

تأثیر شاخص‌های دانشی مدل تعالی EFQM بر فرایند مدیریت دانش در شرکت‌های هلدینگ کشاورزی و دامپروری بنیاد مستضعفان شمال کشور

زهره شرعی^۱، محمداسماعیل کردی^۲

۱- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲- کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

چکیده

در چشم‌انداز کسب‌وکار معاصر، سازمان‌ها با چالش‌های پویا روبه‌رو هستند که دستیابی به تعالی سازمانی را به یک ضرورت تبدیل کرده است. این مطالعه با هدف ارزیابی تأثیر شاخص‌های دانشی مدل تعالی سازمانی EFQM بر فرآیندهای مدیریت دانش و نتایج سازمانی در شرکت‌های هلدینگ کشاورزی و دامپروری بنیاد مستضعفان در شمال ایران انجام پذیرفته است. پژوهش حاضر از نوع کاربردی با رویکرد توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری، کارکنان شرکت‌های کشاورزی و دامپروری ران و زراعی دشت ناز است و نمونه‌گیری به روش سرشماری انجام شد و ۱۷۰ پرسش‌نامه کامل به دست آمد و تجزیه و تحلیل شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه استاندارد شاخص‌های دانشی مدل EFQM و مدیریت دانش بود که روایی محتوایی آن توسط متخصصان تأیید و پایایی آن با آلفای کرونباخ محاسبه گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار SmartPLS3 صورت پذیرفت. نتایج تحلیل نشان داد که شاخص‌های دانشی مدل EFQM با ضریب مسیر ۰/۸۰۹ تأثیر مثبت و معنادار بر فرآیند مدیریت دانش دارد. همچنین، مدیریت دانش با ضریب مسیر ۰/۸۳۵، ۰/۷۸۲، ۰/۷۸۷ و ۰/۷۲۶ به ترتیب بر نتایج سازمانی (نتایج مشتری، جامعه، کلیدی و کارکنان) اثر مثبت و معنادار اعمال می‌کند. شاخص‌های روایی و پایایی و همچنین برازش مدل حاکی از تناسب مطلوب مدل است. ادغام مدل EFQM و مدیریت دانش، چارچوبی پایدار برای دستیابی به تعالی سازمانی فراهم می‌آورد و به ارتقای عملکرد راهبردی و عملیاتی در بخش کشاورزی کمک شایانی می‌کند.

نماینده واژگان: تعالی سازمانی، مدیریت کیفیت، مدیریت دانش، شاخص‌های دانشی مدل EFQM، نتایج سازمانی.

نویسنده مسئول: زهره شرعی

رایانامه: z_sharei@pnu.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۱۹

مقدمه

محیط‌های امروزی هر روز بر پویایی و پیچیدگی آن افزوده می‌شود و سازمان‌ها برای بقا و رقابت، نیازمند مکانیسم‌هایی هستند که هم ویژگی پیشگیرانه و هم چابکی داشته باشند. از جمله چالش‌های پیش رو می‌توان به تغییر مداوم خواسته‌های مصرف‌کنندگان، فشار از سوی ذی‌نفعان و رقبا، ظهور راه‌حل‌های نوآورانه، فناوری‌های جدید و مدل‌های کسب‌وکار مخرب اشاره کرد (فلیپ و دیگران، ۲۰۲۰). این شرایط، سازمان‌ها را به این الزام رهنمون می‌سازد که با سرعت، چابکی و کارایی بالا به ارزش‌آفرینی بپردازند. به همین دلیل، وجود ساختارهای منعطف، نیروی انسانی پذیرای تغییر، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و استفاده از دانش معتبر و اثبات‌شده ضروری می‌نماید (دیمایر و دیگران، ۲۰۲۱).

آن دسته از رویکردهای مدیریتی که مبتنی بر کیفیت و تعالی بوده و بر بهبود مستمر، نوآوری و یادگیری تأکید می‌ورزند، زمینه مناسبی را برای اجرای ابتکارات مدیریت دانش فراهم می‌آورند و به ایجاد مزیت رقابتی پایدار کمک می‌کنند (تیان و دیگران، ۲۰۲۱). ابتکارات مدیریت دانش اگر به‌صورت سیستماتیک پیاده‌سازی نشوند، از اثربخشی لازم برخوردار نخواهند بود؛ از این رو، بهره‌گیری از چارچوب مدل‌های تعالی کسب‌وکار، به‌ویژه مدل EFQM، بسیار سودمند است (گیمنز اسپین، ۲۰۲۲). ادغام مؤثر مدیریت دانش از طریق سیستم‌های مدیریت کیفیت امکان‌پذیر بوده و می‌تواند عملکرد سازمان را به سطوح بالاتری ارتقا دهد (مارچیوری و مندرس، ۲۰۲۰). بیشتر چارچوب‌های مرجع بررسی شده، نظیر استاندارد ایزو ۹۰۰۱ و مدل EFQM، در این زمینه کاربرد دارند (سا و دیگران، ۲۰۲۲).

استاندارد ایزو ۹۰۰۱ یک سیستم مدیریت کیفیت شامل مجموعه‌ای از عناصر مرتبط با سیاست‌ها و فرآیندهای کیفیت است که بر پایه اصول مشتری‌مداری، رهبری، مشارکت افراد، رویکرد فرآیندی، بهبود مستمر، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و مدیریت ارتباطات بنا نهاده شده است. الزامات آن حوزه‌هایی

مانند شناخت زمینه سازمان، رهبری، برنامه‌ریزی، پشتیبانی، عملیات، ارزیابی عملکرد و بهبود را در بر می‌گیرد و هدف آن افزایش اعتماد به محصولات یا خدمات و ارتقای رضایت مشتری می‌باشد (ایزو ۹۰۰۰، ۲۰۱۵). افزون بر این، پیاده‌سازی این استاندارد می‌تواند بهبود ارتباطات داخلی و کنترل بهتر فرآیندها را نیز به همراه آورد (سا و دیگران، ۲۰۲۲).

مدل‌های تعالی کسب‌وکار، نمایشی ساختاریافته از معیارهای مدیریتی و نتایج به شمار می‌روند که امکان خودارزیابی سازمان را فراهم می‌سازند، نقاط قوت و قابل‌بهبود را مشخص می‌کنند و مسیر برنامه‌های بهبود را هدایت می‌نمایند (گیمنز - اسپین، ۲۰۲۲). سازمان‌هایی که از سطح تعالی بالایی برخوردار می‌باشند، مدیریت تسهیم دانش را به‌شکل مؤثرتری در راستای پشتیبانی از استراتژی‌های خود به کار می‌گیرند (تیان و دیگران، ۲۰۲۱). در دنیای پیچیده و رقابتی امروز، دستیابی به تعالی سازمانی یک هدف راهبردی به‌شمار می‌آید (زاپلتاوا، ۲۰۲۲).

مدیریت دانش به‌عنوان دارایی استراتژیک، با فرآیندهای کسب، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش، عملکرد را بهینه می‌کند و هم‌افزایی EFQM و مدیریت دانش به نتایج بهتر سازمانی منجر می‌شود (بوکویا - مالین، ۲۰۲۴).

مدل تعالی EFQM یک چارچوب غیرتجویزی است که توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) از سال ۱۹۹۲ برای خودارزیابی و بهبود عملکرد سازمانی توسعه یافته است (موتلیو، ۲۰۲۵). این مدل در سال ۲۰۲۰ به‌روزرسانی شد تا با چالش‌های مدرن از جمله پایداری و نوآوری هماهنگی بیشتری پیدا کند و نقش مدیریت دانش در آن پررنگ‌تر گردد (فونسز، ۲۰۲۲). این مدل سه بعد اصلی دارد: جهت (چشم‌انداز، استراتژی)، اجرا (فرآیندها، منابع، مشارکت‌ها) و نتایج (مشتری، کارکنان، جامعه، کلیدی کسب‌وکار) (موتلیو، ۲۰۲۵). این مدل با برخورداری از ۷ معیار و ۳۲ زیرمعیار، به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا نقاط قوت و قابل‌بهبود خود را شناسایی کرده و بهبودهای هدفمندی را اعمال نمایند. حداکثر امتیاز قابل کسب

در این مدل ۱۰۰۰ است که ۶۰٪ آن به معیارهای جهت و اجرا و ۴۰٪ به نتایج اختصاص دارد. در ایران، مدل جایزه ملی تعالی برگرفته از مدل EFQM بوده و از سال ۱۳۸۲ اجرا می‌شود (تولایی و همکاران، ۱۴۰۰).

