

## نقش فرهنگ دانش در اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش

### (مورد مطالعه: یک سازمان دانش‌بنیان)

میترا دیلمقانی<sup>۱\*</sup>، فاطمه فهیم‌نیا<sup>۲</sup>، محمد ابویی اردکان<sup>۳</sup>، غلامرضا فدایی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۵/۲۵ تاریخ پذیرش: ۹۳/۹/۰۲

### چکیده

**هدف:** هدف مقاله، شناخت ابعاد و عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش و ارائه مدل تبیین رابطه فرهنگ دانش با اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش در یک سازمان دانش‌بنیان است. **روش:** روش پژوهش ترکیبی از مطالعات کتابخانه‌ای، اسنادی و تحقیقات آمیخته اکتشافی است. ابتدا با مطالعه متون، ابعاد و عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش استخراج و مدل مفهومی ترسیم شد. سپس پرسش‌نامه پس از تأیید و نظرسنجی از خبرگان و بررسی وضعیت مدیریت دانش در سازمان، بین محققان (که به روش نمونه‌گیری احتمالی انتخاب شده بودند) توزیع شد. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق نرم‌افزارهای SPSS و AMOS بررسی و تحلیل شدند. ارتباط اجزای مدل (عوامل زمینه‌ای و ابعاد فرهنگ دانش) با طرح ۵ فرضیه و با استفاده از آزمون ضریب همبستگی بررسی شد. **یافته‌ها:** نتایج به دست آمده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که بین عوامل زمینه‌ای و ابعاد فرهنگ دانش و نیز بین فرهنگ دانش و اثربخشی مدیریت دانش رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. ارزیابی متغیرهای مدل مفهومی نشان داد که ویژگی‌های کارکنان، فناوری اطلاعات و ویژگی‌های شغلی بر تسهیم دانش و تولید آن تأثیر معنادار و مثبتی دارد، اما این عوامل تأثیر معناداری بر همکاری و یادگیری دانش ندارند.

**واژه‌های کلیدی:** ابعاد فرهنگ دانش، تسهیم دانش، تولید دانش، عوامل زمینه‌ای، فرهنگ دانش، مدل مفهومی مدیریت دانش، همکاری دانش، یادگیری دانش.

mdilmaghani8@gmail.com

fahimnia@ut.ac.ir

abooyee@ut.ac.ir

fadaee@ut.ac.ir

۱. استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

۲. دانشیار دانشکده علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه تهران

۳. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۴. استاد دانشکده علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه تهران

## مقدمه

دانش سازمانی و کارکنان ماهری که از فرهنگ سازمانی کارآمدی برخوردار باشند، منابعی راهبردی به‌شمار می‌آیند. مزایای برخورداری از چنین منابعی در آنچه بازتاب می‌یابد که "فرهنگ دانشی" خوانده می‌شود. به تعبیر دبوسکی (۲۰۰۶) امروزه مدیریت دانش تحت تأثیر دیدگاه یکایک دانشوران نسبت به جامعه دانشی که در آن به‌سر می‌برند و همچنین نقشی که باید در آن جامعه ایفا کنند قرار دارد. سازمانی که از تعهد راسخ اعضای خود در قبال کارکردهای دانشی خوب برخوردار است، امکان می‌یابد که به شیوه موفقیت‌آمیزی به یکپارچه‌سازی مدیریت دانش پردازد. مدیریت دانش نیازمند پذیرش گسترده ارزش‌ها و اصول دانشی توسط جامعه (کاربر) آن است. بنابراین، جامعه یادشده به‌دنبال آفرینش فرهنگ دانشی است که در آن هر فرد تسهیم دانش را به‌عنوان رفتار مطلوبی به رسمیت بشناسد و بپذیرد.

امروزه با وجود توجه سازمان‌ها به امر مدیریت دانش، یکی از موانعی که در بیشتر مطالعات سازمانی نادیده گرفته می‌شود، اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش بدون توجه به زیرساخت‌های دانشی موجود در سازمان‌هاست. در برخی تحقیقات، برای اجرا و راه‌اندازی مدیریت دانش تنها با به‌کارگیری فناوری‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی و بدون در نظر داشتن فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌های حاکم سازمانی تلاش می‌کنند. اما شرط اساسی در ایجاد، توسعه و استمرار مدیریت دانش یا هرگونه سیستم نوین در سازمان‌ها، همراهی و همکاری کارکنان آن به‌ویژه کارکنان دانشی آن سازمان است. پس با همدلی و همراهی مؤثر و رهبری کارا در سازمان‌ها می‌توان امید داشت که مدیریت دانش به شکل یکپارچه و یکدست اجرا شود و استمرار داشته باشد.

با اینکه در تحقیقات بسیاری مشخص شده است که موفقیت برنامه‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش به تغییر رفتار سازمانی و زیرساخت‌های فناوری نیاز دارد، پاره‌ای از نویسندگان از جمله دیلانگ (۱۹۹۷)؛ میلن (۲۰۰۱)؛ فونتین و لیسر (۲۰۰۲)؛ الازمی و زبیری (۲۰۰۳)؛ هیوزمن و ولف (۲۰۰۴)؛ کارلسن و گاتسالک (۲۰۰۴)؛ دبوسکی (۲۰۰۶)؛ پاسکو (۲۰۰۷)؛ چونگ و چانگ (۲۰۱۱) و ... وجود فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ مدیریت دانش یا فرهنگ دانش را به‌عنوان یکی از عوامل عمده در موفقیت مدیریت دانش سازمانی مطرح کرده‌اند. از آنجا که تاکنون مطالعات اندکی به بررسی عوامل و ابعاد فرهنگ دانش اختصاص یافته‌اند، این مقاله به‌دنبال درک عوامل و بهبود فرایندهایی است که اثربخشی "فرهنگ دانشی" در سازمان‌های تحقیق و توسعه را تسهیل می‌کند. پس به بررسی عوامل اصلی و اساسی در تحقق مدیریت دانش با تأکید بر فرهنگ دانشی به‌عنوان بستر لازم برای استقرار هر نظام کارای مدیریت دانشی پرداخته می‌شود.

## فرهنگ دانش و عوامل مؤثر بر آن

فرهنگ یکی از لغات در زبان انگلیسی است که تعریف آن از پیچیده‌ترین تعریف‌ها به‌شمار می‌آید (ویلیامز، ۱۹۸۳). در سال ۲۰۰۱ یونسکو "فرهنگ" را این‌گونه تعریف کرد: "مجموعه‌ای از ویژگی‌های بارز روحانی، مادی، فکری و عاطفی جامعه یا یک گروه اجتماعی که افزون بر هنر و ادبیات، سبک‌های زندگی، شیوه‌های زندگی جمعی، نظام‌های ارزشی، سنت‌ها و باورهای آن جامعه یا گروه اجتماعی را در برمی‌گیرد". به تعبیر شاین<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از فرضیات تلویحی مورد قبول اعضای یک گروه و چگونگی رفتار و واکنش آنها نسبت به محیط اطرف تعیین می‌کند. در تعریف دیگری، شاین (۱۹۹۰) فرهنگ را این‌گونه تعریف می‌کند: ۱. الگویی از فرضیات بنیانی؛ ۲. ایجادشده، دریافت‌شده یا توسعه داده‌شده توسط یک گروه معین؛ ۳. فرهنگ آموخته می‌شود تا افراد بتوانند از عهده مسائل انسجام داخلی و سازگاری خارجی برآیند؛ ۴. برای اینکه به خوبی کار کند باید معتبر در نظر گرفته شود و بنابراین ۵. فرهنگ آموخته می‌شود و به اعضای جدید به عنوان ۶. روش صحیحی برای درک، تفکر و احساس در رابطه با مسائل و مشکلات پیش رو تعلیم داده می‌شود. به تعبیر اجمل و کوسکنین<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) گمانه‌های بنیادی و پذیرفته‌شده و الگوهای عمیق معنا که بر اثر مشارکت سازمانی و تبلور این گمانه‌ها به اشتراک گذاشته می‌شوند. به دلیل وجود تعریف‌های اندک از فرهنگ دانش در متون (برخی آن را به صورت فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ مدیریت دانش، و ... به کار برده‌اند) در جدول ۱ به تعریف‌های موجود اشاره شده است.

