

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۱- بهار ۸۹

صص ۲۴-۹

فرهنگ و استراتژی و تاثیر آن بر اثربخشی سازمانی: با نگاهی بر مدیریت دانش

میرعلی سید نقوی*، مهدی نریمانی**، حسین غلام حسینی***

چکیده

اقدامات مدیریت دانش تحت تأثیر عوامل سازمانی قرار می‌گیرد و بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد. هدف این مقاله، بررسی نقش میانجی‌گر مدیریت دانش در رابطه بین فرهنگ و راهبرد با اثربخشی سازمانی است. جامعه آماری این پژوهش، شامل متخصصان منابع انسانی و تحقیق و توسعه بانک ملت است و اطلاعات و داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شدند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت دانش کاملاً در رابطه بین فرهنگ و اثربخشی سازمانی و نسبتاً در رابطه بین راهبرد و اثربخشی سازمانی نقش میانجی بازی می‌کند. این مقاله یافته‌های جدیدی را بر ادبیات مدیریت دانش می‌افزاید و بر اهمیت نقش تعاملی فرهنگ و راهبرد سازمانی در اثرگذاری بر اثربخشی سازمانی تأکید می‌کند.

کلید واژه‌ها: مدیریت دانش، فرهنگ و راهبرد سازمانی، اثربخشی سازمانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۲/۲۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۰۸/۱۹.

* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.

** کارشناس ارشد مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی) دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول).

Email: mng-64@hotmail.com.

*** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی) دانشگاه علامه طباطبایی.

مقدمه

از اواسط دهه ۹۰ میلادی، حجم وسیعی از تحقیقات به سمت مفهوم مدیریت دانش جهت یافت و از آن پس روز به روز سازمان‌ها به این سو گرایش بیشتری پیدا کردند. هم اکنون بزرگترین شرکت‌های دنیا، برتری اصلی خود را نه در دارایی‌های انباشته ناشی از کارخانجات و حتی بازار بزرگ، بلکه در دانش در جریان فرایندهای خود کسب کرده‌اند. این مسئله وقتی روشن می‌شود که بدانیم در جهان امروز، در برخی از دانش‌های پایه، هر ۵/۵ سال دانش جدید دو برابر دانش کهنه ظهور می‌یابد. داونپورت و پروساک، مدیریت دانش را فرایندی برای به جریان انداختن دانش در میان افراد سازمان به عنوان ابزاری برای دستیابی به نوآوری در فرایندها، محصولات و خدمات، تصمیم‌گیری اثربخش و انطباق سازمان با محیط پویا و رقابتی تعریف کرده‌اند. هدف اصلی در مدیریت دانش، تلفیق دانش بیرونی و درونی سازمان به منظور حل چالش‌های محیطی و سازمانی است و در پی توسعه و تسهیم و به کارگیری دانش در سازمان برای کسب و نگهداری مزیت رقابتی است [۲۹].

فرهنگ و راهبرد سازمانی به عنوان کلیدی‌ترین عوامل سازمانی در اثرگذاری بر اثربخشی سازمانی و مدیریت دانش شناخته شده‌اند، به طوری که می‌توان راهبرد سازمانی را به عنوان یک برنامه سازمانی در ایجاد و به کارگیری دارایی‌های دانشی در نظر گرفت. مدیریت دانش می‌تواند به عنوان یکی از مکانیزم‌های میانجی مؤثر در رابطه عوامل سازمانی و اثربخشی سازمانی عمل کند. با این وجود نقش میانجی‌گر مدیریت دانش به اندازه کافی مورد بررسی قرار نگرفته است. کشف و شناسایی نقش بالقوه آن به عنوان یک عامل میانجی، درک بهتری از نحوه استفاده آن در دستیابی به اهداف سازمانی می‌دهد. مدیریت دانش موفق می‌تواند مزیت رقابتی، تمرکز بر مشتری، بهسازی کارکنان، نوآوری و هزینه‌های کمتر در یک سازمان را افزایش دهد. مدل مفهومی این پژوهش از مدل ژنگ و همکارانش گرفته شده است. با این تفاوت که بعد ساختار سازمانی از مدل حذف گردیده است. در همین راستا، با توجه به تعاریف ابعاد مدیریت دانش، فرهنگ و راهبرد سازمانی و اثربخشی سازمانی، پژوهشگران در تلاش‌اند تا تأثیر فرهنگ و راهبرد سازمانی را بر اثربخشی سازمانی با لحاظ نقش میانجی‌گر مدیریت دانش، مورد سنجش قرار دهند.

رویکرد منبع محور

تقسیم‌بندی نگاه منبع‌محور و دانش‌محور پایه مبانی نظری این مقاله قرار گرفته است. نگاه منبع‌محور فرض می‌کند که رقابت شرکت از یک مجموعه منحصراً به فرد از دارایی‌های ملموس و غیرملموس که ارزشمند، نادر، تقریباً قابل تقلید و پایدار هستند، نشأت می‌گیرد [۷]. منابعی که

یک شرکت دارد شامل مهارت‌های مدیریت، فرایندهای سازمانی و اطلاعات و دانش است [۱۰]. نگاه دانش‌محور بیان می‌دارد که ظرفیت یک سازمان در ایجاد و استفاده از دانش مهمترین منبع پایدار برای کسب مزیت رقابتی محسوب می‌شود [۱۷]. از دیدگاه نوناکا، در اقتصاد عصر حاضر تنها عامل مطمئن، عدم اطمینان است و تنها منبع پایدار برای مزیت رقابتی، دانش است.

مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی

داونپورت و پروساک، مدیریت دانش را فرایندی برای به جریان انداختن دانش در میان افراد سازمان به عنوان ابزاری برای دستیابی به نوآوری در فرایندها، محصولات و خدمات، تصمیم‌گیری اثربخش و انطباق سازمان با محیط پویا و رقابتی تعریف کرده اند. گروهی دیگر مدیریت دانش را تسهیل فعالیت‌های کسب، ایجاد، حفظ، به اشتراک‌گذاری، نشر، توسعه دانش و استفاده از دانش گروهها و افراد تعریف کرده‌اند [۳۵؛۳۲؛۱۳]. چهارچوب‌های زیادی برای فرایندهای مدیریت دانش معرفی شده است. مطالعه حاضر سه فرایند از فرایندهایی که بیشترین اجماع را داشته، بررسی می‌کند: تولید، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش [۱۱].

تولید دانش به فرایندی اشاره دارد که در آن سازمان از منابع داخلی و خارجی دانش را کسب می‌کند. به اشتراک‌گذاری که همچنین "انتقال دانش" یا "انتشار دانش" نیز نامیده می‌شود به فرایندی اشاره دارد که دانش از یک فرد به فرد دیگر، از یک فرد به گروه یا از یک گروه به گروه دیگر منتقل می‌شود. به‌کارگیری دانش که کاربرد دانش یا اجرای دانش نیز نامیده می‌شود به فرایند استفاده واقعی از دانش اشاره دارد.

اثربخشی سازمانی حدی است که در آن یک سازمان به اهدافش دست می‌یابد [۱]. در این مطالعه، معیارهایی که اثربخشی سازمانی را اندازه‌گیری می‌کند از تحقیق لی و چویی گرفته شده که شامل ادراک کلی اعضای سازمان از میزان موفقیت سازمانی، سهم بازار، میزان سوددهی، نرخ رشد و نوآوری‌های سازمان در مقایسه با دیگر رقبا، می‌باشد. اینکه چگونه دانش در اثربخشی سازمانی سهم می‌شود، موضوعی است که سازمان‌ها می‌خواهند برای توضیح عملکردشان بدانند [۶]. برخی از تحقیقات تجربی، رابطه معناداری را بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی یافته‌اند. همچنین لیو، چن و تاسی دریافتند که یک همبستگی مثبت و معنادار بین عوامل بالقوه مدیریت دانش - مثل کسب دانش، اصلاح دانش، ذخیره دانش و به اشتراک‌گذاری دانش - و عملکرد رقابتی وجود دارد. ایجاد دانش و به اشتراک‌گذاری سبب بهبود عملکرد و نوآوری می‌شود. یکپارچه‌سازی دانش موجب اثربخشی، توسعه محصول، کاهش حجم محصولات معیوب، کاهش نقص‌های ضمانت شده و افزایش کارایی می‌شود [۳۶]. بر مبنای این تحقیقات و دیگر مطالعات، فرض بر این است که مدیریت دانش سهم مثبتی بر اثربخشی سازمانی دارد.

***H₁*: مدیریت دانش رابطه مثبتی با اثربخشی سازمانی دارد.**

نقش میانجی مدیریت دانش

مدیریت دانش نه تنها مقدم بر اثربخشی سازمانی است بلکه واسطه‌ای میان عوامل سازمانی و اثربخشی نیز می‌باشد. منابع دانش یکی از برون‌دادهای فرهنگ و راهبرد سازمانی است، چرا که دانش بر مبنای یکسری هنجارها و ارزش‌های فرهنگی، روابط ساختاری و اولویت‌های راهبردی ایجاد و به کارگرفته می‌شود. برای مثال اقدامات به اشتراک‌گذاری دانش تحت تأثیر انتظارات فرهنگی از نوع دانشی که به اشتراک گذاشته شده، افراد مرتبط با آن و سرعت دانش منتشر شده از کانال‌های رسمی سازمان است.

به نوبه خود، دانش سازمانی که منعکس‌کننده ویژگی‌های فرهنگی و راهبردی یک سازمان است، برای کمک به ایجاد محصولات و خدمات جدید، بهبود کارایی و افزایش اثربخشی مورد استفاده قرار می‌گیرد [۲۶]. گرت مطرح می‌کند که چالش نگاه دانش محور، همکاری اثربخش بین اعضای سازمان است که با تخصصی شدن دانش و نیاز به یکپارچه کردن آن افزایش می‌یابد.

فرهنگ سازمانی

شین فرهنگ سازمانی را مفروضات، ارزشها و هنجارهای مشترک می‌داند. فرهنگ سازمانی یک مزیت رقابتی پایدار می‌باشد و تحقیقات تجربی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی عامل کلیدی در اثربخشی سازمانی است. دنسین و همکارانش چهار بعد اصلی فرهنگ سازمانی که بر اثربخشی سازمانی اثر دارد را شناسایی کردند: درگیر شدن، سازگاری، انطباق‌پذیری، و مأموریت. انطباق‌پذیری به میزانی اشاره دارد که یک سازمان توانایی تغییر رفتار، ساختار و سیستم خود را برای بقا در تغییرات محیطی دارد. سازگاری به میزانی اشاره دارد که ارزش‌ها، عقاید و انتظارات دائماً به وسیله افراد نگه داشته می‌شود. درگیر شدن به میزان مشارکت اعضای یک سازمان در تصمیم‌گیری اشاره دارد و مأموریت به وجود یک تعریف مشترک از هدف سازمانی اشاره دارد.