فرآیند مدیریت دانش شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که به منظور کسب، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و به کارگیری دانش سازمانی طراحی می‌شوند تا نوآوری و عملکرد سازمان تقویت گردد. این فرآیندها عبارتند از: کسب و تولید دانش که به معنای تبدیل دانش ضمنی به آشکار و خلق دانش جدید از طریق تحقیق یا همکاری است (دیمایر و دیگران، ۲۰۲۲)؛ ضبط و سازماندهی دانش که با استفاده از فناوری و نقشه‌برداری دانش، دسترسی آسان به آن را فراهم می‌کند؛ ذخیره‌سازی دانش که از طریق مستندسازی به ایجاد حافظه سازمانی منجر می‌شود؛ و اشتراک دانش که تبادل دانش را برای حفظ و بهره‌برداری از آن ممکن می‌سازد (آنتونیز و پینهیرو، ۲۰۲۰). فرآیند مدیریت دانش با ایجاد هم افزایی با مدل EFQM، به بهبود نتایج سازمانی کمک می‌کند (بوکویا - مالین، ۲۰۲۴).

نتایج سازمانی شامل نتایج مشتری (رضایت و وفاداری)، نتایج کارکنان (انگیزه و شایستگی)، نتایج جامعه (تأثیر اجتماعی) و نتایج کلیدی کسب و کار (عملکرد مالی و عملیاتی) می‌شود. موتلیو، ۲۰۲۵ این نتایج به طور مستقیم از فرآیندهای مدیریت دانش و مدل EFQM تأثیر می‌پذیرند. به عبارت دیگر، نتایج سازمانی اعم از عملکرد راهبردی (مانند پایداری و سودآوری) و عملکرد عملیاتی (نظیر بهره‌وری و کیفیت) از طریق هم‌افزایی میان EFQM و مدیریت دانش بهبود می‌یابند (تولایی و همکاران، ۱۴۰۰).

مدل EFQM و فرآیند مدیریت دانش: بخش قابل توجهی از دانشی که یک سازمان در سطوح فردی و جمعی در اختیار دارد، در قالب فرآیندهای سازمانی رسمیت یافته است. از این منظر، تلاش برای شناسایی و اندازه‌گیری این دانش آشکار (صریح) ضروری می‌نماید، چراکه این کار زیربنای توسعه صحیح فرآیند مدیریت دانش به شمار می‌رود علوی و لیدنر، ۲۰۰۱. افزون بر

این، خودارزیابی مبتنی بر مدل تعالی، زمینه‌ساز بومی‌سازی دانش ضمنی یا غیررسمی می‌گردد.

این رویکرد به ما امکان می‌دهد تا درک عمیق‌تری از مدیریت داخلی سازمان، نقش واحدها و افراد مختلف در آن، و انواع گوناگون منابع مورد استفاده به دست آوریم. در گام بعدی، با توجه به ویژگی‌های محیط پیرامونی و عوامل کلیدی مرتبط با بخشی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، شناسایی و کسب اطلاعات درباره دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های لازم برای رقابت در این عرصه ضرورت می‌یابد (نانکا و دیگران، ۲۰۰۰). این اطلاعات را می‌توان از طریق شرکا و ذی‌نفعانی که سازمان با آنها در تعامل است، به دست آورد. اجرای مدیریت دانش، ارتباط و تبادل اطلاعات با شرکا و ذی‌نفعان را تسهیل می‌کند. این فرآیند همچنین به اشتراک‌گذاری تجربیات و دانش یاری رسانده و در نتیجه، روابط را برای همگان سودمندتر می‌سازد (کالو - مورا و دیگران، ۲۰۱۵). بدین ترتیب، سازمان قادر خواهد بود کمبودهای دانشی خود را تعیین کرده و بهترین شیوه برای پرکردن این شکاف‌ها را از طریق تولید یا خلق دانش مورد بررسی قرار دهد.

فلسفه تعالی در مدیریت و بهبود مستمر که زیربنای مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد، بستری ایده‌آل برای تولید دانش فراهم می‌آورد. دانش تولیدشده باید ترکیب و ذخیره گردد تا امکان انتقال آن به افراد، گروه‌ها یا واحدهای مختلف سازمان فراهم شود. این دانش ذخیره‌شده در واقع حافظه سازمانی را شکل می‌دهد (آنتونز و پینهیرو، ۲۰۲۰). بر این اساس، کار تیمی و گزارش‌هایی که در جریان خودارزیابی و ارزیابی خارجی مستقل بعدی تولید می‌شوند، به غنای حافظه سازمانی می‌افزایند و آن را توسعه می‌بخشند. این گزارش‌ها به سازمان امکان می‌دهند تا داده‌ها، اطلاعات و دانش مرتبط با افراد، گروه‌ها، حوزه‌ها و فعالیت‌های سازمانی را ثبت و نگهداری کرده و در زمان نیاز به سرعت به آنها دسترسی یابد (کرایادو - گارسیا و دیگران، ۲۰۲۰). علاوه بر این، برنامه‌های بهبود و ارتقای که از دل ارزیابی‌ها حاصل می‌شوند، از طریق تشکیل تیم‌های بهبود به اجرا

درمی آیند. این تیم‌ها به ایجاد محیط سازمانی کمک می‌کنند که در آن تبادل اطلاعات، دانش و تجربه و نیز یادگیری مداوم تسهیل می‌گردد (کالوو - مورا و دیگران، ۲۰۱۵). از سوی دیگر، تأمین‌کنندگان، مشتریان یا رقبا انواع دیگری از اطلاعات، تجربه و دانش را در اختیار می‌گذارند که برای موفقیت سازمان حیاتی هستند (جانسون و دیگران، ۲۰۱۹). در چنین شرایطی، به‌کارگیری مدل تعالی موجب برقراری پیوندهای ارتباطی مستمر با شرکا و ذی‌نفعان می‌شود که جمع‌آوری و انتشار اطلاعات را امکان‌پذیر می‌سازد. همچنین می‌توان گروه‌های خودمختاری ایجاد کرد که انتقال اطلاعات، تجربه و دانش میان شرکا را تسهیل نمایند (کفتز و پولوس، ۲۰۱۹). در نهایت، مهم‌ترین هدف فرآیند مدیریت دانش باید خلق ارزش برای سازمان و ذی‌نفعان آن باشد. برای دستیابی به این هدف، دانشی که در این فرآیند تولید، ذخیره و منتقل می‌شود باید به‌شکل مؤثر و کارآمدی مورد استفاده قرار گیرد. در این میان، ظرفیت جذب افراد، گروه‌ها و سازمان از اهمیت بسزایی برخوردار است. در پی جذب دانش، فرآیند یادگیری رخ می‌دهد که به پذیرش باورهای تازه، ایجاد روابط جدید و اصلاح یا تقویت رفتارها و ارزش‌ها منجر می‌گردد. در این راستا، ارزیابی EFQM در پی آن است که اطلاعات مرتبط با سطح تعالی سازمان را در فرآیندها و نتایج کلیدی آن بگنجانند تا زمینه‌ساز یادگیری، بروز خلاقیت و نوآوری مداوم شود (کالوو - مورا و دیگران، ۲۰۱۵). مدل EFQM به‌عنوان یک چارچوب غیرتجویزی، مراحل فرآیند مدیریت دانش شامل ایجاد، ذخیره، انتقال و کاربرد دانش را تسهیل می‌کند. این مدل با تمرکز بر جنبه‌های دانشی در زیرمعیارهای خود، به سازمان‌ها یاری می‌رساند تا کمبودهای دانشی خویش را شناسایی نمایند (بوکویا - مالیین، ۲۰۲۴). مدل EFQM ۲۰۲۰ با تأکید بر رهبری دانش‌محور و تعامل با ذی‌نفعان، زمینه‌ای ایده‌آل برای تولید دانش درون‌سازمانی و کسب دانش از منابع بیرونی فراهم می‌آورد (تولایی و همکاران، ۱۴۰۰).

