



بررسی تأثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب

هادی خدایی زارنجی ^۱	تاریخ چاپ: ۱ شهریور ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۷ مرداد ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۲۰ مرداد ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۱۳ اردیبهشت ۱۴۰۴	شیوه استناددهی: خدایی زارنجی، هادی. (۱۴۰۴). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۳)، ۱۸-۱.
--------------------------------	---	--

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت دانش و ابعاد آن شامل اجتماعی نمودن، بیرونی‌سازی، پیوند و اتصال، و درونی‌سازی دانش سازمانی بر بهره‌وری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، پیمایشی بود. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان رسمی، قراردادی و آزمایشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب به تعداد ۸۹ نفر بود که با استفاده از روش سرشماری به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر نظریه نوناکا و تاکوچی در زمینه مدیریت دانش و پرسشنامه بهره‌وری کارکنان بود. روایی ابزار از طریق روایی صوری و نظر خبرگان تأیید شد و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ برای هر دو پرسشنامه برابر با ۰.۹۲ به دست آمد. داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و آزمون‌های استنباطی شامل ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون دو متغیره تحلیل شدند. نتایج نشان داد مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارد ($F=0.868$, $p<0.001$) و حدود ۷۵.۴ درصد از تغییرات بهره‌وری توسط مدیریت دانش تبیین می‌شود. همچنین ابعاد اجتماعی نمودن دانش سازمانی ($R^2=0.595$)، بیرونی‌سازی دانش سازمانی ($R^2=0.536$)، پیوند و اتصال دانش سازمانی ($R^2=0.617$) و درونی‌سازی دانش سازمانی ($R^2=0.709$) همگی تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان داشتند. در میان ابعاد مدیریت دانش، درونی‌سازی دانش سازمانی بیشترین قدرت تبیین بهره‌وری کارکنان را به خود اختصاص داد. ضرایب رگرسیونی نیز نشان دادند که افزایش در هر یک از ابعاد مدیریت دانش موجب افزایش معنادار بهره‌وری کارکنان می‌شود. یافته‌های پژوهش نشان داد مدیریت دانش به عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های نامشهود سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای بهره‌وری کارکنان دانشگاه دارد. ایجاد بستر مناسب برای اشتراک‌گذاری دانش، مستندسازی تجربیات، تقویت ارتباطات سازمانی و حمایت از خلاقیت و یادگیری کارکنان می‌تواند موجب بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری در محیط‌های دانشگاهی شود. بنابراین، توجه مدیران دانشگاهی به استقرار نظام‌های مدیریت دانش و توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی، زمینه دستیابی به مزیت رقابتی و اثربخشی بیشتر سازمان را فراهم می‌سازد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، بهره‌وری کارکنان، اجتماعی نمودن دانش، بیرونی‌سازی دانش، درونی‌سازی دانش، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

پست الکترونیکی: 2939516618@iran.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به



نویسنده است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0

صورت گرفته است.



The Effect of Knowledge Management on Employee Productivity at Islamic Azad University, Bonab Branch

Hadi Khodaei Zaranji^{1*}

Submit Date: 03 May 2025

Revise Date: 11 August 2025

Accept Date: 18 August 2025

Publish Date: 23 August 2025

How to cite: Khodaei Zaranji, H. (2025). The Effect of Knowledge Management on Employee Productivity at Islamic Azad University, Bonab Branch. *Intelligent Learning and Management Transformation*, 3(3), 1-18.

Abstract

The present study aimed to investigate the effect of knowledge management and its dimensions, including socialization, externalization, combination, and internalization of organizational knowledge, on employee productivity at the Islamic Azad University, Bonab Branch. This study was applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of methodology. The statistical population consisted of all official, contractual, and probationary employees of Islamic Azad University, Bonab Branch (N=89), all of whom were selected through the census method. Data were collected using a researcher-made questionnaire based on the Nonaka and Takeuchi knowledge management model and an employee productivity questionnaire. Face validity was confirmed by experts, and reliability was assessed using Cronbach's alpha, yielding a coefficient of 0.92 for both instruments. Data were analyzed using descriptive statistics as well as inferential statistics, including Pearson correlation coefficient and bivariate regression analysis. The findings indicated that knowledge management had a positive and significant effect on employee productivity ($r=0.868$, $p<0.001$), explaining approximately 75.4% of the variance in productivity. Furthermore, the dimensions of knowledge socialization ($R^2=0.595$), knowledge externalization ($R^2=0.536$), knowledge combination ($R^2=0.617$), and knowledge internalization ($R^2=0.709$) all showed significant positive effects on employee productivity. Among the dimensions, knowledge internalization demonstrated the highest explanatory power for predicting employee productivity. Regression coefficients also revealed that increases in each dimension of knowledge management significantly enhanced employee productivity. The results demonstrated that knowledge management, as one of the most important intangible organizational assets, plays a critical role in enhancing employee productivity in academic environments. Establishing appropriate mechanisms for knowledge sharing, documenting organizational experiences, strengthening internal communication, and encouraging creativity and learning among employees can significantly improve organizational performance and productivity. Therefore, university administrators should prioritize the implementation of effective knowledge management systems and the promotion of a learning-oriented organizational culture to achieve sustainable competitive advantage and higher organizational effectiveness.

Keywords: Knowledge Management, Employee Productivity, Knowledge Socialization, Knowledge Externalization, Knowledge Internalization, Islamic Azad University Bonab Branch

Authors' Information:

2939516618@iran.ir

1. Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

در اقتصاد دانش محور امروز، بهره‌وری کارکنان دیگر صرفاً نتیجه افزایش ساعات کار، کنترل اداری یا بهبود فرآیندهای رسمی نیست، بلکه به توانایی سازمان در خلق، انتقال، ذخیره، ترکیب و به‌کارگیری دانش وابسته است. سازمان‌هایی که بتوانند دانش فردی و سازمانی را به یک منبع راهبردی تبدیل کنند، ظرفیت بیشتری برای نوآوری، حل مسئله، یادگیری مستمر و افزایش کارایی نیروی انسانی خواهند داشت. در چنین شرایطی، مدیریت دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای توسعه سرمایه انسانی و ارتقای عملکرد سازمانی مطرح شده است؛ زیرا سازمان‌ها از طریق آن می‌توانند دانش پراکنده کارکنان را به دارایی مشترک، قابل استفاده و قابل توسعه تبدیل کنند. مطالعات جدید نیز نشان می‌دهند که بهره‌وری نیروی کار در محیط‌های معاصر، به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی، آموزشی، صنعتی و دانش‌بنیان، به شدت تحت تأثیر کیفیت نظام مدیریت دانش، قابلیت‌های دانشی، سرمایه انسانی و فرآیندهای یادگیری سازمانی قرار دارد (Firdaus et al., 2025; Xiong et al., 2025; Zhao et al., 2025).

مدیریت دانش را می‌توان مجموعه‌ای از فرایندهای هدفمند دانست که از طریق آن سازمان‌ها دانش مورد نیاز را شناسایی، تولید، کسب، سازمان‌دهی، ذخیره، توزیع و در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های عملیاتی به کار می‌گیرند. این مفهوم زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که سازمان با نیروی انسانی متخصص، دانش‌ورز یا دارای تجربه‌های ضمنی گسترده سروکار داشته باشد. در چنین سازمان‌هایی، بخش مهمی از توان عملکردی نه در اسناد رسمی، بلکه در تجربه‌ها، مهارت‌ها، روابط کاری و یادگیری‌های انباشته‌شده کارکنان نهفته است. بنابراین، اگر این دانش به شکل مناسبی استخراج و به اشتراک گذاشته نشود، سازمان با اتلاف دانش، تکرار خطاها، کاهش کیفیت تصمیم‌گیری و افت بهره‌وری مواجه خواهد شد. پژوهش‌های اخیر در حوزه مدیریت دانش و بهره‌وری کارکنان نشان داده‌اند که فعالیت‌های مدیریت دانش، از جمله خلق دانش، تسهیم دانش، کاربرد دانش و نگهداری دانش، می‌تواند به بهبود عملکرد فردی و سازمانی منجر شوند (Firdaus et al., 2025; Sahibzada, Jianfeng, et al., 2022; Sahibzada, Latif, et al., 2022).

