



## The Effect of Organizational Characteristics, Knowledge Management Infrastructure and Entrepreneurial Orientation on Job Communication Satisfaction (Case Study: Government Trading Corporation of Iran)

Saeed Kazempourian<sup>1</sup>    Fatemeh Mohammadi<sup>2</sup>    Mohammadreza Taghva<sup>3</sup>

### Abstract

Job communication satisfaction of organizational staff is affected by many factors. The purpose of this research has been to investigate the effect of organizational characteristics, knowledge management infrastructure and entrepreneurial orientation on job communication satisfaction. The study has been conducted through a quantitative approach and its data collected through an offline questionnaire. Investigating these relationships requires an in-depth study of an organization and due to this, Government Trading Corporation of Iran has been selected for the study. Structural equation modeling and factor analysis have been used for data analysis. In this regard, 9 hypotheses were formulated, 6 of which were finally approved and 3 rejected. The results showed that organizational characteristics have a significant relationship with the dimensions of knowledge management infrastructure (technology, structure and culture), entrepreneurial orientation and job communication satisfaction, and culture itself as an infrastructure of knowledge management has a significant relationship with job communication satisfaction, but technology, structure and entrepreneurial orientation do not have a significant relationship with job communication satisfaction. These findings help to have a better understanding of the employees' job communication satisfaction, enhancing it by improving and modifying the knowledge management infrastructure in organizations.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation, Job Communication Satisfaction, Knowledge Management Infrastructure, Structural Equations Modeling.

---

<sup>1</sup> Corresponding author: Ph.D. student of Information Technology Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran      saeed.kazem.313@gmail.com

<sup>2</sup> Masters student of Information Technology Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran      fatemeh\_mohammadi98@atu.ac.ir

<sup>3</sup> Associate Professor of System Development Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran      taghva@gmail.com



## تأثیر ویژگی‌های سازمانی، زیرساخت مدیریت دانش و جهت‌گیری کارآفرینانه بر رضایت از ارتباطات شغلی (نمونه پژوهش: شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران)

سعید کاظم پوریان\* فاطمه محمدی\*\* محمدرضا تقوا\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۲۰

### چکیده:

رضایت از ارتباطات شغلی کارکنان سازمان، تحت تأثیر عوامل متعددی قرار می‌گیرد. هدف از این پژوهش، بررسی اثر ویژگی‌های سازمانی، زیرساخت مدیریت دانش و جهت‌گیری کارآفرینانه بر رضایت از ارتباطات شغلی کارکنان است. این پژوهش با رویکردی کمی اجرا شده و داده‌های آن از طریق پرسشنامه‌ای برخط و آفلاین جمع‌آوری شدند. بررسی این روابط نیازمند بررسی عمیق یک سازمان با زمینه مرتبط است و به همین دلیل شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران برای این پژوهش انتخاب شد. برای تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. در این راستا ۹ فرضیه تدوین شدند که در انتها ۶ مورد از آن‌ها مورد تأیید قرار گرفت و ۳ فرضیه دیگر رد شدند. نتایج این پژوهش نشان دادند که ویژگی‌های سازمانی، رابطه معناداری با ابعاد زیرساخت مدیریت دانش (فناوری، ساختار و فرهنگ)، جهت‌گیری کارآفرینانه و رضایت از ارتباطات شغلی دارد و فرهنگ نیز خود به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های مدیریت دانش، رابطه معناداری با رضایت از ارتباطات شغلی دارد، اما فناوری، ساختار و جهت‌گیری کارآفرینانه، رابطه معناداری با رضایت از ارتباطات شغلی ندارند. این یافته‌ها به درک بهتر رضایت از ارتباطات شغلی کارمندان سازمان و افزایش آن از طریق بهبود و اصلاح زیرساخت مدیریت دانش در سازمان‌ها کمک می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** جهت‌گیری کارآفرینانه، رضایت از ارتباطات، زیرساخت مدیریت دانش، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
saeed.kazem.313@gmail.com

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
fatemeh\_mohammadi98@atu.ac.ir  
taghva@gmail.com

\*\*\* دانشیار، مدیریت توسعه سیستم‌ها، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

## مقدمه:

منابع انسانی کارآمد و پرنگیزه در افزایش اثربخشی هر سازمان نقشی مهم و اساسی ایفا می‌کند. زمانی که رفاه منابع انسانی مطرح می‌شود، عوامل بسیاری باید مورد توجه قرار گیرند. یکی از عوامل مهم در این حوزه، رضایت از ارتباطات شغلی است (معصوم، آزاد و به، ۲۰۱۵). سازمان‌های دولتی در محیطی پیچیده و همراه با تقاضاهای روزافزون فعالیت می‌کنند. در چنین محیطی، عوامل بسیاری می‌توانند موجب افزایش یا کاهش رضایت از ارتباطات شغلی افراد شوند (ئیلماز، چلبی و چکماک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). مدیریت باید رضایت از ارتباطات شغلی افراد را با توجه به نقش مهم این موضوع در تعیین رفتار کارکنان، تعریف عملکرد فردی آن‌ها و عملکرد کلی آن‌ها مورد توجه قرار دهد. بنابراین رضایت از ارتباطات شغلی، عاملی ضروری در رفتار سازمانی است که باید درک و پایش شود. سازمان‌ها به‌نوبه خود باید رضایت از ارتباطات شغلی کارکنان خود را مورد توجه قرار دهند، زیرا تنها کارکنان راضی، دارای انگیزه و بهره‌وری خواهند بود. بدین منظور، سازمان‌ها باید منابع و پشتیبانی سازمانی لازم را برای آن‌ها فراهم سازند (باکوتیچ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). لمبرت و پائولین<sup>۴</sup> (۲۰۰۸)، اثر خصوصیات سازمانی را بر رضایت از ارتباطات شغلی و تعهد سازمانی کارکنان مورد بررسی قرار دادند. خصوصیات سازمانی در پژوهش آن‌ها دربرگیرنده ارتباطات، رسمیت، ورودی‌های تصمیم‌گیری و فرصت‌های ارتقا بود. علاوه بر این، بحث در خصوص عوامل تعیین‌کننده رضایت شغلی کارکنان در ادبیات حول سه عامل گسترده یعنی عوامل سازمانی، محیطی و شخصی می‌چرخد (اولوونومی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). عوامل سازمانی که در این

---

<sup>1</sup> Azad, Masum & Beh

<sup>2</sup> Yilmaz, Çelebi & Çakmak

<sup>3</sup> Bakotić

<sup>4</sup> Lambert & Paoline

<sup>5</sup> Oluwunmi et al.

پژوهش بررسی شدند عبارت‌اند از حقوق، پاداش، ترفیع، امنیت شغلی و سیاست‌های سازمانی.

اقتصاد در گذر زمان از مرحله سنتی به مرحله دانش‌بنیان رسیده است. ظهور اقتصاد دانش‌محور، سازمان‌ها را وادار به ترک روش‌های سنتی در برخورد با منابع انسانی و به‌کارگیری رویکرد مدیریت دانش کرده است (البوسعیدی و اولفمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ اوبیدات، حدیدی و طرهینی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). مدیریت دانش اغلب پیرامون ایجاد، فراهم‌سازی، تقویت و پشتیبانی از محیط‌های دانشی مناسب در سازمان جهت انگیزش و توانمندسازی افراد دانشی به‌منظور استفاده و تسهیم دانش خود و خلق دانش جدید مطرح می‌شود (کیانتو، وانالا و هیلمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). به‌علاوه افرادی که در سازمان‌های دولتی به‌عنوان کارکنان دانشی شناخته می‌شوند، کسانی هستند که کار آن‌ها مبتنی بر دانش کسب‌شده از طریق تحصیلات رسمی یا تجربه کاری آن‌ها است. این کارکنان با اتکا به شایستگی‌ها و توانایی‌های خود در حل مشکلات چالش‌برانگیز و ارائه راهکارهای جدید، به رشد و پیشرفت سازمان‌های خود کمک می‌کنند. اینجاست که زیرساخت مدیریت دانش مطرح می‌شود.

