

## شناسایی عوامل تأثیرگذار فرهنگ سازمانی بر فرایند مدیریت دانش در دانشگاه

مقاله پژوهشی  
اصیل  
Original  
Article

عطیه بحرانی<sup>۱</sup>، زهرا فروتنی<sup>۲</sup>

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل تأثیرگذار فرهنگ سازمانی بر فرایند مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور خوی انجام شد. **روش:** روش تحقیق، کیفی از نوع داده بنیاد بود. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که برای سنجش روایی و پایایی آن، از چهار معیار اعتمادپذیری، انتقالپذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری و برای تحلیل داده‌ها از روش استنتاج مبتنی بر تحلیل مفاهیم و مفهوم‌پردازی مجدد استفاده شد. **یافته‌ها:** ایجاد فرصت و ظرفیت، جو حمایتی، مشوقها، کار تیمی، توانمندسازی، انعطاف‌پذیری، تشویق نوآوری، استقلال عمل، ایجاد انگیزه، مستندسازی، انسجام و هماهنگی، اعتماد، ارتباطات درست، صمیمیت، همدلی، خطرپذیری، آزادی بیان، حمایت مدیریت و بسترسازی برای کاربرد دانش، به عنوان عوامل فرهنگ سازمانی تأثیرگذار و تک‌روی، محافظه‌کاری، عدم حمایت مدیریت، فقدان نوآوری در شیوه‌های جذب دانش، عدم ظرفیت‌سازی، تأکید بر کار انفرادی، عدم اعتماد به امنیت فناوری اطلاعات، فقدان آینده‌نگری، اتکا به شفاهیات، ترس از تسهیم دانش به خاطر از دست دادن قدرت، نبود انسجام و هماهنگی، عدم اعتماد به صحت دانش، روحیه انحصارطلبی، عدم سازماندهی درست دانش و نبود ظرفیت و توانایی برای کاربرد دانش، به عنوان موانع فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر فرایند مدیریت دانش شناسایی شد. **نتایج:** «جو حمایتی» به عنوان عامل مؤثر و «عدم انسجام و هماهنگی» به عنوان مانع مؤثر بر مدیریت دانش، در مراحل چهارگانه فرایند مدیریت دانش مشترک بودند.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، فرایند مدیریت دانش، جو حمایتی، انسجام و هماهنگی.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۱۲

۱. دکترای تخصصی مدیریت دولتی، استادیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول). نشانی: آذربایجان غربی، خوی؛ دانشگاه پیام نور. شماره: 04436332556 / bohрани468@pnu.ac.ir

۲. دکترای تخصصی مدیریت دولتی، دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری دانشگاه پیام نور. تهران، ایران. ZFor@pnu.ac.ir

## الف) مقدمه

مدیریت دانش یکی از مقولات مهم علم مدیریت در هزارهٔ جدید است که به عنوان موضوعی میان‌رشته‌ای برای کمک به تسهیم و استفادهٔ اثربخش از دانش، به دنیای کسب و کار معرفی شده است (لین و لی، ۲۰۰۴: ۱۰۹). مدیریت دانش؛ خلق، انتشار، توزیع و کاربرد دانش برای اهداف راهبردی سازمان و ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب اطلاعات و دانش مورد نیاز سازمان از محیط بیرونی و درونی و انتقال آنها به تصمیمات و اقدامات سازمان است (سینگ و شانکار، ۲۰۰۶: ۱۱۱). از آنجا که نیروی انسانی، عناصر کلیدی فعالیتهای دانشی‌اند؛ نوع فرهنگ سازمانی برای مدیریت دانش توسط افراد، بسیار حیاتی و تعیین‌کننده است. مؤسساتی که نسبت به کسب دانش جدی‌اند، محیط و فرهنگی را پرورش می‌دهند که یادگیری مداوم را حمایت کند. فرهنگ می‌تواند یک مانع ساختاری عمده نیز برای مدیریت دانش باشد (لای و لی، ۲۰۰۷: ۳۰۸). فرهنگ سازمانی می‌تواند یاریگر یا مانع تسهیم دانش شود. فرهنگ سازمانی مشوق اکتشاف و نوآوری، به تسهیم دانش کمک می‌کند؛ در حالی که فرهنگ سازمانی که نبوغ فردی را پرورش می‌دهد، مانع تسهیم دانش می‌شود. سازمانی که به کار جمعی پاداش می‌دهد، به ایجاد جوئی از اعتماد کمک خواهد کرد؛ بدون یک فرهنگ پذیرای تسهیم دانش، تبادلات دانش به صورت اثربخش اتفاق نمی‌افتد (دالکر، ۲۰۰۵: ۱۰۲). فعالیتهای مدیریت دانش در محیطی اتفاق می‌افتد که فرهنگ متناسب آن ایجاد شود. بدون وجود یک فرهنگ حمایتی و نوآورانه، دانشی تولید نمی‌شود، یا در سازمانی که ارتباطات صحیح و سازنده موجود نباشد، به اشتراک‌گذاری و توزیع دانش انجام نمی‌شود. فرهنگ در سازمان به مثابه شخصیت در انسان، نقش بسیار مهمی در پیشبرد فعالیتهای مدیریت دانش دارد (کمپل، ۲۰۰۹). با عنایت به اینکه امروزه دانش به عنوان یک منبع کلیدی و عامل قدرت، جزء دارایی‌های نامشهود سازمانها محسوب می‌شود و موفقیت سازمانها مستقیم و غیر مستقیم به آن وابسته است و از آنجا که بدون توجه به عوامل فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش در سازمان توفیقی نخواهد داشت؛ در تحقیق حاضر، شناسایی عوامل و موانع فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر فرایند مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور، مورد مطالعه علمی قرار می‌گیرد.

- 
1. Lin & Lee
  2. Singh & Shankar
  3. Lai & Lee
  4. Dalkir
  5. Campbell

بررسی پژوهشهای انجام شده در داخل، نشان می‌دهد که مطالعات زیادی در زمینه تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش انجام شده است؛ ولی درباره تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش در مراکز دانشگاهی، که رسالتشان ترویج فرهنگ و دانش است و اهمیت این مقوله در آنها مضاعف است، مطالعات چندانی انجام نشده است. مطالعات انجام شده نیز بیشتر درباره تأثیر خود فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش به صورت کلی بوده است، نه شناسایی عوامل و موانع فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر فرایند مدیریت دانش. همچنین در تحقیق حاضر از روشی متفاوت با مطالعات قبلی؛ یعنی رویکرد کیفی و ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته برای شناسایی عوامل و موانع فرهنگ سازمانی بومی تأثیرگذار بر مدیریت دانش استفاده شده که همه موارد یاد شده، در جهت نوآوری تحقیق حاضر ارزیابی می‌شود.

با عنایت به این موارد و با توجه به برخی مسائل و مشکلات مرتبط با فرایند مدیریت دانش (تولید، سازماندهی، ذخیره، توزیع، تسهیم و به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات) در جامعه آماری این پژوهش که منجر به کاهش سرعت خدمات‌دهی به ارباب رجوع و سایر امور اداری و اجرایی شده است و نظر به اینکه محققان خود عضو هیئت علمی این دانشگاه‌اند و از نزدیک با برخی از مشکلات مرتبط با این موضوع آشنا می‌باشند؛ برای شناسایی عوامل تأثیرگذار بر این موضوع و کمک به رفع موانع آن و حل مشکلات موجود، در پژوهش حاضر، شناسایی عوامل و موانع فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر فرایند مدیریت دانش از منظر کارکنان دانشگاه پیام نور مورد مطالعه علمی قرار گرفته است.

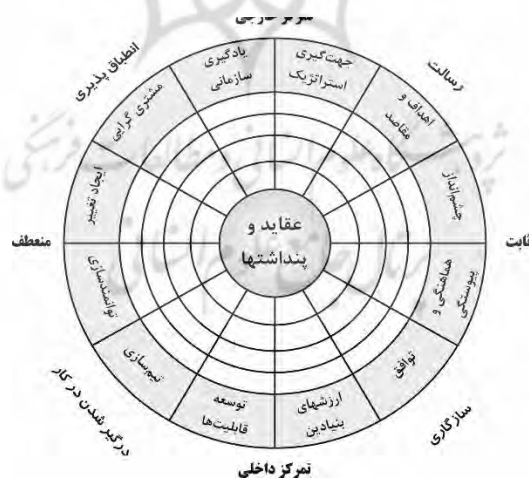
## ب) مبانی نظری

### ۱. فرهنگ سازمانی

ایجاد فرهنگ داده‌محور و تصمیم‌گیری بر مبنای داده، از جنبه‌های مهم سازمانهای داده‌محور است. همزمان با دیجیتالی و هوشمند شدن جهان، تمایل روزافزون سازمانها به داده‌محوری بیشتر شده است (توکلی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۱۹-۱۱۳). یکی از جنبه‌های مهم مدیریت دانش در سازمانها، توجه به ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و تسهیلگر مدیریت دانش سازمانی است.

