

## الگوی عوامل زمینه‌ای مناسب برای سازمان‌های دانشی (مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران)

سید حسین ابطحی<sup>۱</sup> - مهدی خیراندیش<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی عوامل زمینه‌ای متناسب با سازمان‌های دانشی می‌پردازد. سؤالات اساسی این پژوهش عبارتست از اینکه در شرایط کنونی، الگوی عوامل زمینه‌ای مناسب (از ابعاد ساختاری، فرهنگی و تکنولوژیک) برای سازمان‌های دانش محور کدام است؟ وضعیت جامعه آماری مورد نظر در خصوص ابعاد و مولفه‌های مذکور چگونه است؟ و تا چه اندازه این مولفه‌ها را در خود نهادینه نموده است؟ جامعه آماری شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است. نمونه آماری نیز با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده انتخاب نشده است. روش گردآوری داده‌ها پرسشنامه حضوری بوده و از روش تحقیق توصیفی - می‌دانی استفاده شده است. نتایج حاصل از روش‌های آماری حاکی از تایید مولفه‌های مدل است. همچنین وضعیت مطلوب و موجود مولفه‌های مذکور دارای تفاوت معناداری می‌باشند. در پایان با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی به جامعه علمی و مدیران سازمان ارائه شده است.

### کلمات کلیدی

سازمان دانش محور، مدیریت دانش، عوامل زمینه‌ای، کارکنان دانشی، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱ استاد و رئیس دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

۲ استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری [Mkheirandis@yahoo.com](mailto:Mkheirandis@yahoo.com)

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است. تقریباً هر سازمانی با نوعی تغییر در سیستم‌های اطلاعاتی خود مواجه شده است. امروزه وضعیت سیستم‌های اطلاعاتی از لحاظ سرعت و تنوع جریان‌های ارتباطی به گونه‌ای است که با ده سال گذشته قابل مقایسه نیست. (Crawford, 2005) این پدیده از نشانه‌های وقوع انقلاب اطلاعاتی است و اهمیت یافتن روزافزون آن موجب شکل‌گیری اقتصاد دانش محور شده است. (منوریان، ۱۳۸۳) در جهان رقابتی امروز، دانش به منبع استراتژیک بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است. نوناکا (۱۹۹۱) معتقد است در قرن حاضر که تنها موضوع قطعی، مواجهه دائمی با پدیده عدم قطعیت است، یگانه منبع مطمئن برای کسب مزیت رقابتی پایدار دانش است. داوینپورت (۲۰۰۰) نیز معتقد است شرکت‌ها باید خود را بر اساس آنچه می‌دانند از سایرین متمایز نمایند.

در اقتصاد دانشی، سازمان‌ها بطور اعم و سازمان‌های دانش محور بطور اخص، حساب ویژه‌ای روی کارکنان خود دارند و آن‌ها را حامل بار مفهومی دانایی می‌دانند. در این سازمان‌ها، کارکنان با ارزش‌ترین سرمایه سازمان محسوب می‌شوند. غلبه این رویکرد، سبب اهمیت بیش‌تر این سرمایه طی دهه‌های اخیر شده و با قرار گرفتن در گروه دارایی‌های مفهومی و نامشهود، وزن آن‌ها در برابر دارایی‌های مشهود سازمان سنگین‌تر شده است. (دانش فرد، ۱۳۸۵: ۳) به عقیده بسیاری، علی‌رغم نیاز به وجود شرایط خاص برای خلاقیت و نوآوری و موفقیت کارکنان و مدیریت دانش، تدارک بستر مناسب جهت فعالیت کارکنان دانشی و فرآیند مدیریت دانش مورد غفلت واقع شده و سازمان‌ها صرفاً تلاش می‌کنند خود را با جو حاکم همراه نمایند. در چنین شرایطی، هیچ یک از طرفین از این رابطه استخدامی بهره‌ای نخواهند برد. کسب نتایج مورد نظر از فرآیند مدیریت دانش و بهره‌مندی از توانائی‌ها، ظرفیت پتانسیل کارکنان دانشی مستلزم بستر عمل خاصی است که از بسیاری جهات با عوامل زمینه‌ای اقتصاد سنتی متفاوت است.

مدیریت دانش از دهه ۱۹۹۰ به نوعی مد و سبک مدیریتی تبدیل شده و به فرآیند سیستماتیک و منسجم هماهنگ‌سازی فعالیت‌های گسترده سازمان شامل کسب، خلق، ذخیره سازی، تسهیم، انتشار و کاربرد دانش بوسیله افراد و گروه‌ها جهت تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد. (Rastogi, 2006) تاثیر پروژه‌های مدیریت دانش بر موفقیت کلی سازمان بطور گسترده‌ای تایید شده است. باین حال، اینکه چگونه و چه عواملی سبب موفقیت آن می‌شود، سوالی است که مستلزم بررسی‌های وسیعی است.

از میان سیاست‌های مختلف کسب و کار، موارد زیر برای ایجاد نوعی زیرساخت و بستر مناسب جهت حمایت از فرآیند مدیریت دانش موثر هستند؛

سیاست‌های مدیریت منابع انسانی که بر جذب و حفظ استعدادها متمرکز است، نوعی فرهنگ سازمانی که پذیرای ایده‌های جدید بوده و یادگیری راترویج می‌نماید، ابزارهای فنی که از قابلیت جمع‌آوری و انتشار دانش برخوردارند، رویکردی استراتژیک نسبت به دانش و سرانجام نوعی ساختار سازمانی که ارتباطات و تعاملات میان فردی را تسهیل می‌نماید. در مقاله حاضر با توجه به اهمیت و چالش‌های اساسی اقتصاد دانش محور که بستر کنونی غالب سازمان‌ها می‌باشد، به بررسی این موضوع پرداخته می‌شود که در شرایط کنونی، الگوی عوامل زمینه‌ای مناسب (از ابعاد ساختاری، فرهنگی و تکنولوژیک) برای سازمان‌های دانش محور کدام است؟ وضعیت جامعه آماری مورد نظر از حیث ابعاد و مولفه‌های مذکور چگونه است؟

### مبانی نظری: ابعاد ساختاری، فرهنگی و تکنولوژیک

#### الف: ساختار سازمانی

پارادایم مدیریت طی چندین مرحله مشخص در جهت تکامل پیش رفته است. در تمامی مراحل تغییر، ساختار سازمانی در کانون توجه قرار داشته است. از آنجائیکه ساختار سازمانی، چارچوب تصمیمات و فرآیندهای سازمانی را تشکیل می‌دهد، خود محرک اولیه تغییر بوده است. (Wang & Ahmed, 2003) ساختار سازمانی بیانگر شیوه و روشی است که بر اساس آن افراد و مشاغل در یک سازمان به نظم درآمد، بگونه‌ای که امکان انجام امور سازمانی فراهم می‌گردد. ساختار سازمانی دو هدف عمده را تعقیب می‌کند: اولاً نشان دهد که چه کسانی برای اجرای اثر بخش یک کار گردهم می‌آیند. ثانیاً مبین آنست که در سلسله مراتب سازمانی، چه کسی به کدام سطح بالاتر گزارش می‌دهد. (رحمان زاده، ۱۳۸۲)

تغییرات موجود در ساختار سازمانی به شیوه‌های مختلفی طبقه‌بندی شده‌اند. مطالعات پیشین در زمینه ساختار سازمانی معمولاً بر چارچوبی سه بعدی نظیر سلسله مراتب، وظیفه و تمرکز تاکید دارند که بر اساس آن انواع مختلف ساختار سازمانی توصیف می‌شوند. با این وجود، چارچوب ساختاری حاصله، در وهله نخست ساختار رسمی در سازمان را توضیح می‌دهد و انرژی نامحسوسی که ورای این چارچوب ساختاری جریان می‌یابد، را نشان نمی‌دهد.

ساختار سازمانی می‌تواند مشوق و یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد. میزان تمرکز، رسمیت، نحوه جریان اطلاعات میان واحدها، وضعیت اسناد و مدارک سازمان و... عوامل

ساختاری مهمی هستند که وضعیت آن‌ها بطور مستقیم بر خلق، انتقال، ذخیره سازی و بکارگیری دانش تاثیر می‌گذارد. بر این اساس، سازمان‌های آینده‌نگر برای رویارویی با تغییر و تحولات محیطی، استفاده از فرصت‌های محیطی و کسب مزیت رقابتی بایستی منابع دانش را به صورت اثربخش اداره نموده و به اصلاح و تعدیل عوامل زمینه‌ای خود بپردازند. تحولات اخیر نوعی تغییر پارادایمی را نشان می‌دهد که طی آن سازمان‌ها با تغییر گرایش از وظیفه‌گرایی به فرایندگرایی، به کمرنگ نمودن و کاهش ساختارهای وظیفه‌ای، کنترل سلسله مراتبی و تخصص‌گرایی واحدی می‌پردازد. (رحمان‌زاده، ۱۳۸۲)

اکثر مطالعات در زمینه ابعاد ساختاری بر دو بعد تمرکز و رسمیت تاکید دارند. این دو بعد معمولاً برای عملیاتی نمودن سازمان ارگانیک و ماشینی استفاده می‌شوند. هر دو چارچوب بر مدیریت دانش تاثیر دارد. همانطوریکه ساختار رسمی خطوط راهنمایی را برای فعالیت‌های مدیریت دانش فراهم می‌کند، ساختار غیر رسمی نیز کانال‌هایی را برای ارتباطات و تبادل دانش فراهم می‌نماید. با این وجود، بوروکراسی خشک، سطوح سلسله مراتبی و تخصص‌گرایی افراطی که مانع جریان اطلاعات در میان مرزهای سلسله مراتبی شده و از انسجام دانش تخصصی و واکنش سریع نسبت به تغییرات محیطی ممانعت بعمل می‌آورد، از پیامدهای نامطلوب و اثرات ناخواسته ساختارهای رسمی محسوب می‌شود. (Cross, 2000)