در تحقیقات انجام گرفته، ارتباط مستقیمی بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی شخصی و رهبری مشاهده شده است [۵:۲۱]. با وجود این، بعضی از محققان معتقدند که فرهنگ سازمانی مستقیماً بر اثربخشی آن تأثیر نمی‌گذارد، بلکه این تأثیرگذاری از طریق اصلاح رفتار اعضای سازمان صورت می‌گیرد [۴۰]. پیشینه پژوهش رابطه مثبتی میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش نشان می‌دهد. شواهد نشان دهنده سهم مثبت انطباق‌پذیری، سازگاری، درگیر شدن و مأموریت شامل موارد زیر می‌شود: یافته‌های بروکمن و مورگان از رابطه مثبت بین کارآفرینی [که شامل انطباق-

پذیری است] و نوآوری؛ مطالعه یانگ و دیگران از تأثیر مطلوب انعطاف پذیری بر توانایی انتقال دانش؛ هابر تأثیر سازگاری، در تفسیر اطلاعات جدید سازمانی و در نهایت یافته اوریلی بر نقش مهم درگیر شدن در تسهیل نوآوری تأکید می‌کنند. بنابراین فرهنگ سازمانی رابطه مثبتی با مدیریت دانش دارد. اقدامات مدیریت دانش فرایند چگونگی کسب، درک و استقرار اطلاعات داخلی و خارجی و یکپارچگی آنها در حافظه سازمانی را ثبت و ضبط می‌کند. تمام این فرایند به فرهنگ سازمانی بستگی دارد چرا که ارزشها و هنجارهای رفتاری توسط اعضای سازمان به عنوان یک فیلتر در معناسازی و فرایندهای ایجاد معنا به خدمت گرفته می‌شود [۱۲]. در نتیجه می‌توان فرضیه‌های زیر را در نظر گرفت.

H₂: فرهنگ سازمانی رابطه مثبتی با اثربخشی سازمانی دارد.

H₃: فرهنگ سازمانی رابطه مثبتی با مدیریت دانش دارد.

H₄: مدیریت دانش بر رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی تأثیرگذار است.

راهبرد سازمانی

راهبرد می‌تواند به عنوان فرایند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف، تعریف شود [۱]. راهبرد سازمانی به برنامه‌ای برای تعامل با محیط رقابتی به منظور کسب اهداف رقابتی اشاره دارد [۲] و راهبرد رابطه نزدیکی با عملکرد سازمانی دارد [۳۰]. در این مطالعه از چهارچوب استروب ونکاترمن (رویکرد راهبردی کسب و کار) به عنوان راهبرد سازمانی بهره گرفته شده است. این چهارچوب شش بعد دارد که چهار بعد آن در این مطالعه مورد استفاده قرار گرفته است که عبارت اند از تحلیل گر، تدافعی، تهاجمی و فراکنشی (فعالانه).

تحلیل، به میزان گرایش به بررسی عمیق علل مسئله و ایجاد بهترین راه حلها اشاره دارد [۲۴]. تدافع، به رفتارهای تدافعی اشاره دارد که از طریق کاهش هزینه و یافتن شیوه‌های افزایش کارایی اثبات می‌شود. آینده نگری به ملاحظات مقطعی که در تصمیم‌گیریهای راهبردی منعکس می‌شود اشاره دارد و نسبتاً به جای ملاحظات کارایی در کوتاه مدت بر اثربخشی بلندمدت تأکید می‌شود. فعال بودن به رفتارهای فعالانه‌ای مانند مشارکت در صنایع در حال ظهور و بررسی مداوم فرصت‌های بازار اشاره دارد [۳۷].

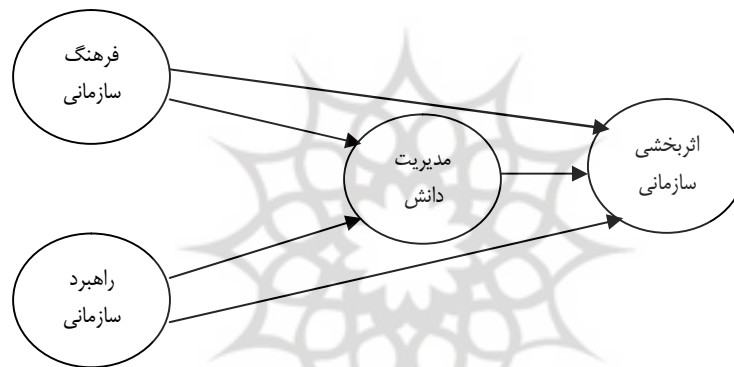
برگرن دریافت، راهبرد سازمانی مناسب که همراه تحلیل، تدافع، آینده‌نگری و فعال بودن بالایی است، عملکرد بالایی دارد. ترکیب این چهار بعد به میزانی اشاره دارد که سازمان به جای راهبردهای از قبل تعیین شده، جهت‌های راهبردی خود را مشخص کند.