زیرساخت مدیریت دانش، مبنای مدیریت دانش است و منعکس‌کننده فرهنگ سازمان، ساختار سازمان، زیرساخت فناوری اطلاعات سازمان، دانش مشترک و محیط فیزیکی آن است (پانو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). متأسفانه بسیاری از سازمان‌ها، توانایی استخراج دانش و تسهیم آن را ندارند، زیرا از روش‌های غیر اثربخش و زیرساخت نامناسبی برای مدیریت دانش بهره می‌گیرند. ایجاد یک زیرساخت مناسب با اتخاذ فرهنگ و ساختار مناسبی که تعامل را بهبود بخشد، رابطه نزدیک‌تری

<sup>1</sup> Al-Busaidi & Olfman

<sup>2</sup> Obeidat, Al-Hadidi & Tarhini

<sup>3</sup> Kianto, Vanhala & Heilmann

<sup>4</sup> Pannu

میان کارکنان ایجاد کند و آن‌ها را به تسهیم و انتشار دانش ترغیب کند، باعث ارتقاء سطح تسهیم و انتشار دانش در سازمان‌ها می‌شود (چو و چان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

امروزه سازمان‌ها در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که گرایش داشتن به سمت فعالیت‌های کارآفرینانه برای آن‌ها امری ضروری است. بنابراین سازمان‌ها باید شرایطی را فراهم آورند که در کل سازمان، جو و روحیه کارآفرینی حکفرما شده و افراد بتوانند به‌طور فردی و گروهی در سازمان به فعالیت‌های کارآفرینانه بپردازند. جهت‌گیری کارآفرینانه مزیت استراتژیک است که در بررسی فرصت‌ها محقق شده و این امور را به‌منظور امکان استفاده از این فرصت‌ها سازمان‌دهی می‌کند (خواهنده کارنما و همکاران، ۱۳۹۶). کوین و اسلوین<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) و لامپکین و دس<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) تأکید کردند که ویژگی‌های کارآفرینانه و فرهنگ کارآفرینانه سازمان (که توسط ارزش‌های سازمانی، مفاهیم منحصر به فرد و ویژگی‌های کلیدی سازمانی توصیف می‌شوند) جهت‌گیری کارآفرینانه آن را تشکیل می‌دهند. این موضوع دارای دو جنبه است: روش جدیدی برای اجرا و تفکر و کاوش فرصت‌ها؛ و سازمان‌دهی منابع جهت پیشنهاد قیمت جدید به بازار.

پژوهش حاضر تلاش دارد تأثیر ویژگی‌های سازمانی، زیرساخت مدیریت دانش و جهت‌گیری کارآفرینانه بر رضایت از ارتباطات شغلی را در میان کارکنان شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران مورد بررسی قرار دهد. رضایت از ارتباطات شغلی بین کارکنان این شرکت یک مسئله ضروری است زیرا در نهایت منجر به سطح عملکرد بالاتر و افزایش بهره‌وری می‌شود. از طرف دیگر، مدیریت دانش نیز در این سازمان به‌طور جدی مورد توجه قرار نگرفته است. این

---

<sup>1</sup> Chow & Chan

<sup>2</sup> Covin & Slevin

<sup>3</sup> Lumpkin & Dess

مطالعه با شناسایی تأثیر زیرساخت مدیریت دانش روی رضایت از ارتباطات شغلی کارکنان به سازمان در برنامه‌ریزی راهبردهای مدیریت دانش و بهره‌برداری حداکثری از مزایای آن کمک می‌کند.

## ادبیات نظری پژوهش:

با توجه به هدف این پژوهش که بررسی اثر ویژگی‌های سازمانی، زیرساخت مدیریت دانش و جهت‌گیری کارآفرینانه بر رضایت از ارتباطات شغلی کارکنان است، در این بخش به بررسی پیشینه پژوهش‌های خارجی و داخلی انجام پذیرفته در این حوزه پرداخته می‌شود.

### رضایت از ارتباطات شغلی

رضایت از ارتباطات شغلی در طول سالیان مختلف توجه بسیاری را به خود جلب کرده است زیرا کارکنان، تعیین‌کنندگان اصلی بهره‌وری سازمان هستند. با این حال، کارکنان به علت شرایط متغیر و پیچیده محیط خود، با مشکلات مختلفی روبرو می‌شوند. کارکنانی دارای اضطراب، افسردگی یا نارضایتی باشند، کیفیت و بهره‌وری کمتری را در کار از خود نشان می‌دهند (جورج و زکریا، ۲۰۱۵). در نتیجه سازمان باید توجه ویژه‌ای به جنبه‌های روان‌شناسانه کارکنان داشته باشد.

### زیرساخت مدیریت دانش

پژوهشگران متقدم مانند والش و اونگسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) نشان دادند که افراد، فرهنگ، ساختار، تحول، بوم‌شناسی و بایگانی‌های بیرونی، زیرساخت‌های مهم مدیریت دانش هستند. گولد و همکاران (۲۰۰۱) با در نظر گرفتن فناوری، فرهنگ و ساختار به‌عنوان زیرساخت‌های مدیریت دانش،

<sup>1</sup> George & Zakkariya

<sup>2</sup> Walsh & Ungson

رویکردی سه‌عامله را در تلاش برای بررسی قابلیت‌ها مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی از طریق داده‌های جمع‌آوری‌شده از مدیران ارشد اتخاذ کردند. لاوپاس<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، سه زیرساخت مدیریت دانش با نام‌های فرهنگ، ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات را مورد بررسی قرار داد. این مطالعه، نشان داد که سازمان‌ها در تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح، فرهنگ و ساختار سازمانی را در اولویت قرار می‌دهند. مطالعه دیگری که رابطه میان عناصر سازمانی و عملکرد انتقالات دانش در بخش دولتی را مورد بررسی قرار داد، توسط سید احسان و رولند<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) انجام گرفت. مطالعه آن‌ها از ۵ عامل به‌عنوان زیرساخت مدیریت دانش استفاده می‌کرد: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری، افراد/ منابع انسانی و رهنمودهای سیاسی. پیشینه موضوع، جهت‌گیری‌هایی را نسبت به دامنه زیرساخت مدیریت دانش فراهم می‌سازد. زیرساخت مدیریت دانش عموماً به سمت سه بعد اصلی و رایج همگرا می‌شوند که فناوری، ساختار و فرهنگ نام دارند.

لی و چوی<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) فناوری را به‌عنوان حضور پشتیبانی فناوری اطلاعات در سازمان تعریف کردند. قابلیت فناوری، اشاره به ساختار بنیادین فناوری اطلاعات سازمان دارد که شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار، شبکه و پایگاه داده داخلی و خارجی است (پاندی و دوتا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). لیمبو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) نشان دادند بین فناوری و رضایت از ارتباطات شغلی رابطه معناداری وجود دارد.

<sup>1</sup> Laupase

<sup>2</sup> Syed-Ikhsan & Rowland

<sup>3</sup> Lee & Choi

<sup>4</sup> Pandey & Dutta

<sup>5</sup> Limbu et al.

ساختار سازمانی، تخصیص رسمی وظایف و سازوکارهای مدیریتی جهت حفظ هم‌راستایی و یکپارچگی فعالیت‌های کاری است (قانی، جایابالان و سوگومار<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). ساختار سازمانی، نقش مهمی در تعیین تسهیم دانش و متعاقباً رفتار و رضایت کارمندان دارد و تأثیر بسیاری بر استفاده از فناوری و شبکه‌های ارتباطی و تسهیل مشارکت و تسهیم دانش در سازمان‌ها می‌گذارد (پاندی و دوتا، ۲۰۱۳). هارلی و گرین<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) با فرض حضور دانش نشان دادند پاداش که یک عامل ساختاری حیاتی است، بر رفتار و نیز تصمیم‌گیری کارمندان تأثیر می‌گذارد. بر این اساس می‌توان گفت رابطه معناداری بین ساختار مدیریت دانش و رضایت از ارتباطات شغلی وجود دارد.

فرهنگ به ارزش‌ها، باورها، اصول و رفتارهایی اشاره دارد که در یک سازمان وجود دارند (چو، ۲۰۱۱). بنا بر گفته ماواندو و فارل<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، رفتار افراد در سازمان توسط فرهنگ سازمانی تشکیل و کنترل می‌شود. لاند<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که رابطه معناداری میان فرهنگ و رضایت از ارتباطات شغلی وجود دارد.

برخی پژوهشگران مانند ابوالوش و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۸)، کوروش‌نیا و فروزان<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) و مسده (۲۰۱۶)، پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی پیرامون بررسی تأثیر مدیریت دانش بر رضایت از ارتباطات شغلی مطرح کرده‌اند، زیرا یافته‌های پیشین باید به سایر بخش‌های صنعتی و کشورها تعمیم یابند.

<sup>1</sup> Ghani, Jayabalan & Sugumar

<sup>2</sup> Hurley & Green

<sup>3</sup> Mavondo & Farrell

<sup>4</sup> Lund

<sup>5</sup> Abualoush et al.

<sup>6</sup> Koroshnia & Forozan



## ویژگی‌های سازمانی

با توجه به آن‌جی پیتر<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) یکی از عوامل تأثیرگذار روی رضایت کارکنان ویژگی‌های سازمانی است. گرگوری<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) تأکید کرد که عواملی مانند حقوق، فرصت‌های ترفیع و شرایط کاری که بر رضایت کارکنان تأثیر می‌گذارند، به منظور افزایش سطح رضایت آن‌ها باید مورد توجه قرار گیرند. به طور مشابه، رابینز<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) اشاره کرد که حقوق عامل مهمی است که نارضایتی را خنثی و سطح رضایت کارگران را بهبود می‌بخشد. کیم و یانگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) بیان کردند که ویژگی‌های سازمانی مانند پاداش‌ها، حمایت مدیریت، روابط دوران دانشگاه و مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی، اثر مثبتی بر رضایت از ارتباطات شغلی دارند. در نتیجه می‌توان گفت رابطه معناداری بین ویژگی‌های سازمانی و رضایت از ارتباطات شغلی وجود دارد.