از سوی دیگر، بهره‌وری کارکنان یکی از شاخص‌های بنیادین ارزیابی موفقیت سازمانی است. بهره‌وری نیروی انسانی بیانگر میزان استفاده مؤثر و کارآمد از توان، دانش، مهارت، زمان و انگیزش کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان است. این مفهوم در سازمان‌های آموزشی و دانشگاهی اهمیت دوچندان دارد؛ زیرا دانشگاه‌ها علاوه بر مأموریت‌های آموزشی و پژوهشی، با فرایندهای اداری، خدماتی و ارتباطی گسترده‌ای مواجه‌اند که کیفیت عملکرد کارکنان در آن‌ها می‌تواند بر رضایت ذی‌نفعان، کیفیت خدمات، سرعت پاسخ‌گویی و اعتبار سازمان اثرگذار باشد. مرور پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بهره‌وری منابع انسانی متأثر از عواملی مانند سرمایه انسانی، توانمندسازی، فرهنگ سازمانی، قابلیت‌های دانشی و نظام‌های مدیریت دانش است (Jibir et al., 2023; Nazemi Ardakani, 2023; Samadzad & Hashemi, 2022).

در سال‌های اخیر، نقش دانش در بهره‌وری نیروی انسانی در بستر تحولات دیجیتال نیز بیش از گذشته برجسته شده است. تحول دیجیتال، ادغام فناوری‌های هوشمند، همکاری انسان و ماشین و فاصله دانشی میان سازمان‌ها، الگوهای جدیدی از بهره‌وری را ایجاد کرده‌اند. در چنین فضایی، سازمان‌هایی موفق‌ترند که بتوانند دانش فنی و سازمانی را با قابلیت‌های انسانی، فناوری‌های دیجیتال و ساختارهای تصمیم‌گیری ترکیب کنند. مطالعات جدید نشان داده‌اند که تحول دیجیتال می‌تواند از طریق همکاری انسان و ماشین بر بهره‌وری کل عوامل اثر بگذارد و ادغام‌های دیجیتال نیز در صورتی می‌توانند به افزایش بهره‌وری نیروی کار منجر شوند که فاصله دانشی و تناسب سازمانی به‌درستی مدیریت شود (Xiong et al., 2025; Zhao et al., 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت دانش نه تنها در سازمان‌های فناورانه، بلکه در همه سازمان‌هایی که با اطلاعات، تجربه و تخصص سروکار دارند، عامل کلیدی ارتقای بهره‌وری است.

در حوزه داخلی نیز مطالعات متعددی بر اهمیت ارتباط میان مدیریت دانش و بهره‌وری سازمانی تأکید کرده‌اند. بررسی رابطه میان راهبردهای مدیریت دانش و بهره‌وری سازمانی در سازمان‌های دولتی نشان داده است که راهبردهای مناسب دانشی می‌توانند عملکرد و کارایی سازمان را تقویت کنند (Dehghani, 2024). همچنین در واحدهای صنعتی منطقه آزاد انزلی، مؤلفه‌های مدیریت دانش بر بهره‌وری منابع انسانی اثرگذار گزارش شده‌اند (Hajizadeh Ebrahimi et al., 2024). در حوزه کتابخانه‌ها و مراکز دانشی نیز مدیریت دانش فردی کتابداران با بهره‌وری منابع انسانی مرتبط دانسته شده است (Khodrovan et al., 2023). این شواهد نشان می‌دهد که ارتباط مدیریت دانش و بهره‌وری، محدود به یک نوع سازمان یا صنعت خاص نیست و می‌تواند در بخش‌های مختلف، از صنعت تا آموزش عالی و خدمات عمومی، نقش آفرین باشد.

در دانشگاه‌ها، مدیریت دانش اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا دانشگاه خود نهادی دانش‌محور است و مأموریت اصلی آن تولید، انتقال و کاربرد دانش است. با این حال، بخش اداری و اجرایی دانشگاه‌ها نیز برای انجام مؤثر وظایف خود نیازمند دانش سازمانی، تجربه اداری، هماهنگی میان واحدها، مستندسازی فرآیندها و یادگیری مستمر است. اگر کارکنان دانشگاه بتوانند تجربه‌های کاری، دانش اداری، مهارت‌های ارتباطی و اطلاعات سازمانی را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، احتمال افزایش سرعت انجام کارها، کاهش دوباره کاری، بهبود کیفیت خدمات و ارتقای رضایت مراجعان افزایش می‌یابد. پژوهش‌های مرتبط با آموزش عالی نشان داده‌اند که فرایندهای مدیریت دانش می‌توانند عملکرد سازمانی را از طریق افزایش بهره‌وری کارکنان دانش‌ورز بهبود بخشند (Sahibzada, Latif, et al., 2022). همچنین مدل‌سازی متقارن و نامتقارن توانمندسازهای مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی نشان داده است که فراهم‌سازی زمینه‌های مناسب برای مدیریت دانش، اثر قابل توجهی بر فرآیندهای دانشی و بهره‌وری کارکنان دانش‌ورز دارد (Sahibzada, Jianfeng, et al., 2022).

یکی از مسیرهای مهم اثرگذاری مدیریت دانش بر بهره‌وری، توانمندسازی کارکنان و افزایش ظرفیت یادگیری آنان است. زمانی که کارکنان به اطلاعات دقیق، تجربه‌های سازمانی، الگوهای موفق کاری و راهنمایی‌های همکاران دسترسی داشته باشند، تصمیم‌های بهتر می‌گیرند و وظایف خود

را با خطای کمتر انجام می‌دهند. از این منظر، مدیریت دانش با کاهش ابهام، افزایش توان حل مسئله و بهبود کیفیت تعاملات کاری، زمینه ارتقای بهره‌وری را فراهم می‌سازد. مطالعات داخلی نیز ارتباط میان مدیریت دانش، بهره‌وری و توانمندسازی را در دانشگاه آزاد اسلامی مورد توجه قرار داده‌اند و نشان داده‌اند که مدیریت دانش می‌تواند از طریق تقویت توانمندی کارکنان و بهبود فرآیندهای کاری، بهره‌وری را افزایش دهد (Nazem & Mozahedi, 2022). همچنین ارائه مدل‌های دانشی برای بهره‌وری منابع انسانی نشان می‌دهد که بهره‌وری پایدار کارکنان نیازمند نگاه جامع به دانش، مهارت، ساختار، فرهنگ و راهبردهای سازمانی است (Moqaddar Kargar, 2025; Zare et al., 2023).

مدیریت دانش علاوه بر بهره‌وری، با نوآوری نیز رابطه نزدیک دارد. در سازمان‌هایی که کارکنان امکان دسترسی به دانش جدید، تبادل تجربه و ترکیب ایده‌ها را دارند، احتمال بروز نوآوری‌های فرآیندی و خدماتی بیشتر می‌شود. نوآوری نیز از طریق کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت خدمات، ارتقای سرعت پاسخ‌گویی و اصلاح روش‌های انجام کار، بهره‌وری را افزایش می‌دهد. پژوهش‌ها درباره مراکز رشد و فناوری نشان داده‌اند که فعالیت‌های مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی بر نوآوری اثرگذارند و این امر اهمیت مدیریت دانش را در توسعه سازمان‌های دانش‌بنیان و فناوری محور برجسته می‌سازد (Azimi & Bayat, 2023). همچنین در شرکت‌های دانش‌بنیان، الگوهای بازاریابی دیجیتال و سازوکارهای دانشی می‌توانند به بهبود ظرفیت رقابتی و کارکردهای سازمانی کمک کنند (Rahimi Koloor & Azarbayerjani, 2022). بر این اساس، مدیریت دانش تنها یک فعالیت اداری یا اطلاعاتی نیست، بلکه بخشی از راهبرد کلان سازمان برای بهبود عملکرد و توسعه ظرفیت‌های انسانی محسوب می‌شود.