پیشینه تحقیقات انجام شده، وجود یک رابطه مثبت بین راهبرد سازمانی [استروب] و مدیریت دانش را اثبات می‌کند. برای مثال پدler و دیگران بر اهمیت وجود یک رویکرد تحلیلی در راهبردهای مبتنی بر یادگیری تأکید کردند. سنگه بر توانایی پیش بینی آینده به عنوان یک پایه اساسی یادگیری سازمانی تأکید می‌کند. به عقیده واتینز و مارسیک به کارگیری یک رویکرد فعالانه نسبت به یادگیری و بازارهای جدید در ایجاد یک سازمان یادگیرنده ضروری است. بنابراین راهبرد سازمان را می‌توان به عنوان یک برنامه سازمانی در ایجاد و به کارگیری دارایی‌های دانشی در نظر گرفت. مدیریت دانش از طریق تعریف دانش راهبردی، همکاری در انتقال دانش مورد نیاز و هدایت دانش‌های مهمی که می‌تواند اثربخشی را افزایش دهد، از راهبرد تأثیر می‌پذیرد. بنابراین می‌توان چنین فرض کرد که:

H5: راهبرد سازمانی رابطه مثبت با اثربخشی سازمانی دارد.

H6: راهبرد سازمانی رابطه مثبت با مدیریت دانش دارد.

H7: مدیریت دانش در رابطه بین راهبرد و اثربخشی سازمانی نقش میانجی دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

از آنجا که بانک ملت توانسته است با ایجاد اولین مرکز تحقیقات و برنامه‌ریزی در شبکه بانکی کشور، گامی بزرگ در جهت تسهیل یادگیری و انتقال تجربه بین بانک و خارج بردارد، لذا این بانک به عنوان جامعه آماری این پژوهش انتخاب شد و از آنجا که متخصصان منابع انسانی و تحقیق و توسعه سازمان اغلب شناخت بهتری نسبت به اعضای سازمانی و نگاه واقع‌گرایانه‌تری نسبت به ویژگی‌های سازمانی دارند، لذا متخصصانی که حداقل پنج سال سابقه و مدرک کارشناسی دارند، به عنوان نمونه انتخاب شد. این تعداد شامل ۷۰۰ نفر بوده است. نمونه آماری

مناسب برای پژوهش براساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود و در سطح خطای ۰/۰۵، تعداد ۱۵۳ نفر محاسبه شد. به منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه پژوهش بین ۲۰۰ نفر از متخصصان منابع انسانی و تحقیق و توسعه بانک ملت به صورت تصادفی در سال ۱۳۸۸ توزیع شد. از این تعداد ۱۸۳ پرسشنامه بازگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. نرخ بازگشت پرسشنامه بالاتر از ۹۰ درصد بوده است. پرسشنامه این پژوهش از ۴ متغیر که عبارت اند از فرهنگ سازمانی، راهبرد سازمانی، مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی، تشکیل شده است و شامل ۵۱ گویه (سؤال) بوده است.

معیارهای سنجش فرهنگ سازمانی از تحقیق دنیسن و همکارانش گرفته شده است که شامل چهار بعد کارکردی: انطباق‌پذیری، سازگاری، درگیر شدن و مأموریت می‌باشد که هر یک شامل سه گویه است. از چهارچوب استروب و نکاترامان برای سنجش راهبرد سازمانی استفاده شد. این چهارچوب شامل چهار بعد تحلیلی (۵ گویه)، تدافعی (۵ گویه)، آینده‌نگر (۵ گویه) و فراکنشی بودن (۵ گویه) است. در این مطالعه معیارهای اثربخشی سازمانی از مدل لی و چوی گرفته شده است که این معیارها عبارت اند از: درک اعضای سازمان از موفقیت کلی، سهم بازار، سودهی، نرخ رشد و نوآوری سازمان در مقایسه با رقبای، به طوری که هر متغیر شامل یک گویه شود. برای سنجش معیارهای مدیریت دانش از تحقیق گلد و دیگران استفاده شده است که درک پاسخ دهندگان از فرایندهای سه گانه مدیریت دانش (کسب (۵ گویه)، به اشتراک‌گذاری (۵ گویه) و به کارگیری (۴ گویه)) را که در سازمان وجود دارد، می‌سنجد. در این پرسشنامه از پاسخ دهندگان خواسته شده است تا میزان تطابق سازمان خود با هر کدام از گویه‌ها را براساس طیف شش مقیاسی لیکرت (کاملاً موافقم (۶)، تا حدی موافقم (۵)، خیلی کم موافقم (۴)، خیلی کم مخالفم (۳)، تا حدی مخالفم (۲) و کاملاً مخالفم (۱)) مشخص کنند.