جدول ۱. تعاریف مرتبط با اصطلاح فرهنگ دانش

تعریف	نویسنده	سازه
فرهنگی است که اشاعه دانش را به‌صورتی ترویج می‌دهد که کارکنان ارزش و اهمیت دانش را درک کنند.	لئونارد - بارتون <sup>۳</sup> ۱۹۹۵	فرهنگ مبتنی بر دانش
فرهنگ سازمانی دانش‌پسند یکی از مهم‌ترین شرایط برای نیل به موفقیت نوآوری‌های مدیریت دانش سازمانی است.	داونپورت و پروساک <sup>۴</sup> ۱۹۹۸	فرهنگ سازمانی دانش‌پسند
به‌نظر آنها، دستیابی به فرهنگ دانشی نیازمند حمایت مدیریت برای آماده کردن سازمان، اداره سرمایه‌های دانشی بنگاه‌ها و فعالیت‌ها شامل فناوری‌های اطلاعاتی، ارتقای تمامی دانش‌ها برای مزیت راهبردی است.	ابل و اکسبرو <sup>۴</sup> ۱۹۹۹	فرهنگ دانش
فرهنگ مناسبی در شرکت که از طریق آن می‌توان افراد را به تولید و تسهیم دانش تشویق کرد.	هالسپل و جوشی <sup>۵</sup> ۲۰۰۱	فرهنگ دانش

ادامه جدول ۱. تعاریف مرتبط با اصطلاح فرهنگ دانش

تعریف	نویسنده	سازه
از آنجا که فرهنگ دانشی بازتاب‌دهنده تعهد رهبری ارشد سازمان به نوآوری‌های مدیریت‌دانش و در همان حال گسترش آفرینش و تسهیم دانش در سازمان است، وجود فرهنگ‌دانشی برای موفقیت نوآوری‌های سازمانی در مدیریت‌دانش حیاتی است.	ناهم، وندریمبسه و کوفتروس <sup>۶</sup> ۲۰۰۴	فرهنگ دانش
به‌نظر وی، مدیریت دانش چندان هم با اداره دانش سر و کار ندارد، بلکه بیشتر اداره و تولید فرهنگ دانشی است که تولید، تسهیم، انتقال و کاربرد اثربخش دانش را برای تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی راهبردی و توسعه ارزیابی‌پذیر مزیت‌های اقتصادی تسهیل می‌کند و ارتقا می‌دهد.	ولکراک <sup>۷</sup> ۲۰۰۵	فرهنگ دانش
متشکل از سیستمی از سیاست‌های منابع انسانی، فنون، فرایندها و عملیات همسو (برای اطمینان از اینکه دانش کسب، تولید و تسهیم شود، به کار رود و مجدداً استفاده شود) برای رسیدن به نتایج مناسب به‌عنوان یک مزیت پایدار است. رهبران سازمانی باید فرهنگ و باورهای موجود را تغییر دهند تا کارکنان متعهد، حامی و پذیرای اصول مدیریت دانش سازمانی شوند.	انگلیش و بیکر ۲۰۰۶	فرهنگ دانش محور
فرهنگ دانش یک روش زندگی سازمانی است که افراد را قادر و انگیزه مند می‌کند تا به تولید، تسهیم و به‌کارگیری دانش برای کسب منافع و موفقیت پایدار سازمانی پردازند.	الیور و کندادی <sup>۸</sup> ۲۰۰۶	فرهنگ دانش
مدیریت دانش نیازمند پذیرش گسترده اصول و ارزش‌های دانش توسط جامعه است. بنابراین مدیریت دانش به‌دنبال تولید فرهنگ دانش است که هر یک از اعضای سازمان تسهیم دانش را به‌عنوان رفتار مطلوبی به رسمیت بشناسند و بپذیرند. فرهنگ دانش، نوعی فرهنگ سازمانی است که افراد را به شناسایی و به‌کارگیری تسهیم دانش به‌عنوان رفتار مطلوب تشویق می‌کند.	دبوسکی ۲۰۰۶	فرهنگ دانش
مشارکت مثبت رهبران و ایجاد فرهنگ دانش از جمله عوامل مهم برای عملکرد مطلوب مدیریت دانش در سازمان است. از طرف دیگر، کاربرد مناسب فناوری اطلاعات به شکل‌گیری فرهنگ دانش کمک می‌کند. این به راهنمایی و هدایت سازمان منجر می‌شود. رفتار رهبران عامل مهمی برای تولید فرهنگ دانش عالی است.	وو و دیگران ۲۰۱۱	فرهنگ مدیریت دانش
فرهنگ مبتنی بر دانش میزان و درجه‌ای را توصیف می‌کند که فرهنگ سازمانی از دانش به‌عنوان سرمایه و منبع باارزش حمایت می‌کند.	چونگ و چانگ ۲۰۱۱	فرهنگ دانش

## روش پژوهش

این پژوهش در دسته‌بندی تحقیقات موجود به لحاظ هدف و ماهیت، جزو مطالعات کاربردی؛ از نظر نوع و روش گردآوری داده‌ها، تلفیقی از مطالعات کتابخانه‌ای، اسنادی و مطالعات آمیخته اکتشافی؛ از نظر مدت زمان اجرا جزو مطالعات تک‌مقطعی؛ و به لحاظ شیوه تحلیل و پردازش داده‌ها، جزو مطالعات همبستگی و علی است. با توجه به موضوع تحقیق، قلمرو سازمانی پژوهش، سازمانی دانش‌بنیان است که در حوزه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی، خدماتی و تولید تخصصی الکترونیک، مخابرات و فناوری اطلاعات و ... فعالیت می‌کند.

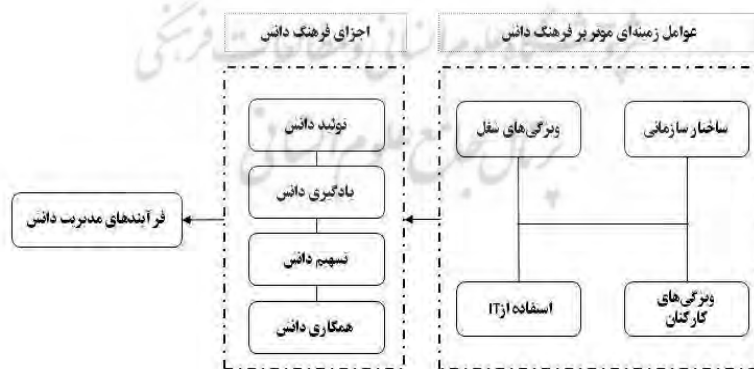
جامعه آماری در بخش مطالعه کیفی، شامل تمامی استادان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت دانش است که به روش گلوله‌برفی انتخاب شدند و در این پژوهش برای استخراج عوامل و مؤلفه‌ها و همچنین تأیید مدل مفهومی اولیه از نظر این گروه استفاده شد. در بخش مطالعه کمی با توجه به قلمرو سازمانی و محدوده مکانی تحقیق، جامعه آماری شامل همه کارکنان این شرکت بود که با عنوان محقق مشغول به کار بودند. از بین جامعه مورد نظر به روش «نمونه‌گیری تصادفی ساده» و بر اساس فرمول حجم نمونه تعیین شد (حداقل نمونه مورد نیاز ۱۷۴ نمونه به دست آمد که به ۱۸۰ نفر افزایش پیدا کرد). سپس در بخش مطالعه کمی برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد. روایی ابزار با استفاده از بررسی روایی صوری (کسب نظر و تأیید خبرگان و متخصصان در حوزه مدیریت دانش داخل و خارج از کشور) و همچنین تحلیل عاملی تأیید شد. نتایج تحلیل عاملی نشان داد که ۱۵ مؤلفه در نظر گرفته شده در مجموع حدود ۷۰ درصد از کل تغییرات را تبیین می‌کند. پس از گردآوری پرسش‌نامه‌ها، سؤالات کدگذاری و داده‌ها به نرم‌افزار آماری SPSS 15 وارد و خروجی‌های توصیفی و تحلیلی لازم استخراج شدند و با استفاده از نرم‌افزار Amos Graphics صحت و اعتبار مدل ارزیابی شد که در ادامه خلاصه نتایج ارائه می‌شود.

## مدل مفهومی پژوهش و فرضیات

بر اساس تحقیقات انجام شده، مؤلفه‌های تأثیرگذار و ابعاد فرهنگ دانش به شرح زیر شناسایی و استخراج شدند.

جدول ۲. مؤلفه‌های تأثیرگذار و ابعاد فرهنگ دانش

مؤلفه‌ها	منابع مورد بررسی	متغیرهای مؤثر بر انگیزه اشتراک دانش بین کارکنان
ویژگی‌های شغلی	سیمز و دیگران (۱۹۷۶)؛ هاگمن و الدهام (۱۹۷۳)؛ دی لانگ و فاهی (۲۰۰۰)؛ فوس و دیگران (۲۰۰۹)؛ دیوسکی (۲۰۱۱)	متغیرهای استقلال و خودمختاری، هویت کار
ساختار سازمانی	دی لانگ و فاهی (۲۰۰۰)؛ گوپتا و گویندراجان (۲۰۰۰)؛ فریدا و حسنعلی (۲۰۰۳)؛ هیورلی و گرین (۲۰۰۵)؛ علامه و دیگران (۲۰۱۱)؛ ایلی و دیگران (۲۰۱۱)	پاداش معنوی و تمرکززدایی
فناوری اطلاعات و ارتباطات	ونکاتش و موریس (۲۰۰۰)؛ گرین (۱۹۹۸)، تیلور و تود <sup>۹</sup> (۱۹۹۵)؛ فوس و دیگران (۲۰۰۹)؛ هیورلی و گرین (۲۰۰۵)	دسترسی به فناوری اطلاعات، استفاده از فناوری اطلاعات مورد نیاز، هنجار استفاده از فناوری اطلاعات
نیروی انسانی	هیورلی و گرین (۲۰۰۵ و ۲۰۱۱)	پاداش‌های تولید و انتقال دانش
فرهنگ دانش	هیورلی و گرین (۲۰۰۵ و ۲۰۱۱)؛ وو و دیگران (۲۰۱۱)؛ آرسنجوی و دیگران (۲۰۱۰)؛ وو (۲۰۰۱)؛ وو و ون (۲۰۰۲)؛ وو (۲۰۰۴)	تولید دانش، یادگیری دانش، تسهیم دانش و همکاری دانش
اثر بخشی فرایندهای مدیریت دانش	ماراکراد (۱۹۹۶)؛ بنت و گابریل (۱۹۹۹)؛ زک (۱۹۹۹)؛ پرست و دیگران (۲۰۰۰)؛ گولد و دیگران (۲۰۰۱)؛ بنت (۲۰۰۱)؛ بیرکینشاو و شان (۲۰۰۲)؛ سالیس و جونز (۲۰۰۲)؛ کولیسون و پارسل (۲۰۰۴)؛ فریز (۲۰۰۶)؛ آجیراپونگین و دیگران (۲۰۱۰)	کسب، تولید، ذخیره و کاربرد دانش