مدیریت دانش و نتایج سازمانی: وظیفه تجزیه و تحلیل تأثیر مدیریت دانش بر نتایج آن، مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها است. چارچوب مدیریت دانش، چهار نوع پیامد را که بر ذی‌نفعان اصلی سازمان، یعنی مشتریان، کارکنان، جامعه و مالکان / مدیران (نتایج کلیدی کسب‌وکار) تأثیر می‌گذارد، تجزیه و تحلیل می‌کند. در این راستا، تولید و انتقال دانش بین کارکنان از طریق تبادل تجربیات مشترک، نقطه عطفی کلیدی برای کسب مهارت‌های جدید توسط افراد و گروه‌ها است و در نتیجه منجر به نتایج بهتری برای افراد می‌شود (سپیر و دیگران، ۲۰۱۶). نویسندگانی مانند علامه و دیگران (۲۰۱۴) و گارسیا - سنچز و دیگران (۲۰۱۷) رابطه مستقیم بین اشتراک دانش (ضمنی و صریح) و عملکرد سازمانی را تأیید می‌کنند. با این حال، برای بهبود عملکرد سازمانی، کارکنان باید درک کنند که مشارکت آن‌ها کلیدی است و مدیریت باید تولید، انتقال، کاربرد و استفاده از دانش جدید را که می‌تواند عملکرد و نتایج سازمانی را بهبود بخشد، تشویق کند.

همکاری با ذی‌نفعان کلید موفقیت است، زیرا انتقال دارایی‌های دانش هم برای جامعه و هم برای خود سازمان سودمند است، زیرا این امر توسط دارایی‌های دانش تجربی که با به اشتراک گذاشتن تجربیات با تأمین‌کنندگان، شرکا یا رقبا ایجاد می‌شوند، تسهیل می‌شود. به گفته توبائی و الشاوی (۲۰۱۵)، کاربرد و انتقال دانش تأثیرگذارترین عوامل فرآیند مدیریت دانش با توجه به نتایج مربوطه هستند. اجرای یک مدل مدیریت دانش مناسب، شیوه‌های اداری را در جنبه‌هایی مانند برنامه‌ریزی، استراتژی‌ها، فرآیندها یا بهبود اطلاعات بهبود می‌بخشد. این پیشرفت‌ها در نهایت منجر به بهبود در نتایج کلیدی عملیاتی و استراتژیک کسب‌وکار می‌شود (کالوو - مورا و دیگران، ۲۰۱۵).

در زمینه نتایج کلیدی، ادبیات موضوع بر مدیریت دانش نیز تمرکز دارد و شامل شواهدی در مورد نتایج اقتصادی - مالی مربوطه است (عباس، ۲۰۲۰). رابطه مثبتی بین نتایج تجاری و اجرای مؤثر فرآیند مدیریت دانش وجود دارد (دنوپولجک و

دیگران، ۲۰۱۸). به عنوان مثال، مرحله انتقال (از نظر برنامه‌های وفاداری و همچنین عملکرد ارتباط مشتری - شرکت) و مرحله کاربرد دانش (از طریق خود نظارتی کار) تأثیر مثبتی بر این نوع نتایج دارند (تاری و گارسیا - فرناندز، ۲۰۱۳). فرآیند مدیریت دانش به بهبود نتایج مشتری، کارکنان، جامعه، و نتایج کلیدی کسب و کار کمک می‌کند و رابطه مثبت بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را تأیید می‌کند می‌شود (یوکویا - مالین، ۲۰۲۴). مدیریت دانش بر عملکرد راهبردی (مانند پایداری و سودآوری) و عملیاتی (بهره‌وری و کیفیت) اثر مثبت دارد و با استفاده از معادلات ساختاری، این روابط تأیید شده است (تولایی و همکاران، ۱۴۰۰).

از آنجاکه مدیریت آموزش کشاورزی به معنای طراحی، اجرا و ارزشیابی نظام‌های یادگیری در بخش کشاورزی است، فرآیند مدیریت دانش در شرکت‌های کشاورزی نقشی کلیدی در توانمندسازی نیروی انسانی ایفا می‌کند (بازیاری و همکاران، ۱۴۰۱؛ شاه بیکی و تیتکانو، ۱۴۰۴). فرآیند مدیریت دانش در شرکت‌های کشاورزی نقشی کلیدی در توانمندسازی نیروی انسانی ایفا می‌کند. مدل تعالی EFQM با تأکید بر خودارزیابی، بهبود مستمر و یادگیری سازمانی، چارچوبی عملیاتی برای نیازسنجی آموزشی، طراحی دوره‌های ضمن خدمت مبتنی بر دانش و انتقال تجربیات بین کارکنان فراهم می‌آورد (نوناکا و همکاران، ۲۰۰۰).

بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدل EFQM و مدیریت دانش به صورت جداگانه بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارند، اما مطالعات در زمینه هم‌افزایی این دو در بخش کشاورزی ایران محدود است. این شکاف پژوهشی که ناشی از کمبود تحقیقات تجربی است، ضرورت بررسی تأثیر شاخص‌های دانشی مدل EFQM بر مدیریت دانش و نتایج سازمانی را برجسته می‌کند که منظور از شاخص‌های دانشی مدل تعالی EFQM در این پژوهش، آن دسته از زیرمعیارهای مدل EFQM هستند که به سیستم‌ها، فرآیندها و مؤلفه‌های مدیریت دانش در سازمان اشاره دارند.

این شاخص‌ها بر اساس پژوهش Criado-García et al. (۲۰۲۰) و

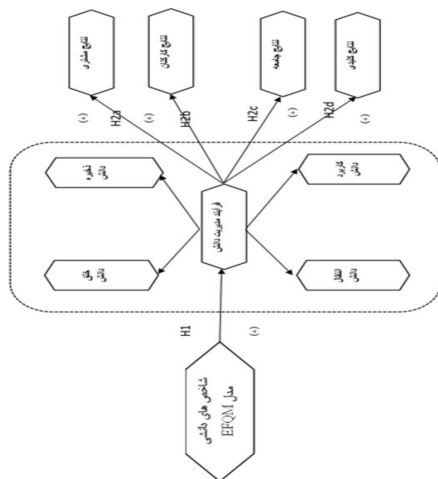
Bocoya-Maline et al. (۲۰۲۴) شناسایی و عملیاتی شده‌اند. این پژوهش با تمرکز بر این شکاف، به بررسی روابط در شرکت‌های بنیاد مستضعفان می‌پردازد. با وجود پیشرفت‌ها و یکپارچگی جامع، این دو حوزه همچنان چالش برانگیز است. شرکت‌های هلدینگ کشاورزی و دامپروری بنیاد مستضعفان شمال کشور با محدودیت‌هایی در بهره‌گیری از مدیریت دانش در چارچوب EFQM مواجه‌اند. از این رو، یافته‌های این پژوهش می‌تواند به مدیران آموزش کشاورزی در شرکت‌های هلدینگ بنیاد مستضعفان کمک کند تا برنامه‌های آموزشی را با شکاف‌های دانشی شناسایی شده توسط شاخص‌های دانشی مدل EFQM همسو ساخته و اثربخشی آموزش را از طریق شاخص‌هایی مانند نتایج مشتری، کارکنان و جامعه بهبود بخشند. همچنین، الگوی ارائه‌شده در این مطالعه برای درس‌های مرتبط با مدیریت دانش در آموزش عالی کشاورزی (مانند دوره‌های کارشناسی ارشد مدیریت کشاورزی) قابل تدریس و بسط است.

شرکت کشاورزی و دامپروری ران (سهامی خاص) و شرکت زراعی دشت ناز، از شرکت‌های تابعه هلدینگ کشاورزی و دامپروری فردوس پارس (یکی از هلدینگ‌های تابعه بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی) می‌باشند. این شرکت‌ها تاکنون موفق به دریافت گواهینامه‌های معتبر کیفیت از جمله ISO ۴۵۰۱، ISO ۲۲۰۰۰ و ISO ۹۰۰۱ شده‌اند و در هفتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت نیز به موفقیت دست یافته‌اند.

