

عوامل مؤثر بر تبادل دانش در بین کارکنان سازمان (مطالعه موردی: مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی استان اصفهان)

سیدمحسن علامه*

هادی تیموری**

تاریخ دریافت مقاله: ۸۵/۱۱/۲۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۶/۸/۱۹

چکیده

عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف در فناوری هاست. از این رو مدیریت هوشیار بر آن است تا هرچه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از ابزارهای به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی خود برآید.

هدف از نگارش مقاله حاضر بررسی عوامل مؤثر بر تبادل دانش در مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی استان اصفهان می باشد. هدف مذکور به وسیله متغیرهایی نظیر فرهنگ سازمانی نوآور، آمادگی برای تغییر، کیفیت اطلاعات، وضوح مسئولیت و ارتباطات استراتژیک به عنوان سوال های پژوهش مورد آزمون قرار گرفته است.

جامعه آماری این پژوهش محققین و اعضای هیات علمی مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی استان اصفهان می باشد و با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری، کل حجم جامعه (۳۶ نفر) به عنوان نمونه انتخاب گردید. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه ها از روشهای آمار توصیفی (درصد، قراوتی، میانگین، انحراف معیار) و آمار استنباطی (آزمون t تک نمونه ای و آزمون t جفتینگ) استفاده شده است.

مقاله حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی می باشد که برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع از روش کتابخانه ای نظیر کتب و مجلات و برای جمع آوری اطلاعات جهت تحلیل و آزمون فرضیه ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردیده است. نتایج این

* عضو هیات علمی گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان

پژوهش حاکی از آن است که کیفیت اطلاعات، فرهنگ سازمانی نوآور، آمادگی برای تغییر و ارتباطات استراتژیک از عوامل موثر بر تبادل دانش در مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی استان اصفهان می باشد.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی نوآور، آمادگی برای تغییر، کیفیت اطلاعات، وضوح مسئولیت، ارتباطات استراتژیک.

مقدمه

بررسی موضوعی تحت عنوان مدیریت دانش، برای اولین بار با گزارش سالیانه ۱۹۹۴ شرکت سوندی پیشرو در خدمات مالی به نام اسکاندیا^۱ شروع شد. این گزارش در برگیرنده یک سلسله تحلیلهای مالی بود که تلاش می کرد ارزش سرمایه فکری شرکت - داراییهای دانشی - را کمی کند. تلاش عمده در این خصوص در حقیقت در سال ۱۹۹۱ آغاز شد و شامل تلاشهای اولیه در جهت فراهم آوردن روش شناسی بود تا بتواند ارزش دانش در این شرکت را به گونه ای کمی محاسبه کند. بالاخره شرکت به جنبه کمی شده ای در مؤسسه دست یافت که از قدیم مورد توجه قرار داشت، سرمایه فکری حداقل به اندازه سرمایه مالی سنتی در تأمین درآمدهای پایدار نقش دارد. تلاش شرکت اسکاندیا در این زمینه فراتر از تلاش بسیاری از تحلیل گران مالی و سایر کسانی بود که تعریفشان از سرمایه فکری و داراییهای دانشی عبارت بود از رقمی غیر مهم در تراز پرداختها که به منظور کسب شهرت و اعتبار بکار می رفت. اسکاندیا بدون توجه به اینکه آیا روش شناسی اش به گونه ای وسیع توانسته است خود را تثبیت کند یا نه، موضوعی را به اثبات رساند که سالها مورد ظن و گمان بسیاری از مدیران بود: « دانش، دانش سازمانی، دارایی با ارزشی است که مثل سایر داراییها به مدیریت، رشد و بهره برداری نیاز دارد».

پیتر دراکر در کتاب خود تحت عنوان جامعه پسا سرمایه داری^۱، این مفهوم از دانش سازمانی را مورد تأیید قرار می دهد. مهمترین منبع اقتصادی، یعنی ابزارهای تولید، دیگر سرمایه، منابع طبیعی و یا نیروی کار نیستند، این منبع اقتصادی بنیادی دانش است و خواهد بود» (Druker, 1993).

امروزه روشهای قدیمی اداره سازمانها پاسخگوی تغییرات سریع محیط اطراف نیستند. رشته مدیریت در سراسر دنیا شاهد تغییرات پر دامنه و زیر بنایی شده است و از شیوه سنتی بیرون آمده، متحول شده و همه اعضای سازمان را در امور جاری مشارکت داده است. این تغییر باعث شده است که شکلهای جدیدی از سازمان همانند سازمان مجازی، سازمان تخصصی، سازمان افقی و ... به وجود آیند.

دو روند این تغییر مدیریت را تشدید کرده است: نخست نرخ فزاینده تغییرات که در سایه رقابت جهانی به وجود آمده است. سازمانها برای اینکه کارها را به شیوه ای عالی انجام دهند باید با سرعت بیشتری خود را با شرایط جدید وفق دهند.

روند دوم تغییر زیر بنایی است که در فناوری های سازمانی رخ می دهد. سازمانهای جدید مبتنی بر دانش نوین هستند و این بدان معنی است که آنها باید به گونه ای طراحی شوند که بتوانند از عقاید و اطلاعات جدید استفاده کنند و کارکنان در رشته های اصولی متخصص شوند. هر عضو سازمان به جای اینکه فقط در جهت افزایش کارایی تلاش کند باید پیوسته مطالب جدیدی بیاموزد و بتواند در حوزه و قلمرو فعالیت خود مسایل را شناسایی و حل کند.

دانش، موتور محرکه توسعه دانایی محور بوده و توجه به آن نقش فزاینده ای در رشد جوامع خواهد داشت (Radding, 1998). کشورهایی که خود را برای قرن بیست و یکم آماده می کنند باید به عنصر دانش و نحوه گردش آن و بهره برداری از آن در جامعه توجه جدی کنند و با سنجشهای دقیق، رشد آن را تضمین کنند و با پیش

مستمر بر شتاب آن بیفزایند. در این نظم نوین جهانی، مسئولیت مدیر این است که یک سازمان یادگیرنده خلق کند. در سازمان یادگیرنده همه افراد در تشخیص و حل مسایل درگیر بوده و سازمان بدین وسيله می تواند تجربه های جدیدی بیاموزد و تواناییهای خود را افزایش دهد. ارزش اصلی سازمان یادگیرنده همانا حل مساله است، در حالی که سازمان سنتی به گونه ای طرح ریزی شده بود که فقط کارآیی افزایش یابد. از آنجا که در سازمان یادگیرنده همه اعضای پیوسته در صدد شناسایی مساله هستند، لذا درک عمیق تری نسبت به نیازهای مشتری داشته و برای تامین نیازهای مشتری آنچه را که در توان دارند به کار می برند تا محصول مورد نظر را به بهترین شکل ممکن تولید کنند، هنگامی که محصول یا خدمت مورد نظر تولید و ارایه شود، باز هم عقیده ها و اطلاعات جدید می توانند مزایای رقابتی به بار آورند، زیرا با توجه به تغییراتی که در محیط رخ می دهد این محصولات تغییر یافته و می توانند نیازهای جدید را تامین کنند و چنین امری فقط در سازمانهای یادگیرنده میسر است (Berthoin, 1999, 17-42).

به نظر پیتر سینگه، سازمان یادگیرنده، جایی است که افراد به طور مستمر تواناییهای خود را برای خلق نتایجی که طالب آن هستند افزایش می دهند. محلی که الگوهای جدید و گسترده تفکر پرورش داده می شود، اندیشه های جمعی ترویج می شوند و افراد به طور پیوسته چگونگی آموختن را به اتفاق می آموزند. به عبارت دیگر سازمان یادگیرنده، سازمانی است که به طور مستمر، از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت های مورد نیاز برای دستیابی به موفقیت های آتی، توسعه می یابند (سنگه، ۱۳۷۵). بنابر این امکان استقرار مدیریت دانش در سازمان های یادگیرنده بیشتر و راحت تر است.