فرهنگ با ارزشها سروکار دارد و ارزشها عبارتند از: اصول و موازین فکری و عقلایی که راهنمای عملی انسان محسوب می‌شوند. ارزشها در واقع مرزبندی بین خوب و بد، زشت و زیبا، درست و نادرست و به طور کلی، بایدها و نبایدها می‌باشند (فروتی و بحرانی، ۱۳۸۷: ۵۷-).

۵۵. از طرفی، فرهنگ سازمانی عبارت است از: سیستمی متشکل از ارزشها و عقاید که در ارتباط متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل است و در نتیجه، هنجارهای رفتاری را در سازمان شکل می‌دهد (هوی و میسکل، ۲۰۰۸: ۱۷۷). توسو و همکاران (۲۰۰۶) معتقدند فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزشهای کلیدی است که توسط اعضای سازمان پذیرفته شده‌اند. فرهنگ سازمانی به عنوان یک کنترل‌کننده اجتماعی، برای تقویت رفتارهای مشخص و ارزشهای غالب عمل می‌کند (باربوسا و کاردوسو، ۲۰۰۷: ۲۷۴) و موجب شکل دادن به نگرشها و رفتار کارکنان می‌شود (رابینز، ۱۳۹۴: ۳۷۷). به اعضای سازمان هویت می‌بخشد و باعث افزایش تعهد گروهی و انسجام اجتماعی می‌شود (پارسائیان و اعرابی، ۲۰۰۱). فرهنگ سازمانی می‌تواند کارکردی یا غیر کارکردی باشد. به عبارت دیگر؛ فرهنگ می‌تواند موجب ارتقای اثربخشی یا مانع آن شود (هوی و میسکل، ۲۰۰۸: ۱۸۲). فرهنگ سازمانی، مختلط و چند بعدی است و شامل عوامل زیادی است که باید در ارتباط با یکدیگر مورد توجه قرار گیرند. از نظر رابینز، عوامل فرهنگ سازمانی عبارتند از: خلاقیت فردی، مخاطره‌پذیری، رهبری، انسجام، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض و الگوهای ارتباطی (قدسیان و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۴۳). از دیدگاه دنیسون (۲۰۰۰) نیز ابعاد فرهنگ سازمانی عبارتند از: رسالت، انطباق‌پذیری، سازگاری و درگیر شدن در کار. این ابعاد و مؤلفه‌های آنها در شکل ۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۱: مدل دنیسون (دنیسون: ۲۰۰۰)

1. Hoy & Miskel
2. Barbosa & Cardoso

شناسایی عوامل تأثیرگذار فرهنگ سازمانی بر فرایند... ۹۵

با توجه به کیفی بودن رویکرد پژوهش حاضر و ماهیت اکتشافی آن، عوامل و موانع فرهنگ سازمانی مؤثر بر فرایند مدیریت دانش در جامعه هدف، با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته شناسایی می شوند.

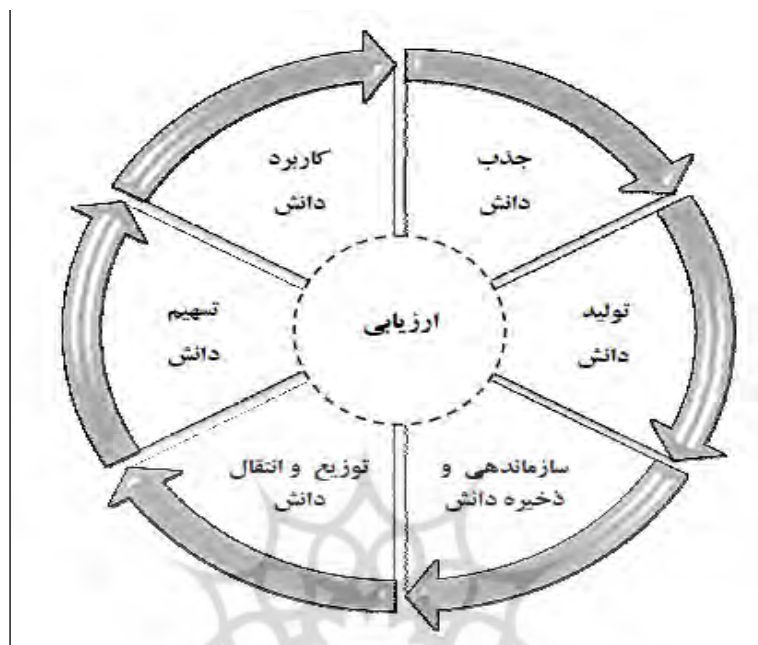
بدیهی است پیاده سازی و اجرای مدیریت دانش کارا و مؤثر، مستلزم توجه به عوامل مهمی مانند فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات است که اهمیت این عوامل در سازمانهای مختلف با توجه به اهداف سازمان، زمینه فعالیت سازمان، محیطی که سازمان در آن قرار دارد، میزان اطلاعات و آگاهی کارکنان و امکانات سازمان، متفاوت است. فرهنگ سازمانی از طریق ایجاد تفکر همکاری و مشارکت در کارکنان، توسعه خلاقیت در مدیریت دانش، حرکت اعضای سازمان به سمت دانش و قرار دادن مدیریت دانش به عنوان بخشی از فرهنگ سازمان، می تواند اثر مثبت در ایجاد مدیریت دانش داشته باشد و به عنوان یک موجود زنده، رشد و تکامل یابد. (معتدی جویباری و همکاران، ۱۳۹۲: ۵۴-۵۳)

## ۲. مدیریت دانش

امروزه اکثر سازمانها با درک ارزش دارایی های نامشهود خود، به دنبال به کارگیری روشهای متعدد برای استفاده بهینه از آنها می باشند. دانش یکی از این دارایی های نامشهود است و مدیریت دانش عبارت است از: فرایند ایجاد ارزش از دانش سازمان (همان: ۵۳). مدیریت دانش، فرایند نظام مند جستجو، انتخاب، سازماندهی، پالایش و نمایش اطلاعات است؛ به طریقی که درک کارکنان در زمینه ای خاص، بهبود یابد و اصلاح شود و سازمان، درک بهتری از تجربیات خود کسب کند. فرایندهای مدیریت دانش در حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه ریزی راهبردی، تصمیم گیری و محافظت از دارایی هوشی، به سازمان کمک می کند و به انعطاف پذیری فزاینده و افزایش هوش سازمانی منجر می شود. در واقع؛ مدیریت دانش به فعالیتهای هدفمند تقویت و پردازش دانش اشاره دارد (هووف و هیوسمن، ۲۰۰۹: ۲). مدیریت دانش شامل کسب دانش، خرد، تجربیات با ارزش افزوده کارکنان سازمان، تسهیل بازیابی مجدد و نگهداری دانش به عنوان دارایی سازمان است. (چانگ و لی، ۲۰۰۷: ۲۹۶)

فرایند مدیریت دانش شامل شش مؤلفه کلی به شرح ذیل است که در شکل ۲ ارائه شده است.

1. Hooff & Huysman
2. Chang & Lee



شکل ۲: چرخه یکپارچه فرایندهای مدیریت دانش (تفوق، ۱۳۸۶: ۵۶)

۱. **جذب و تولید دانش:** یکی از موضوعات غالب در مدیریت دانش، بحث تولید یا خلق دانش است. تولید و خلق دانش، منبع کلیدی نوآوری در هر سازمانی است. عامل حیاتی در بحث مدیریت دانش، تولید و انتشار اطلاعات، تفسیر اطلاعات پردازش شده و تبدیل آنها به دانش است. برای تولید دانش می توان از دو روش عوامل درون سازمانی (مانند به کارگیری و استخدام افرادی که با خود دانش را به سازمان می آورند) یا عوامل برون سازمانی (مانند استفاده از مشاوران خارج از سازمان) استفاده کرد.

۲. **سازماندهی و ذخیره دانش:** سازماندهی در بر گیرنده فرایندهای تبدیل، پالایش و حذف دانش زائد است. لازمه سازماندهی، شکل دهی به دانش و مستندسازی آن (تبدیل)، طبقه بندی دانش و تفکیک دانش مفید از دانش زائد (و حذف دانش زائد) و آماده سازی آن برای ذخیره سازی دانش است.

۳. **توزیع و تسهیم دانش:** همپوشی زیادی بین واژه تسهیم دانش و توزیع و انتقال دانش وجود دارد که تا حدود زیادی از یک سو به سطوح متفاوت تحلیل (فردی، سازمانی، گروهی) و از سوی دیگر، به انواع متفاوت دانش برمی گردد. تسهیم و اشتراک گذاری دانش،

بیشتر متمرکز بر تبادل دانش ضمنی و تجربیات در سطح فردی و گروهی است؛ در حالی که واژه‌های انتقال و توزیع، بیشتر متمرکز بر توزیع دانش سازمانی (سطح سازمانی) از طریق فعالیتهای برنامه‌ریزی شده به روشهای عمدتاً مکتوب (گزارشهای مستند و مدون، جلسات برنامه‌ریزی شده و...) است و بیشتر شامل دانش صریح و اطلاعات می‌باشد. توزیع دانش، شامل انتقال دانش سازمانی به هر شخصی است که به آن نیاز دارد.