در یک مطالعه دیگر که توسط مگ‌نیر-واتانابه و سنو<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) انجام شد تأثیر فرهنگ و ویژگی‌های سازمانی روی مدیریت دانش بررسی شد. این مطالعه نشان داد که ویژگی‌های سازمانی نسبت به فرهنگ تأثیر قوی‌تری روی مدیریت دانش دارد. پس می‌توان گفت رابطه معناداری بین ویژگی‌های سازمانی و مدیریت دانش و در نتیجه زیرساخت‌های مدیریت دانش وجود دارد.

## جهت‌گیری کارآفرینانه

بنا بر گفته دلگادو-کاسترو و سانچز<sup>۶</sup> (۲۰۱۹)، جهت‌گیری کارآفرینانه، فرآیندی نوآورانه است که در آن، فرصت‌های محصولات و خدمات جدید تأیید و ایجاد می‌شوند تا قابلیت‌های بیشتری را

<sup>1</sup> N. J. Peter et al.

<sup>2</sup> Gregory

<sup>3</sup> Robbins

<sup>4</sup> Kim & Yang

<sup>5</sup> Magnier-Watanabe & Senoo

<sup>6</sup> Delgado-Castro & Sánchez

جهت فراهم ساختن سرمایه جدید تولید کنند. انواع فعالیت‌های کارآفرینانه‌ای که یک سازمان آن‌ها را دنبال می‌کند، اغلب تحت تأثیر عوامل سازمانی داخلی قرار می‌گیرند (برگلمن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۳). اهمیت ابعاد سازمانی داخلی در ترویج جهت‌گیری کارآفرینانه در میان شهروندان سازمانی، در گذشته مورد تأیید بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است (هورنسی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین می‌توان گفت رابطه معناداری بین ویژگی‌های سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینانه وجود دارد. مطالعات بسیاری ثابت کرده‌اند که عملکرد کارکنان با بهبود رضایت آن‌ها افزایش می‌یابد؛ با این حال، پژوهش‌های اندکی در زمینه بررسی اثر جهت‌گیری کارآفرینانه بر رضایت از ارتباطات شغلی کارکنان انجام گرفته است. با این وجود، آدونسی<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) در پژوهش خود نشان داد رابطه معناداری بین جهت‌گیری کارآفرینانه و رضایت از ارتباطات شغلی وجود دارد.

### فرضیه‌ها و چارچوب مفهومی

بر اساس مباحث مطرح شده، ۹ فرضیه‌های زیر برای پژوهش حاضر تدوین شدند:

- H<sub>1</sub>: رابطه معناداری میان ویژگی‌های سازمانی و فناوری وجود دارد.
- H<sub>2</sub>: رابطه معناداری میان ویژگی‌های سازمانی و ساختار وجود دارد.
- H<sub>3</sub>: رابطه معناداری میان ویژگی‌های سازمانی و فرهنگ وجود دارد.
- H<sub>4</sub>: رابطه معناداری میان ویژگی‌های سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینانه وجود دارد.
- H<sub>5</sub>: رابطه معناداری میان فناوری و رضایت از ارتباطات شغلی وجود دارد.
- H<sub>6</sub>: رابطه معناداری میان ساختار و رضایت از ارتباطات شغلی وجود دارد.
- H<sub>7</sub>: رابطه معناداری میان فرهنگ و رضایت از ارتباطات شغلی وجود دارد.
- H<sub>8</sub>: رابطه معناداری میان جهت‌گیری کارآفرینانه و رضایت از ارتباطات شغلی وجود دارد.

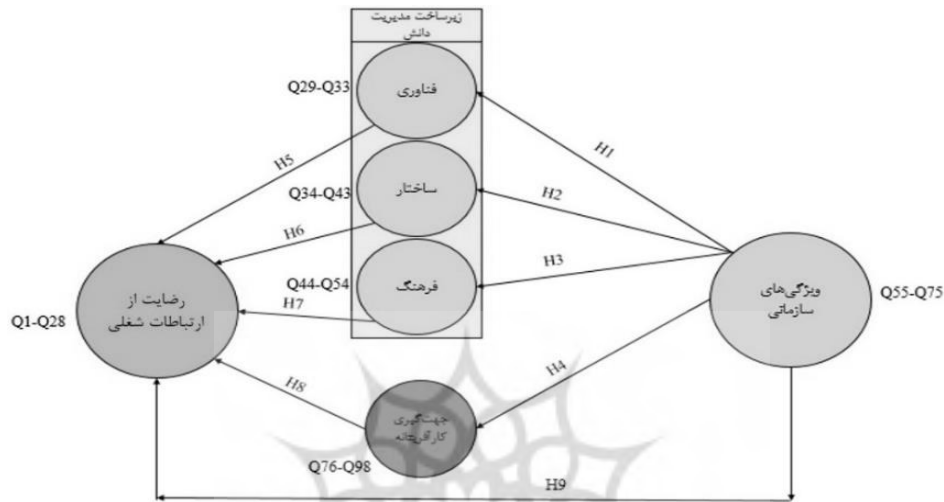
---

<sup>1</sup> Burgelman

<sup>2</sup> Hornsby et al.

<sup>3</sup> Adonisi

H<sub>9</sub>: رابطه معناداری میان ویژگی‌های سازمانی و رضایت از ارتباطات شغلی وجود دارد.  
بنا بر فرضیه‌های فوق، چارچوب مفهومی در قالب شکل (۱) برای این پژوهش پیشنهاد شد.



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش:

این پژوهش از نوع مطالعه موردی در سطح شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران انجام گرفته است که به صورت هدفمند انتخاب شد و دارای ۱۰۲ کارمند است. این سازمان متشکل از ۴ اداره در سطح شهر تهران است. کلیه این ۱۰۲ کارمند برای مطالعه انتخاب شدند. توزیع پرسشنامه‌ها به صورت آفلاین در میان پاسخ‌دهندگان انجام گرفت. با توجه به حمایت مدیریت سازمان مورد نظر از پژوهش، انتظار می‌رفت که این رویکرد بتواند به حداکثر تعداد پاسخ‌دهندگان دست یابد. به منظور اجتناب از داده‌های ازدست‌رفته، تمامی پرسش‌ها اجباری در نظر گرفته شدند، بدین ترتیب تمامی پاسخ‌های دریافتی، قابل استفاده برای تحلیل بودند. این پرسشنامه به‌طور کلی شامل ۹۸ سؤال در ۷ حوزه اصلی بود: (۱) اطلاعات شخصی و سازمانی، (۲) ویژگی‌های سازمانی،

۳ فناوری، ۴ ساختار، ۵ فرهنگ، ۶ جهت گیری کارآفرینانه و ۷ رضایت از ارتباطات شغلی. سؤالات مربوط به هر یک از این حوزه‌ها در شکل (۱) قابل مشاهده است. برای بهبود نرخ پاسخ از سوی پاسخ‌دهندگان نیز پیگیری انجام گرفت تا از تعمیم‌پذیری یافته‌های پژوهش اطمینان حاصل شود (ری و پارکر، ۲۰۰۵). خلاصه نتایج حاصل شده پیرامون اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان این مطالعه در جدول (۱) آمده است.

جدول (۱): فراوانی و درصد فراوانی اطلاعات جمعیت‌شناختی و عمومی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی یا عمومی	دسته	فراوانی	درصد فراوانی
جنس	زن	۳۵	۳۴٫۴
	مرد	۶۷	۶۵٫۶
سن	کمتر از ۲۵ سال	۲۳	۲۲٫۶
	بین ۲۵ تا ۳۵ سال	۵۷	۵۵٫۸
	بیشتر از ۳۵ سال	۲۲	۲۱٫۶
تحصیلات	دیپلم یا پایین‌تر	۱۱	۱۰٫۸
	کارشناسی	۵۴	۵۲٫۹
	کارشناسی ارشد	۲۸	۲۷٫۵
	دکتری	۹	۸٫۸
عنوان شغلی	کارمند	۹۱	۸۹٫۲
	مدیر	۱۱	۱۰٫۸
سابقه کاری	کمتر از ۱۰ سال	۲۸	۲۷٫۴
	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۵۹	۵۷٫۹
	بیشتر از ۲۰ سال	۱۵	۱۴٫۷

<sup>1</sup> Rea & Parker

ابزارهای آزمون و نیز سنجه‌های مربوطه که در این مطالعه مورد استفاده قرار گرفتند، از پژوهش‌های پیشین اتخاذ شدند. ابزارهای آزمون سازه ویژگی‌های سازمانی از مقاله هورنسی و همکاران (۱۹۹۹) اتخاذ شدند. این سازه شامل ۲۱ گزینه بود. از سوی دیگر، ابزارهای آزمون کوین و اسلویین (۱۹۸۹) و سیرت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) جهت سنجش سازه جهت‌گیری کارآفرینانه مورد استفاده قرار گرفتند و کل گزینه‌های استفاده‌شده برای این سازه، ۲۳ مورد بود. به‌منظور سنجش سازه زیرساخت مدیریت دانش، ابزارهای آزمون و سنجه‌های توسعه‌یافته توسط لی و چوی (۲۰۰۳) مورد استفاده قرار گرفتند. این سازه از ۲۶ گزینه استفاده می‌کرد که تمامی ۳ بعد این سازه را پوشش می‌دادند. برای سنجش رضایت از ارتباطات شغلی نیز از پرسشنامه‌ای استفاده شد که توسط شارما<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) تدوین شده بود و شامل ۲۸ سؤال در این حوزه بود. از آنجایی که سنجش رفتار می‌تواند با طیف لیکرت ۵ نقطه‌ای به بهترین شکل انجام گیرد (ولفر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷)، جواب‌های پاسخ‌دهندگان به گزینه‌های آزمون، از ۱ (بسیار مخالف) تا ۵ (بسیار موافق) امتیازدهی شدند تا میزان موافقت آن‌ها به دست آید.