اکثریت قریب به اتفاق مطالعات انجام شده بر روی مدیریت دانش، بحث خود را با تمایز بین سه واژه داده اطلاعات و دانش آغاز می کنند.

داده، اطلاعات و دانش

داده‌ها حقایق و پدیده‌هایی هستند که در رابطه با یک شیء یا یک پدیده به طور عام مطرح می‌شوند و یک ویژگی از آن پدیده را به ما منتقل می‌کنند. داده‌ها به خودی خود مفهوم ندارند و کاربردی برای آنها متصور نیست، اما اگر مورد پردازش قرار گیرند و به اطلاعات تبدیل شوند، ذارای معنا می‌شوند. به این نکته باید توجه نمود که نحوه‌ی ارائه داده‌ها به افراد مختلف، بستگی مستقیم به نیاز خاص آنان دارد. نکته دیگر اینکه وجود حجم زیادی از داده‌های اضافی بیانگر نوعی ضعف می‌باشد (صرافی زاده، ۱۳۸۳).

اطلاعات بر خلاف داده‌ها معنی‌دار هستند. به قول پیتر دراگر: داشتن ارتباط و هدف ویژگی اطلاعات است. داده‌ها زمانی به اطلاعات تبدیل می‌شوند که ارائه‌دهنده آنها معنی و مفهوم خاصی به آنها ببخشد. به عبارت دیگر با افزودن ارزش به داده‌ها آنها به اطلاعات تبدیل می‌شوند.

از نظر ارزش با در نظر گرفتن اطلاعاتی که کاربر دریافت می‌کند، می‌توانیم ارزشهای متفاوتی برای هر بخش از اطلاعات در نظر بگیریم. ارزش اطلاعات به شناخت کاربر از آن و مرتبط بودن اطلاعات با موقعیت وی بستگی دارد. لذا صرف نظر از مرتبط بودن، اگر کاربر شناختی از اطلاعات نداشته باشد داده‌ها همچنان داده باقی خواهد ماند، حال اگر شناخت وجود داشته باشد، هر چه ارتباط اطلاعات با موقعیت کاربر بیشتر باشد، سطح یا میزان شناخت کاربر از موقعیت اطلاعات بیشتر خواهد بود، لذا ارزش اطلاعات افزایش می‌یابد (صرافی زاده، ۱۳۸۳).

دانش مخلوط سیالی از تجربیات، ارزشها و اطلاعات موجود نگرشهای کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. دانش در ذهن دانشور بوجود آمده و به کار می‌رود و در سازمان نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود (Davenport, 1998).

مدیریت دانش

در جوامع صنعتی سنتی، مواد خام فیزیکی، بنیاد ورودیهای منابع سازمانی را تشکیل می داد. ولی امروزه در جامعه فرا صنعتی، تولید حول محور منابع کاربر یا مواد و انرژی بر، انجام نمی شود. بلکه حول محور منابع دانش بر تعریف می شود و منابع نامشهود و نامرئی، دانش و اطلاعات، به عنوان منابع و عوامل عمده تولید، جایگزین داراییهای فیزیکی شده است (Druker, 1993).

در دسته بندی که از سوی صاحب نظران کسب و کار ارایه گردیده، دهه ۱۹۸۰ را دهه جنبش کیفیت (تاکید بر اینکه برای دستیابی به کیفیت بهتر، همه کارکنان باید از قدرت فکری خود استفاده کنند)، دهه ۱۹۹۰ را دهه مهندسی مجدد (استفاده از فناوری برای بهبود فرآیندهای کسب و کار و کاهش هزینه ها)، و دهه ۲۰۰۰ را دهه مدیریت دانش لقب داده اند (جعفری، ۱۳۸۲). دانش همان صورت ذهنی ایده ها، واقعیتها، مفاهیم، داده ها و تکنیک های ثبت شده در حافظه انسان است که از مغز انسان سرچشمه می گیرد و مبتنی بر اطلاعات است که با تجربه، باورها و ارزشهای شخصی، همراه با تصمیم و عمل وی دگرگون و بارور می شود (صرافی زاده، ۱۳۸۳). دانش هر شخص با دانش فرد دیگری که همان اطلاعات را دریافت می کند یکسان نیست. اهمیت فزاینده دانش در عصر حاضر، سازمانها را ناگزیر می سازد تا نسبت به معانی ای چون خلاقیت تکنیک، خلاقیت در محصول یا فرآیند و خلاقیت سازمانی یا استراتژیک، با تعمق بیشتر بیاندیشند. این موضوع سازمانها را با چالشهایی در زمینه چگونگی پردازش دانش و ایجاد آن مواجه می سازد.

نوناکا در مدل یکپارچه خود برای ایجاد دانش پویا از دانش به عنوان عامل محرک درونی یاد می کند. دانشی که مفهومی در بر نداشته باشد در واقع اطلاعات خواهد بود و اطلاعات زمانی به دانش تبدیل می گردد که توسط اشخاص تفسیر گردیده با عقاید و تعهدات آنها آمیخته شده و به آن مفهوم داده شود (Snowden, 2000, 237-265). به تبع تبدیل دانش به منبع استراتژیک برای رقابت

و بقای سازمانها و جوامع، نیاز به توسعه و اشراف بر روشهای خلق، اشتراک و به کارگیری آن حیاتی می شود. تقاضا برای دانش به نوبه خود به تقاضا برای افزایش ذخیره دانش و توزیع آن منجر می گردد (Elayne, 2003, 197). مدیریت دانش، مجموعه ای از فرآیندها برای فهم و بکارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی ساخت یافته است که رویه هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و بکارگیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان برقرار می سازد (علامه، ۱۳۸۴).

امروزه در دنیای رقابت، کسب دانش مرتبط با کار به هیچ وجه کافی نیست. اطلاعات و دانش کلیدی تولید شده در سازمان بایستی با همکاری که برای انجام بهتر وظایف کاری خود در سازمان به این دانش نیاز دارند، تبادل و تسهیم شود تا سازمان بتواند به مزیت رقابتی پایدار دست پیدا کند.

تکنولوژیهای اطلاعاتی و ارتباطی می تواند در زمینه ایجاد انگیزش در کارکنان جهت تولید و تبادل دانش (فرآیند مدیریت دانش) مورد استفاده قرار گیرد. استفاده از مکانیزم تبادل دانش در نظام ترفیع و ارتقاء و استفاده از شاخص میزان ارزش آفرینی داناییهای تولید شده در نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان و درج آن در شرح شغل کارکنان از جمله تدابیری است که سازمان می تواند مدیریت دانش را در فرهنگ سازمانی نهادینه نماید.

سازمانها با تشخیص اینکه سرمایه های ذهنی (آنچه که کارکنان) می دانند امروزه از هر دارایی دیگری برای آنان ارزشمندتر است، همانگونه که جریان نقدینگی یا ورود منابع سازمانی را مدیریت می کنند، در تلاش جهت مدیریت مؤثر بر این منبع ارزشمند، یعنی دارائیهای ذهنی کارکنان خود می باشند. سازمانها به منظور جذب و نگهداری تنوع و نیز مواجه با چالش نیاز به کارکنان فرهیخته بسیار ماهر، ناگزیر به تغییرات اساسی در سیاستهای منابع انسانی خود هستند.

انسانها دانش، تجربه و توانمندی های منحصر به فرد ذهنی خود را به محیط کار خود می آورند و در انجام کارهای خود از آن بهره می گیرند. اگر سازمانها نحوه دستیابی به چنین منابعی و نیز چگونگی استفاده هوشمندانه از آنها را بدانند، بالقوه قادر به حفظ مزیت رقابت پایدار خود، در بلند مدت خواهند بود. ما در عصر تغییرات غیر مترقبه به سر می بریم، همانگونه که عصر صنعتی، روش زندگی مردم را در قرن گذشته متحول نموده و افراد را از کار کشاورزی به کار در کارخانه کشانده، امروزه عصر اطلاعات نیز نوع، ماهیت و تعریف کار را دگرگون نموده است. بخش عمده ای از این دگرگونی، تغییر اساسی سازمانها از تکیه بر کارکنان تولیدی به تکیه بر کارکنان فرهیخته (دارای دانش ارزشمند) می باشد.

