

سنجش فرهنگ دانایی - مطالعه موردی

فرج اله رهنورد^۱

چکیده

در دنیایی که به سرعت و به طور مستمر در حال تغییر است، الزامی است که سازمان ها نرخ بازگشت کلیه دارایی های خود را به حداکثر برسانند. یکی از دارایی های کمتر بکار گرفته شده دانش است که در افراد و گروه های سازمانی نهفته است. می توان سازمانی را خلق کرد که سیستم ها، ساختار، و فرهنگ مناسبی را برای باروری دانش داشته باشد و این همان چیزی است که مدیریت دانش در پی آن است. تشریح مفهوم مدیریت دانش و شناخت ابعاد آن، این فکر را القاء می کند که باید با رویکرد کلی در پی ایجاد سازمان دانشگر بود.

در این مقاله یکی از ابعاد سازمان دانشگر یعنی فرهنگ دانایی و چگونگی سنجش آن واکاوی شده است. فرهنگ دانایی بیان کننده ارزشها و باورهایی است که فعالیتهای مدیریت دانش را در یک سازمان ایجاد، تسهیل و تشویق می کنند. یافته های پژوهش با استفاده از ابزار سنجش فرهنگ دانایی در سه موسسه آموزش عالی مورد مطالعه گویای آن است که باورها و ارزش های مشترک با محوریت دانش در حد متوسط حضور دارند. هرچند سطح فرهنگ دانایی در سه موسسه یکسان نیست، اما همگی آنها با توجه به مولفه های سنجش فرهنگ دانایی از

^۱ - استادیار موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

سطح پایینی از انگیزش، آزادی عمل افراد، تعاملات اجتماعی، اعتماد سازی، حمایت مدیریت ارشد، تعهد و مانند اینها برخوردارند. بنابراین، لازم است سازوکارهای مناسب در جهت بالندگی فرهنگ دانایی در چنین موسسه‌هایی برداشته شود.

واژه‌های کلیدی:

فرهنگ دانایی، مدیریت دانش، خلق دانش، تسهیم دانش، و کاربرد دانش

مقدمه

سازمان یک نظام اجتماعی است. بدین معنی که مجموعه‌ای از انسانها در کنار یکدیگر برای تحقق هدف (اهداف) خاصی تلاش می‌کنند. افراد در خلأ زندگی نمی‌کنند؛ و دارای ارزشها و باورهای خاص خود هستند که مجموعه این باورها و ارزشها، فرهنگ آن سازمان را تشکیل داده و رفتار تمامی آنها را نیز متأثر می‌سازد (دفت، 2006؛ کامرون و کوئین، 1999؛ و شاین، 2004). فرهنگ، نقش بسزایی را در موفقیت سازمانها ایفا می‌کند، از این رو توجه به ارزشها و باورهای حاکم بر سازمان کمک شایانی به پیروزی و موفقیت آن سازمان خواهد کرد. بنابراین، فرهنگ دانایی بیان‌کننده ارزشها، باورها و نگرشهای حاکم بر سازمان است که خلق، تسهیم کاربرد و ارزشیابی دانش را ایجاب و تسهیل می‌کند. تاثیر فرهنگ بر موفقیت مدیریت دانش به قدری است که، "ایجاد فرهنگ دانایی"، بعنوان یکی از مهمترین مسئولیتهای مدیر ارشد دانش دیده می‌شود. اینکه فرهنگ سازمان گرایش یادگیری سازمان را شکل می‌دهد، حقیقت کاملاً شناخته شده‌ای است. حرکت بسمت فرهنگ دانایی در یک سازمان، سفری است که زمان‌بر است و نیازمند پشتیبانی مدیریت و تخصیص زمان و منابع برای ایجاد تغییر است. فرهنگ دانایی، به عنوان عنصر نامشهود سازمان، فرایندهای خلق، تسهیم، و کاربرد دانش

را که خون حیات سازمان هستند را ارتقا داده و دانش به بهترین نحو دریافت شده و در محصولات یا خدمات تولیدی سازمان منعکس می‌شود.

