

# The effect of knowledge management on organizational performance considering the mediating variable of business process management

Mohammadtaha Shafaei<sup>1</sup> , Abdullah kouloubandi<sup>1</sup> , Mohammadali Keramati<sup>2</sup> 

1- Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

2- Department of industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

**Receive:**

01 September 2023

**Revise:**

15 December 2023

**Accept:**

24 January 2024

**Abstract**

The purpose of this research is the effect of knowledge management on organizational performance considering the mediating variable of business process management. The current research is applicable in terms of purpose, and descriptive-survey in terms of data collection, and correlative type. The statistical population of the current research includes managers and experts of a company active in the field of export and import as many as 160 people, which was considered to be 113 people using Cochran's formula, and non-random sampling method was used. The collection tools in this research include knowledge management questionnaires by Fong et al., (2009), business process management by Rouhani et al., (2014), and organizational performance by Choi and Rainey (2010). The reliability of the research was checked and confirmed using Cronbach's alpha criterion in SPSS software. PLS software was used to fit the conceptual model of the research. The findings of the research showed that based on the significant values of them, all three hypotheses were confirmed. The impact of knowledge management on business process management was 0.742, the impact of knowledge management on organizational performance was 0.422, and the impact of business process management on organizational performance was 0.652. Therefore, the most important proposal of the research is to pay attention to the preservation, sharing and application of knowledge, which is effective both in managing business processes and in increasing the level of organizational performance.

**Keywords:**

knowledge management, organizational performance, business processes, business process management

**Please cite this article as (APA):** Shafaei, M., kouloubandi, A., & Keramati, M. (2024). The effect of knowledge management on organizational performance according to the mediating variable of business process management. *Journal of value creating in Business Management*, 3(4), 1-19.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.414362.1173>



**Publisher:** Iranian Business Management Association

**Creative Commons:** CC BY 4.0



**Corresponding Author:** Abdullah kouloubandi

**Email:** akouloubandi@gmail.com

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

The activity environment of public and private organizations has undergone great changes in the last decade. This environment has changed from a static and motionless environment to a highly variable and dynamic environment. Therefore, organizations need flexibility in almost all aspects of their existence for their survival. On the other hand, preserving knowledge capitals and continuing to use them is also a reason for organizations to seek the use of knowledge management and its application (Bayat et al, 2022). Business process management is also one of the latest process management strategies and focuses on the continuous improvement of business processes using information technology as one of the basic elements of process implementation. Business process management strategy seeks to achieve flexibility and agility in the growth and evolution and dynamics of business processes and technological systems related to them. Business process management is a set of methods and technologies to identify, model, analyze, implement, control and improve business processes (Fernández et al. et al., 2020).

The evidence of past research shows that knowledge management is a variable that is effective in business process management; and its dimensions can strengthen business process management. Also, many researchers, in the business environment, have examined the relationship between business process management and the performance of organizations, and have reached positive results based on effectiveness (Wei & Ling, 2015). Knowledge management can have a positive effect on improving the performance of organizations and on the other hand, it can strengthen the components of business process management. Also, focusing on the components of business process management leads to better utilization of resources and has an effective role in the better performance of organizations (Bayat et al, 2022). Therefore, the researcher is trying to answer the question, what is the effect of knowledge management on organizational performance with regard to the mediating variable of business process management?

### **Theoretical Framework**

#### **Knowledge management**

The most basic definition of knowledge management is to find a way to create and distribute organizational knowledge to people in need. Knowledge management includes the provision of wisdom and value-added experiences of people within the organization; so that it facilitates the retrieval and use of knowledge and protects it as an asset of the organization (Jalali & Jafari, 2022).

#### **Business process management**

Business process management is a proper balance of several sets of actions and tasks that must be done to effectively provide the needs and demands of customers and clients. This management approach increases the efficiency and effectiveness of the business to bring about certain changes in the system and achieve the goals and objectives of the company (Khajunjad, 2023).

#### **Organizational Performance**

Organizational performance is a complex phenomenon, and perhaps the simplest interpretation for it can be considered as a set of activities aimed at achieving organizational goals, therefore, organizational performance is related to how much an organization has achieved its goals. Organizations in difficult conditions should be able to identify organizational performance indicators that allow responding to new problems with the

maximum speed of adapting to changes in the business environment (Brumand & Panahi, 2023).

Karamipur (2023) investigated the design of artificial intelligence competency model on organizational performance considering business-to-business marketing capabilities. The results showed that the mechanisms of artificial intelligence competencies have an effect on business-to-business marketing capabilities and organizational performance, and also the model of artificial intelligence competencies on organizational performance is confirmed by considering the aspect of business-to-business marketing capabilities.

Agheshlouei et al, (2023) investigated the presentation of a new business model to help entrepreneurs develop new businesses and e-commerce startups. The results of the research show that in addition to improving the business model of Strowalder and Pignor, the business model presented in the present study leads to a better understanding of the elements of the business model by entrepreneurs, and it improves investment negotiations by creating convergence and common understanding of business concepts between entrepreneurs and investors. Using this business model, entrepreneurs focus on the value proposition in addition to the technical details.

### Research methodology

The current research is applicable in terms of purpose, and descriptive-survey in terms of data collection, and correlative type. The statistical population of the present study includes managers and experts of a company active in the field of export and import in the number of 160 people, using Cochran's formula, the number of 113 people was selected and the available non-random sampling method was used. The collection tools in this research include knowledge management questionnaires by Fong et al., (2009), business process management by Rouhani et al., (2014), and organizational performance by Choi and Rainey (2010).

### Research findings

SPSS and PLS software were used to analyze the research data. The findings of the research showed that based on the significant values of the hypotheses, all three of them were confirmed. The impact of knowledge management on business process management was 0.742, the impact of knowledge management on organizational performance was 0.422, and the impact of business process management on organizational performance was 0.652.

### Conclusion

The current research was conducted with the aim of the effect of knowledge management on organizational performance with regard to the mediating variable of business process management. The results of this research are in agreement with the results of Karamipur (2023), Agheshlouei et al, (2023), Asgharneghad & Haghdoost (2022), Jalali & Jafari (2022), Bayat et al, (2022), Purrashidi (2021), Nobari (2021), Abi (2020), Pirayesh et al, (2020), Payal et al, (2019), and Zaim et al, (2019).

The results related to the first hypothesis showed that knowledge management is effective on the performance of the organization. Therefore, in order to improve the performance of the organization, it is important and necessary to use the knowledge and experiences of employees.

The results related to the second hypothesis showed that knowledge management has an impact on business process management. The sharing and exchange of knowledge in the organization causes better regulation and performance of the processes in the organization and leads to the management of processes related to the performance of various tasks in any organization.

The results related to the third hypothesis showed that business process management is effective in organizational performance. Management of processes and, if necessary, modification, reengineering and their evaluations based on different conditions can lead to the improvement of organizational performance.

According to the results of the research, it is suggested that by using information and software systems, processes should be formulated and their compliance should be periodically monitored. It is suggested to other researchers to conduct such a research in other organizations and compare their results with the results of this research, so that according to the conditions of the studied organizations, models for improving knowledge management and organizational entrepreneurship are discussed, and the results are precisely analyzed. It is also suggested to use other data collection methods such as interview and observation to strengthen the results.