**۴. کاربرد و ارزیابی دانش:** به کارگیری یا اعمال قدرت دانش، یکی از مهم‌ترین فرایندهای مدیریت دانش است؛ زیرا مزیت رقابتی متعلق به سازمانهایی است که به بهترین صورت از دانش خود استفاده می‌کنند، نه سازمانهایی که بهترین دارایی دانشی را دارند. اگر دانش، کاربردی و عملیاتی نشود، مدیریت دانش بی‌ثمر خواهد بود. در رویکرد دانش‌محور، عمل دانش‌بنیان مورد توجه و تأکید است. مؤلفه ارزیابی به عنوان مؤلفه ناظر بر تمامی فرایندهای مدیریت دانش، در هسته اصلی این چرخه قرار دارد. نکته مهم و مورد توجه این است که نمی‌توان گفت که از مؤلفه تولید تا ارزیابی دانش، یک فرایند خطی وجود دارد؛ بلکه این فرایندها به صورت در هم تنیده و پویا در جریان است (تفوق، ۱۳۸۶: ۵۸-۵۶). در پژوهش حاضر از این مدل به دلیل جامعیت آن در ابعاد «جذب و تولید دانش»، «سازماندهی و ذخیره دانش»، «توزیع و تسهیم دانش» و «کاربرد و ارزیابی دانش»، برای سنجش و اندازه‌گیری مدیریت دانش استفاده شده است.

### ج) پیشینه تجربی پژوهش

نتایج تحقیق امین بیدختی و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان» رابطه معنادار بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان را تأیید کرد. نتایج تحقیق شاوون و همکاران (۱۳۹۴) با عنوان «وضعیت مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر استقرار آن در دانشگاه علوم پزشکی تهران» نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی، عوامل مدیریتی، زیرساخت فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، عوامل محیطی، ساختار دانش و مشارکت کارکنان، به ترتیب بیشترین تأثیر را بر استقرار مدیریت دانش دارند. نتایج پژوهش واعظی و مسلمی (۱۳۸۸) با عنوان «شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر اجرای مطلوب سیستم مدیریت دانش» در شرکت همکاران سیستم نشان می‌دهد که بین عوامل سازمانی، عامل فرهنگ سازمانی تأثیر بیشتری در روند پیاده‌سازی مدیریت دانش دارد. ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۰)

در پژوهش خود با عنوان «نقش مکانیزم‌های توانمندساز سازمانی در استقرار فرایندهای مدیریت دانش» که در دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی انجام شده؛ نتیجه گرفتند که رابطه بین سازوکارهای توانمندساز سازمانی، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی، با فرایندهای مدیریت دانش، مثبت و معنادار است و فرهنگ سازمانی، بیشترین سهم را در استقرار فرایندهای مدیریت دانش دارد. نتایج تحقیق جعفری و همکاران (۱۳۹۰) با عنوان «رابطه عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با استراتژی مدیریت دانش در مراکز آموزشی درمانی و عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران» رابطه ابعاد ساختاری و فرهنگی سازمان را با مدیریت دانش تأیید کرد. نتایج تحقیق خاکپور و همکاران (۱۳۸۸) نیز با عنوان «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی»، نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی مشارکتی، انعطاف‌پذیر (نوآورانه) و رسالتی، رابطه مثبت با تسهیم دانش در بین اعضای هیئت علمی دارند؛ ولی فرهنگ مبتنی بر ثبات، رابطه‌ای با فرایندهای تسهیم دانش ندارد.

در بین تحقیقات خارجی، وانگ و نو (۲۰۱۰) در پژوهش «تسهیم دانش: یک مطالعه مروری برای تحقیقات آینده»، در بین ۱۳۴ نفر از صاحب‌نظران علوم مدیریتی دانشگاهها، نشان دادند که فرهنگ ملی، عوامل زمینه‌ای / محیطی مانند چارچوب سازمانی (ساختار، حمایت مدیریت، مشوقها، فرهنگ سازمان)، ویژگی‌های میان‌فردی / تیمی (فرایندهای گروه، تنوع و شبکه‌های اجتماعی)، عوامل انگیزشی (مالکیت دانش، ادراک منافع و هزینه‌ها، ادراک عدالت، اعتماد میان‌فردی، نگرش فردی) و ویژگی‌های فردی (مانند جنسیت، شخصیت، مدیریت ادراکات)، می‌توانند مدیریت دانش را در سازمان تحت تأثیر قرار دهند. نتایج تحقیق علم و همکاران (۲۰۰۹) با عنوان «ارزیابی رفتار تسهیم دانش در میان کارکنان» در شرکت‌های کوچک و متوسط، نشان می‌دهد که سیستم پاداش، فرهنگ سازمانی، اعتماد و فناوری، چهار عامل کلیدی تأثیرگذار بر تسهیم و مدیریت دانش‌اند. تحقیق لین (۲۰۰۸) با عنوان «اکتشاف عوامل مؤثر بر تسهیم دانش» در بین کارکنان شرکت «های تیچ» کشور تایوان، نشان داد که تسهیم دانش با انعطاف‌پذیری ساختار و فرهنگ سازمانی رابطه مثبت دارد. نتایج مطالعه راستوگی<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) با عنوان «فرایندهای اساسی مورد نیاز برای مدیریت مؤثر دانش» در ۱۵ سازمان در سراسر جهان، نشان می‌دهد که نقش الگوهای رفتاری و فرهنگی مورد استفاده در سازمانها در ایجاد، انتقال و به‌کارگیری دانش، متمرکز است. گوپتا و

---

1. Wang & Noe  
2. Rastogi



گوین دارجان<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در مطالعه خود در خصوص ابعاد فرهنگی مدیریت دانش، فاصله بین مدیریت دانش را در تئوری و عمل با توجه به نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که وجود یک سیستم پاداش دهی سالم و دقیق در تشویق افراد برای کسب، خلق، تسهیم و انتشار دانش، نقش ضروری و غیر قابل انکاری دارد. جلب اعتماد افراد در مدیریت دانش، مهم ترین رکن است.

#### د) روش تحقیق

هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل و موانع فرهنگ سازمانی مؤثر بر فرایند مدیریت دانش است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، کیفی<sup>۲</sup> از نوع داده بنیاد است. با عنایت به اینکه اکثر مطالعات انجام شده در این زمینه، کمی و مبتنی بر پرسشنامه‌های استاندارد با گویه‌های تکراری و مبتنی بر مطالعات غیر بومی بودند؛ در تحقیق حاضر از روشی متفاوت با مطالعات قبلی؛ یعنی رویکرد کیفی و ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته برای شناسایی عوامل و موانع فرهنگ سازمانی بومی تأثیرگذار بر مدیریت دانش استفاده شد.

جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان دانشگاه پیام نور خوی به تعداد ۶۷ نفر است. از آنجا که در پژوهش‌های کیفی، افراد مطلع و باتجربه درباره موضوع مورد مطالعه، برای شرکت در پژوهش انتخاب می‌شوند؛ بر این اساس، در پژوهش حاضر از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع همگون استفاده شد. در این روش، افراد در یک زیرفرهنگ یا افرادی که خصوصیات مشترک زیادی دارند، انتخاب می‌شوند (هومن، ۱۳۹۱: ۵۴). در پژوهش کیفی، اشباع داده‌ها ارتباط نزدیکی با حجم نمونه دارد و تکرار نکات مهم و برجسته در صورت ادامه مطالعه، نشانه کفایت حجم نمونه است. در پژوهش حاضر نیز پس از مصاحبه با هشت نفر از کارکنان، داده‌ها به اشباع رسید.