برای اطمینان از اعتبار محتوا، از نظر استادان و خبرگان در حوزه مدیریت بهره گرفته شده است. علاوه بر این با استفاده از ارزیابی بخش اندازه‌گیری مدل این موضوع نیز مورد سنجش قرار گرفته شده است. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ بهره گرفته شده است. آلفای کرونباخ برای سؤالیهای اثربخشی سازمانی ۸۲/۵ درصد، مدیریت دانش ۹۲ درصد، فرهنگ سازمانی ۹۰ و راهبرد سازمانی ۸۸ درصد به دست آمده است. بنابراین یافته‌ها حاکی از قابلیت اعتماد لازم برای ابزار پژوهش است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادله‌های ساختاری استفاده شد. در مدل معادله‌های ساختاری از یک طرف میزان انطباق داده‌های پژوهش و مدل مفهومی پژوهش بررسی خواهد شد که آیا از برازش مناسب برخوردار است و از طرف دیگر معناداری روابط در این مدل برازش یافته آزمون می‌شود. شاخص‌های برازش مناسب مدل شامل χ^2 ، GFI (شاخص نکویی برازش)،

AGFI (شاخص تعدیل شده نیکویی برازش)، CFI (شاخص برازش مقایسه‌ای) و RMR (ریشه میانگین توان دوم باقیمانده) است. بدین صورت که مدلی از برازش مناسب برخوردار است که نسبت χ^2 به درجه آزادی (df) کمتر از ۳ باشد، مقدار CFI بیشتر از ۹۰ درصد، مقدار GFI/AGFI بیشتر از ۸۰ درصد و مقدار RMR کمتر از ۰/۰۷ باشد [۹]. همچنین چنانچه عدد معناداری (مقدار T) بیشتر از ۲ یا کمتر از ۲- باشد، رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار است. برای انجام این تحلیل‌ها از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LISREL ۸/۵ استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

مدل‌های اندازه‌گیری

علاوه بر تأیید نخبگان در تعیین روایی پرسشنامه، با استفاده از ارزیابی بخش اندازه‌گیری، که روابط بین متغیرهای نهفته و متغیرهای آشکار بررسی می‌کند، روایی این ابزار نیز مورد سنجش قرار گرفت. ارزیابی بخش اندازه‌گیری مدل بایستی مقدم بر ارزیابی بخش ساختاری مدل باشد [۴].

نتایج حاصل از تحلیل عامل تأییدی مدل اندازه‌گیری نشان می‌دهد که همه مقیاسهای تحقیق به کار گرفته، به جز سؤالات ۱۱ و ۱۹ بُعد راهبرد، مدل‌های سنجش مناسبی را شکل می‌دهد و در نتیجه سنجه‌های بکارگرفته شده تأیید می‌شود. جدول ۱ نشان دهنده ارقام سازگاری سنجش مدل است. مقدار پایین کای دو نشان دهنده تفاوت اندک مدل مفهومی پژوهش با داده‌های مشاهده شده پژوهش است.

جدول ۱. شاخص‌های برازش مدل

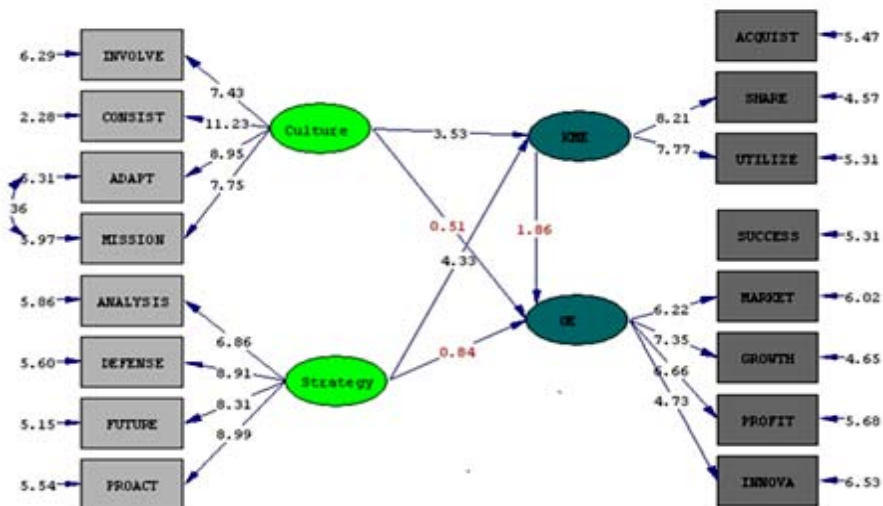
شاخص‌ها	χ^2	DF	CFI	GFI	AGFI	RMR	R^2
فرهنگ سازمانی	۷۸/۹۱	۴۵	۰/۹۷	۰/۸۸	۰/۸۰	۰/۶۴	۰/۳۵
استراتژی سازمانی	۳۰۶/۲۵	۱۲۸	۰/۹۱	۰/۸۴	۰/۸۱	۰/۶۵	۰/۴۰
مدیریت دانش	۱۲۴	۷۰	۰/۹۳	۰/۸۶	۰/۸۰	۰/۶۷	۰/۶۱
اثربخشی سازمانی	۵/۲۸	۴	۰/۹۹	۰/۹۸	۰/۹۳	۰/۰۲۴	۰/۴۲

مدل ساختاری

در بخش مدل ساختاری، روابط اصلی بین متغیرهای تحقیق یعنی فرهنگ سازمانی، راهبرد سازمانی، مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرند. نمودار (۱) مدل ساختاری و اعداد معناری بین متغیرها را نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، تنها روابط تأثیرگذار بر مدیریت دانش یعنی فرهنگ سازمانی و راهبرد سازمانی معنادارند و بقیه روابط معنادار نمی‌باشند. به علاوه اینکه تمام شاخص‌های برازش (به جز نسبت χ^2 / df) از اندازه مناسب برخوردار نیستند.