## تأثیر مدیریت دانش در عملکرد سازمانی با توجه به متغیر میانجی مدیریت فرایندهای کسب و کار

محمدطاها شفایی<sup>۱</sup> ID، عبدالله کولوبندی<sup>۲</sup> ID، محمد علی کرامتی<sup>۲</sup> ID

۱- گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲- گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

هدف این تحقیق تأثیر مدیریت دانش در عملکرد سازمانی با توجه به متغیر میانجی مدیریت فرایندهای کسب و کار می‌باشد. تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نحوه جمع آوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران و کارشناسان یکی از شرکت‌های فعال در حوزه صادرات و واردات به تعداد ۱۶۰ نفر می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۱۳ نفر در نظر گرفته شد و از روش نمونه‌گیری صورت غیر تصادفی در دسترس استفاده شد. ابزار گردآوری در تحقیق حاضر، شامل پرسشنامه‌های مدیریت دانش فونگک و همکاران (۲۰۰۹)، مدیریت فرایندهای کسب و کار روحانی و همکاران (۱۳۹۴) و عملکرد سازمانی چوی و راینی (۲۰۱۰) می‌باشد. پایایی تحقیق با استفاده از معیار آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفت و تأیید شد. جهت برازش مدل مفهومی تحقیق از نرم افزار PLS استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که بر اساس مقادیر معنی داری مربوط به فرضیات، هر سه فرضیه تأیید شدند. میزان تأثیر مدیریت دانش بر مدیریت فرایندهای کسب و کار برابر با ۰/۷۴۲، میزان تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۴۲۲ و میزان تأثیر مدیریت فرایندهای کسب و کار بر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۶۵۲ حاصل شد. بنابراین مهمترین پیشنهاد پژوهش توجه به حفظ، تسهیم و به کارگیری دانش بوده که هم در مدیریت فرایندهای کسب و کار و هم در افزایش سطح عملکرد سازمانی مؤثر می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۰


تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۹/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۰۴

### کلید واژه‌ها:

مدیریت دانش،  
عملکرد سازمانی،  
فرایندهای کسب و کار،  
مدیریت فرایندهای کسب و کار

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): شفایی، محمدطاها، کولوبندی، عبدالله، کرامتی، محمد علی. (۱۴۰۲). تأثیر مدیریت دانش در عملکرد سازمانی با توجه به متغیر میانجی مدیریت فرایندهای کسب و کار. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۳(۴). ۱-۱۹.

 <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.414362.1173>



Creative Commons: CC BY 4.0



ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران

ایمیل: akouloubandi@gmail.com

نویسنده مسئول: عبدالله کولوبندی

## مقدمه

با سرعت گرفتن روند تغییرات در دانش و فناوری، بنگاه‌ها و سازمان‌ها پیچیده‌تر می‌شوند و همپای این تحولات، مدیریت سازمان‌ها نیز رو به پیچیدگی بیشتر می‌گذارد. امروزه اداره سازمان‌ها با روش‌ها و شیوه‌های سنتی امکان‌پذیر نیست؛ چراکه مدیریت بر انسان‌ها که سرمایه‌های اصلی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند، کار آسانی نیست و رهبران سازمانها، به ویژه مسئولان منابع انسانی، باید دانش و مهارت لازم را برای این امر مهم کسب کنند و به طور مؤثر آنها را به کار گیرند (Heidari et al, 2014). محیط فعالیت سازمانهای دولتی و خصوصی در دهه گذشته دستخوش تغییرات بزرگی شده است. این محیط از محیطی ایستا و بدون تحرک به محیطی شدیداً متغیر و پویا تبدیل شده است. از این رو سازمانها برای بقای خود نیاز به انعطاف‌پذیری در تقریباً تمام جنبه‌های وجودیشان دارند. از طرفی حفظ سرمایه‌های دانشی و ادامه استفاده از آنها نیز مزید بر علت شده تا سازمانها بیش از پیش به دنبال استفاده از مدیریت دانش و بکارگیری آن باشند (Bayat et al, 2022). مدیریت دانش فرآیند است که سازمانها از آن طریق اطلاعات جمع‌آوری شده خود را به کار می‌گیرند. رویکردها به مدیریت دانش وابسته به چشم انداز مدیریت می‌باشد تفاوت‌ها می‌تواند ناشی از چشم اندازهای اطلاعات بنیان تکنولوژی بنیان و فرهنگ بنیان باشد (Asgharneghad & haghdoost, 2022). مدیریت دانش فرایند نظام مند منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوریهای اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می‌گیرد تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی مدیریت و تسهیم کند. این داراییها شامل پایگاههای اطلاعاتی، اسناد، سیاست‌ها و رویه‌ها می‌شود. علاوه بر این هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی کارکنان را در برمی‌گیرد و از روشهای متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می‌کند (Harj Hasan Abadi & Mozafari, 2017).

مدیریت دانش در پی تولید، حفظ و نشر دانش موجود در سازمان‌ها برای آموزش صحیح و اصولی کارمندان است. زمانی که کارکنان در سازمان از آموزش‌های اصولی و دقیق بهره ببرند شاهد افزایش کارایی و بهبود عملکرد در همه جنبه‌ها خواهیم بود. این مدیریت، اشتراک دانش را تشویق می‌کند و کسانی که به یادگیری علاقه‌مند هستند را مشتاق‌تر و کسانی که در حاشیه یادگیری هستند را به نقطه ثقل تولید و اشتراک دانش حرکت می‌دهد. به عنوان مثال، واحدی در سازمان چند سال پیش آزمایش یا تحقیقی انجام داده و داده‌هایی را به سازمان وارد کرده است که نتایج این تحقیق پس از گذشت سال‌ها قدیمی شده و سازمان نیاز به اطلاعات به‌روز دارد. وظیفه جمع‌آوری اطلاعات این بار به عهده واحد دیگری گذاشته می‌شود. در سازمانی که مدیریت دانش وجود ندارد، تمام مراحل پیدا کردن منابع اطلاعاتی و سایر موارد مرتبط باید از ابتدا طی شود. اما در سازمانی که از آن استفاده می‌کند، روش‌ها و نتایج تحقیقات انجام شده در دسترس همگان است و می‌توانند از آن استفاده کنند (Tseng et al, 2016). عملکرد، یعنی حاصل فعالیتهای نیروی انسانی از لحاظ اجرای وظایف محوله و پس از زمان معین که می‌تواند جنبه بهره‌وری و کارایی داشته باشد و همچنین عبارت است از مجموع رفتارهای مرتبط با شغل که افراد از خودشان نشان می‌دهند (Ghaderabadi et al, 2017). عملکرد کارکنان در سازمان می‌تواند نقش عمده‌ای در موفقیت هر سازمان داشته باشد عملکرد فردی و سازمانی تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله تعهد سازمانی آموزش رهبری، باور و ارزش و فرهنگ قرار دارد. از طرفی عملکرد نهایی سازمان منوط به عملکرد تک تک کارکنان درون سازمان و محیط پیرامون می‌باشد به این منظور برای افزایش بهره‌وری