در میان فنون جمع‌آوری داده‌ها در تحقیقات کیفی، مصاحبه یکی از ابزارهای مفید گردآوری داده‌هاست. در بین فنون مصاحبه نیز مصاحبه نیمه ساختاریافته<sup>۳</sup> یکی از روشهای شناخته شده در گردآوری داده‌هاست (همان: ۳۷). در پژوهش حاضر به منظور پاسخگویی به

---

1. Gupta & Govindaragon  
2. Qualitative Method  
3. Semi-Structured Interviews

سؤالات پژوهش، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) با مطرح کردن مفهوم قابلیت اعتماد پژوهش، چهار معیار اعتمادپذیری،<sup>۲</sup> انتقالپذیری،<sup>۳</sup> وابستگی و اتکاپذیری<sup>۴</sup> و تأییدپذیری<sup>۵</sup> را به عنوان جایگزین برای معیارهای کلاسیک روایی و پایایی ارائه کرده‌اند که این ملاکها امروزه در اغلب پژوهشهای کیفی استفاده می‌شوند. اعتمادپذیری مشابه روایی درونی در پژوهش کمی؛ انتقالپذیری مشابه روایی بیرونی در پژوهش کمی؛ اتکاپذیری جانشینی برای اصطلاح اعتبار و تأییدپذیری با اصطلاح عینیت در پژوهش کمی مترادف است که هر کدام دارای راهبردهای خاص خود می‌باشند (هومن، ۱۳۹۱: ۶۲-۶۶). در این پژوهش به منظور اعتمادپذیری، از راهبرد «بررسی توسط اعضا»<sup>۶</sup> استفاده شد؛ بدین طریق که تعدادی از مشارکت‌کنندگان خلاصه‌ای از مصاحبه‌ها را بررسی کردند و پیشنهادهای احتمالی آنان در کدگذاری اعمال شد. مسئولیت انتقالپذیری از دیدگاه کیفی، بر عهده کسی است که درباره قابلیت انتقال یافته‌ها به شرایط ویژه خود، تصمیم‌گیری می‌کند. این امر مهم بستگی به این دارد که تا چه حد میان شرایطی که یافته‌ها به آن منتقل می‌شوند و شرایط پژوهش اصلی مشابهت وجود داشته باشد (همان: ۶۳). بدین منظور و برای فهم و درک عمیق‌تر، توصیف کامل محیط، شرایط، شرکت‌کنندگان و روشهای به کارگرفته شده ارائه شد. به منظور تأمین اتکاپذیری، در تمامی مراحل گردآوری داده‌ها، یادداشت‌برداری شد. لذا بین برداشت محقق با آنچه منظور مشارکت‌کنندگان بود، مقایسه صورت گرفت و از نظرهای اصلاحی آنان استفاده شد. برای رسیدن به تأییدپذیری نیز از تکنیک «بررسی خود اعضا» با کمک یک دستیار استفاده شد.

روش اجرا به این صورت بود که ابتدا شرکت‌کنندگان در پژوهش، که معیار گزینش و انتخاب آنان بر خورداری از اطلاعات و تجربه لازم در زمینه مورد مطالعه بود، با اهداف و ماهیت پژوهش آشنا شدند و نکات مبهم برای آنان توضیح داده شد. سپس با هماهنگی قبلی با مشارکت‌کنندگان، محل تشکیل جلسات مصاحبه با نظر آنان، انتخاب و با هر نفر در یک یا دو جلسه متوالی مصاحبه شد. زمان هر جلسه مصاحبه، متناسب با جریان و موقعیت آن بود. در جریان مصاحبه و با کمک یک دستیار، موارد یادداشت‌برداری شد و در صورت وجود

---

1. Lincoln & Guba  
2. Credibility  
3. Transferability  
4. Dependability  
5. Confirmability  
6. Member Checking

شناسایی عوامل تأثیرگذار فرهنگ سازمانی بر فرایند... ♦ ۱۰۱

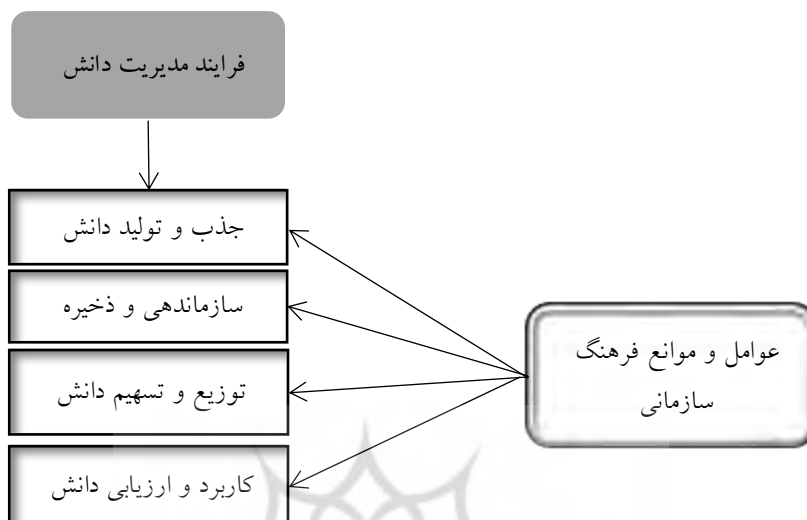
ابهام در مباحث، موارد توسط پژوهشگر رفع ابهام می‌شد. در نهایت، خلاصه‌ای از یادداشتها برای مصاحبه‌شونده قرائت شد که در صورت وجود خطای احتمالی، رفع اشکال شود.

پس از اتمام مصاحبه‌ها و رسیدن به اشباع و کفایت نظری، برای تحلیل مصاحبه‌های مکتوب، از تجزیه و تحلیل اسنادی و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش استنتاج مبتنی بر تحلیل مفاهیم و مفهوم‌پردازی مجدد<sup>۱</sup> استفاده شد. در این روش، پژوهشگر به جای استفاده از مجموعه‌ای از قواعد آماری، از استنتاج به عنوان ابزاری برای دسته‌بندی مجموعه‌ای از ویژگی‌های مرتبط با یک پدیده و تبیین آنها استفاده می‌کند. بر این اساس، داده‌های خام بر اساس تفسیر و استنباط محقق به طبقاتی تبدیل شدند. این فرایند از منطق استقرا کمک می‌گیرد و با بررسی دقیق محقق و مقایسه مداوم داده‌ها، طبقات و مضمون‌ها از داده‌های خام استخراج می‌شوند. (مکلئود، ۲۰۱۲: ۷۴)

در این پژوهش از فرایند یاد شده استفاده و با استفاده از یافته‌های تحقیق، به سؤالات پژوهش پاسخ داده شد.

### سؤالات پژوهش:

۱. عوامل و موانع فرهنگ سازمانی مؤثر بر جذب و تولید دانش کدام‌اند؟
  ۲. عوامل و موانع فرهنگ سازمانی مؤثر بر ذخیره و سازماندهی دانش کدام‌اند؟
  ۳. عوامل و موانع فرهنگ سازمانی مؤثر بر توزیع و تسهیم دانش کدام‌اند؟
  ۴. عوامل و موانع فرهنگ سازمانی مؤثر بر کاربرد و ارزیابی دانش کدام‌اند؟
- با عنایت به هدف و سؤالات پژوهش، مدل مفهومی تحقیق طراحی شد. (شکل ۳)



شکل ۳: مدل مفهومی پژوهش

### هـ) یافته‌های پژوهش

برای پاسخگویی به سؤالات تحقیق، ابتدا مفاهیم کلیدی مصاحبه‌ها برای پاسخگویان تبیین شد. سپس داده‌های حاصل از پژوهش، در قالب مقوله‌ها (مفاهیم) و کدهای اصلی طبقه‌بندی شدند. (جدول ۱)

جدول ۱: مفاهیم استخراج شده از مصاحبه (کدگذاری باز)

کدهای اصلی	مفاهیم (مقوله‌ها)	ردیف
عوامل و موانع فرهنگی سازمانی مؤثر بر جذب و تولید دانش	برای تولید و جذب دانش باید زیرساخت و بستر مناسب فرهنگی وجود داشته باشد. برنامه‌ریزی مناسبی هم باید صورت بگیرد و در برنامه‌های جذب و تولید دانش باید به انگیزه‌های افراد و شیوه انگیزش آنان توجه شود.	۱
	تأکید بر کار انفرادی موجب عدم اشتراک دانش می‌شود و در نتیجه، دانش غنی تولید نمی‌شود.	۲
	برای تولید و جذب دانش، بستری لازم است که در آن، نوآوری و خلاقیت حمایت و نهادینه و به عنوان ارزش تلقی بشود. وجود این بستر موجب ارائه ایده‌های جدید می‌شود. قابلیت تغییر و انعطاف‌پذیری و دادن	۳

شناسایی عوامل تأثیرگذار فرهنگ سازمانی بر فرایند... ♦ ۱۰۳

	آزادی عمل به افراد موجب ارائه ایده‌ها و نظرات جدید شده، تولید دانش را به همراه خواهد داشت.	
	حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد تأثیر زیادی بر شکست یا توفیق برنامه‌ها و فعالیتهای مدیریت دانش دارد و مدیریت عالی باید اعتقاد عملی به مدیریت دانش داشته باشد.	۴
	برای تولید دانش باید فضایی وجود داشته باشد که در آن تمایل به یادگیری مستمر روحیه تهاجمی در خلق دانش وجود داشته باشد.	۵
	فرصت‌سازی، ظرفیت‌آفرینی و توانمندسازی و رسالت‌های قوی، از عوامل فرهنگی مؤثر بر تولید و جذب دانش و فردگرایی و محافظه‌کاری، از موانع فرهنگی جذب و تولید دانش‌اند.	۶
	فرهنگ دانش‌مدار، در ایجاد ظرفیتهای و توانمندی‌های لازم در جهت افزایش پتانسیل جذب دانش توسط کارکنان تلاش می‌کند. علاوه بر این باید از کارکنان و دانش آنان قدردانی و حمایت شود و جو مناسب پاداش‌دهی به فعالیتهای دانشی وجود داشته باشد.	۷
	برای اینکه کارکنان بتوانند دانش تولید کنند باید توان و ظرفیت تولید دانش را داشته باشند، برخی مواقع در افراد دانش‌گر برای تولید دانش انگیزه‌های فراوانی وجود دارد اما حمایت، ظرفیت و زمینه و هماهنگی لازم در سازمان وجود ندارد.	۸
عوامل و موانع فرهنگ سازمانی مؤثر بر ذخیره و سازماندهی دانش	در سازمان‌ها و جامعه‌ها شفاهای گری بیشتر حاکم است و اتکاء به شفاهیات (شفاهی‌گری) موجب از دست رفتن و عدم ذخیره دانش می‌شود.	۱
	عدم وجود وسایل و تجهیزات مناسب برای ذخیره‌سازی و بازیابی دانش، عدم رعایت موارد ایمنی درباره پایگاه دانش و عدم رعایت استانداردها در سازماندهی دانش، مهمترین عوامل بازدارنده سازماندهی و ذخیره دانش می‌باشند.	۲
	برای ذخیره و سازماندهی بهتر دانش باید فرهنگ مستندسازی تجربیات افراد متخصص، نهادینه شود و برای این کار، انسجام و هماهنگی بخشها و واحدهای سازمانی و حمایت‌مدیر لازم است.	۳
	نرم‌افزاری شدن حجم وسیعی از دانش و بی‌توجهی به مستندات، عدم انسجام و هماهنگی و بی‌توجهی به سطح دسترسی مانع سازماندهی و ذخیره درست دانش می‌شود.	۴