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## یافته‌ها

در گام نخست وضعیت مدیریت دانش در سازمان بررسی شد. با توجه به تدوین سند چشم‌انداز و اجرایی شدن آن در واحدهای مربوط و استقرار واحدی با نام مدیریت دانش در تمامی پژوهشکده‌ها، وجود سیستم‌های رسمی و غیررسمی ارتباطی از قبیل اتاق‌های فکر، جلسات توفان فکری و جلسات هم‌اندیشی، نظام انگیزشی مناسب (مادی و معنوی)، نرم‌افزارهای دانشی متعدد برای جمع‌آوری و اشاعه دانش، استقرار نظام دانشی و تأکید بر خلاقیت و نوآوری و نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه‌های مهم سازمانی، کسب جایزه ملی مدیریت دانش در سال‌های ۹۰ و ۹۱، نشان دهنده توجه مناسب مدیریت ارشد سازمان به مقوله دانش و مدیریت دانش در ارتقای سطح عملکرد و بهبود وضعیت نیروی انسانی و به‌ویژه دانشکاران سازمانی است.

در گام دوم به توصیف وضعیت فرهنگ دانش و عوامل زمینه‌ای مؤثر بر آن و فرایند مدیریت دانش پرداخته شد. براساس داده‌های گردآوری‌شده از نمونه مورد بررسی، اکثریت کارکنان را مردان (۱۱ درصد زن‌ها)، با طیف سنی جوان (۷۸ درصد) تشکیل می‌دادند و ۸۴ درصد آنها مدرک تحصیلی کارشناسی و کارشناسی ارشد داشتند. بیش از نیمی از افراد مورد بررسی (۶۸/۴ درصد) در بخش تحقیقات و فنی مشغول خدمت هستند. حدود نیمی از جمعیت مورد مطالعه در استفاده از فناوری‌های محل کار مشکلی ندارند. سرپرستان آنها می‌توانند بدون نیاز به زیردستان از سیستم‌ها استفاده کنند. اکثریت آنها (۷۱/۹ درصد) از سیستم‌های موجود در محل کار استفاده می‌کنند، قریب به اتفاق همکاران (۷۱/۷ درصد) و افراد صاحب نفوذ (۶۲/۳ درصد) در محل کار معتقدند که باید در محل کار از سیستم‌های رایانه‌ای استفاده کرد. نیمی از جامعه مورد مطالعه (۵۲/۱ درصد) سیستم‌ها را کافی می‌دانستند و ۲۹ درصد پاسخگویان چنین اعتقادی نداشتند. این نتایج مبین آشنایی مناسب افراد و دسترسی به نسبت مناسب آنها با سیستم‌های رایانه‌ای و سخت‌افزارهای موجود در بخش‌هاست. ارزیابی مؤلفه‌های تشکیل دهنده عامل فناوری اطلاعات، نشان داد که تنها ۲۵/۴ درصد به میزان خیلی کم و کم از فناوری اطلاعات استفاده می‌کنند. در حالی که ۶۶/۳ درصد استفاده از فناوری را ضروری و مهم و تعداد بسیار کمی (حدود ۷ درصد) اهمیت آن را کم دانسته‌اند.

وجود مهارت به‌نسبت مناسب بین کارکنان یکی از نقاط قوت در مهارت‌های لازم برای انجام دادن فعالیت‌های دانشی است. گرچه فناوری به‌تنهایی راه‌حلی برای نیازهای مدیریت دانش تلقی نمی‌شود، نقش مؤثری را در تسهیل فرایندهای مدیریت دانش دارد. وضعیت جامعه از لحاظ فناوری و دسترسی به آن در حد مطلوبی قرار دارد (۱۲ درصد آنها وضعیت دسترسی به فناوری را نامناسب دانسته‌اند).

از لحاظ ساختار سازمانی، حدود ۴۰ درصد جامعه معتقدند که تسهیم ایده‌ها با همکاران به افزایش حقوق و پاداش منجر خواهد شد. این طرز تفکر بی‌تردید رغبت و تمایل کارکنان به بروز ایده‌های جدید و اشتراک مساعی کارکنان با یکدیگر را بسیار کاهش خواهد داد. از طرفی نیمی از افراد (۵۰/۴ درصد) معتقد بودند که تسهیم ایده‌ها و نظرها با همکاران سبب حفظ شغل می‌شود و ۶۵/۹ درصد از افراد معتقدند که این امر سبب احتمال پیشرفت شغلی خواهد شد. این یافته مشابه یافته پژوهش هیورلی و گرین (۲۰۰۵) است. نگرش مذکور شاید ناشی از آموزش‌های مناسب و فرهنگ‌سازی دانشی در خصوص اشتراک دانش و مدیریت دانش و تشویق‌های مادی و معنوی در سازمان باشد. همان‌طور که مطالعات ویگ (۱۹۹۵) و اوریلی و ففر (۲۰۰۰) نیز اهمیت عملیات مدیریتی مناسب برای انگیزش کارکنان در پذیرش فرهنگ دانشی را تأیید می‌کنند. آنها به این نتیجه رسیدند که راهبردهای انگیزشی باید در میان گروه‌های دانشی قدرشناسی شوند تا کارکنان بیشتر به امر تسهیم تشویق شوند. نتایج به‌دست آمده مشابه یافته‌های پهلوانی و دیگران (۱۳۸۹) است که مطرح کردند سیستم‌های پاداش، ارتباط کارکنان و ساختار سازمانی، عوامل مهمی در امر اشتراک دانش هستند. از طرفی این پژوهش همانند تحقیق ابراهیمیان جلودار و دیگران (۱۳۹۱) نیز مبین موفقیت و اثربخشی مدیریت دانش در سازمان‌ها از طریق ترکیب مناسب بین مؤلفه‌های کارکنان و فناوری بود. در ضمن یافته‌های به‌دست آمده، مشابه نتایج مطالعه راجا، کومار و کریشناوانی (۲۰۰۷) است. آنها معتقدند برای ترویج فرهنگ دانش، سازمان‌ها باید از پاداش‌های مادی برای کارکنان دانشی استفاده کنند.

در زمینه تشویق کارکنان به امر تصمیم‌گیری در سازمان، حدود ۴۴ درصد موافق، در زمینه بی‌نیازی از رجوع به افراد دیگر، ۲۰/۵ درصد موافق (حدود ۵۷ درصد مخالف) و در زمینه نیاز کارکنان به سؤال از مافوق، کمتر از ۳۰ درصد موافق (حدود ۵۰ درصد مخالف) و حدود ۶۰ درصد مخالف و کاملاً مخالف بودند.

فضای مساعد تولید و تسهیم دانش سازمانی نیز (که با حضور و نقش فعال رهبران دانشی مؤثر و کارآمد، به همراه شرایط کاری مساعد به افراد تفویض اختیار می‌دهد تا بدون نظارت مستقیم مدیران و کارکنان ارشد امکان ایفای نقش خود را داشته باشند) عامل مهمی در توسعه فرهنگ دانش کارآمد محسوب می‌شود. به تعبیر شارات واسورو (۲۰۰۳) ساختارهای سازمانی غیرمتمرکز و منعطف تسهیم دانش را تشویق می‌کنند و به کارکنان در تمامی سطوح امکان تصمیم‌گیری می‌دهند. پس به تعبیر هیورلی و گرین (۲۰۰۵) عدم تمرکز عامل مهمی در اشتراک دانش صریح با کارکنان است. به نظر آنها ساختارهای غیرمتمرکز و منعطف تسهیم دانش را تشویق می‌کنند و



برای کارکنان امکان تصمیم‌گیری را در تمامی سطوح سازمانی فراهم می‌کنند. لیویت (۱۹۶۷) نیز عدم تمرکز را عامل ساختاری مهمی در اشتراک دانش و تسهیل آن دانسته بود. دبوسکی (۲۰۰۶) نیز به شفافیت سازمانی، تشویق کارکنان به حل مسئله و نوآوری اعتقاد دارد و می‌گوید ارزش قائل شدن برای کارکنان به عنوان سرمایه‌های سازمانی، موجب پیشرفت شغلی و ارتقای سطح عملکرد سازمان خواهد شد. نویسندگان بسیاری بر اهمیت تصمیم‌گیری مشارکتی و تفویض اختیار در کار تأکید داشته‌اند که از بین آنها می‌توان به گری و دنستن (۲۰۰۵)؛ هاگمن والدهام (۱۹۶۷)؛ عسگری و دیگران (۱۳۹۲) و ایلی و دیگران (۲۰۱۱) اشاره کرد.