از آنجا که مدل برازش کافی را نداشته، لذا امکان دارد بتوان با استفاده از مدل‌های جایگزین به برازش بهتری دست یابیم. حذف یا اضافه هر رابطه‌ای بین متغیرها بایستی مبنای نظری و آماری داشته باشد. از دیدگاه نظری، رابطه مستقیم بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی قابل تردید و بررسی است، به طوری در تحقیق ژنگ و همکارانش نیز این موضوع تأیید شد که فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیمی بر اثربخشی سازمانی ندارد بلکه از طریق اصلاح رفتار فرد بر آن تأثیرگذار است، به علاوه در تئوری دنیس مطرح شده که هر یک از چهار عامل فرهنگی از طریق مکانیزم‌های متفاوتی بر اثربخشی شرکت تأثیر می‌گذارد [۱۵].

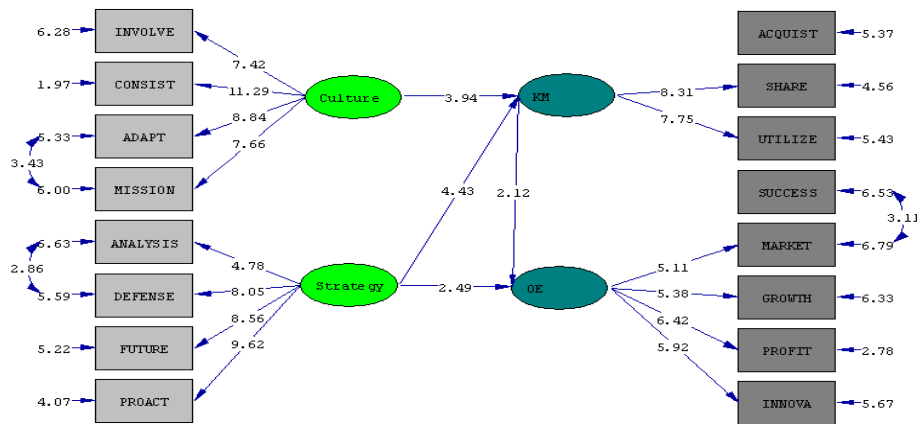




Chi-Square = 210.80 [P < 0.05]
 Degrees of Freedom = 97
 Comparative Fit Index [CFI] = 0.85
 Adjusted Goodness of Fit Index [AGFI] = 0.70
 Goodness of Fit Index [GFI] = 0.71
 Standardized RMR = 0.085

نمودار ۱. مدل ساختاری و اعداد معناداری بین متغیرها

برای مثال ویژگی درگیر شدن در ایجاد نقطه نظرات گوناگون در تصمیم‌گیری، ایجاد گروه‌های پویا برای حل مسائل پیچیده، افزایش تعهد کارکنان و علاقه به اجرای تصمیمات به سازمان کمک می‌کند که این امر سبب تسهیل یکپارچگی درونی، انعطاف‌پذیری و خلاقیت می‌شود و در نهایت سبب افزایش اثربخشی می‌شود. لذا رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی حذف شد و دوباره مدل به روش تحلیل عامل تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصله نشان می‌دهد، نه تنها معناداری رابطه بین مدیریت دانش و راهبرد سازمانی با اثربخشی سازمانی تأیید شد، بلکه مدل به برازش مناسب نیز دست یافت (نمودار ۲).



Chi-Square = 161.35 [P < 0.05]
 Degrees of Freedom = 96
 Comparative Fit Index [CFI] = 0.92
 Adjusted Goodness of Fit Index [AGFI] = 0.80
 Goodness of Fit Index [GFI] = 0.83
 Standardized RMR = 0.055

نمودار ۲. مدل جایگزین

آزمون فرضیات

پس از اصلاح مدل از طریق حذف رابطه مستقیم بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی سازمانی (همانطور که بعضی از تحقیقات از عدم وجود چنین رابطه مستقیمی حمایت می‌کرد)، نه تنها معناداری

رابطه بین مدیریت دانش و راهبرد سازمانی با اثربخشی سازمانی تأکید شد. بلکه شاخص‌های مدل به برازش مناسب نیز دست یافت. همانطور که فرضیه‌های ۳ و ۶ پیش‌بینی می‌کردند، بین متغیرهای راهبرد و فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (همانطور که فرضیه‌های ۱ و ۵ پیش‌بینی می‌کرد، رابطه مثبت و معناداری بین مدیریت دانش و راهبرد سازمانی با اثربخشی سازمانی وجود دارد ($\chi^2 = 4/3, 43/94$)).

تحلیل مدل ساختاری نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری بر مدیریت دانش دارد. همچنین یک رابطه معنادار بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی وجود دارد. در نتیجه نقش میانجی‌گر مدیریت دانش با توجه به مدل ۲، مورد حمایت قرار گرفت (تأیید فرض ۴)، به طوری که وقتی مدیریت دانش به عنوان یک متغیر میانجی وارد مدل می‌شود، رابطه مستقیم فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی نزدیک به صفر می‌شود. در نتیجه فرض ۲، مورد تأیید قرار

نگرفت. فرض ۷ پیش‌بینی می‌کرد که مدیریت دانش در رابطه بین ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی میانجی‌گر است. با توجه به یافته‌ها این فرض مورد تأیید قرار گرفت.