	۵	تفکر اعمال مدیریت بر اساس دانش موجود در پایگاه دانش و بی‌توجهی به دانش ضمنی و احساس عدم نیاز به آن و عدم آینده‌نگری موجب بی‌توجهی به فعالیتهای سازماندهی و ذخیره دانش می‌شود.
	۶	ذخیره و سازماندهی دانش بیشتر به عوامل و زمینه‌های فناوری اطلاعات وابسته است ولی فرهنگ مستند سازی برای تسهیم و استفاده آن در آینده بر فعالیت ذخیره و تسهیم دانش تأثیر می‌گذارد.
	۷	اعتماد به فناوری اطلاعات و ارتباطات و وجود زیرساختهای مناسب، همچنین فرهنگ مستندسازی در سازماندهی و ذخیره دانش مؤثرند.
	۸	آینده‌نگری در خصوص ذخیره دانش مورد نیاز سازمان باید وجود داشته باشد و دانش برای ذخیره‌سازی به درستی پالایش شود.
عوامل و موانع فرهنگ سازمانی مؤثر بر توزیع و تسهیم دانش	۱	عدم اعتماد و انگیزه در تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش مؤثر است. سازمانها باید اعتماد آفرینی کنند و زیرساخت لازم را فراهم کنند.
	۲	عدم انگیزه، در تسهیم دانش مؤثر است و فقدان آموزش و آگاهی درباره نحوه کار با نرم‌افزارها و عدم تناسب نرم‌افزارهای موجود با شرایط فرهنگ بومی، از عوامل بازدارنده‌اند.
	۳	برای تحقق تسهیم دانش در سازمان باید بین کارکنان اعتماد وجود داشته باشد. روابط صادقانه و صمیمانه و حمایت مدیریت، برای اشتراک دانش ضروری است.
	۴	باید برای جذب دانش افراد احترام گذاشت و از دانش آنها قدر دانی کرد. وجود جو محافظه‌کاری را از دلایل عدم تسهیم دانش می‌داند.
	۵	انحصارطلبی و عدم انسجام و هماهنگی، مانع تسهیم دانش است و باید این تفکر ایجاد شود که تسهیم دانش موجب قدرت و پیشرفت سازمان می‌شود. توانمندسازی کارکنان نیز موجب افزایش تسهیم دانش می‌شود.
	۶	باید محیطی که حاوی ارزشهای قدردانی و احترام، اعتماد به همدیگر، صداقت و همکاری است، وجود داشته باشد. توانمندسازی افراد و ظرفیت آفرینی نیز برای تسهیم دانش مهم است.
	۷	جو ارزشی، مهم‌ترین عامل تسهیم دانش است؛ به ویژه قدردانی از صاحبان دانش و اندیشه و احترام به تجربیات آنان موجب تشویق افراد به تسهیم دانش‌شان می‌شود.
	۸	وجود یک سری از ارزشهای سازمانی همچون: اعتماد و احترام به افراد، امانتداری، صداقت و صمیمیت در میان افرادی که می‌خواهند دانش خود را تسهیم کنند، مهم است.

شناسایی عوامل تأثیرگذار فرهنگ سازمانی بر فرایند... ۱۰۵

عوامل و موانع فرهنگ سازمانی مؤثر بر کاربرد و ارزیابی دانش	۱	نبود درک نسبت به ارزش دانش موجود، موجب عدم استفاده آن می شود. باید دانش سازمانی به روز شود و آگاهی افراد نسبت به ارزش دانش ارتقاء یابد.
	۲	عدم آگاهی کاربران از چگونگی کار با سیستم های فناوری اطلاعات، حمایت مدیران عالی سازمان و عدم وجود مکانیزم های مناسب تشویق و تنبیه بر کاربرد دانش مؤثر است.
	۳	نوآوری و خلاقیت در کاربرد دانش مؤثر است و برای کاربرد دانش افراد باید پیش زمینه، ظرفیتها و توانمندی های لازم وجود داشته باشد.
	۴	مدیران به مشکل گشا و مفید بودن اطلاعات و دانش باور ندارند. به همین دلیل، بسترسازی و انسجام و هماهنگی برای استفاده از اطلاعات وجود ندارد. گاهی افراد برای کاربرد دانش به صحت و سقم آنها اعتماد ندارند.
	۵	برای کاربرد دانش باید حمایت مدیر وجود داشته باشد و تفکر عمل گرایی بر راهبردهای سازمان حاکم باشد.
	۶	باید بر توانمندسازی افراد و ظرفیت آفرینی برای کاربرد تأکید شود. خطرپذیری و زمینه سازی برای تغییرات نیز بر کاربرد دانش تأثیرگذار است.
	۷	حمایت و تعهد مدیران به سازمان و شیوه تفکر آنان، تأثیر زیادی در کاربرد دانش دارد. مدیرانی که سلیقه ای عمل می کنند، اعتقادی به کاربردی بودن دانش ندارند.
	۸	مرتبط بودن دانش عامل مهمی است. هنگامی که تخصص افراد در مشاغل غیر مرتبط بکار گرفته می شود موجب عدم استفاده و تحلیل آن در اثر گذشت زمان می شود.

در مرحله بعد، مقوله های مستخرج با استفاده از روش استنتاج مبتنی بر تحلیل مفاهیم و مفهوم پردازی مجدد، با توجه به سؤالهای چهار گانه پژوهش، جمع بندی و در قالب کد اصلی و کدهای فرعی طبقه بندی شدند که به ترتیب در جدولهای ۲ تا ۵ مشاهده می شود.

جدول ۲: عوامل و موانع فرهنگ سازمانی مؤثر بر جذب و تولید دانش از نظر پاسخگویان

تعداد	کدهای فرعی	کد اصلی
۱۱	ظرفیت سازی، ایجاد بستر مناسب فرهنگی، حمایت مدیریت، ترویج کار تیمی، مشوقها، توانمندسازی و آموزش، فرصت سازی، انعطاف پذیری و قابلیت تغییر، تشویق خلاقیت و نوآوری، استقلال عمل، توجه به انگیزه ها	عوامل تأثیرگذار فرهنگ سازمانی

۷	محافظة کاری، تکروی و تأکید بر کار انفرادی، عدم حمایت مدیریت، نبود نوآوری در شیوه‌ها و تأکید بر رویه معین در جذب دانش، عدم ظرفیت‌سازی، عدم انسجام و هماهنگی سازمانی	موانع تأثیرگذار فرهنگ سازمانی
---	--	-------------------------------

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، کدهای مستخرج در خصوص عوامل فرهنگ سازمانی مؤثر بر مرحله جذب و تولید دانش، به تعداد ۱۱ عامل و موانع آن هفت مورد است.

### جدول ۳: عوامل فرهنگ سازمانی مؤثر بر ذخیره و سازماندهی دانش از نظر پاسخگویان

تعداد	کدهای فرعی	کد اصلی
۵	فرهنگ مستندسازی، جو حمایتی، آینده‌نگری، انسجام و هماهنگی، وجود تجهیزات و نرم‌افزارهای لازم	عوامل تأثیرگذار فرهنگ سازمانی
۷	عدم اعتماد به امنیت فناوری اطلاعات، فقدان آینده‌نگری، اتکا به شفاهیات، فقدان انسجام و هماهنگی، عدم وجود تجهیزات و فناوری اطلاعاتی مناسب، عدم رعایت استانداردها	موانع تأثیرگذار فرهنگ سازمانی

بر اساس یافته‌های تحقیق، کدهای فرعی مرتبط با عوامل فرهنگ سازمانی مؤثر بر مرحله ذخیره و سازماندهی دانش، به تعداد پنج عامل و موانع آن هفت مورد است.

