

## بررسی نقش میانجی کنش متقابل اجتماعی در تأثیرگذاری ساختار و جو سازمانی بر مدیریت دانش (مطالعه موردی: صنایع خودروسازی در ایران)

مهدی محمود صالحی<sup>۱</sup>، بهروز دری<sup>۲</sup>، خلیل صفری<sup>۳</sup>

**چکیده:** مدیریت دانش تحت تأثیر متغیرهایی مانند ساختار سازمانی، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و غیره قرار می‌گیرد. ساختار و جو سازمانی را می‌توان چارچوب و زیرساختی در اجرای موفق مدیریت دانش دانست. مطالعه‌های پیشین تأثیر این دو متغیر را در اجرای مدیریت دانش بررسی کرده‌اند. در این مطالعه ضمن بررسی تأثیرگذاری ساختار و جو سازمانی بر مدیریت دانش، نقش میانجی کنش متقابل اجتماعی در تأثیرگذاری ساختار و جو سازمانی بر مدیریت دانش بررسی شده است. پژوهش از این حیث که نقش میانجی کنش متقابل اجتماعی را در ارتباط بین ساختار و جو سازمانی با مدیریت دانش تحلیل کرده است، دارای نوآوری است. این مطالعه در نمونه‌ای ۱۴۸ تایی از شرکت‌های صنعت خودرو در کشور انجام شده است. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی-مدل معادلات ساختاری بوده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، ساختار و جو سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش و کنش متقابل اجتماعی داشته، کنش متقابل اجتماعی، متغیر میانجی در تأثیرگذاری ساختار و جو سازمانی بر مدیریت دانش، عمل می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** ساختار سازمانی، جو سازمانی، کنش متقابل اجتماعی، مدیریت دانش

۱. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه شهیدبهشتی - کارشناس فرایند در مدیریت مهندسی سازمان و سیستم‌های

شرکت سایپا، ایران

۲. دانشیار، دانشگاه شهیدبهشتی، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه شهیدبهشتی - مربی گروه مدیریت دانشگاه پیام‌نور، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۱۱/۱۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۰۳/۱۰

نویسنده مسئول مقاله: محمود صالحی

E-mail: mm.salehi@yahoo.com

### مقدمه

بر اساس نظر چن (۲۰۰۴)، متیوسیک و هیل (۱۹۹۸) و اسپندر و گرن (۱۹۹۶) در دنیای آشفته و رقابتی امروز، دانش به طور گسترده‌ای منبع اصلی مزیت رقابتی شرکت‌ها شناخته شده است [۱۲]. دانش و اطلاعات، مبنای بسیاری از خدمات و تولیدات جدید است، برای مثال تولید بازی‌های کامپیوتری، نرم‌افزارهای کامپیوتری و... نیازمند میزان قابل توجهی دانش و اطلاعات است؛ از این رو محصولاتی که قبلاً به طور سنتی تولید می‌شدند با استفاده از دانش به تولید انبوه و با کیفیت دست یافته‌اند [۱]. پایه و اساس مدیریت دانش، کارکنان دانشی هستند که خلق، انتشار و استفاده از دانش را تسهیل می‌کنند؛ بنابراین تعاملات و کنش متقابل بین افراد می‌تواند عامل تسریع‌کننده و تعیین‌کننده اجرای مدیریت دانش عمل کند. با این حال، ایجاد و تدوین دانش لزوماً به بهبود عملکرد و یا ایجاد ارزش در سازمان منجر نمی‌شود [۶]. ارزش تنها زمانی ایجاد می‌شود که دانش در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته شود و در جایی که مورد نیاز است استفاده شود؛ بنابراین، مزایای رقابتی شرکت‌ها تنها وابسته به ایجاد و تدوین دانش نیست بلکه مهم‌تر از آن به انتشار و کاربرد دانش بستگی دارد. اگرچه اهمیت فاز انتشار و کاربرد دانش در سازمان‌ها مشخص شده است، هنوز در حد تئوری باقی مانده است [۱۲].

انتظار می‌رود نتایج پژوهش اهمیت ساختار سازمانی را در اجرای مدیریت دانش نشان داده، تاثیر مستقیم و غیرمستقیم آن را در مدیریت دانش بررسی کند. ساختار سازمانی می‌تواند به صورت مستقیم و از طریق عدم تمرکز، انسجام و عدم رسمیت [۱۱، ۱۲، ۳۲] زیرساخت مناسبی برای توسعه و پیاده‌سازی مدیریت دانش فراهم کرده یا به صورت غیرمستقیم و از طریق توسعه تعاملات اجتماعی [۱۲]، تسهیم دانش و تجربیات در سطح فردی و گروهی را تسهیل کند. این موضوع در مورد جو سازمانی نیز صادق بوده، به گونه‌ای که پژوهشگران به دنبال شناسایی تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم جو سازمانی بر مدیریت دانش هستند. این تأثیرات می‌تواند به صورت مستقیم در مدیریت دانش و با ایجاد جوی حمایتی (نوآورانه و مشارکتی) باشد یا از طریق تسهیل تعاملات اجتماعی در اشتراک دانش بین افراد ظهور پیدا

کند. در واقع، این پژوهش بر آن است، اهمیت تعاملات اجتماعی را در تکمیل تأثیرات ساختار و جو سازمانی بر مدیریت دانش تبیین کند. به همین دلیل در این پژوهش، پژوهشگران با استفاده از مدل معادلات ساختاری به بررسی نقش میانجی کنش متقابل اجتماعی در رابطه‌ی ساختار و جو سازمانی با مدیریت دانش می‌پردازند. با اینکه روابط بین عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، استراتژی، جو، رهبری، کنش متقابل اجتماعی و...) با مدیریت دانش با استفاده از روش همبستگی در پژوهش‌های قبلی انجام شده است [۱۱، ۱۲، ۳۲]. اما برای اولین بار است که با استفاده از مدل معادلات ساختاری اثرات مستقیم و غیرمستقیم ساختار و جو سازمانی بر کنش متقابل اجتماعی و مدیریت دانش در قالب یک مدل واحد بررسی شده، نقش کنش متقابل اجتماعی، متغیر میانجی شناسایی شده است.

### بیان مسئله

شرکت‌های خودروسازی در ایران در زمینه‌ی مدیریت دانش فعالیت‌هایی را انجام داده‌اند و به‌صورت علنی در وب سایت‌ها، اظهارنامه تعالی سازمانی و اسناد رسمی دیگر از آن یاد کرده‌اند، اما به‌نظر می‌رسد از ارائه و اجرای مدل جامعی در زمینه‌ی مدیریت دانش عاجز مانده‌اند. انتظار می‌رود نتایج پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در محصولات و خدمات به‌صورت خلق ارزش نمود پیدا کند. صنعت خودروسازی تاکنون نتوانسته است جایگاه خود را در بازار خودرو کشور تثبیت و یکی از رقبای جدی خودروسازان جهانی مطرح شوند. در سال‌های اخیر، با افزایش واردات خودروهای خارجی و مطرح شدن جدی رقابت در زمینه‌ی تولید قطعات، سهم بازار و خلق ارزش خودروسازان داخلی رو به کاهش گذاشته است. براساس آمار منتشره انجمن خودرو سازان ایران<sup>۱</sup>، آمار تولیدات خودروهای داخلی در خرداد سال ۹۱ در مقایسه با خرداد سال ۹۰ کاهش قابل‌ملاحظه‌ای داشته است. از سویی توان رقابتی این شرکت‌ها با خودروسازان جهانی کاهش یافته، چشم‌انداز روشنی

1. <http://www.ivma.ir/UploadedFiles/Permanent/9103.pdf>

برای ورود به بازار جهانی ندارند. هرچند نمی‌توان این مشکلات را به صورت مستقیم به عدم اجرای موفق مدیریت دانش ربط داد، نظر به اظهار رسمی بر اجرای مدیریت دانش، انتظار نتایج بهتری در زمینه‌ی خلق ارزش از این شرکت‌ها می‌رود. بنابراین پژوهشگران با فرض اجرای ناموفق مدیریت دانش در این شرکت‌ها به بررسی عوامل ساختاری و فرهنگی مؤثر بر اجرای مدیریت دانش پرداخته‌اند و ضمن بررسی اهمیت این عوامل، راهکارهایی برای بهبود وضع موجود و کسب موفقیت در اجرای مدیریت دانش به این شرکت‌ها ارائه می‌دهند؛ از این‌رو در این پژوهش با شناسایی تأثیرات مهم ساختار و جو سازمانی بر مدیریت دانش برآینم تا اهمیت این دو را در اجرای مدیریت دانش (اجرای فرایندهای خلق، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش) نشان داده، نقش مهم کنش متقابل اجتماعی را به عنوان پلی میان ساختار و جو سازمانی با مدیریت دانش بررسی کنیم.