در این پژوهش، روش حداقل مربعات جزئی (ولد<sup>۴</sup>، ۱۹۷۵)، مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفته و با توجه به حجم نمونه و تعداد متغیرها، از نرم‌افزار SmartPLS استفاده شده است. ایده اصلی روش حداقل مربعات جزئی این است که ابتدا روابط وزنی را که مؤلفه‌های یک متغیر پنهان را به آن مرتبط می‌سازد برآورده کند و سپس بارهای عاملی هر متغیر پنهان را با به‌کارگیری روابط وزنی و بر اساس میانگین موزون مؤلفه‌های آن محاسبه کرده و نهایتاً این بارهای عاملی را برای برآورد پارامترهایی برای روابط ساختاری در مجموعه‌های معادلات رگرسیون بکار

<sup>1</sup> Seibert et al.

<sup>2</sup> Sharma

<sup>3</sup> Wolfer

<sup>4</sup> Wold

گیرد (چین<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸). به این ترتیب در ابتدا با استفاده از معیارهای پایایی و روایی از صحت روابط موجود در مدل‌های اندازه‌گیری اطمینان حاصل کرده و سپس روابط موجود در بخش ساختاری بررسی و تفسیر می‌شوند. ذکر این نکته ضروری است که تنها در صورتی روابط بخش ساختاری معنادار و قابل تفسیر هستند که روابط و بخش مدل‌های اندازه‌گیری در حد قابل قبول باشند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵).

### یافته‌های پژوهش:

پس از جمع‌آوری داده‌ها به مدت یک ماه، تقریباً تمامی کارکنان سازمان مذکور به‌طور کامل به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. به علت اجباری بودن پاسخ تمامی سؤالات، هیچ پرسشنامه‌ای به علت وجود داده‌های از دست‌رفته حذف نشد. پس از جمع‌آوری داده‌ها، نرخ پاسخگویی بیش از ۹۸ درصد حاصل شد. این نرخ پاسخگویی برای انجام تحلیل آماری کافی بود (کریشی و مورگان<sup>۲</sup>، ۱۹۷۰).

پایایی ابزارهای آزمون باید جهت بهبود اعتبار یافته‌های پژوهش مورد توجه قرار گیرند. مطابق با گفته بورگ و گال<sup>۳</sup> (۱۹۷۹)، باید از شفافیت پرسش‌ها در فرآیند جمع‌آوری داده‌ها اطمینان حاصل شود. جهت حصول اطمینان از پایایی ابزارهای آزمون، آزمون پایایی برای تمامی سازه‌های تحت مطالعه انجام گرفت که و آلفای کرونباخ برای هر یک از حوزه‌های پرسشنامه و کل پرسشنامه مقداری بالای عدد ۰/۷ بود و این مقدار برای پشتیبانی از پایایی ابزار آزمون و اطمینان از

---

<sup>1</sup> Chin

<sup>2</sup> Krejcie & Morgan

<sup>3</sup> Borg & Gall

اعتبار یافته‌های پژوهش کافی است (دولیس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). در جدول (۲) مقادیر آلفای کرونباخ هر یک از حوزه‌های پرسشنامه به تفکیک ذکر شده است.

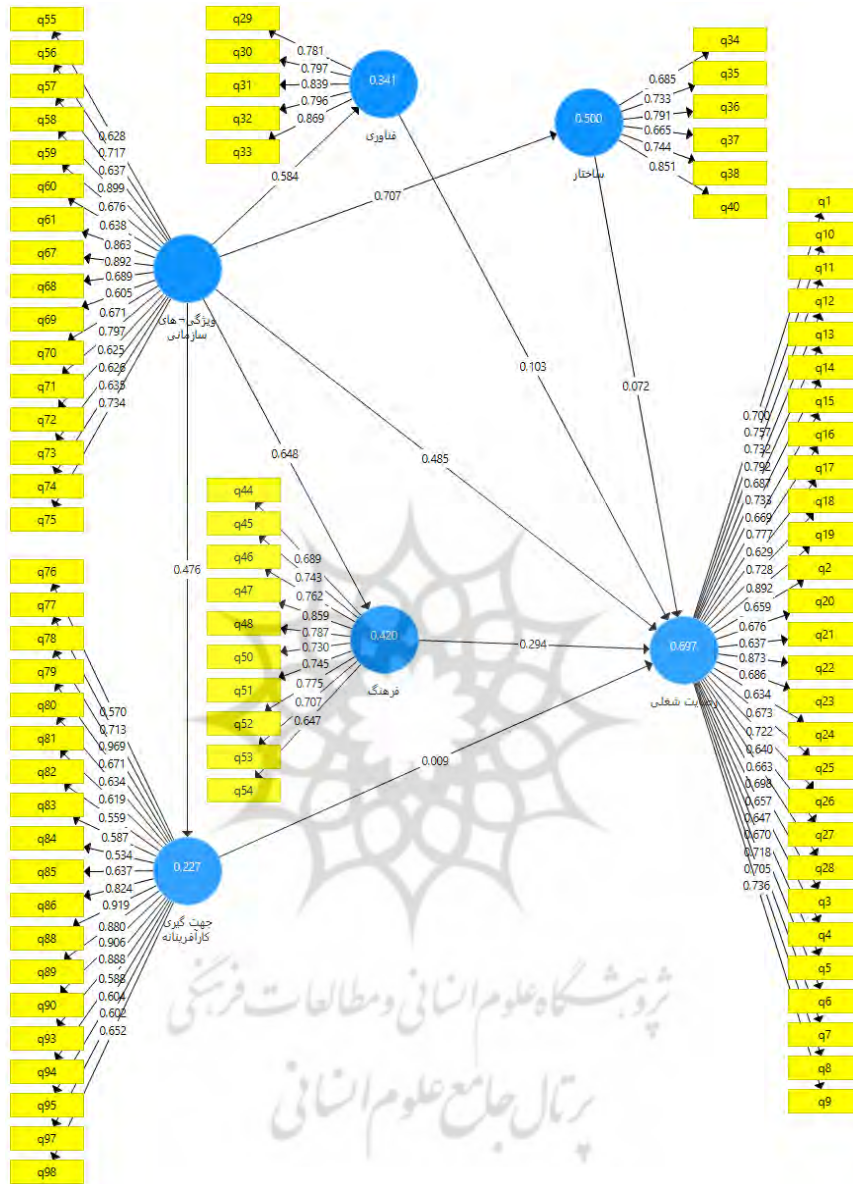
جدول ۲. شاخص‌های پایایی

متغیر	مقدار آلفای کرونباخ
جهت‌گیری کارآفرینانه	۰/۹۰۷
رضایت از ارتباطات شغلی	۰/۹۵۷
ساختار	۰/۷۷۲
فرهنگ	۰/۹۱۳
فناوری	۰/۸۷۵
ویژگی‌های سازمانی	۰/۹۰۷

ابتدا مدل مفهومی پژوهش به صورت کامل اجرا شد و طبق نتایج حاصله، شاخص‌هایی که دارای بار عاملی کمتر از ۰/۵ یا آماره t کمتر از ۱/۹۶ بودند حذف شدند و مدل اصلاحی مجدداً اجرا شد که نتایج آن در شکل‌های (۲) و (۳) قابل مشاهده است.

به منظور تحلیل ساختار پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل‌دهنده هر سازه از بارهای عاملی استفاده شده است. نتایج بارهای عاملی متغیرهای پژوهش در اشکال بالا خلاصه شده‌اند. تمامی مقادیر بارهای عاملی از ۰/۵ بیشتر شده‌اند و هم‌چنین مقادیر محاسبه‌شده t برای هر یک از بارهای عاملی بیش از ۱/۹۶ است (در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵). لذا همسویی سؤالات پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را می‌توان در این مرحله نشان داد. نتایج تحلیل عاملی نشان داند که تمامی شاخص‌های مربوط به هر یک از حوزه‌های پرسشنامه از مقادیر t (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۵) مورد قبولی برخوردار هستند و برای رضایت شغلی شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند.