نهادینه شدن این تغییرات، مستلزم تغییر نوع نگرش سازمانها به کارکنان خود می باشد. رویکرد سنتی مدیریت، افراد شاغل در یک سازمان را به عنوان کارکنانی مورد ملاحظه قرار می داد که تمام وقت برای سازمان کار می کردند و برای امرار معاش و ادامه حیات خود وابسته به سازمان بودند، ضمن اینکه این کارکنان، زیردستان خطاب می شدند. به این معنی که دستوراتی را که از ناحیه مدیران دریافت می داشتند (با این پیش فرض که مدیران بیش از کارکنان می دانستند) چنین برداشتی از انسانها در سازمانها، برخی از روندهای اخیر را نادیده می گرفت. اما امروزه و در مدیریت مبتنی دانش به کارکنان اختیارات بیشتری داده شده و ساختار سازمانی از حالت وظیفه ای بیرون آمده و حول فرآیندها، کار دنبال می شود. در چنین سازمانی افراد می توانند درباره روشهای جدید انجام کار بیندیشند و برای انجام کارها طرحهای نوین را ارائه نمایند، نیازهای جدید مشتریان را شناسایی و در جهت تامین آنها اقدام کنند (Davenport, 1998).

رویکردهای دانش آفرینی در سازمان

مدیریت دانش از جمله اقدامات و فنونی است که کاربرد بسیار وسیع و گسترده ای در حوزه بهبود سازمانی داشته و استفاده از آن به سرعت رو به افزایش است. نتیجه کلیدی فرآیند یادگیری سازمانی، دانش سازمانی است که عبارتست از: «آنچه که اعضای سازمان در مورد فرآیندهای محصولات، مشتریان و محیطهای رقابتی سازمان می دانند(سنگه، ۱۳۷۵). بسته به اینکه دانش از لحاظ فیزیکی در کجا قرار می گیرد، می توان آن را به دو نوع دانش آشکار و ضمنی تقسیم بندی کرد. نوناکا^۱ و نویسندگان دیگری از جمله هال^۲ و آندریانی^۳ دانش آشکار را دانشی می دانند که قابل رمز گذاری و کد گذاری بوده و در نتیجه می توان آن را به سادگی مخایره، پردازش، منتقل و در پایگاه داده ها ذخیره کرد. این نوع از دانش را می توان فرم داد و یک فرمول علمی و یا کتابچه راهنما بین افراد سازمان منتشر کرد. دستورالعملها، مقررات، قوانین، رویه های انجام کار، آیین نامه ها، شرح جزییات و ... که به صورت رسمی در بین افراد سازمان به آسانی قابل انتقال هستند، همه دانش آشکار به حساب می آیند. در مقابل، دانش ضمنی شخصی بوده و فرموله کردن آن بسیار مشکل است. این نوع از دانش که از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده و تقلید اکتساب می شود، ریشه در اعمال، رویه ها، تعهدات، ارزشها و احساسات افراد داشته، قابل کد گذاری نبوده، از طریق یک زبان مخایره نمی شود. دانش ضمنی و آشکار مکمل یکدیگرند و این بدین معناست که برای ایجاد دانش هر دوی آنها ضروری هستند، از این رو آنچه ما دانش می خوانیم از طریق تعامل بین دانش ضمنی و آشکار و نه هر کدام به تنهایی ایجاد می شود.

در این زمینه نوناکا در سال ۲۰۰۰ مدل حلزونی دانش را مطرح کرد. به عقیده نوناکا دانش سازمانی از طریق تعامل اجتماعی میان دانش ضمنی و آشکار توسعه می یابد. وی با توجه به این فرض اساسی که دانش به عنوان سرمایه اصلی سازمان، مستلزم هماهنگی و یکپارچه سازی است و با ایجاد تعاملی پویا بین این دو نوع از دانش، به چهار راهبرد اساسی در فرآیند تبدیل دانش اشاره می کند (Nonaka, 2000, 5-34).

جامعه پذیری^۱

جامعه پذیری هنگامی اتفاق می افتد که دانش نهفته در ذهن خود را به دانش نهفته در ذهن دیگری منتقل کنیم و در الگوهای تفکر و اندیشه خود با دیگری سهیم شویم. در جامعه پذیری، رابطه ای نزدیک میان دو فرد بوجود می آید که ضمن آن، دانش نهفته در اذهان آن دو به یکدیگر افزوده می شود و دانش نهفته غنی تری از طریق مشارکت ذهنی در آنان بوجود می آید (افزوه، ۱۳۸۱).

یک فرد گاهی می تواند دانش ضمنی خود را مستقیماً به دیگری انتقال دهد. این انتقال از طریق مشاهده، تقلید و عمل بر مبنای مشاهدات انجام شده صورت می گیرد. در نتیجه می توان گفت که وی به آن دانش جامعه پذیر شده است (صلواتی، ۱۳۸۴).

این شکل دانش آفرینی به خودی خود شکل نسبتاً محدودی از تولید دانش محسوب می شود. این نوع فعالیت از طریق تعلیم استاد شاگردی، شرکت در کنفرانسها یا به سادگی در خلال تعامل بین کارکنان در زمانهای استراحت حاصل می شود. از طریق تعلیم استاد شاگردی، کارآموز مهارتهای استاد را به طور واقعی یاد می گیرد، اما نه استاد و نه کارآموز نمی توانند هیچ دانش سیستماتیک و سازمان

یافته ای را در قلمرو دانش حرفه ای و تخصصی خود کسب کنند و چون به صورت آشکار در نمی آید نمی توان آنرا در گستره کل سازمان گسترش داد (علامه، ۱۳۸۴).

برون سازی^۱

تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار به طور معمول از طریق بیان اظهار دایمی ضمنی و تبدیل آن به صورت آشکار صورت می گیرد. بیرونی کردن، فرآیند موشکافی است که به طور موثر دانش اندوخته شده را از درک ضمنی به صورت ادراک فرموله شده منتقل می کند. نوشتن یک مقاله یا مستند سازی تجربیات مدیران و کارکنان را می توان به عنوان نمونه هایی از فرآیند برون سازی دانش قلمداد نمود. در این فرآیند دانش نهفته به دانش آشکار و دانش غیر مکتوب و ذهنی به دانش مکتوب مدون تبدیل می شود. از این رو می توان گفت دانش های جدیدی اصل شده که برای همه افراد، قابل استفاده خواهد بود (جعفری، ۱۳۸۲).

به این ترتیب دانش که در ذهن و درون ما بوده و قابل آرایه و درک جمعی نبوده است به صورت دانش مدون و قابل استفاده به همگان در آمده است. زمانی که فرد قادر به تبیین مبانی دانش ضمنی خود در زمینه ویژه و تخصصی خود می باشد این دانش را به دانش آشکار تبدیل می نماید و بدین ترتیب امکان توسعه، تبادل و توزیع آن در سراسر سازمان فراهم می گردد. یک فرد می تواند دانش خود را در قالب مطالب منظم شده (سمینار، کارگاههای آموزشی) به دیگران آرایه نماید (افزازه، ۱۳۸۱).