کارکنان همواره می‌بایست بسیاری از جنبه‌های مؤثر بر عملکرد آنان را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد (Abi, 2020). پیرامون عملکرد کارکنان نگرشهای متفاوتی وجود دارد. به نظر صاحب نظران از نظر فردی عملکرد سابقه موفقیت‌های یک فرد است (Ramazanian, et al, 2019). بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. عملکرد سازمانی فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته است. عملکرد سازمانی کارکنان به عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های اندازه‌گیری میزان بهره‌وری در سازمان‌ها شناخته می‌شود. این عنصر یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت به شمار می‌رود. چرا که بسیاری از وظایف مدیریت بر اساس آن شکل می‌گیرد همچنین موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در آینه عملکردشان مشاهده کرد. در عملکرد، رفتار نهفته است و باید عملکرد را از نتایج متمایز دانست. زیرا عوامل سیستماتیک ممکن است باعث انحراف در خروجی (نتایج و بروندها) گردند. عملکرد هم به معنای رفتارها و هم به معنای نتایج آن است. رفتارها از فرد اجرا کننده ناشی می‌شوند و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل و نتایج قابل مشاهده تبدیل می‌کنند (Wales et al, 2013). عملکرد کارکنان، موضوع کانونی مورد توجه در سازمان بوده و بخش مهمی از وظایف مدیران بر اساس آن شکل می‌گیرد. در واقع، موفقیت سازمان در آینه عملکرد کارکنان آن قابل پیش‌بینی است. عملکرد شغلی را سازه‌ای چند وجهی و ترکیبی از نحوه عملکرد فردی در شغل می‌دانند. در این حالت عملکرد بر اساس ابتکار عمل و نحوه بکارگیری منابع سازمان از طریق افراد تعریف می‌شود (Rodrigues et al, 2015).

فرآیند کسب و کار به مجموعه‌ای از رویدادها و فعالیت‌هایی دلالت دارد که با بخش‌های مختلف سازمانی در ارتباط است تا به خروجی معینی دست یافته و برای حداقل یکی از مشتریان خود ارزش افزوده خلق کند (Weske, 2019) مدیریت فرآیند کسب و کار نیز یکی از جدیدترین استراتژی‌های مدیریت فرآیند است که بر بهبود مستمر فرآیندهای کسب و کار با استفاده از فناوری اطلاعات به عنوان یکی از ارکان اساسی اجرای فرآیند تمرکز دارد. استراتژی مدیریت فرآیند کسب و کار به دنبال دستیابی به انعطاف پذیری و چابکی در رشد و تکامل و پویایی فرآیندهای کسب و کار و سیستم‌های فناوری مرتبط با آنها. است مدیریت فرآیند کسب و کار، مجموعه‌ای از روشها و فناوریها برای شناسایی مدل سازی، تحلیل اجرا کنترل و بهبود فرآیندهای کسب و کار است (Fernández et al, 2020).

شواهد پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد مدیریت دانش متغیری است که در مدیریت فرآیند کسب و کار مؤثر بوده و ابعاد آن می‌تواند تقویت کننده مدیریت فرآیندهای کسب و کار باشد. همچنین بسیاری از محققین، در محیط کسب و کار ارتباطات میان مدیریت فرآیندهای کسب و کار و عملکرد سازمان‌ها را بررسی کرده و به نتایج مثبتی مبنی بر تاثیر گذاری رسیده‌اند (Wei & Ling, 2015). مدیریت دانش می‌تواند در بهبود عملکرد سازمان‌ها اثر مثبت داشته باشد و از جانب دیگر مؤلفه‌های مدیریت فرآیندهای کسب و کار را تقویت نماید. همچنین تمرکز بر مؤلفه‌های مدیریت فرآیند کسب و کار نیز منجر به بهره‌برداری بهتر از منابع شده و در عملکرد بهتر سازمان‌ها نقش موثری داشته باشد (Bayat et al, 2022). از این رو محقق تلاش دارد تا به این سؤال که مدیریت دانش در عملکرد سازمانی با توجه به متغیر میانجی مدیریت فرآیندهای کسب و کار چه تاثیری دارد؟ بپردازد.

## ادبیات نظری مدیریت دانش

دانش یکی از مهمترین منابع و سرمایه‌ها برای دستیابی به این برتری دفاعی است به طوری که مدیریت دانش به عنوان یک اهرم کلیدی برای بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری و خلاقیت و تسهیل نوآوری در محیط‌های سازمانی مطرح می‌شود (Naeji, 2023; Rossidis & Belias, 2020). امروزه دانش مهمترین دارایی سازمانها محسوب می‌شود، لذا مدیریت دانش به منزله کشف داناییها و تواناییهای فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی است به نحوی که بتوان آن را در پایگاههای اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرایندهای روزمره به کار گرفت (Fallah, 2018). ابتدایی‌ترین تعریف از مدیریت دانش عبارت است از یافتن راهی جهت خلق شناسایی شکار و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند. مدیریت دانش شامل فراهم‌آوری دانش خرد و تجربیات دارای ارزش افزوده افراد درون سازمان است؛ به طوری که بازیابی و استفاده از دانش را آسان کرده از آن به عنوان دارایی سازمان صیانت می‌کند (Jalali & Jafari, 2022). در واقع دانش رویکردی است که سرعت در حال تکامل و پیشرفت است و بر افزایش کارایی و بهبود اثربخشی فرایندهای سازمانی، همراه با نوآوری مستمر، توجه زیادی دارد. نیاز به مدیریت دانش از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار، عنصری مهم تلقی می‌شود (Cohen & Olsen, 2015). مدیریت دانش به عنوان یک استراتژی است که در پی تسخیر و سازمان دادن دانش است و تلاش دارد ظرفیتهای سازمانی را جهت رقابت و تولید ارزش ارتقا بخشد از این رو باید بدانیم که مدیریت دانش صرفاً درباره فناوری نیست بلکه در مورد فرایندها، افراد رفتارها و جریان‌های کاری است. بنابراین ایجاد یک پایگاه دانش سازمانی باید به عنوان یک منبع ارزشمند شناخته شود (Rossidis & Belias, 2020). مدیریت دانش ایجاد توزیع و استفاده جمعی و سامانمند دانش توسط افراد گروهها و کل سازمان را برای رسیدن به اهداف استراتژیک و عملیاتی خود تسهیل می‌کند (Oktar et al, 2020). اکثر سازمانها به دنبال استقرار سیستم مدیریت دانش هستند تا هر چه بیشتر از دانش موجود خود در سیاست گذاری سود ببرند و به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در محیط داخلی و بین‌المللی نائل شوند (Tavalaei et al, 2021). استفاده مناسب از مدیریت دانش منجر به توسعه محصول و خدمات جدید در مقایسه با سایر رقبا و حل مشکلات شده و به پیکربندی مجدد فعالیتها کمک کرده و عملکرد را بهبود می‌بخشد (Gyemang & Emeagwali, 2020)

## مدیریت فرایندهای کسب و کار

مدیریت فرآیند کسب و کار ترازوی مناسب از مجموعه‌های متعددی از اقدامات و وظایفی است که باید برای ارائه مؤثر نیازها و خواسته‌های مشتریها و ارباب رجوعان، انجام شود. این رویکرد مدیریتی بازده و کارآمدی کسب و کار را بالا می‌برد تا تغییراتی معین را در سیستم به وجود آورد و اهداف و مقاصد شرکت برآورده شود (Khajunjad, 2023). در سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار با محور قراردادن فرایندهای کسب و کار و حذف فعالیتهای بدون ارزش افزوده، برای سازمان مزیت رقابتی به ارمغان می‌آورد. برای اینکه یک سازمان در راه فرایندگرایی گام بردارد می‌بایست با داشتن الگوهای متعدد مورد نیاز، روشی یکپارچه و نظام مند را برای طراحی، اجرا و مدیریت فرایندهای کسب و کار ارائه نماید. مدیریت فرآیند کسب و کار، نخست؛ نظم فکری در مورد چگونگی اجرای بهینه‌ی کسب و کار از طریق فرآیندهای تعریف شده است و سپس پیدا کردن راهی برای استفاده از آخرین تحولات در تکنولوژی به منظور گسترش