با توجه به وجود تنها ۱۵ درصد از آرا مبنی بر عدم تمرکز بسیار در سازمان، به نظر می‌رسد سازمان نیازمند بازنگری در سطوح اختیار و تفویض آن به کارکنان مجرب است. در زمینه تمرکززدایی پاسخگویان مطرح کردند که تعداد کمی از افراد (۳۸/۲ درصد) می‌توانند بدون مافوق کار کنند. ۴۴ درصد آنها به امر تصمیم‌گیری تشویق شده‌اند، عده کمی یعنی ۲۰/۵ درصد آنها در کارها از رجوع به دیگری بی‌نیازند و تنها ۲۸/۸ درصد آنها بدون نیاز به مافوق و پرسش از او به کار ادامه می‌دهند. از طرفی وجود جمعیت به نسبت مناسب کارکنان (حدود ۶۶ درصد) که سهم ایده‌ها را سبب پیشرفت شغلی می‌دانند، مبین نظر دی‌لانگ و فاهی (۲۰۰۲)؛ دراگر (۱۹۹۹)؛ گوپتا و گویندراجان (۲۰۰۰)؛ ونگر و دیگران (۲۰۰۲)؛ هال (۲۰۰۱)؛ نانوکا (۱۹۹۴)؛ شارارت و اسورو (۲۰۰۳)؛ کونلی و کلوی (۲۰۰۳) و هیورلی و گرین (۲۰۰۵) است که از عناصر مهم و ضروری برای ایجاد و توسعه فرهنگ دانش را فرایندهای کسب و کار و ساختار سازمانی حمایتی و سیستم‌های پاداشی مناسب می‌دانند.

در مجموع نتایج نشان داد که نیمی از جامعه مورد نظر (۵۰ درصد) معتقدند که توسعه ایده‌ها در حوزه تجربه و تخصص سبب افزایش حقوق و پاداش و نیز پیشرفت شغلی (حدود ۶۴ درصد) و امنیت شغلی (۵۷/۳ درصد) می‌شود. این یافته با نظر برنرند (۱۹۹۸) و هیکینز (۱۹۹۹) همسواست. به این ترتیب اگر کارکنان در سازمان‌ها بر اساس عملکردهای شخصی تشویق شوند، در صورتی که هنجارهای نامطلوب مانند ذخیره و انباشت دانش نکوهش شود (یانگ، ۲۰۰۴)، در شرایطی که عدم اعتماد به حداقل برسد (شارارت و اسورو، ۲۰۰۳) و فرهنگ سازمانی کارکنان را به تشویق و ترویج دانش ترغیب کند، فرد احساس امنیت شغلی داشته باشد و نگران بی‌احترامی یا نادرستی ایده‌هایش (اریچویلی، پیچ و ونتلینگ، ۲۰۰۲) نباشد، بی‌تردید با خاطر آسوده‌تری به فعالیت‌های دانشی می‌پردازد. ضرورت تصمیم‌گیری مشارکتی و انعطاف‌پذیری سازمانی در پژوهش گری و دنستن (۲۰۰۵) نیز مطرح شده است. به عبارتی زمانی که شایسته‌سالاری محور و به تعبیر ون

کروگ (۱۹۹۸) آینده کاری کارکنان به خبرگی و مهارت‌های آنها منوط باشد، افراد برای غنی‌سازی دانش تلاش بیشتری می‌کنند.

در زمینه ویژگی‌های شغلی، نتایج نشان داد که ۳۵ درصد در انجام دادن وظایف محوله آزاد نیستند، ۳۸/۵ درصد فرصت کافی برای بروز خلاقیت دارند (درمقابل ۳۴/۹ درصد مخالف)، ۴۳ درصد امکان تکمیل کار خود را داشته‌اند و در مقابل ۴۱/۵ درصد فرصت انجام دادن کار به‌طور مستقل از دیگران را دارند. نزدیک ۵۰ درصد بازخورد مناسبی از مافوق دریافت کرده‌اند و تنها ۲۵/۶ درصد این امکان را نداشته‌اند. از لحاظ تشویق رسمی در سازمان تنها ۳۲ درصد مورد تشویق رسمی قرار گرفته‌اند و ۳۵ درصد به وجود ارزیابی مناسب شغلی (در مقابل ۳۲ درصد مخالف) معتقدند. در این زمینه ویژگی‌های شغلی در مطالعه هیورلی و گرین (۲۰۰۵) نیز به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ دانش مطرح شده است.

در زمینه تشویق جز ۲۸/۷ درصد که نظری نداشتند، ۳۸/۹ درصد موافق بودند و ۴۸/۲ درصد اعتقاد داشتند که بازخورد مناسبی از رییس خود دریافت می‌کنند. اما در زمینه ارزیابی عملکرد ۳۳ درصد بی‌نظر بودند و ۳۴/۹ درصد ارزیابی را مناسب می‌دانستند. با توجه به آمار به‌نسبت کم در زمینه بازخورد، ارزیابی عملکرد سازمان، یافته‌های این مطالعه یافته‌های سایر تحقیقات از قبیل زولنسکی (۱۹۹۶)؛ فونتین و ویلیسر (۲۰۰۳)؛ آکس (۲۰۰۴)؛ دبووسکی (۲۰۰۶) و... را در زمینه علل عدم موفقیت کامل مدیریت دانش در سازمان‌ها توجیه می‌کند.

بررسی ویژگی‌های کارکنان نشان داد که در زمینه تسهیم ایده‌ها و نظرها به عقیده بیش از نیمی از پاسخگویان (۵۶ درصد) با رضایت شخصی برای افزایش اعتبار حرفه‌ای خویش به این کار اقدام می‌کنند و از طرفی ۶۴ درصد رضایت شخصی خود را در توسعه ایده‌ها و نظرها در حوزه تخصصشان مطرح کرده بودند و بیش از ۶۰ درصد آنها این امر را سبب توسعه اعتبار می‌دانستند. به نظر همکاران نزدیک، آنها باید به توسعه ایده‌ها و نظرهايشان در حوزه تخصص (۵۵ درصد) و کاری (بیش از ۵۶ درصد) اهتمام داشته باشند. مشابه این داده در زمینه افرادی که بر روی رفتار کارکنان نفوذ دارند (بیش از ۵۸ درصد) و نیز افرادی که برای کارکنان مهم بودند نیز مشاهده شده است (حدود ۶۱ درصد). بر اساس یافته‌ها، حدود ۴۶ درصد میزان پاداش درونی ناشی از تولید و تسهیم دانش را در حد زیاد و حدود ۴۱ درصد آن را در حد متوسط ارزیابی کرده‌اند. ۵۸ درصد افراد ویژگی‌های کارکنان را در زمینه فرهنگ تولید و تسهیم دانش مناسب و ۵۲ درصد جو حاکم بر تسهیم را مناسب تشخیص داده‌اند.

یافته‌ها نشان داد که نیاز به ترویج بیشتر فرهنگ دانش، مشارکتی و تقویت رفتارهای دانش احساس می‌شود که این موارد در مطالعات برخی از نویسندگان مانند اسکایرمی و امیدن (۱۹۹۷)؛ حاناکار و براون (۱۹۹۷)؛ براند (۱۹۹۸)؛ هیکینز (۱۹۹۹)؛ دی لانگ و فاهی (۲۰۰۰)؛ راستاگی (۲۰۰۰)؛ تالوی (۲۰۰۱)؛ پمبرتون، استونهاوس و فرانسیس (۲۰۰۲)؛ چن و دیگران (۲۰۰۲)؛ یانگ (۲۰۰۴)؛ اکس (۲۰۰۴)؛ دبو سکی (۲۰۰۶)؛ پاسکو (۲۰۰۷) طرح شده است.