ترکیب و اتصال برقرار نمودن^۲

حرکت از دانش آشکار به دانش آشکار می باشد. ترکیب زمانی اتفاق می افتد که بین دو نوع دانش آشکار تبادلی صورت می گیرد. در این فرآیند، متون علمی،

1-Externalization

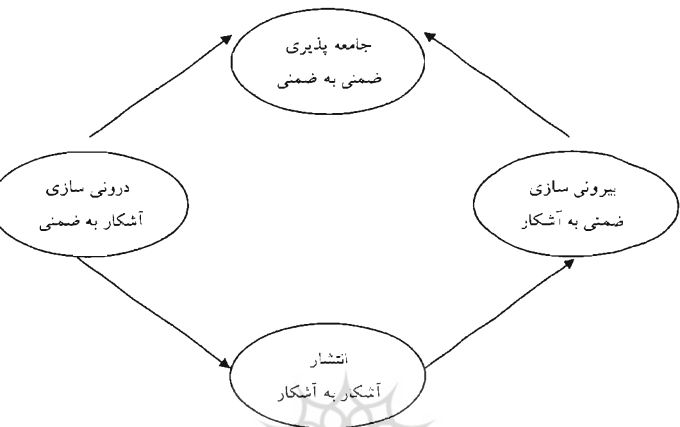
2-Combination

پایگاههای اطلاعاتی و بانک های آماری که در زمره دانش های آشکار قرار می گیرند، به یکدیگر افزوده می گردند و توسعه می یابند. این نوع تبادل دانش موجب تکامل و افزایش دانش آشکار می گردد (صلواتی، ۱۳۸۴).

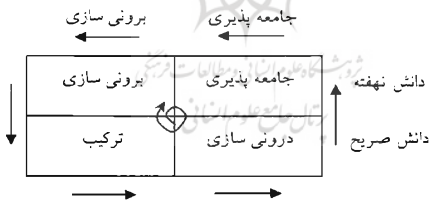
درونی سازی^۱

حاصل تبدیل دانش آشکار به دانش ضمنی است. در اینجا فرد با تکیه بر توانایی و خلاقیت ذهن خود و از طریق مطالعه متون علمی یا شنیدن دیدگاههای علمی دانش جدیدی ایجاد می کند که گر چه به آسانی قابل انتقال به دیگران نیست، ولی در عملکرد آنان انعکاس می یابد. درونی کردن فرآیند توسعه است و به طور ممتد و با وسعت زیاد، دانش گردآوری شده را از ادراک فرمونه شده به ادراک ضمنی منتقل می کند. همچنان که دانش آشکار در سر تا سر سازمان منتشر می شود، دیگر کارکنان شروع به درونی سازی آن دانش می کنند. بدین معنا که این دانش را در جهت تقویت، توسعه و چارچوب بندی مجدد دانش ضمنی خود به کار می گیرند (آذری، ۱۳۸۰).

تبدیل از دانش آشکار به دانش ضمنی کارکنان را قادر می سازد تا دانش را در پاسخ و رفتار خود به گونه ای ادغام کنند که در مواجهه با موقعیت یا مشکلی که کاربرد دانش لازم است بتوانند آن را به کار ببرند.



شکل ۱- چرخش دانش آلن رادینگ (Radding, 1998)



شکل ۲- ماریچ دانش (مدل حلزونی دانش، Nonaka, 2000, 5-34)

از طریق فرآیند فوق سازمان قادر خواهد بود به خلق و توسعه دانش جدید اقدام کند. دانش ایجاد شده از طریق این فرآیند حلزونی در سطوح افقی و عمودی سازمان توسعه پیدا کرده و خود سبب ایجاد حلقه جدیدی از دانش می شود (Nonaka, 2000, 5-34).

عوامل موثر بر تبادل دانش در سازمان فرهنگ سازمانی نوآور

بسیاری از صاحب نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود.

فرهنگ به عنوان قلب یک سازمان موفق دانش محور قرار دارد. در مدیریت دانش، فرهنگ قادر است رسالت، آرمان، اهداف بلند مدت و اهداف کوتاه مدت را نمایان سازد. مطالعات متعددی نشان می دهد که حل مسایل فرهنگی مشکل است، اما بیشترین مزایا را به دست می دهد. بزرگترین چالش مقابل مدیریت دانش، یک مساله فنی نیست زیرا می توان آنرا به هر تعداد سیستم، تکنولوژی اطلاعات حل کرد، بلکه چالش اصلی مساله فرهنگ است. وظیفه دشوار تفوق بر موانع فرهنگی، به ویژه احساسی است که می گوید اطلاعات با ارزش تر از آن است که تهیم شود (Fuller, 2001, 49-61).

فرهنگ سازمانی که تفکر خلاق و انتقادی در آن یک ارزش حاکم تلقی می شود، خود عاملی کلیدی و راهگشا در مدیریت دانش است. ایجاد فرهنگ مناسب و بهره گیری از مدیریت دانش و فناوری اطلاعات موجب می شود که سرعت و صحت خدمات و محصولات سازمان افزایش یابد. برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که منجر به تداخل و تعامل یا بازسازی دانایی می گردند، به طور نظامند تشویق و حمایت شود (Snowden, 2000, 237-265).

هنگامی که سازمانها نوآوری می کنند فقط اطلاعات را پردازش نمی کنند یعنی به منظور حل مشکلات موجود و انطباق با محیط در حال تغییر خود اطلاعات را از بیرون به درون سازمان نمی آورند و آن را پردازش کنند، بلکه عملاً و واقعا دانش و اطلاعات نوینی را خلق نموده و از درون سازمان به بیرون منتقل می سازند، به منظور اینکه هم مشکلات و راه حل‌های خود را دوباره تعریف کنند و هم محیط خود را باز آفرینی کنند.

نوآوری کلید مزیت رقابتی محسوب می شود. نوآوری با توانا سازی کارکنان یک سازمان از طریق یاد گیری، تبادُل دانش و مشارکت حاصل می شود. دانش می تواند موارد زیر را شامل شود:

تخصصی که یک سازمان از توسعه محصولات خود به دست می آورد، اطلاعاتی که از رقبای خود و محصولات تولیدی آنان کسب می کنند، اطلاعات مربوط به مشتریان، نیازهای آنها و بازخور آنان در مورد محصولات سازمان.

تجزیه و تحلیل این دانش و اقدامات عملی پس از آن مزیت رقابتی لازم برای حصول اطمینان از بقای سازمان را برای آن سازمان به ارمغان خواهد آورد. این دانش در قالب ایده ها، ابداعات، و نوآوریها تبلور می یابد و به منبع فروش و کسب سود برای یک شرکت تبدیل می شود.

تبدیل ایده ها، جریانات درآمد تجاری و جوهر نوآوری محسوب می شود. ایده آفرینی تنها یک نقطه شروع است. در یک سازمان درصد افرادی که ایده های آنان به مورد اجرا در آمده است با ضریبی تحت عنوان نوآوری^۱ مورد سنجش قرار می گیرد. نوآوری مزیت رقابتی منحصر به فردی را برای سازمان به ارمغان می آورد و به تعبیر دیگر نوآوری رمز و راز مزیت رقابتی محسوب می شود.

نوآوری به سازمانها کمک می کند تا نه تنها رقابت که کلیه چالشهای استراتژیک خود را برآورده سازند. برای مثال در مواجهه با نرخ فزاینده تغییر، جهانی شدن، توسعه سریع تکنولوژی، نیروی کار متنوع ترو تغییر از یک اقتصاد صنعتی به اقتصاد دانش مدار، نوآوری عمل تسهیل کننده در مواجهه با تغییرات و تحولات فوق محسوب می شود. برآورده نمودن چالشهای فوق موسسات را جهت میل به رقابت پذیری یازی می نماید و برآورده نمودن همه این چالشها به نوآوری وابسته است. موضوعات عمده ای که در این راستا فراروی سازمانها قرار دارد عبارتند از:

۱- تبادل ایده های فردی که در نهایت به صورت بخشی از پایگاه دانش سازمانی در خواهد آمد.

۲- پرورش ایده های مرتبط و شکل دادن به آن در قالب پروژه ها و نمونه های اولیه.

۳- تبدیل دانش حاصل شده به محصولات و فرآیندها

تحقق موارد سه گانه فوق مستلزم آن است که فرآیند نوآوری را برحسب جریان دانش و تبادل آن در قالب ضمنی و آشکار مورد ملاحظه قرار دهیم، بدین معنا که دانشی که در بین افراد به طور ضمنی در جریان است از ذهن آنان استخراج شده و در پایگاههای اطلاعاتی و به صورت طرحهای مختلف رمزگذاری شود و دانش ایجاد شده با سایر دانشهای موجود ترکیب شده و در قالب اشکال جدید دانایی پدیدار گردد.