فرهنگ دانایی یک عنصر مهم در زمینه رفتار سازمانی، بخصوص مدیریت افراد در سازمانهاست. به سخن دیگر، فرهنگ دانایی نه تنها می‌تواند بر موفقیت سازمان در نیل به اهداف اثرگذار باشد، بلکه در محیط‌های رقابتی در تامین فضای لازم برای پیشگامی سازمان بسیار نقش آفرین است. هرچند اثرگذاری فرهنگ دانایی در اثربخشی سازمان مورد تاکید است، اما سطح تعهد افراد به باورها و ارزش‌هایی از گونه دانش نیز بسیار مهم است. ضروری است در جهت ارتقای باورها و ارزش‌های مبتنی بر دانایی در سازمان‌ها تلاش‌های جدی صورت گیرد. بنابراین، باتوجه به اهمیت روزافزون دانش در حیات سازمان‌های امروزی در این مقاله موضوع سنجش فرهنگ دانایی در سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفته است.

مفهوم دانش

بی شک، دانش یکی از منابع جدید سازمانی است که، نظم جهان را با تحولات اساسی مواجه ساخته و پایه‌های قدیم کامیابی را فرو ریخته است. در مفهوم ساده دانش اطلاعات پردازش شده است. فرایند تبدیل اطلاعات به دانش، توسط خود بشر از طریق مقایسه، پیامدها، ارتباطات، و گفتگو صورت می‌گیرد. نوناکا (۱۹۹۴) دانش را مطابق با معرفت‌شناسی سنتی، "اعتقاد صادق تایید شده" بیان می‌کند اگرچه مباحث سنتی بر "صادق بودن"، بعنوان مشخصه ضروری دانش متمرکزند، اما بمنظور بیان مقصود، توجه به دانش بعنوان یک "اعتقاد" شخصی مهم بوده و باید بر اهمیت "تایید شدن" دانش نیز تاکید شود (هانت، ۲۰۰۳).

فرهنگ دانایی

فرهنگ دانایی موضوعی است که توجه پژوهشگران و مدیران را در طی چند سال اخیر به خوب جلب کرده است (جونز و همکاران، ۲۰۰۳؛ صبری، ۲۰۰۵). در ادبیات فرهنگ دانایی، نمی توان تعریف مشخصی را از فرهنگ دانایی بدست آورد. بررسی جنبه‌های مختلف فرهنگ سازمانی در راستای مدیریت دانش، مشخصه‌هایی را از فرهنگ دانایی بدست می دهد که می توان بر اساس آنها نسبت به فرهنگ دانایی یک دید مشخص بدست آورد. صاحب نظران مختلف نیز برای توصیف فرهنگ دانایی، با بیان ارزشها و باورهای لازم در جهت انجام موفقیت آمیز مدیریت دانش، به تشریح آن پرداخته اند.

فرهنگ سازمانی الگویی است از مفروضه‌ها، ارزش‌ها، باورها، و گرایش‌های مشترک که رفتار سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهند (شاین، ۲۰۰۴). مطابق نظر شاین فرهنگ سازمانی در سه لایه مصنوعات، ارزش‌ها، و مفروضه‌های بنیادین وجود دارد. بنابراین، فرهنگ دانایی را می توان نوعی ارزش و باور به حساب آورد که موجب کسب مزیت رقابتی و بهبود پایدار سازمان از طریق خلق/اکتساب، تسهیم، کاربرد و ارزشیابی دانش می شود (شنگ و سان، ۲۰۰۷).

ایجاد فرهنگ دانایی

دارلینگ (۱۹۹۶)، اولین گام در جهت برطرف کردن چالشهای پیش روی مدیریت دانش در سازمان را ایجاد فرهنگ سازمانی دانش می داند. سازمانها بمنظور هدایت دانش فردی در جهت اهداف سازمانی، باید محیطی همراه با اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورند و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش دهند. برای بسط "دانش جمعی" باید تمامی فعالیتها را در راستای توسعه تعامل منطقی بین کارکردها هدایت کرد. مدیریت دانش به تغییر فرهنگ همکاری و فرایندهای تجاری بمنظور ایجاد امکان تسهیم

اطلاعات اشاره دارد، این کار همانند فعالیت در زیرمجموعه فرهنگی و اجتماعی است.

دلانگ و فاهی (۲۰۰۰) چهار راه را معرفی می کنند که از طریق آنها فرهنگ، بر رفتارها در جهت خلق، تسهیم و کاربرد دانش تاثیر می گذارد. اول اینکه، فرهنگ، مفروضات مربوط اینکه چه دانشی مدیریت می شود و چه دانشی ارزش مدیریت دارد را شکل می دهد. دوم اینکه فرهنگ، ارتباطات بین دانش فردی و سازمانی را تعریف کرده، مشخص می کند از چه کسی انتظار می رود تا دانش خاصی را کنترل کرده، چه کسی باید آنرا تسهیم کند و چه کسی می تواند آنرا گسترش دهد. سوم، فرهنگ، زمینه ای را برای تعاملات اجتماعی ایجاد می کند که مشخص می کند، چگونه دانش در یک شرایط خاص چگونه استفاده شود. چهارم اینکه، فرهنگ، فرایندهایی را که از طریق آنها دانش جدید، ایجاد شده، تأیید گردیده و در سازمانها گسترش پیدا می کند را شکل می دهد.