در مطالعات مختلف از ساختار غیر رسمی به عنوان عاملی کلیدی جهت کسب مزایای رقابتی یاد شده است. اندیشمندان مختلف معتقدند که تمرکز و رسمیت پایین، می‌تواند از طریق ارتقاء سطح تعاملات سازمانی و افزایش انگیزش کارکنان و افزایش انعطاف‌پذیری، اثربخشی سازمانی را ارتقاء دهد. به عبارت دیگر اولاً، تمرکز و رسمیت پایین با تناوب بالای تعاملات همراه می‌شود. (Rapet & Wren, 1998) وجود رسمیت و تمرکز در اختیارات و تصمیم‌گیری، میزان ارائه راه‌حل‌های خلاق را به شدت کاهش می‌دهد. در حالیکه توزیع قدرت در سازمان موجب خودجوشی، تجربه‌گرایی و آزادی بیان می‌شود. این‌ها عواملی هستند که زیربنای خلق و انتقال دانش را تشکیل می‌دهند. (Graham et al, 1996) باشد ساختار سازمانی غیر متمرکز محیطی را فراهم می‌آورد که در آن کارکنان به صورت داوطلبانه در فرآیند خلق و تسهیم دانش مشارکت می‌نمایند. (Starback, 1992)

روابط غیررسمی جنبه مهمی از ساختار سازمانی را تجسم نموده و درک مؤلفه‌های ساختار دهنده را غنا می‌بخشد. مسیر معمول انتقال ساختاری، سناریویی راترسیم می‌کند که در آن ساختار سلسله مراتبی در حال تبدیل شدن به ساختار انعطاف‌پذیر و ارگانیک در جهان تجاری پست مدرن است. (Piercy & Cravens, 1994) در نتیجه، برخی اشکال جدید سازمانی

مانند نظیر سازمان‌های شبکه‌ای، سازمان‌های مبتنی بر دانش، سازمان‌های مجازی، سازمان‌های مدولار و... ظهور یافته است؛ (Wang & Ahmed, 2003) پنج تغییر عمده در اشکال ساختاری پیش گفته عبارتند از: انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، طراحی سازمان بر اساس همکاری‌های شبکه‌ای استراتژیک، تبدیل عدم تمرکز به نوعی هنجار، تغییر روابط اقتدار بواسطه انتشار سریع اطلاعات و نفی تخصص‌گرایی و استاندارد سازی شغلی بواسطه تغییر نقش کارکنان. (Schwartz, 2002)

### الزامات ساختاری برای مدیریت موثر دانش

ایجاد تغییرات گسترده در اقتصاد دانش محور و لزوم انطباق سازمان‌ها با این تحولات موجب توسعه ساختارهایی شده است که فرآیندهای خلق، حفظ، انتقال و بکارگیری دانش به سهولت در آن‌ها صورت می‌گیرند. این ساختارها از ابعاد گوناگون با ساختارهای سنتی متفاوت هستند. (Wang & Ahmed, 2003) ریشه‌این تفاوت‌ها را می‌توان در اهداف متفاوت آن‌ها جستجو نمود. مدیریت مؤثر دانش در یک سازمان دانشی مستلزم آن است که ساختار آن از ویژگی‌های خاصی برخوردار باشد که در ادامه به تشریح آن‌ها پرداخته می‌شود.

**مرز زدودگی<sup>۱</sup> و سیالیت<sup>۲</sup>:** مدیریت موثر دانش نیازمند رهایی از محدودیت مرزهای جدا کننده و ایجاد نوعی چارچوب فکری مشترک است که بوسیله آن بتوان هویت سازمانی و روابط مبتنی بر اعتماد را ایجاد نمود. چنین شرایطی کارکنان را قادر می‌سازد، بدون ممانعت ساختارها و کنترل‌های رسمی، به اطلاعات دسترسی یابند.

مدیریت مؤثر دانش مستلزم جریان سیال دانش و نه انباشتن آن است (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳: ۳۸). سازمان دانش‌محور تلاش می‌کند به وضعیت یک سازمان کوچک و کارآفرین بازگردد که در آن همه کارکنان اطلاعات کاملی در مورد سازمان دارند، به طوری که می‌توانند سریعاً وارد عمل شوند و مدیران به جای اینکه از اطلاعات برای کنترل کارکنان استفاده کنند، در جستجوی کانال‌هایی هستند که ایده‌ها در همه جهات جریان یابند. این امر، مستلزم جریان چند جانبه ارتباطات سازمانی است. **شبکه‌های اجتماعی و ساختارهای غیر رسمی:** شبکه اجتماعی را می‌توان مجموعه‌ای از ارتباطات خاص میان گروه معینی از افراد دانست. این مجموعه ارتباطات در کلیت خود می‌تواند

---

1 Boundary less ness

2 Fluidity

بیانگر رفتارهای اجتماعی اعضا خود نیز باشد. این شبکه‌ها می‌توانند رسمی یا غیر رسمی باشند و در غیاب فرآیندها و سیاست‌های علمی نظام یافته، نقش مهمی را در برانگیختن تفکر نوآوران‌ها یفاء می‌کنند. شبکه‌های اجتماعی موجب تسهیل فرآیند تسهیم دانش ضمنی می‌گردند. زیرا انتقال دانش ضمنی از طریق سایر وسایل ارتباطی به سادگی امکان‌پذیر نیست و نیازمند ارتباطات و تعاملات انسانی است.

استعاره مناسبی که برای تشریح سازمان‌های دانش محوری وجود دارد، اجتماعات کاری<sup>۱</sup> است. اجتماعات کاری شامل گروه‌هایی از افراد است که به طور مستمر در مورد یک زمینه خاص، یک مجموعه مسائل و یا یک موضوع مورد علاقه با هم مشارکت کرده و دانش و تجربه‌ای را که در این زمینه در اختیار دارند، در تعاملی منظم تسهیم می‌کنند، تا به نتایجی دست یابند که هم برای ذینفعان آن گروه مفید است و هم موجب بهسازی و یادگیری فردی آنان می‌شود. (Lave & Wenger, 1997)

**استفاده از تیم‌ها و پاداش به تیم:** تیم‌ها بطور فزاینده‌ای در حال تبدیل به واحدهای کاری اصلی هستند و بسیاری از سازمان‌ها در حال تلاش برای پیاده‌سازی برنامه‌های پاداش مبتنی بر تیم هستند. چند عامل به رشد و شهرت تیم‌ها و پاداش به آن‌ها کمک نموده است: وابستگی در حال افزایش بین وظایف، تغییر در روش سازماندهی کارها و مسطح شدن سازمان‌ها و تغییرات تکنولوژیک که به نوبه خود این وابستگی را شدت می‌بخشد. این امر اغلب جداسازی عملکرد تک‌تک کارکنان را مشکل ساخته است. تیم سازی در سازمان، امکان بکارگیری مهارت‌ها و تجارب متنوع در حل مسائل را فراهم می‌سازد. نادکارنی (۱۹۹۵) پیشنهاد می‌کند اعضای سازمان باید با یکدیگر کار کرده و به نقاط قوت و ایده‌های هم تکیه نمایند. هر فردی که دارای دانش و مهارت در زمینه خاصی است، بایستی آنرا وارد تیم نماید. به همین طریق، گرین گارد (۱۹۹۸) ادعا می‌کند سازماندهی تیم‌های چند وظیفه‌ای جهت کسب دانش صحیح و ارائه آن در ساده‌ترین شکل ممکن یکی از مهمترین وظایف در مدیریت موفقیت‌آمیز دانش است. طبق نظر سیدایخسان و رولند (۲۰۰۴)، کارکنان جهت تسهیم اطلاعات نیازمند انگیزاننده‌ای قوی هستند؛ واقع‌گرایانه نیست که فرض کنیم همه کارکنان بدون در نظر گرفتن آنچه با تسهیم دانش برای آن‌ها حاصل می‌شود یا آنچه از دست خواهند داد، مایل به انجام چنین کاری باشند. مدیران بایستی اهمیت تشریح مساعی، تسهیم بهترین اعمال را در زمان طراحی سیستم‌های پاداش مورد ملاحظه قرار دهند. (Goh, 2002) طراحی تیمی سیستم پاداش، علاوه بر کمک به

خلق و تسهیم دانش میان اعضای گروه (Milne,2007) می‌تواند سبب انعطاف پذیری و حل مسئله اثربخش گردد.

**حرفه‌گرایی ساختاری:** کارکنان در مرکز فرآیند مدیریت دانش قرار دارند. بدون شک برخورداری از نیروی انسانی توانمند گامی مهم در خلق و تسهیم دانش محسوب می‌شود. (Lee & Schá,2003) در واقع توانایی تبدیل داده به دانش و استفاده از آن برای تامین منافع سازمان، کارکنان را به عامل اولیه شکل‌گیری دانش در سازمان‌ها تبدیل نموده است. حرفه‌ای‌گرایی ساختاری به آن دسته از ویژگی‌های کارکنان اشاره دارد که فرآیندهای دانشی را متاثر می‌سازد. در ادبیات مدیریت دانش بر لزوم توجه به خلاقیت، برخورداری از مهارت‌های تی شکل، تحصیلات و تجربه تاکید شده است.

**خلاقیت:** خلاقیت نوعی توانمندی است که به افراد امکان می‌دهد تا ارتباط میان مسائل مختلف را درک نموده و به ایده‌های جدید همراه با ارزش افزوده بالاتر دست یابد. (Sharifuddin & Rowland,2004) وودمن ویژگی‌های زیر را برای افراد خلاق برشمرده است:

توانایی نامحدود در طرح ایده‌های جدید، توانایی شناسایی و بررسی عوامل کلیدی موفقیت و شکست در موقعیتی خاص توانایی وارد شدن در فرآیند حل مسئله به منظور ارائه راهکارهای مناسب برای مشکلات.

**برخورداری از مهارت‌های تی شکل:** یکی از ویژگی‌هایی که متخصصان را در خلق دانش جدید یاری می‌دهد، برخورداری از مهارت‌های تی شکل است. این مهارتها به فرد امکان می‌دهد تا در تعاملات خود به هم افزایی دانشی دست یابد. فردی که مهارت تی شکل دارد نه تنها از دانش عمیقی در یک زمینه تخصصی برخوردار است بلکه به خوبی ارتباطات موجود میان زمینه تخصصی خود و سایر زمینه‌ها را نیز درک می‌کند. افرادی با مهارت تی شکل ضمن گسترش توانایی‌های عملیاتی خود، دارائی‌های دانشی سازمان را با یکدیگر تلفیق نموده و دانش جدیدی در سازمان خلق می‌کنند. (Tee & Schat,2003)

**تحصیلات:** گلاسر براین باور است که افزایش سطح تحصیلات کارکنان به آنان کمک می‌کند تا منابع تیم‌های کاری را به نحو بهینه مدیریت نمایند، به درک بهتری از دانسته‌های قبلی خود دست یابند و نتایج فعالیت‌ها را با دقت بالاتری پیش‌بینی نمایند. تحصیلات منابعی از دانش صریح را در اختیار افراد قرار می‌دهد که به نحو قابل ملاحظه‌ای بر توانایی شناختی فرد تأثیر

---

## 1 T Shaped Skills

می‌گذارد. طبق تحقیقات سلیمان و الشیخ، افراد دارای تحصیلات بالا در بیان احساسات، برقراری ارتباطات مؤثر و درک احساسات دیگران از توانایی بالاتری نسبت به سایرین برخوردار هستند، این افراد بیش از سایر همکاران خود روش‌های معمول انجام امور را زیر سؤال برده و به همین دلیل نیز خلق، ارائه روش‌ها و ایده‌های جدید از سوی آنان بیش‌تر است.