بررسی ابعاد فرهنگ دانش در چهار مقوله تولید نشان داد که ۶۲.۵ درصد از افراد مورد مطالعه از نوشته‌های همکاران و ایده‌های مستند آنها برای بهبود و خلق ایده‌ها و دانش جدید بهره می‌گیرند. ۵۷/۵ درصد ایده‌هایشان را مستند می‌کنند و بیش از ۷۵ درصد آنها از نظر دیگران برای افزایش و بهبود ایده‌ها استفاده کرده‌اند و نیز بیش از ۵۰ درصد (در مقابل ۲۰/۵ درصد) اطلاعات مستند را در پایگاه دانشی قرار می‌دهند. از آنجا که از کارکردهای مهم مدیریت دانش، امکان استفاده مجدد از دانش‌های کسب شده (صریح یا نهان) است. به این ترتیب نقش پایگاه‌های دانش برای ذخیره و حفاظت از دانش و بازیابی و استفاده مجدد از آن بسیار مهم است. مطابق مطالعه و وونگ (۲۰۰۶) یکی از مهم‌ترین علل سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در زمینه سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریت دانش، پشتیبانی از فرایند استفاده مجدد از دانش است. پس ملاحظه شد که فرهنگ تولید دانش در بین پاسخگویان در وضعیت مطلوبی قرار دارد و رفتارهای دانشی مناسبی در بین آنها برای تولید و استفاده مجدد از دانش تولید شده دیده می‌شود.

بررسی مؤلفه یادگیری دانش نشان داد که به نظر ۳۰ درصد افراد، سازمان افراد را برای حضور در سمینارها و ... و مطابق نظر ۳۵ درصد سازمان آنها را برای انجام دادن موفقیت آمیز وظایفشان به یادگیری ترغیب می‌کند. ۳۹ درصد آنها معتقد به برنامه‌های آموزش رسمی در سازمان بودند و ۳۳ درصد به انتقال تجربه و دانش به کارکنان کم تجربه تر اعتقاد داشتند و تنها ۳۳ درصد به وجود فرصت‌های آموزش‌های غیررسمی بیش از آموزش‌های رسمی در سازمان معتقد بودند. این نتایج بیانگر نیاز به بازنگری در امر یادگیری و ترغیب افراد در سازمان است. با اینکه یکی از اهداف مدیریت دانش تشویق به یادگیری بوده، سازمان در این زمینه چندان موفق عمل نکرده است. در حالی که تحقیق اسنول و موها (۲۰۰۸) تأکید خاصی بر فرهنگ یادگیری دارد.

در زمینه همکاری دانش، نتایج نشان داد که ۳۲/۵ درصد به تسهیم اطلاعات و دانش در پایگاه‌های دانشی معتقد بودند و ۳۹ درصد افراد نتایج یافته‌ها، اطلاعات و دانش را از طریق مستندات نوشتاری در سازمان با دیگران تسهیم می‌کردند. یافته‌های فرهنگ تسهیم دانش، نشان داد که ۵۰ درصد کارکنان، آنچه را که آموخته‌اند برای بهبود کار مستند می‌کنند. بیش از نیمی از همکاران

نوشته‌های مستند را برای بهبود ایده و دانش خود استفاده می‌کنند. عده کمی (۳۸/۵ درصد) اطلاعات مستند اعضا را در پایگاه‌های دانش شخصی خویش ترکیب می‌کنند. با وجود آمار ۵۰ درصد افراد برای مستند کردن ایده‌ها، آمار همکاری دانش نیز چندان مناسب نیست. به این ترتیب ملاحظه شد که در کل فرهنگ همکاری در سازمان به تقویت بیشتری نیاز دارد. در این زمینه مدیران ارشد و رهبران متعهد می‌توانند نقش مؤثری داشته باشند. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شده است، ابزارهای سیستم مدیریت دانش نقش بسزایی در امر تسهیم، تولید، اشتراک و همکاری دانش و به ویژه کاربرد مجدد آن دارند. در مطالعه مارکوس (۲۰۰۱) نیز به اهمیت استفاده مجدد از دانش تأکید شده است. به نظر وی سیستم‌های مدیریت دانش باید کارکرد استفاده مجدد از دانش را حمایت کنند. البته نویسندگان متعددی بر نقش سیستم‌های مدیریت دانش در مطالعات تأکید داشته‌اند که می‌توان به مالهورتا (۲۰۰۲) و آکرمن، پیچک و ولف<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) اشاره کرد که معتقدند با ذخیره اطلاعات و مستندسازی آنها، از خطر از دست دادن دانش به میزان شایان توجهی کاسته می‌شود.

از طرفی با توجه به وجود نرم افزارهای مدیریت دانش، وجود فرهنگ مناسب ذخیره و مستندسازی دانش در این سازمان امری طبیعی است که البته با وجود امکانات یادشده در سازمان، انتظار می‌رفت درصد استفاده بیش از مقادیر یادشده باشد.

در زمینه تسهیم ایده و نظرات با همکاران یا گروه کاری به عقیده بیش از نیمی از پاسخگویان (۵۶ درصد) با رضایت شخصی برای افزایش اعتبار حرفه‌ای خویش، به این کار اقدام می‌کنند و از طرفی ۶۴ درصد رضایت شخصی خود را در توسعه ایده‌ها و نظرها در حوزه تخصصشان مطرح کرده بودند. بیش از ۶۰ درصد آنها این امر را سبب توسعه اعتبار می‌دانستند. این یافته مشابه یافته فوس و دیگران (۲۰۰۹) است. آنها نشان دادند که بین اشتراک دانش و پاداش‌های درونی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در ضمن پژوهش آنها نشان داد که بین استقلال، هویت شغل و بازخورد مناسب با پاداش درونی و بیرونی رابطه معناداری وجود دارد و تمامی این موارد با اشتراک دانش رابطه مستقیمی دارند.

در زمینه ارزیابی اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش، نتایج نشان داد که بین متغیرهای بررسی شده تنها ۳۰ درصد فرایندهای مدیریت دانش را اثربخش می‌دانستند. درباره ارزیابی اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش، نتایج نشان داد که بین متغیرهای مورد بررسی تنها ۳۴ درصد ساختار سازمان کسب، تولید و تسهیم تسهیل می‌بخشد. ۴۸ درصد کارکنان به اهمیت دانش و آموزش حین خدمت واقف هستند. ۴۵ درصد معتقدند که سازمان فرایندهای لازم را برای حفاظت دانش در اختیار دارد. ۴۸ درصد نیز فناوری‌های لازم برای تبادل دانش را کافی و در دسترس می‌دانستند. حدود ۵۳

درصد معتقد بودند که سازمان در سال گذشته توانایی‌های خود را در زمینه مدیریت دانش توسعه داده است. در کل ۳۰ درصد کارکنان فرایندهای مدیریت دانش را اثربخش می‌دانستند. برای اعتبار مدل از مدل عاملی تأییدی استفاده شد. مدل معادله ساختاری ترکیبی از مدل‌های مسیر (روابط ساختاری) و مدل‌های عاملی تأییدی (روابط اندازه‌گیری) است. هر مدل اندازه‌گیری از سه نوع متغیر تشکیل می‌شود که شامل متغیر پنهان، مشاهده‌شده و خطا هستند. هر چه واریانس مشترک بین یک متغیر پنهان با یک متغیر مشاهده‌شده بیشتر باشد، از خطای اندازه‌گیری آن کاسته می‌شود. در این پژوهش نتایج مدل عاملی تأییدی مرتبه اول برای تک‌تک متغیرها (فرایندهای اثربخشی مدیریت دانش) با ۹۵ درصد اطمینان نشان داد که بار عاملی محاسبه‌شده برای هر یک از مقیاس‌ها دارای تفاوت معنادار با صفر هستند و مثبت بودن همه بارهای عاملی نتیجه‌ای منطقی و پذیرفتنی است. سپس، مدل عاملی تأییدی مرتبه دوم (شامل چهار نوع از متغیر پنهان بیرونی، پنهان درونی، مشاهده‌شده درونی و متغیر خطای مرتبط با متغیرهای مشاهده‌شده درونی برای سنجش هر یک از عوامل تحت بررسی به کار برده شد. نتایج به دست آمده با اطمینان ۹۵ درصد نشان داد که مؤلفه‌ها و متغیرهای تعریف‌شده، بر سنجش عوامل ذکر شده تأثیر معناداری دارند.

### تحلیل فرضیه‌های پژوهش

ارائه مدل تبیین فرهنگ دانش در دو گام انجام شد. نخست ارتباط اجزای مدل مفهومی اولیه تحقیق با طرح پنج فرضیه و با استفاده از آزمون ضریب همبستگی بررسی و سپس در مرحله دوم، اعتبار و صحت مدل مفهومی تحقیق و میزان تأثیر مؤلفه‌ها بر یکدیگر با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری سنجش شد. نتایج تحقیق در گام اول به شرح زیر است:

جدول ۳. نتایج تحقیق

فرضیه اول	عامل فناوری اطلاعات با فرهنگ دانش رابطه معنادار و مثبتی به میزان ۰/۴۶۲ دارد. در بین ابعاد فرهنگ دانش، رابطه فناوری اطلاعات با تسهیم دانش قوی‌تر است.
فرضیه دوم	عامل ساختار سازمان با فرهنگ دانش رابطه معنادار مثبتی به میزان ۰/۵۹۹ دارد. در بین عوامل ساختاری رابطه قوی‌تری با مؤلفه تسهیم دانش دارد.
فرضیه سوم	عامل ساختار سازمان با فرهنگ دانش رابطه معنادار مثبتی به میزان ۰/۵۹۹ دارد. عامل ویژگی شغلی با مؤلفه تسهیم دانش نسبت به سه مؤلفه دیگر رابطه قوی‌تری دارد.
فرضیه چهارم	عامل ویژگی‌های شغلی رابطه معنادار و مثبتی با فرهنگ دانش به میزان ۰/۶۱۱ دارد. در بین مؤلفه‌های فرهنگ دانش بین کارکنان و مؤلفه تولید دانش رابطه قوی‌تری وجود دارد.
فرضیه پنجم	عامل فرهنگ دانش با اثربخشی مدیریت دانش رابطه معنادار و مثبتی به میزان ۰/۷۵۵ دارد. بین مؤلفه‌های فرهنگ دانش، بین اثربخشی با مؤلفه همکاری دانش رابطه قوی‌تری وجود دارد.