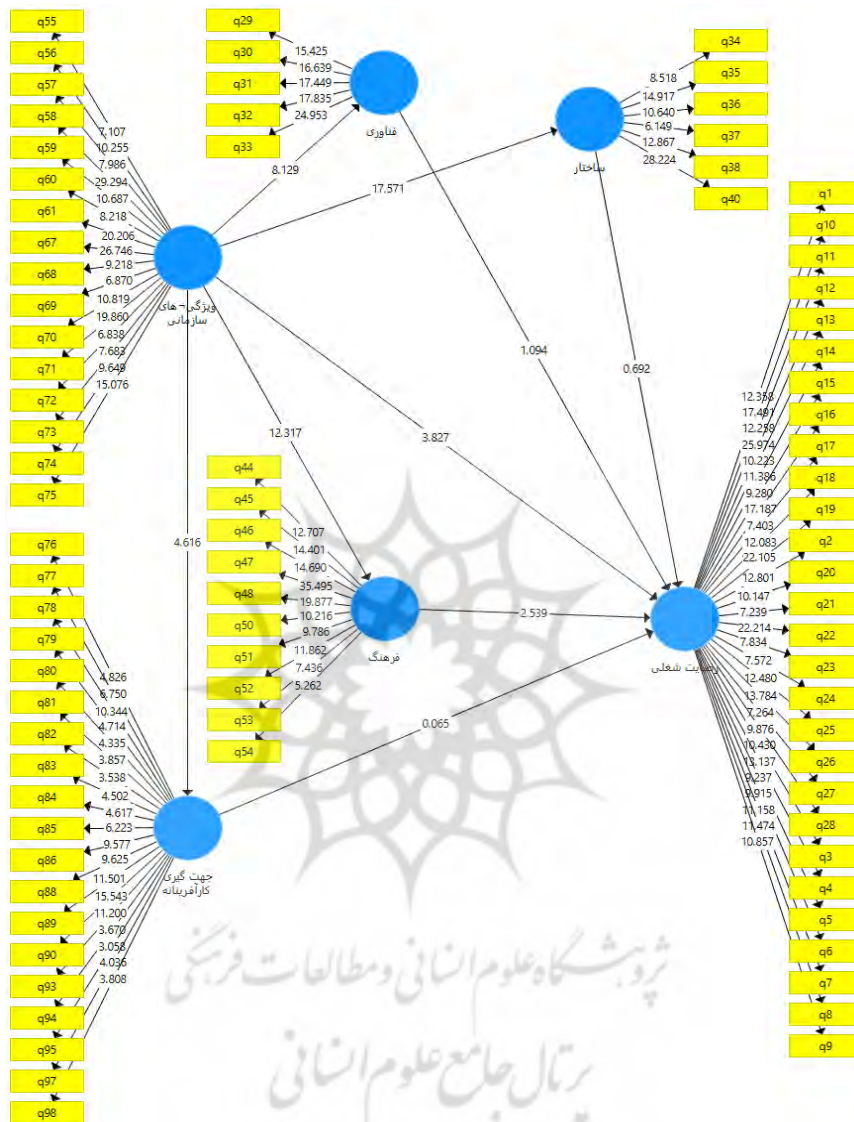
<sup>1</sup> Devellis



شکل ۲. مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر (مدل اصلاحی)



تأثیر ویژگی‌های سازمانی، زیرساخت مدیریت دانش و جهت‌گیری کارآفرینانه بر رضایت از ارتباطات شغلی  
(نمونه پژوهش: شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران)



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب (مدل اصلاحی)

طبق جدول (۳) با توجه به ضریب مسیر ۰/۵۸۴ و هم‌چنین آماره  $t$  با مقدار ۸/۱۲۹ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۹ درصد میان ویژگی‌های سازمانی و فناوری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ بنابراین فرضیه  $H_1$  معنادار است و مورد تأیید قرار می‌گیرد. با توجه به ضریب مسیر ۰/۷۰۷ و هم‌چنین آماره  $t$  با مقدار ۱۷/۵۷۱ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۹ درصد میان ویژگی‌های سازمانی و ساختار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ بنابراین فرضیه  $H_2$  معنادار است و مورد تأیید قرار می‌گیرد.

با توجه به ضریب مسیر ۰/۶۴۸ و هم‌چنین آماره  $t$  با مقدار ۱۲/۳۱۷ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۹ درصد میان ویژگی‌های سازمانی و فرهنگ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ بنابراین فرضیه  $H_3$  معنادار است و مورد تأیید قرار می‌گیرد. با توجه به ضریب مسیر ۰/۴۷۶ و هم‌چنین آماره  $t$  با مقدار ۴/۶۱۶ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۹ درصد میان ویژگی‌های سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینانه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ بنابراین فرضیه  $H_4$  معنادار است و مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۳. ضرایب مسیر و آماره  $t$  (متغیر پیش‌بین: ویژگی‌های سازمانی)

متغیر وابسته	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره $t$
فناوری	۰/۵۸۴	۸/۱۲۹**
ساختار	۰/۷۰۷	۱۷/۵۷۱**
فرهنگ	۰/۶۴۸	۱۲/۳۱۷**
جهت‌گیری کارآفرینانه	۰/۴۷۶	۴/۶۱۶**

\*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$

طبق جدول (۴) با توجه به ضریب مسیر ۰/۱۰۳ و هم‌چنین آماره  $t$  با مقدار ۱/۰۹۴ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد میان فناوری و رضایت از ارتباطات شغلی رابطه معناداری وجود ندارد؛ بنابراین فرضیه  $H_5$  معنادار نیست و مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. با توجه به ضریب مسیر ۰/۰۷۲ و هم‌چنین آماره  $t$  با مقدار ۰/۶۹۲ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد میان ساختار و رضایت

از ارتباطات شغلی رابطه معناداری وجود ندارد؛ بنابراین فرضیه H<sub>6</sub> پژوهش معنادار نیست و مورد تأیید قرار نمی‌گیرد.

با توجه به ضریب مسیر ۰/۲۹۴ و هم‌چنین آماره t با مقدار ۲/۵۳۹ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد میان فرهنگ و رضایت از ارتباطات شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ بنابراین فرضیه H<sub>7</sub> معنادار است و مورد تأیید قرار می‌گیرد. با توجه به ضریب مسیر ۰/۰۰۹ و هم‌چنین آماره t با مقدار ۰/۰۶۵ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۵ درصد میان جهت‌گیری کارآفرینانه و رضایت از ارتباطات شغلی رابطه معناداری وجود ندارد؛ بنابراین فرضیه H<sub>8</sub> معنادار نیست و مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. با توجه به ضریب مسیر ۰/۴۸۵ و هم‌چنین آماره t با مقدار ۴/۸۲۷ می‌توان گفت در سطح اطمینان ۹۹ درصد میان ویژگی‌های سازمانی و رضایت از ارتباطات شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ بنابراین فرضیه H<sub>9</sub> معنادار است و مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۴. ضرایب مسیر و آماره t (متغیر وابسته: رضایت از ارتباطات شغلی)

متغیر پیش‌بین	ضریب مسیر (β)	آماره t
فناوری	۰/۱۰۳	۱/۰۹۴
ساختار	۰/۰۷۲	۰/۶۹۲
فرهنگ	۰/۲۹۴	۲/۵۳۹*
جهت‌گیری کارآفرینانه	۰/۰۰۹	۰/۰۶۵
ویژگی‌های سازمانی	۰/۴۸۵	۳/۸۲۷**

\* p<0.05    \*\* p<0.01

#### معیارهای R<sup>2</sup> و Q<sup>2</sup>

معیار R<sup>2</sup> برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش می‌باشد و ضرایب R<sup>2</sup> مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل هستند. R<sup>2</sup> معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا و یک متغیر درون‌زا دارد و مقادیر ۰/۱۹ و ۰/۳۲ و ۰/۶۷ به ترتیب به‌عنوان ملاک برای مقادیر

ضعیف، متوسط و قوی برای آن در نظر گرفته می‌شود (چین، ۱۹۸۸). نتایج معیار  $R^2$  برای سازه‌های این پژوهش در جدول (۵) قابل مشاهده هستند.

جدول ۵. نتایج معیار  $R^2$

$R^2$	سازه
۰/۲۲۷	جهت‌گیری کارآفرینانه
۰/۶۹۷	رضایت از ارتباطات شغلی
۰/۵۰۰	ساختار
۰/۴۲۰	فرهنگ
۰/۳۴۱	فناوری

معیار  $Q^2$  نیز قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد و اگر مقدار  $Q^2$  در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲ و ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. نتایج جدول (۶) نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب این مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌کند.

جدول ۶. نتایج معیار  $Q^2$  سازه‌های درون‌زا

$Q^2$	سازه
۰/۱۳۷	جهت‌گیری کارآفرینانه
۰/۳۰۷	رضایت از ارتباطات شغلی
۰/۲۰۸	ساختار
۰/۲۰۵	فرهنگ
۰/۲۱۰	فناوری

## معیار افزونگی<sup>۱</sup>

معیار افزونگی، شاخص سنجش کیفیت مدل ساختاری برای هر متغیر درون‌زا با توجه به مدل اندازه‌گیری آن است. این معیار از حاصل ضرب مقادیر اشتراکی<sup>۲</sup> سازه‌ها در مقادیر  $R^2$  مربوط به آن‌ها به دست می‌آید و نشانگر مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک سازه درون‌زا است که از یک یا چند سازه برون‌زا تأثیر می‌پذیرد. هر چه مقدار افزونگی بیشتر باشد، نشان از برازش مناسب‌تر بخش ساختاری مدل در یک پژوهش دارد.

جدول ۷. نتایج افزونگی سازه‌های درون‌زا

افزونگی	Communality	$R^2$	سازه
۰/۱۱۴	۰/۵۰۵	۰/۲۲۷	جهت‌گیری کارآفرینانه
۰/۳۵۱	۰/۵۰۴	۰/۶۹۷	رضایت از ارتباطات شغلی
۰/۲۷۹	۰/۵۵۹	۰/۵۰۰	ساختار
۰/۲۳۳	۰/۵۵۷	۰/۴۲۰	فرهنگ
۰/۲۲۷	۰/۶۶۸	۰/۳۴۱	فناوری
۰/۲۴۱	مقدار افزونگی کل		

## معیار نیکویی برازش<sup>۳</sup>

معیار نیکویی برازش (GoF) منوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است؛ بدین معنی که به‌واسطه این معیار می‌توان پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل کرد (تننهاوس و همکاران، ۲۰۰۴). برای این معیار، مقادیر ۰/۰۱ و

<sup>۱</sup> Redundancy

<sup>۲</sup> Communality

<sup>۳</sup> Goodness of Fit

۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده‌اند. با توجه به اینکه مقدار حاصله برای شاخص نیکویی برازش (۰/۴۹۰) بیشتر از ۰/۳۶ است، می‌توان گفت که این مدل از برازش قوی برخوردار است.

جدول ۸. نتایج R2 و Commuality

Commuality	R <sup>2</sup>	سازه
۰/۵۰۵	۰/۲۲۷	جهت‌گیری کارآفرینانه
۰/۵۰۴	۰/۶۹۷	رضایت از ارتباطات شغلی
۰/۵۵۹	۰/۵۰۰	ساختار
۰/۵۵۷	۰/۴۲۰	فرهنگ
۰/۶۶۸	۰/۳۴۱	فناوری
۰/۵۱۱	-	ویژگی‌های سازمانی
۰/۵۵۰	۰/۴۳۷	GOF
۰/۴۹۰		

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

در این پژوهش، ۴ فرضیه جهت بررسی رابطه ویژگی‌های سازمانی با زیرساخت مدیریت دانش و جهت‌گیری کارآفرینانه، ۴ فرضیه جهت بررسی رابطه میان زیرساخت مدیریت دانش و جهت‌گیری کارآفرینانه با رضایت از ارتباطات شغلی و یک فرضیه نیز جهت بررسی رابطه میان ویژگی‌های سازمانی و رضایت از ارتباطات شغلی کارکنان مورد آزمون قرار گرفتند. بر اساس تحلیل آماری صورت گرفته، ۶ فرضیه مورد تأیید واقع شدند، اما فرضیه‌های مربوط به رابطه میان فناوری و رضایت از ارتباطات شغلی، ساختار و رضایت از ارتباطات شغلی و همچنین جهت‌گیری کارآفرینانه و رضایت از ارتباطات شغلی مورد تأیید قرار نگرفتند.

فرضیه‌های اول، دوم و سوم پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. این فرضیه‌ها پیرامون رابطه میان ویژگی‌های سازمانی و زیرساخت مدیریت دانش بودند. باسکاران (۲۰۱۸) نشان داد که ویژگی‌های سازمانی بر فناوری، ساختار و فرهنگ (به‌عنوان توانمندسازهای مدیریت دانش)، تأثیر مثبتی دارد. هم‌چنین زهرا و نیلسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) نیز نشان دادند که فناوری می‌تواند هماهنگی در گروه‌ها را بهبود بخشد، زیرا کارمندان را به حل مشارکتی مسائل سوق می‌دهد. علاوه بر این، دشیپانده و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) و بون و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) نیز دریافتند که فرهنگ سازمانی است، جهت‌گیری کارآفرینانه را بهبود می‌بخشد و منتهی به موفقیت کسب‌وکار سازمان می‌شود.

فرضیه چهارم پژوهش (رابطه معنادار میان ویژگی‌های سازمانی و جهت‌گیری کارآفرینانه) مورد تأیید قرار گرفت. این موضوع با پژوهش باسکاران (۲۰۱۸) نیز هم‌راستا است که ارتباط ویژگی‌های سازمانی با جهت‌گیری کارآفرینانه را با میانجی‌گری توانمندسازهای مدیریت دانش نشان می‌دهد.

فرضیه پنجم پژوهش (رابطه معنادار میان فناوری و رضایت از ارتباطات شغلی) مورد تأیید قرار نگرفت. برخلاف نتایج حاصل‌شده در این پژوهش، نتایج پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که ارائه چنین ابزارهایی به کارمندان، انجام وظایف آن‌ها را در سازمان خود ساده‌تر می‌سازد و باعث افزایش رضایت از ارتباطات شغلی آن‌ها می‌شود (مسده و همکاران، ۲۰۱۹). هم‌چنین معروفی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) نشان دادند که وقتی سازمان در فناوری سرمایه‌گذاری می‌کند، بر تصور کارمندان از سازمان تأثیر می‌گذارد و رضایت از ارتباطات شغلی آن‌ها را بهبود می‌دهد. علت

---

<sup>1</sup> Zahra & Nielsen

<sup>2</sup> Deshpande et al.

<sup>3</sup> Baughn et al.

<sup>4</sup> Maroofi et al.

تضاد میان نتیجه حاصل شده در این پژوهش و پژوهش‌های پیشین، عدم شناخت مدیران سازمان مورد مطالعه از فناوری‌های مربوطه و در نتیجه، عدم توجه به کارکنان آشنا به این فناوری‌ها است که باعث دلسردی افراد در بهره‌گیری از فناوری مذکور می‌شود.

فرضیه ششم پژوهش (رابطه معنادار میان ساختار و رضایت از ارتباطات شغلی) مورد تأیید قرار نگرفت و این موضوع با نتایج پژوهش مسده و همکاران (۲۰۱۹) و مسده (۲۰۱۶) نیز سازگار است؛ اگرچه پژوهش‌هایی مانند ویلم و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) و کسلر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) خلاف این موضوع را نشان دادند و نتیجه گرفتند که ساختار سازمانی، اثر مثبتی بر رضایت از ارتباطات شغلی کارمندان دارد. علت همسویی این نتایج با نتایج پژوهش‌های فوق، بررسی آن‌ها در کشورهای در حال توسعه است که مورد مطالعه پژوهش حاضر نیز این گونه است. هم‌چنین پژوهش‌های مذکور در ساختاری سلسله‌مراتبی انجام گرفته‌اند که از این حیث نیز با پژوهش حاضر اشتراک دارند، در حالی که پژوهش‌های ناهمسو با پژوهش حاضر، در سازمانی با ساختار غیر سلسله‌مراتبی انجام گرفتند.

فرضیه هفتم پژوهش (رابطه معنادار میان فرهنگ و رضایت از ارتباطات شغلی) مورد تأیید قرار گرفت. این موضوع نیز با نتایج برخی پژوهش‌های پیشین سازگار است. پژوهشگرانی مانند سیلورتورن<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، بلو<sup>۴</sup> (۲۰۱۰)، بوئرباخ و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) و معصوم و همکاران (۲۰۱۵) نتایج مشابه پژوهش حاضر گرفتند. در عین حال، برخی پژوهش‌ها مانند نیز عکس موضوع را نشان دادند و بیان کردند که ارتباطی میان فرهنگ و رضایت از ارتباطات شغلی وجود ندارد (جانسون<sup>۶</sup>،

---

<sup>1</sup> Willem et al.

<sup>2</sup> Kessler

<sup>3</sup> Silverthorne

<sup>4</sup> Bellou

<sup>5</sup> Boerebach et al.

<sup>6</sup> Johnson



۲۰۰۴؛ ناوای-ولیسر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). این موضوع ممکن است ناشی از تفاوت فرهنگی هر یک از کشورهای مورد مطالعه توسط این پژوهشگران باشد.