این پژوهش روابط میان مدل EFQM، فرآیند مدیریت دانش و نتایج سازمانی را در شرکت‌های مذکور تحلیل می‌کند. با توجه به اینکه نگارنده این پژوهش، خود از کارکنان این مجموعه می‌باشد، دسترسی کامل به جامعه آماری (۳۰۰ نفر از کارکنان) و اخذ مجوزهای رسمی از سوی مدیران ارشد برای توزیع پرسش‌نامه به روش سرشماری، به سادگی میسر گردید. همچنین، فرآیند اجرای مدل EFQM در این شرکت‌ها از سال ۱۳۹۸ آغاز شده است و شرکت ران در حال حاضر در سطح تقدیرنامه ۲ ستاره قرار دارد.

از منظر نظری، مطالعه به غنای ادبیات مدیریت کیفیت و

* فرآیند مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر نتایج سازمانی (نتایج مشتری، کارکنان، جامعه، و نتایج کلیدی کسب‌وکار) دارد.



نگاره ۱- مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی

دیدمان پژوهش حاضر مبتنی بر فلسفه پوزیتیویسم (تجربه‌گرایی تحلیلی) طراحی شده است. در این دیدمان، واقعیت عینی، مستقل از آگاهی و نگرش افراد وجود دارد و پژوهشگر می‌تواند با ابزارهای کمی و ساختاریافته به کشف روابط علی میان متغیرها بپردازد همچنین این پژوهش از رویکرد قیاسی پیروی می‌کند. بر این اساس، فرضیات پژوهش برگرفته از مبانی نظری مدل EFQM و مدیریت دانش بوده و از طریق داده‌های کمی گردآوری شده از پرسش‌نامه، مورد آزمون قرار گرفته‌اند. تأکید بر تعمیم‌پذیری یافته‌ها، جدا کردن پژوهشگر از پدیده مورد مطالعه (برای جلوگیری از سوگیری)، و استفاده از روش‌های آماری استنباطی (مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری) از ویژگی‌های اصلی رویکرد پوزیتیویستی این تحقیق به شمار می‌رود.

این تحقیق بر اساس هدف، از نوع کاربردی است، زیرا نتایج آن مستقیماً برای بهبود فرآیندهای مدیریت دانش و نتایج سازمانی در شرکت‌های کشاورزی و دامپروری (و به تبع آن برای برنامه‌ریزان آموزش کشاورزی) قابل استفاده می‌باشد. بر اساس ماهیت و روش گردآوری داده‌ها، تحقیق حاضر توصیفی - پیمایشی و از شاخه همبستگی - علی (علی غیرآزمایشی)

دانش کمک می‌کند و از منظر کاربردی، راهکارهایی برای بهبود عملکرد ارائه می‌دهد.

سؤال اصلی پژوهش این است که آیا شاخص‌های دانشی مدل تعالی EFQM می‌تواند ابزاری مؤثر برای تقویت فرآیند مدیریت دانش و در نتیجه بهبود نتایج سازمانی در شرکت‌های هلدینگ کشاورزی و دامپروری بنیاد مستضعفان عمل کند؟ این مطالعه با تحلیل روابط میان شاخص‌های دانشی مدل تعالی EFQM، فرآیند مدیریت دانش و نتایج سازمانی در شرکت‌های هلدینگ کشاورزی و دامپروری بنیاد مستضعفان شمال کشور، نوآوری‌های کلیدی ارائه می‌دهد:

۱. تمرکز بر بستر خاص بخش کشاورزی ایران: برخلاف پژوهش‌های پیشین مانند می‌شود بوکویا - مالین (۲۰۲۴) که روابط را در سازمان‌های عمومی اسپانیایی بررسی کرده‌اند، این مطالعه برای اولین بار این روابط را در بخش کشاورزی ایران - شرکت‌های هلدینگ بنیاد مستضعفان (مانند ران و دشت ناز) - تحلیل می‌کند. این رویکرد کاربرد EFQM را در زمینه‌های محلی با تأکید بر پایداری کشاورزی گسترش می‌دهد که در مطالعات قبلی مانند کالوو - مورا و دیگران (۲۰۱۵) کمتر مورد توجه بوده است.

۲. ادغام هم‌افزایی در مدل مفهومی بومی: در حالی که پژوهش‌های پیشین مانند کرایادو - گارسیا و دیگران (۲۰۲۰) به مدیریت دانش در چارچوب EFQM پرداخته‌اند، این مطالعه با توسعه مدل مفهومی بومی شده برگرفته از بوکویا - مالین (۲۰۲۴)، روابط مستقیم و غیرمستقیم را در شرکت‌های کشاورزی بنیاد مستضعفان بررسی می‌کند. این نوآوری، کاربرد عملی مدل را برای سازمان‌های دارای گواهینامه‌های ایزو و جایزه ملی تعالی افزایش می‌دهد.

بر اساس مدل پژوهشی (شکل ۱)، فرضیات پژوهش به شرح زیر است:

* شاخص‌های دانشی مدل تعالی EFQM تأثیر مثبت و معناداری بر فرآیند مدیریت دانش (شامل کسب، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری، و کاربرد دانش) دارد.

است. در این نوع تحقیق، محقق بدون دستکاری متغیرها، به بررسی روابط علی میان شاخص‌های دانشی مدل EFQM (متغیر مستقل)، فرآیند مدیریت دانش (متغیر میانجی) و نتایج سازمانی (متغیرهای وابسته) با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری و به صورت مقطعی می‌پردازد. استراتژی پیمایشی نیز از طریق توزیع پرسش‌نامه در یک بازه زمانی مشخص اجرا شده است. جامعه آماری شامل پرسنل شرکت‌های هلدینگ کشاورزی و دامپروری بنیاد مستضعفان شمال کشور (شرکت ران و دشت ناز) است. انتخاب این جامعه به دلایل زیر انجام شد:

* دارا بودن گواهینامه‌های متنوع ایزو که نشان‌دهنده تعهد سازمان به کیفیت و استانداردهای جهانی است.

* کسب عنوانی در هفتمین دوره جایزه ملی تعالی و پیشرفت که بیانگر بلوغ سازمانی بالا، وجود فرهنگ دانش محور و تعالی پایدار در مجموعه می‌باشد.

* همخوانی کامل با اهداف پژوهش که به دنبال ارزیابی تأثیر مدیریت دانش بر نتایج سازمانی است.

* امکان به‌کارگیری مستقیم یافته‌های پژوهش در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی بخش کشاورزی شمال کشور، به‌ویژه در مواجهه با چالش‌های اقلیمی، اقتصادی و زنجیره تأمین.

* دسترسی آسان به پرسنل به دلیل ساختار هلدینگی شرکت و حمایت‌های بنیاد مربوطه.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل مطالعات کتابخانه‌ای برای گردآوری مبانی نظری و پرسش‌نامه‌ای استاندارد و ساختاریافته بود. پرسش‌نامه دارای ۶۲ گویه در قالب مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت بود. مقیاس پاسخ‌دهی به صورت زیر طراحی شد: ۲- = خیلی کم، ۱- = کم، ۰ = متوسط، ۱ = زیاد، ۲ = خیلی زیاد. از این مقیاس شدت و فراوانی برای سنجش ادراک کارکنان از میزان وجود و اجرای شاخص‌های دانشی مدل EFQM، فعالیت‌های فرآیند مدیریت دانش و نتایج سازمانی استفاده گردید. این نوع مقیاس در پژوهش‌های حوزه مدیریت دانش و تعالی سازمانی بسیار متداول و مناسب است، زیرا سطح واقعی اجرای هر مؤلفه را در سازمان بهتر نشان می‌دهد (مطابق با مطالعات Criado-García et al., 2020).