تجسم و تبلور عینی مفهوم نوآوری را می توان در تعریف زیر به خوبی مشاهده نمود: فرآیند خلق مستمر دانش نوین، انتشار وسیع و گسترده آن در سراسر سازمان و تبدیل سریع آن به محصولات، خدمات، تکنولوژی و نظامهای جدید.

تعریف فوق نشان می دهد که هدف اصلی و غایت مدیریت دانش، ارزش آفرینی از طریق نوآوری است.

حوزه مشترک و همپوشی تنگاتنگ دو مفهوم مدیریت دانش و نوآوری را می توان در تعریفی که یکی از صاحب نظران مدیریت دانش ارائه نموده است ملاحظه نمود:

مالهوترا مدیریت دانش را این گونه تعریف می کند:

مدیریت دانش موضوعات کلیدی سازگاری، بقا و ثابستگی سازمانی را در مواجهه با تغییرات محیطی فزاینده پوشش می دهد. مدیریت دانش اساساً آن دسته از فرآیندهای سازمانی را در برمی گیرد که در اندیشه ترکیب هم افزای ظرفیت پردازش داده ها و اطلاعات تکنولوژیهای اطلاعاتی و ظرفیت خلاقانه موجودات انسانی می باشد. به عبارت دیگر مالهوترا مدیریت دانش را ترکیبی از تکنولوژی اطلاعات و نوآوری انسانی می داند (Malhotra, 1998).

ارتباطات استراتژیک

مدیریت استراتژیک مجموعه تصمیمها و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلند مدت یک شرکت یا سازمان را تعیین می کند و عبارتست از: تدوین استراتژی (برنامه ریزی بلند مدت یا استراتژیک)، اجرای استراتژی و ارزیابی. بنابراین مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی فرصتها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت تاکید دارد (دیوید، ۱۳۸۳، ۲۴-۲۵).

یکی از کلیدی ترین عوامل توانا سازی دانش در سازمان عبارت است از تعبیه کردن دور نمای دانش. تزریق یک دور نمای دانش در پیکره کلی سازمان بر ضرورت حرکت از طراحی استراتژی سازمان به اهمیت خلق یک دور نمای کلی دانش در یک سازمان تاکید می کند.

دور نمای دانش می تواند موجبات آفرینش مفهوم^۱، به عنوان یکی از مواد خام نوآوری را فراهم سازد. دورنمای دانش اثر اندکی بر تبادل دانش ضمنی در جمع کوچکی از کارکنان یک سازمان دارد، بلکه فرآیند نهادینه سازی دور نمای دانش در نهایت به دانش نهفته در ذهن کارکنان به منظور به حرکت درآوردن موتور نوآوری در سازمان تاکید دارد. دور نمای دانش یک سازمان به تغییر استراتژیک طرح کسب و

کار یک سازمان روح می بخشد و زمینه را برای طراحی استراتژی توسعه سازمان فراهم می سازد، بدین معنا که با ایجاد امکان استفاده استراتژیک از شایستگیهای کلیدی سازمان کسب و کار آن را رشد می بخشد.

امروزه دانش و قابلیت خلق و بهره برداری از آن به عنوان مهمترین منبع مزیت رقابتی پایدار یک سازمان مورد ملاحظه قرار گرفته است. اما به نظر می رسد که ما هنوز از درک فرآیند دانش آفرینی و بهره برداری از دانش یجاد شده بسیار فاصله داریم. ما به نظریه دانش مداری نیاز داریم که با نظریه های سازمانی موجود تفاوت اساسی داشته باشد. بخشی از دشواری تنظیم و توسعه نظریه ای نوین در خصوص دانش آن است که پژوهشگران و دست اندرکاران مدیریت از درک اساس و شالوده فرآیند دانش آفرینی عاجزند. به تعبیر دو تن از صاحب نظران (نوکاتا و توایاما) دانش آفرینی یک فرآیند باکلتیک (ترکیبی) است که طی آن عوامل متباین مختلفی بر اساس تعامل پویا بین افراد، سازمان و محیط با یکدیگر ترکیب می شود. دانش بر اساس یک حرکت ماریچی (و نه دایره ای) خلق می شود که فراتر از مفاهیم به ظاهر متضادی همچون نظم و آشوب، خرد و کلان، جزء و کل، ذهن و بدن، ضمنی و آشکار، خود و دیگری، قیاس و استقراء، خلاقیت و کارایی می باشد. این دو محقق اینگونه بحث می کنند که کلید درک فرآیند دانش آفرینی، تفکر و عمل دیاکلتیکی است که پارا فراتر از این تضادهای ظاهری گذاشته و چنین پاراداکس هایی را با یکدیگر ترکیب می نماید. این ترکیب یک سازش یا مصالحه محسوب نمی شود، بلکه پرورش خصوصیات متعارض و متضاد از طریق فرآیند پویای دیالوگ (گفتگوی متقابل) و عمل می باشد (Nonaka, 2000, 5-34).

امروزه موسسات با تناقضات و موارد متضاد متفاوتی روبرو هستند. یک موسسه بایستی در بازار جهانی رقابت کند و در عین حال خود را با بازارهای محلی منطبق سازد. مجبور است به منظور برآوردن نیازهای متنوع مشتری محصولات خود را تفکیک نماید و در عین حال در میدان رقابت قیمت نیز پیروز آید. توسعه و گسترش

دانش که مبنایی برای رقابت پذیری موسسه در بلند مدت محسوب می شود، مستلزم دراختیار داشتن منابع و صرف زمان است.

وضوح مسئولیت

برای افراد در هر سازمانی لازم است که نقشها و مسئولیتهای ویژه خود را درک کرده و بدانند که باید با چه کسی در زنجیره ارزش خدمات تماس برقرار کنند. این نقشها و مسئولیتهای محول شده در زنجیره ارزش، از طریق اهداف و استراتژیهای سازمان تعیین می شود. به عبارت دیگر افراد نیازدارند به طور آشکاری بدانند که چگونه کار آنها متناسب با استراتژیهای سازمان است و به تحقق اهداف سازمانی کمک می کند (Elayne, 2003, 197). در مدیریت دانش به کارکنان اختیارات بیشتری داده شده و ساختار سازمانی از حالت وظیفه ای بیرون آمده و حول فرآیندها، کار دنبال می شود. در چنین سازمانی افراد می توانند درباره روشهای جدید انجام کار بیندیشند و برای انجام کارها طرحهایی نوین را ارایه نمایند، نیازهای جدید مشتریان را شناسایی و در جهت تامین آنها اقدام کنند. در چنین سازمانی، کارکنان می توانند حتی در تعیین مسیر استراتژی نقش داشته باشند. اعضای سازمان نیازها را شناسایی کرده و استراتژی بر اساس مجموعه فعالیتهای تیم هایی تدوین می شود که به مشتریان، محصول یا خدمت را ارایه می کنند. بخشهای مختلف سازمان خود را با شرایط در حال تغییر وفق می دهند و در حالی که هیچ گاه از مأموریت اصلی شرکت فاصله نمی گیرند در صدد هستند که به طور مستقل تغییرات را بپذیرند (Guthrie, 1999).

کیفیت اطلاعات

نکته اساسی در رابطه با کیفیت اطلاعات دریافتی توسط فرد، کیفیت داده های اولیه است. اگر صحت داده ها مورد تردید باشد همین امر در مورد اطلاعات دریافتی توسط فرد نیز صادق است. کیفیت پردازش داده ها هر چقدر خوب باشد نمی تواند

ضعف داده های ورودی را جبران کند. ضعف کیفیت ممکن است ناشی از کیفیت داده های فراهم شده برای سازمان و یا ناشی از روشهای تهیه داده ها باشد به قولی GIGO 1 یعنی اگر آشغال وارد سیستم شود، آشغال هم از آن خارج می شود. نکته دیگر به هنگام بودن اطلاعات است. زمانی که داده به کاربر می رسد ممکن است برای مسایل و یا شرایطی که در آن زمان خاص کاربر با آن روبرو است مناسب نباشد، بلکه در زمان دیگری در آینده مناسب باشد.