از اینرو در انجام ابتکار عملهای مدیریت دانش، سازمانها می بایست ابتدا بمنظور مشخص کردن سطح کلی بلوغ مدیریت دانش، بر یک ارزیابی کلی فرهنگ سازمان سرمایه گذاری کنند تا مشخص شود که شرایط فعلی چگونه می تواند موجب تسهیم دانش شود. بمنظور حفظ یک محیط موفق تسهیم دانش، سازمان می بایست به افراد برای عرضه اطلاعات به دیگران پاداش دهد تا با ترس بیجایی که در رابطه با تسهیم دانش وجود دارد مبارزه کند. چون محیط کاری بسیار رقابتی شده است، بسیاری اوقات کارکنان احساس می کنند که امنیت شغلی شان با تسهیم دانش ضمنی شان بخطر می افتد. دانش اغلب بطور مستقیم به قدرت بسته است. اگر سازمان، مجموعه درستی از انگیزاننده ها را نداشته باشد، تعداد کمی، دانش خود را ارائه خواهند کرد.

مک درموت و اودل (۲۰۰۱) بر مبنای یافته های پژوهشی خود موارد زیر را در

رابطه با ایجاد فرهنگ دانایی مورد تاکید قرار داده اند:

- می بایست ارتباط روشنی را بین تسهیم دانش و اهداف کیب و کار سازمان برقرار کرد.
- بجای نسخه برداری مستقیم از فعالیتهای دیگر سازمانهای موفق در این زمینه، می بایست فعالیتهای تسهیم دانش را متناسب با سازمان خود بکار گرفت.
- می بایست تسهیم دانش را با ارزشهای اصلی که بطور گسترده مورد پذیرش افراد سازمان هستند؛ مرتبط ساخت. نیازی نیست که این ارزشها، تسهیم دانش را بطور مستقیم حمایت کنند؛ مهم این است که افراد باید از صمیم قلب به آن ارزشها اعتقاد داشته باشند.
- می بایست شبکه های انسانی را که از قبل در سازمان وجود داشته اند را ارتقا داده و با قانونی شمردن آنها و از طریق ابزارها و منابع، توانمندشان ساخت.
- می بایست، حمایت کسانی را که از قبل به تسهیم دانش می پرداخته اند را جلب کرد.

سازه های فرهنگ دانایی

بدون وجود یک فرهنگی که فعالیتهای مدیریت دانش را شناسایی کرده، تشویق کند و پاداش دهد، عملکرد مناسبی از فعالیتهای مدیریت دانش حاصل نخواهد شد. فرهنگ دانایی گرا یکی از آشکارترین ارکان اصلی موفقیت یک طرح است. در یک سازمان با فرهنگ دانایی، تمامی افراد در خلق، تسهیم و بکارگیری و ارزیابی دانش درگیرند. افراد این سه فعالیت مدیریت دانش را کاملاً طبیعی تلقی کرده و انجام می دهند. این فرهنگ، فرهنگ دانایی است که بستر لازم را برای توفیق مدیریت دانش فراهم می سازد.

پمبرتون و استون هاوس (۲۰۰۰) با تاکید بر اینکه فرهنگ سازمان یادگیرنده تاکید زیادی بر یادگیری و دانش دارد، عناصر فرهنگ یادگیری را به شرح زیر فهرست کرده اند که برخی از آنها در سنجش فرهنگ دانایی قابل استفاده است:

- چشم انداز روشن سازمانی؛
- رهبران طراح و معلم گونه؛
- تمایل به بهبود مستمر؛
- ارزش گذاری بالا به دانش؛
- ترغیب پرسش گری و مستندسازی از طریق توانمندسازی افراد؛
- خلاقیت، ریسک پذیری، و قبول اشتباهات؛
- اعتمادسازی برای ترغیب به تسهیم دانش؛
- تاکید بر تماس های مکرر و ارتباطات مناسب؛
- تشویق جامعه پذیری و ارتقای بلوغ اجتماعی؛
- یادگیری تجربی از دانش ضمنی؛
- بینش خارجی برای یادگیری از محیط.