### مروری بر مبانی نظری پژوهش

مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، مدیریت دانش را مجموعه‌ای از استراتژی‌ها، روش‌ها و رویکردهایی می‌داند که در صورت کاربرد مناسب، منجر به خلق، نگهداری و استفاده از دانش در سازمان خواهند شد. موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش، به عواملی زیادی بستگی دارد که برخی از آنها در کنترل و برخی خارج از کنترل سازمانند. به‌طور عمومی عوامل موفقیت مدیریت دانش را می‌توان در چهار طبقه‌ی رهبری، فرهنگ، ساختار و زیرساخت‌های تکنولوژی اطلاعات دسته‌بندی کرد [۲۰].

تأثیر این متغیرها بر مدیریت دانش در پژوهش‌های پیشین [۷، ۱۲، ۲۰، ۲۳، ۳۱، ۳۲] بررسی شده، نتایج حاکی از ارتباط معنادار بین این متغیرها و مدیریت دانش است. ضمن بررسی ادبیات پژوهش، در ادامه نتایج فراتحلیل متغیرهای اصلی پژوهش (ساختار سازمانی، جو سازمانی، کنش متقابل اجتماعی و مدیریت دانش) ارائه می‌شود.

## ساختار سازمانی<sup>۱</sup>

ساختار سازمانی می‌تواند مشوق یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد. میزان تمرکز، رسمیت، چگونگی جریان اطلاعات بین واحدها، وضعیت اسناد و مدارک محرمانه سازمان و ... عوامل ساختاری مهمی هستند که وضعیت و ویژگی آنها به‌طور مستقیم بر خلق، انتقال، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش در سازمان تأثیر می‌گذارد [۴]. براساس نظرات آندرو و کاکمار (۲۰۰۱)، جرمین (۱۹۹۶)، رایینز و دنزو (۲۰۰۱) و سایولی (۱۹۹۸) ساختار سازمانی به سه بعد رسمیت، تمرکز و انسجام تقسیم می‌شود. رسمیت به این نکته اشاره دارد که مشاغل درون سازمان تا چه حد استاندارد شده به چه میزان رفتار کارکنان توسط قوانین و روش‌های سازمانی، هدایت می‌شود. بیدالت و کامینگ (۱۹۹۴) معتقدند، در سازمان‌هایی که رسمیت بالایی وجود دارد، روش‌ها و قوانین صریحی وجود دارد که به احتمال زیاد مانع خودانگیختگی و انعطاف‌پذیری موردنیاز برای نوآوری‌های داخلی می‌شود [۱۲]. تمرکز از نظر رایینز و دنزو (۲۰۰۱) و تسایی (۲۰۰۲) اشاره به اختیار تصمیم‌گیری در سطوح بالاتر سلسله مراتب سازمانی دارد [۱۲]. تمرکز یک محیط غیرمشارکتی به وجود می‌آورد که موجب کاهش ارتباطات، تعهدات و تعامل کارکنان با وظایف و پروژه‌ها می‌شود [۱۳]. از این‌رو در این شرایط محیطی که پویایی و تحرک رو به افزایش است و رقابت فشار زیادی وارد می‌کند، کارکنان دانش‌محور که از مهارت، تخصص و مسئولیت‌های گسترده‌تری برخوردارند، نیاز بیشتری هم به استقلال و خودکنترلی دارند. هرچقدر افراد دارای استقلال سازمانی بیشتری باشند، احساس مسئولیت بیشتری در زمینه‌ی نقش و کار خود می‌کنند [۳۰]. افزون‌بر آن، اعتقاد جانز و پراسارفانیش (۲۰۰۳) و گلد و همکاران (۲۰۰۱) بر این است که اگر به کارکنان اجازه داده شود، آنها قادر خواهند بود شبکه‌های تعامل اجتماعی برای حل مشکلات موجود و مشکلات جدیدی که پیش می‌آید را سازماندهی کنند؛ بنابراین مبادله فردی و تعامل اجتماعی در سازمان‌های غیرمتمرکز افزایش می‌یابد. انسجام (یکپارچگی)<sup>۲</sup> از نظر جرمان (۱۹۹۶) و سایولی (۱۹۹۸) به حدی

1. Organizational Structure  
2. Integration

گفته می‌شود که بخش‌های مختلف سازمانی به‌صورت وابسته با هم فعالیت می‌کنند. کارکنان سازمان برای کار کردن و حل مسئله باید به مجموعه‌ی گسترده‌ای از دانش دسترسی پیدا کنند. ساختار منسجم، فرصت‌هایی برای کارکنان فراهم می‌کند که اجازه می‌دهد آنها از همکاران خود یاد بگیرند. به اعتقاد جانز و پراسارفانیش (۲۰۰۳)، افراد ضمن همکاری با یکدیگر، به اشتراک گذاری اطلاعات و مرادده با هم، می‌توانند کانال‌های ارتباطی و هماهنگی را برای مبادله تخصص و دانش ایجاد کنند [۱۲].

### کنش متقابل اجتماعی<sup>۱</sup>

در این پژوهش، کنش متقابل اجتماعی، به‌حدی که اعضای سازمان با یکدیگر از نظر اعتماد، ارتباطات و هماهنگی در تعامل هستند، اشاره دارد. مطالعات قبلی، اهمیت کنش متقابل اجتماعی برای تقویت رفتار مدیریت دانش (به‌اشتراک گذاری دانش) در بین افراد را مشخص کرده‌اند [۹، ۱۷، ۲۱، ۲۵]. منابع انسانی مهمترین بخش منابع سازمانی، عامل مهمی در اثربخشی مدیریت دانش بوده [۵]، تعاملات نیروی انسانی زمینه‌ساز تسهیم دانش و به‌کارگیری آن در محیط کار است.