- در مدل معادله ساختاری اول، تأثیر مستقیم چهار عامل زمینه‌ای (ساختار، فناوری، نیروی انسانی و ویژگی شغلی) بر فرهنگ دانش بررسی شد که نتایج نشان داد:
- ✓ ساختار سازمانی تأثیر معنادار و مثبتی بر فرهنگ دانش به میزان ۰/۲۷۱ در سطح اطمینان ۹۰ درصد دارد (پس رابطه چندان قوی نیست).
  - ✓ فناوری اطلاعات تأثیر معناداری بر فرهنگ دانش ندارد. با توجه به سطح معناداری ضریب تأثیر این عامل، داده‌های مطالعه معنادار بودن تأثیر این عامل را تأیید نکردند.
  - ✓ ویژگی‌های شغل کارکنان تأثیر معنادار، مثبت و قوی بر فرهنگ دانش به میزان ۰/۸۳۴ با ضریب اطمینان ۹۵ درصد دارد.
  - ✓ ویژگی‌های کارکنان نیز تأثیر معنادار و مثبتی بر فرهنگ دانش به میزان ۰/۲۹۱ دارد.
- در مقایسه بین عوامل و بنا به ادعای مطرح شده در این مقاله، فرهنگ دانش تأثیر معنادار و شایان ملاحظه‌ای بر میزان اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش سازمان دارد.

### ارزیابی مدل نظری تحقیق با استفاده از معادلات ساختاری

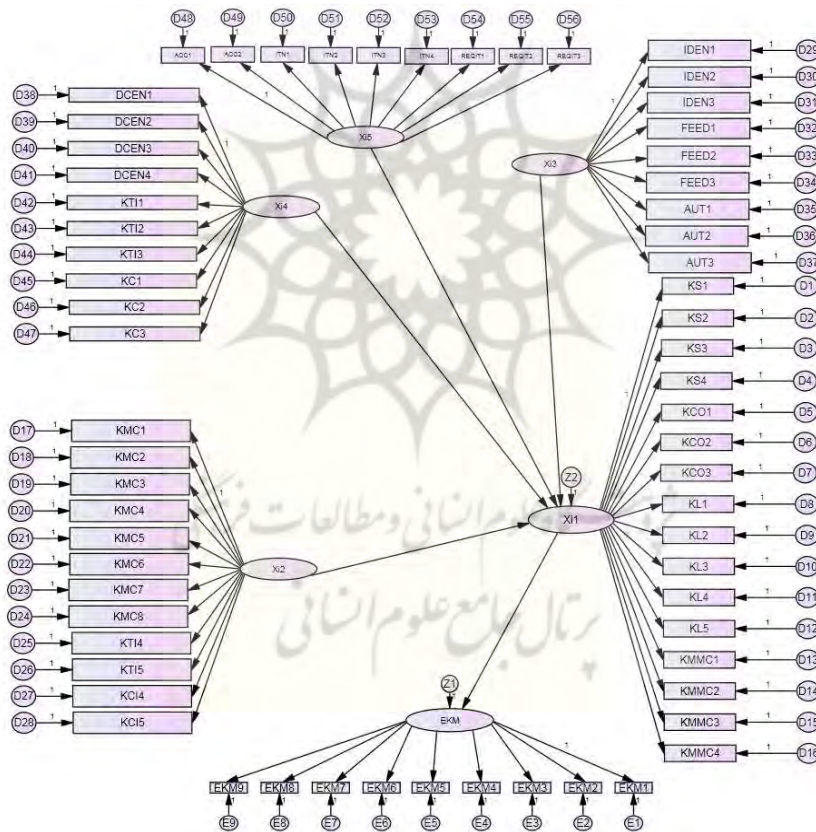
پس از تدوین نظری مدل، برای تبیین پدیده مورد پژوهش و اندازه‌گیری متغیرهای پنهان تعریف شده و بررسی شاخص‌های ثابت و آزاد در مدل (که جزیی از بحث تشخیص مدل را به خود اختصاص می‌دهد) باید به بحث برآورد مدل یا به عبارت دیگر برآورد شاخص‌های آزاد در مدل و تحلیل شاخص‌های کلی و جزیی مدل پرداخت تا مشخص شود که آیا داده‌های تجربی در مجموع حمایت‌کننده مدل نظری تدوین شده هستند یا خیر و در هر صورت نقاط قوت و ضعف مدل را در کدام یک از اجزای آن باید جست‌وجو کرد. وجود اجزای متعدد در مدل تدوین شده، پژوهشگران را به این سمت سوق داده است که قبل از آنکه مدل تدوین شده در همان گام اول بررسی و آزمون شود، به منظور ارزیابی مدل نظری تحقیق بر مبنای یافته‌های حاصل از پیمایش، عوامل مؤثر بر اثربخشی فرایند مدیریت دانش در دو حالت به شرح زیر بررسی شوند.

### الف) ارزیابی مدل در حالت اول

در حالت نخست، ۱۶ متغیر تشکیل‌دهنده فرهنگ دانش به عنوان عامل واحد فرهنگ دانش در نظر گرفته شدند. نتایج نشان داد که:

- ویژگی‌های کارکنان، فناوری اطلاعات و ویژگی‌های شغل، تأثیر معنادار و مثبتی بر تسهیم دانش به ترتیب به میزان ۰/۴۲۴، ۰/۳۲۳ و ۰/۵۹۳ دارند. در حالی که ساختار سازمانی تأثیر معناداری بر تسهیم دانش ندارد.

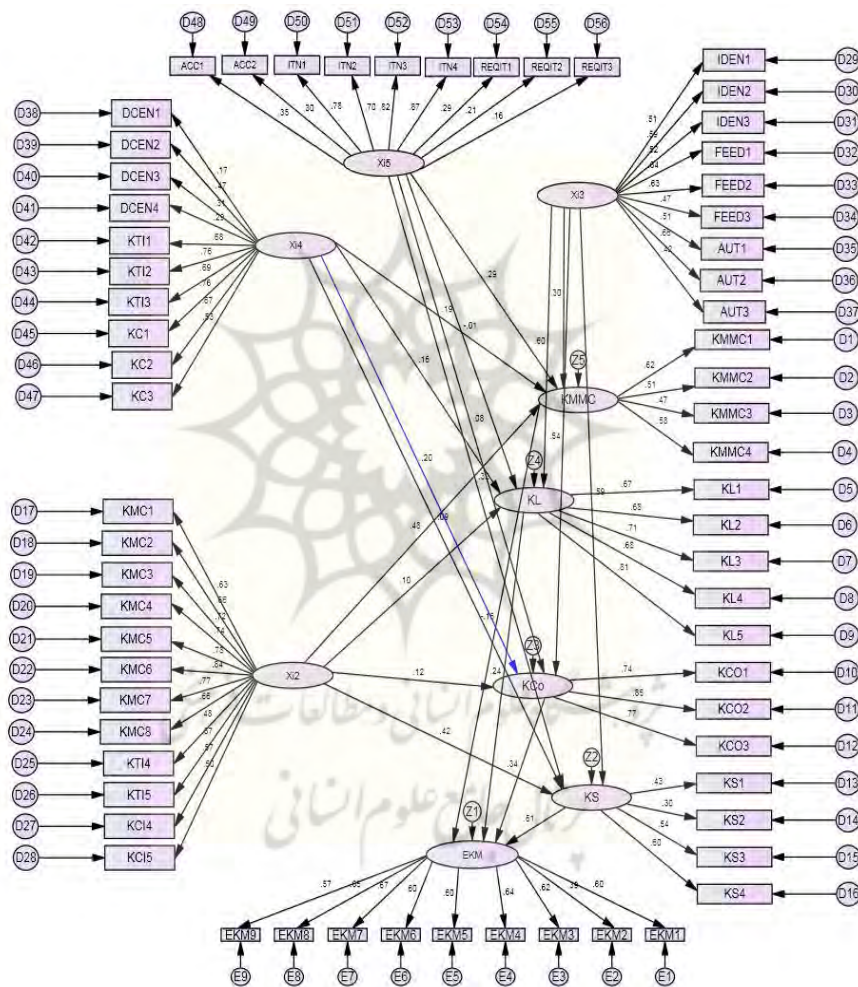
- ویژگی‌های کارکنان، فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی تأثیر معناداری بر همکاری دانش ندارد، در حالی که ویژگی‌های شغل تأثیر معنادار و مثبتی بر همکاری دانش به میزان ۰/۵۳۶ دارد.
- ویژگی‌های کارکنان، فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی تأثیر معناداری بر یادگیری دانش ندارد، در حالی که ویژگی‌های شغل تأثیر معنادار و مثبتی بر یادگیری دانش به میزان ۰/۵۹۸ دارد.
- ویژگی‌های کارکنان، فناوری اطلاعات و ویژگی‌های شغل تأثیر معنادار و مثبتی بر تولید دانش به ترتیب به میزان ۰/۴۷۹، ۰/۲۹۰ و ۰/۲۹۶ دارند، در حالی که ساختار سازمانی تأثیر معناداری بر تولید دانش ندارد.