بدر نظر گرفتن مبانی نظری و یافته های پژوهشی می توان سازه های سنجش فرهنگ دانایی را به شرح زیر فهرست کرد:

۱. اعتماد:

اعتماد، کانالی است که دانش از طریق آن جریان پیدا می کند؛ و می تواند مبتنی بر خیرخواهی یا شایستگی باشد. اگر افراد به یکدیگر اعتماد نداشته باشند، دانش خود را با یکدیگر تسهیم نمی کنند، و یقیناً بر مبنای دانشی که با یکدیگر در آن شریک هستند عمل نخواهند کرد. سطح اعتمادی که در میان واحدهای فرعی و کارکنان سازمان وجود دارد، تا حد زیادی بر میزان دانش و جریان آن در میان افراد تاثیر می گذارد. فضایی که در آن کارکنان به یکدیگر اعتماد ندارند، انجام موفق مدیریت دانش را بسیار سخت خواهد کرد. لذا انجام برای انجام موفقیت آمیز ابتکارهای عمل مدیریت دانش، می بایست جوی از اعتماد در سازمان حاکم

باشد (مک درموت، ١٩٩٩؛ راگلز، ١٩٩٨؛ دلانگ و فاهی، ٢٠٠٠؛ ویبی و سیمونز، ٢٠٠٢؛ و پرز لوپز، و همکاران، ٢٠٠٤).

٢. سیستم پاداش و انگیزش:

تاثیر انگیزاننده ها و پاداش ها بمنظور ایجاد رفتار مطلوب، سالهاست که در علوم روانشناسی و در کل در علوم اجتماعی، تایید شده است. در زمینه مدیریت دانش نیز، هر یک از فعالیتهای می تواند در مواجهه با پاداش و انگیزاننده ها، امکان تکرار یابند. در فرهنگ دانایی، ارزش افراد، بجای آنکه در موقعیت سلسله مراتب سازمانی ارزیابی شود، با توجه به فعالیتهای مدیریت دانش ارزیابی می شود؛ و پاداشها بر اساس فعالیتهای در راستای مدیریت دانش ارائه می شوند (الیس و رومیزن، ٢٠٠٢؛ مالهوترا و گالتا، ٢٠٠٣؛ هاشیلد و همکاران، ٢٠٠١). البته پاداشها صرفاً پاداشهای مادی نیست؛ و انگیزه ها صرفاً بوسیله پاداشهای مادی حاصل نمی شود. بلکه ممکن است انگیزه برای یک فرد کاملاً درونی باشد.

٣. دیدگاه فردی:

افراد بعنوان اولین عنصر در فرایند خلق دانش، دارای دیدگاهها، ارزشها و باورهای هستند که اگر این ارزشها و باورها همراستا با ارزشمندی خلق دانش نباشند، نمی توان به راحتی به خلق دانش رسید. از نظر داوونپورت و پروساک (١٩٩٨)، نداشتن احساس ارزش و منزلت ناشی از مهارت و دانش، از دیدگاه فردی، بعنوان یک مانع اجرایی برای مدیریت دانش است. افرادی که در سازمان بطور فعال درگیر فعالیتهای مدیریت دانش هستند را باید بعنوان یک الگو معرفی کرد. بر این اساس اگر افراد احساس کنند، کسانی که به خلق دانش می پردازند، در سازمان دارای جایگاه اجتماعی بالایی هستند، مشتاقانه به خلق دانش پرداخته و به دانش آفرینی راغبند. در سازمانی با فرهنگ دانایی، افراد دارای نگرش مثبت یا تمایل نسبت به دانش بوده و از لحاظ فکری، روشن و کنجکاو می باشند.

۴. فضای باز:

فرهنگ دانایی، فضایی را ایجاد می کند که در آن افراد آزادند که به اکتشاف بپردازند. در چنین فضایی مدیران نیز به اقدامات دانش آفرین کارکنان خود بها می دهند (بات، ۲۰۰۰). آزادی دانش چیزی بیش از مدیریت دانش است؛ و منظور از آن آزادسازی اطلاعات سرّی گذشته در بین تمامی کارکنان توسط مدیریت ارشد می باشد. در واقع آزادی دانش بیان کننده عدم محدود بودن ذهن کارکنان به دانش مربوط به وظیفه و واحد اداری خود می باشد. کارکنان واحدها و بخشهای مختلف سازمان نیاز دارند تا اطلاعاتی را درباره خدمات، تولیدات سازمان و وظایف سایر واحدها داشته باشند. تبادل اطلاعات و دانش بصورت آزاد در سازمان، این امکان را فراهم می سازد تا کارکنان وظایف و فعالیتهای خود را در نتیجه اهداف واحد خود را جدای از اهداف سایر واحدها و اهداف کل سازمان نبینند. در جهت بر طرف کردن مشکلات با هم همکاری کرده و از انتقال آنچه که خود می دانند به دیگران خودداری نکنند.