نحوه ارایه اطلاعات به کاربر نیز ممکن است منجر به عدم تشخیص ارزش اطلاعاتی داده ها گردد. مثلا اگر اطلاعات از نظر نحوه ارایه ضعیف باشد یا بسیار وارد جزئیات شده باشد ممکن است کاربر متوجه اهمیت داده ها نشود و یا شاید به دلیل انبوه مطالب از جستجو در آن صرف نظر نماید. از نظر ارزش، با در نظر گرفتن اطلاعاتی که کاربر در یافت می کند می توانیم ارزشهای متفاوتی برای هر بخش از اطلاعات در نظر بگیریم. ارزش اطلاعات به شناخت کاربر از آن و مرتبط بودن اطلاعات با موقعیت وی بستگی دارد، لذا صرف نظر از مرتبط بودن، اگر کاربر شناختی از اطلاعات نداشته باشد، داده ها همچنان داده باقی خواهند ماند. اکنون اگر شناخت وجود داشته باشد، هر چه ارتباط اطلاعات با موقعیت کاربر بیشتر باشد، سطح یا میزان شناخت کاربر از موقعیت اطلاعات بیشتر خواهد بود، لذا ارزش اطلاعات افزایش می یابد (صرافی زاده، ۱۳۸۳).

اطلاعات با کیفیت ابزاری را برای تسخیر و توزیع درسهای فرا گرفته شده فراهم می آورد. اگر اطلاعات فاقد معنی بوده و در زمان مناسب فراهم نگردد، افراد در انجام وظایف خود با مشکل مواجه شده و زمان زیادی را برای یافتن اطلاعاتی که نیاز دارند صرف خواهند کرد (Elayne, 2003, 197).

آمادگی برای تغییر

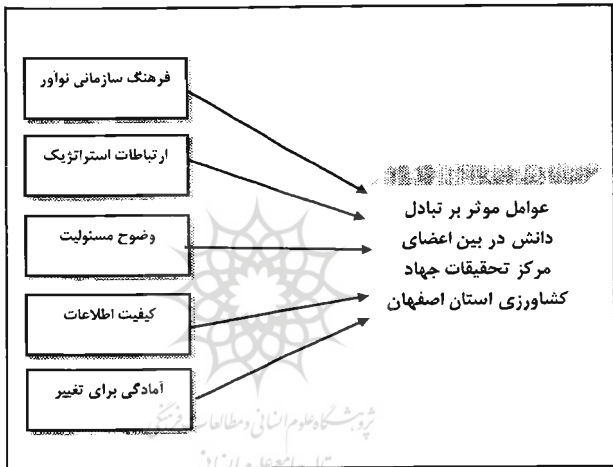
تغییر و نوآوری ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند. اگر سازمانی دارای یک فرهنگ نوآور باشد که نظرات جدیدی ایجاد می کند باید قادر باشد که تغییرات مستمری در

رفتارها و اقدامات کزری ایجاد کنند و این مستلزم آن است که افراد آن سازمان یک نگرش مثبت و رو به جلو نسبت به انجام کارهای متنوع داشته باشند تا اینکه تمایل به حفظ موقعیت کنونی داشته باشند. برای ایجاد تغییرات موفق مدیران باید کارهایشان را به کمک افراد و از طریق تلاش برای یافتن نظرات آنان و گوش دادن به دیدگاههای آنان انجام دهند. مدیران باید فضایی را ایجاد کنند که در آن افراد به خاطر ترس از انتقاد و تنبیه از بیان نظریاتشان خودداری نکنند. هنگامی که افراد احساس کنند که نظراتشان مورد پذیرش و استقبال قرار نمی گیرد احتمال ندارد که دیگر به بیان ایده های خلاق بپردازند و در نتیجه سطوح تعهد و مشارکت آنان و در نتیجه توان نوآوری بالقوه سازمان کاهش خواهد یافت.

آماده بودن برای تغییر به احساس مستمر نیاز به تغییر اشاره دارد. مدیران لازم است تا با شکافهای عملکرد جاری نه تنها از طریق جمع آوری اطلاعات عملکرد، بلکه از طریق تبدیل آن به پیامهای با مفهوم و رساندن آن به اطلاع کارمندان خود مقابله کنند. به عبارت دیگر لازم است که مدیران مسایل و مشکلاتی که پشت سر نیاز به تغییر است را بیان کنند. اگر کارکنان احساس کنند که مدیران توجه کمی به اطلاعات عملکرد دارند، آنها نیز از آن چشم پوشی کرده و به انجام کارها به روش فعلی و حفظ موقعیت کنونی ادامه می دهند. پس لازم است که مدیران به کارکنان خود اطمینان دهند که از نظرات آنان چشم پوشی نخواهند کرد و در نهایت کارکنان لازم است که ماهیت تغییر و مزایای همراه آن را درک کنند. اگر کارکنان تغییر را به عنوان اقدامی که نتایج منفی و نا مطلوب به همراه دارد تلقی کنند، به طور منطقی از آن استقبال نخواهند کرد (همان).

مدل ترسیمی پژوهش

پس از تشریح مهمترین عوامل موثر بر تبادل دانش در بین اعضای مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی استان اصفهان مدل ترسیمی مورد استفاده در این پژوهش به صورت زیر ارایه می شود:



شکل ۳- مدل ترسیمی پژوهش

سوالات پژوهش

در این پژوهش سوال های زیر متناسب با عوامل تاثیر گذار بر تبادل دانش در بین اعضای مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی استان اصفهان مورد بررسی قرار گرفت:

۱) آیا فرهنگ سازمانی نوآور بر تبادل دانش در بین اعضای مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی استان اصفهان تاثیر گذار است؟

- ۲) آیا ارتباطات استراتژیک بر تبادل دانش در بین اعضای مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی استان اصفهان تأثیرگذار است؟
- ۳) آیا وضوح مسئولیت بر تبادل دانش در بین اعضای مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی استان اصفهان تأثیرگذار است؟
- ۴) آیا کیفیت اطلاعات بر تبادل دانش در بین اعضای مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی استان اصفهان تأثیرگذار است؟
- ۵) آیا آمادگی برای تغییر بر تبادل دانش در بین اعضای مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی استان اصفهان تأثیرگذار است؟

شیوه پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه پژوهش توصیفی-پیمایشی از شاخه میدانی می باشد. برای جمع آوری مطالب مربوط به ادبیات موضوع از روش کتابخانه ای نظیر کتب، مجلات استفاده گردیده است. برای جمع آوری داده ها و تحلیل آنها از پرسشنامه محقق ساخته (با پایایی قابل قبول ۰/۸۵۹) استفاده گردیده است.

کلیه محققین و اعضای هیات علمی مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی استان اصفهان، جامعه آماری این پژوهش را تشکیل داده اند، که با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری (۳۶ نفر)، کل جامعه به عنوان نمونه انتخاب گردید.

در این پژوهش جهت پردازش داده های مستخرج از پرسشنامه ها و تلخیص آنها از نرم افزار SPSS استفاده شده است. همچنین جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی (درصد، فراوانی، میانگین) و جهت تشریح و تلخیص داده های جمع آوری شده به منظور تأیید و یارده سئوال های پژوهش و بررسی معنی دار بودن اختلاف میان سوالهای پژوهش از آمار استنباطی (آزمون تک متغیری t و آزمون t هتلینگ) استفاده گردیده است.