### جدول ۴: عوامل و موانع فرهنگ سازمانی مؤثر بر توزیع و تسهیم دانش از نظر پاسخگویان

تعداد	کدهای فرعی	کد اصلی
۹	جو حمایتی، مشوقها، آموزش و توانمندسازی، اعتماد، صمیمیت، همدلی، خطرپذیری، آزادی بیان و اندیشه، تقدیر از به اشتراک گذاری دانش	عوامل تأثیرگذار فرهنگ سازمانی
۷	روحیه انحصارطلبی، ترس از دست دادن قدرت در صورت تسهیم دانش، فقدان نوآوری و زیرساختهای لازم در شیوه‌های تسهیم دانش، محافظه کاری، فقدان انسجام و هماهنگی، عدم اعتماد به یکدیگر، عدم اعتماد به صحت دانش	موانع تأثیرگذار فرهنگ سازمانی

بر اساس یافته‌های تحقیق، کدهای فرعی مرتبط با عوامل فرهنگ سازمانی مؤثر بر مرحله توزیع و تسهیم دانش، به تعداد نه عامل و موانع آن هفت مورد است.

### جدول ۵: عوامل فرهنگ سازمانی مؤثر بر کاربرد و ارزیابی دانش از نظر پاسخگویان

تعداد	کدهای فرعی	کد اصلی
-------	------------	---------



شناسایی عوامل تأثیرگذار فرهنگ سازمانی بر فرایند... ♦ ۱۰۷

۵	حمایت و تعهد مدیریت ارشد سازمان، بسترسازی برای استفاده از دانش و اطلاعات جدید، جوّ حمایتی، تشویق نوآوری	عوامل تأثیرگذار فرهنگ سازمانی
۷	عدم خطرپذیری، تعهد و حمایت مدیران نوآوری و کاربرد دانش، فقدان انسجام و هماهنگی، عدم اعتماد به صحتّ دانش، نبود ظرفیت و توانایی برای کاربرد دانش، عدم سازماندهی درست دانش، تک‌روی کارکنان	موانع تأثیرگذار فرهنگ سازمانی

بر اساس یافته‌های تحقیق، کدهای فرعی مرتبط با عوامل فرهنگ سازمانی مؤثر بر مرحله کاربرد و ارزیابی دانش به تعداد پنج عامل و موانع آن هفت مورد است. همچنین نتایج تحقیق نشان می‌دهد که «جوّ حمایتی» به عنوان عامل مؤثر و «عدم انسجام و هماهنگی» به عنوان مانع مؤثر بر مدیریت دانش، در مراحل چهارگانه فرایند مدیریت دانش به صورت مشترک حضور دارند.

### (و) بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف شناسایی عوامل و موانع فرهنگ سازمانی مؤثر بر فرایند مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور مرکز خوی انجام شد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که فرایند مدیریت دانش تحت تأثیر عوامل فرهنگی متعددی است؛ به طوری که طیفی از عوامل و موانع فرهنگ سازمانی به عنوان عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش توسط پاسخگویان عنوان شد. نتایج به دست آمده در رابطه با سؤال اول تحقیق نشان می‌دهد که ظرفیت‌سازی، ایجاد بستر مناسب فرهنگی، حمایت مدیریت، ترویج کار تیمی، مشوقها، توانمندسازی و آموزش، فرصت‌سازی، انعطاف‌پذیری و قابلیت تغییر، تشویق خلاقیت و نوآوری، استقلال عمل و توجه به انگیزه‌ها، مهم‌ترین عوامل فرهنگ سازمانی مؤثر بر فعالیتهای جذب و تولید دانش در دانشگاه است. در مقابل؛ محافظه‌کاری، تک‌روی و تأکید بر کار انفرادی، عدم حمایت مدیریت، نبود نوآوری در شیوه‌ها و تأکید بر رویه معین در جذب دانش، عدم ظرفیت‌سازی و عدم انسجام و هماهنگی، موانع فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر مدیریت دانش محسوب می‌شوند. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهشهای خاکپور و همکاران (۱۳۸۱)، وانگ و نو (۲۰۱۰) و گوپتا و گوین دارجان (۲۰۰۰) همسوست.

نتایج به دست آمده در رابطه با سؤال دوم تحقیق نشان می‌دهد که فرهنگ مستندسازی، جوّ حمایتی، آینده‌نگری، انسجام و هماهنگی، وجود تجهیزات و نرم‌افزارهای لازم به عنوان عوامل مؤثر و در مقابل؛ عدم اعتماد به امنیت فناوری اطلاعات، فقدان آینده‌نگری، اتکا به شفاهیات، فقدان انسجام و هماهنگی، عدم وجود تجهیزات و فناوری اطلاعاتی مناسب و

عدم رعایت استانداردها، به عنوان موانع ذخیره و سازماندهی دانش، تأثیرگذارند. این نتایج با نتایج پژوهشهای شاوون و همکاران (۱۳۹۴)، ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۰) و علم و همکاران (۲۰۰۹) همسوست.

نتایج به دست آمده در رابطه با سؤال سوم تحقیق نشان می‌دهد که وجود جو حمایتی، مشوقها، آموزش و توانمندسازی، اعتماد، صمیمیت، همدلی، خطرپذیری، آزادی بیان و اندیشه و تقدیر از به اشتراک گذاری دانش، عوامل مؤثر و تقویت کننده فعالیت‌های توزیع و تسهیم دانش‌اند و روحیه انحصارطلبی، ترس از دست دادن قدرت در صورت تسهیم دانش، فقدان نوآوری و زیرساخت‌های لازم در شیوه‌های تسهیم دانش، محافظه کاری، فقدان انسجام و هماهنگی، عدم اعتماد به یکدیگر و عدم اعتماد به صحت دانش، از موانع توزیع و تسهیم دانش محسوب می‌شوند. این نتایج با مطالعات شاوون و همکاران (۱۳۹۴)، جعفری و همکاران (۱۳۹۰)، وانگ و نو (۲۰۱۰)، علم و همکاران (۲۰۰۹) و لین (۲۰۰۸) همسوست.

نتایج به دست آمده در رابطه با سؤال چهارم تحقیق نشان می‌دهد که کاربرد و ارزیابی دانش سازمانی تحت تأثیر عوامل مؤثر و تسهیل کننده فرهنگ سازمانی، مانند حمایت و تعهد مدیریت ارشد سازمان، بسترسازی برای استفاده از دانش و اطلاعات جدید و جو حمایتی، تشویق نوآوری است. در این خصوص، عدم خطرپذیری، تعهد و حمایت مدیر از نوآوری در کاربرد دانش، فقدان انسجام و هماهنگی، عدم اعتماد به صحت دانش، نبود ظرفیت و توانایی برای کاربرد دانش، عدم سازماندهی درست دانش و تک‌روی کارکنان، به عنوان موانع فرهنگ سازمانی مؤثر بر فعالیت‌های کاربرد و ارزیابی دانش شناسایی شدند. این نتایج با نتایج مطالعات شاوون و همکاران (۱۳۹۴)، وانگ و نو (۲۰۱۰) و راستوگی (۲۰۰۰) همسوست. نتایج این تحقیق با تحقیقات مشابه، نظیر واعظی و مسلمی (۱۳۸۸) و امین بیدختی و همکاران (۱۳۹۰) مبنی بر تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش نیز همسوست. به عنوان نقطه تمایز، با نگاهی به یافته‌های کیفی تحقیق می‌توان دریافت که علاوه بر نتایج مذکور، از سوی پاسخگویان در مصاحبه‌ها به برخی عوامل جدید فرهنگ سازمانی نظیر فرهنگ مستندسازی، فرهنگ اتکا به شفافیت و محافظه کاری و... اشاره شده است که در مطالعات قبلی مشهود نیست.

همچنین نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که جو حمایتی «به عنوان عامل مؤثر و عدم انسجام و هماهنگی» به عنوان مانع مؤثر بر مدیریت دانش، در همه مراحل چهارگانه فرایند مدیریت دانش، به صورت مشترک حضور دارند. در تبیین این نتیجه و با توجه به نقش مؤثر

نیروی انسانی در تحقق مدیریت دانش، می‌توان گفت که وجود جوّ حمایتی از سوی مدیران می‌تواند هم انگیزه لازم را در نیروی انسانی و هم زمینه لازم را برای تحقق مدیریت دانش در سازمان فراهم کند و در نقطه مقابل آن، نبود انسجام و هماهنگی، موجب تک‌روی و عدم وحدت رویه و همکاری لازم برای تحقق مدیریت دانش در جامعه هدف خواهد شد.

به طور کلی، نتایج این تحقیق، ضمن معرفی عوامل مطالعه‌نشده فرهنگ سازمانی در رابطه با مدیریت دانش، اطلاعات مفیدی درباره نقش و تأثیر مثبت یا منفی این عوامل بر مراحل مختلف فرایند مدیریت دانش به دست می‌دهد که در جهت نقش دانش‌افزایی پژوهش ارزیابی می‌شود.