فرضیه هشتم پژوهش (رابطه معنادار میان جهت‌گیری کارآفرینانه و رضایت از ارتباطات شغلی) مورد تأیید قرار نگرفت. این موضوع بر خلاف یافته‌های پژوهشگران پیشین مانند جیوردانی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، کالاکان<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) و سرپراسرت<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) و ساجوا و ریباکواس<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) است که نشان دادند جهت‌گیری کارآفرینانه، تأثیر مثبتی بر رضایت از ارتباطات شغلی کارمندان سازمان دارد. این تضاد نیز ناشی از اهمیت سازمان‌های مورد مطالعه نسبت به روحیه کارآفرینی در انجام وظایف است. سازمان‌های مورد مطالعه پیشین برای این موضوع، اهمیت ویژه‌ای قائل بودند، اما سازمان مورد مطالعه پژوهش حاضر صرفاً بر انجام وظایف تعریف شده تأکید دارد و برای جهت‌گیری کارآفرینانه، ارزش خاصی قائل نیست.

فرضیه نهم پژوهش (رابطه معنادار میان ویژگی‌های سازمانی و رضایت از ارتباطات شغلی) مورد تأیید قرار گرفت. این موضوع در پژوهش لمبرت و پائولین (۲۰۰۸) نیز مورد تأکید قرار گرفته است. علاوه بر این پژوهش‌ها کاریوان<sup>۶</sup> (۱۹۹۹)، تووریک و مک‌گیورن<sup>۷</sup> (۱۹۹۷) و لاند (۲۰۰۳) نیز در پژوهش‌های خود، وجود ارتباط معنادار میان ابعاد گوناگون ویژگی‌های سازمان و رضایت را نشان دادند. در نهایت مدل نهایی پژوهش پس از رد فرضیه‌های مربوطه به صورت زیر است.

<sup>1</sup> Navaie-Waliser et al.

<sup>2</sup> Giordani

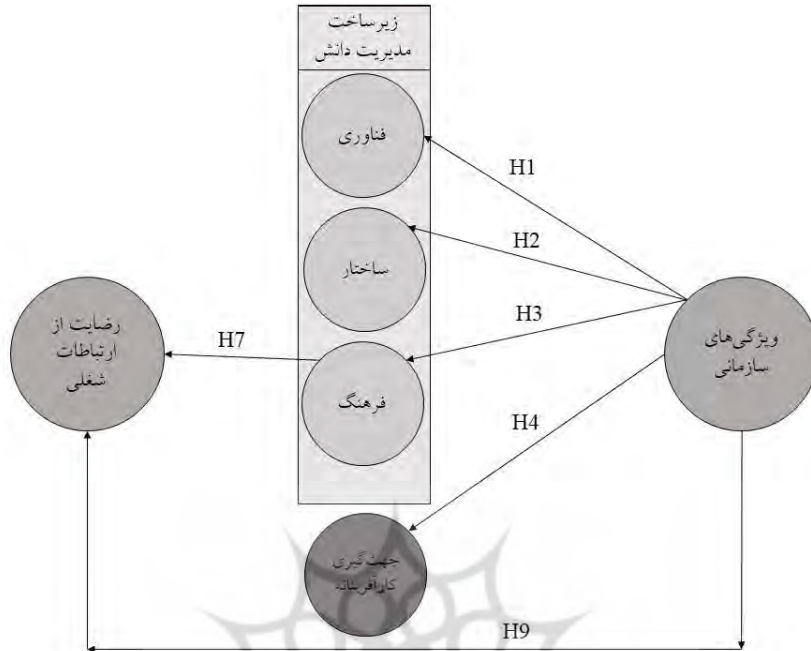
<sup>3</sup> Callaghan

<sup>4</sup> Sriprasert

<sup>5</sup> Sajeve & Rybakovas

<sup>6</sup> Curri van

<sup>7</sup> Tvorik & McGivern



شکل ۴. مدل مفهومی نهایی پژوهش

به طور خلاصه، ویژگی های سازمانی باعث بهبود کیفیت در کلیه ابعاد زیرساخت مدیریت دانش در سازمان و هم چنین افزایش جهت گیری کارآفرینانه در رفتار کارمندان آن می شوند. ابعاد زیرساخت مدیریت دانش نیز می توانند بر رضایت از ارتباطات شغلی کارمندان اثرگذار باشند. رضایت از ارتباطات شغلی در تمامی سطوح یک سازمان حائز اهمیت است. با این حال فراهم سازی چنین رضایتی برای کارکنان، منوط به دسترس پذیری ابعاد مختلف زیرساخت مدیریت دانش و نیز برخورداری سازمان از ویژگی های مساعدی است که چنین رضایتی را برای کارمندان فراهم می سازند. بنا بر مطالعات انجام گرفته و شواهد تجربی ارائه شده در این پژوهش می توان نتیجه گرفت که جنبه فرهنگی زیرساخت مدیریت دانش برای ایجاد رضایت از ارتباطات شغلی در کارکنان بسیار مهم است. علاوه بر این، ویژگی های سازمانی، خود نیز در افزایش

رضایت از ارتباطات شغلی کارکنان سازمان تأثیرگذار هستند؛ اگرچه بر اساس نتایج حاصل شده در پژوهش حاضر، جهت‌گیری کارآفرینانه خود نقش مؤثری در افزایش رضایت از ارتباطات شغلی کارکنان سازمان ندارد.

با توجه به محدودیت در زمان و سازمان‌های مشارکت‌کننده در پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه، این پژوهش تنها روی شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران آزمایش شد. به کارگیری نتایج این تحقیق، در راهبرد مدیریت دانش، ارزیابی و بهبود رضایت شغلی کارشناسان و مدیران شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران کمک و آن را ارتقاء بخشیده و در نهایت ارزیابی کل سازمان را بهبود می‌دهد. تحلیل داده با استفاده از روش معادلات ساختاری تمامی زیرساخت‌های مدیریت دانش، میزان رضایت شغلی کارکنان و جهت‌گیری کارآفرینانه سازمان را اندازه‌گیری نموده و ارائه این شاخص‌ها و روش‌ها به افزایش صحیح نگرش مدیران، در ارزیابی مدیریت دانش سازمان و رضایت شغلی کارکنان مؤثر بوده و آن‌ها را بیش از پیش در به‌کارگیری آن ترغیب خواهد نمود.

با توجه به چارچوب و یافته‌های این مطالعه، پیشنهادهای زیر به‌عنوان مسیرهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شوند:

- ۱- زیرساخت مدیریت دانش به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر ارتقاء رضایت شغلی و ارتباطات شغلی محسوب می‌شود، لذا در پژوهش‌های آتی می‌توان زیرساخت مناسب برای مدیریت دانش مورد بررسی قرار داد تا به درستی منتهی به افزایش رضایت شغلی و ارتباطات شغلی شود؛
- ۲- در پژوهش‌های آتی می‌توان متغیرهای مغفول‌مانده در مطالعه ویژگی‌های سازمانی، زیرساخت مدیریت دانش، جهت‌گیری کارآفرینانه و رضایت از ارتباطات شغلی را مد نظر قرار داد و اثر هر

یک از آن‌ها بر یکدیگر را به صورت جزئی بررسی کرد؛ بنابراین ممکن است این کار منتهی به کشف یافته‌های بیشتری شود؛

۳- می‌توان مدل ارائه‌شده در این پژوهش را در محیط‌های دیگری مانند ادارات خصوصی یا حتی سایر کشورها مورد آزمون قرار داد تا از تعمیم یافته‌ها، اطمینان حاصل شود.

در ادامه کارهای این پژوهش می‌توان پیشنهادهایی را هم در حوزه‌های کاربردی ارائه کرد:

۱- به منظور ایجاد فضایی مناسب جهت پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان پیشنهاد می‌شود شرایط لازم برای آموزش و یادگیری مستمر کارکنان فراهم شود. ایجاد فرهنگ سازمانی مشوق خلاقیت و نوآوری کارکنان نیز باعث بهبود عملکرد مدیریت دانش و در نتیجه بهبود رضایت شغلی خواهد شد.

۲- با توجه به اینکه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان به شکل قابل توجهی به حمایت مدیران ارشد در تأمین زیرساخت‌های آن مانند فرهنگ و فناوری وابسته است، از این رو پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان از طریق شیوه‌های مختلف از جمله مشارکت فعال در مراحل مختلف فرآیند اجرای مدیریت دانش، پشتیبانی از توزیع و تسهیم دانش در سازمان و تأثیر دادن میزان عملکرد دانشی افراد در سامانه‌های ارزیابی عملکرد آن را به‌طور جدی مورد توجه قرار دهند.