از منظر قابلیت‌های پویا، دانش زمانی به بهره‌وری منجر می‌شود که سازمان بتواند آن را در شرایط متغیر بازآرایی و به‌کارگیری کند. قابلیت‌های دانشی پویا به سازمان اجازه می‌دهند که دانش موجود را شناسایی کنند، دانش جدید را جذب نمایند، آن را در فرآیندهای کاری ادغام کنند و متناسب با تغییرات محیطی از آن بهره‌گیری کنند. نقش فرهنگ سازمانی نیز در این میان بسیار مهم است؛ زیرا حتی اگر سازمان ابزارهای فنی مدیریت دانش را در اختیار داشته باشد، بدون فرهنگ اعتماد، مشارکت، یادگیری و تسهیم دانش، بهره‌وری دانشی حاصل نخواهد شد. پژوهش‌ها در شرکت‌های خدمات حرفه‌ای نشان داده‌اند که قابلیت‌های پویا و فرهنگ سازمانی می‌توانند رابطه میان دانش و بهره‌وری کارکنان دانش‌ورز را تقویت کنند (Khaksar et al., 2023). این یافته برای دانشگاه‌ها نیز قابل توجه است؛ زیرا فرهنگ سازمانی دانشگاهی باید کارکنان را به مشارکت، انتقال تجربه و یادگیری از یکدیگر تشویق کند.

با وجود شواهد گسترده درباره اهمیت مدیریت دانش، هنوز در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های آموزشی و اداری، دانش کارکنان به‌صورت پراکنده، فردی و غیررسمی باقی می‌ماند. این وضعیت موجب می‌شود که با جابه‌جایی، بازنشستگی یا خروج کارکنان، بخش مهمی از دانش سازمانی از بین برود. همچنین نبود سازوکارهای منظم برای مستندسازی و انتقال دانش می‌تواند مانع یادگیری سازمانی و کاهش بهره‌وری شود. از سوی

دیگر، آموزش و افزایش آگاهی کارکنان می‌تواند سطح دانش و توانمندی آنان را ارتقا دهد. اگرچه برخی مطالعات موجود در فهرست حاضر در زمینه‌هایی متفاوت مانند آموزش سلامت نوجوانان و دانش سلامت باروری انجام شده‌اند، اما از منظر مفهومی نشان می‌دهند که مداخله آموزشی و افزایش دانش می‌تواند موجب بهبود آگاهی، تصمیم‌گیری و رفتارهای هدفمند شود (Faramade et al., 2023; Nurfazriah et al., 2024). این نکته در محیط سازمانی نیز قابل تعمیم مفهومی است؛ زیرا افزایش دانش و دسترسی به اطلاعات معتبر، یکی از پیش‌شرط‌های بهبود رفتار کاری و بهره‌وری است.

در مجموع، ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت دانش از طریق چند مسیر اصلی می‌تواند بر بهره‌وری کارکنان اثر بگذارد: نخست، از طریق افزایش دسترسی کارکنان به اطلاعات و تجربه‌های کاری؛ دوم، از طریق کاهش دوباره کاری و خطاهای سازمانی؛ سوم، از طریق تقویت یادگیری و توانمندسازی کارکنان؛ چهارم، از طریق حمایت از نوآوری و خلاقیت؛ و پنجم، از طریق ایجاد هماهنگی و انسجام بیشتر در فرآیندهای سازمانی. این مسیرها در سازمان‌های دانشگاهی اهمیت ویژه‌ای دارند، زیرا عملکرد کارکنان اداری و اجرایی دانشگاه مستقیماً بر کیفیت خدمات آموزشی، پژوهشی و پشتیبانی اثر می‌گذارد. از این رو، بررسی تجربی تأثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب می‌تواند هم از نظر علمی و هم از نظر کاربردی ارزشمند باشد.

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مدیریت دانش و ابعاد آن شامل اجتماعی نمودن دانش سازمانی، بیرونی‌سازی دانش سازمانی، پیوند و اتصال دانش سازمانی و درونی‌سازی دانش سازمانی بر بهره‌وری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش اجرا، از نوع پژوهش‌های پیمایشی و توصیفی-همبستگی بود که با هدف بررسی تأثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب انجام شد. جامعه آماری پژوهش را تمامی کارکنان رسمی، قراردادی و آزمایشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب تشکیل دادند. بر اساس اطلاعات اخذشده از واحد اداری دانشگاه، تعداد کل کارکنان در زمان اجرای پژوهش ۸۹ نفر بود. با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری، از روش سرشماری استفاده شد و تمامی اعضای جامعه به عنوان نمونه پژوهش انتخاب گردیدند. فرایند جمع‌آوری داده‌ها پس از هماهنگی‌های لازم با مسئولان دانشگاه و اخذ مجوزهای مربوطه انجام شد و پرسشنامه‌ها به صورت حضوری در اختیار کارکنان قرار گرفت. همچنین به شرکت‌کنندگان اطمینان داده شد که اطلاعات آنان محرمانه باقی خواهد ماند و نتایج پژوهش صرفاً در راستای اهداف علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش، از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد که بر اساس متغیرهای پژوهش و مبانی نظری مرتبط طراحی گردید. این پرسشنامه شامل دو بخش اصلی بود. بخش نخست به جمع‌آوری اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان اختصاص داشت و متغیرهایی

نظیر جنسیت، سن، وضعیت تأهل، سطح تحصیلات و سابقه کاری را مورد بررسی قرار می‌داد. بخش دوم پرسشنامه به سنجش متغیرهای اصلی پژوهش اختصاص یافت و شامل دو مقیاس مدیریت دانش و بهره‌وری کارکنان بود. مؤلفه‌های مدیریت دانش بر اساس نظریه نوناکا و تاکوچی طراحی شدند و ابعاد اجتماعی نمودن دانش سازمانی، بیرونی‌سازی دانش سازمانی، پیوند و اتصال دانش سازمانی و درونی‌سازی دانش سازمانی را پوشش می‌دادند. این بخش دارای ۲۵ گویه بود که بر مبنای طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «خیلی کم» تا «خیلی زیاد» تنظیم شد. همچنین برای سنجش بهره‌وری کارکنان از مقیاسی شامل ۲۷ گویه استفاده گردید که آن نیز بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت طراحی شده بود.

به منظور بررسی روایی ابزار پژوهش، از روایی صوری استفاده شد. بدین منظور نسخه اولیه پرسشنامه در اختیار ۱۰ نفر از اساتید مدیریت دولتی و کارشناسان حوزه مربوطه قرار گرفت تا میزان تناسب، شفافیت و پوشش‌دهی سؤالات نسبت به اهداف پژوهش مورد ارزیابی قرار گیرد. پس از دریافت نظرات اصلاحی، تغییرات لازم در محتوای پرسشنامه اعمال شد و نسخه نهایی تدوین گردید. همچنین برای بررسی پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. در یک مطالعه مقدماتی که بر روی ۳۰ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب انجام شد، ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مدیریت دانش و پرسشنامه بهره‌وری برابر با ۰.۹۲ به دست آمد که نشان‌دهنده همسانی درونی مطلوب گویه‌ها و پایایی بالای ابزار اندازه‌گیری بود.