**تجربه:** تنوع در نوع و سطح منابع انسانی سازمان، رابطه مثبت و معنی‌داری با میزان دانش خلق شده در سازمان دارد. کارکنان مجرب به دلیل برخورداری از ذخایر غنی دانش تخصصی و درکی مناسب از نحوه به کارگیری آن در عرضه‌های مختلف، نقش مهمی در خلق و انتقال دانش ایفاء می‌کنند. حضور افرادی با اطلاعات و دانسته‌های مختلف در یک گروه، به افزایش تعارضات و تبادل اطلاعات و دانش و در نهایت خلق دانش جدید منجر می‌شود.

**وجود پست‌ها و واحدهای سازمانی رسمی برای پیشبرد فرآیندهای دانشی:** گاهی اوقات بواسطه ساختار سازمانی متداول، دانش مزیتی برای سازمان محسوب نمی‌شود و از توان بالقوه آن کمتر از حد واقعی استفاده می‌شود. در چنین مواردی، انتخاب انواع ساختار سازمانی که موجب تسریع جریان اطلاعات گردد، توصیه می‌شود. مطالعات کنونی در این حوزه، ایجاد چندین شغل و نقش مدیریت دانش منحصر به فرد را پیشنهاد نموده و وجود آن‌ها را برای مدیریت مؤثر دانش لازم و ضروری می‌دانند. برخی از آن‌ها عبارتند از مدیران ارشد دانشی، مدیران دانش، مدیران محتوا و تحلیل‌گران دانش. (Lei & Slocum, 1992)

با توجه به موارد فوق می‌توان گفت که ابعاد ساختاری مورد نیاز برای سازمان‌های دانش محور در بردارنده عناصر خاصی است که از جنبه‌های مختلف با ساختار سنتی متفاوت بوده و قادر است فرآیند مدیریت دانش را تسهیل نماید. جدول شماره ۱ ابعاد مختلف ساختاری متناسب با رویکرد مدیریت دانش را ارائه می‌نماید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## جدول شماره ۱- مولفه‌های ساختاری متناسب با سازمان‌های دانشی با ذکر نام

### محققان (نویسندگان مختلف)

محققان	مولفه	بعد
چویی (۲۰۰۰)، گلد (۲۰۰۲)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)، رولند و سیدایخسان (۲۰۰۴)، صلواتی (۱۳۸۵)، میگدادی (۲۰۰۵)، ال علوی و همکاران (۲۰۰۷)، الیور و کاندادی (۲۰۰۷).	رسمیت	ت ب و
موهرمان (۲۰۰۱)، گلد (۲۰۰۲)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)، رولند و سیدایخسان (۲۰۰۴)، صلواتی (۱۳۸۵)، میگدادی (۲۰۰۵)، ال علوی و همکاران (۲۰۰۷)، الیور و کاندادی (۲۰۰۷).	تمرکز	
ریگانز (۲۰۰۲)، لیوویتز و چن (۲۰۰۳)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)، پارک و همکاران (۲۰۰۴)، سجادی و همکاران (۱۳۸۶)، پرز- باستومانیت (۱۹۹۹)، مک کالمن (۱۹۹۶)، چویی (۲۰۰۰)، اسکوارتز (۲۰۰۲).	سیالیت و مرززدودگی	
وان کرو (۲۰۰۰)، پارک و همکاران (۲۰۰۴)، چانگ هوتنگ و همکاران (۲۰۰۵)، پیوری یا (۲۰۰۷)، میلن (۲۰۰۷)، ال علوی و همکاران (۲۰۰۷)، گوه (۲۰۰۲)، چویی (۲۰۰۰)، گرین گارد (۱۹۹۸)، میلن (۲۰۰۷)، رولند و سیدایخسان (۲۰۰۴).	تیم‌گرایی و پاداش به آن	
ریگانز (۲۰۰۲)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)، رولند و سیدایخسان (۲۰۰۴)، پارک و همکاران (۲۰۰۴)، پیوری ی (۲۰۰۷)، الیور و کاندادی (۲۰۰۶)، اسکوارتز (۲۰۰۲)، میر و وینوت (۱۹۹۳)، اسمیت و راپ (۲۰۰۲)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)، لیتکا (۱۹۹۹)، لاو و ونگر (۱۹۹۱).	ساختار غیر رسمی و شبکه‌ها	
اسکیرم و آمی دن (۱۹۹۷)، داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، لیوویتز (۱۹۹۹)، گوردن (۲۰۰۲)، چوردیوس (۲۰۰۳).	پست‌های رسمی دانشی	
هل ساپل و جوشی (۲۰۰۰)، میلن (۲۰۰۷)، وودمن (۱۹۸۹)، لی و چویی (۲۰۰۳)، گلاسر (۱۹۸۴).	حرفه‌ای‌گرایی ساختاری	

### ب: فرهنگ سازمانی

#### فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

در مطالعات متعدد، از فرهنگ سازمانی بعنوان عاملی عمده در موفقیت یا شکست نوآوری‌های مدیریت دانش یاده شده است. بر اساس پژوهشی که در مرور مدیریت دانش (Parket al,2004) به چاپ رسید، دو چالش مهم در زمینه ابتکارات مدیریت دانش عبارتند از: تشویق اقتباس و اتخاذ فرهنگ مدیریت دانش<sup>۱</sup> و تشویق افراد به تسهیم<sup>۲</sup>. فرهنگ دانشی نوعی روش زندگی سازمانی است که افراد را به خلق، تسهیم و استفاده از دانش برای کسب منفعت و موفقیت دائمی سازمان برانگیخته و آن‌ها را به این کار قادر می‌سازد. (Oliver& Kandadi,2006) بوکمن (۱۹۹۹) خاطر نشان می‌سازد، خلق، انتقال و تسهیم دانش، فعالیت‌های غیر ملموسی هستند که نمی‌توان آن‌ها را با زور بدست آورد. صرفاً زمانی که فرهنگ اعتماد و گشودگی بوسیله اعضای سازمان ایجاد و احساس شود، مدیریت دانش می‌تواند

1 - Encouraging cultural adoption of KM

2 - Encouraging people to share

موجب شایستگی ممتاز گردد. براین اساس همواره این سؤال مطرح است که کدام ویژگی فرهنگی با خلق، حفظ، تسهیم و انتقال و استفاده از دانش رابطه مثبت یا منفی دارند. پارک و همکارانش در سال ۲۰۰۴ در پژوهشی با عنوان «ویژگی‌های فرهنگ سازمانی که موفقیت اجرای مدیریت دانش را ارتقاء می‌دهند»، به بررسی برخی از عوامل موفقیت مدیریت دانش پرداختند. یکی از فرضیات این پژوهش عبارت بود از آنکه رابطه مثبتی میان اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش و خصوصیات فرهنگی (اعتماد، تسهیم آزادانه اطلاعات، کار کردن نزدیک با دیگران یا ایجاد دوستی‌ها در کار) برای آن سازمان وجود دارد. برای تعیین رابطه میان ویژگی‌های فرهنگ سازمانی، وی و همکارانش از ۴۴ ویژگی فرهنگ سازمانی ارائه شده توسط هارپر استفاده نمودند. آنان این مطالعه را در ۲۶ سازمان دولتی، مشاوره‌ای، نرم افزاری، مالی، مخابراتی، آموزشی و تولیدی انجام دادند. تحلیل رابطه غیر پارامتریک نشان داد که تعدادی از ویژگی‌های فرهنگی رابطه متوسط تا بالایی با موفقیت مدیریت دانش دارند. این ویژگی‌ها عبارتند از تسهیم آزادانه اطلاعات، کار کردن نزدیک با دیگران، کار تیم محور، اعتماد، انصاف و اشتیاق به کار. نتایج تحقیق حاکی از وجود رابطه مثبتی میان متغیرهای مفروض در فرضیات و تأیید آن‌ها بود. (Park et al, 2004) برای ایجاد سازمان‌های دانش محور در پرتو ابعاد فرهنگی نیازمند مجموعه‌ای از مولفه‌ها هستیم که در ادامه به تشریح آن‌ها خواهیم پرداخت.

### فرهنگ اعتماد

به اعتقاد پیترسن و پاول فلت، فرهنگ اعتماد از عناصر مهم موفقیت مدیریت دانش است این عنصر مخصوصاً در توزیع دانش از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار می‌باشد. آن‌ها معتقدند که اگر جو اعتماد بر سازمان حاکم نباشد، کارکنان دانش خود را در اختیار دیگران قرار نخواهند داد. بررسی آراء صاحب‌نظران در خصوص عوامل فرهنگی سازمان‌های دانش‌محور نشان می‌دهد که عنصر اعتماد در اکثر متون نادیده گرفته شده یا آنکه مفروض دانسته شده است. (B hatt, 2002) بات استدلال می‌کند که توزیع دانش در سطوح مختلف سازمان منوط به وجود اعتماد است. داوینپورت و پروساک نیز معتقدند که اعتماد، تاثیر مثبتی بر رونق دانش در سازمان دارد. اعتماد باید گسترش یابد تا بازار دانش رونق بگیرد. اعتماد میان فردی، خصیصه‌ای بسیار ضروری در فرهنگ سازمانی است که تصور می‌شود تأثیر فراوانی بر تسهیم دانش دارد. اعتماد در مدیریت نتیجه یک فرآیند مبادله اجتماعی است که در آن کارمندان مدیریت را به عنوان «آذوقه رسان اولیه اعمال سازمانی» تفسیر می‌کنند و عمل متقابل آن را انجام

می‌دهند. اعتماد در کار، تأثیر زیادی بر خلق دانش؛ به دلیل ارائه افکار و ایده‌های متنوع، حفظ و نگهداری دانش ضمنی؛ بدلیل ایجاد جوی دوستانه و رضایت بخش، تسهیم دانش؛ بدلیل اطمینان افراد به یکدیگر و نیز بر کاربرد دانش دارد.