شکل ۲. مدل تجربی اولیه پیاده‌شده بر اساس مدل نظری تحقیق در حالت اول

ب) ارزیابی مدل در حالت دوم

در این حالت پس از تفکیک عامل فرهنگ دانش به چهار مؤلفه تشکیل دهنده آن شامل تولید، یادگیری، همکاری و تسهیم دانش، تأثیر مستقیم چهار عامل زمینه‌ای فناوری اطلاعات در سازمان، ویژگی‌های کارکنان، ویژگی‌های شغل و ساختار سازمانی بر این مؤلفه‌ها سنجیده و تأثیر هر یک از این مؤلفه‌ها بر اثربخشی مدیریت دانش ارزیابی شد.



شکل ۳. مدل تجربی اولیه پیاده‌شده بر اساس مدل نظری تحقیق در حالت دوم



سرانجام مشاهده می‌شود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مؤلفه‌های یادگیری، همکاری و تسهیم دانش دارای تأثیر معناداری بر اثربخشی فرایند مدیریت دانش به ترتیب با ضریب رگرسیونی ۰/۵۹۸، ۰/۵۳۶ و ۰/۵۹۸ هستند، در حالی که تأثیر تولید دانش بر اثربخشی مدیریت دانش تأیید نشده است. تحلیل داده‌های گردآوری شده پژوهش نشان می‌دهد:

ساختار سازمانی تأثیر معناداری بر هیچ‌یک از مؤلفه‌های فرهنگ دانش اعم از تولید، یادگیری، همکاری و تسهیم دانش ندارد.

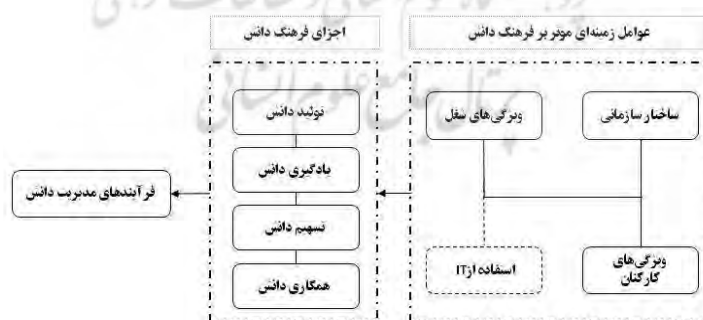
ویژگی کارکنان تأثیر معناداری به میزان ۰/۴۷۹ بر تولید دانش و همچنین به میزان ۰/۴۲۴ بر تسهیم دانش دارد و بر همکاری دانش و یادگیری آن تأثیر معناداری ندارد.

عامل فناوری اطلاعات بر تولید دانش با ضریب ۰/۲۹۰ و تسهیم دانش با ضریب ۰/۳۲۳ تأثیر معناداری دارد و بر همکاری دانش و یادگیری دانش تأثیر معناداری ندارد.

ویژگی شغلی کارکنان تأثیر معناداری بر تمام مؤلفه‌های فرهنگ دانش دارد. به عبارتی عامل ویژگی شغل به ترتیب بیشترین تأثیر را بر یادگیری دانش با ضریب ۰/۵۹۸، تسهیم دانش با ضریب ۰/۵۹۳، همکاری دانش با ضریب ۰/۵۳۶ و تولید دانش با ۰/۲۹۶ دارد.

سرانجام مشاهده می‌شود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مؤلفه‌های یادگیری، همکاری و تسهیم دانش دارای تأثیر معناداری بر اثربخشی فرایند مدیریت دانش به ترتیب با ضریب رگرسیونی ۰/۵۹۸، ۰/۵۳۶ و ۰/۵۹۸ هستند، در حالی که تأثیر تولید دانش بر اثربخشی مدیریت دانش تأیید نشده است.

بر این اساس الگوی تبیینی تأثیر فرهنگ دانش بر اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش را می‌توان به شکل زیر ترسیم کرد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود تأثیر فناوری اطلاعات بر فرهنگ دانش تأیید نشد.



شکل ۴. مدل تبیینی رابطه فرهنگ دانش با اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش

در زمینه تأثیر فناوری اطلاعات بر فرهنگ دانش هر چند که در گام اول وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر تأیید شد، نتایج معادلات ساختاری تأثیر فناوری اطلاعات بر فرهنگ دانش را تأیید نکرد. بر اساس نظر افسی (۱۹۹۷)؛ نوناکا (۱۹۹۸)؛ منتز و دیگران (۱۹۹۸)؛ ویگ (۱۹۹۹)؛ مکی‌تاش (۱۹۹۹)؛ وایدنر (۲۰۰۰)؛ اندروز (۲۰۰۰)؛ تایوانا (۲۰۰۰)؛ سوناسی و سوری (۲۰۰۲)؛ کوپینگ و اسریکانتیه (۲۰۰۳)؛ هوتاری و لیونن (۲۰۰۴)؛ ون (۲۰۰۷) فناوری امر لازمی برای فرایندهای مدیریت دانش است، اما شرط کافی برای حمایت از تولید و تسهیم دانش نیست. هر چند که مسئله اهمیت فناوری سیستم‌ها در مطالعات بسیاری از جمله لازمی و زبیری (۲۰۰۳)؛ گراور و داوینپورت (۲۰۰۱)؛ گلد و همکاران (۲۰۰۱)؛ دی لانگ و فاهی (۲۰۰۲)؛ ونگر و دیگران (۲۰۰۲)؛ کارلسن و گاتسالک (۲۰۰۴)؛ داوینپورت و پورساک (۱۹۹۸ و ۲۰۰۱)؛ ابل و اکسبرو (۱۹۹۷)؛ دراگر (۱۹۹۹)؛ گوپتا و وی جی (۲۰۰۰)؛ گوپتا و گویندراجان (۲۰۰۰)؛ پیرلسون (۲۰۰۱)؛ چن و دیگران (۲۰۰۲)؛ هولوتسکی (۲۰۰۲)؛ لازمی و زبیری (۲۰۰۳)؛ آکس (۲۰۰۴)؛ هیورلی و گرین (۲۰۰۵)؛ دبوسکی (۲۰۰۶)؛ بنیا (۲۰۰۶)؛ العلوی، المزروقی و محمد (۲۰۰۷)؛ اسنول و موهنا (۲۰۰۸)؛ گراس، وانگ و الن (۲۰۰۸)؛ وو و دیگران (۲۰۱۱)؛ پهلوانی و دیگران (۱۳۸۹) و محمدی مقدم، الوانی و بدرآبادی (۱۳۹۱) به‌عنوان عوامل مهم در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، ذکر شده است. تحقیق علوی و دیگران (۲۰۱۱) مؤید رابطه مؤثر بین فرایندهای مدیریت دانش و فناوری است. مطالعه وو و دیگران (۲۰۱۱) نیز نشان داد که رابطه معنادار و مثبتی بین ابعاد فرهنگ دانش با متغیر فناوری اطلاعات وجود دارد. به تعبیر هیورلی و گرین (۲۰۰۵) استفاده موفقیت‌آمیز فناوری اطلاعات مستلزم ترکیب رفتار دانشی با رفتار سازمانی است. به نظر آنها اگرچه فناوری اطلاعات به فرایندهای تولید، اشتراک و مستندسازی دانش کمک می‌کند، این امر به تنهایی کافی نیست، پس این فرایندها باید از طریق ارزش‌های سازمانی، رفتار مدیریت دانشی را تشویق کنند و پاداش دهند.

البته نتیجه به‌دست آمده در این پژوهش، مشابه نظرهای افزاره (۱۳۸۴)؛ دیسنورگ (۲۰۰۰)؛ اندروز (۲۰۰۰)؛ هولند (۱۹۹۸)؛ نوناکا (۲۰۰۰)؛ تاکوچی (۱۹۹۸)؛ تایوانا (۲۰۰۰)؛ ویگ (۲۰۰۰)؛ کوپینگ و اسریکانتیه (۲۰۰۳) است که معتقدند فناوری به‌تنهایی برای موفقیت ابتکارات مدیریت دانش کافی نیست.

به این ترتیب به نظر می‌رسد که سازمان‌ها به کسب موازنه و همسویی میان زیرسیستم‌ها برای رسیدن به اهداف مدیریت دانش نیاز دارند. پس یافته‌ها مؤید این مطلب است که سازمان برای موفقیت باید بیشتر بر افراد متمرکز شود.

