.ch013> (In Persian)
- Putra, A. A. G. A. P., Wahyuni, N. M., Yasa, P. N. S., & Giantari, I. G. A. K. (2020). Examining the linkage among market orientation, learning orientation and innovation performance: The mediation role of knowledge management. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(6), 131-145. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n6.1023>
- Rahimi, N. (2019). The role of organizational culture in the establishment of knowledge management in Iran Health Insurance Organization. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.74672588.1399.4.15.7.8> (In Persian)
- Saif, M. R. (2020). The effect of organizational culture on knowledge management and managerial performance of government department in Dubai. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 5 (1), 47-53. <https://doi.org/10.26417/915bag69u>
- Seifollahi, N. (2023). The Impact of Customer Knowledge Management on Market Performance: The Mediating Role of Innovation Capabilities. *Public Management Researches*, 15(58), 233-259. <https://doi.org/10.22111/jmr.2021.34434.5096> (In Persian)
- Setiyono, W. P., Iqbal, M., Alfisyahr, R., Pebrianggara, A., & Shofyan, M. (2022). Determinants of SMEs performance: The role of knowledge management, market orientation, and product innovation. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi dan Manajemen*, 19(1), 22-40. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/890/1/012163>
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of business research*, 94, 442-450. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>
- Soleman, S., Abdelrahman, M., Skoumpopoulou, D., & Wood-Harper, T (2017). Critical Success Factors Affecting Knowledge Management Systems Applications: A Theoretical Framework. In: 22nd Annual Conference of the UK Academy for Information Systems (UKAIS 2017), 3-5 April 2017, Oxford.

- Theriou, N., Maditinos, D., & Theriou, G. (2011). Knowledge management enabler factors and firm performance: An empirical research of the Greek medium and large firms. *European Research Studies Journal*, 14(2), 97–134
- Ullah, Y., Ullah, H., & Jan, S. (2022). The mediating role of employee creativity between knowledge sharing and innovative performance: empirical evidence from manufacturing firms in emerging markets. *Management Research Review*. 45(1), 86-100. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0164>
- Wahyuni, N. M., & Giantari, I. G. A. K. (2022). Market Orientation, Learning Orientation and Innovation Performance: The Mediation of Knowledge Management. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 9(1), 155-172.
- Wierzbinski, B., Zaborek, P., Wosiek, M., & Surmacz, T. (2023). Knowledge management orientation as a driver of competitive performance: Evidence from Polish SMEs in the aviation industry. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11(1), 93-112.
- Zain, A. H., & Latief, Y. (2020, April). Evaluation of the maturity level and critical success factors in the implementation of knowledge management in the national private construction service company in Indonesia. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 830, No. 2, p. 022039). IOP Publishing. <https://doi/10.1088/1757-899X/830/2/022039>