نتیجه‌گیری

بررسی نقش مدیریت دانش به عنوان عامل میانجی‌گر در رابطه بین عوامل سازمانی و اثربخشی سازمانی کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. نتایج این تحقیق با استفاده از روش تحلیل عامل تأییدی مورد بررسی قرار گرفت. به طوری که ابتدا با سنجش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی سؤالات بررسی شد که تنها بعضی از سؤالات راهبرد سازمانی حذف شد و سپس مدل ساختاری پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. وجود شواهد تجربی در مورد رابطه بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی، پیشنهاد می‌کند که مدیریت دانش می‌تواند به عنوان یک مکانیزم میانجی‌گر بین رابطه عوامل سازمانی (فرهنگ و راهبرد سازمانی) و اثربخشی سازمانی تعریف شود.

نتایج تحقیق نشان داد که راهبرد و فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارد. فرهنگ سازمانی نسبت به دیگر عوامل موجود، سهم بیشتری در تأثیرگذاری بر مدیریت دانش داشته است که ممکن است به این دلیل باشد که فرهنگ پایه و اساس ارزش‌هایی است که چرایی و چگونگی فرایند مدیریت دانش را توضیح می‌دهد. لذا پیشنهاد می‌شود، مدیران بانک ملت با ایجاد فرهنگی که تسهیل‌کننده شرایط یادگیری و مدیریت دانش باشد، به اثربخشی مدیریت دانش و به تبع اثربخشی سازمانی کمک کنند. برای مثال، این سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد کارگروه‌هایی در جهت توسعه مدیریت مشارکتی به تحقق این هدف کمک شایانی کنند.

در برخی از تحقیقات، بر معنادار بودن رابطه مستقیم بین فرهنگ و اثربخشی سازمانی تأکید شده است، با این وجود در این مطالعه نشان داده شده که با ورود یک متغیر میانجی‌گر (در این مورد مدیریت دانش) تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی ناچیز است. به عبارت دیگر، مدیریت دانش کاملاً در رابطه بین فرهنگ و اثربخشی سازمانی نقش میانجی‌بازی می‌کند. نتایج تحقیق این مطلب را روشن می‌کند، مطالعاتی که فقط رابطه مستقیم بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی را بررسی کرده‌اند، از کیفیت لازم برخوردار نیستند. با این وجود، مدیریت دانش نسبتاً در رابطه بین راهبرد و اثربخشی سازمانی نقش میانجی دارد.

این پژوهش نشان داد که فرهنگ و راهبردی سازمانی، روابط نزدیکی با هم دارند (جدول ۲). سازمان‌هایی که انطباق‌پذیری، سازگاری با ارزش‌ها، درگیر بودن با کارکنان و مأموریت‌هایی مشترک در فرهنگ‌شان را می‌پذیرند، تمایل زیادی به حل موضوعات، یافتن شیوه‌های جدید کاهش هزینه، نگاه به آینده و اقدام فراکنشی در راهبردی‌شان دارند. لذا برخورداری از رویکرد

تعاملی راهبرد و فرهنگ می‌تواند نتایج مفیدی به ارمغان آورد. نتایج این پژوهش با تحقیق ژنگ و همکارانش نیز سازگار بوده است.

هر پژوهشی با یکسری محدودیت‌ها روبرو است؛ این پژوهش نیز از این اصل مستثنی نبود. نو و تازه بودن بحث مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی و یافتن چنین سازمانی از بزرگترین محدودیت‌های این پژوهش بوده است. از دیگر محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به بررسی نشدن تمام عوامل سازمانی اشاره کرد که عمدتاً بدلیل وسعت موضوع و محدودیت‌های پژوهشگران بوده است.

با توجه به محدودیت‌های ذکر شده، توصیه می‌شود که محققان در پژوهش‌های آینده خود به بررسی نقش مدیریت دانش در رابطه با سایر عوامل سازمانی و اثربخشی سازمانی بپردازند. طراحی پروژه‌های مدیریت دانش معمولاً با تغییرات سازمانی همراه است. داشتن نظری جامع‌نگر با در نظر گرفتن عوامل مختلف در طراحی و اجرای تغییرات، موضوعی اساسی است. به نظر می‌رسد که باید یک گام منطقی دیگری در تحقیقات مرتبط با فرهنگ و اثربخشی صورت گیرد به طوری که از طریق مکانیزم‌های خاصی که فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار است، سطح این گونه مسائل عمیق‌تر بررسی شود.