### فرهنگ مشارکت و مداخله افراد در تصمیم‌گیری

مشارکت به کار مشترک، تلاش مشترک و مالکیت مشترک نتایج مربوط می‌شود. مشارکت کارکنان به این موضوع که چگونه همه کارکنان می‌توانند به طور مؤثر در تحقق اهداف سازمان کمک نمایند، پرداخته و آنرا شرح می‌دهد. خواسته‌ها و فشارهای اقتصادی برای خدمات و کالاهای کیفی در اقتصاد دانش محور، به معنی آن است که کارکنان باید در کارهای خود بواسطه مزایای حاصل از دانش مشترک بیش‌تر درگیر شوند. ابرین و کرایس (۱۹۹۹) خاطر نشان می‌کنند که هر چه کارکنان خلاق‌تر، تیم‌گراتر و علاقه‌مندتر به تشریح و تسهیم ایده‌ها باشند، مدیریت دانش اثر بخش‌تر خواهد بود. بیرز و همکارانش (۱۹۹۶) در مطالعات خود دریافتند که کارکنان دانشی در ارزیابی و طراحی شغل خود مشارکت داده می‌شوند. مشارکت و درگیری کارکنان نقطه کانونی همه حوزه‌های مدیریتی است. مشارکت کارکنان بعنوان یکی از مؤثرترین اصول بهبود فرآیند و حل مسئله در مدیریت کیفیت جامع دیده شده است. (Silos, 1999) هاپتمن و هیرجی (۱۹۹۹) معتقدند برای غلبه بر رفتارها و نگرش‌های منفی حاصل از تفکیک و تخصص‌گرایی و حمایت از همکاری و خلق، حفظ، انتقال، تسهیم کاربرد دانش و حل بهره‌ورانه تعارض، مشارکت امری لازم و ضروری است.

### فرهنگ یادگیری

فرهنگ یادگیری مستمر، توانایی سازمان در خلق دانش جدید، حفظ، انتقال، تسهیم و بکارگیری آنرا افزایش می‌دهد. سازمان‌ها با تاکید بر یادگیری، به کارکنان خود کمک می‌کنند نقش فعال‌تری در خلق دانش ایفا نمایند. مدت زمانی که صرف یادگیری می‌شود، رابطه مستقیمی با میزان دانش دارد. کونینگهام و ایلد (۲۰۰۲) معتقدند یادگیری سازمانی زمانی رخ می‌دهد که همه اعضای سازمان روابط، فرآیند و رفتارهای داخلی و خارجی را بر یک مبنای مستمر بررسی می‌کنند، از موفقیت‌ها و شکست‌های گذشته درس می‌گیرند و از دانش و مهارت مشترک تمام افراد جهت تعقیب اهداف مشترک استفاده می‌شود. بوز-آلن وهامیلتون نیز بر نیاز به ایجاد نوعی محیط که یادگیری و تسهیم دانش را تشویق می‌کند، تاکید می‌نمایند.

### فرهنگ تسهیم دانش

تسهیم دانش از عواملی است که بطور مستقیم بر فرآیند مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد و به منظور انتقال و اشاعه دانش از یک فرد، گروه و یا سازمان به فرد، گروه و یا سازمان دیگر انجام می‌گیرد. (Lee, 2001) نوناکا (۱۹۹۹) معتقد است تعداد افرادی که آزادانه دانش خود را صرف نظر از دانش تخصصی و مورد نیاز، با دیگران تسهیم می‌کنند، زیاد نیست. دو مسئله عمده در این زمینه عبارتست از اینکه آمادگی کارکنان برای تسهیم دانش خود چگونه است؟ و اینکه چقدر آسان آن‌ها می‌توانند بر مقاومت در مقابل تغییر و تسهیم دانش خود در سازمان غلبه نمایند. به عقیده مک درموت و ادل (۲۰۰۱: ۷۷) افراد در یک سازمان با فرهنگ تسهیم دانش، ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران تسهیم می‌کنند، زیرا به جای اینکه مجبور به این کار باشند، آنرا فرآیندی طبیعی می‌بینند و این تصور غلط که «دانش، قدرت است پس نباید آنرا از دست داد»، وجود ندارد. گوه (۲۰۰۲) بیان می‌کند اغلب مدیران، دانش کلیدی را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و یا ضمانت استمرار شغل خود می‌پندارند و تمایلی ندارند که آنرا با دیگران تسهیم کنند. کارمندان بخش عمومی نیز به اطلاعات به عنوان یک دارایی نگاه می‌کنند و آن را نزد خود نگه می‌دارند. ایجاد فرهنگی که تسهیم دانش را بجای احتکار آن، ترویج می‌کند، مستلزم انجام کارهایی بیش از قرار دادن یک صندوق پیشنهادات است. (برگرون، ترجمه، قهرمانی ۱۳۸۶)

### رهبری دانش پرور

رهبری یکی از پدیده‌های اجتماعی است که بحث و بررسی زیادی در خصوص آن انجام شده است. رهبری فعالیتی جهانی است که برای عملکرد اجتماعی و سازمانی اثربخش، لازم و ضروری است. (Bass, 1990) به اعتماد آنتوناکیس و همکارانش (۲۰۰۴) اکثر پژوهشگران معتقدند که رهبری را می‌توان بعنوان فرآیند نفوذ در پیروان و نتایج حاصل از آن که میان رهبر و پیروانش اتفاق می‌افتد، تعریف نمود.

برنز دو مدل رهبری را مطرح می‌کند. نوع رایج‌تر آن رهبری تبادلی است که با مبادلات روزانه بین رهبران و زیردستان و یکسری از روابط قراردادی و مبادله محرک‌ها و پاداش‌ها میان رهبران و پیروان سروکار دارد و برای دستیابی به عملکردهای عادی مورد توافق رهبران و زیردستان اعمال می‌شود. (Schriesheim, et.al. 2006) پیشرفت‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کارزماتیک که رهبر را موجودی غیر معمولی فرض می‌کرد و

پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست به سمت نظریه‌های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان برای عملکرد مستقل توجه می‌کنند، گرایش یافته است. مؤلفه‌های تئوری رهبری تحول‌گرا با مولفه‌هایی نظیر نفوذ آرمانی<sup>۱</sup>، انگیزش الهام بخش<sup>۲</sup>، ترغیب ذهنی<sup>۳</sup> و ملاحظه شخصی<sup>۴</sup> تناسب خوبی با فرآیند مدیریت دانش دارد. (So Sik, 1997) رهبری تحول‌گرا محیطی ایجاد می‌کند که موجب خلق دانش، حفظ، تسهیم و بهره‌برداری از آن می‌شود. رهبران تحول‌زا، منبع کلیدی نفوذ بر فرهنگ سازمانی هستند. از طریق ایجاد و حفظ نوعی فرهنگ و جو سازمانی که تلاش‌های خلاق راترویج و انتشار یادگیری را تسهیل می‌کند، رهبران می‌توانند خلاقیت سازمانی را ارتقاء دهند. بطور خاص، با استفاده از کاریزما، تحریک ذهنی و توجه شخصی به کارکنان، رهبران تحول‌زا، کارکنان خود را به خلق و تسهیم دانش برمی‌انگیزند. (بریانت، ۲۰۰۳: ۴)

پولیتیس (۲۰۰۱) تحقیقاتی را برای شناسایی شیوه مناسب رهبری جهت کسب دانش انجام داده است. بر اساس بررسی‌های وی شیوه مدیریت مشارکتی و خود مدیریتی مشوق تسهیم، کسب و خلق دانش در سازمان است. وی همچنین از ویژگی‌های زیر بعنوان عوامل تسهیل‌گر فرآیند مدیریت دانش یاد می‌کند؛ ۱- تشویق ارتباطات سازمانی، ۲- تشویق کارکنان به مذاکره و گفتگو، ۳- تشویق کارکنان به تسهیم دانش، ۴- تشویق کارکنان به تعامل در جهت کسب دانش و ۵- ترغیب اعضا تیم به جمع‌آوری و کسب دانش و اطلاعات مورد نیاز جهت نظارت بر عملکرد خود. (Polits, 2001) با توجه به موارد فوق می‌توان گفت که ابعاد فرهنگی مورد نیاز برای سازمان‌های دانش محور در بردارنده عناصر خاصی است. جدول شماره ۲ ابعاد مختلف فرهنگی متناسب با رویکرد مدیریت دانش را از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف ارائه می‌نماید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

- 1- Idealised Influence
- 2- Inspirational Motivation
- 3- Intellectual Stimulation
- 4- Individual Consideration

## جدول شماره ۲- مولفه‌های فرهنگی متناسب با سازمان‌های دانشی با ذکر نام محققان (نویسندگان مختلف)

محققان	مولفه	بعد
گریفین و مور هید (۲۰۰۱)، کافمن (۱۹۹۲)، چویی (۲۰۰۰)، لیندن (۲۰۰۳)، ریبری و سیترا (۲۰۰۳).	فرهنگ مشارکت	فرهنگ
ال علوی و همکاران (۲۰۰۷)، میشرا و موریسای (۱۹۹۰)، آدلر (۲۰۰۱)، رنزل (۲۰۰۶)، ریبری و سیترا (۲۰۰۳).	فرهنگ اعتماد محوری	
اسکیرم و آمی دن (۱۹۹۷)، تراسلر (۱۹۹۸)، ریبری و سیترا (۲۰۰۳)، میگدادی (۲۰۰۵)، چویی (۲۰۰۰)، چانگ هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، باس (۱۹۹۰).	فرهنگ یادگیری	
اسکیرم و آمی دن (۱۹۹۷)، لیوویتز (۱۹۹۹)، پارک و همکاران (۲۰۰۴)، میلن، (۲۰۰۷)، سیدایخسان و رولند (۲۰۰۴)، لی (۲۰۰۱)، نوناکو (۱۹۹۹)، کراس (۲۰۰۰)، اسکوارتز (۲۰۰۲)، گوته (۲۰۰۲)، برگرون (۱۳۸۶).	فرهنگ تسهیم دانش	
اسکیرم و آمی دن (۱۹۹۷)، خلیفه و البوو (۲۰۰۳)، چانگ هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، صلواتی (۱۳۸۵)، الیور و کاندادی (۲۰۰۶)، داوونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، چویی (۲۰۰۰)، ریبری و سیترا (۲۰۰۳)، هلسینگ (۲۰۰۱)، باس (۱۹۹۰)، پیکرینگ و ماتسون (۱۹۹۲)، بریانت (۲۰۰۳)، میگدادی (۲۰۰۵)، سیدایخسان و رولند (۲۰۰۴)، گوته (۲۰۰۲)، پولیتیس (۲۰۰۱).	رهبری دانش پرور	