Bocoya-Maline et al., 2024 و al., 2020). پرسش‌نامه از دو بخش کلی تشکیل شده است: بخش اول: متغیرهای جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سن، سابقه خدمت و تحصیلات. بخش دوم: متغیرهای تخصصی شامل:

* متغیرهای مرتبط با شاخص‌های دانشی مدل EFQM (گویه‌های ۱ تا ۱۴) برگرفته از (کرایادو-گارسیا و دیگران، ۲۰۰۱) - متغیرهای مدیریت دانش (گویه‌های ۱۵ تا ۴۲) برگرفته از (چو و دیگران، ۲۰۰۷ و گولد و دیگران، ۲۰۲۰)

* نتایج مشتری (گویه‌های ۴۳ تا ۴۷)، نتایج کارکنان (۴۸ تا ۵۲)، نتایج جامعه (۵۳ تا ۵۷) و نتایج کلیدی کسب‌وکار (۵۸ تا ۶۲) برگرفته از (ای اف کیو ام، ۲۰۱۲)

برای جمع‌آوری داده‌های میدانی، پرسش‌نامه استاندارد با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت در بستر پلتفرم معتبر پرس‌لاین (Porsline) طراحی و پیاده‌سازی گردید. استفاده از این پلتفرم، مزایای روش‌شناختی متعددی را به همراه داشت: (۱) امکان توزیع آسان و سریع لینک پرسش‌نامه از طریق کانال‌های داخلی سازمان (با توجه به اینکه نگارنده، خود از کارکنان شرکت است)؛ (۲) امکان اعتبارسنجی پاسخ‌ها و جلوگیری از ثبت پاسخ‌های تکراری بر اساس آی‌پی؛ و (۳) حذف مرحله ورود دستی داده‌ها و کاهش چشمگیر خطاهای انسانی در فرآیند کدگذاری. لینک پرسش‌نامه در اختیار تمامی ۳۰۰ نفر از کارکنان شرکت‌های هلدینگ کشاورزی و دامپروری بنیاد مستضعفان شمال کشور قرار گرفت و در نهایت، ۱۷۰ پرسش‌نامه کامل و قابل استفاده جمع‌آوری شد (نرخ بازگشت ۵۶.۷ درصد).

در مرحله بعد، داده‌های گردآوری‌شده از پرسش‌نامه‌های تکمیل‌شده توسط پرسنل شرکت‌های هلدینگ کشاورزی و دامپروری بنیاد مستضعفان شمال کشور وارد نرم‌افزار شد و آمار توصیفی مربوطه محاسبه گردید. سپس روایی و پایایی ابزار پژوهش مورد سنجش قرار گرفت تا از کیفیت داده‌ها اطمینان حاصل شود. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس نسخه ۳ انجام شد و شامل آمار توصیفی، مدل‌یابی معادلات ساختاری، آزمون t و ضریب تعیین R^2 بود.

یافته‌ها

در ادامه، آزمون‌های استنباطی برای روابط ساختاری انجام گرفت. نتایج به ترتیب روایی و پایایی، آمار توصیفی، و آزمون مدل ساختاری ارائه می‌گردد.

روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری: برای ارزیابی پایایی، از آلفای کرونباخ ($>0/7$) و پایایی ترکیبی CR ($>0/7$) استفاده شد که نشان‌دهنده ثبات داخلی سازه‌ها است. روایی همگرا با میانگین واریانس استخراجی AVE ($>0/5$) سنجیده شد تا همگرایی آیتم‌ها با سازه تأیید گردد. نتایج جدول ۱ و ۲ نشان می‌دهد که تمام شاخص‌ها در محدوده قابل قبول قرار دارند. آلفای کرونباخ بین $0/928$ تا $0/970$ ، CR بین $0/933$ تا $0/978$ ، و AVE بین $0/589$ تا $0/919$ که روایی همگرا را تأیید می‌کند. همچنین، مقادیر قطری بزرگ‌تر از مقادیر زیر قطری هستند که روایی واگرا را اثبات می‌نماید. این یافته‌ها اجازه می‌دهد تا مدل معادلات ساختاری با اطمینان اجرا شود. با توجه به استفاده از مقیاس شدت/فراوانی، تمامی بارهای عاملی مثبت و بالا بوده و مقادیر CR، AVE و آلفای کرونباخ در محدوده قابل قبول قرار گرفتند که نشان‌دهنده روایی و پایایی مناسب ابزار پژوهش است.

جدول ۱: روایی متغیرهای پژوهش

متغیر	روایی همگرا	روایی واگرا					
	AVE	۱	۲	۳	۴	۵	۶
نتایج مشتری	۰/۷۸۷	۰/۸۸۷					
شاخص‌های دانشی مدل EFQM	۰/۵۸۹	۰/۷۲۲	۰/۷۶۷				
نتایج کارکنان	۰/۷۷۷	۰/۸۰۰	۰/۷۷۱	۰/۸۸۲			
فرآیند مدیریت دانش	۰/۹۱۹	۰/۸۳۵	۰/۸۰۹	۰/۷۸۷	۰/۹۵۸		
نتایج کلیدی	۰/۷۹۵	۰/۶۶۲	۰/۷۲۴	۰/۶۸۴	۰/۷۲۶	۰/۸۹۲	
نتایج جامعه	۰/۷۳۷	۰/۷۸۰	۰/۷۹۴	۰/۸۰۹	۰/۷۸۲	۰/۷۷۲	۸۵۸/۰

جدول ۲: پایایی متغیرهای پژوهش

پایایی	متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)
نتایج مشتری	۰/۹۳۲	۰/۹۴۹	
شاخص‌های دانشی مدل EFQM	۰/۹۴۵	۰/۹۵۲	
نتایج کارکنان	۰/۹۲۸	۰/۹۴۶	
فرآیند مدیریت دانش	۰/۹۷۰	۰/۹۷۸	
نتایج کلیدی	۰/۹۳۵	۰/۹۵۱	
نتایج جامعه	۰/۹۱۰	۰/۹۳۳	

همچنین روایی سازه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود نشان می‌دهد که تمامی بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگ‌تر از $0/3$ و در حالت آماره t ، بزرگ‌تر از $1/96$ می‌باشد. پس نتیجه می‌گیریم که روابط گویه‌ها با متغیر مکنون معنادار است و گویه‌های پرسش‌نامه برای متغیرها به درستی انتخاب شده‌اند.

جدول ۳: روایی سازه

متغیر	گویه	بار عاملی	آماره تی (t-value)
شاخص‌های دانشی مدل EFQM	EFQM1	۰/۷۷۲	۱۴/۱۲۱
	EFQM2	۰/۸۲۰	۲۶/۵۳۲
	EFQM3	۰/۵۴۱	۴/۲۰۴
	EFQM4	۰/۸۰۵	۲۰/۶۳۱
	EFQM5	۰/۸۶۲	۳۶/۲۷۷
	EFQM6	۰/۷۲۷	۱۳/۱۱۴
	EFQM7	۰/۷۸۶	۱۸/۴۳۵
	EFQM8	۰/۸۲۹	۲۶/۴۹۴
	EFQM9	۰/۷۷۳	۲۰/۴۵۹
	EFQM10	۰/۷۳۹	۱۴/۱۲۱
	EFQM11	۰/۷۶۸	۱۸/۵۸۸
	EFQM12	۰/۸۱۵	۲۴/۲۳۹
	EFQM13	۰/۶۸۶	۱۳/۶۶۹
	EFQM14	۰/۷۶۸	۲۰/۸۳۰
فرآیند مدیریت دانش	KM_Creation	۰/۹۷۱	۱۲۲/۴۶۴
	KM_Storage	۰/۹۲۴	۵۵/۶۰۴
	KM_Transfer	۰/۹۶۸	۱۲۳/۸۱۹
	KM_Application	۰/۹۶۷	۱۳۰/۷۱۳
	CR1	۰/۸۷۲	۳۴/۲۳۱
نتایج مشتری	CR2	۰/۹۱۷	۵۶/۶۱۹
	CR3	۰/۹۰۰	۳۳/۵۸۵
	CR4	۰/۹۰۱	۴۵/۸۰۳
	CR5	۰/۸۴۵	۲۸/۷۴۵

جدول ۴: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۱۵۵	۹۱
	مرد	۱۵	۹
سن	طبقه سنی زیر ۳۰	۵	۳
	طبقه سنی ۳۰ تا ۴۰	۶۰	۳۵
	طبقه سنی ۴۱ تا ۵۰	۹۲	۵۴
	طبقه سنی بالای ۵۰	۱۳	۸
سابقه خدمت	سابقه زیر ۵ سال	۲۰	۱۲
	سابقه ۵ تا ۱۰ سال	۲۲	۱۳
	سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال	۳۶	۲۱
	سابقه ۱۶ تا ۲۰ سال	۶۳	۳۷
جنسیت	سابقه بالای ۲۰ سال	۲۹	۱۷
	فوق دیپلم	۲۱	۱۳
	کارشناس	۸۳	۴۹
	ارشد	۶۵	۳۸
جمع		۱۷۰	۱۰۰

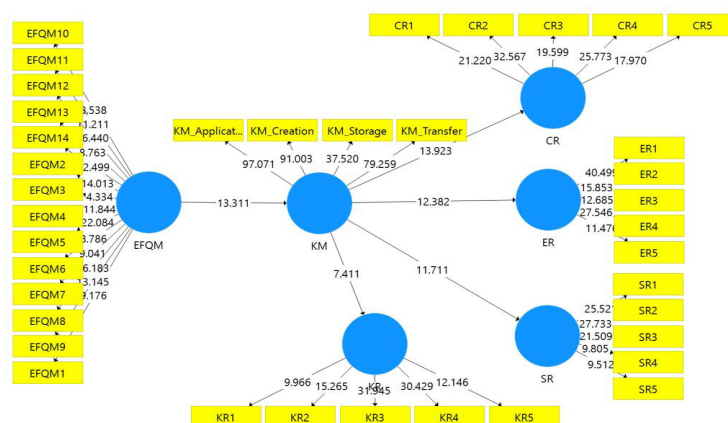
ادامه جدول ۳: روایی سازه

متغیر	گوینه	بار عاملی	آماره تی (t-value)
نتایج کارکنان	ER1	۰/۹۳۰	۷۲/۵۹۲
	ER2	۰/۸۷۷	۲۷/۶۰۱
	ER3	۰/۸۵۶	۱۸/۰۸۳
	ER4	۰/۹۰۴	۴۲/۷۳۷
	ER5	۰/۸۳۷	۲۱/۲۹۶
نتایج جامعه	SR1	۰/۸۳۷	۳۱/۶۷۳
	SR2	۰/۹۱۹	۴۶/۵۴۰
	SR3	۰/۹۰۵	۳۹/۷۴۹
	SR4	۰/۸۱۳	۱۷/۵۷۶
	SR5	۰/۸۰۵	۱۴/۴۷۴
نتایج کلیدی	KR1	۰/۸۸۹	۳۱/۶۷۳
	KR2	۰/۹۱۲	۴۶/۵۴۰
	KR3	۰/۸۹۶	۳۹/۷۴۹
	KR4	۰/۷۹۳	۱۷/۵۷۶
	KR5	۰/۷۹۴	۱۴/۴۷۴

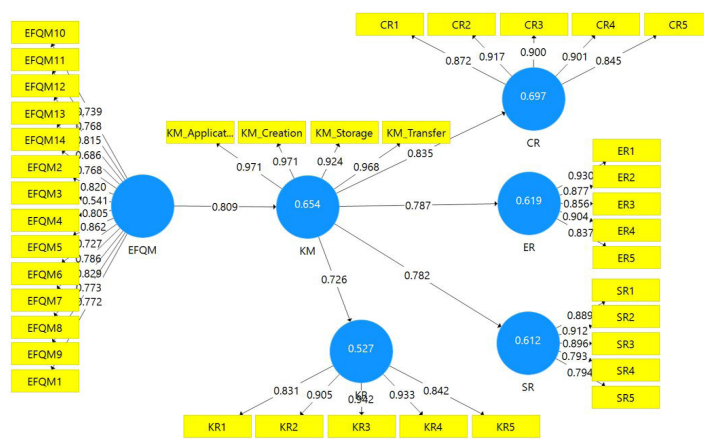
آمار توصیفی متغیرهای اصلی (بر اساس مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای) در جدول ۵ ارائه شده است. میانگین‌ها برابر صفر و انحراف معیارها برابر یک هستند که نشان از استانداردسازی داده‌ها دارد. جدول ۵: ویژگی‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کشیدگی	چولگی
نتایج مشتری	۰/۰۰	۱/۰۰	۰۰/۶۷۲	۰۰/۱۲۱
EFQM	۰/۰۰	۱/۰۰	۰۰/۵۱۵	۰۰/۴۱۸
نتایج کارکنان	۰/۰۰	۱/۰۰	۰۰/۰۷۹	۰۰/۴۹۸
مدیریت دانش	۰/۰۰	۱/۰۰	۰۰/۵۴۱	۰۰/۳۳۲
نتایج کلیدی	۰/۰۰	۱/۰۰	۰۰/۲۰۵	۰۰/۱۴۹
نتایج جامعه	۰/۰۰	۱/۰۰	۰۰/۵۳۳	۰۰/۰۳۰

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه: مطابق جدول ۴، اکثریت پاسخ‌دهندگان (۹۱ درصد) مرد بودند که با ساختار جنسیتی بخش کشاورزی و دامپروری همخوانی دارد. توزیع سنی عمدتاً در بازه ۳۰-۵۰ سال (۸۹ درصد) متمرکز است که نشان‌دهنده نیروی کار با تجربه متوسط است. سابقه خدمت بیش از ۲۴ درصد بالای ۱۰ سال است که ثبات سازمانی را تأیید می‌کند. تحصیلات نیز عمدتاً کارشناسی و بالاتر (۸۷ درصد) است که با سطح بلوغ سازمانی (گواهینامه‌های ISO و جایزه تعالی) سازگار است.



نگاره ۲- مدل مفهومی پژوهش در حالت معناداری آماره تی (t-value)



نگاره ۳- مدل مفهومی پژوهش در حالت استاندارد

جدول ۷: ضرایب مسیر و آزمون فرضیات

P-value	آماره T	ضریب مسیر	روابط
۰/۰۰۱	۲۱/۰۱۶	۰/۸۰۹	EFQM → KM
۰/۰۰۱	۳۴/۷۴۲	۰/۸۳۵	KM → CR
۰/۰۰۱	۵۰/۱۴۴	۰/۷۸۷	KM → ER
۰/۰۰۱	۱۵/۳۰۰	۰/۷۲۶	KM → KR
۰/۰۰۱	۲۴/۰۹۹	۰/۷۸۲	KM → SR

جدول ۶: روایی سازه و برازش مدل

متغیر	Q ²	R ²
نتایج مشتری	۰/۵۲۶	۰/۶۹۷
نتایج کارکنان	۰/۴۷۰	۰/۶۱۹
فرآیند مدیریت دانش	۰/۵۸۰	۰/۶۵۴
نتایج کلیدی	۰/۳۹۱	۰/۵۲۷
نتایج جامعه	۰/۴۳۴	۰/۶۱۲
GOF=0/705		

بحث و نتیجه گیری

فرضیه اول (ارتباط مثبت و معنادار شاخص‌های دانشی مدل تعالی EFQM با فرآیند مدیریت دانش) با پژوهش‌های کالوو - مورا و همکاران (۲۰۱۵)، کریادو - گارسیا و همکاران (۲۰۲۰) و محمدزاده و همکاران (۱۴۰۲) هم‌راستا است، زیرا مستندسازی و خودارزیابی در این شرکت‌ها (ران و دشت ناز) حافظه سازمانی را تقویت کرده و انتقال دانش را تسهیل می‌کند؛ شباهت به دلیل تمرکز مشترک بر بهبود مستمر و تعامل با ذی‌نفعان است. فرضیه دوم (ارتباط مثبت مدیریت دانش با نتایج مشتری) با مطالعات می‌یر و کالیر (۲۰۰۱) و الحدراوی و همکاران (۲۰۱۸) همسو است که به دلیل شناسایی نیازهای مشتری از طریق تبادل دانش در این شرکت‌ها رخ داده، هرچند تفاوت در عمق مکانیزم‌های مدیریتی ممکن است به نوع صنعت بستگی داشته باشد. فرضیه سوم (ارتباط با نتایج کارکنان) با تحقیقات سابلا و همکاران (۲۰۱۴) و بوکوبا - مالین و همکاران (۲۰۲۴) سازگار است که ناشی از تبادل تجربیات و توانمندسازی کارکنان است، اما تفاوت‌ها می‌تواند به سطح مشارکت کارکنان

جدول ۶ شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد. مقدار R^2 برای مدیریت دانش (KM) برابر ۰/۶۵۴ (متوسط رو به قوی) و برای نتایج سازمانی بین ۰/۵۲۷ تا ۰/۶۹۷ (متوسط تا قوی) است. شاخص Q^2 برای همه متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۳۵ است که نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی مناسب مدل است. مقدار GOF برابر ۰/۷۰۵ (در سطح قوی) می‌باشد. این نتایج با رویکرد تک‌روش کمی و استراتژی پیمایشی پژوهش هم‌راستا بوده و برازش کلی مدل را در سطح قابل قبول تأیید می‌کند. آزمون فرضیات پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار SmartPLS ۳ انجام شد. همانطور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، سطح معناداری همه روابط کمتر از ۰/۰۵ و مقدار تی آنها بیشتر از ۱/۹۶ به دست آمده است که نشان‌دهنده تأیید همه روابط است.

در تصمیم‌گیری مرتبط باشد. فرضیه چهارم (ارتباط با نتایج جامعه) با بوکویا -مالین و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد، زیرا جمع‌آوری دانش درباره مسئولیت اجتماعی در این شرکت‌ها ارزش اجتماعی ایجاد کرده، هرچند تفاوت ممکن است به شدت تمرکز بر ارزش‌های اجتماعی در مطالعات دیگر مرتبط باشد. فرضیه پنجم (ارتباط با نتایج کلیدی) با کریادو -گارسا و همکاران (۲۰۲۰) و بوکویا -مالین و همکاران (۲۰۲۴) هم‌راستا است که به دلیل بهبود تصمیم‌گیری استراتژیک و عملکرد مالی از طریق مدیریت دانش رخ داده، با تفاوت‌هایی که می‌تواند به شدت رقابت‌پذیری صنعت کشاورزی بازگردد.

پیشنهادهای

این یافته‌ها با هدف پژوهش (ارائه راهکارهای کاربردی برای مدیران) ارتباط منطقی دارد، زیرا بهبود تعالی و مدیریت دانش در این شرکت‌ها می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های مؤثرتر، رضایت ذی‌نفعان، و عملکرد پایدار منجر شود؛ نتیجه‌گیری مشخص این است که پیاده‌سازی مدل EFQM و تقویت فرآیند مدیریت دانش، ابزاری کلیدی برای ارتقای عملکرد سازمانی در بخش کشاورزی و دامپروری است. با توجه به یافته‌های پژوهش که نشان‌دهنده ارتباط مثبت و معنادار شاخص‌های دانشی مدل تعالی EFQM با فرآیند مدیریت دانش و تأثیر آن بر نتایج مشتری، کارکنان، جامعه، و کلیدی در شرکت‌های کشاورزی و دامپروری ران و زراعی دشت ناز است، پیشنهادها زیر برای حل مسائل عملی مانند بهبود حافظه سازمانی، شناسایی نیازهای مشتری، توانمندسازی کارکنان، مسئولیت اجتماعی، و عملکرد مالی ارائه می‌شود. این پیشنهادها کاربردی و بر پایه داده‌های کمی پژوهش (مانند بارهای عاملی بالای ۰/۷ و برازش مدل $GOF=0/705$) تدوین شده‌اند تا مشکلات موجود مانند عدم به‌روزرسانی استراتژی‌ها، تأخیر در پاسخ به تغییرات بازار، و ضعف در انتقال دانش را حل کنند.

* با توجه به تأثیر مثبت و معنادار شاخص‌های دانشی مدل EFQM بر فرآیند مدیریت دانش (بار عاملی ۰/۸۰۹)، پیشنهاد می‌شود استراتژی‌های شرکت‌های هلدینگ کشاورزی و دامپروری بنیاد مستضعفان بر اساس ارزیابی‌های داخلی سالانه برای شناسایی نقاط قوت دانشی تدوین شود، سیاست‌های حمایتی با ادغام ابزارهای دیجیتال مانند نرم‌افزارهای مدیریت

دانش به‌روزرسانی گردد، دانش کارکنان از طریق جلسات آموزشی ماهانه توسعه یابد، و کارکنان با تشکیل تیم‌های بهبود برای انتقال دانش همسو و مشارکت‌پذیر شوند. همچنین، با تأثیر مثبت مدیریت دانش بر نتایج مشتری (بار عاملی ۰/۸۳۵)، فرصت‌های خدمت‌رسانی با نظرسنجی‌های آنلاین سریع شناسایی، تغییرات سلیقه مشتریان با ابزارهای تحلیلی مانند PLS تجزیه و تحلیل، و دانش برای توسعه محصولات سفارشی کشاورزی به کار گرفته شود. در خصوص نتایج کارکنان (بار عاملی ۰/۷۸۷)، جلسات مجازی هفتگی با متخصصان خارجی، بایگانی اطلاعات در سیستم‌های ابری، و کارگاه‌های سه‌ماهه آموزشی برنامه‌ریزی گردد. برای نتایج جامعه (بار عاملی ۰/۷۸۲)، برنامه‌ریزی برای معرفی سازمان از طریق خیره‌های محلی و تبلیغات دیجیتال، بهبود اثرات زیست‌محیطی با کاهش مصرف آب، و تقویت ایمنی شغلی با پروتکل‌های دانش‌محور انجام پذیرد. در نهایت، با تأثیر بر نتایج کلیدی (بار عاملی ۰/۷۲۶)، فروش با تحلیل بازارهای داخلی و خارجی افزایش یابد، زنجیره ارزش با مدیریت دانش تقویت شود، و داده‌های دانش برای تصمیم‌گیری مؤثر و ظرفیت‌سازی سازمانی ادغام گردد.

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی خارج از کنترل پژوهشگران مواجه بوده که احتمالاً بر یافته‌ها تأثیر گذاشته است.

* با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش، کارکنان عملیاتی سازمان هستند،

به‌کارگیری روش خودارزیابی کامل و وزنی مدل EFQM (با ۱۰۰ امتیاز) عملاً ناممکن بود. از این رو، رویکرد سنجش ادراکی (Perceptual) با مقیاس لیکرت انتخاب شد که هرچند در پژوهش‌های پیمایشی معتبر کاربرد دارد، اما نمی‌تواند جایگزین ارزیابی رسمی و جامع مدل EFQM توسط ارزیابان خبره گردد. - با توجه به تمرکز پژوهش بر دو شرکت خاص در شمال کشور، تعمیم نتایج به سایر شرکت‌های کشاورزی یا صنایع دیگر با احتیاط صورت گیرد. پیشنهاد می‌شود پژوهش در سایر شرکت‌های تابعه بنیاد مستضعفان در نقاط مختلف کشور نیز تکرار شود.

پی‌نوشت:

- 1-Felipe
- 2-Demir
- 3-Tian
- 4-Giménez Espín
- 5-Marchiori & Mendes

15- Criado-García
16- Johnson
17- Kafetzopoulos
18- Sapir
19- Allameh
20- Tubigi & Alshaw
21- Abbas
22- Dzenopoljac
23- Tari & García-Fernández

6- Sá
7- Iso
8- Zapletalová
9- Bocoya-Maline
10- Mutlu
11- Antunes and Pinheiro
12- Alavi & Leidner
13- Nonaka
14- Calvo-Mora