آزمون سؤال های پژوهش

قبل از بررسی نتایج حاصل از آزمون سوالات پژوهش، لازم است معنی دار بودن اختلاف میان سوالات پژوهش مورد بررسی قرار گیرد. در این پژوهش برای بررسی معنی دار بودن اختلاف میان سوالات پژوهش از آزمون t هتلینگ استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱- معنی دار بودن اختلاف میان سوالات پژوهش

Hotelling's	T-Squard	F	df ₁	df ₂	sig
۲۲/۵۰۰		۵/۱۴۳	۴	۳۲	۰/۰۰۳

با توجه به جدول فوق، مقدار t مشاهده شده در سطح $5\% \leq P$ ، معنی دار می باشد، به عبارت دیگر بین سوالات پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تفاوت معنی داری وجود دارد.

در این بخش با توجه به داده های حاصل از نمونه گیری و با استفاده از آزمون های آماری به آزمون سوالات پژوهش پرداخته می شود. فرضیه آماری مورد استفاده جهت آزمون کلیه سؤال های پژوهش به صورت زیر می باشد:

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 \\ \mu > 3: H_1 \end{cases}$$

فرض H_1 به این صورت بیان می شود که میانگین نمره پاسخ ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد بزرگتر از ۳ (بدلیل استفاده از طیف لیکرت در پرسشنامه) و فرض H_0 به این صورت که میانگین نمره پاسخ ها کوچکتر یا مساوی ۳ می باشد در نظر گرفته شده است.

نتایج حاصل از انجام آزمون t تک نمونه جهت آزمون هریک از سؤال های پژوهش در جدول زیر آمده است:

جدول ۲- آزمون سنوآل های پژوهش با استفاده از آزمون t تک نمونه

df	t	عوامل مؤثر بر تبادل دانش
۳۵	۴/۶۱۶	فرهنگ سازمانی نوآور
۳۵	۶/۰۵۶	آمادگی برای تغییر
۳۵	۶/۴۶۷	کیفیت اطلاعات
۳۵	۰/۹۵۳	وضوح مسئولیت
۳۵	۲/۰۶۸	ارتباطات استراتژیک

با توجه به جدول ۲، مقدار t مشاهده شده در سطح $P \leq 5\%$ برای سنوآل های ۱، ۲، ۳، ۵ یعنی عوامل فرهنگ سازمانی نوآور، آمادگی برای تغییر، کیفیت اطلاعات و ارتباطات استراتژیک معنی دار بوده، فرض H_0 رد و فرض مقابل یا H_1 تأیید می گردد و برای سنوآل ۴ یعنی وضوح مسئولیت (بدلیل یک طرفه بودن فرض آماری و قرار نداشتن مقدار t در منطقه بحرانی) در سطح $P \leq 5\%$ فرض H_0 مبنی بر عدم تأثیر گذاری عامل مذکور تأیید و فرض مقابل یا H_1 رد می گردد.

در این پژوهش برای سنجش و تجزیه و تحلیل تأثیر هر یک از عوامل مورد بررسی، از مولفه های مختلفی استفاده گردیده است. مولفه های مورد استفاده در این پژوهش برای بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی نوآور بر تبادل دانش در سازمان شامل: داشتن انگیزه کافی برای آرایه ایده های جدید، تشویق کارکنان برای آرایه ایده ای جدید، پذیرش ایده های جدید توسط همکاران، صرف زمان کافی برای بررسی ایده های جدید می باشد که در مورد نمونه مورد مطالعه، صرف زمان کافی برای بررسی ایده های جدید با میانگین $4/02$ دارای بیشترین تأثیر می باشد.

مؤلفه های مورد استفاده برای بررسی تاثیر آمادگی برای تغيير بر تبادل دانش در سازمان شامل: پذيرش روش های جديد انجام کار توسط کارکنان، میزان نیاز مسئولان سازمان به تغيير و روشهای جديد انجام کار، امکانات سازمان برای اجرا و مستند سازی روش های جديد انجام کار می باشد که در مورد نمونه مورد مطالعه، پذيرش روش های جديد انجام کار توسط کارکنان با میانگین ۴/۱۹ دارای بیشترین تاثیر می باشد.

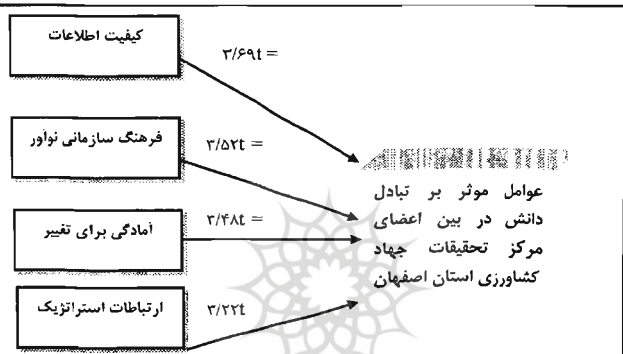
مؤلفه های مورد استفاده برای بررسی تاثیر کیفیت اطلاعات بر تبادل دانش در سازمان شامل: ویژگیهای نظام اطلاعاتی سازمان، به روز بودن اطلاعات مورد استفاده، کیفیت و صحت اطلاعات مورد استفاده، نحوه آرایه اطلاعات، میزان دسترسی کارکنان سازمان به اطلاعات مورد نیاز می باشد که در مورد نمونه مورد مطالعه، ویژگیهای نظام اطلاعاتی سازمان با میانگین ۴/۱۹ دارای بیشترین تاثیر می باشد.

مؤلفه های مورد استفاده برای بررسی تاثیر وضوح مسئولیت بر تبادل دانش در سازمان شامل: مشخص بودن مسئولیت انجام هر کار، وجود معیارهای شفاف و از قبل اعلام شده سنجش عملکرد، میزان آگاهی کارکنان سازمان از سهم خود در تحقق اهداف سازمان و جایگاه تیم در سازمان می باشد که در مورد نمونه مورد مطالعه، مشخص بودن مسئولیت انجام هر کار با میانگین ۳/۳۸ دارای بیشترین تاثیر می باشد.

مؤلفه های مورد استفاده برای بررسی تاثیر ارتباطات استراتژیک بر تبادل دانش در سازمان شامل: وجود دور نمای دانش در سازمان، معنا داز بودن برنامه های راهبردی اتخاذ شده توسط سازمان برای کارکنان، میزان مشارکت کارکنان سازمان در تدوین برنامه های راهبردی می باشد که در مورد نمونه مورد مطالعه، میزان مشارکت کارکنان سازمان در تدوین برنامه های راهبردی با میانگین ۳/۷۲ دارای بیشترین تاثیر می باشد.

مدل ترسیمی (کمی شده) پژوهش

پس از آزمون سؤال های پژوهش و تأثیر متغیرهای مستقل پژوهش بر تبادل دانش در بین اعضای مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی استان اصفهان می توان به یک مدل ترسیمی که دارای مقادیر کمی آزمون شده است، دست یافت. این مدل ترسیمی در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۴ - مدل ترسیمی (کمی شده) پژوهش

رتبه بندی عوامل مؤثر بر تبادل دانش در بین اعضای مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی نتایج مربوط به رتبه بندی عوامل مؤثر بر تبادل دانش در بین اعضای مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی استان اصفهان در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳- رتبه بندی عوامل موثر بر تبادل دانش در بین اعضای مرکز تحقیقات
جهاد کشاورزی استان اصفهان

میانگین	عوامل موثر بر تبادل دانش
۳/۶۹	کیفیت اطلاعات
۳/۵۲	فرهنگ سازمانی نوآور
۳/۴۸	آمادگی برای تغییر
۳/۲۲	ارتباطات استراتژیک
۳/۰۸	وضوح مسئولیت

با توجه به جدول شماره ۳، از بین عوامل موثر بر تبادل دانش در نمونه مورد مطالعه، کیفیت اطلاعات دارای بیشترین تاثیر و ارتباطات استراتژیک دارای کمترین تاثیر می باشد.