### محدودیت‌های تحقیق

با توجه به گستردگی مراکز دانشگاه پیام نور، این تحقیق در پیام نور مرکز خوی انجام شد که به دلیل محدودیت در جامعه آماری تحقیق، تعمیم نتایج آن به سایر مراکز دانشگاه پیام نور باید با احتیاط انجام شود. همچنین در تحقیق حاضر صرفاً درباره عوامل و موانع فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر فرایند مدیریت دانش مطالعه شده و درباره عوامل و موانع اجرایی مؤثر بر فرایند مدیریت دانش در جامعه هدف تحقیق نشده است.

### پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به اهمیت مدیریت دانش برای سازمانها، به ویژه جامعه دانشگاهی و با عنایت به نتایج تحقیق حاضر مبنی بر تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر فرایند مدیریت دانش و با توجه به اینکه یکی از نکات مهمی که از مصاحبه‌ها به طور صریح یا ضمنی استخراج شد، این بود که رفتار و عملکرد مدیران و حمایت و عدم حمایت آنها بر فرایند مدیریت دانش، نقش حیاتی دارد؛ از این رو، به مدیران دانشگاه توصیه می‌شود برای اجرای موفق فرایند مدیریت دانش در دانشگاه، باید به این موضوع به عنوان یکی از اولویتهای اصلی نگریسته شود و موضوع مدیریت دانش در تمام تصمیم‌گیری‌ها و فرایندهای عمده دانشگاه، مد نظر قرار گیرد. افزون بر آن، لازم است این موضوع در تمامی سطوح سازمان توسط مدیران، سرپرستان و کارشناسان، با جدیت و به صورت برنامه‌ریزی شده و اولویت‌دار پیگیری و نظارت شود. پیشنهاد می‌شود مدیران برای اجرای این امر مهم، تغییراتی را در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان با رویکرد تقویت فرایند تولید، سازماندهی، ذخیره و انتقال دانش در همه سطوح ایجاد کنند. مدیران می‌توانند با تأکید بر فعالیتهایی که به تقویت فرایند مدیریت دانش

در دانشگاه کمک می‌کند، از جمله میزان خلاقیت و نوآوری در کار، انجام کارها به صورت تیمی، انتقال دانش و مهارت به سایر اعضا و ...، و قرار دادن این عوامل در سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان، بر انگیزه آنان برای تولید و انتقال دانش تأثیرگذار باشند.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر مؤثر بودن کار تیمی در فرایند مدیریت دانش، به منظور اجرا و تقویت برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان، باید بیش از پیش به این عامل، توجه و شرایط مناسب برای توسعه کار تیمی افراد فراهم شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود ارزیابی عملکرد گروهی، جایگزین ارزیابی عملکرد فردی شود؛ تخصیص مشوقها و پاداشها به صورت تیمی و گروهی انجام شود و برای توجیه کارکنان، جلسات گروهی متناوب درباره موضوعات مختلف تشکیل شود تا اهمیت کار تیمی برای اعضا روشن تر شود.

مدیران و برنامه‌ریزان برای ایجاد ارتباطات سازنده، اعتمادسازی بین کارکنان، انسجام و هماهنگی و همدلی بیشتر به منظور ایجاد بستر مناسب برای اجرای موفق فرایند مدیریت دانش، ترویج و تشویق فضای کار گروهی و تیمی و تخصیص پاداش به کار جمعی را در دستور کار برنامه‌های دانشگاه قرار دهند. ایجاد گروه‌های کاری و مشارکت در انجام کارها موجب می‌شود جریان دانش آزادانه‌تر در کل دانشگاه گسترش یابد و تخصیص پاداش گروهی، افراد را از تک‌روی و انحصارطلبی بازمی‌دارد و به توزیع و تسهیم دانش کمک می‌کند.

با توجه به نقش خلاقیت و نوآوری در فرایند مدیریت دانش، توصیه می‌شود برنامه‌های مختلفی برای ارتقای خلاقیت کارشناسان و مدیران و افزایش فرهنگ نوآوری، تدوین و اجرا شود. در این راستا، توجه به عامل خلاقیت و نوآوری در جذب نیروی انسانی جدید، گنجاندن عوامل مربوط به سنجش خلاقیت در انجام کارهای فردی و تیمی در سیستم ارزیابی عملکرد کارشناسان و مدیران، حمایت‌های سازمانی از خلاقیت و نوآوری و آزادی عمل کارکنان و ترویج فرهنگ خلاقیت و نوآوری با برگزاری کلاسها و سمینارهای آموزشی و ترویج روحیه انتقادپذیری بین افراد پیشنهاد می‌شود.

ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان، دادن آزادی عمل و تشویق آنان به نوآوری و حمایت از خطرپذیری کارکنان از جانب مدیریت عالی سازمان، به تلاش بیشتر کارکنان برای تولید و کاربرد دانش منجر خواهد شد. لذا برگزاری جشنواره‌های درون‌سازمانی با رویکرد ایده‌یابی کارکنان و ارائه ایده‌های جدید نیز پیشنهاد می‌شود.

## شناسایی عوامل تأثیرگذار فرهنگ سازمانی بر فرایند... ♦ ۱۱۱

برای کمک به فرایند توزیع و تسهیم دانش، توصیه می‌شود مدیران جو اعتماد را در سازمان ایجاد کنند؛ به گونه‌ای که کارکنان خطری را از جانب انتقال دانش شغلی خود به سایر افراد احساس نکنند و در این راستا، تشویق کارکنان دانشی به منظور انتقال دانش و مهارت به سایر افراد و تعریف فرایندی که بر اساس آن، دانش و تجربه به اشتراک گذاشته شود، می‌تواند به تسهیم دانش در سازمان کمک کند.

با عنایت به نتایج پژوهش حاضر در خصوص نقش مهم حمایت مدیران در اجرای موفق برنامه‌های مدیریت دانش، توصیه می‌شود مدیران دانشگاه برای ایجاد جو فرهنگ حمایتی، ارتباط نزدیک‌تری با کارکنان برقرار کنند؛ اجازه یادگیری و تجربه به کارکنان بدهند؛ در زمان بروز مشکلات از آنان حمایت و به نظرات کارشناسی آنان توجه کنند. در چنین محیط حمایتی، پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان با مشکلات کمتری مواجه می‌شود و انتشار و تسهیم دانش بهتر صورت می‌گیرد. در این راستا، دریافت نظرات و پیشنهادهای سازنده کارکنان به منظور ایجاد فرصت بیشتر برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، استفاده از دانش و تجربه کارکنان در زمینه‌های مختلف و تشویق آنان به همکاری و همفکری در مسائل و امور اصلی دانشگاه، امری ضروری است. ایجاد چنین فضایی موجب تقویت اعتماد، انگیزش و رضایت کارکنان برای همکاری با مدیریت و اجرای برنامه‌های مدیریت دانش خواهد شد. مشارکت شرایط لازم را برای توسعه مهارت‌های کارکنان برای انجام فعالیتهای سازمان فراهم می‌کند. در سازمانی که مشارکت سازمانی وجود دارد، اعضای سازمان در مقابل تغییرات ناشی از اجرای مدیریت دانش، مقاومت کمتری نشان می‌دهند؛ اما در سازمانی که فاقد مشارکت باشد، کارکنان تمایلی به پذیرش تغییر، نوآوری و خلق ایده‌های جدید و اشتراک و انتقال دانش ندارند. از این رو، باید توجه بیشتری به ایجاد فضای مشارکت در سازمان داشت.

مدیران و برنامه‌ریزان با فراهم کردن فناوری‌های اطلاعاتی به‌روز و زیرساخت‌های مناسب در دانشگاه، می‌توانند کمک زیادی به ارتقا و پیشرفت فرایند مدیریت دانش بکنند. ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته به منظور ارتقای سطح مدیریت دانش و اجرای دوره‌های آموزشی و مهارت‌آموزی برای توسعه ظرفیتها و توانمندسازی کارکنان به منظور استفاده از این فناوری‌های اطلاعاتی پیشنهاد می‌شود. در این خصوص، ترویج فرهنگ مستندسازی مبتنی بر تجربیات دیگران با برگزاری همایش‌های درون‌سازمانی نیز می‌تواند مفید واقع شود.

به منظور اثربخشی فرایند کاربرد دانش؛ ظرفیت‌سازی، ایجاد امکانات و تهیه نرم‌افزارهای ضروری و مشوق‌های لازم برای ایجاد انگیزه در کارکنان توصیه می‌شود.

همچنین تشکیل کارگروه به منظور تدوین فرایندی برای حفظ و نگهداری داده‌ها و اطلاعات در دانشگاه تادر صورت لزوم به آسانی قابل دسترس و بازیابی باشد و حذف قوانین و مقررات زائد و دست و پاگیر و ساده‌سازی فرایندها برای افزایش انعطاف‌پذیری سازمان به منظور تسهیل فرایند مدیریت دانش، به مدیران و برنامه‌ریزان توصیه می‌شود.