برای دستیابی به اثربخشی و بهره‌وری می‌باشد (Bayat et al, 2022). سیستم مدیریت فرایندهای کسب و کار، با هدف اتوماسیون گردش کار فرآیندهای سازمانی و ایجاد امکان پایش و مدیریت فرآیندها ارائه شده است. این گونه از سیستم‌ها سعی دارند تمام چرخه حیات فرآیندها را از زمان تعریف و مدل‌سازی تا زمان اجرا و بهینه‌سازی تحت ابزارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات مدیریت کنند. مدیریت فرآیندهای کسب و کار می‌تواند با حذف تأخیرها، خودکارسازی بخش‌هایی از فرآیند، موازی‌سازی فرآیندها و ایجاد محدودیت‌های زمانی برای هر قدم زمان سیکل را تا حدود بسیار زیادی کاهش دهد. سیستم مدیریت فرایند کسب و کار، بستری را فراهم می‌آورد که به وسیله آن رویه‌های سازمانی و گردش کار سازمان بر اساس فرایندها به صورت کاملاً نظام مند و خودکار درآید. با استفاده از این سیستم، مدیران و برنامه ریزان سازمانی می‌توانند فرایندهای اجرایی سازمان را مطابق نظر خود تعریف نموده و در هر زمان تغییر دهند. مسئولان اجرای فرایندها در مورد نحوه اجرای فرایندهای تحت مسئولیت خود، اطلاعات کامل و به روز را دریافت نموده و در هر لحظه می‌توانند بر روند اجرای هر یک از فرایندها تأثیر گذارند (Turker and Selcuk, 2018).

رویکرد فرآیند محوری جهت دستیابی به کارآیی و اثربخشی عملکرد شرکت و ارائه محصولات و خدمات با کیفیت حائز اهمیت است. اگرچه اجرای مدیریت فرآیند کسب و کار در شرکتها و سازمانها همچنان یک چالش اساسی است اما چنانچه پروژه مدیریت فرآیند کسب و کار با مدیریت دانش ادغام گردد و با دیدگاه دانشی این پروژه پیاده‌سازی و اجرا گردد و یک مرکز تعالی مدیریت فرآیند کسب و کار طراحی گردد منجر به بهبود فرآیند و اثربخشی و کارآیی عملکرد و عملیات این مرکز در شرکت خواهد شد. طراحی و ایجاد یک مرکز تعالی مدیریت فرآیند کسب و کار در یک شرکت نیازمند مشارکت قابل توجه کارکنان سطح بالا، توانمندسازی منابع انسانی و منابع مالی کافی می‌باشد. طراحی این مرکز یک فعالیت پیچیده و طولانی مدت است که می‌تواند منجر به بهبود فرآیند کسب و کار و ارائه عملکرد بهتر شود (Bitkowska, 2018)

## عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه فعالیت‌های معطوف در جهت دستیابی به اهداف سازمانی دانست از این رو عملکرد سازمانی به این موضوع مربوط می‌شود که یک سازمان چه مقدار به اهداف خود رسیده است سازمانها در شرایط سخت باید قادر به شناسایی شاخصهای عملکرد سازمانی باشند که امکان پاسخگویی به مشکلات جدید با حداکثر سرعت انطباق با تغییرات در محیط کسب و کار را فراهم می‌کنند (Brumand & Panahi, 2023). امروزه شرکتها در اغلب موارد برای بهبود عملکرد خود و افزایش سهم بازار، ناچار هستند که چابکی بالاتری داشته باشند. عملکرد سازمانی بخشی از مفهوم اثربخشی سازمانی است، عملکرد سازمانی بعد بیرونی متغیر اثربخشی سازمانی و مبتنی بر اهداف ذینفعان می‌باشد. دوینی و همکاران عملکرد سازمانی را به عنوان معیاری درونی برای تعیین اثربخشی یک سازمان تعریف می‌کنند از این دیدگاه عملکرد سازمانی شامل سه حوزه عملکرد مالی و بازده صاحبان سهام می‌باشد. مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی شونده را هدف

قرار داده و سبک دستوری دارد. عملکرد سازمان همان قدرت سازمان برای دستیابی به اهدافش با استفاده از منابع به گونه‌ای کارآمد و مؤثر است (Adnan et al, 2016).

از نظر (Chang & Lin, 2015) عملکرد سازمان مفهومی چندگانه دارد، آن‌ها عملکرد سازمان را بر اساس دو مفهوم عملکرد عملیاتی و عملکرد مالی تعریف کردند که عملکرد عملیاتی شامل بهره‌وری و کیفیت و عملکرد مالی شامل بازگشت سرمایه و بازگشت سهم سهامداران است، بنابراین عملکرد یک معیار کلی است که بر چگونگی انجام عملیات اشاره دارد و می‌توان گفت عملکرد تبدیل یادگیری به رفتار آشکار است، یعنی نتیجه یادگیری است نه خود یادگیری، لذا به رفتارهای بالفعل و قابل مشاهده و اندازه‌گیری عملکرد گفته می‌شود. بر این اساس، عملکرد قابل اندازه‌گیری، تصمیمات و اقدامات سازمانی است که نشان دهنده میزان موفقیت می‌باشد (Chang & Lin, 2015).

### پیشینه پژوهش

(Karamipur, 2023) به بررسی طراحی مدل شایستگی‌های هوش مصنوعی بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن قابلیت‌های بازاریابی تجارت به تجارت پرداخت. نتایج نشان داد که مکانیزم‌های شایستگی‌های هوش مصنوعی بر قابلیت‌های بازاریابی تجارت به تجارت و عملکرد سازمانی، تأثیر گذار می‌باشند و همچنین مدل شایستگی‌های هوش مصنوعی بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن جنبه قابلیت‌های بازاریابی تجارت به تجارت مورد تأیید است.

(Agheshlouei et al, 2023) به بررسی ارائه یک مدل کسب‌وکار جدید به منظور کمک به کارآفرینان در توسعه کسب و کارهای نوین و استارت‌آپ‌های تجارت الکترونیک پرداختند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد مدل کسب‌وکار ارائه شده در پژوهش حاضر علاوه بر بهبود مدل کسب‌وکار استروالد و پیگنور موجب درک بهتر کارآفرینان از عناصر مدل کسب‌وکار می‌شود و با ایجاد همگرایی و درک مشترک از مفاهیم کسب‌وکار میان کارآفرینان و سرمایه‌گذاران به بهبود مذاکرات سرمایه‌گذاری می‌کند. با استفاده از این مدل کسب‌وکار کارآفرینان علاوه بر جزئیات فنی بر ارزش پیشنهادی نیز تمرکز می‌کنند.

(Asgharneghad & Haghdoust, 2022) به بررسی رابطه بین سواد دیجیتال و مدیریت دانش با توانمندسازی معلمان شهر دهدشت پرداختند. یافته‌ها نشان داد ضریب همبستگی به‌دست‌آمده در سطح اطمینان بین سواد دیجیتال و توانمندسازی، بین مدیریت دانش و توانمندسازی مثبت و معنادار بودند. نتایج تحلیل رگرسیونی نشان داد که مدل استفاده‌شده برای پیش‌بینی توانمندسازی معلمان شهر دهدشت معنادار است و این مدل توان تبیین رابطه بین متغیرها را دارد. متغیرهای مدیریت دانش و سواد دیجیتال، به ترتیب با ضرایب بتای  $0.29$  و  $0.12$ ، توان پیش‌بینی توانمندسازی معلمان شهر ده دشت را داشتند. بر اساس ضریب بتا، به ازای یک واحد استاندارد افزایش خرده مقیاس‌های یافتن اطلاعات و مدیریت اطلاعات و ارتباطات، دانش‌آفرینی، حفظ (جذب) دانش و انتقال دانش به ترتیب  $0.21$ ،  $0.48$  و  $0.22$ ،  $0.57$  و  $0.61$  واحد استاندارد باعث افزایش توانمندسازی معلمان شهر دهدشت می‌گردد. بر این اساس، نتیجه‌گیری می‌شود که برای توانمندسازی معلمان، توجه به مدیریت دانش (توانمندی و به‌روز بودن مدیر) و ارتقای سواد دیجیتالی معلمان، ضروری است.

(Jalali & Jafari, 2022) به بررسی نقش میانجی بهسازی منابع انسانی در رابطه بین مدیریت دانش بر عملکرد شغلی معلمان متوسطه دوم شهر کرج پرداختند. نتایج نشان داد که بین مدیریت دانش با عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود داشت. بین بهسازی منابع انسانی با عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود داشت. بین مدیریت دانش با بهسازی منابع انسانی رابطه معناداری وجود داشت. همچنین نتایج مدل معادلات ساختاری نیز نشان داد که متغیر بهسازی منابع انسانی نقش واسطه‌ای را در تاثیرگذاری مدیریت دانش بر عملکرد شغلی داشت. در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که بهبود و توسعه مدیریت دانش و آموزش و بهسازی منابع انسانی می‌تواند به شکل مستقیم منجر به افزایش سطح عملکرد شغلی معلمان می‌شود.

(Bayat et al, 2022) پژوهشی را با عنوان " بررسی تأثیر استقرار مدیریت فرآیندهای کسب و کار بر بهبود عملکرد شرکت‌های بیمه " انجام دادند که در این پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل فرضیه‌ها حاکی از آن است که، استقرار مدیریت فرآیندهای کسب و کار در بیمه کارآفرین شعبه خراسان رضوی بر بهبود عملکرد آن تأثیر گذار بوده است.

(Purrashidi, 2021) به بررسی سنجش تأثیر فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در بین کارکنان دانشگاه شهید باهنر کرمان پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر یادگیری سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. یادگیری سازمانی کارکنان بر نوآوری آن‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد. مدیریت دانش بر نوآوری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد نهایتاً مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در تأثیرگذاری فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان نقش میانجی دارند.

(Nobari, 2021)، پژوهشی را با عنوان " مدیریت فرایند کسب و کار و عملکرد مالی " انجام دادند که نتایج نشان دادند سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار شامل ابزارهایی برای مدل‌سازی و تحلیل داده‌ها، برنامه‌های یکپارچه‌سازی، نظارت و بهینه‌سازی فعالیت‌هایی است که در عملکرد مالی مؤثر هستند.

(Abi, 2020) به بررسی نقش تحصیلات تکمیلی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی در بهبود عملکرد سازمانی پرداخت. یافته‌های این مطالعه نشان داد تحصیلات تکمیلی کارمندان بر استانداردهای عملکرد سازمانی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی مؤثر است. همچنین از نظر کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی بین وضع موجود و مطلوب عملکرد سازمانی تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

(Pirayesh et al, 2020)، پژوهشی را با عنوان " بررسی تأثیر فرایندهای سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی کارآفرینی استراتژیک در شرکت‌های صنعتی استان زنجان " انجام دادند که نتایج نشان داد که متغیرهای فرایندهای سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینی بر کارآفرینی استراتژیک مؤثر بودند و همچنین متغیر کارآفرینی استراتژیک بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت داشت. از طرف دیگر تأثیر غیرمستقیم فرایندهای سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینی بر عملکرد سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفت.

(Payal et al, 2019) به بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که استراتژی توانمند سازها و فرایندهای مدیریت دانش با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند. علاوه بر این فرایند مدیریت دانش تا حدی رابطه بین استراتژی مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را مداخله می کند و بخشی از آن نیز رابطه بین فعال کننده های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را واسطه می کند.

(Zaim et al, 2019)، به بررسی رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد شغلی پرداختند. نتایج نشان می دهد که استفاده از دانش واسطه ارتباط بین بقیه فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد مدیریت دانش سازمانی است و تولید دانش علاوه بر داشتن تأثیر واسطه ای از طریق استفاده از دانش بر عملکرد مدیریت دانش تأثیر می گذارد.

### روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نحوه جمع آوری داده ها توصیفی پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق، مدیران و کارشناسان یکی از شرکت های فعال در حوزه صادرات و واردات بوده که تعداد آنها بالغ بر حدود ۱۶۰ نفر می باشد. با توجه به این تعداد، به منظور تعیین تعداد نمونه از رابطه کوکران استفاده کرده که تعداد نمونه معادل ۱۱۳ نفر شده و به صورت غیر تصادفی در دسترس انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده پرسشنامه می باشد و پرسشنامه ها از مقالات مرتبط استخراج شده و در نظر سنجی از خبرگان اصلاحاتی در آنها اعمال شد. پرسشنامه مدیریت دانش توسط فونگ و همکاران (Fung et al, 2005)، پرسشنامه مدیریت فرایندهای کسب و کار توسط (Ruhani et al, 2015) و پرسشنامه عملکرد سازمانی توسط (Choi & Raini, 2010) طراحی شده است. با توجه به تکنیک گردآوری داده ها، ابزار از درون پژوهش موجود و از پژوهش اصلی استفاده شده است. مقیاس پنج درجه ای لیکرت برای آیتم های پرسش نامه اتخاذ شد که «۵» نشان دهنده کاملاً موافق و «۱» نشان دهنده کاملاً مخالف بود. در ادامه، شاخص روایی همگرا بر اساس شاخص میانگین واریانس استخراجی (AVE) و روایی واگرا و نیز برای پایایی از شاخص پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده که مورد اشاره قرار می گیرند.

به منظور بررسی روایی سازه، باید مقادیر آماره تی نیز بالاتر از ۱,۹۶ قرار گیرند. با توجه به اینکه بر اساس شکل ۲ تمام مقادیر در این دامنه قرار دارند، بنابراین روایی سازه تأیید می گردد. ضمناً بر اساس نمودار ۳، بارهای عاملی چون بیشتر از ۰,۴ بوده است بنابراین در محدوده مناسب قرار دارند. خلاصه این مقادیر در جدول (۱) اشاره شده است.

روش گردآوری داده ها، ترکیبی از روش میدانی و کتابخانه ای می باشد. داده های مربوط به مبانی نظری این تحقیق از طریق مطالعه منابع اسنادی و کتابخانه ای شامل مقالات، کتب مرتبط فارسی و انگلیسی استفاده شد. و برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار spss استفاده شد. سپس جهت برآزش مدل مفهومی تحقیق از نرم افزار PLS استفاده گردید.