منبع‌ها

- بازیاری، رویا، خسروی پور، بهمن، سواری، مسلم و منفرد، نوذر. (۱۴۰۱). نقش مدیریت دانش و اقدام‌های راهبردی مدیریت منابع‌های انسانی بر عملکرد سازمانی جهاد کشاورزی استان بوشهر. پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، 14(61): 6-24. doi: 10.22092/jae.2022.359125.1902
- شاه بیکی شهرزاد، جعفری تیتکانلو سعید. (۱۴۰۳). بررسی اثر استراتژی‌های مدیریت دانش بر عملکرد مالی شرکت‌های دانش بنیان کشاورزی خراسان: تحلیل نقش میانجی قابلیت‌های نوآوری و مسئولیت اجتماعی شرکتی. راهبردهای کارآفرینی در کشاورزی ۱۶۰-۱۷۲: (۲) ۱۱
- ۱۰,۶۱۸۶. <http://dx.doi.org/10.61186/jea.11.2.160>
- Abbas J. (2020) Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *J Clean Prod* 244:118806. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118806>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Al-Hadrawi, H. K. (2018). Impact of knowledge management on customer satisfaction. *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*, 4(1), 459-464. <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2018.00547.8>
- Allameh SM, Pool JK, Jaber A, Soveini FM (2014) Developing a model for examining the effect of tacit and explicit knowledge sharing on organizational performance based on EFQM approach. *J Sci Technol Policy Manag*, 5:265–280. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-05-2014-0025>
- Antunes HDJG, Pinheiro PG (2020) Linking knowledge management, organizational learning and memory. *J Innov Knowl* 5:140–149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Bocoya-Maline, J., Rey-Moreno, M., & Calvo-Mora, A. (2024). The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: An explanatory and predictive study. *Review of Managerial Science*, 18, 1281–1315. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00653-w>
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638-1651. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.010>
- Chou TC, Chang PL, Cheng YP, Tsai CT (2007) A path model linking organizational knowledge attributes, information processing capabilities, and perceived usability. *Inf Manag* 44:408–417. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.03.003>
- Criado-García F, Calvo-Mora A, Martelo-Landroguez S (2020) Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework. *Int J Qual Reliab Manag*, 37:781–800. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2018-0317>
- Demir A, Budur T, Omer HM, Heshmati A (2021) Links between knowledge management and organisational sustainability: does the ISO 9001 certification have an effect? *Knowl Manag Res Pract*. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1860663>
- Dzenopoljac V, Alasadi R, Zaim H, Bontis N (2018) Impact of knowledge management processes on business performance: evidence from Kuwait. *Knowl Process Manag*, 25:77–87. <https://doi.org/10.1002/kpm.1562>
- EFQM (2012) EFQM excellence model. European Foundation for Quality Management, Brussels, Belgium
- EFQM (2020) EFQM model. European Foundation for Quality Management, Brussels, Belgium.
- Felipe CM, Leidner DE, Roldán JL, Leal-Rodríguez AL (2020) Impact of IS capabilities on firm performance: the roles of organizational agility and industry technology intensity. *Decis Sci*, 51:575–619. <https://doi.org/10.1111/dec.12379>

- Fonseca L (2022) The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Qual Manag Bus Excell*, 33:1011–1038. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
- García-Sánchez E, García-Morales VJ, Bolívar-Ramos MT (2017) The influence of top management support for ICTs on organisational performance through knowledge acquisition, transfer, and utilisation. *Rev Manag Sci*, 11:19–51. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0179-3>
- Giménez Espín JA, Jiménez DJ, Costa MM (2022) Effects of the organizational culture and knowledge exploration and exploitation on results in the EFQM model framework. *J Knowl Manag*. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2021-0868>
- Gold AH, Malhotra A, Segars AH (2001) Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *J Manag Inf Syst* 18:185–214. <https://doi.org/10.1080/0742122.2001.11045669>
- ISO 9000 (2015) Quality management systems: fundamentals and vocabulary. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland. https://www.generalmembrane.de/sites/default/files/Manuale_di_posa_per_membrane_bituminose-web_DE.pdf
- ISO 9001 (2015) Quality management systems: requirements. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland. file:///C:/Users/NiC/Downloads/ISO_DIS_9001.pdf
- Johnson TL, Fletcher SR, Baker W, Charles RL (2019) How and why we need to capture tacit knowledge in manufacturing: case studies of visual inspection. *Appl Ergon*, 74:1–9. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2018.07.016>
- Kafetzopoulos D, Gotzamani K, Skalkos D (2019) The relationship between EFQM enablers and business performance. *J Manuf Technol Manag*, 30:684–706. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2018-0166>
- Marchiori D, Mendes L (2020) Knowledge management and total quality management: foundations, intellectual structures, insights regarding evolution of the literature. *Total Qual Manag Bus Excell*, 31:1135–1169. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1468247>
- Meyer, S. M., & Collier, D. A. (2001) An Empirical Test of the Causal Relationships in the Baldrige Health Care Pilot Criteria, *Journal of Operations Management*, 19(4): 403–425. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00053-5](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00053-5)
- Mutlu, B. (2025). EFQM and ISO quality management models: A comparative analysis based on literature review. *Quality Management Journal*, 1-29. <https://doi.org/10.1080/10686967.2025.2497269>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 38(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Rahmani, M.; Mohammadzadeh, R.; Hosseini, S.H; Samimi, M.; Jafari Taraji, K. (2023). Designing the Model of the Impact of Organizational Excellence Factors on Knowledge Management Development (Case Study: Defense-Military Organizations). *Quarterly Journal of Marine Sciences Management*, 4(1), 26–40. [In Persian] doi: 10.22034/mmr.2023.316548.1088
- Sá JC, Vaz S, Carvalho O, Lima V, Morgado L, Fonseca L, Doiro M, Santos G (2022) A model of integration ISO 9001 with Lean six sigma and main benefits achieved. *Total Qual Manag Bus Excell*, 33:218–242. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1829969>
- Sabella, A., Kashou, R. and Omran, O. (2014), “Quality management practices and their relationship to organizational performance”, *International Journal of Operations and Production Management*, 34 (12), pp. 1487–1505. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2013-0210>
- Sapir A, Drori I, Ellis S (2016) The practices of knowledge creation: collaboration between peripheral and core occupational communities. *Eur Manag Rev* 13:19–36. <https://doi.org/10.1111/emre.12064>
- Tari JJ., García-Fernández M. (2013) ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuad Gest* 13:151–176.
- Tavallaei, R; Haghighi Borujeni, P; Khalili, H. (2021). An Investigation on the Effect of Knowledge Management on the Strategic and Operational Performance of Organizations Through the Application of Organizational Excellence Model (EFQM) 2020. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 4(3), 141–174. [In Persian] <https://doi.org/10.47176/smok.2021.1342>
- Tian, Q., Zhang, L., & Wang, H. (2021). Knowledge management and organizational performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Information Management*, 58, 102151. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0140>
- Tubigi M, Alshawi S (2015) The impact of knowledge management processes on organisational performance. *J Enterp Inf Manag*, 28:167–185. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2014-0003>
- Zapletalová, Š. (2022). The business excellence Models and business strategy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(1-2), 131–147. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2033615>

Analyzing the Impact of EFQM Knowledge-Related Indicators on the Knowledge Management Process and Organizational Outcomes in Agricultural and Livestock Holding Companies of the Mostazafan Foundation in Northern Iran

Zohre sharei¹, Mohammad Esmail Kordi²

1- Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2- Department of Public Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Abstract

In the contemporary business landscape, organizations face dynamic challenges that have made achieving organizational excellence a necessity. This study aims to assess the impact of the EFQM Knowledge-Related Indicators on knowledge management processes and organizational outcomes in the agricultural and livestock holding companies of the Mostazafan Foundation in northern Iran. The present research is applied in nature and employs a descriptive-analytical approach. The statistical population consists of the employees of the agricultural and livestock companies of Ran and Zarai Dasht-e Naz. Sampling was carried out using the census method, and 170 complete questionnaires were obtained and analyzed. The data collection instruments were the standard EFQM Knowledge-Related Indicators and knowledge management questionnaires, whose content validity was confirmed by experts and whose reliability was calculated using Cronbach's alpha. Data analysis was performed using the partial least squares method in SmartPLS3 software. The results of the analysis showed that the EFQM Knowledge-Related Indicators has a positive and significant effect on the knowledge management process with a path coefficient of 0.826. Furthermore, knowledge management exerts a positive and significant effect on organizational outcomes (customer outcomes, employee outcomes, society outcomes, and key outcomes) with path coefficients of 0.798, 0.849, 0.802, and 0.737, respectively. The validity and reliability indicators, as well as the model fit indices, indicate a favorable suitability of the model. The integration of the EFQM Knowledge-Related Indicators and knowledge management provides a sustainable framework for achieving organizational excellence and significantly contributes to improving strategic and operational performance in the agricultural sector.

Index Terms: Organizational Excellence, Quality Management, Knowledge Management, EFQM Knowledge-Related Indicators, Organizational Results.

Corresponding Author: Zohre sharei

Email: z_sharei@pnu.ac.ir

Received: 2026/05/09

Accepted: 2026/05/20