۳- با توجه به اینکه فناوری یک مؤلفه مهم در زیرساخت مدیریت دانش است توسعه و تقویت زیرساخت‌های فنی لازم از قبیل ارتباطات شبکه‌ای، مدیریت اسناد، پایگاه‌های داده، موتورهای کاوش و بازیابی اطلاعات، یکپارچه و به‌روز کردن سامانه‌های اطلاعاتی سازمان، تسهیل دسترسی کارکنان به دانش و اطلاعات مرتبط با حوزه کاری آن‌ها با استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و سایر موارد از دیگر پیشنهادهایی هستند که می‌توانند فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رضایت از ارتباطات شغلی را به شکل اثربخش‌تری فراهم سازند.

## منابع

- Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, ., & Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.
- Adonisi, M. (2005). The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organisational flexibility and job satisfaction (Doctoral dissertation, University of Pretoria)
- Al-Busaidi, K. A., & Olfman, L. (2017). Knowledge sharing through inter-organizational knowledge sharing systems. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 110-136.
- Bakotić, D. (2012). Job satisfaction of knowledge workers in Croatian companies. *The Journal of International Management Studies*, 7(2), 53-60.
- Baughn, C. C., J. S. R. Cao, L. L. M. Le, V. A. Lim, and K. E. Neupert. 2006. Normative, social and cognitive predictors of entrepreneurial interest in China, Vietnam and the Philippines. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 11 (1): 57-77.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4-19.
- Boerebach, B. C., Lombarts, K. M., Keijzer, C., Heineman, M. J., & Arah, O. A. (2012). The teacher, the physician and the person: How faculty's teaching performance influences their role modeling. *PLoS One*, 7(3).
- Borg, W. R., and M. D. Gall. 1979. *Educational Research* (3rd ed.) White Plains, NY: Longman.
- Burgelman, R. A. 1983a. Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science* 29 (12): 1349-1364.
- Callaghan, C.W. (2010). Entrepreneurial orientation and entrepreneurial performance of central Johannesburg informal sector street traders. Master's thesis. University of the Witwatersrand.
- Chin, W. W. (1988). The partial least squares approach to structural equation modeling. (pp. 295-336). – In: Marcoulides, G. A. (ed). *Modern methods for business research*. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, New Jersey.
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 4(7), 458-465.
- Covin, J. G., and D. P. Slevin. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10 (1): 75-87.
- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, Vol. 9, pp. 495-524.

- Delgado-Castro, C. G., & Sánchez, H. V. V. (2019). Social Innovation and social entrepreneurship: Bibliographic Review. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 4(4), 486-509.
- Deshpande, R., J. U. Farley, and D. Bowman. 2004. Tigers, dragons, and others: Profiling high performance in Asian firms. *Journal of International Marketing* 12 (3): 5-29.
- DeVellis, R. F. 1991. *Scale Development*. Newbury Park, NJ: Sage Publications.
- George, E., & Zakkariya, K. A. (2015). Job related stress and job satisfaction: A comparative study among bank employees. *Journal of Management Development*, 34(3), 316-329.
- Ghani, K. A., Jayabalan, V., & Sugumar, M. (2000). Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure. *Journal of Technology Management Research*, 13(2), 157-175.
- Giordani, L. G. (2008). Entrepreneurial orientation and subjective well-being: A comparison of employed and selfemployed motivation and commitment. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. 28(4), 8.
- Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*, 5, 29-37
- Hornsby, J. S., D. F. Kuratko, D. A. Shepherd, J. P. Bott. 2009. Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing* 24 (3): 236-247.
- Hurley, T. A., and C. W. Green. 2005. Knowledge management and the nonprofit industry: A within and between approach. *Journal of Knowledge Management Practice* 41 (2): 212 – 228.
- Johnson, G. (2004). Otherwise engaged. *Training*, 41(10), 4.
- Kessler, S. R. (2007). The effects of organizational structure on faculty job performance, job satisfaction, and counterproductive work behavior. Unpublished PhD Dissertation. University of South Florida.
- Khahande Karnama, A., Dehghan Najm Abadi, A., & Tajpour, M. (2017). The relationship between entrepreneurial orientations and occupational performance at TUMS student health center. *Journal of Payavard Salamat*, 11(2), 124-133
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621-636.
- Kim, S., & Yang, S. (2016). Childcare teachers' job satisfaction: Effects of personality, conflict-handling, and organizational characteristics. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 44, 177-184.
- Koroshnia, E., & Forozan, I. (2018). The relationship between knowledge management and job satisfaction among Mellat bank employees in Tehran province. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 8(6), 138-154.
- Krejcie, R. V., and D. W. Morgan. 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement* 30: 607-610.

- Lambert, E. & Paoline, E. (2008). The Influence of Individual, Job, and Organizational Characteristics on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Criminal Justice Review*, 33. 541-564.
- Laupase, R. 2003. *The Process of Converting Consultants' Tacit Knowledge to Organizational Explicit Knowledge: Case Studies in Management Consulting Firms*. London: IRM Press.
- Lee, H., and B. Choi. 2003. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information System* 20 (1): 179-228.
- Limbu, Y. B., Jayachandran, C., & Babin, B. J. (2014). Does information and communication technology improve job satisfaction? The moderating role of sales technology orientation. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1236-1245.
- Lumpkin, G. T., and G. G. Dess. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Executive* 19 (1): 147-156.
- Lund, D.B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 No. 3, pp. 219-236.
- Magnier Watabe, R., & Senoo, D. (2010). Shaping knowledge management: organization and national culture. *Journal of Knowledge Management*
- Maroofi, F., Rastad, S. A., & AMjadi, M. (2015). Examining the role of information and communication technology to improve job satisfaction. *Journal of Applied Sciences*, 15(5), 752-762.
- Masum, A. K., Azad, A. K., & Beh, L. S. (2015). Determinants of academics' job satisfaction: Empirical evidence from private universities in Bangladesh. *PLoS ONE*, 10(2).
- Mavondo F., and M. Farell. 2004. Cultural orientation: Its relationship with market orientation, innovation and organizational performance. *Management Decision* 41(3): 241-249.
- Navaie-Waliser, M., Lincoln, P., Karutri, M., & Resich, K. (2004). Increasing job satisfaction, quality care, and coordination in home health. *Journal of Nursing Administration*, 34(2), 88-92.
- Obeidat, B., Al-Hadidi, A., & Tarhini, A. (2017). Factors affecting strategy implementation: A case study of pharmaceutical companies in the Middle East. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386-408.
- Oluwunmi, A. O., Emeghe, I., Oluwadamilola, A., Fulani, O., Peter, N. J., & Akinjare, O. A. (2017). Gender Inequality and Women Discrimination In Real Estate Firms in Lagos State, Nigeria.
- Pandey, S. C., & Dutta, A. (2013). Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 435-453.
- Pannu, H. (2017). The impact of knowledge management infrastructure on organizational performance in SMEs. *International Journal of Human Resource & Industrial Research*, 4(2), 26-31.

- Peter, N. J., Oni, A. S., Ogunowo, O. E., & Fateye, O. B. (2019). An Assessment of Workers' Satisfaction in Estate Surveying and Valuation Firms in Lagos State, Nigeria. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 10(3)
- Robbins, S. P. (2001). *Organisational behaviour: global and Southern African perspectives*. Pearson South Africa
- Rea, L., and R. Parker. 2005. *Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sajeva, S., & Rybakovas, E. (2011) The relationship between social entrepreneurship and subjective well-being. *Proceeding of EBRF*.
- Seibert, S. E., M. L. Kraimer, and J. M. Crant. 2001. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology* 54 (4): 845-874.
- Sharma, P. R. (2015). *Organizational Communication: Perceptions of Staff Members' Level of Communication Satisfaction and Job Satisfaction*. Doctoral dissertation. East Tennessee State University. Johnson, USA.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Sriprasert, P. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the success of community enterprise: a study of nakhonsithammarat, Thailand. *International Proceedings of Economics*, 59(33), 158- 162.
- Syed-Ikhsan, S. O. S., and F. Rowland. 2004. Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the Performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management* 8 (2): 95-111.
- Tvorik, S.J., & McGivern, M. H. (1997). Determinants of organizational performance. *Management Decisions*, 35(6), 417-435.
- Walsh, J. P., and G. R. Ungson. 1991. Organizational memory. *Academy of Management Review* 16 (1): 57-91.
- Willem, A., Buelens, M., & De Jonghe, I. (2005). Impact of organizational structure on nurses' job satisfaction: A questionnaire survey. Working paper, November, 2005/347.
- Wold, H. O. A. (1975). Path Models with Latent Variables: The NIPALS Approach, in Blalock, H. M., Aganbegian, A., Borodkin, F. M., Boudon, R. Capecchi, V. *Quantitative Sociology*, Academic Press, New York, 307-359.
- Wolfer, L. 2007. *Real Research: Conducting and Evaluating Research in the Social Sciences*. Boston: Pearson/Allyn and Bacon.
- Yilmaz, S. M., Çelebi, C. D., & Çakmak, E. (2014). Job satisfaction level of academicians in faculty of education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1021-1025.
- Zahra, S. A., and A. P. Nielsen. 2002. Sources of capabilities, integration and technology commercialization. *Strategic Management Journal* 22: 377-398.