## منابع

- ابوالقاسمی، محمود؛ صالح رشید حاجی خواجه‌لو و سید محمد احمدی (۱۳۹۰). «تقسیم مکانیزم‌های توانمندساز سازمانی در استقرار فرایندهای مدیریت دانش». *راهبرد فرهنگ*، ش ۱۲(۴): ۲۰۱-۱۸۳.
- امین بیدختی، علی‌اکبر؛ شاهرخ مکوند حسینی و زهرا احسانی (۱۳۹۰). «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان». *راهبرد*، ش ۲۰(۵۹): ۲۱۶-۱۹۱.
- تفوق، منا (۱۳۸۶). *بررسی و تبیین ویژگی‌های اساسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با مدیریت دانش از دیدگاه اساتید مدیریت دانشگاه‌های دولتی تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- توکلی، غلامرضا؛ محمد محمدظاهری و محمد مظاهری طاری (۱۴۰۰). «مدل سازی چالش‌های استقرار فرهنگ سازمانی داده‌محور در سازمان‌های دولتی ایران (نمونه پژوهش: سازمان‌های تابع وزارت دفاع)». *مدیریت دانش سازمانی*، ش ۴(۱۵): ۱۴۹-۱۱۱.
- جعفری، مهدی؛ حسن ابوالقاسم گرگی، مسعود صالحی و بابک رستگاری مهر (۱۳۹۰). «رابطه عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با استراتژی مدیریت دانش در مراکز آموزشی درمانی و عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران». *مدیریت سلامت*، ش ۱۴(۴۵): ۹۴-۸۷.
- خاکپور، عباس؛ محمد قهرمانی، محمدحسن پرداختچی و محمود ابوالقاسمی (۱۳۸۸). «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی». *راهبرد فرهنگ*، ش ۵(۲): ۱۰۶-۹۱.
- رایینز، استیفن پی. (۱۳۹۴). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- شاوون، امیرحسین؛ علیرضا یوزباشی و رویا نسل سراجی (۱۳۹۴). «وضعیت مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر استقرار آن در دانشگاه علوم پزشکی تهران». *راهبرد فرهنگ*، ش ۳۰(۱۰): ۱۳۷-۱۶۰.
- فروتنی، زهرا و عطیه بحرانی (۱۳۸۷). «مدخلی بر تئوری هنجاری در مدیریت». *پیک نور (علوم انسانی)*، ۶(۱): ۷۰-۵۲.
- قدسیان، نرگس و همکاران (۱۳۹۴). «الگوی فرهنگ سازمانی سازمان‌های آموزشی EOCM». *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ش ۱۳(۲): ۳۶۵-۳۴۱.
- معتمدی جویباری، مریم؛ آرین قلی‌پور و جمشید یزدانی چراتی (۱۳۹۲). «بررسی رابطه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات در پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه

علوم پزشکی مازندران در سال ۱۳۹۱». مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ش ۲۳(۱۰۲): ۵۳-۵۹.

- واعظی، رضا و طیبه مسلمی (۱۳۸۸). «شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر اجرای مطلوب سیستم مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت همکاران سیستم)». مدیریت توسعه و تحول، ش ۱: ۱۹-۷.

- هومن، حیدرعلی (۱۳۹۱). راهنمای عملی پژوهش کیفی. تهران: سمت.

- Alam, S. (2009). "Assessing Knowledge Sharing Behavior among Employers in SEMs: An empirical Study". *International Business Research*, 2(2): 22-115.
- Barbosa, I. & C.C. Cardoso (2007). "Managing diversity in academic organization: a challenge for organizational culture". *Journal of Woman in management Review*, 22(4): 274-288.
- Campbell, M.J. (2009). "Identification of Organizational Cultural Factors That Impact Knowledge Sharing". Presented to the *Interdisciplinary Studies Program: Applied Information Management*. University of Oregon. pp. 1-75.
- Chang, S.C. & M.S. Lee (2007). "The effect of organizational culture and knowledge management mechanism on organizational innovation: An empirical study in Taiwan". *The Business Review*, 7(1): 295-301.
- Dalkir, K. (2005). **Knowledge management in theory and practice**. London: oxford.
- Denison, D. (2000). **Organizational Culture: can it be a key lever for Driving Organizational Change?**. International Institute for Management Development.
- Gupta, A.K. & V. Govindarajan (2000). "Knowledge management's social Dimension lessons from Nucor steel". *Solan management Review*, 42(1): 71-81.
- Hooff, B.V. & M. Huysman (2009). "Managing Knowledge Sharing: emergent and engineer in Approaches". *Information and Management*, 46(1): 1-8.
- Hoy, W.K. & C.G. Miskel (2008). **Educational administration: Theory, research, and practice**. New York: McGraw-Hill.
- Lai, M.F. & G.G. Lee (2007). "Relationship of organizational culture toward knowledge activities". *Business process management journal*, 13(2): 306-322.
- Lin, H.F. & G.G. Lee (2004). "Perceptions of Senior Managers toward Knowledge Sharing behavior". *Management Decision*, 42(1): 108-125.
- Lin, W.B. (2008). "The exploratory Factors of Affecting Knowledge Sharing The case of Taiwan's High-tech Industry". *Expert Systems with Applications*, 35(3): 661-676.
- Macleod, J. (2001). **Qualitative Research in psychology**. London. Thousand oaks.



- Parsayan, A. & M. Aarabi (2001). **Organizational culture: Concept, Controversies**. Tehran: Cultural Research Bureau.
- Rastogi, P.N. (2000). "Knowledge Management and Intellectual Capital - the New Viruuous Realiyy of Compeiiivness". *Human Systems Management*, 9(1): 39-49.
- Singh, M. & R. Shankar (2006). "Survey of knowledge management praciices in Indian manuaacuring indusriies". *Journal of Knowledge Management*, 10(6): 110-128.
- Tsui, AS.; ZX. Zhang, H. Wang, KR. Xin & J.B. Wu (2006). "Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture". *Leadership Quarterly*, 17(2): 113-137.
- Wang, S. & R.A. Noe (2010). "Knowledge Sharing: A Review and Direciiions oor Fuuure Research". *Human Resource Management Review*, 20(2): 115-131.
- Abolghasemi, Mahmoud; Saleh Rashid Haji Khajelu & Seyyed Mohammad Ahmadi (2011). "The role of organizational enabling mechanisms in the establishment of knowledge management processes". *Culture Strategy Quarterly*, 12(4): 183-201.
- Amin Bidakhti, Ali Akbar; Shahrokh Makund Hosseini & Zahra Ehsani (2011). "Investigating the relationship between organizational culture and knowledge management in Semnan education organization". *Strategy Quarterly*, 20(59): 191-216.
- Foroutani, Zahra & Atiyeh Bohrani (2008). "Introduction to Normative Theory in Management". *Peek Noor Quarterly (Humanities)*, 6(1): 52-70.
- Homan, Heydar Ali (2012). **A practical guide to qualitative research**. Tehran: Samt.
- Jafari, Mehdi; Hassan Abolghasem Gurji, Masoud Salehi & Babak Rastegari Mehr (2011). "The relationship between structural and cultural factors of the organization with knowledge management strategy in medical and general educational centers of Tehran University of Medical Sciences". *Health Management Quarterly*, 14 (45): 87-94.
- Khakpour, Abbas; Mohammad Kahramani, Mohammad Hassan Pahdachi & Mahmoud Abul Qasimi (2009). "Investigating the relationship between organizational culture and knowledge management among faculty members". *Culture Strategy*, 5(2): 91-106.
- Motamedi Joybari, Maryam; Arian Qolipour & Jamshid Yazdani Cherati (2013). "Investigating the relationship between the components of organizational culture and information technology in the implementation of knowledge management in Mazandaran University of Medical Sciences in 2013". *Journal of Mazandaran University of Medical Sciences*, 23(102): 53-59.
- Qodsian, Narges et al. (2015). "Organizational Culture Model of Educational Organizations (EOCM)". *Organizational Culture Management Quarterly*, 13(2): 365-341.

- Robbins, Stephen P. (2015). **Fundamentals of Organizational Behavior**. Translators: Ali Parsaian and Seyed Mohammad Arabi. Tehran: Cultural Research Office.
- Shawon, Amir Hossein; Yuzbashi, Alireza and Nesl Saraji, Roya (2015). **"The status of knowledge management and factors affecting its establishment in Tehran University of Medical Sciences"**. *Culture Strategy*, 30(10): 137-160.
- Taffavoog, Mona (2007). **Investigating and explaining the basic characteristics of organizational culture and its relationship with knowledge management from the point of view of management professors of Tehran state universities**. Master's Thesis. Tehran: Shahid Beheshti University.
- Tavakoli, Gholamreza; M. Mohammad Zahiri & M. Mazaheri Tari (2021). **"Modeling the challenges of establishing a data-oriented organizational culture in Iranian government organizations (research sample: organizations subordinate to the Ministry of Defense)"**. *Organizational Knowledge Management Quarterly*, 4(15): 111-149.
- Vaezi, Reza & Taybeh Muslimi (2000). **"Identification of organizational factors affecting the optimal implementation of the knowledge management system (a case study of System Associates)"**. *Journal of Development and Transformation Management*, 1: 7-19.