کاسکینن و همکاران [۲۱] استدلال کردند، در زمینه‌ی کار تیمی و گروهی، اعضای تیم‌های مختلف که دارای تخصص‌ها و پیش‌زمینه‌های مختلف هستند، تمایل دارند دانش حرفه‌ی خود را از همکاران قابل‌اعتماد و توانای خود جستجو کنند. بارتول و اسریواستاوا [۹] بیان کردند، درک و اعتماد متقابل در میان اعضا باعث می‌شود شرکت‌ها ارائه‌ی اطلاعات و یکپارچه‌سازی تخصص‌های خود را مؤثرتر انجام دهند؛ بنابراین، روابطی که براساس اعتماد باشد، تمایل افراد برای تبادل و جذب دانش دیگران را افزایش می‌دهد و در نتیجه منجر به اشتراک‌گذاری بیشتر دانش می‌شود. در زمینه‌ی ارتباطات، هگل و همکاران [۱۷] پیشنهاد کردند، هنگامی که افراد کانال‌های ارتباطی گسترده‌تر و یا تعاملات ارتباطی غنی‌تری دارند، قابلیت انتقال اطلاعات حیاتی و دانش در درون سازمان با احتمال

---

1. Social interaction

بیشتری فراهم می‌شود و افراد ممکن است به نسبت بیشتری منابع قابل توجهی برای به دست آوردن، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش مورد نیاز، صرف کنند. ونه‌اپیت و گشال (۱۹۹۸) نشان دادند، درحالی که ممکن است بخش زیادی از دانش به صورت رسمی، نوشته یا ذخیره شود، بخش دیگری از دانش به صورت غیررسمی در مجموعه‌ی افکار افراد ذخیره می‌شود. پس آنها پیشنهاد کردند، دانش سازمانی از طریق ترکیب و ارتباط یادگیری فردی در بین همکاران ایجاد می‌شود. افزون بر این، هماهنگی درجه‌ای است که اعضای سازمان احساس می‌کنند سازمان آنها خوب سازماندهی و یکپارچه شده است. رفتارهای هماهنگ، مرزهای بین واحدهای سازمانی را محو می‌کند و شکل‌گیری منافع مشترک را تحریک می‌کند که این به نوبه خود باعث حمایت از به اشتراک گذاری و استفاده از دانش مورد نیاز در درون سازمان می‌شود [۱۱، ۱۲].

### جو سازمانی<sup>۱</sup>

بر اساس نظر جانز و همکاران (۱۹۹۷) و اشنايدر (۱۹۹۰) جو سازمانی عبارت است از شیوه‌های متداول، باورهای مشترک و نظام‌های ارزشی که در سازمان جاری هستند. برای افراد درون سازمان، جو سازمانی به صورت مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و انتظارات است که الگوهای کلی فعالیت‌های سازمانی را توصیف می‌کند. چن و لین (۲۰۰۴) معتقدند، جو سازمانی نقش مهمی در شکل دادن به رفتار کارکنان و تأثیرگذاری بر درک آنان از مدیریت دانش دارد. شرکت‌ها می‌توانند کارکنان را تشویق کنند تا آزادانه تفکر کرده، ایده‌ها و نظرهای خود را آشکارا با دیگران در میان بگذارند و به جستجوی گزینه‌های غیرعادی از طریق جو رسمی و ابتکاری بپردازند [۱۲]. بر اساس شرایط و جو نوآورانه، هنگامی که اعضای تیم با مسائل و مشکلات پروژه خاصی روبه‌رو می‌شوند، ممکن است به صورت خیلی جدی در کارهای تیمی مشارکت کنند و برای پیدا کردن راه‌حل‌های مناسب به کنش متقابل با یکدیگر بپردازند [۱۸]. هنگامی که شرکت‌ها دارای سطح بالاتری از جو و

---

1. Organizational Climate

شرایط نوآوری هستند، کارکنان تمایل بیشتری به برقراری کنش متقابل برای تبادل و به اشتراک گذاری دانش برای افکار خلاقانه دارند [۱۲]. براین اساس، جو و شرایط ابتکاری باعث افزایش کنش متقابل اجتماعی در میان اعضای سازمان می‌شود. تشریک مساعی مؤثر در استفاده از اطلاعات یکی از منابع اصلی مزیت رقابتی است [۱۵]. دانش جدید سازمانی در ابتدا توسط افراد تولید شده، با کنش متقابل اجتماعی توسعه داده شده است. زمانی که جو تشریک مساعی در شرکت‌ها وجود دارد، اعضای یک گروه بیشتر متمایل به همکاری با یکدیگر برای به اشتراک گذاری و توسعه دانش ضمنی هستند و سعی می‌کنند عملکرد و یادگیری یکدیگر را توسعه دهند [۱۱].

### مدیریت دانش<sup>۱</sup>

سیر تحول مدیریت دانش را می‌توان به سه دوره تقسیم کرد؛ دوره اول از سال ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ که نسل اول مدیریت دانش نامیده می‌شود. از کارهای مقدماتی انجام شده در این دوره می‌توان تعریف مدیریت دانش، بررسی مزایای بالقوه مدیریت دانش برای کسب و کار و طراحی پروژه‌های خاصی در زمینه‌ی مدیریت دانش را نام برد [۲۲، ۲۸، ۲۹]. نفوذ پژوهش‌های هوش مصنوعی در مدیریت دانش به‌ویژه در زمینه‌ی ارائه و ذخیره دانش را می‌توان در نسل اول سیر تحول مدیریت دانش جای داد. به‌کارگیری عملی مدیریت دانش در سازمان‌ها از سال ۱۹۹۶ آغاز شد که شروعی برای نسل دوم مدیریت دانش از آن نام برده می‌شود. بسیاری از سازمان‌ها اجرای مدیریت دانش را در این دوره آغاز کردند، موضوعات مورد بحث در پژوهش‌های مدیریت دانش در این دوره بیشتر بر توسعه کسب و کار، توسعه سازمان، توسعه چارچوب‌ها، توسعه عملیات و فرایندها و پیشرفت تکنولوژیکی تمرکز داشتند. شروع نسل سوم مدیریت دانش به سال ۲۰۰۲ برمی‌گردد، جایی که تمرکز پژوهش‌ها بر تحلیل رابطه‌ی دانایی و اقدام با استفاده از مدل‌های ساختاری بود [۲۷]. در این دوره دانش به‌طور ذاتی اجتماعی و فرهنگی است و مدیریت دانش

---

1. Knowledge management



سازمانی تنها با تغییرات عملیات و فعالیت‌های سازمان شناسایی می‌شود [۸]. اجرای صحیح و کامل مدیریت دانش نیازمند طراحی و تدوین فرایندهای شناسایی، خلق، نگهداری، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش است؛ این فرایندها شالوده مفاهیم اصلی مدیریت دانش را شکل می‌دهند. بسیاری از مطالعات، فرایندهای خلق، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش را مهم‌ترین فرایندهای مدیریت دانش نامیده‌اند. فراتحلیل پیشینه‌ی پژوهش نشان می‌دهد، مدیریت دانش در بیشتر متون درباره‌ی فرایندها و اصول مدیریت دانش سیر می‌کند [۲۴، ۲۳، ۱۴، ۷، ۸]. براساس فراتحلیل پیشینه‌ی پژوهش، مهم‌ترین و نزدیک‌ترین پژوهش‌های انجام شده پیشین در ارتباط با موضوع پژوهش شناسایی و در جدول زیر خلاصه شده‌اند.

**جدول ۱. خلاصه نتایج فراتحلیل پژوهش‌های انجام‌شده درباره‌ی موضوع پژوهش**

| شماره | هدف پژوهش  | مرجع | خلاصه نتایج   |
|-------|--|------|---|
| ۱     | بررسی تأثیر ساختار و جو سازمانی بر مدیریت دانش از طریق متغیر میانجی کنش متقابل اجتماعی با استفاده از روش تحقیق همبستگی | [۱۲] | براساس نتایج جو سازمانی نوآورانه و مشارکتی تأثیر مثبت و معناداری بر کنش متقابل اجتماعی دارد. کما اینکه ساختار سازمانی غیرمتمرکز، کمتر رسمیت‌یافته و منسجم تأثیر مثبتی بر کنش متقابل اجتماعی دارد و در پایان خود کنش متقابل اجتماعی تأثیر مثبتی بر مدیریت دانش دارد. |
| ۲     | بررسی تأثیر ساختار و جو سازمانی بر مدیریت دانش و نوآوری سازمانی با دیدگاه تعاملات اجتماعی                              | [۱۱] | براساس یافته‌های این پژوهش، مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر نوآوری دارد؛ درحالی این اثرگذاری از طریق تأثیر مثبت جو سازمانی حمایتی و ساختار غیرمتمرکز، رسمیت نیافته و منسجم بر مدیریت دانش تعدیل می‌شود.  |
| ۳     | بررسی نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه‌ی کنش متقابل اجتماعی و نوآوری  | [۱۸] | کنش متقابل اجتماعی تأثیر مثبتی بر مدیریت دانش دارد و مدیریت دانش نیز تأثیر مثبتی بر نوآوری دارد. همچنین نتایج حاکی از نقش میانجی مدیریت دانش در ارتباط بین کنش متقابل اجتماعی و نوآوری است.   |
| ۴     | بررسی نقش میانجی مدیریت دانش در ارتباط بین ساختار، فرهنگ و استراتژی سازمان با اثربخشی سازمانی                          | [۳۲] | نتایج نشان می‌دهد، مدیریت دانش، تأثیر فرهنگ سازمانی را بر اثربخشی سازمانی به‌طور کامل میانجی می‌کند؛ درحالی‌که نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه‌ی ساختار و استراتژی با اثربخشی سازمانی به‌صورت جزئی است.   |

### تدوین فرضیه‌های پژوهش و مدل مفهومی

انتظار می‌رود، زمانی که ساختار سازمانی رسمیت کمتر، تمرکز کمتر و یکپارچگی (انسجام) بیشتری دارد، تعامل اجتماعی میان اعضای سازمان مطلوب‌تر باشد [۱۲]. به همین ترتیب، با اینکه یافته‌های ناقص یا غیرقطعی درباره‌ی وجود رابطه بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش، یک ساختار غیرمتمرکز باعث تسهیل در موفقیت مدیریت دانش می‌شود [۱۹،۳۲]. ساختار سازمان می‌تواند بر فرایندهای مدیریت دانش با شکل دادن به الگوها و فراوانی ارتباطات در میان اعضای سازمان و مشخص کردن مکان تصمیم‌گیری، تأثیر بگذارد و کارایی و اثربخشی اجرای ایده‌های جدید را تحت تأثیر قرار دهد [۱۶،۳۲]. با توجه به موارد بالا می‌توان فرضیه‌های زیر را برای پژوهش در نظر گرفت:

فرضیه یک: ساختار سازمانی تأثیر مثبتی بر کنش متقابل اجتماعی دارد.

فرضیه دو: ساختار سازمانی تأثیر مثبتی بر مدیریت دانش دارد.

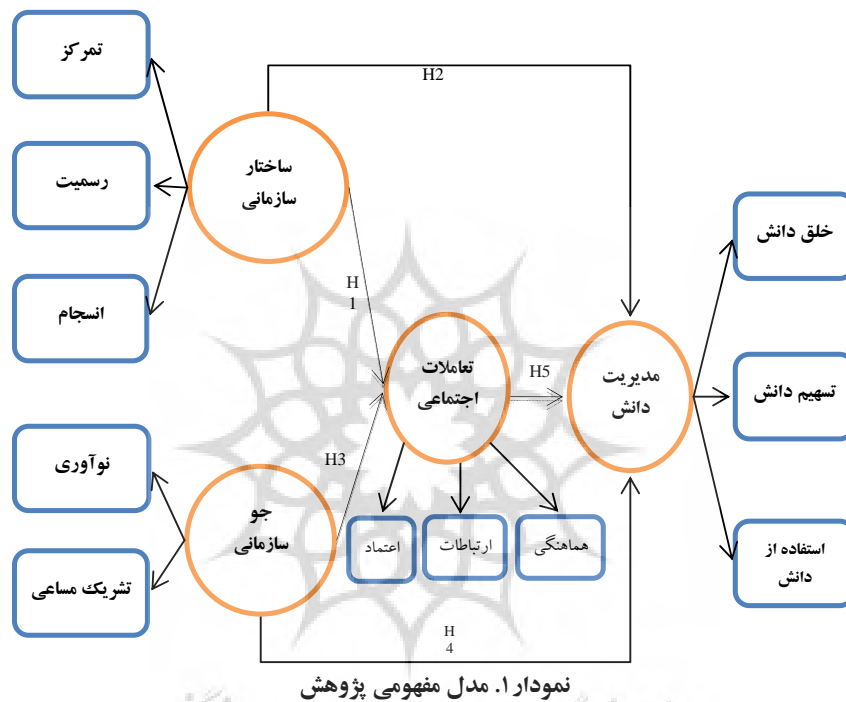
کنش متقابل اجتماعی در میان افراد تحت تأثیر جو و شرایط سازمانی قرار می‌گیرد. یافته‌های پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند، جو نوآوری و تشریک‌مساعی دارای رابطه مثبت با کنش متقابل اجتماعی و مدیریت دانش است؛ به طوری که وقتی جو سازمانی نوآورانه و مشارکتی باشد، کنش متقابل اجتماعی مطلوب‌تر و شرایط برای اجرای مدیریت دانش مناسب‌تر است [۱۱،۱۲]. با توجه به موارد بالا، می‌توان فرضیه‌های زیر را برای پژوهش در نظر گرفت:

فرضیه سه: جو سازمانی تأثیر مثبتی بر کنش متقابل اجتماعی دارد.

فرضیه چهار: جو سازمانی تأثیر مثبتی بر مدیریت دانش دارد.

روابط اجتماعی میان اعضای سازمان جای مهمی برای به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی افراد و برنامه‌های بعدی خود در بافت سازمانی است [۹،۲۲]. یافته‌های پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد، شرایط لازم برای نوآوری و همکاری دارای رابطه مثبت با کنش متقابل اجتماعی است، در این صورت زمانی که ساختار سازمانی مطلوب باشد، کنش متقابل اجتماعی تأثیر مثبتی بر مدیریت دانش دارد. این شواهد تجربی نشان می‌دهد، کنش متقابل

اجتماعی نقش واسطه‌ای بین جو سازمانی، ساختار سازمانی و مدیریت دانش دارد [۱۱، ۱۲]؛ بنابراین می‌توان فرضیه زیر را در نظر گرفت:  
فرضیه پنجم. کنش متقابل اجتماعی در ارتباط ساختار و جو سازمانی با مدیریت دانش دارای نقش میانجی است.



### روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای ساختار و جو سازمانی، کنش متقابل اجتماعی و مدیریت دانش است پس پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه‌ی گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> است. برای بررسی روابط متغیرها در دهه‌های اخیر روش‌های فراوانی

1. Structural equation modeling

ارائه شده است. یکی از این روش‌ها مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چندمتغیری با متغیرهای مکنون است. مدل معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره‌ی روابط متغیرهای مشاهده‌شده<sup>۱</sup> و متغیرهای مکنون<sup>۲</sup> است. با این رویکرد می‌توان قابل‌قبول بودن مدل‌های نظری را در جوامع خاص آزمون کرد و از آنجاکه بیشتر متغیرهای موجود در پژوهش‌های مدیریتی به‌ویژه رفتار سازمانی به‌صورت مکنون یا پوشیده و پنهان است، ضرورت استفاده از این مدل‌ها روزبه‌روز بیشتر می‌شود.

در مدل تحلیلی پژوهش ساختار سازمانی و جو سازمانی متغیر برون‌زا و کنش متقابل اجتماعی و مدیریت دانش متغیرهای درون‌زا هستند و از سوی دیگر می‌توان ساختار سازمانی و جو سازمانی را متغیرهای مستقل، کنش متقابل اجتماعی را متغیر میانجی و متغیر مدیریت دانش را متغیر وابسته در نظر گرفت. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه است که براین اساس برای متغیرهای موردبررسی به‌ترتیب نه سؤال برای ابعاد ساختار سازمانی (چهار مورد برای تمرکز، سه مورد برای رسمیت و دو مورد برای یکپارچگی)، پنج سؤال برای جو سازمانی (سه مورد برای نوآوری و دو مورد برای تشریک مساعی)، هفت سؤال برای کنش متقابل اجتماعی (اعتماد سه مورد، ارتباطات دو مورد و هماهنگی دو مورد) و ده سؤال برای مدیریت دانش (خلق دانش سه مورد، اشتراک دانش چهار مورد و بهره‌گیری از دانش سه مورد) با طیف پنج‌تایی لیکرت در نظر گرفته شده است. برای سنجش پایایی، نمونه‌ی اولیه‌ی شامل سی پرسشنامه پیش‌آزمون شد سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای شاخص‌های متغیرها به ترتیب، ۷۵ درصد برای ساختار سازمانی، ۷۱/۶ درصد برای جو سازمانی، هفتاد درصد برای کنش متقابل اجتماعی و ۷۵/۷ درصد برای مدیریت دانش به‌دست آمد. این اعداد نشان‌دهنده این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به‌گفته‌ای از پایایی لازم برخوردار است. برای سنجش روایی سؤال‌ها از اعتبار عاملی استفاده شده است. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی

---

1. Observed variables

2. Latent variables

به دست می آید [۲]. در حقیقت استفاده از تحلیل عاملی در شاخه‌هایی که در آنها از پرسشنامه و آزمون استفاده می‌شود و متغیرها از نوع مکنون ماست، لازم و ضروری است [۳]. در این پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول، عوامل ابتدایی این متغیرها استخراج شد که نتایج آن به شرح زیر است:

جدول ۲. تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول

| متغیرهای پژوهش     | عدد KMO | عدد آزمون بار تلت | تعداد عامل‌ها و میزان تبیین واریانس |                              |
|--------------------|---------|-------------------|-------------------------------------|------------------------------|
|                    |         |                   | نام عامل‌ها                         | مقدار ارزش ویژه درصد واریانس |
|                    |         |                   | تمرکز                               | ۳/۰۸                         |
| ساختار سازمانی     | ۰/۷۱۲   | ۰/۰۰۰             | رسمیت                               | ۱/۵۳                         |
|                    |         |                   | یکپارچگی                            | ۱/۳۷                         |
|                    |         |                   | تشریک مساعی                         | ۲/۳۸                         |
| جوسازمانی          | ۰/۷۰۸   | ۰/۰۰۰             | نوآوری                              | ۱/۲۶                         |
|                    |         |                   | اعتماد                              | ۲/۵۶                         |
|                    |         |                   | ارتباطات                            | ۱/۲۰                         |
| کنش متقابل اجتماعی | ۰/۷۱۶   | ۰/۰۰۰             | هماهنگی                             | ۱/۰۴                         |
|                    |         |                   | اشتراک دانش                         | ۳/۴۰                         |
|                    |         |                   | خلق دانش                            | ۱/۴۵                         |
| مدیریت دانش        | ۰/۷۵۷   | ۰/۰۰۰             | بهره‌گیری از دانش                   | ۰/۹۱                         |

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی

جدول ۳. ماتریس چرخش یافته عاملی متغیر برونزای ساختارزمانی

| متغیر              | شاخص        | سؤال ها   | بارعاملی | نسبت اشتراک | درصد کل واریانس تبیین شده |       |
|--------------------|-------------|-----------|----------|-------------|---------------------------|-------|
| ساختار سازمانی     | تمرکز       | OS1       | ۰/۷۲۸    | ۰/۶۵۵       | ۶۶/۵۱۳                    |       |
|                    |             | OS2       | ۰/۸۱۰    | ۰/۶۶۴       |                           |       |
|                    |             | OS3       | ۰/۸۰۰    | ۰/۷۰۶       |                           |       |
|                    | رسمیت       | OS4       | ۰/۷۰۱    | ۰/۵۰۷       |                           |       |
|                    |             | OS5       | ۰/۸۶۱    | ۰/۷۷۱       |                           |       |
|                    |             | OS6       | ۰/۶۹۳    | ۰/۵۶۹       |                           |       |
|                    |             | OS7       | ۰/۵۵۴    | ۰/۵۹۹       |                           |       |
|                    |             | یکپارچگی  | OS8      | ۰/۸۷۶       |                           | ۰/۷۹۷ |
|                    |             |           | OS9      | ۰/۷۴۶       |                           | ۰/۷۱۹ |
| جوسازمانی          | تشریک مساعی | OC1       | ۰/۹۱۹    | ۰/۸۵۶       | ۷۳/۰۳۰                    |       |
|                    |             | OC2       | ۰/۹۱۵    | ۰/۸۴۴       |                           |       |
|                    |             | OC3       | ۰/۸۳۱    | ۰/۶۹۲       |                           |       |
|                    | نوآوری      | OC4       | ۰/۶۳۹    | ۰/۶۳۹       |                           |       |
|                    |             | OC5       | ۰/۷۷۷    | ۰/۶۲۱       |                           |       |
| کنش متقابل اجتماعی | اعتماد      | SI1       | ۰/۸۱۴    | ۰/۷۶۴       | ۶۸/۶۶۱                    |       |
|                    |             | SI2       | ۰/۷۴۹    | ۰/۵۷۷       |                           |       |
|                    |             | SI3       | ۰/۵۷۵    | ۰/۷۶۹       |                           |       |
|                    | هماهنگی     | SI4       | ۰/۸۴۸    | ۰/۷۹۵       |                           |       |
|                    |             | SI5       | ۰/۶۷۱    | ۰/۶۷۳       |                           |       |
|                    |             | ارتباطات  | SI6      | ۰/۸۲۹       |                           | ۰/۵۹۶ |
|                    |             |           | SI7      | ۰/۷۷۲       |                           | ۰/۶۳۳ |
| مدیریت دانش        | خلق دانش    | KM1       | ۰/۵۹۳    | ۰/۵۰۱       | ۵۹/۴۷۳                    |       |
|                    |             | KM2       | ۰/۵۹۷    | ۰/۵۴۸       |                           |       |
|                    |             | KM3       | ۰/۸۳۰    | ۰/۶۹۹       |                           |       |
|                    | اشتراک دانش | KM4       | ۰/۶۴۲    | ۰/۵۰۴       |                           |       |
|                    |             | KM5       | ۰/۵۵۳    | ۰/۵۰۷       |                           |       |
|                    |             | KM6       | ۰/۷۹۱    | ۰/۷۰۸       |                           |       |
|                    |             | KM7       | ۰/۸۵۶    | ۰/۷۷۴       |                           |       |
|                    |             | بهره گیری | KM8      | ۰/۵۴۹       |                           | ۰/۵۷۴ |
|                    |             |           | KM9      | ۰/۷۱۵       |                           | ۰/۶۴۹ |
|                    |             |           | KM10     | ۰/۷۴۷       |                           | ۰/۵۹۶ |

### جامعه‌ی آماری

جامعه‌ی آماری در این پژوهش با توجه به متغیرهای پژوهش، شرکت‌های فعال در صنعت خودروسازی در ایران است. به دلیل مشخص بودن چهارچوب نمونه‌گیری و تفاوت بین گروهی از نظر صفات مشخصه (نوع فعالیت شرکت‌ها)، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده استفاده شده است. با استفاده از روش کوکران، حجم نمونه مورد بررسی ۱۴۸ شرکت برآورد شده است.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش از طریق بررسی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برونزا (ساختار و جو سازمانی) و متغیرهای درونزا (مدیریت دانش و کنش متقابل اجتماعی) با رویکرد تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول و دوم در نرم‌افزار LISREL و بررسی مدل ساختاری پژوهش، اکتساب شده است که در ادامه به تفصیل ارائه می‌شود.

### مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

قبل از وارد شدن به مرحله‌ی آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های مفهومی پژوهش، لازم است از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برونزا (ساختار و جو سازمانی)، متغیرهای درونزا (کنش متقابل اجتماعی و مدیریت دانش) حاصل شود؛ از این رو در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این دو نوع متغیر در جدول واحدی به شکل زیر ارائه می‌شود. این کار توسط تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم انجام شده است. تحلیل عاملی تأییدی یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آماری است که برای بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های به دست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (سؤال‌ها) به کار برده می‌شود و بیانگر مدل اندازه‌گیری است [۱۰].

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیرهای برونزا و درونزا نشان داد، مدل‌های اندازه‌گیری مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های تناسب

مدل‌های اندازه‌گیری به شرح زیر است که نشانگر مناسب بودن این مدل‌ها است. همچنین نتایج مدل‌های اندازه‌گیری مرتبه اول حاکی از وجود روابط همبستگی مثبت و معناداری بین ابعاد هر یک از متغیرها است.

جدول ۴. خلاصه مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش

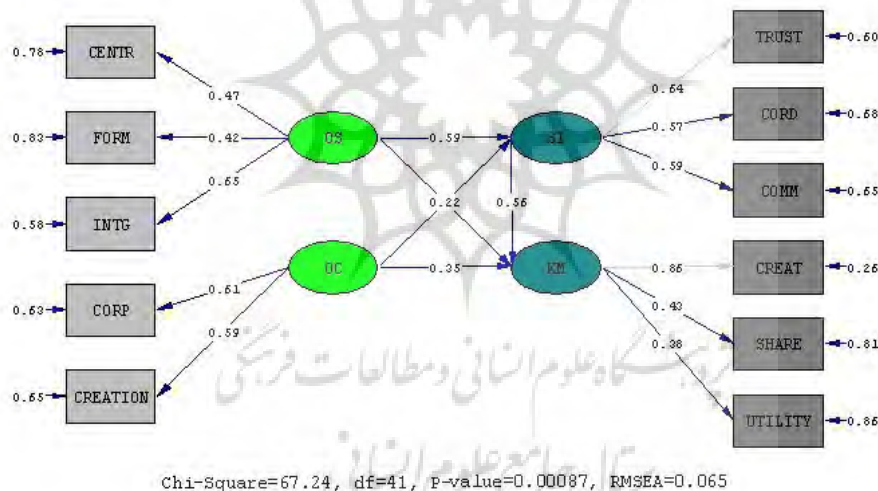
| متغیر              | شاخص        | بارعاملی | سؤال‌ها | بارعاملی | مقدار آماره T | مقدار R2 |
|--------------------|-------------|----------|---------|----------|---------------|----------|
| ساختار سازمانی     | تمرکز       | ۰/۶۲     | OS1     | ۰/۸۱     | ۶/۸۹          | ۰/۶۵     |
|                    |             |          | OS2     | ۰/۶۱     | ۹/۶۳          | ۰/۳۷     |
|                    |             |          | OS3     | ۰/۷۷     | ۱۱/۶۸         | ۰/۵۹     |
|                    | رسمیت       | ۰/۵۸     | OS4     | ۰/۵۸     | ۹/۱۹          | ۰/۳۳     |
|                    |             |          | OS5     | ۰/۹۱     | ۲/۳۹          | ۰/۸۲     |
|                    |             |          | OS6     | ۰/۴۲     | ۵/۰۶          | ۰/۱۸     |
|                    |             |          | OS7     | ۰/۴۹     | ۵/۳۹          | ۰/۲۴     |
|                    |             |          | OS8     | ۰/۵۹     | ۹/۹۳          | ۰/۳۵     |
|                    |             |          | OS9     | ۰/۸۲     | ۹/۲۱          | ۰/۶۸     |
| جوهر سازمانی       | تشریک مساعی | ۰/۷۰     | OC1     | ۰/۸۰     | ۶/۰۴          | ۰/۶۵     |
|                    |             |          | OC2     | ۰/۸۷     | ۱۱/۴۴         | ۰/۷۵     |
|                    |             |          | OC3     | ۰/۴۲     | ۱۱/۲۲         | ۰/۱۸     |
|                    | نوآوری      | ۰/۹۴     | OC4     | ۰/۸۱     | ۵/۷۱          | ۰/۶۶     |
|                    |             |          | OC5     | ۰/۵۲     | ۵/۴۶          | ۰/۲۷     |
| کنش متقابل اجتماعی | اعتماد      | ۰/۸۲     | SI1     | ۰/۷۲     | ۷/۴۵          | ۰/۵۲     |
|                    |             |          | SI2     | ۰/۴۸     | ۶/۸۳          | ۰/۲۳     |
|                    |             |          | SI3     | ۰/۷۵     | ۸/۸۶          | ۰/۵۶     |
|                    | هماهنگی     | ۰/۶۱     | SI4     | ۰/۴۱     | ۱۰/۵۷         | ۰/۱۶     |
|                    |             |          | SI5     | ۰/۵۹     | ۳/۹۲          | ۰/۳۵     |
|                    |             |          | SI6     | ۰/۷۶     | ۴/۳۰          | ۰/۵۸     |
|                    |             |          | SI7     | ۰/۵۶     | ۵/۸۳          | ۰/۳۲     |
| مدیریت دانش        | ارتباطات    | ۰/۷۹     | KM1     | ۰/۸۹     | ۸/۸۹          | ۰/۸۰     |
|                    |             |          | KM2     | ۰/۶۷     | ۱۳/۳۶         | ۰/۴۵     |
|                    |             |          | KM3     | ۰/۴۸     | ۸/۳۸          | ۰/۲۳     |
|                    | اشتراک دانش | ۰/۷۰     | KM4     | ۰/۶۷     | ۱۰/۳۵         | ۰/۴۵     |
|                    |             |          | KM5     | ۰/۴۴     | ۶/۹۹          | ۰/۱۹     |
|                    |             |          | KM6     | ۰/۸۴     | ۱۲/۷۷         | ۰/۷۰     |
|                    |             |          | KM7     | ۰/۷۸     | ۱۲/۳۳         | ۰/۶۱     |
|                    |             |          | KM8     | ۰/۹۰     | ۲/۶۷          | ۰/۸۱     |
|                    |             |          | KM9     | ۰/۴۲     | ۶/۴۰          | ۰/۱۸     |
|                    |             |          | KM10    | ۰/۴۵     | ۶/۸۶          | ۰/۲۱     |



### مدل ساختاری (تحلیل مسیر) پژوهش

پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی در این قسمت با انجام تحلیل‌های ساختاری به آزمون فرضیه‌های پژوهش خواهیم پرداخت. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار آماری LISREL استفاده شده است. مدل ساختاری این پژوهش در حالت استاندارد در شکل زیر نشان داده شده است.

خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است (نسبت  $\chi^2$  به df کوچک‌تر از سه است؛ بنابراین  $\chi^2$  مقدار مناسب و پایینی است، میزان GFI=0/91, AGFI=0/88, RMSEA=0/065, نیز نشان‌دهنده‌ی مناسب بودن برازش مدل ساختاری است)؛ به گفته‌ای دیگر داده‌های مشاهده‌شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است.



نمودار ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

ضرایب استاندارد مدل پژوهش به همراه میزان T هر مسیر در جدول زیر خلاصه شده است.

## جدول ۵. خلاصه نتایج مدل ساختاری پژوهش

| R2   | مقدار T | ضریب مسیر        |              | روابط                               |
|------|---------|------------------|--------------|-------------------------------------|
|      |         | تأثیر غیر مستقیم | تأثیر مستقیم |                                     |
| ۰/۴۲ | ۵/۷۶    | -                | ۰/۵۹         | ساختار سازمانی - کنش متقابل اجتماعی |
| ۰/۴۲ | ۲/۸۰    | -                | ۰/۴۰         | جوسازمانی - کنش متقابل اجتماعی      |
| ۰/۷۵ | ۱/۹۹    | ۰/۲۹۵            | ۰/۳۰         | ساختار سازمانی - مدیریت دانش        |
| ۰/۷۵ | ۴/۲۸    | ۰/۲۰             | ۰/۴۷         | جوسازمانی - مدیریت دانش             |
| ۰/۷۵ | ۴/۶۲    | -                | ۰/۵۰         | کنش متقابل اجتماعی - مدیریت دانش    |

همان‌طور که مشاهده می‌شود، مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت مناسبی است. درباره‌ی روابط اجزای مدل این نتایج به دست آمده است:

ساختار سازمانی بر کنش متقابل اجتماعی اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۵۹ دارد (فرضیه یک). همچنین ساختار سازمانی نیز بر مدیریت دانش اثر مثبت، مستقیم و معناداری برابر با ۰/۳۰ دارد (فرضیه دو). جوسازمانی تأثیر مثبت و معناداری به میزان ۰/۴۰ بر کنش متقابل اجتماعی (فرضیه سه) و به میزان ۰/۴۷ بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد (فرضیه چهار). کنش متقابل اجتماعی نیز تأثیر مثبت و معناداری به میزان ۰/۵۰ بر مدیریت دانش دارد؛ پس فرضیه شماره پنج یعنی میانجی بودن کنش متقابل اجتماعی در رابطه‌ی ساختار و جوسازمانی با مدیریت دانش نیز تأیید می‌شود. با تأیید نقش میانجی کنش متقابل اجتماعی، ساختار سازمانی اثر غیرمستقیم، مثبت و معناداری برابر با ۰/۲۹۵ و جوسازمانی نیز اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار به میزان ۰/۲۰ بر مدیریت دانش دارند.

## نتیجه‌گیری و بحث

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، در سطح جامعه‌ی مورد بررسی، ساختار سازمانی (در سه بعد تمرکز، رسمیت و یکپارچگی) هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارد، ضمن مقایسه این مورد با یافته‌های پژوهش‌های پیشین (بر اساس جدول شماره ۸) می‌توان گفت، یافته‌های پژوهش، نتایج پژوهش‌های

پیشین را تأیید کرده است. جو سازمانی (در دو بعد نوآوری و تشریک مساعی) تأثیر مثبت و معنادار به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر مدیریت دانش دارد. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های پیشین همسویی دارد و آنها را تأیید می‌کند. یافته‌های پژوهش براساس مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد، نقش میانجی کنش متقابل اجتماعی در رابطه‌ی ساختار و جو سازمانی با مدیریت دانش تأیید شده است.

براساس پژوهش‌های گذشته، هرچه ساختار غیرمتمرکزتر، غیررسمی‌تر و منسجم‌تر باشد، تأثیر بیشتری بر مدیریت دانش دارد [۴،۱۱،۱۲،۳۲]؛ از این رو می‌توان نتیجه گرفت، در این پژوهش نقش ساختار سازمانی بر مدیریت دانش مثبت و معنادار است اما تأثیر غیرمستقیم آن بر مدیریت دانش نیز قابل توجه است. نتایج نشان می‌دهند، کنش متقابل اجتماعی به‌عنوان متغیر میانجی نقش تسهیل‌گری در تأثیرگذاری ساختار سازمانی بر مدیریت دانش دارد. براین اساس اگر ساختار سازمانی ارگانیک را با ویژگی عدم تمرکز، غیررسمی و منسجم، ایده‌آل اجرای مدیریت دانش بدانیم، می‌توان نتیجه گرفت، تعاملات اجتماعی آزادانه‌ای که بین اعضای سازمان ارگانیک برقرار می‌شود، خلق و اشتراک دانش را افزایش داده، از این راه تأثیرگذاری ساختار را بر مدیریت دانش بیشتر می‌کند. از این رو کنش متقابل اجتماعی از راه اعتماد، ارتباطات و هماهنگی، تعاملات انسانی درون سازمان را افزایش داده، اشتراک دانش را در جریان موافقی که ساختار و جو سازمانی فراهم کرده است قرار می‌دهد. اگر جو سازمان به‌گونه‌ای باشد که تشریک مساعی و نوآوری را ترغیب کند، تأثیر بیشتری بر مدیریت دانش خواهد داشت [۱۱،۱۲]. ضمن تغییر جو سازمانی نوآورانه و تقویت‌کننده تشریک مساعی به جو حمایتی مدیریت دانش، براساس یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت، زمانی تأثیر جو حمایتی بر مدیریت دانش بیشتر خواهد شد که تعاملات اجتماعی در سازمان بدون مانع باشند یا به‌بیانی دیگر، جو حمایتی در سازمان‌هایی که اعتماد بین کارکنان بالا، ارتباطات روان و هماهنگی در وضعیت مناسبی باشد، تسهیل‌گری بیشتری بر اجرای مدیریت دانش دارد.

از این رو، با توجه به یافته‌های پژوهش و مباحث مطرح شده در بالا می‌توان نتیجه گرفت، کنش متقابل اجتماعی به‌عنوان متغیری میانجی، نقش تسهیل‌گری در تأثیر ساختار و جو سازمانی بر مدیریت دانش ایفا می‌کند.

#### جدول ۶. مقایسه یافته‌های پژوهش با نتایج بررسی پیشینه پژوهش

| روابط بین متغیرها                   | نتایج این پژوهش   | یافته‌های پیشین  | مقایسه   |
|-------------------------------------|---|--|--|
| ساختار سازمانی - کنش متقابل اجتماعی | ساختار سازمانی به میزان ۰/۵۹ تأثیر مثبت و معناداری بر کنش متقابل اجتماعی دارد.                                | به‌طور کلی ساختار سازمانی تأثیر مثبت روی کنش متقابل اجتماعی دارد و به‌طور خاص ساختاری که دارای ویژگی عدم تمرکز، عدم رسمیت و منسجم باشد، تاثیر بیشتری بر کنش متقابل اجتماعی دارد [۱۲].  | در این پژوهش تأثیر ساختار سازمانی به‌عنوان متغیر مستقل بر کنش متقابل اجتماعی به‌عنوان متغیر میانجی سنجیده شده است و نتایج با پژوهش‌های پیشین متناسب و همراستا است.               |
| جوسازمانی - کنش متقابل اجتماعی      | جوسازمانی به میزان ۰/۴۰ تأثیر مثبت و معناداری بر کنش متقابل اجتماعی دارد.                                     | جوسازمانی تأثیر مثبتی بر کنش متقابل اجتماعی دارد و از آن حمایت می‌کند [۱۲، ۱۵].  | نتایج پژوهش از یافته‌های پیشینه تبعیت می‌کند و آنها را تأیید می‌کند  |
| ساختار سازمانی - مدیریت دانش        | ساختار سازمانی تأثیر مثبت و معناداری به میزان ۰/۳ به‌طور مستقیم و ۰/۲۹۵ به‌طور غیرمستقیم بر مدیریت دانش دارد. | اگرچه تمرکز (یکی از ابعاد ساختار سازمانی) دارای همبستگی منفی و معنادار با مدیریت دانش است، ساختار سازمانی تأثیری به‌مقدار ۰/۱۲ بر مدیریت دانش دارد [۳۲]. ساختار سازمانی (عدم تمرکز، رسمیت کم و یکپارچگی بالا) تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارد [۴، ۱۱]. | نتایج پژوهش تاثیر مستقیم و غیرمستقیم ساختار سازمانی را بر مدیریت دانش نشان می‌دهد درحالی‌که در پژوهش‌های پیشین تنها به تأثیر مستقیم ساختار بر مدیریت دانش توجه شده است.          |
| جوسازمانی - مدیریت دانش             | جوسازمانی تأثیر مثبت و معناداری به میزان ۰/۴۷ به‌طور مستقیم و ۰/۲۰ به‌طور غیرمستقیم بر مدیریت دانش دارد.      | جوسازمانی تأثیر مثبت بر مدیریت دانش دارد و چنانچه حمایتی باشد (یعنی جو نوآورانه و همکاری‌محور) اجرای مدیریت دانش را تسهیل می‌کند [۱۱، ۱۲].   | در این پژوهش هم تأثیر مستقیم و هم تأثیر غیرمستقیم جوسازمانی بر مدیریت دانش بررسی شده است؛ درحالی‌که در پژوهش‌های پیشین تنها تأثیر مستقیم جوسازمانی بر مدیریت دانش بررسی شده است. |
| کنش متقابل اجتماعی - مدیریت دانش    | کنش متقابل اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری به میزان ۰/۵۰ بر مدیریت دانش دارد.                                   | کنش متقابل اجتماعی از راه تبدیل دانش ضمنی (اشتراک‌گذاری تجارب) بر مدیریت دانش تأثیر مثبت می‌گذارد [۹، ۱۴، ۱۸].   | نتایج پژوهش از یافته‌های پیشینه تبعیت می‌کند و آنها را تأیید می‌کند  |

براساس جدول بالا نتایج این پژوهش با یافته‌های پیشینه‌ی پژوهش همراستا بوده، همدیگر را تأیید می‌کنند. در برخی از موارد حتی یافته‌های پژوهش دانش بیشتری نسبت به یافته‌های پژوهش‌های پیشین در زمینه‌ی ارتباط متغیرهای پژوهش ارائه کرده است که در جدول بالا گفته شده است.

براساس نتایج پژوهش پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌شود:

۱. به شرکت‌های خودروسازی که دارای ساختار سلسله مراتبی هستند، پیشنهاد می‌شود برای اجرای اثربخش مدیریت دانش، ساختار غیرمتمرکزتری ایجاد کنند؛ این ساختار می‌تواند از راه توسعه تیم‌ها و گروه‌های کاری خودگردان (مستقل) در سطح سازمان توسعه یابد.
۲. رسمیت کم ساختار سازمانی به کارکنان اجازه تعامل و ارتباطات بیشتری می‌دهد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود، برای اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان، سطح استانداردهای امور از راه کاهش و منعطف کردن روش‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌های کاری، کاهش یافته، ساختار منعطف‌تری طراحی شود.
۳. برای ساختن جوی حمایتی برای اجرای مدیریت دانش، پیشنهاد می‌شود، مدیران سازمان از ایده‌های جدید و نوآورانه کارکنان حمایت کرده، آنان را ترغیب به ارائه نظرات جدید و تشویک مساعی در امور کنند. برای دستیابی به این مهم می‌توان از رویکردهای نظام پیشنهادها، گروه‌های حل مسئله، کمیته‌های بحران و حلقه‌های کیفیت استفاده کرد.
۴. انسجام بالای سازمانی سبب می‌شود تا کارکنان با یکدیگر مرادبات باز و مفیدی داشته باشند و از این راه امکان به‌اشتراک‌گذاری دانش و تجارب فراهم شود. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود از راه ایجاد اعتماد بین کارکنان، توسعه ارتباطات بین‌واحدی، حذف موانع به‌اشتراک‌گذاری دانش و توسعه‌ی سازوکارهای مشارکتی (تیم‌های مشارکتی، کمیته‌های بین‌بخشی و گروه‌های چندتخصصی)، فعالیت‌های واحدهای مختلف در راستای اهداف سازمانی یکپارچه و منسجم شود.

## منابع

۱. دری بهروز، محمودصالحی مهدی. مدیریت تجربه، مبانی، رویکردها و روش‌های به کارگیری مدیریت تجربه. تهران: نشر سرآمد؛ ۱۳۹۰.
۲. سرمد زهره، بازرگان عباس، حجازی الهه. روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه؛ ۱۳۸۱.
۳. کلاین پ. راهنمای آسان تحلیل عاملی. ترجمه: صدرالسادات س.ج، مینایی ا. تهران: انتشارات سمت؛ ۱۳۸۰.
۴. منوریان عباس، خیراندیش مهدی، عسگری ناصر. توسعه ابعاد ساختاری سازمان در تناسب با رویکرد مدیریت دانش. مدیریت فناوری اطلاعات ۱۳۹۰؛ ۳(۷): ۱۳۳-۱۵۰.
۵. نهاوندی بیژن، فرهی رضا، کزازی سیدعلیرضا، جعفری نژاد نوید. تعیین اولویت بندی معیارهای مؤثر بر اثربخشی مدیریت دانش در سازمان‌های تحقیقاتی ایران با رویکرد تطبیقی (فازی و قطعی). مدیریت فناوری اطلاعات ۱۳۹۰؛ ۳(۷): ۱۶۹-۱۹۲.
6. Alavi M., Leidner D. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research, issues. MIS Quarterly 2001; 25(1): 107-136.
7. Allameh M., Zamani M., Davoodi S. M. R. The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management. Procedia Computer Science 2011; 3: 1224-1236.
8. Anand A., Singh M.D. Understanding knowledge management: a literature review. International Journal of Engineering Science and Technology 2011; 3(2): 926-939.
9. Bartol K. M., Srivastava A. Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. Journal of Leadership & Organizational Studies 2002; 9(1): 64-76.
10. Byrne M.B. Structural equation modeling with EQS and EQS/WINDOWS. Sage Publications; 1994.
11. Chen Chung-Jen, Huang Jing-Wen, Hsiao Yung-Chang. Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. International Journal of Manpower 2010; 31(8): 848 - 870.

12. Chen Chung-Jen, Huang Jing-Wen. How organizational climate and structure affect knowledge management-The social interaction perspective. *International Journal of Information Management* 2007; 27: 104–118.
13. Damanpour F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* 1991; 34(3): 555–590.
14. Darroch J. Developing a measure of KM behaviors and practices. *Journal of KM* 2003; 7(5): 41–53.
15. Gibson C. B. From knowledge accumulation to accommodation: Cycles of collective cognition in work groups. *Journal of Organizational Behavior* 2001; 22(2): 121–134.
16. Grant RM. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategy Management Journal* 1996; 17: 109–111.
17. Hoegl M., Parboteeah K. P., Munson C. L. Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. *Decision Sciences* 2003; 34(4): 741–770.
18. Huang Jing-Wen, Li Yong-Hui. The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance", *International Journal of Manpower* 2009; 30(3): 285-301.
19. Kennedy AM. The adoption and diffusion of new industrial products: a literature review. *Eur J Mark* 1983; 17(3): 31–88.
20. Koenig Michael ED., Srikantaiah T. *KM: lesson learned*, American Society for Information Science and Technology. Second printing; 2007.
21. Koskinen K. U., Pihlanto P., Vanharanta H. Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International Journal of Project Management* 2003; 21(4): 281–290.
22. Levine P., Pomerol J. Knowledge representation by schemata in financial expert systems. *Theory and Decision* 1989; 27: 147-61.
23. Liao Chechen, Chuang Shu-Hui, To Pui-Lai. How kM mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research* 2011; 64: 728–73.
24. Mahmoudsalehi M., Jahanyan S. Investigating the effect of KM on relationship between intellectual capital and business performance: A case study of IRAN's Industrial Development and Renewal

- Organization (IDRO). Journal of KM Practice 2009; 10(3): online at: <http://www.tlinc.com/articl197.htm>.
25. Nahapiet J., Ghoshal S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 1998; 23(2): 242–266.
  26. Nonaka I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 1994; 5: 14-37.
  27. Paraponaris C. Third generation R&D and strategies for knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 2003; 7(5):96-106.
  28. Quinn J. *Intelligent enterprise: A knowledge-and service-based paradigm for industry*. The Free Press. New York; 1992.
  29. Senge P. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York, Doubleday; 1990.
  30. Spreitzer G. M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 1995; 38(5): 1442–1465.
  31. Tseng Shu-Mei. The effects of information technology on knowledge management systems. *Expert Systems with Applications* 2008; 35: 150–160.
  32. Zheng W., Yang B., McLean GN. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of KM. *Journal of Business Research* 2010; 63: 763-771.