### ج: تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات

تکنولوژی اطلاعات یکی از کانال‌های عمده دسترسی وسیع و گسترده به دانش است. تکنولوژی تواناسازی، کلیدی برای استراتژی‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش است و هنوز بعنوان مؤثرترین ابزار کسب، ذخیره، تغییر و انتشار اطلاعات شناخته می‌شود. (Wang & Ahmed, 2003) فناوری‌های اطلاعات دو قابلیت عمده برای مدیریت دانش فراهم می‌نمایند: اولاً به وسیله آشکار کردن دانش، می‌توانند نوعی سیستم خبره یا پیش‌بینی تصمیم‌گیری ایجاد کنند. ثانیاً فناوری اطلاعات کمک می‌کند که افراد با تخصص‌های خاص در جریان فعالیت یکدیگر قرار گرفته و امکان ارتباط سریع آن‌ها فراهم شود. (بلودگود و سالیس باری، ۲۰۰۱)

فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به شیوه‌های مختلفی بر مدیریت دانش تاثیر می‌گذارند که برخی از آن‌ها عبارتند از:

- جمع‌آوری سریع، ذخیره‌سازی و تبادل دانش را به گونه‌ای تسهیل می‌کنند که در گذشته به هیچ وجه امکان‌پذیر نبوده است.

- موجب ادغام و انسجام اجزاء مختلف دانش می‌شوند که به صورت جزء به جزء جریان دارند. این انسجام موجب از بین رفتن موانع موجود در ارتباطات میان بخش‌های مختلف سازمان می‌شود.

- موجب تقویت همه روش‌های خلق، انتقال، ذخیره و بکارگیری دانش می‌شود (Lee & Choi, 2003). بر این اساس، دو مقوله فناوری‌ها و شناخت افراد از آن‌ها جایگاه مهمی را در بحث فناوری اطلاعات و ارتباطات به خود اختصاص داده‌اند.

### نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در فرآیند مدیریت دانش

مدیریت دانش می‌تواند بعنوان یک راهبرد با عدم وابستگی، یا وابستگی کم به فناوری‌های پیشرفته امروزی اجرا شود. گروه‌های دانش به چیزی بیش از فضای فیزیکی نیاز دارند تا اعضای گروه بتوانند برای بحث درباره ایده‌ها با یکدیگر ملاقات کنند. مدیریت دانش همانند اغلب راهبردهای تجاری دیگر می‌تواند با استفاده مناسب از فناوری‌های اطلاعاتی، نتایج بسیار مهمی به دنبال داشته باشد. (برگرون، ۱۳۸۶: ۱۵۹)

### نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در خلق دانش

بنابر اظهارات سیانگ، ظهور فناوری اطلاعات و ارتباطات و بخصوص اینترنت، باعث دسترسی آسان و سریع به اطلاعات به روز شده که خود می‌تواند ابزار و ماده اولیه تولید یا خلق دانش جدید باشد. برخی از مهم‌ترین ابزارها عبارتند از: موتورهای جستجوی اطلاعات، پایگاه‌های داده، انبارهای داده الکترونیکی داده کاوی.

### نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در ذخیره سازی دانش

انواع وسایل، تکنیک‌ها و سیستم‌های ذخیره‌سازی اطلاعات به ذخیره‌سازی دانش کمک می‌کنند. با این وجود نکته مهم آن است که دانش برای ذخیره‌شدن در قالب سیستم‌های اطلاعاتی، بایستی کد گذاری شود. تحقیقات فراوانی در زمینه روش‌های کدگذاری و میزان اثربخشی هر کدام صورت گرفته است. از مهمترین سیستم‌هایی که به ذخیره‌سازی دانش در سازمان کمک می‌کنند عبارتند از: سیستم‌های مدیریت اسناد و اطلاعات، پایگاه‌های داده و پایگاه‌های دانش.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در نشر دانش

نشر دانش، به معنی انتقال دانش از یک منبع دانشی (افراد، تیم‌ها یا سازمان‌ها) به منبعی دیگر است. (Sharifuddin & Rowland, 2004) نشر و انتقال، مستلزم تبدیل انواع دانش ضمنی و آشکار به یکدیگر است.

## نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در بکارگیری دانش

بسیاری از سیستم‌های اطلاعاتی در قالب ارائه گزارش‌های مختلف، تسریع دسترسی به اطلاعات و نظایر آن، سبب تسهیل بکارگیری دانش می‌شوند. اما مسئله اصلی این است که بکارگیری دانش بیش از آنکه وابسته به سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی باشد، به استراتژی‌های سازمان و فرآیندهای کاری بستگی دارد. البته در این میان، فناوری اطلاعات و ارتباطات شرایط را برای استفاده بهتر از دانش فراهم می‌کند.

## شناخت و آگاهی از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی

به اعتقاد بسیاری از اندیشمندان، برخورداری صرف از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی نمی‌تواند فرآیند دانش محوری را در سازمان تسهیل نمایند. عامل بسیار مهم دیگر شناخت، آگاهی و توانایی افراد در استفاده از این فناوری‌ها می‌باشد. به نظر آن‌ها عدم شناخت و آگاهی و عدم توانایی در استفاده بهینه از فناوری‌ها با عدم برخورداری از آن تفاوت چندانی ندارد. آموزش کافی در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات رابطه مثبتی با فرآیند مدیریت دانش دارد و می‌تواند زمینه خلق، حفظ و نگهداری، انتقال و تسهیم و استفاده و بکارگیری دانش را فراهم نماید. هر چه آموزش بیشتری برای کارکنان در نظر گرفته شود، آن‌ها در استفاده از امکانات فناوری اطلاعات و ارتباطات آگاهتر خواهند بود و به نحو بهتری دانش را خلق و منتقل خواهند نمود. (همان)

جدول شماره ۳- مولفه‌های تکنولوژیک متناسب با سازمان‌های دانشی با ذکر نام

## محققان (نویسندگان مختلف)

محققان	مؤلفه	بعد
کونلی و گولووی (۲۰۰۳)، داوینورت و پروساک (۱۹۹۸)، گریفین (۲۰۰۲)، سیدایخسان و رولند (۲۰۰۴)، چویی (۲۰۰۰)، اسمیت و مک کین (۲۰۰۳) اسکیرم و آمی دن (۱۹۹۷)، تراسلر (۱۹۹۸)، هلسینگ (۲۰۰۱)، گلد (۲۰۰۲)، چریدس و همکاران (۲۰۰۳)، خلیفه و الیوو (۲۰۰۳)، ماتی (۲۰۰۴)، الیور و کاندادی (۲۰۰۶)، ال علوی و همکاران (۲۰۰۷)، پیوری یا (۲۰۰۷).	ابزارهای ICT	توانایی و آگاهی
سیدایخسان و رولند (۲۰۰۴)، چویی (۲۰۰۰)	شناخت ICT	توانایی و آگاهی



## نوع تحقیق و ابزار مطالعه

تحقیق حاضر از نظر هدف، توصیفی، از نظر نوع استفاده، کاربردی، از بعد زمانی، مقطعی و از نظر نوع داده‌ها، تحقیقی کمی است. ابزار اصلی این تحقیق پرسشنامه‌هایی است که با استناد به سنجه‌های ارائه شده توسط اندیشمندان مختلف طراحی شده و از سه بخش تشکیل شده است. در قسمت پرسشنامه اول به مشخصات فردی (جمعیت شناختی) پاسخ دهندگان پرداخته شده و در قسمت دوم پرسشنامه (شامل سه ستون) ۷۰ سوال در زمینه ابعاد و مولفه‌ها (بعد ساختاری شامل هفت مولفه و ۲۶ شاخص، بعد فرهنگی شامل پنج مؤلفه و ۳۶ شاخص و بعد تکنولوژیکی شامل دو مولفه و ۸ شاخص) در دو وضعیت موجود و مطلوب با استفاده از طیف لیکرت طراحی شده است. ستون وسط؛ گویه‌ها یا سنجه‌های عملیاتی هر یک از مولفه‌های پژوهش، ستون سمت چپ؛ وضعیت فعلی آن گویه (وضعیت موجود) در سازمان و ستون سمت راست؛ میزان تاثیر آن گویه را بعنوان یک عامل زمینه‌ای در سازمان‌های دانشی (وضعیت مطلوب) برای نشان می‌دهد. در آخر پرسشنامه یک سوال باز نیز برای کسب اطلاعات بیشتر ارائه شده است. لازم به توضیح است برای تکمیل پرسشنامه تلاش فراوانی صورت گرفت تا از کسانی استفاده شود که آشنایی نسبی با موضوع داشته باشند. با توجه به مورد قبل، طی برگزاری ساعات آموزش در زمینه موضوع پژوهش از پاسخ‌دهندگان خواسته شد با نهایت دقت به تکمیل پرسشنامه بپردازند.

اعتبار پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۹۱ می‌باشد و روایی پرسشنامه نیز با استفاده از روایی محتوا مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. مقیاس مورد استفاده در این تحقیق از نوع مقیاس رتبه‌ای است و گویه‌ها در پنج طیف خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد تنظیم شده‌اند.

جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه مدیران و کارشناسان ستادی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - استان تهران می‌باشند. در این تحقیق از میان ۸۴۴ نفر کل جامعه آماری از واحدهای مختلف مدیریت‌های امور اداری، امور مالی، برنامه‌ریزی، بازرگانی، تامین و توزیع عملیات و مجموعه ادارات بلا فصل و مدیریت مهندسی طرح‌ها، ۲۶۵ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه شده متناسب با حجم طبقات انتخاب شدند. همچنین، علاوه بر نظرات جامعه آماری فوق‌الذکر، از نظرات ۳۰ نفر از متخصصان با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس برای تأیید عوامل زمینه‌ای سازمان‌های دانش محور استفاده شده است.