منابع

۱. رایبیز، استیفن (۱۳۷۸)، "تئوری سازمان"، ترجمه مهدی الوانی و دیگران، تهران: نشر صفار.
۲. دفت، ال ریچارد (۱۳۸۴)، "تئوری و طراحی سازمان"، ترجمه علی پارسائیان و دیگران، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. سرمد، زهره؛ عباس بازرگان؛ و الهه حجازی (۱۳۸۷)، "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری"، تهران: آگاه.
۴. کلانتری، خلیل (۱۳۸۸)، "مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی"، تهران: فرهنگ صبا.
۵. یمنی دوزه سرخابی، محمد؛ محمدحسن پرداختچی؛ و هاید ترابی کیا (۱۳۸۰)، "پژوهشی در خصوص ارتباط فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران"، فصلنامه علوم انسانی دانشگاه الزهراء، شماره سی و نهم، ۲۲۷-۳۰۶.
6. Argote, L. and Ingram, P. (2000), "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms", *Org Behav Hum Decis*, 82(1), 50-69.
7. Barney, J. Firm (1991), "Resources and Sustained Competitive Advantage", *J Manage*; 17(1): 99-120.
8. Bergeron, F., Raymond, L., and Rivard, S. (2004), "Idea Patterns of Strategic Alignment and Business Performance", *Information and Management*, 41, 1003-20.
9. Brockman, B. K., and Morgan R. M. (2003), "The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance", *Decis Sci*, 34(2), 385-419.
10. Daft, R. L. (1995), "Organizational Theory and Design", St. Paul: West Publishing.
11. Davenport, T. H., Prusak, L. (1998), "Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know". Boston: Harvard Business School Press.
12. De Long, D.W., Fahey, L. (2000), "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management", *Acad Manage Exec*, 14(4), 113-27.
13. Demerest M. (1997), "Understanding Knowledge Management", *J Long Range Plan*, 30, 374-84.
14. Denison D. R., Neale W. S. (1996), "Denison Organizational Culture Survey", Ann Arbor: Aviat.
15. Fey, C. F., and Denison, D. R. (2003), "Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory be Applied in Asia?", *Organ Sci*, 14(6), 686-706.
16. Gold A. H., Malhotra A., and Segars A. H. (2001), "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *J Manage Inf Syst*. 18(1), 185-214.
17. Grant R. M. (1996), "Toward A Knowledge-based Theory of the Firm", *Strateg Manage J*, 17, 109-11.
18. Huber G. P. (1991), "Organizational learning: The Contributing Processes and The Literatures", *Organ Sci*, 2(1), 88-115.
19. Jacob, A. E. J. P., Dolmans, D. H. J. M., Wolfhagen, I. H. A P, and Scherpier, A. J. J. A. (2003), "Validation of a Short Questionnaire to Assess the Degree of Complexity and Structuredness of PBL Problems", *Medical Education*, 37, 1001-1020.

20. Jöreskog K. G., and Sörbom D. (1989), "*LISREL 7: A Guide to the Program Applications*", 2nd edition, Chicago: SPSS.
21. Kwantes, C. T. and Boglarsky, C. A. (2007). "Perception of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness Across Six Countries", *Journal of International Management*, 13, 204-230.
22. Lee H., Choi B. (2003), "Knowledge Management Enablers, Process, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination", *J Manage Inf Syst*, 20 (1), 179-228.
23. Manvondo, F. T. (1999), "Environment and Strategy as Antecedents for Marketing Effectiveness and Organizational Performance", *J Strat Mark*, 7(4), 237-50.
24. Miller D., Friesen P.H.(1983), "Strategy-Making and Environment: the Third link", *Strateg Manag J*, 4, 221-35.
25. Nonaka, I. (1991), "The Knowledge-Creating Company", New York, NY: *Harvard Bus Rev*.
26. Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. Seci (2000), "Ba, and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Rang Plan*, 33, 5-34.
27. O'Reilly C. (1989), "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *Calif Manage Rev*, 18, 9-25.
28. Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1991), "The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development", New York, NY: *McGraw-Hill*.
29. Petersen, N. J. and Poulfelt, F. (2002), "*Knowledge Management in Action: A Study of Knowledge Management in Management Consultancies*", Working Paper 1-2002, Kaupmannahöfn: Copenhagen Business School.
30. Rapert, M. I., Lynch, D., Suter, T. (1996), "Enhancing Functional and Organizational Performance via Strategic Consensus and Commitment", *J. Strat Mark*, 4, 193-205.
31. Robbins, S. P. (1990), "Organization Theory: Structure, Design, and Application", *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*.
32. Rowley, J. (2001), "Knowledge Management in Pursuit of Learning: The Learning with Knowledge Ycle", *J Inf Sci*, 27(4):227-37.
33. Schein E. H. (1985), "*Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*", San Francisco, CA: Jossey-Bass.
34. Senge, P. M. (1990), "*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*". New York, NY: Random House.
35. Soliman, F., Spooner, K. (2000), "Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resource Management". *J. Knowl Manag*, 4(4), 337-45.
36. Tiwana, A. (2004), "An Empirical Study of the Effect of Knowledge Integration on Software Development Performance", *Inf Softw Technol*, 46(13), 899-906.
37. Venkatraman, N.(1989), "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement", *Manage Sci*, 35, 942-62.
38. Watkins, K. E., Marsick, V. J.(1996), "In Action: Creating The Learning Organization", *Alexandria, VA: American Society for Training and Development*.
39. Young, G; Sapienza, H., Baumer, D. (1999), "The Influence of Flexibility in Buyer-Seller Relationships on the Productivity of Knowledge", *J Bus Res*, 56(6), 443-51.

40. Zheng W., et al., (2009), "*Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management*", J. Bus Res (2009). doi:10.1016/j.jbusres.2009.06.005.