**جدول ۱. بارعاملی و معنی داری سؤالات پرسشنامه (روایی سازه)**

سؤال	بار عاملی	مقدار آماره تی	سؤال	بار عاملی	مقدار آماره تی
Q1	۰/۶۹۶	۳/۰۹۷	Q10	۰/۵۲۳	۲/۱۵۴
Q2	۰/۸۳۱	۳/۱۵۹	Q11	۰/۸۶۲	۲/۶۰۳
Q3	۰/۸۸۲	۳/۶۹۶	Q12	۰/۵۷۴	۴/۵۰۹
Q4	۰/۴۹۲	۴/۳۳۷	Q13	۰/۵۸۱	۳/۱۲۷
Q5	۰/۶۴۲	۴/۳۳۶	Q14	۰/۸۸۲	۳/۵۵۷
Q6	۰/۶۶۱	۳/۷۴۱	Q15	۰/۸۵۴	۶/۲۰۷
Q7	۰/۶۸۰	۵/۱۹۷	Q16	۰/۸۸۶	۴/۰۵۵
Q8	۰/۶۶۳	۳/۲۵۷	Q17	۰/۷۹۹	۴/۳۰۸
Q9	۰/۶۸۱	۳/۲۰۹	Q18	۰/۸۷۶	۷/۵۵۴

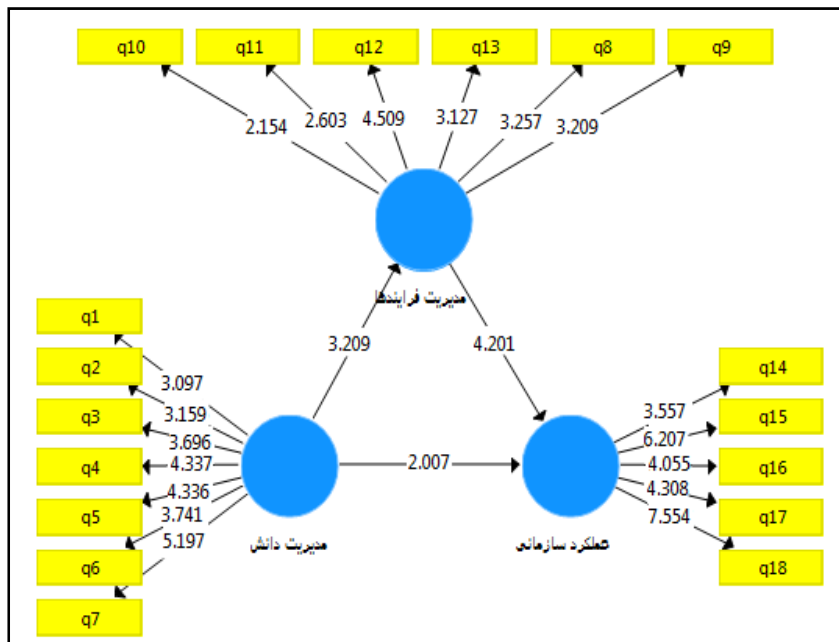
**یافته‌های پژوهش**

به منظور تحلیل داده‌ها با آزمون فرضیات، ابتدا می‌بایست مشخص شود که آیا توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد یا خیر. به این منظور از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد و با توجه به اینکه سطوح معنی داری برای همه متغیرها کمتر از ۰/۰۵ حاصل گردیده بنابراین توزیع داده‌ها نرمال نبوده و برای آزمون فرضیات باید از روش حداقل مربعات جزیی در مدل سازی معادلات ساختاری استفاده نمود، نرم افزار مربوطه، اسمارت پی آل اس نسخه ۲ می‌باشد (جدول ۲).

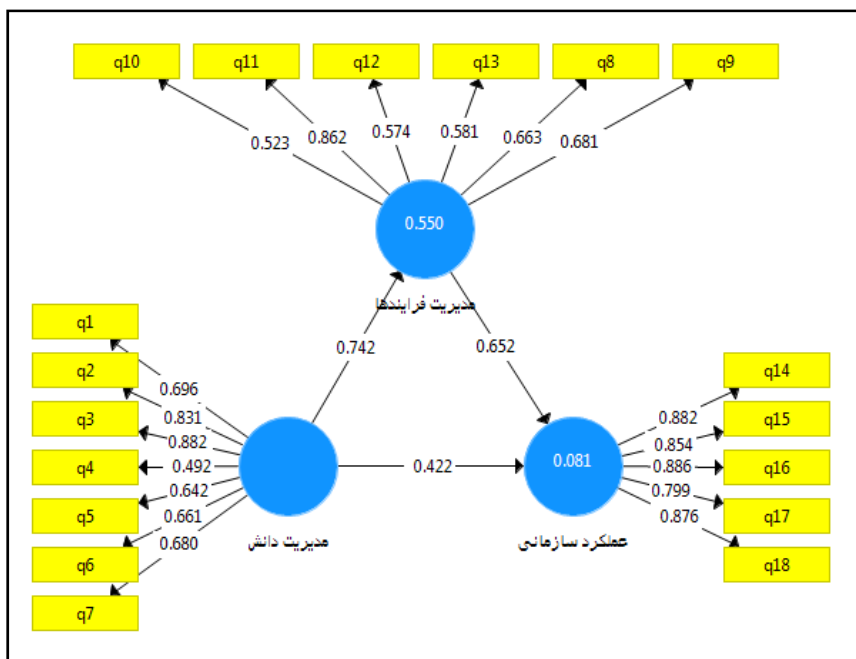
**جدول ۲. آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها**

متغیر	سطح معنی داری	نوع توزیع
مدیریت دانش	۰/۰۰۰	غیر نرمال
مدیریت فرایندها	۰/۰۰۰	غیر نرمال
عملکرد سازمانی	۰/۰۰۰	غیر نرمال

دو مدل معنی داری شکل (۲) و ضرایب تخمین استاندارد شکل (۳)، در ادامه اشاره شده‌اند. محدوده مناسب برای مقادیر معنی داری بالاتر از ۱/۹۶ و برای تخمین استاندارد بالاتر از ۰/۴ می‌باشد (کلاین، ۲۰۰۵).



شکل ۲. نمودار معنی داری



شکل ۳. نمودار تخمین استاندارد

مقادیر روایی واگرا برای متغیرها به صورت جدول (۳) می باشد که با توجه به اینکه اعداد روی قطر اصلی از اعداد سمت راست و پایین بزرگتر هستند، روایی واگرا تأیید می شود.

جدول ۳. روایی واگرا

متغیرها	مدیریت دانش	مدیریت فرایندها	عملکرد سازمانی
مدیریت دانش	۰/۸۰۷		
مدیریت فرایندها	۰/۶۳۱	۰/۷۳۴	
عملکرد سازمانی	۰/۵۱۹	۰/۳۴۷	۰/۷۸۲

مقادیر مربوط به برازش مدل به همراه مقدار AVE، ( $AVR > 0.5$ ) و پایایی ترکیبی ( $CR > 0.7$ ) در جدول (۴) نمایش داده شده‌اند. همچنین مقادیر میانگین واریانس استخراجی بیشتر از ۰،۵ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰،۷ بوده که در حد مناسبی هستند. همچنین در جدول شماره (۴) نشان داده شده است که تناسبات برازش مدل بسیار خوب است. برازش مدل بسیار خوب است، زیرا همه شاخص‌ها نزدیک به ۱ هستند و RMSEA در محدوده پیشنهادی قرار می‌گیرد (Hoper et al, 2008; Klain, 2005).