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از فنون آمار توصیفی، آزمون اسمرینوف و کولموگروف برای نرمال بودن توزیع متغیرها، آزمون تی استیودنت زوجی برای بررسی تفاوت معنادار میانگین در حالت موجود و مطلوب و آزمون تی استیودنت تک متغیره برای بررسی ورود مولفه‌ها به مدل استفاده شده است.

## فرضیه‌های پژوهشی

- ۱- کاهش رسمیت از عوامل موثر در موفقیت فرآیند مدیریت دانش محسوب می‌شود،
- ۲- کاهش تمرکز از عوامل موثر در موفقیت فرآیند مدیریت دانش محسوب می‌شود،
- ۳- مرز زدودگی و انعطاف پذیری از عوامل موثر در موفقیت فرآیند مدیریت دانش محسوب می‌شود،
- ۴- وجود ساختارهای غیر رسمی و شبکه‌ها از عوامل موثر در موفقیت فرآیند مدیریت دانش محسوب می‌شود،
- ۵- استفاده از تیم و اعطای پاداش به آن از عوامل موثر در موفقیت فرآیند مدیریت دانش محسوب می‌شود،
- ۶- پست‌های رسمی برای فرآیندهای دانشی از عوامل موثر در موفقیت فرآیند مدیریت دانش محسوب می‌شود،
- ۷- حرفه گرایی در ساختار سازمانی از عوامل موثر در موفقیت فرآیند مدیریت دانش محسوب می‌شود،
- ۸- فرهنگ مشارکت اعضاء از عوامل موثر در فرآیند مدیریت دانش محسوب می‌شود،
- ۹- فرهنگ اعتماد محوری از عوامل موثر در فرآیند مدیریت دانش محسوب می‌شود،
- ۱۰- فرهنگ یادگیری از عوامل موثر در فرآیند مدیریت دانش محسوب می‌شود،
- ۱۱- فرهنگ تسهیم دانش از عوامل موثر در فرآیند مدیریت دانش محسوب می‌شود،
- ۱۲- رهبری دانش پرور از عوامل موثر در فرآیند مدیریت دانش محسوب می‌شود،
- ۱۳- وجود زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات از عوامل موثر در فرآیند مدیریت دانش محسوب می‌شود،
- ۱۴- شناخت افراد از زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات از عوامل موثر در فرآیند مدیریت دانش محسوب می‌شود.

### یافته‌های تحقیق


بدلیل نرمال بودن توزیع مولفه‌ها بر اساس آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، برای بررسی ورود متغیرهای مستقل فرضیات پژوهشی به مدل، از آزمون تی استیودنت تک متغیره (با استفاده از ستون سوم از بخش دوم پرسشنامه) استفاده شده است. فرض صفر و مخالف همه فرضیات پژوهشی فوق بصورت  $\mu = 3$  و  $\mu \neq 3$  می‌باشد.

### جدول شماره ۴- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای مربوط به فرضیات پژوهش از

#### دیدگاه کارکنان و خبرگان.

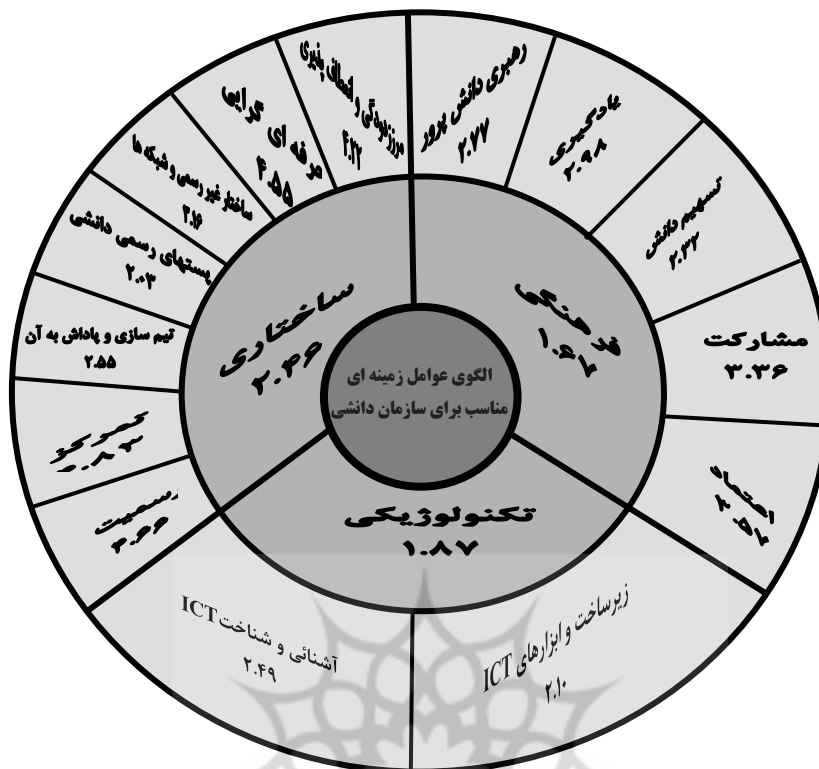
فرضیات پژوهشی	جامعه آماری	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	آماره تی	درجه آزادی	عدد معنی داری	نتیجه آزمون
فرضیه اول	کارکنان	۲۶۴	۴/۰۰	۰/۵۱	۳۱/۵۶۳	۲۶۳	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
	خبرگان	۳۰	۴/۰۲	۰/۴۷	۱۱/۸۹۱	۲۹	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
فرضیه دوم	کارکنان	۲۶۴	۴/۰۱	۰/۵۶	۲۹/۰۹۵	۲۶۳	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
	خبرگان	۳۰	۴/۰۴	۰/۶۴	۸/۸۳۳	۲۹	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
فرضیه سوم	کارکنان	۲۶۴	۴/۰۱	۰/۵۶	۲۹/۰۹۵	۲۶۳	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
	خبرگان	۳۰	۴/۱۳	۰/۳۸	۱۶/۰۳۴	۲۹	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
فرضیه چهارم	کارکنان	۲۶۴	۳/۹۵	۰/۶۰	۲۵/۷۰۳	۲۶۳	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
	خبرگان	۳۰	۴/۰۸	۰/۴۶	۱۲/۸۸۲	۲۹	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
فرضیه پنجم	کارکنان	۲۶۴	۴/۲۶	۰/۵۸	۳۵/۱۶۳	۲۶۳	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
	خبرگان	۳۰	۴/۱۵	۰/۵۳	۱۱/۷۷۰	۲۹	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
فرضیه ششم	کارکنان	۲۶۴	۴/۳۱	۰/۵۵	۳۸/۶۳۵	۲۶۳	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
	خبرگان	۳۰	۴/۲۶	۰/۴۸	۱۴/۲۵۸	۲۹	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
فرضیه هفتم	کارکنان	۲۶۴	۴/۴۲	۰/۴۵	۵۰/۵۵۱	۲۶۳	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
	خبرگان	۳۰	۴/۴۰	۰/۴۴	۱۷/۴۰۶	۲۹	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
فرضیه هشتم	کارکنان	۲۶۴	۴/۴۳	۱/۳۱	۱۷/۷۴۴	۲۶۳	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
	خبرگان	۳۰	۴/۳۲	۰/۴۹	۱۴/۵۱۶	۲۹	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
فرضیه نهم	کارکنان	۲۶۴	۴/۳۱	۰/۴۹	۴۳/۵۱۵	۲۶۳	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
	خبرگان	۳۰	۴/۲۱	۰/۵۰	۱۳/۲۸۶	۲۹	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
فرضیه دهم	کارکنان	۲۶۴	۴/۳۵	۰/۴۲	۵۱/۴۳۳	۲۶۳	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
	خبرگان	۳۰	۴/۳۰	۰/۴۲	۱۶/۷۵۵	۲۹	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
فرضیه یازدهم	کارکنان	۲۶۴	۴/۳۱	۰/۴۱	۵۰/۹۱۶	۲۶۳	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
	خبرگان	۳۰	۴/۳۲	۰/۳۲	۲۲/۵۸۰	۲۹	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
فرضیه دوازدهم	کارکنان	۲۶۴	۴/۳۳	۰/۳۸	۵۵/۷۱۳	۲۶۳	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
	خبرگان	۳۰	۴/۳۰	۰/۲۵	۲۸/۳۷۲	۲۹	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
فرضیه سیزدهم	کارکنان	۲۶۴	۴/۲۶	۰/۴۸	۴۲/۲۱۰	۲۶۳	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
	خبرگان	۳۰	۴/۳۱	۰/۴۳	۱۶/۶۸۲	۲۹	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
فرضیه چهاردهم	کارکنان	۲۶۴	۴/۵۰	۰/۵۹	۴۱/۰۹۶	۲۶۳	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر
	خبرگان	۳۰	۴/۵۶	۰/۵۲	۱۶/۴۷۶	۲۹	۰/۰۰۰	رد فرضیه صفر

همانطور که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌گردد، مقدار عدد معنی داری مشاهده شده برای تمامی فرضیات تقریباً برابر صفر بوده که از سطح معنی داری استاندارد (۰/۰۵) کمتر است. لذا فرضیات در سطح اطمینان ۹۵ درصد برای تمامی فرضیات مورد تایید قرار نمی‌گیرد. به این معنی که پاسخ‌های ارائه شده به تمامی فرضیات از میانگین حد متوسط ( $\mu=3$ ) برخوردار نمی‌باشد و از آنجا که علامت آماره تی مثبت می‌باشد می‌توان گفت که پاسخ‌های ارائه شده به این فرضیه جهت‌گیری به سمت گزینه‌های بالاتر از متوسط را دارند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تمامی مولفه‌ها از عوامل موثر در موفقیت فرآیند مدیریت دانش محسوب می‌شوند. همانگونه که از ادبیات موضوع برمی‌آید رابطه معکوسی میان دو مولفه اول و موفقیت مدیریت دانش وجود دارد. نتایج حاصل از تحقیق حاضر نیز موید چنین ادعایی است. عبارت دیگر به اعتقاد جامعه آماری و متخصصان با افزایش میزان رسمیت و تمرکز، شاهد خلق و اکتساب، حفظ و نگهداری، انتقال و تسهیم و کاربرد و استفاده کمتری از دانش در سازمان خواهیم بود. همچنین ادبیات موجود مبین رابطه مستقیمی میان سایر مولفه‌ها و موفقیت مدیریت دانش است. نتایج تحقیق حاضر نیز این موضوع را تأیید می‌کند. عبارت دیگر با افزایش سطح مولفه‌های مذکور شاهد خلق و اکتساب، حفظ و نگهداری، انتقال و تسهیم و کاربرد و استفاده بیشتری از دانش در سازمان خواهیم بود. براین اساس مدل نهایی الگوی عوامل زمینه‌ای مناسب برای سازمان‌های دانشی در راستای موفقیت مدیریت دانش بصورت نمودار شماره ۱ ترسیم کردید.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