پژوهش نشان داد که ساختار سازمانی تأثیر مثبتی بر فرهنگ دانش ندارد، در حالی که در سایر مطالعات مانند ویگ (۱۹۹۵)؛ زولنسکی (۱۹۹۶)؛ دراگر (۱۹۹۹)؛ دی لانگ و فاهی (۲۰۰۰)؛ گوپتا و وی جی (۲۰۰۰)؛ مارتین (۲۰۰۰)؛ داوونپورت (۲۰۰۱)؛ پیرلسون (۲۰۰۱)؛ چن و دیگران (۲۰۰۲)؛ گلد و دیگران (۲۰۰۱)؛ فریدا حسنعلی (۲۰۰۲)؛ ونگر و دیگران (۲۰۰۲)؛ هولوتسکی (۲۰۰۲)؛ لازمی و زبیری (۲۰۰۳)؛ شاررات و اسورو (۲۰۰۳)؛ آکس (۲۰۰۴)؛ هیورلی و گرین (۲۰۰۵)؛ دبو سکی (۲۰۰۶)؛ العلوی، المزروقی و محمد (۲۰۰۷) تأثیر ساختار برای اشتراک دانش تأیید شده است. علاوه بر این یافته‌های پژوهش میلز و اسمیت (۲۰۱۰) در زمینه رابطه ساختار و فرایندهای مدیریت دانش، نشان داد که ساختار سازمانی، فرایندهای کسب، کاربرد و حفاظت دانش به طور شایان ملاحظه ای با عملکرد سازمانی مرتبط هستند. اما فرهنگ و دانش سازمانی و تبادل دانش تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی ندارند. این نتیجه بر خلاف یافته‌های هیورلی و گرین (۲۰۰۵) است، در مطالعه آنها عدم تمرکز عاملی ساختاری محسوب می شود که تسهیم دانش را تسهیل می کند و سیستم پاداش به عنوان عامل مهم ساختاری در تغییر رفتار کارکنان به سوی رفتارهای دانشی (تولید و تسهیم دانش) قلمداد شده است.

ویژگی های شغلی بیشترین تأثیر را بر فرهنگ دانش و فرهنگ تسهیم دانش داشت که در این زمینه نتایج تحقیقات مشابه نیز این مورد را تأیید کرده است که می توان به یافته‌های سایر تحقیقات از قبیل زولنسکی (۱۹۹۶)؛ دسی، کوستنر و رایان (۱۹۹۹)؛ فوتیمین و و لیسر (۲۰۰۳)؛ آکس (۲۰۰۴)؛ گنجه و دسی (۲۰۰۵)؛ هیورلی و گرین (۲۰۰۵)؛ دبو سکی (۲۰۰۶)؛ فوس و دیگران (۲۰۰۹) اشاره کرد. سرانجام بر اساس نتایج مدل معادله ساختاری، تأثیر معنادار فرهنگ دانش بر اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش به میزان ۰.۸۳۴ تأیید شد.

### پیشنهادات

هسته اصلی مدیریت دانش سازمانی، شناسایی مهم ترین دارایی آن یعنی کارکنان است. مسئله ای که در بیشتر سازمان ها توجه کمتری به آن می شود، فرهنگ دانش است. اگر سازمانی به اشتراک و تسهیم دانش بین اعضای خود مایل باشد، باید تمام تلاش خود را برای ایجاد فرهنگ دانش مصروف کند. با توجه به نتایج، استقلال کاری، کسب بازخورد مناسب از مدیران و مافوق ها، هویت و تنوع شغلی، امکان تولید، یادگیری، همکاری و تسهیم دانش بین کارکنان را بیشتر خواهد کرد، پس توصیه می شود که مدیران و سیاستگذاران سازمانی به منظور امنیت شغلی و تقویت روحیه همکاری بیش از پیش بین کارکنان، گام هایی را برای همسو کردن معیارها و عملکردهای

سازمانی با فرهنگ دانش به منظور حمایت از رفتارهای دانشی جدید و مورد نیاز سازمان بردارند. از آنجا که انگیزش صرفاً به پاداش‌های بیرونی مربوط نمی‌شود، استفاده از اهرم‌های دیگر تشویقی و نیز وجود فضای مناسب کاری با ترغیب بیشتر به همکاری و ایجاد اعتماد و صمیمیت بیشتر بین کارکنان با یکدیگر، کارکنان با مدیران و مسئولان نیز بسیار مفید است. عامل دیگر توجه مدیران ارشد به مسئله اختیار و تفویض اختیار به کارکنان و مشارکت آنها در امر تصمیم‌گیری است، به این ترتیب کارکنان می‌توانند از خلاقیت‌ها و نوآوری‌های خویش برای ارتقای خود و فرایندهای کاری بهره‌ای لازم را ببرند. این امر علاوه بر توسعه فردی به توسعه سازمانی نیز منجر خواهد شد. با وجود بهره‌مندی سازمان از نرم‌افزارهای متعدد در حوزه مدیریت دانش، استفاده ناکافی از آنها به بررسی کارشناسی نیاز دارد. در نهایت همانند هر تغییر سازمانی، پیاده‌سازی، استقرار و استمرار و بهبود هر نظامی نیازمند تدوین راهبردهای مناسب است. پس با تدوین راهبردهای لازم دانشی و همسویی بیشتر آن با اهداف سازمانی و راهبردهای سازمانی می‌توان امید بیشتری به پایداری فعالیت‌های مدیریت دانش داشت. این وظیفه خطیر هم از وظایف مدیر ارشد دانش یا به عبارتی رهبران دانش سازمان است.

#### پی‌نوشت

1. Schein
2. Ajmal & Koskinen
3. Leonard-Barton
4. Abell & Oxbrow
5. Holsapple & Joshi
6. De Long & Fahey; Nahm, Vonderembse, & Koufteros,
7. Walczek
8. Oliver & Kandadi
9. Taylor & Todd
10. Ackerman, Pipek & Wulf

#### منابع

۱. افزاره، عباس (۱۳۸۴). مدیریت دانش: مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی. تهران. دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۲. پهلوانی، معصومه؛ پیرایش، رضا؛ علیپور، وحیده؛ باشکوه، محمد (۱۳۸۹). بررسی اولویت‌بندی عوامل فرهنگی مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش در مراکز تحقیق و توسعه پتروشیمی. مدیریت فناوری اطلاعات، ۲ (۵): ۱۹ - ۳۶.
۳. محمدی مقدم، یوسف؛ الوانی، سید مهدی؛ جیبی بدرآبادی، محبوبه (۱۳۹۱). الگوی جامع دانش‌آفرینی در سازمان‌های پلیسی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی. ۷ (۳): ۴۷۹ - ۵۰۰

4. Abell, A. & Oxbrow, N. (2001). Compting with knowledge: the information professional in the knowledge management age. *Library Association*.171.
5. Abili, Kh.& et al. (2011).The Role of effective factors on organizational knowledge sharing.*International Conference on education and educational psychology (ICEEPSY2011)*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 29, 1701-1706.
6. Allameh &et al. (2011).Examining the impact of KM enablers on knowledge management process. *Procedia Computer Science*, 3,1211-1223.
7. Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
8. Davenport & Prusak. (2000). *Working Knowledge*. Massachusetts: Harvard Business School Press; 2Rev Ed edition.
9. Debowsky, Sh. (2006). *Knowledge management*. Milton, Wiley & Sons.
10. Holsapple, C. & Singh, M. (2001). The Knowledge chain model: activities for competitiveness. *Expert Systems with Applications*, 20(1), 77-98.
11. Hurley, Tracy A. & Green, Carolyn W. (2005).Knowledge Management and the Nonprofit industry: A Within and between approach. *Journal of Knowledge Management Practice*. January.
12. De Long, D. & Fahey, L. (2000).Diagnosong cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4). 113-127
13. English & Baker. (2006) *Winning the Knowledge Transfer Race*. New York: McGraw-Hill
14. Foss, Nicolai, J. et al.(2009). Encourage knowledge sharing among employees: how job design matters. *Human Resources Management*.Nov,-Dec. 871-893
15. Gupta, A., & Govindarajan, V.(2000).Knowledge flows within multi-national corporation. *Strategic Management Journal*, 21(4), .473-496
16. Leonard-Barton, Dorothy (1995). *Wellsprings of knowledge : Building and sustaining the sources of innovation*, Boston, MA. Harvard Business School Press
17. Nahm, A. ,Vonderembe, M. A. & Koufteros, Xenophon A. (2004). The Impact. *Decision Sciences*, Vol. 35, no4, 579-607
18. Offsey, S. (1997)knowledge management: linking people to knowledge for bottom line results. *Journal of knowledge management*. 1 (2). 113-122.
19. Schein, E. H. (1999).The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change. San Francisco, CA, JosseyBass.
20. Wu, Ch.,Ch., &et al. (2011). Drivers of organziational Konwledge management. *African Journal of Business Management*, 5(11), 4388-4402.