جدول ۴. مقادیر برازش مدل، AVE و پایایی ترکیبی

متغیر	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA	AVE	CR
مدیریت دانش	۰/۹۳۹	۰/۹۱۵	۰/۹۴۱	۰/۹۷۳	۰/۹۲۷	۰/۰۰۰	۰/۶۵۲	۰/۸۷۱
مدیریت فرایندها	۰/۹۳۲	۰/۸۳۵	۰/۹۵۳	۰/۸۵۶	۰/۹۷۱	۰/۰۰۰	۰/۵۳۹	۰/۸۶۵
عملکرد سازمانی	۰/۹۵۱	۰/۶۵۷	۰/۸۰۹	۰/۷۵۷	۰/۸۳۵	۰/۰۰۰	۰/۶۱۳	۰/۸۷۱

مقادیر توصیه شده: NFI، RFI، IFI، TLI و CFI باید نزدیک به ۱ باشند و  $0.1 \leq RMSEA \leq 0$  (Hoper et al, 2008; Klain, 2005).

خلاصه نتایج پژوهش در خصوص آزمون فرضیات به شرح جدول (۵) می‌باشد:

جدول ۵. خلاصه آزمون فرضیات تحقیق

ردیف	فرضیه	مقدار معنی داری	نتیجه	ضریب مسیر
۱	مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی تاثیرگذار است	۲/۰۰۷	تأیید	۰/۴۲۲
۲	مدیریت دانش بر مدیریتی فرایندهای کسب و کار تاثیرگذار است	۳/۲۰۹	تأیید	۰/۷۴۲
۳	مدیریت فرایندهای کسب و کار بر عملکرد سازمانی تاثیرگذار است	۴/۲۰۱	تأیید	۰/۶۵۲

## بحث و نتیجه گیری

مدیریت دانش می‌تواند در موقعیت‌های پیچیده سازمانی به کار گرفته شده و در نتیجه راه‌های اطمینان بخشی ایجاد شود. یکی از موضوعات مهم در سازمان، مدیریت فرایندهای کسب و کار بوده که به معنای توانایی تعیین راهبردهای سازمانی، توانمندی در زمینه مسائل فرهنگی، کنترل و تسلط بر محیط و کارکنان، منطقی بودن تغییرات در فرایند کسب و کار، بهره‌گیری از جدیدترین و به روزترین تکنولوژی در فرایند کاری و نیز بهبود فرایندهای کاری در سازمان با بهره‌گیری از بهترین روش‌های پیش روی سازمان می‌باشد. عموماً، مدیریت فرایند کسب و کار، به مفهوم توسعه موارد کاربردی کسب و کار که مستقیماً منطبق با فرایندهای زیربنایی را دنبال می‌کنند، مطرح شده است. عملکرد سازمانی که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه فعالیت‌های معطوف به دستیابی بر اهداف سازمانی دانست به این موضوع مربوط می‌شود که یک سازمان چه مقدار به اهداف خود رسیده است و این عامل نیز از تسهیم و تبادل دانش و تجربه کارکنان تأثیر می‌پذیرد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بر اساس مقادیر معنی داری مربوط به فرضیات، هر سه فرضیه تأیید شدند. میزان تأثیر مدیریت دانش بر مدیریت فرایندهای کسب و کار برابر با ۰/۷۴۲، میزان تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۴۲۲ و میزان تأثیر مدیریت فرایندهای کسب و کار بر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۶۵۲ حاصل شد. بنابراین مهمترین پیشنهاد پژوهش توجه به حفظ، تسهیم و به کارگیری دانش بوده که هم در مدیریت فرایندهای کسب و کار و هم در افزایش سطح عملکرد سازمانی مؤثر می‌باشد.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Karamipur, 2023) (Agheshlouei et al, 2023) (Asgharneghad & Abi, 2022) (Haghdoust, 2022) (Jalali & Jafari, 2022) (Bayat et al, 2022) (Purrashidi, 2021) (Nobari, 2021)، (Zaim et al, 2019) (Payal et al, 2019) (Pirayesh et al, 2020) مطابقت دارد.

نتایج مربوط به فرضیه اول نشان داد که مدیریت دانش بر عملکرد سازمان مؤثر است. بنابراین، به منظور بهبود عملکرد سازمان استفاده از دانش و تجربیات کارکنان مهم و ضروری می‌باشد. دانایی مهم‌ترین سرمایه هر سازمان است و سازمانی که از این موهبت برخوردار باشد با چالش‌های موجود بهتر برخورد می‌کند و در عرصه رقابت موفق‌تر عمل می‌نماید. عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف در فناوری‌هاست. عصری که ساختار فکریان آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق و دانش‌گرا به جای نیروی انسانی عملکردی است. از این رو مدیریت هوشمند بر آن است تا هرچه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از ابزاری به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی خود برآید، این امر مستلزم این است که سازمان با ارج نهادن به مدیریت دانش، آن را به عنوان یک نیاز راهبردی در حوزه رقابت پذیری مورد توجه قرار دهد. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد: با بازدید از سازمان‌های موفق و الگوگیری از آن‌ها دانش و تجربه خود را افزایش دهند و به تبادل دانش و تجربه اهمیت داده و در صورت لزوم، مشوق‌هایی برای آن در نظر گرفته شود. دانش و تجربه بستر مناسبی نظیر سیستم‌های مبتنی بر رایانه جهت انتقال داشته باشند.



نتایج مربوط به فرضیه دوم نشان داد که مدیریت دانش بر مدیریت فرایندهای کسب و کار تاثیرگذار است تسهیم و تبادل دانش در سازمان سبب تنظیم و عملکرد بهتر فرایندها در سازمان شده و منجر به مدیریت فرایندهای مرتبط با انجام امور مختلف هر سازمانی می شود.

نتایج مربوط به فرضیه سوم نشان داد که مدیریت فرایندهای کسب و کار در عملکرد سازمانی تاثیرگذار است. مدیریت فرایندها و در صورت نیاز اصلاح، بازمهندسی و ارزیابی های آنها بر اساس شرایط مختلف می تواند منجر به بهبود عملکرد سازمانی شود.

باتوجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می شود که با استفاده از سیستم های اطلاعاتی و نرم افزاری، اقدام به تدوین فرایندها گردد و در مورد رعایتان ها پایش های متناوب صورت گیرد. به سایر محققین پیشنهاد می شود که چنین پژوهشی را در سایر سازمان انجام داده و نتیجه آنها را با نتایج این تحقیق مقایسه کنند تا با توجه به شرایط سازمان های مورد مطالعه به مدل هایی جهت بهبود مدیریت دانش و کارآفرینی سازمانی پرداخته شده و نتایج به صورت دقیق بررسی شوند، همچنین پیشنهاد می شود از سایر روش های جمع آوری داده نظیر مصاحبه و مشاهده جهت استحکام بیشتر نتایج استفاده شود.

## Reference

- Abi, A. (2021). The role of postgraduate education of the staff of the Central Organization of Islamic Azad University in improving organizational performance. *Management and Educational Perspective*, 2(4), 17-35. doi: 10.22034/jmep.2021.260114.1040. (in Persian)
- Adnan, A., & Abdullah, H.S., & Ahmad, J. (2016). Assessing the moderating fect of competition intensity on HRM practices and organizational performance link: The experience of Malaysian R&D companies. *7th International Economics & Business Management Conference*, 35(1): 462-467. DOI:10.1016/S2212-5671(16)00057-5
- Asgharneghad, N., & Haghdoost, S. (2022). Investigating the relationship between digital literacy and knowledge management with empowerment of teachers in Dehdasht. *Management and Educational Perspective*, 3(4), 19-36. doi: 10.22034/jmep.2022.316075.1083 (in Persian)
- Agheshlouei, H., Mosadegh, M. J., & Ehtesham Rasi, R. (2023). Providing a suitable business model for the development of e-commerce startup based businesses and improvement of investment in them. *Journal of value creating in Business Management*, 3(3). doi: 10.22034/jvcbm.2023.407317.1141. (in Persian)
- Bayat, H., & Rouhi, A., & Arbabi, S. (2022), Investigating the impact of establishing business process management on improving the performance of insurance companies, *9th International Conference on Management, Accounting and Economic Development*<https://civilica.com/doc/1563629>. (in Persian)
- Bayat, H., & Rouhi, A., & Arbabinejad, S., & Khushnam, N. (1401). Investigating the impact of establishing business process management on improving the performance of insurance companies, *9th International Conference on Management, Accounting and Economic Development*, <https://civilica.com/doc/1563629>
- Boroumand, N., & Panahi, A. (2023). The effect of information technology on organizational performance with the mediating role of innovation performance. *Strategic studies in the oil and energy industry* 2023; 14 (56):57-76  
URL: <http://iieshrm.ir/article-1-1481-fa.html>
- Chang, C.L.H., & Lin, T.C. (2015), The role of organizational performance in the knowledge management process, *Journal of Knowledge Management*, 19(3), □ DOI:10.1108/JKM-08-2014-0353
- Cohen, J. F., & Olsen, K. (2015). "Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives." *Expert Systems with Applications* 42, no. 3: 1178-1188. I:10.1016/j.eswa.2014.09.002

- Fallah, M. R. (2018). Identifying and explaining the antecedents of human resource empowerment with knowledge management approach, *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Imam Hossein University, 1(31), 133-160. 20.1001.1.82548002.1397.10.1.6.9 (In Persian)
- Fernández, A. D. R., & Fernández, D. R., & Marcos-Jorquera, D., & Iglesias, V. G. (2020). Support System for Early Diagnosis of Chronic Obstructive Pulmonary Disease Based on the Service-Oriented Architecture Paradigm and Business Process Management Strategy: Development and Usability Survey Among Patients and Health Care Providers. *Journal of Medical Internet Research*, 22(3), e17161,1-14. DOI:10.2196/17161
- Ghaderabadi, Z., & Amirkabiri, A., & Rabiee Mandejin, M. (2017). Emotional Intelligence and Job Performance Relationship: Study in Staff of Shariati Hospital at Tehran University of Medical Sciences, *Payavard Salamat*, 11(4), 469-478. (In Persian)
- Harj Hasan Abadi, F; Mozafari, Mohammad Mahdi. (2017). The necessity of implementing knowledge management in organizations and its role in gaining competitive advantage. The first national conference on modern management studies in Iran. (in Persian).
- Heidari, H., & Mousavi, F., & Hassani, S. R. (2014). Structural design HRM models for achieving organizational loyalty. *Journal of Public Administration*, 6(3), 457-480. doi: 10.22059/jipa.2014.50764. (in Persian).
- Gyemang, M., & Emeagwali, O. (2020). "The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industry", *Management Science Letters*, Vol. 10 No. 4. 1533-1542. DOI:10.5267/j.msl.2019.12.013
- Jalali, L., & Jafari, M. (2022). The mediating role of human resource improvement in the relationship between knowledge management and teachers' job performance. *Management and Educational Perspective*, 4(3), 1-17. doi: 10.22034/jmep.2022.351391.1129. (in Persian)
- Karamipour, M. (2023). Designing and explaining the model of artificial intelligence competencies on organizational performance considering B2B marketing capabilities. *Journal of value creating in Business Management*, 3(2), 20-41. doi: 10.22034/jvcbm.2023.389185.1069. (in Persian)
- Khajunjad, H. (1402). The nature and role of business processes on organizational performance, the 14th National Conference on Management and Humanities Research in Iran, Tehran, <https://civilica.com/doc/1703636>
- Naeiji, M. J., & Ghoorchibeygi, E., & Gorbani faryab, M. T., & Seyyed Ali Janloo, M. H. (2022). Investigating the Moderation Role of Strategic Knowledge Management in Relationship between Intellectual Capital Dimensions and Innovative Performance (Case Study: Dairy Companies). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 5(4), 145-171. DOI: 20.1001.1.26454262.1401.5.4.5.5. (In Persian).
- Nobari, A.R. (2021). Business process management and financial performance. *Employee Relations*, Dec2020/Jan2021, Vol. 14 Issue 5, p435-442. 8p..
- Oktari, S. R., & Munadi, K., & Idroes, R., & Sofyan H. (2020). "Knowledge management practices in disaster management: Systematic review", *International Journal of Disaster Risk Reduction*, Vol. 51, <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101881>
- Payal, R., & Ahmed, S., & Debnath, R.M. (2019), "Impact of knowledge management on organizational performance: An application of structural equation modeling", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(4). 510-530.
- Pirayesh, R., & Amiri, V., & Jafari, M., & Imani barandagh, M. (2020). The Effect of Organizational Entrepreneurship and Entrepreneurship Orientation on Organizational Performance with Regard to Strategic Entrepreneurship in Industrial Companies in Zanjan Province. *The Journal of Productivity Management*, 14(1), 23-45. doi: 10.30495/qjopm.2020.671969. (in Persian)
- Pourrshidi, Z. (2021). The mediating role of knowledge management and organizational learning in the impact of human resource development activities on staff innovation (case of Shahid Bahonar Kerman University staff). *Management and Educational Perspective*, 3(2), 49-76. doi: 10.22034/jmep.2021.296856.1063. (in Persian).
- Ramazanian, M. R., & Azar, A., & Safari, M. (2019). The Effect of Innovation on Financial Performance through Supply Chain Integrity and Competitive Capabilities, *Journal of New research approaches in management and accounting*, 3(12), 214-232. (In Persian)

- Rossidis, I., & Belias, D. (2020). "Combining Strategic Management with Knowledge Management: Trends and International Perspectives", *International Review of Management and Marketing*. Vol. 10 No.2 P.P. 39-45. DOI:10.32479/irmm.9621
- Rodrigues, M. J., & Moreno, P., & Tejada, P. (2015). Entrepreneurial Orientation and Performance of SMEs in the Service Industry. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 194-212. DOI:10.1108/JOCM-01-2015-0020
- Tavalaei, R., & Haghigi Borojni, P., & Khalili, H. (2021). "Investigating the impact of knowledge management on the strategic and operational performance of organizations through the use of the organizational excellence model 2020", *Organizational Knowledge Management Quarterly*, 4(3). 141-174, SID. <https://sid.ir/paper/957190/fa>. (In Persian).
- Tseng, Sh.M. (2014). "The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance." *International Journal of Production Economics* 154: 39-47. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.04.009>
- Turker & Selcuk, (2018), Which factors affect business process on performance, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33
- Wales, W., & Wiklund, J., & McKelvie, A. (2013). What About New Entry? Examining the Theorized Role of New Entry in the Entrepreneurial-Performance Relationship?. *International Small Business Journal*, 33(4), 351-373. DOI:10.1177/0266242613506023
- Wei, L., & Ling, Y. (2015). CEO Characteristics, Knowledge Management and Performance in Transition Economies: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 68(6). DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.11.010.
- Weske, M. (2019). *Business Process Management*.: Springer-Verlag GmbH Germany,
- Zaim, H., & Muhammed., S., & Tarim, M. (2019). Relationship between Knowledge Management Processes and Performance: Critical role of Knowledge Utilization in Organizations. *Knowledge Management Research & Practice* 17(1):24-38. DOI:10.1080/14778238.2018.1538669