نمودار شماره ۱- الگوی نهایی عوامل زمینه‌ای نهایی برای سازمانهای دانشی:  
مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران



در مرحله بعدی در پژوهش به مقایسه مولفه‌ها در وضع موجود و مطلوب (با مقایسه ستون اول و سوم از بخش دوم پرسشنامه) پرداخته شده است؛ بدین معنی که آیا تفاوت معنی داری میان عوامل زمینه‌ای مذکور در وضع موجود و مطلوب جامعه آماری مشاهده می‌شود یا خیر. بر این اساس، فرضیه‌های پژوهشی عبارتند از: میان وضعیت موجود و مطلوب تمامی مولفه‌ها تفاوت معنی داری وجود دارد. عبارتی دیگر فرض صفر و مخالف آن بصورت  $\mu_1 = \mu_2$  و  $\mu_1 \neq \mu_2$  می‌باشد.

جدول شماره ۵- نتایج حاصل از آزمون تی دونمونه ای زوجی در خصوص وضعیت مولفه‌ها در موجود و مطلوب.

فرضیات پژوهشی	مولفه	فراوانی	میانگین	آماره تی	درجه آزادی	عدد معنی داری
فرضیه اول	رسمیت در وضع موجود	۳۶۴	۳/۲۲	۱۲/۴۰۶	۲۶۳	۰/۰۰۰
	رسمیت در وضع مطلوب	۳۶۴	۲/۶۰			
فرضیه دوم	تمرکز در وضع موجود	۳۶۴	۳/۲۸	۱۰/۱۸۷	۲۶۳	۰/۰۰۰
	تمرکز در وضع مطلوب	۳۶۴	۲/۸۲			
فرضیه سوم	مرز زدودگی و انعطاف پذیری در وضع موجود	۳۶۴	۲/۶۴	۳۰/۹۰۳	۲۶۳	۰/۰۰۰
	مرز زدودگی و انعطاف پذیری در وضع مطلوب	۳۶۴	۴/۱۲			
فرضیه چهارم	وجود ساختار غیر رسمی وضع موجود	۳۶۴	۲/۲۵	۳۰/۲۷۰	۲۶۳	۰/۰۰۰
	وجود ساختار غیر رسمی وضع مطلوب	۳۶۴	۳/۹۵			
فرضیه پنجم	استفاده از تیم و پاداش به آن در وضع موجود	۳۶۴	۲/۰۷	۴۰/۴۶۱	۲۶۳	۰/۰۰۰
	استفاده از تیم و پاداش به آن در وضع مطلوب	۳۶۴	۴/۲۶			
فرضیه ششم	یستهای سازمانی رسمی دانشی در وضع موجود	۳۶۴	۱/۷۳	۴۰/۹۲۶	۲۶۳	۰/۰۰۰
	یستهای سازمانی رسمی دانشی در وضع مطلوب	۳۶۴	۴/۳۱			
فرضیه هفتم	حرفه ای گرایی در وضع موجود	۳۶۳	۲/۷۶	۳۴/۷۰۳	۲۶۲	۰/۰۰۰
	حرفه ای گرایی در وضع مطلوب	۳۶۳	۴/۴۲			
فرضیه هشتم	مشارکت اعضاء در وضع موجود	۳۶۴	۲/۴۲	۲۲/۳۷۸	۲۶۳	۰/۰۰۰
	مشارکت اعضاء در وضع مطلوب	۳۶۴	۴/۴۳			
فرضیه نهم	اعتماد محوری در وضع موجود	۳۶۴	۲/۴۷	۳۱/۹۹۲	۲۶۳	۰/۰۰۰
	اعتماد محوری در وضع مطلوب	۳۶۴	۴/۳۱			
فرضیه دهم	یادگیری در وضع موجود	۳۶۴	۲/۲۷	۳۴/۳۹۳	۲۶۳	۰/۰۰۰
	یادگیری در وضع مطلوب	۳۶۴	۴/۳۵			
فرضیه یازدهم	فرهنگ تسهیم دانش در وضع موجود	۳۶۴	۲/۰۴	۵۱/۲۶۷	۲۶۳	۰/۰۰۰
	فرهنگ تسهیم دانش در وضع مطلوب	۳۶۴	۴/۳۱			
فرضیه دوازدهم	رهبری دانش پرور در وضع موجود	۳۶۴	۲/۱۹	۵۰/۱۵۱	۲۶۳	۰/۰۰۰
	رهبری دانش پرور در وضع مطلوب	۳۶۴	۴/۲۳			
فرضیه سیزدهم	زیرساخت فن آوری ارتباطات و اطلاعات در وضع موجود	۳۶۴	۲/۰۹	۳۹/۲۱۶	۲۶۳	۰/۰۰۰
	زیرساخت فن آوری ارتباطات و اطلاعات در وضع مطلوب	۳۶۴	۴/۲۶			
فرضیه چهاردهم	شناسخت فن آوری ارتباطات و اطلاعات در وضع موجود	۳۶۳	۲/۴۹	۳۱/۸۰۶	۲۶۲	۰/۰۰۰
	شناسخت فن آوری ارتباطات و اطلاعات در وضع مطلوب	۳۶۳	۴/۴۹			

با توجه جدول فوق، مقدار عدد معنی داری مشاهده شده تقریباً برابر صفر می‌باشد که از سطح معنی‌داری استاندارد (۰/۰۵) کمتر است. بنابراین فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید نمی‌شود. این امر به این معنا است که میان دیدگاه پاسخ دهندگان در زمینه تمامی مولفه‌ها در وضع موجود و وضع مطلوب تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

### نتیجه‌گیری

اقتصاد دانشی الزامات خاصی را برای سازمان‌ها ایجاد نموده است. بسیاری از کارکردها و ویژگی‌هایی که عامل موفقیت سازمان‌ها در اقتصادهای سنتی هستند، در اقتصاد دانشی اهمیت و کاربرد خود را از دست داده‌اند. سازمان‌ها برای بقا و موفقیت در چنین شرایطی تعدیلات گسترده و بنیادینی در ساختار و فرآیندهای خود انجام داده‌اند. برای موفقیت سازمان‌ها در این زمینه، همه عوامل سازمانی از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و تکنولوژی باید دارای ویژگی‌های خاصی بوده و از هماهنگی و انسجام برخوردار باشند. شناسایی عوامل زمینه‌ای در سازمان‌های دانش محور هدف اساسی پژوهش حاضر است. براین اساس، ضمن شناسایی مهمترین مولفه‌های زمینه‌ای متناسب با رویکرد مدیریت دانش به بررسی وضعیت آن‌ها در جامعه آماری پرداخته شد. نتایج حاصله حاکی از تایید تمامی فرضیات تحقیق می‌باشد. همچنین بیانگر آنست که وضعیت موجود مولفه‌های تحقیق در مقایسه با وضعیت مطلوب آن از تفاوت معنی‌داری برخوردار است. دراین راستا پیشنهادات زیر بر اساس یافته‌های تحقیق می‌تواند راهگشای سازمان برای ایجاد نوعی فضای دانشی متناسب با رویکرد مدیریت دانش باشد.

۱- تلاش مدیریت سازمان در راستای کاهش قوانین و مقررات و رویه‌های رسمی و مکتوب در مورد نحوه انجام وظایف و فعالیت‌های سازمانی، مبتنی نکردن صرف نحوه برقراری ارتباطات و روابط درون سازمانی بر رویه‌های رسمی و از پیش تعیین شده و تدارک شرایطی برای اداره برخی موقعیت‌ها و انجام امور بر اساس توافقات غیر رسمی میان افراد به منظور ترغیب روحیه علم محوری و دانش‌گرایی را در کارکنان سازمان،

۲- افزایش روابط و تعاملات غیر رسمی در سازمان، افزایش تفویض اختیار به کارکنان در مورد نحوه انجام وظایف، افزایش میزان استقلال عمل و قدرت تصمیم‌گیری کارکنان در مورد کارهای خود، تسهیل جریان ارتباطات میان واحدهای مختلف سازمان، افزایش امکان اخذ تصمیمات در هر سطحی که به بهترین اطلاعات دسترسی دارند، تشکیل جلسات منظم به

منظور تبادل اطلاعات میان مسئولین و کارکنان و افزایش امکان دسترسی کارکنان به اطلاعات و اسناد و مدارک موجود،

۳- اقتصاد داناتی محور مستلزم شالوده شکنی و اصلاح ساختار است. ممکن است برخی از ساختارهای قدیمی در حال حاضر برای سازمان ارزش افزوده‌ای نداشته باشند، بنابراین بایستی مورد تجدید نظر و اصلاح قرار گرفته و جای خود را به ساختارهای انعطاف پذیرتر و غیر سلسله مراتبی تر بدهند. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد ضمن استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی برای کاهش پیچیدگی عمودی و افقی سازمان، تیم سازی و پاداش به آن‌ها، پست‌ها و واحدهای سازمانی رسمی برای اداره فعالیت‌های دانشی و نوآورانه در سازمان ایجاد گردد،

۴- با داشتن نگاهی سیستمی به سازمان، سرمایه‌های انسانی از مهمترین درون‌دادهای هر سازمان محسوب می‌شوند. زمانی می‌توان از بهره‌وری عوامل تولید اطمینان یافت که عامل استفاده از آن‌ها، از ویژگی‌های لازم برخوردار باشد. در این راستا پیشنهاد می‌شود سیاست سازمان به سوی جذب افرادی با ویژگی‌های مورد نیاز در سازمان‌های دانشی نظیر توانایی ارائه ایده‌های جدید، توانایی حل مسئله و ارائه راهکارهای مناسب، هوشمندی و خلاقیت برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سازمانی، برخورداری از مدارک تحصیلی دانشگاهی، تنوع مهارت و تخصص، تبحر، تجربه و مهارت، توانایی درک ارتباط میان فعالیت تخصصی خود و سایر زمینه‌های مهارتی و تخصصی و ارائه آموزش لازم برای ایجاد یا تقویت این ویژگی‌ها تغییر یابد،