بحث و نتیجه گیری

امروزه مهمترین منبع اقتصادی، دیگر سرمایه و یا نیروی کار نیستند، این منبع اقتصادی بنیادی، دانش است و خواهد بود. در این پژوهش با هدف کمک به سازمانها و موسسات پیرامون عوامل موثر بر تبادل دانش، در ابتدا عوامل و متغیرهای موثر بر تبادل دانش در سازمانها مورد شناسایی قرار گرفت، سپس با استفاده از ابزار پرسشنامه به بررسی میزان و نحوه تاثیر گذاری آنها بر تبادل دانش در سازمانها پرداخته شد. در نهایت، پس از جمع آوری داده ها (توسط پرسشنامه) و تحلیل آن توسط روشهای آماری مناسب مشخص گردید که در مرکز تحقیقات جهاد کشاورزی استان اصفهان کیفیت اطلاعات، فرهنگ سازمانی نوآور، آمادگی برای تغییر و ارتباطات استراتژیک همگی پیش زمینه های با اهمیتی برای توسعه یک فرآیند تبادل دانش اثربخش هستند و دستیابی به تبادل دانش اثر بخش به ویژه در محیط های مشارکتی نیازمند آن است

که افراد نقشها و مسئولیتهای واضح و شفاف در فرآیند داشته باشند. همچنین مشخص گردید که یک فرهنگ نوآور منبع ایده های جدید است و باید از طریق آمادگی برای تغییر که در بر دارنده این ایده های جدید است و تمایل به جداسدن از موقعیت کنونی دارد، پی ریزی شود.

بنا بر این با توجه به آنچه که بحث شد پیشنهاد می گردد:

- سازمانها باید قادر باشند دانایی را سریعتر و مؤثرتر از رقبا کسب نموده و به کار ببندند تا مبنایی را برای حفظ مزیت رقابتی پایدار فراهم نمایند.

- مدیران جهت برآورده کردن این خواسته های دانشی که موفقیت سازمانها را ممکن می سازد، بایداز فناوری اطلاعات به عنوان ابزاری برای جمع آوری، سازماندهی، پالایش و توزیع اطلاعات استفاده نمایند زیرا این ابزارها مدیران را قادر می سازد داده ها را به اطلاعات و سپس آنها را به دانش تبدیل کنند.

- سازمانها به منظور جذب و نگهداری تنوع و نیز مواجهه با چالش نیاز به کارکنان فرهیخته بسیار ماهر باید در سیاستهای منابع انسانی خود تغییرات اساسی ایجاد نمایند.

- با توجه به تاثیر فرهنگ سازمانی بر تبادل دانش در سازمان پیشنهاد می گردد که سازمانها فرهنگی مناسب در جهت بهره گیری از مدیریت دانش و فناوری اطلاعات ایجاد نمایند که این امر موجب می شود که سرعت و صحت خدمات و محصولات سازمان افزایش یابد. برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که منجر به تداخل و تعامل یا بازسازی دانش می گردند، به طور نظامند تشویق و حمایت شود.

- با توجه به تاثیر آمادگی برای تغییر بر تبادل دانش در سازمان، پیشنهاد می شود که افراد سازمان دارای یک نگرش مثبت و رو به جلو نسبت به انجام کارهای متنوع داشته باشند تا اینکه تمایل به حفظ موقعیت کنونی داشته باشند. برای ایجاد تغییرات موفق مدیران باید کارهایشان را به کمک افراد و از طریق تلاش برای یافتن نظرات

آنان و گوش دادن به دیدگاههای آنان انجام دهند. مدیران باید فضایی را ایجاد کنند که در آن افراد به خاطر ترس از انتقاد و تنبیه از بیان نظریاتشان خودداری نکنند. زیرا هنگامی که افراد احساس کنند که نظراتشان مورد پذیرش و استقبال قرار نمی گیرد احتمال ندارد که دیگر به بیان ایده های خلاق بپردازند و در نتیجه سطوح تعهد و مشارکت آنان و در نتیجه توان نوآوری بالقوه سازمان کاهش خواهد یافت.

- با توجه به تاثیر وضوح مسئولیت بر تبادول دانش در سازمان. پیشنهاد می شود که سازمانها با رعایت اصول طراحی شغل، نقش ها و مسئولیتهای هر یک از افراد را به وضوح تعیین نمایند تا کارکنان با رعایت آنها نقشها و مسئولیتهای ویژه خود را درک کرده و بدانند که باید با چه کسی در زنجیره ارزش خدمات تماس برقرار کنند. این نقشها و مسئولیتهای محول شده در زنجیره ارزش، از طریق اهداف و استراتژیهای سازمان تعیین می شود.

- با توجه به تاثیر ارتباطات استراتژیک بر تبادل دانش پیشنهاد می شود که سازمانها در جهت تزریق یک دور نمای دانش در پیکره کلی سازمان حرکت نمایند که بر ضرورت حرکت از طراحی استراتژی سازمان به اهمیت خلق یک دور نمای کلی دانش در یک سازمان تاکید می کند.

منابع

- آذری، م (۱۳۸۰). مدیریت دانش، عملکردها و چالشها، ماهنامه تدبیر، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۴.
- فوازه، ع (۱۳۸۱). مدیریت دانش، (جزوه درسی منتشر نشده)، دانشکده صنایع، دانشگاه امیر کبیر.
- جعفری، م و کلانتر، س ک (۱۳۸۲). مدیریت دانش در سازمان. ماهنامه تدبیر، ساز چهاردهم،

- سنگه، پ (۱۳۷۵). پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ ششم.
- صرافی زاده، ا و پناهی، ع (۱۳۸۳). سیستمهای اطلاعاتی مدیریت، انتشارات میر، تهران، چاپ چهارم.
- صلواتی، ع (۱۳۸۴). رویکردها و عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش، ماهنامه مدیریت دانش سازمانی، شماره ۹.
- علامه، م (۱۳۸۴). مدیریت دانش، (جزوه درسی منتشر نشده)، دانشکده اقتصاد، دانشگاه اصفهان.
- فرد آر، دیوید (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد اعرابی و علی پارسائیان، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، چاپ پنجم.
- میرزا بیگی، ج (۱۳۸۴). انتقال دانش و حفظ مهارت: نیاز پوسته فرایند جهانی شدن، مجله مدیریت ساز، شماره ۱۲.
- Berthoin, Arian, Dierkes, Meinolf and Lutz Marz.(1999). Organization Learning, **Journal of General Management**, Vol.25, No.1, pp.17-42.
- Davenport, T.h.,Marchard, D (1999). Is KM just good information management,Financial Times Mastering. Information Management Supplement , **Financial Times**, London, March 8th.
- Davenport, T .H.,& Prusak, L (1998).**Working Knowledge**. Harvard Business School Press.
- Druker, P(1993). **Post – Capitalist Society**, New York: Harper Business.
- Snowden,D(2000). **The Social Ecology of Knowledge Management**, C.in Despres, D.Chauvel(Eds), Knowledge Horizons, Butter Worth Heinemann, Boston, pp.237- 265.
- Elayne, Coakes (2003). **Knowledge Management,Current Issues and Challenges**, IRM Press,No,1, pp.197.
- Guthric.Douglas (1999). **Transforming an Existing Organization into a Learning Organization**, Retrieved from: www.gdss.com.
- Hall, R., Andriani, P(2002). Managing knowledge for innovation, **Long Range Planning**, Vol.35,pp.29-48.
- Malhotra, Y (1998). **Knowledge Management for the New World of Business**.Retrieved from the World Wide Web at:www.brint.com/km/whatis.htm.

- Nonaka, I., Toyama, R.,& Konno (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, **Long Range Planning**, Vol.3, No.1, pp.5-34.
- North, D.C(1991). **Institutional change and economic performance**, Cambridge university press.
- Radding A (1998).**Succeeding in the Information-Based Global Economy**, 1 st edition, Computer Technology Research Corp.ISBN 1-56607-059.
- Fuller (2001). **Knowledge Management Foundation**,(Butterworth Heinemann, Boston). pp.49-61.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی