

## نقش مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی بر توانمند سازی معلمان

### نجمه سادات رضانی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۱۸ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۰۶/۲۴

#### چکیده

در سال های اخیر سازمان های تجاری و جوامع علمی و مراکز آموزشی هر دو بر این عقیده اند که سازمان ها با قدرت دانش می توانند برتری های بلند مدت خود را در عرصه های رقابتی حفظ کنند. در این میان دانشگاه ها و مراکز آموزشی و پژوهشی با توجه به فلسفه وجودی و مأموریتشان بیشترین سهم را در تولید و اشاعه دانش دارند. پژوهش حاضر با هدف نقش مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی بر توانمند سازی معلمان انجام گردید. مطالعه حاضر برحسب هدف، کاربردی و براساس شیوه گردآوری داده ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش در برگرفته ی معلمان مقطع ابتدایی ناحیه یک شهرستان شیراز به تعداد ۲۵۰ نفر است، حجم نمونه از طریق جدول مورگان ۱۴۸ نفر در نظر گرفته شد. شیوه ی نمونه گیری به صورت تصادفی انجام پذیرفت. داده ها از طریق پرسشنامه های استاندارد جمع آوری گردید. جهت سنجش روایی، به صورت محتوایی و پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد. برای آزمون فرضیه ها از ماتریس همبستگی و آزمون رگرسیون خطی با استفاده از نرم افزار SPSS 28 بهره گرفته شد. نتایج فرضیه ها نشان داد که مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی نقش موثری بر توانمند سازی معلمان دارد.

#### واژگان کلیدی

توانمند سازی، مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، شیراز، ایران. [najmehramezani@gmail.com](mailto:najmehramezani@gmail.com)

## مقدمه

در سال های اخیر سازمان های تجاری و جوامع علمی و مراکز آموزشی هر دو بر این عقیده اند که سازمان ها با قدرت دانش می توانند برتری های بلند مدت خود را در عرصه های رقابتی حفظ کنند. در این میان دانشگاه ها و مراکز آموزشی و پژوهشی با توجه به فلسفه وجودی و مأموریتشان بیشترین سهم را در تولید و اشاعه دانش دارند. مطالعات بسیاری وجود دارد که به اهمیت نقش دانش در سازمان پرداخته اند و علاوه بر توجه به نقش مدیریت در سازمان به نتایج مسائلی همچون نوآوری، خلاقیت و یادگیری سازمانی نیز توجه بسیاری می شود (Brix, 2017). امروزه با حرکت از یک عنصر صنعتی به یک عنصر اطلاعاتی، قطعا دانش کلیدی برای مزیت رقابتی سازمان ها و حتی کشور محسوب می شود. سازمان ها به دلایلی علاقمند به انجام مدیریت دانش هستند؛ زیرا که تأکید سازمان ها بر چگونگی انجام کار و تجربیات افراد و مهارت های آنهاست. از طرفی پژوهشگران معتقدند که دانش نقش مؤثری بر توسعه دارد و سازمان ها با استفاده از مدیریت دانش مؤثر، قادر به ارائه بهتر خدمات هستند.

کارل ویگ برای نخستین بار مفهوم مدیریت دانش را در سال ۱۹۸۶ رواج داد. ویگ مدیریت دانش را فرآیند ساخت و تجدید، کاربرد و بهره برداری از دانش، برای پیشینه سازی اثربخشی دانش سازمان و بازگشت دارایی های دانشی آن می داند. از آن زمان تلاشهای بسیاری برای تعریف مدیریت دانش صورت پذیرفت. با وجود این، تعریف مدیریت دانش پیچیده است و دلیل آن را نیز می توان در تفاسیر متعدد حاصل از دیدگاه های مختلف و تعدد زمینه های مرتبط با آن جستجو کرد (Martin, 2000). مدیریت دانش به معنای توسعه و بهره برداری از دارایی های دانشی سازمان است. به بیان دیگر، مدیریت دانش به فرآیند سیستماتیک و منسجم هماهنگ سازی فعالیت های گسترده سازمان، شامل کسب، خلق، ذخیره سازی، تسهیم و کاربرد دانش توسط افراد و گروه ها برای تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد (Rastogi, 2002). مدیریت دانش، رویکردی ساختاریافته و برنامه ریزی شده برای مدیریت ایجاد، تسهیم، بهره برداری و نفوذ دانش به عنوان دارایی سازمانی است که در راستای راهبرد کسب و کار، توانایی، سرعت و اثربخشی شرکت را در تحویل محصولات و خدمات برای رضایت مشتریان تقویت می کند. مفهوم اصلی مدیریت دانش، به این صورت ارائه می شود که هر یک از افراد بدانند چیزی را که همگی می دانند، آن را به کار گیرند و همه بدانند چیزی را که هر یک از افراد می دانند، آن را به کار گیرند و همه بدانیم چیزی را که نمیدانیم، آن را فرا گیریم (Abzari et al, 2011). هر چند در مورد فرآیند مدیریت دانش دیدگاه های گوناگونی ارائه شده، مراحل اصلی این فرآیند شامل چهار اقدام زیر است (منوریان و عسکری، ۱۳۸۸).

خلق دانش: دانش در اصل از تجربه و مهارت کارکنان به دست می آید. دانش هنگامی خلق می شود که افراد شیوه جدیدی برای انجام کارها پیدا کنند یا دانش ماهوی را توسعه دهند. خلق دانش حاصل تعاملات اجتماعی و همکاری های سازمانی است (Alavi & Leidner, 2001). ذخیره سازی دانش: ممکن است افراد دانشی را که خلق کرده اند، فراموش کنند؛ بنابراین لازم است این دانش در حافظه سازمانی ذخیره، سازماندهی و بازیابی شود. حافظه سازمانی شامل

اشکال مختلفی از مستندات مکتوب، پایگاه داده ها و دانش انسانی کدگذاری شده در شکل سیستمهای خبره، مستندات فرآیندها و رویه های سازمانی است (انواری و شهابی، ۱۳۸۸). کاربرد دانش: هدف نهایی مدیریت دانش، کاربرد دانش در جهت بهبود عملکرد سازمانی است. دانش به خودی خود ارزشمند نیست، بلکه زمانی ارزشمند خواهد بود که به کار گرفته شود (انواری و شهابی، ۱۳۸۸). تسهیم دانش: تسهیم دانش فرآیند اشاعه دانش در سراسر سازمان است. این اشاعه می تواند بین افراد، گروه ها و سازمان هایی انجام شود که از هرگونه ای از کانالهای ارتباطی استفاده می کنند (Alavi & Leidner, 2001). مدیریت دانش نگرش های نظامند را برای یافتن، درک و استفاده از دانش برای خلق ارزش بکار می گیرد (Jason & Oslen, 2015). مدیریت دانش یکی از مؤلفه های مدیریت در یک جامعه دانش محور است. در قرن حاضر سازمانی که در مدیریت دانش موفق نشود در توسعه و رشد فعالیت های خود با مشکل روبرو خواهد شد (مرتضوی و همکاران، ۱۳۹۴). مدیریت دانش حوزه های استراتژی، فرایندها و تکنولوژی را در خدمت اشتراک دانش و اطلاعات به کار می گیرد که به افزایش درک و حل مشکلات و تصمیم گیری اصولی منجر می شود (Satyadas & Harigopal, 2001). مدیریت دانش علاوه بر جلوگیری از دوباره کاری ها موجب افزایش همکاری و تعامل میان کارکنان یک سازمان گشته و نه تنها آنان را به شرکت در فعالیت های فکری و تولید دانش تشویق می نماید بلکه انگیزهای ایجاد میکند تا بدون دغدغه اطلاعات و دانش خود را با دیگران به اشتراک گذاشته و علاوه بر نفع فردی که همان افزایش اطلاعات و دانش است، بهره وری سازمانی را نیز موجب می شود. مدیریت دانش سبب دسترسی به تجارب، دانش و مهارت هایی می شود که در مجموع توانایی های جدید، قدرت اجرای عملیات بیشتر، تشویق خلاقیت و نوآوری، شیوه به کار بردن بهتر دانش موجود سازمان و استفاده بهتر از دانش در فرایند تجارت روزبه روز را در سازمان ایجاد می کنند (Haskel, 2010).

یکی دیگر از مفاهیمی که طی دهه های اخیر همانند مدیریت دانش به شدت در تفکر مدیریتی نفوذ داشته، فرهنگ سازمانی است. سازمان ها همچون جوامع، دارای فرهنگ مربوط به خود هستند که باعث تمایز آنها می شود. دهه هشتاد را باید آغاز تحقیقات مجدد بر روی مسئله فرهنگ سازمانی به شمار آورد. در بین رشته های علمی مختلف بر روی فرهنگ سازمانی توافق نظری وجود ندارد؛ با این وجود، از دیدگاه سازمانی، فرهنگ را به عنوان یک زنجیر مستحکم تعبیر کرده اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می کند (Tan, 2019). فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه ای از ارزشها، نمادها، شعائر و الگوهای رفتاری که علاوه بر تعیین رفتار کارکنان، نقش به سزایی در شکل دهی هویت سازمان دارد. فرهنگ به اعضای سازمان نیز هویت داده و باعث افزایش تعهد گروهی و استحکام سیستم اجتماعی آنان می گردد. اجماع عمومی بر این مسئله وجود دارد که فرهنگ سازمانی نوعی فلسفه مدیریتی بوده و روشی برای مدیریت سازمان ها جهت ارتقاء عملکرد و اثربخشی کلی آنها ایجاد می نماید. همچنین در محیط رقابتی معاصر فرهنگ سازمانی به عنوان یک ابزار قوی برای سنجیدن کارکردهای سازمانی به شمار می رود (Joseph, 2019). فرهنگ سازمانی، بخاطر اثربخشی و تأثیرات چشم گیری که بر سازمان ها دارد، توجه زیادی را به خود اختصاص داده است. در سال های اخیر این توجه به

سیستم های آموزشی نیز سرایت کرده است. از میان عناصر مختلف تشکیل دهنده ی سیستم های آموزشی در حوزه آموزش و پرورش و در مدارس، معلمان به عنوان هسته ی مرکزی و مجریان حقیقی دستگاه تعلیم و تربیت مطرح اند و تأثیر رفتارهای آنان بر جامعه به اندازه ای زیاد است که می توان گفت سعادت مملکت در دست آن ها است. از طرفی تحولاتی که امروزه در عرصه های مختلف وجود دارد، زمینه توجه به فرهنگ سازمانی را مطرح کرده است، زیرا فرهنگ سازمانی بر جنبه های مختلف مدیریت از جمله مدیریت دانش اثری پر رنگ دارد (Nafchi, 2020).

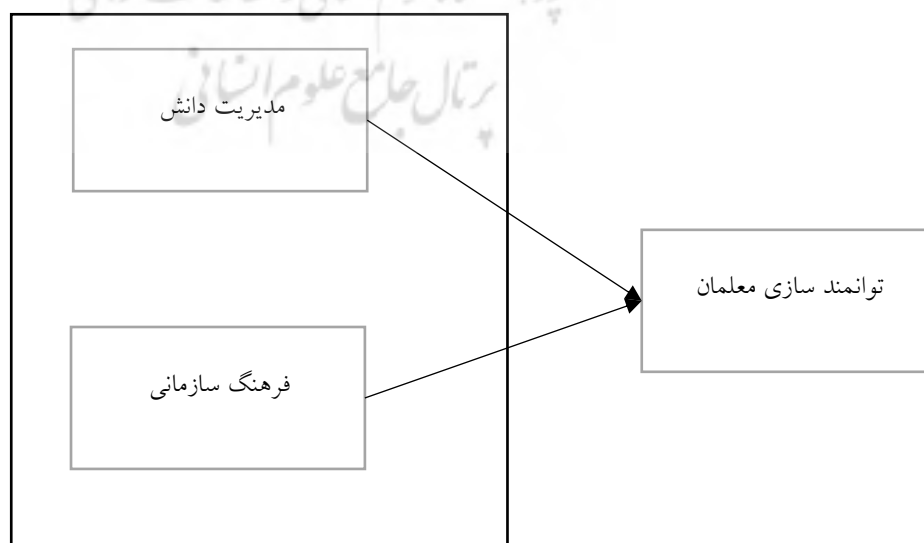
امروزه توانمندسازی یکی از ابزارهای سودمند ارتقای کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی میشود. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمانها به دانش، نظر، انرژی و خلاقیت تمام کارکنان نیازمندند (Ergeneli, 2007). توانمندسازی در لغت به معنی اعطای اختیار بویژه قدرت قانونی یا اختیار رسمی آمده است. همچنین به عمل ارائه قدرت تصمیمگیری به اشخاص گفته میشود که غالباً به همراه باز توزیع مسئولیتپذیری از مدیران به اعضای گروه آنها است. توانمندسازی به کارکنان کمک می کند که اختیار و مسئولیت را قبول کنند و پیشقدم باشند. همچنین توانمندسازی در زبان مدیریت به راهبرد تغییر، اطلاق میشود که با هدف بهبود توانایی فردی و سازمانی اجرا می شود. میتوان توانمندسازی را فرایند حمایت از منابع انسانی سازمان برای افزایش کیفیت، کارایی و تصمیمات اثربخش دانست که به بهبود مداوم کیفیت منتهی می شود (Dimitriades, 2004). با توجه به مطالب ذکر شده پژوهش حاضر به دنبال یافتن پاسخ برای پرسش زیر است: آیا مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی بر توانمند سازی معلمان تأثیر گذار است؟

## فرضیه و مدل تحقیق

### فرضیه تحقیق

۱. مدیریت دانش تأثیر معناداری بر توانمندسازی معلمان دارد.

۲. فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر توانمندسازی معلمان دارد.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. در مدل مفهومی پژوهش، مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی متغیر مستقل و توانمند سازی معلمان متغیر وابسته می باشد. جامعه آماری این پژوهش در برگیرنده ی معلمان مقطع ابتدایی ناحیه یک شهرستان شیراز به تعداد ۲۵۰ نفر است، حجم نمونه از طریق جدول مورگان ۱۴۸ نفر در نظر گرفته شد. شیوه ی نمونه گیری به صورت تصادفی انجام پذیرفت. برای جمع آوری اطلاعات از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شده است که برای سنجش مدیریت دانش از پرسشنامه لاوسن و شرون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) با ۱۶ گویه، برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه کامرو و کویین (۲۰۰۶) با ۲۴ گویه و نهایتاً برای پرسشنامه توانمند سازی معلمان از پرسشنامه وتن و کمرون<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) با ۱۰ گویه استفاده شد. برای سنجش روایی پرسشنامه، از روایی محتوایی استفاده شد در نهایت برای پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده گردید که نتایج در جدول زیر آمده است.

جدول ۱: شاخص پایایی پرسشنامه

| متغیرها             | آلفای کرونباخ |
|---------------------|---------------|
| مدیریت دانش         | ۰/۸۲۴         |
| فرهنگ سازمانی       | ۰/۸۹۸         |
| توانمند سازی معلمان | ۰/۷۶۴         |

در این پژوهش از شاخص های آماری زیر برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است. برای آزمون فرضیه ها از آزمون رگرسیون خطی استفاده شده است. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار Spss نسخه ۲۸ استفاده شد.

## یافته ها

در جدول ۲) شاخص های آمار توصیفی برای نمونه مورد بررسی شامل کجی و کشیدگی برای متغیرهای مورد نظر آورده شده است.

جدول ۲: شاخص های آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

| متغیر               | کجی    | کشیدگی |
|---------------------|--------|--------|
| مدیریت دانش         | -۰/۹۰۲ | ۰/۳۶۱  |
| فرهنگ سازمانی       | -۱/۲۵۵ | ۱/۲۷۳  |
| توانمند سازی معلمان | -۰/۹۱۹ | ۰/۸۶۹  |

همانطور که در جدول ۲- مشاهده می شود با توجه به مقادیر بدست آمده کجی و کشیدگی برای متغیرهای پژوهش که بین ۲- و ۲+ قرار دارد، توزیع تمامی متغیرها نرمال است، در ادامه ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش آورده می شود.

<sup>1</sup> Lawson &Sheron

<sup>2</sup> Whetten and Cameron

### جدول ۳: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

| متغیرها             | ۱       | ۲       | ۳ |
|---------------------|---------|---------|---|
| مدیریت دانش         | ۱       |         |   |
| فرهنگ سازمانی       | ۰/۴۶**  | ۱       |   |
| توانمند سازی معلمان | ۰/۸۲۳** | ۰/۵۶۸** | ۱ |

\*  $P < 0/05$  \*\*  $P < 0/01$

با توجه به جدول فوق می بینیم که از میان متغیرها، بالاترین ضریب همبستگی با متغیر ملاک مربوط به مدیریت دانش (۰/۸۲۳) می باشد. در ادامه با استفاده از آزمون رگرسیون خطی به بررسی فرضیه های پژوهش می پردازیم.

### جدول ۴: جدول رگرسیون فرضیات تحقیق

| متغیرها       | Beta  | T     | P-Value |
|---------------|-------|-------|---------|
| مدیریت دانش   | ۰/۸۲۳ | ۷,۲۸۹ | ۰,۰۰    |
| فرهنگ سازمانی | ۰/۵۶۸ | ۵,۹۹۶ | ۰,۰۰    |

نتایج جدول ۴- نشان می دهد که متغیرهای مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با توجه به سطح معنی داری کمتر از ۰,۰۵ تاثیر و معنی داری با توانمند سازی معلمان دارند.

### نتیجه گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر نقش مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی بر توانمند سازی معلمان است. یافته های پژوهش نشان داد که مدیریت دانش با توانمند سازی معلمان تاثیر معناداری دارد به این معنی که با افزایش مدیریت دانش میزان معلمان افزایش پیدا می کند که این یافته ها با نتایج تحقیقات محققین پیشین همسو می باشد (دانشور و همکاران، ۱۳۹۵). تمرکز برخی از فعالیتهای مدیریت دانش بر به کارگیری دانش تحصیل شده است که از اثربخشتترین اجزای این مدیریت است؛ به عبارت دیگر کل توجه مدیریت دانش به این نکته است که دانش سازمانها به کار برده شود تا بتواند به سوددهی سازمان منجر شود. بهرغم مهم بودن و اهمیت بسیار، دانش تضمین کننده اجرای آن در هر زمان در فعالیت های سازمان نیست. در این امر باید مراحل برای اندازهگیری دانش ضمنی و مهارتهای در دسترس، موجود باشد. ترکیب وظایف روزانه با وظایف در ارتباط با مدیریت دانش، حمایت مدیران عالی و استفاده از دانش، برای رقابت و افزایش کارایی مؤثر خواهد بود و موجب ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارکنان، توانمندسازی آنها و در نهایت ایجاد سازمانی یادگیرنده خواهد شد. همچنین نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی بر با توانمند سازی معلمان تاثیر معناداری دارد؛ یعنی هرچه فرهنگسازمانی

بالا تر باشد تعهد سازمانی نیز بیشتر خواهد بود یعنی فرهنگسازمانی میتواند تعهد افراد در سازمانها را به مقدار چشمگیری افزایش دهد؛ و اگر فرهنگسازمانی در راستای ارتقای توانمندسازی کارکنان باشد افراد بانگیزه و اشتیاق بیشتری به انجام وظایف شغلی میپردازند؛ و هرچقدر شایستگی کارکنان بیشتر باشد خلاقیت و نوآوری آنها نیز بیشتر است این فرضیه همسو با نتایج مدهوشی و همکاران (۱۳۹۲) می باشد.

در تفسیر نتیجه گیری پژوهش حاضر میتوان اذعان داشت که: پیاده سازی مدیریت دانش تقریباً همیشه نیاز به تغییر فرهنگ دارد؛ و وجود فرایند خلق، تسهیم، به کارگیری و ذخیرهسازی دانش در هر سازمانی پیشنیاز هر قدرتی در مدیریت دانش است. اینجاست که اگر فرایندهای مدیریت دانش در سازمان خصوصاً سازمانهای آموزشی مثل آموزشوپرورش (مدارس) نتواند بر کارکنان آموزش خود اثر گزار باشد و نتواند آنها را تقویت کند، فرهنگ سازمانی نیز به طبع آن ضعیف خواهد شد؛ اما وجود فرایندهای دانشی مثبت در هر سازمان پیشنیاز هر قدرتی در مدیریت دانش است و جالبتر آنکه اگر فرهنگسازمانی این فرایندها را تشویق و ارتقاء ندهد هیچ سیستمی نمیتواند توانایی مدیریت دانش را افزایش دهد. در نهایت وجود مدیریت دانش در کنار عامل مهم فرهنگسازمانی یکی از راههای بهبود بخشیدن به شرایط بقا و موفقیت سازمان و هدایت نمودن دانش موجود در سازمان به جهت ایجاد خلاقیت و نوآوری در معلمان و حتی دانش آموزان و همچنین پرورش و ارتقاء حس ریسکپذیری در مدیران آموزشی مدارس است.

## منابع

- دانش فر، طاهره، خدیوی، اسداله. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت دانش در خلاقیت کارکنان شرکت گاز شهرستان ارومیه. دو فصلنامه مدیریت زنجیره ارزش، ۱(۲)، ۳۲-۴۸.
- مدهوشی مهرداد، نورنژاد ونوش وحید. تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش روی توانمندی کارکنان شرکت های کوچک و متوسط: با نقش میانجی فرآیند مدیریت دانش. پژوهش های مدیریت منابع سازمانی. ۱۳۹۲؛ ۳(۲): ۹۱-۱۱۰.
- مرتضوی، مهدی، منیریان، فرزانه. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر مدیریت دانش بر خلاقیت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت مخابرات استان همدان). فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱(۲۰)، ۲۷-۳۸.
- منوریان، ع؛ و عسگری، ن. (۱۳۸۸). سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- Abzari, M., Shaemi, A., Talebi, H. & Abdolmanafi, S. (2011). Considering the gap between current and optional condition of knowledge management in Iran automobile industry. *Public Management Journal*, 3(6): 19-34. (In Persian).
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25 (1): 107-136.
- Brix, J. (2017). Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project. *Scandinavian Journal of Management*, 33(2), 113-127.
- Dimitriades, Z., & Kufidu, S. (2004). Individual, job, organizational and contextual correlates of employment empowerment: some Greek evidence.

- Ergeneli, A., Ar S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60(1), 41-49.
- Haskel, E. Thew Jiaughter on Jonathan. (2010). "Engagement and the Chiara Criscuolo, activities of firms". *International journal of industrial organization*, Vol. 28. Issue 2. P: 191.
- Jason, F. & Olsen, K. (2015) Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives, *Expert Systems with Applications*, 42(3): 1178-1188.
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE open*, 9(1), 2158244019835934.
- Martin, B. (2000). Knowledge management within the context of management: An evolving relationship. *Singapore Management Review*, 22(2): 17-36.
- Nafchi, Z. & Mohelská, H. (2020). "Organizational Culture as an Indication of Readinessto Implement Industry 4.0", *Information Journal*, 20(2), pp. 1-11.
- Rastogi, P. N. (2002). Knowledge management & intellectual capital- The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 9(1): 39- 49.
- Satyadas, A. Harigopal, U. & Cassaigne, N. (2001). Knowledge Management Tutorial: An Editorial Overview. *IEEE Transaction on systems MAN, and Cybernetics – part C: Applications and Reviews*, 31(4), 429.
- Tan, B. S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Whetten D. A., Cameron K. S.; *Developing management skills*. New York: (8 Edition), Prentice Hall, 2011.