۵- کارکنان دانشی دارای تخصص حرفه‌ای هستند و به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران این نوع تخصص تعهدزاست. ابزار کنترل این افراد با دیگران تفاوتی دارد که مهمترین آن، تاکید بیشتر بر کنترل درونی است. سازمان بایستی بر این امر صحنه گذاشته و در این راه اهتمام ورزد، ۶- مدیران سازمان باید زمینه‌ای فراهم نمایند که کارکنان دانش و تجربیات خود را در اختیار دیگران قرار داده و در عین حال اطمینان حاصل کنند که باین کار، موقعیت شغلی آنان تضعیف نمی‌شود. آنچه در این میان اهمیت فراوانی دارد رفتار مدیران سازمان است که همواره و در همه حال الگوساز فرهنگی است. وقتی مدیران بر شعار «توزیع دانش قدرت است نه احتکار آن» پایبندی، اعتقاد راسخ و تاکید سازمان داشته و به آن عمل نمایند، زمینه تسهیم دانش بیش از پیش فراهم خواهد شد. در این راستا انجام اقدامات ذیل می‌تواند مفید باشد: تشویق کارکنان به تبادل دانش و تجربیات خود با یکدیگر، تشکیل جلسات گروهی به منظور تبادل ایده‌ها، ایجاد جو دوستانه و قابل اعتماد میان کارکنان، تهیه بولتن‌ها، بحث گروهی به منظور تصمیم‌گیری در موارد خاص، افزایش تعامل میان مسئولین و کارکنان، تسهیل دسترسی



کارکنان به اطلاعات مربوط به کار، افزایش تعاملات میان کارکنانی که کار آنها در ارتباط با یکدیگر است. مورد اخیر خود از عوامل ایجاد اعتماد میان کارکنان محسوب می‌شود،

۷- تشویق و ارتقاء فرهنگ یادگیری مستمر موجب افزایش خلق، انتقال و حرکت سازمان به سمت سازمانی یادگیرنده می‌شود. اقدامات زیر جهت تقویت فرهنگ یادگیری پیشنهاد می‌شوند: تشویق افراد خلاق و مبتکر، تشویق کارکنان به یادگیری از دیگران و آموزش به آنها، استفاده از حداکثر توان کارکنان در سازمان، اهمیت دادن به یادگیری و دانش، تشکیل بانک اطلاعاتی برای شناسایی اساتید صاحب‌نظر دانشگاهی و تدوین برنامه‌هایی برای آنها در رابطه با توسعه ظرفیت مدیران و کارکنان از طریق برگزاری سمینارها و کنفرانس‌های نظام‌مند، طرح‌ریزی فرهنگ سازمانی جدید مبتنی بر ارزش‌های یادگیری و پرهیز از حرکت به سوی فرهنگی با ویژگی پاداش‌دهی صرفاً مادی،

۸- تدارک شرایطی برای شناخت کافی و قابل قبول اعضای سازمان از یکدیگر، تاکید بر شفافیت، درک متقابل، گشودگی و پذیرش در تعاملات میان اعضاء سازمان، ایجاد جو همکاری و همدلی متقابل میان اعضای سازمان، پایبندی به صداقت، مبادله دیدگاه‌ها و ارزش‌ها در سازمان، رعایت عدالت میان کارکنان، یکسان نمودن ادعا و عمل، تسهیل و تشویق تبادل اطلاعات و استفاده از آموزه‌های دینی و اعتقادی برای ایجاد بستر مناسب اعتماد میان اعضای سازمان،

۹- با توجه به نقش حساس رهبران در موفقیت مدیریت دانش موارد زیر را می‌توان برای ارتقاء ظرفیت مدیران مد نظر قرار داد؛ ایجاد مراکز توسعه و مطالعات راهبردی پرورش مدیران برای تقویت مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی جهت آگاهی از چالش‌های محیطی و افزایش قابلیت‌های یادگیری، تشکیل بانک اطلاعاتی نظام‌مند به منظور شناسایی استعدادها بالقوه مدیریتی و پرسنلی درون شرکت، تنظیم برنامه‌هایی برای مدیران جهت ارائه سمینارها و کنفرانس‌های ویژه در حوزه تخصصی خود، تنظیم قوانین و مقررات مناسب جهت ارتقا و ترقی شغلی مدیران بر اساس معیارهای دانشی، تشویق الگوی رهبری تحول آفرین بعنوان عامل تقویت کننده فعالیت‌های مدیریت دانش و اهتمام مدیران بر یادگیری شخصی به عنوان عاملی برای فرهنگ سازی سازمانی،

۱۰- استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و اثرات مثبت آن در ساختار سازمان امر مسلمی است. باید با نگرش مثبت نسبت به ایجاد فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در حوزه‌های مختلف سازمانی بویژه در بعد ساختاری اقدام نمود. با توجه به نتایج تحقیق، وجود زیر ساخت

مناسب فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و توانایی کارکنان در استفاده از این فناوری‌ها نقش مهمی در خلق و انتقال دانش دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان با سرمایه‌گذاری بیشتر در زمینه ایجاد زیرساخت مناسب فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در سازمان و آموزش کارکنان به خلق و انتقال دانش کمک نماید.

۱۱- وجود بهترین و متناسب‌ترین ابزارهای تکنولوژیک بدون توانایی کارکنان در استفاده از آن‌ها سازمان سودی برای نخواهد داشت. بر این اساس می‌توان انجام اقداماتی نظیر ارائه آموزش‌های لازم در شناخت ابزارهای تکنولوژیک و نحوه استفاده از آن‌ها و آموزش مهارت‌های چندگانه کامپیوتری را مد نظر قرار داد.

### منابع و ماخذ

- برگرون، برایان، (۱۳۸۶) "مبانی مدیریت دانش"، ترجمه قهرمانی و باقری، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش نیرو.
- دانش فرد، کرم الله (۱۳۸۵)، "اداره اثربخش سازمان‌های دانایی محور"، تهران: مجله تدبیر، ش ۱۷۴
- رادینگ، آلن، (۱۳۸۳)، "مدیریت دانش"، ترجمه محمد حسین لطیفی، تهران، انتشارات سمت.
- رحمان زاده، محمد، (۱۳۸۲) "سازمان فرایندگرا و پارادایم سازمانی"، دفتر مطالعات انتشاراتی اجتماع.
- فرهنگی، علی اکبر و همکاران؛ نظریه‌های ارتباطات سازمانی؛ موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۳.
- منوریان، عباس و عسگری، ناصر. (۱۳۸۳). خط مشی گذاری در اقتصادهای دانش محور، تهران، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت.
- Bass, B. M, (1990), "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", *Organizational dynamics*, Vol. 18, pp: 19-31
- Bennett, R. Gabriel, H. (1999) "Organizational factors and knowledge management whiten large marketing departments: An empirical study", Vol. 3, no. 3, pp: 212-225.
- Bhatt, G. , (2002), " Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge ", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No,1, pp: 31-39
- Cross, R., (2000), "Looking before you leap: assessing the jump to teams in knowledge-based work", *Business Horizons*, September, 43, 5, 29-36.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (2000), "working knowledge: How organizations manage what they know?" Harvard business school press, Boston, MA.

- Crawford, C.B. (2005), Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no. 6.
- Goh, S. C. (2002) "Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implication", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No, 1, pp: 23-30
- Graham, A.B. Pizzo, V.G. (1996) "A question of balance: Case studies in strategic knowledge Management", *European Management Journal*.
- Lave, J., Wenger, E., 1991, "Situated Learning", Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- Lee, H. and Choi, B. (۲۰۰۳), "Knowledge Management enablers, process and organizational performance": An Integrative view and empirical Examination, *Journal of Management Information Systems*, vol. 20, No. 1.
- Lei, D. and Slocum, J. W. (1992), "Global strategy, competence-building and strategic alliances", *California Management Review*, Vol. 35 no. 1, pp: 81-97.
- Milne, P. (2007) Motivation, incentives and organizational culture", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, no. 6, pp. 28-38.
- Nonaka, I. (199۹). "The knowledge-creating company". *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 96-104.
- Oliver, S. Kandadi, K. R. (2006) "How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, no. 4, pp. 6-24.
- Park, H. (2002) "Assessing the success of Knowledge Management technology implementation as a function of organization culture", dissertation, the George Washington University, Washington, DC.
- Piercy, N., Cravens, D., (1994), "The network paradigm and the marketing organization", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, no, 3, pp: 7-34.
- Politis, J. D. , (2001a), "The relationship of various leadership styles to knowledge management", *The Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 22, No. 8, pp. 354-364.
- Rapert, M. Wren, B. (1998) "Reconsidering organization structure" *Administrative science quarterly*, vol. 25, 1-17.
- 29- Rastogi, P. N. (2000) "Knowledge management & intellectual capital- The new virtuous reality of competitiveness". *Human Systems Management*, Vol. 9, no, 1, pp: 39-49
- Schwarz, G.M. (2002) Organizational hierarchy adaptation and information technology, *information and organization*, Vol. 12, pp: 153-182.

- Schriesheim, Ch. A & Proctor- Thomson, S.R. (2003) Leadership, culture and performance ,The case of New Zealand Public Sector, Journal of Change Management, Vol 3. iss4. pp: 376-393
- Sharifuddin, S. & Rowland, F. (2004) "Knowledge Management in public organization: a study on relationship between organizational elements & the performance of Knowledge transfer" Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No, 2, pp: 95-107
- Silos, I. (1999) "Employee Involvement—a Component of Total Quality Management," Production & Inventory Management Journal 40, no. 1, pp. 56-65.
- Sosik, J. J. (1997), "Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups", Group and Organizational Management, Vol. 22, pp. 460-479.
- Starbuck, W. (1992) Learning by Knowledge intensive firms, Journal of management studies, Vol9, No6, pp: 713-40.
- Wang, c. and Ahmed, p0, (2003), "Structural dimensions for knowledge based Organizations", measures business excellence, Vol. 7, No. 1, pp. 51-62