داده‌های گردآوری شده پس از تکمیل پرسشنامه‌ها، کدگذاری و وارد نرم‌افزار آماری شدند و در دو سطح توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در بخش آمار توصیفی، برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و همچنین بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش از شاخص‌هایی نظیر فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار استفاده شد. در بخش آمار استنباطی، به منظور بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش و آزمون فرضیه‌ها، از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون دو متغیره استفاده گردید. آزمون همبستگی پیرسون جهت تعیین شدت و جهت رابطه میان مدیریت دانش و بهره‌وری کارکنان و نیز ابعاد مدیریت دانش با بهره‌وری به کار رفت. همچنین تحلیل رگرسیون دو متغیره برای تعیین میزان تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته و تبیین قدرت پیش‌بینی ابعاد مدیریت دانش در بهره‌وری کارکنان مورد استفاده قرار گرفت. تمامی تحلیل‌ها در سطح معناداری ۰.۰۵ انجام شد.

یافته‌ها

بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نشان داد که از مجموع ۸۹ نفر پاسخ‌دهنده، ۵۵ نفر مرد معادل ۶۱.۸ درصد و ۳۴ نفر زن معادل ۳۸.۲ درصد بودند. از نظر سن، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۲۵ تا ۳۵ سال با ۵۰ نفر معادل ۵۶.۲ درصد بود و پس از آن گروه سنی ۳۶ تا ۴۵ سال با ۲۹ نفر معادل ۳۲.۶ درصد قرار داشت. از نظر سطح تحصیلات، بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان دارای مدرک لیسانس بودند؛ به گونه‌ای که ۵۰ نفر معادل ۵۶.۲ درصد در این گروه قرار گرفتند. همچنین از نظر سابقه کار، ۳۴ نفر کمتر از ۵ سال، ۳۰ نفر بین ۵ تا ۱۰ سال، ۹ نفر بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۱ نفر

بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۵ نفر بیش از ۲۰ سال سابقه کار داشتند. از نظر وضعیت تأهل نیز ۲۳ نفر معادل ۲۵۸ درصد مجرد و ۶۶ نفر معادل ۷۴.۲ درصد متأهل بودند.

جدول ۱. آماره‌های توصیفی متغیرهای تحقیق

شاخص	مدیریت دانش	اجتماعی نمودن	بیرونی سازی	پیوند و اتصال	درونی سازی	بهره‌وری
تعداد	۸۹	۸۹	۸۹	۸۹	۸۹	۸۹
بدون پاسخ	۰	۰	۰	۰	۰	۰
میانگین	۶۹.۸۴۲۷	۱۷.۹۸۸۸	۱۷.۰۸۹۹	۱۸.۲۵۸۴	۱۶.۵۰۵۶	۷۴.۸۶۵۲
میانه	۷۰.۸۰۰۰	۱۸.۴۲۸۶	۱۶.۹۰۹۱	۱۸.۵۸۳۳	۱۶.۶۴۷۱	۷۴.۰۰۰۰
مد	۸۶.۰۰۰	۲۰.۰۰۰	۲۰.۰۰۰	۲۴.۰۰۰	۱۸.۰۰۰	۸۷.۰۰۰
انحراف معیار	۲۰.۶۰۹۹	۰.۶۰۳۹۷	۰.۶۰۱۸۹	۰.۵۷۱۱۷	۰.۵۱۵۶۲	۲.۳۴۲۸۲
واریانس	۳۷۸.۰۴۳	۳۲.۴۶۶	۳۲.۲۴۲	۲۹.۰۳۵	۲۳.۶۶۲	۴۸۸.۵۰۴
دامنه	۸۴.۰۰۰	۲۴.۰۰۰	۲۱.۰۰۰	۲۳.۰۰۰	۲۱.۰۰۰	۹۰.۰۰۰
حداقل	۲۶.۰۰۰	۷.۰۰۰	۶.۰۰۰	۶.۰۰۰	۶.۰۰۰	۳۴.۰۰۰
حداکثر	۱۱۰.۰۰۰	۳۱.۰۰۰	۲۷.۰۰۰	۲۹.۰۰۰	۲۷.۰۰۰	۱۲۴.۰۰۰

بر اساس نتایج جدول ۱، میانگین مدیریت دانش برابر با ۶۹.۸۴۲۷ و میانگین بهره‌وری کارکنان برابر با ۷۴.۸۶۵۲ به دست آمد. در میان ابعاد مدیریت دانش، پیوند و اتصال دانش سازمانی با میانگین ۱۸.۲۵۸۴ بیشترین میانگین را داشت و پس از آن اجتماعی نمودن دانش سازمانی با میانگین ۱۷.۹۸۸۸، بیرونی سازی دانش سازمانی با میانگین ۱۷.۰۸۹۹ و درونی سازی دانش سازمانی با میانگین ۱۶.۵۰۵۶ قرار گرفتند. این نتایج نشان می‌دهد که در میان ابعاد مدیریت دانش، وضعیت پیوند و اتصال دانش سازمانی در بین کارکنان مطلوب‌تر از سایر ابعاد بوده است.

جدول ۲. ماتریس همبستگی پیرسون بین مدیریت دانش و ابعاد آن با بهره‌وری کارکنان

متغیر	ضریب همبستگی با بهره‌وری کارکنان	سطح معنی‌داری	تعداد
مدیریت دانش	۰.۸۶۸	۰.۰۰۰	۸۹
اجتماعی نمودن دانش سازمانی	۰.۷۷۱	۰.۰۰۰	۸۹
بیرونی سازی دانش سازمانی	۰.۷۳۲	۰.۰۰۰	۸۹
پیوند و اتصال دانش سازمانی	۰.۷۸۵	۰.۰۰۰	۸۹
درونی سازی دانش سازمانی	۰.۸۴۲	۰.۰۰۰	۸۹

مطابق جدول ۲، بین مدیریت دانش و بهره‌وری کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده شد؛ به گونه‌ای که ضریب همبستگی پیرسون برابر با ۰.۸۶۸ و سطح معنی‌داری برابر با ۰.۰۰۰ بود. همچنین تمامی ابعاد مدیریت دانش با بهره‌وری کارکنان رابطه مثبت و معنی‌دار داشتند. در این میان، درونی سازی دانش سازمانی با ضریب همبستگی ۰.۸۴۲ قوی‌ترین رابطه را با بهره‌وری کارکنان نشان داد و پس از آن پیوند و اتصال دانش سازمانی

با ضریب ۰.۷۸۵، اجتماعی نمودن دانش سازمانی با ضریب ۰.۷۷۱ و بیرونی سازی دانش سازمانی با ضریب ۰.۷۳۲ قرار گرفتند. بنابراین، هر چه سطح مدیریت دانش و ابعاد آن در سازمان افزایش یابد، بهره‌وری کارکنان نیز افزایش خواهد یافت.

جدول ۳. تحلیل واریانس مدل‌های رگرسیونی مربوط به تأثیر مدیریت دانش و ابعاد آن بر بهره‌وری کارکنان

متغیر پیش‌بین	R	R ²	R ² تعدیل‌شده	خطای استاندارد	F	سطح معنی‌داری	نتیجه
مدیریت دانش	۰.۸۶۸	۰.۷۵۴	۰.۷۵۱	۱۱.۰۳۲۹۷	۲۶۶.۱۵۶	۰.۰۰۰	معنی‌دار
اجتماعی نمودن دانش سازمانی	۰.۷۷۱	۰.۵۹۵	۰.۵۹۰	۱۴.۱۵۰۲۱	۱۲۷.۶۹۷	۰.۰۰۰	معنی‌دار
بیرونی سازی دانش سازمانی	۰.۷۳۲	۰.۵۳۶	۰.۵۳۰	۱۵.۱۴۷۰۴	۱۰۰.۳۶۸	۰.۰۰۰	معنی‌دار
پیوند و اتصال دانش سازمانی	۰.۷۸۵	۰.۶۱۷	۰.۶۱۲	۱۳.۷۵۹۸۲	۱۴۰.۰۵۲	۰.۰۰۰	معنی‌دار
درونی سازی دانش سازمانی	۰.۸۴۲	۰.۷۰۹	۰.۷۰۶	۱۱.۹۸۱۵۹	۲۱۲.۴۴۹	۰.۰۰۰	معنی‌دار

نتایج جدول ۳ نشان داد که مدل رگرسیونی مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان معنی‌دار است و مدیریت دانش توانسته است ۷۵.۴ درصد از تغییرات بهره‌وری کارکنان را تبیین کند. همچنین ابعاد مدیریت دانش نیز به‌طور جداگانه اثر معنی‌داری بر بهره‌وری کارکنان داشتند. اجتماعی نمودن دانش سازمانی ۵۹.۵ درصد، بیرونی سازی دانش سازمانی ۵۳.۶ درصد، پیوند و اتصال دانش سازمانی ۶۱.۷ درصد و درونی سازی دانش سازمانی ۷۰.۹ درصد از تغییرات بهره‌وری کارکنان را تبیین کردند. بر این اساس، درونی سازی دانش سازمانی پس از مدیریت دانش کلی، بیشترین قدرت تبیین‌کنندگی را در پیش‌بینی بهره‌وری کارکنان داشت.

جدول ۴. ضرایب پارامتر مدل‌های رگرسیونی مربوط به تأثیر مدیریت دانش و ابعاد آن بر بهره‌وری کارکنان

مدل	متغیر	عرض از مبدأ	ضریب شیب β	t	سطح معنی‌داری	معادله رگرسیون
مدیریت دانش	مدیریت دانش	۵.۹۴۱	۰.۹۸۷	۱۶.۳۱۴	۰.۰۰۰	$Y = 5.941 + 0.987X$
اجتماعی نمودن	اجتماعی نمودن دانش سازمانی	۲۱.۰۵۱	۲.۹۹۲	۱۱.۳۰۰	۰.۰۰۰	$Y = 21.051 + 2.992X$
بیرونی سازی	بیرونی سازی دانش سازمانی	۲۶.۱۷۸	۲.۸۴۹	۱۰.۰۱۸	۰.۰۰۰	$Y = 26.178 + 2.849X$
پیوند و اتصال	پیوند و اتصال دانش سازمانی	۱۶.۰۴۶	۳.۲۲۱	۱۱.۸۳۴	۰.۰۰۰	$Y = 16.046 + 3.221X$
درونی سازی	درونی سازی دانش سازمانی	۱۱.۶۹۶	۳.۸۲۷	۱۴.۵۷۶	۰.۰۰۰	$Y = 11.696 + 3.827X$

بر اساس جدول ۴، ضرایب رگرسیونی نشان دادند که مدیریت دانش و تمامی ابعاد آن اثر مثبت و معنی‌داری بر بهره‌وری کارکنان دارند. ضریب شیب مدیریت دانش برابر با ۰.۹۸۷ بود؛ بنابراین با افزایش یک واحد در مدیریت دانش، بهره‌وری کارکنان به میزان ۰.۹۸۷ واحد افزایش می‌یابد. همچنین افزایش یک واحد در اجتماعی نمودن دانش سازمانی، بیرونی سازی دانش سازمانی، پیوند و اتصال دانش سازمانی و درونی سازی دانش سازمانی به ترتیب موجب افزایش ۲.۹۹۲، ۲.۸۴۹، ۳.۲۲۱ و ۳.۸۲۷ واحدی در بهره‌وری کارکنان می‌شود. در میان ابعاد مدیریت دانش، درونی سازی دانش سازمانی بیشترین ضریب تأثیر را بر بهره‌وری کارکنان داشت.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب انجام شد. نتایج به‌دست آمده نشان داد که مدیریت دانش و تمامی ابعاد آن شامل اجتماعی نمودن دانش سازمانی، بیرونی سازی دانش سازمانی، پیوند و اتصال دانش سازمانی و درونی سازی دانش سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری بر بهره‌وری کارکنان دارند. یافته‌های حاصل از آزمون رگرسیون نشان داد که مدیریت دانش توانسته است بخش قابل توجهی از تغییرات بهره‌وری کارکنان را تبیین کند و میان ابعاد مختلف مدیریت دانش، بعد درونی سازی دانش سازمانی بیشترین نقش را در پیش‌بینی بهره‌وری کارکنان ایفا کرده است. این نتایج بیانگر آن است که هرچه سازمان بتواند فرآیندهای خلق، انتقال، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش را به‌صورت مؤثرتر مدیریت کند، سطح بهره‌وری کارکنان نیز افزایش خواهد یافت.

نتیجه اصلی پژوهش مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنی دار میان مدیریت دانش و بهره‌وری کارکنان با نتایج مطالعات پیشین همسو است. پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که مدیریت دانش از طریق ارتقای دسترسی به اطلاعات، بهبود تصمیم‌گیری، تسهیل یادگیری سازمانی و کاهش دوباره کاری‌ها می‌تواند عملکرد کارکنان را بهبود بخشد (Dehghani, 2024; Firdaus et al., 2025). در مطالعه فروداس و همکاران، مشارکت کارکنان در فرایندهای مدیریت دانش به‌عنوان متغیر میانجی در افزایش بهره‌وری کارکنان دانش‌ورز معرفی شد و نشان داده شد که سازمان‌هایی با سازوکارهای دانشی قوی‌تر، از نیروی انسانی کارآمدتر و بهره‌ورتر برخوردارند (Firdaus et al., 2025). همچنین دهقانی نشان داد که راهبردهای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی می‌توانند موجب افزایش بهره‌وری سازمانی شوند (Dehghani, 2024). همسویی یافته‌های حاضر با این مطالعات نشان می‌دهد که مدیریت دانش، صرف‌نظر از نوع سازمان، یکی از مهم‌ترین عوامل ارتقای کارایی و اثربخشی نیروی انسانی محسوب می‌شود.

از منظر نظری، این یافته را می‌توان بر اساس این دیدگاه تبیین کرد که دانش سازمانی نوعی سرمایه راهبردی است که موجب بهبود عملکرد فردی و گروهی می‌شود. زمانی که کارکنان به اطلاعات مورد نیاز، تجربه‌های پیشین، روش‌های حل مسئله و دانش تخصصی دسترسی داشته باشند، توانایی بیشتری در انجام وظایف، تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی به مسائل خواهند داشت. در چنین شرایطی، زمان انجام کارها کاهش می‌یابد، کیفیت عملکرد افزایش پیدا می‌کند و سازمان می‌تواند از منابع انسانی خود به شکل بهینه‌تری استفاده کند. در دانشگاه‌ها نیز این مسئله اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا بخش زیادی از فعالیت‌های اداری، آموزشی و پژوهشی وابسته به انتقال صحیح اطلاعات و تعامل میان واحدهای مختلف است. بنابراین، هرچه نظام مدیریت دانش در دانشگاه منسجم‌تر باشد، احتمال ارتقای بهره‌وری کارکنان نیز بیشتر خواهد بود.

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که بعد اجتماعی نمودن دانش سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری بر بهره‌وری کارکنان دارد. این یافته با پژوهش‌های مرتبط با تسهیم دانش و یادگیری سازمانی همسو است (Khaksar et al., 2023; Sahibzada, Latif, et al., 2022).

اجتماعی نمودن دانش به فرآیندی اشاره دارد که در آن دانش ضمنی از طریق تعاملات انسانی، تجربه‌های مشترک، همکاری گروهی و ارتباطات غیررسمی منتقل می‌شود. در محیط دانشگاهی، تعامل میان کارکنان، انتقال تجربه‌های کاری، مشارکت در حل مسائل و یادگیری از یکدیگر می‌تواند موجب ارتقای توان حرفه‌ای کارکنان و افزایش کیفیت عملکرد آنان شود. یافته حاضر نشان می‌دهد که کارکنانی که در فضای تعاملی و مشارکتی فعالیت می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که از تجربه‌ها و دانش سایر همکاران بهره ببرند و این امر در نهایت به افزایش بهره‌وری آنان منجر می‌شود. بعد بیرونی‌سازی دانش سازمانی نیز در این پژوهش تأثیر معنی‌داری بر بهره‌وری کارکنان داشت. بیرونی‌سازی دانش به معنای تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و قابل ثبت، مستندسازی و انتقال است. در سازمان‌هایی که تجربه‌ها، فرایندها و راهکارهای کاری ثبت و مستند می‌شوند، کارکنان می‌توانند با سرعت بیشتری به اطلاعات مورد نیاز دسترسی پیدا کنند و از خطاها و دوباره کاری‌ها جلوگیری نمایند. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های مطالعاتی که بر اهمیت مستندسازی دانش، مدیریت اطلاعات و تسهیل دسترسی به منابع دانشی تأکید کرده‌اند، همخوانی دارد (Azimi & Bayat, 2025; Moqaddar Kargar, 2023). از این منظر، مستندسازی فرایندهای کاری و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان دانشگاه و ارتقای بهره‌وری آنان کمک کند.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که پیوند و اتصال دانش سازمانی تأثیر قابل توجهی بر بهره‌وری کارکنان دارد. این بعد به توانایی سازمان در ترکیب دانش‌های پراکنده، ایجاد ارتباط میان منابع اطلاعاتی و استفاده هماهنگ از دانش موجود اشاره دارد. در دانشگاه‌ها، کارکنان در بخش‌های مختلف اداری، آموزشی، پژوهشی و خدماتی فعالیت می‌کنند و اگر میان اطلاعات، تجربیات و فعالیت‌های این بخش‌ها هماهنگی لازم وجود نداشته باشد، احتمال بروز ناهماهنگی و کاهش بهره‌وری افزایش می‌یابد. بنابراین، ایجاد شبکه‌های ارتباطی مؤثر و به اشتراک گذاری دانش میان واحدها می‌تواند موجب افزایش انسجام سازمانی و بهبود عملکرد شود. این نتیجه با مطالعات مربوط به قابلیت‌های دانشی پویا و فرهنگ سازمانی نیز هماهنگ است؛ زیرا این پژوهش‌ها نشان داده‌اند که پیوند میان دانش و ساختارهای سازمانی می‌تواند بهره‌وری کارکنان دانش‌ورز را تقویت کند (Khaksar et al., 2023; Sahibzada, Jianfeng, et al., 2022).

در میان ابعاد مدیریت دانش، درونی‌سازی دانش سازمانی بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری کارکنان داشت. این یافته نشان می‌دهد که زمانی که کارکنان دانش صریح موجود در سازمان را به مهارت، تجربه و توانایی عملی تبدیل می‌کنند، عملکرد آنان به شکل معناداری ارتقا می‌یابد. درونی‌سازی دانش در واقع بیانگر یادگیری واقعی کارکنان و تبدیل اطلاعات به قابلیت اجرایی است. این نتیجه با مطالعاتی که بر نقش یادگیری، سرمایه انسانی و توانمندسازی در بهره‌وری تأکید داشته‌اند، همسو است (Jibir et al., 2023; Samadzad & Hashemi, 2022). همچنین پژوهش‌های مرتبط با تحول دیجیتال و همکاری انسان و فناوری نیز نشان داده‌اند که بهره‌وری زمانی افزایش می‌یابد که کارکنان بتوانند دانش جدید را در عمل

به کار گیرند و آن را با وظایف حرفه‌ای خود تلفیق کنند (Xiong et al., 2025; Zhao et al., 2025). بنابراین، صرف وجود اطلاعات و دانش در سازمان کافی نیست، بلکه کارکنان باید بتوانند آن را در فعالیت‌های روزمره خود به کار گیرند تا بهره‌وری واقعی ایجاد شود.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش حاضر اهمیت نقش سرمایه انسانی و بهره‌وری دانش محور را برجسته می‌سازد. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که سازمان‌های امروزی برای حفظ مزیت رقابتی نیازمند کارکنانی هستند که علاوه بر تخصص، توانایی یادگیری، تسهیم دانش و سازگاری با تغییرات را داشته باشند (Moqaddar Kargar, 2025; Zare et al., 2023). در دانشگاه‌ها نیز کارکنان نقش مهمی در کیفیت خدمات آموزشی و اداری دارند و ارتقای بهره‌وری آنان می‌تواند به بهبود عملکرد کل سازمان منجر شود. از این منظر، مدیریت دانش نه تنها یک ابزار مدیریتی، بلکه راهبردی برای توسعه سرمایه انسانی و بهبود عملکرد سازمانی محسوب می‌شود.

همچنین نتایج این پژوهش با مطالعاتی که به بررسی رابطه مدیریت دانش، توانمندسازی و بهره‌وری در محیط‌های دانشگاهی پرداخته‌اند، همخوانی دارد (Nazem & Mozahedi, 2022). در این مطالعات تأکید شده است که دانشگاه‌ها به دلیل ماهیت دانشی خود، بیش از سایر سازمان‌ها نیازمند استقرار نظام‌های مدیریت دانش هستند. اگر کارکنان دانشگاه بتوانند تجربه‌های کاری، دانش تخصصی و اطلاعات سازمانی را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، بسیاری از مشکلات اجرایی کاهش یافته و فرایندهای کاری با سرعت و دقت بیشتری انجام خواهد شد. در نتیجه، بهره‌وری منابع انسانی افزایش می‌یابد و دانشگاه می‌تواند خدمات مؤثرتری به دانشجویان، اساتید و سایر ذی‌نفعان ارائه کند.

در نهایت، می‌توان بیان کرد که مدیریت دانش در محیط‌های دانشگاهی به‌عنوان یک سازوکار راهبردی برای افزایش بهره‌وری کارکنان عمل می‌کند. این فرآیند از طریق تسهیل یادگیری، ارتقای تعاملات سازمانی، مستندسازی دانش، بهبود دسترسی به اطلاعات و تبدیل دانش به مهارت عملی، زمینه بهبود عملکرد کارکنان را فراهم می‌سازد. بنابراین، سازمان‌هایی که به توسعه مدیریت دانش توجه بیشتری دارند، قادر خواهند بود از ظرفیت‌های انسانی خود به شکل مؤثرتری استفاده کنند و در محیط رقابتی امروز عملکرد موفق‌تری داشته باشند.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب اشاره کرد که ممکن است تعمیم نتایج به سایر دانشگاه‌ها یا سازمان‌ها را با احتیاط همراه سازد. همچنین استفاده از پرسشنامه خودگزارشی می‌تواند تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گیرد. محدودیت زمانی در جمع‌آوری داده‌ها و عدم بررسی سایر متغیرهای مؤثر بر بهره‌وری مانند انگیزش، رضایت شغلی و فرهنگ سازمانی نیز از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر بود.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، رابطه مدیریت دانش و بهره‌وری کارکنان در سایر دانشگاه‌ها، سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی مورد بررسی قرار گیرد تا امکان مقایسه نتایج فراهم شود. همچنین استفاده از روش‌های ترکیبی کمی و کیفی، بررسی نقش متغیرهای میانجی و

تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی، سرمایه اجتماعی و فناوری اطلاعات، و انجام مطالعات طولی برای بررسی تغییرات مدیریت دانش و بهره‌وری در طول زمان می‌تواند به غنای بیشتر ادبیات پژوهش کمک کند.

از نظر کاربردی، پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه‌ها و سازمان‌ها بسترهای لازم برای تسهیم دانش، مستندسازی تجربیات و توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی را فراهم سازند. برگزاری دوره‌های آموزشی، ایجاد بانک‌های اطلاعاتی، تقویت ارتباطات میان واحدها و تشویق کارکنان به ارائه ایده‌ها و تجربیات می‌تواند موجب ارتقای بهره‌وری شود. همچنین توجه به یادگیری مستمر کارکنان و حمایت از نوآوری و خلاقیت در محیط کار می‌تواند زمینه توسعه پایدار سازمان و افزایش اثربخشی منابع انسانی را فراهم آورد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

In the contemporary knowledge-based economy, organizations increasingly rely on intellectual assets, organizational learning, and knowledge-sharing mechanisms to maintain competitiveness and improve organizational effectiveness. Human resources are no longer viewed merely as operational factors but rather as strategic assets whose knowledge, expertise, and capabilities determine organizational productivity and sustainability. In this context, knowledge management has emerged as one of the most influential managerial approaches for enhancing employee productivity and improving organizational performance (Firdaus et al., 2025; Xiong et al., 2025). Knowledge management refers to the systematic processes of creating, acquiring, storing, sharing, and applying knowledge within organizations to improve decision-making, innovation, and efficiency. Organizations capable of effectively managing organizational knowledge are more likely to achieve

higher levels of employee performance, innovation, and productivity (Dehghani, 2024; Moqaddar Kargar, 2025).

Employee productivity is recognized as a critical indicator of organizational success and reflects the efficient utilization of human resources to achieve organizational goals. Productivity is particularly important in educational institutions and universities because these organizations operate in highly knowledge-intensive environments where employees continuously interact with information, expertise, and organizational experiences. Universities require effective knowledge-sharing systems and learning-oriented cultures to improve administrative efficiency, service quality, and organizational responsiveness. Consequently, effective knowledge management can significantly contribute to enhancing the productivity of university employees (Nazem & Mozahedi, 2022; Sahibzada, Latif, et al., 2022).

Recent studies have emphasized the growing importance of knowledge worker productivity in modern organizations. Firdaus et al. demonstrated that employee engagement in knowledge management activities positively influences knowledge worker productivity and organizational performance (Firdaus et al., 2025). Similarly, studies conducted in higher education institutions showed that knowledge management processes improve organizational performance through the mediating role of knowledge worker productivity (Sahibzada, Latif, et al., 2022). Moreover, symmetric and asymmetric modeling of knowledge management enablers indicated that organizational support, culture, and technological infrastructure facilitate knowledge management processes and improve employee productivity in universities (Sahibzada, Jianfeng, et al., 2022). The relationship between knowledge management and productivity has also been investigated in industrial and governmental contexts. Research on governmental organizations in Hormozgan Province reported a positive association between knowledge management strategies and organizational productivity (Dehghani, 2024). Hajizadeh Ebrahimi et al. found that knowledge management components significantly affect human resource productivity in industrial units located in the Bandar Anzali Free Trade Zone (Hajizadeh Ebrahimi et al., 2024). Furthermore, studies on librarians and public organizations revealed that personal knowledge management contributes to higher productivity levels among employees (Khodrovan et al., 2023). These findings suggest that the positive effects of knowledge management on productivity are not limited to a specific sector but are applicable across various organizational settings.

In the era of digital transformation, the importance of knowledge management has become even more evident. Technological changes, digital integration, and human-machine collaboration require organizations to adapt rapidly and develop dynamic knowledge capabilities. Studies have shown that digital transformation positively affects total factor productivity through the mediating role of human-machine cooperation (Xiong et al., 2025). Additionally, digital mergers and acquisitions and organizational knowledge distance have been linked to labor productivity improvements from technical and organizational perspectives (Zhao et al., 2025). These developments highlight the strategic role of knowledge management in helping organizations adapt to rapidly changing environments and maintain sustainable productivity.

Another important aspect of knowledge management is its relationship with innovation and organizational learning. Organizations that facilitate knowledge sharing and collaborative learning create favorable conditions for creativity, problem-solving, and innovation. Azimi and Bayat demonstrated that knowledge management activities and human resource management positively influence innovation in growth and technology centers (Azimi & Bayat, 2023). Similarly, research on knowledge-based companies indicated that knowledge-oriented systems and digital marketing models support organizational development and competitive advantage (Rahimi Kolor & Azarbajani, 2022). Furthermore, knowledge-based dynamic capabilities and organizational culture have been identified as important determinants of knowledge worker productivity in professional service firms (Khaksar et al., 2023).

Human capital development also plays a crucial role in enhancing productivity. Studies conducted in manufacturing and service industries revealed that human capital significantly influences labor productivity and organizational performance (Jibir et al., 2023). Research on urban productivity further indicated that human capital externalities contribute to productivity growth and economic development (Samadzad & Hashemi, 2022). In educational settings, increased knowledge and learning opportunities improve awareness, decision-making, and behavioral outcomes (Faramade et al., 2023; Nurfaiziah et al., 2024). These findings reinforce the idea that knowledge acquisition and utilization are essential prerequisites for improving employee productivity.

Despite the increasing attention to knowledge management, many organizations still face challenges in effectively managing and utilizing organizational knowledge. In universities, valuable experiences and tacit knowledge often remain undocumented and inaccessible, leading to duplication of efforts, inefficiencies, and reduced productivity. Therefore, examining the relationship between knowledge management and employee productivity in higher education institutions is both theoretically and practically important. Based on these considerations, the present study aimed to investigate the effect of knowledge management and its dimensions, including socialization, externalization, combination, and internalization of organizational knowledge, on employee productivity at the Islamic Azad University, Bonab Branch.

Methods and Materials

The present study was applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of methodology. The statistical population consisted of all official, contractual, and probationary employees of Islamic Azad University, Bonab Branch. According to the information obtained from the university administration, the total number of employees during the study period was 89 individuals. Due to the limited size of the statistical population, the census method was employed, and all members of the population were selected as the research sample.

Data collection was conducted using a researcher-made questionnaire designed based on the research variables and the theoretical framework of Nonaka and Takeuchi's knowledge management model. The questionnaire consisted of two sections. The first section included demographic questions related to gender, age, marital

status, educational level, and work experience. The second section contained questions measuring the main variables of the study. The knowledge management section consisted of 25 items covering the dimensions of organizational knowledge socialization, externalization, combination, and internalization. The employee productivity section included 27 items. All items were measured using a five-point Likert scale ranging from very low to very high.

To assess the validity of the instrument, face validity was employed. The preliminary version of the questionnaire was reviewed by ten experts and faculty members in the field of public administration. Their comments and suggestions were incorporated into the final version of the questionnaire. Reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficient through a pilot study conducted with 30 university employees. The Cronbach's alpha coefficient for both the knowledge management and productivity questionnaires was 0.92, indicating high internal consistency and reliability.

Data analysis was performed using descriptive and inferential statistics. Descriptive statistics included frequency distributions, percentages, means, and standard deviations. Inferential statistics involved Pearson correlation coefficient and bivariate regression analysis to examine the relationships between knowledge management dimensions and employee productivity.

Findings

Demographic findings revealed that 61.8% of the participants were male and 38.2% were female. Most participants were between 25 and 35 years old, accounting for 56.2% of the sample. Regarding educational level, the majority held bachelor's degrees. In terms of work experience, most participants had less than 10 years of professional experience. Additionally, 74.2% of the respondents were married.

Descriptive statistics indicated that the mean score for knowledge management was 69.8427, while the mean score for employee productivity was 74.8652. Among the dimensions of knowledge management, organizational knowledge combination had the highest mean score, followed by socialization, externalization, and internalization.

Pearson correlation analysis showed a significant positive relationship between knowledge management and employee productivity ($r = 0.868$, $p < 0.001$). Furthermore, all dimensions of knowledge management were positively and significantly correlated with employee productivity. Organizational knowledge internalization showed the strongest correlation with productivity ($r = 0.842$), followed by knowledge combination ($r = 0.785$), knowledge socialization ($r = 0.771$), and knowledge externalization ($r = 0.732$).

Regression analysis demonstrated that knowledge management significantly predicted employee productivity and explained 75.4% of the variance in productivity ($R^2 = 0.754$). The findings also revealed that knowledge socialization explained 59.5% of productivity variance, knowledge externalization explained 53.6%, knowledge combination explained 61.7%, and knowledge internalization explained 70.9% of the variance in employee productivity. Regression coefficients indicated that all dimensions of knowledge management positively influenced employee productivity.

Discussion and Conclusion

The findings of the present study demonstrated that knowledge management and all its dimensions significantly influence employee productivity at Islamic Azad University, Bonab Branch. The positive relationship between knowledge management and productivity suggests that organizations capable of effectively managing knowledge resources can improve employee performance, organizational efficiency, and service quality. These findings indicate that knowledge management acts as a strategic mechanism for enhancing organizational learning, facilitating communication, and improving employees' access to information and expertise.

The strongest predictive role was associated with knowledge internalization, indicating that employees become more productive when organizational knowledge is transformed into practical skills and operational capabilities. This finding highlights the importance of learning-oriented organizational environments where employees can apply acquired knowledge in daily work processes. Knowledge combination and socialization also showed strong effects on productivity, emphasizing the role of collaborative learning, communication, and knowledge-sharing networks within organizations.

The results further suggest that universities, as knowledge-intensive institutions, require effective knowledge management systems to optimize employee performance and administrative efficiency. Knowledge-sharing practices, documentation of organizational experiences, and supportive organizational cultures can reduce duplication of work, improve coordination among departments, and increase employee effectiveness. Therefore, managers in higher education institutions should prioritize the development of knowledge management infrastructures and learning-oriented organizational climates.

Overall, the study confirmed that knowledge management is an essential factor in improving employee productivity. By facilitating knowledge creation, transfer, storage, and application, organizations can enhance employee capabilities, strengthen innovation, and improve organizational performance. Consequently, universities and other organizations should invest in knowledge management systems, employee learning programs, and organizational knowledge-sharing practices to achieve sustainable productivity and long-term effectiveness.

References

- Azimi, H., & Bayat, R. (2023). Examining the Impact of Knowledge Management Activities and Human Resource Management on Innovation in Growth and Technology Centers. *Productivity management*(64), 250-277. https://journals.iau.ir/article_700298.html
- Dehghani, T. (2024). Analyzing the Relationship between Knowledge Management Strategies and Organizational Productivity (Case Study: Government Organizations in Hormozgan Province). *New Research Approaches in Management and Accounting Quarterly*, 8(92), 151-163. <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/2352>
- Faramade, I. O., Olugbenga-Bello, A. I., & Goodman, O. O. (2023). Sexual knowledge, risk behavior, and access to reproductive health services among orphaned adolescents in Southwest Nigeria: implications for institutionalized care [Original Research]. *Frontiers in Global Women's Health*, 4. <https://doi.org/10.3389/fgwh.2023.1151099>
- Firdaus, H. B., Liza, S. A., Al Masud, A., & Hossain, M. A. (2025). Impact of Knowledge Management on Knowledge Worker Productivity: Individual Knowledge Management Engagement as a Mediator. *Knowledge Management Research and Practice*, 23(3), 287-303. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2380728>

- Hajizadeh Ebrahimi, F., Mookadi, H., & Gholami, V. (2024). Investigating the Impact of Knowledge Management Components on Human Resource Productivity (Case Study: Industrial Units in the Free Trade Zone of Bandar Anzali). *Industrial Innovations*, 2(1), 38-55. <https://doi.org/10.61186/jii.2.1.38>
- Jibir, A., Abdu, M., & Buba, A. (2023). Does Human Capital Influence Labor Productivity? Evidence from Nigerian Manufacturing and Service Firms. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(2), 805-830. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00878-8>
- Khaksar, S. M. S., Chu, M. T., Rozario, S., & Slade, B. (2023). Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms: The moderating role of organisational culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(2), 241-258. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1794992>
- Khodrovan, H., Biranvand, A., Rajabzadeh, A., & Darabi, M. (2023). Examining the Relationship between Personal Knowledge Management of Librarians and Human Resource Productivity (Case Study: Public Libraries of Khuzestan Province). *Journal of Knowledge Recovery and Semantic Systems*, 10(37), 113-154. https://jks.atu.ac.ir/article_16694.html
- Moqaddar Kargar, J. (2025). Presenting a Comprehensive Knowledge-Based Human Resource Productivity Model with a Mixed Approach. *Quarterly Journal of Library Studies and Information Organization*, 36(3), 200-223. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21506>
- Nazem, F., & Mozahedi, S. (2022). Examining the Relationship between Knowledge Management, Productivity, and Empowerment at the Islamic Azad University. *Productivity management*, 16(1(60)), 253-278. <https://www.sid.ir/filesserver/jf/22014006009>
- Nazemi Ardakani, E. (2023). A Review of Human Resource Productivity. *First National Conference on Research and Knowledge-Based Technologies in Management and Accounting*. https://civilica.com/search/paper/n-%D8%A7%D8%AD%D8%B3%D8%A7%D9%86_%D9%86%D8%A7%D8%B8%D9%85%DB%8C/
- Nurfazriah, I., Nurhayati, A., Irianti, S., Suriani, S., & Mathofani, P. E. (2024). The Effect of Education With the Adolescent Reproductive Health Module on Increasing Peer Counselors' Knowledge About Family Life Planning in Pelamunan Village. *Ajesh*, 3(2), 246-255. <https://doi.org/10.46799/ajesh.v3i2.237>
- Rahimi Kolor, H., & Azarbayejani, M. (2022). Providing a paradigm model of digital marketing in knowledge-based companies. *Journal of Advertising and Sales Management*, 3(2), 77-94. <https://doi.org/10.52547/jabm.3.2.77>
- Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, K. F., Shafait, Z., & Sahibzada, H. F. (2022). Interpreting the impact of knowledge management processes on organizational performance in Chinese higher education: mediating role of knowledge worker productivity. *Studies in Higher Education*, 47(4), 713-730. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1793930>
- Sahibzada, U. F., Latif, K. F., & Xu, Y. (2022). Symmetric and asymmetric modeling of knowledge management enablers to knowledge management processes and knowledge worker productivity in higher education institutes. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(3), 729-756. <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2020-0346>
- Samadza, S., & Hashemi, M. (2022). Human Capital Externalities and Productivity in Cities. *International Journal of Innovation in Management, Economics and Social Sciences*, 2(4), 20-32. <https://doi.org/10.52547/ijimes.2.4.20>
- Xiong, Q., Yang, J., Zhang, X., Deng, Y., Gui, Y., & Guo, X. (2025). The influence of digital transformation on the total factor productivity of enterprises: The intermediate role of human-machine cooperation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(4), 100736. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100736>
- Zare, R., Teimournejad, K., & Rajab Beigi, M. (2023). A Model for Evaluating Knowledge-Based Human Resource Productivity in Iran's Automotive Industry in Line with the Implementation of Resistance Economy Policies. *Strategic and Macro Policies*, 11(41), 32-55. https://www.jmsp.ir/article_151852.html
- Zhao, Y., Li, H., Miao, Z., & Li, K. (2025). Digital M&As, knowledge distance, and labor productivity: Technical and organizational perspective. *Economic Modelling*, 147, 107064. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2025.107064>