۵. تعاملات اجتماعی:

تعاملات اجتماعی افراد را علاقمندتر به یادگیری و شناختن آنچه که همکارانشان می دانند می کند. تعاملات هوشیارانه افراد در سازمان و تلاش جمعی افراد برای رشد و بهبود مستمر، زمینه ساز خلق دانشی منحصر به فرد و ارزنده است. فرهنگ فضایی را برای تعاملات اجتماعی ایجاد می کند (لوپز و همکاران، ۲۰۰۴) که این تعاملات اجتماعی و ملاقاتهای رو در رو، خود باعث بوجود آمدن ارتباط و اعتماد می شود. ارتباطات سازمانی نیز می تواند بعنوان یکی از عوامل سوق دهنده یا ممانعت کننده تسهیم دانش در سازمان یا بین گروه باشد (ون دن هوف و دو ریدر، ۲۰۰۴). فرهنگ مثبت تعاملات اجتماعی، تاثیر مثبت بر فرهنگ تسهیم دانش دارد. در سازمانها با فرهنگ دانایی، شبکه های غیر رسمی تشویق و گسترش داده می شوند. در چنین شبکه هایی افراد کسب آگاهی و کمک کرده و

چگونگی انجام کارها و استفاده از ابزارهای فنی را فرا می گیرند. اعضای این شبکه ها به یکدیگر اعتماد دارند و خود را مقید به تسهیم دانش و دیدگاههایشان با دیگران می دانند (مک درموت، ۱۹۹۹؛ هاشیلد و همکاران، ۲۰۰۱). از نظر درموت و اودل (۲۰۰۱)، شبکه های انسانی یکی از ابزارهای کلیدی برای تسهیم دانش اند. لذا برای ایجاد فرهنگ دانایی، می بایست شبکه هایی که از قبل وجود داشته اند را افزایش داده و آنها را با ابزارها، در اختیار قرار دادن منابع و دادن مشروعیت، توانمند ساخت. والزاک (۲۰۰۵)، یکی از راههای انتقال دانش در سطوح مختلف سازمان را، ایجاد تیم های دانش می داند. در چنین تیم هایی، افراد از واحدهای مختلف سازمانی برای تسهیم دانش، اطلاعات و تجاربشان؛ گرد هم می آیند. گروه های کاری نقش مهمی در سازمانهای دانش آفرین ایفا می کنند، زیرا آنها زمینه مشترکی را ایجاد می کنند که بر اساس آن افراد می توانند با یکدیگر تعامل داشته باشند و پیوسته بحث و گفتگو کنند.

۶. تعهد:

تعهد سازمانی، می تواند بعنوان یک عامل سوق دهنده یا ممانعت کننده تسهیم دانش در سازمان یا بین اعضای گروه باشد (ون دن هوف و ریدر، ۲۰۰۴؛ میر و آلن، ۱۹۹۱). سطوح بالای تعهد، مشخصه فرهنگ دانایی در سازمان است. یادگیری نیازمند سطح بالایی تعهد در تمامی سطوح سازمان می باشد (پرزلوپز، ۲۰۰۴). از نظر مالهوترا و گالتا (۲۰۰۳)، تعهد و انگیزش، دو عامل حیاتی برای موفقیت هر سیستم کاربردی مدیریت دانش هستند. شناخت بهتر تعهد و انگیزش کارکنان دانش، به کاهش "فاصله کاربرد دانش"، یعنی بین آنچه که کاربران می دانند و آنچه که آنها انتخاب می کنند تا انجام دهند، کمک می کند. فرهنگ یگانگی و احساس یکی بودن افراد با سازمان و رسالت آن، بعنوان پیش زمینه ای برای دانش آفرینی باعث تعهد آنها شده و در نتیجه امکان انجام موفقیت مدیریت دانش فراهم می شود.

۷. قدرت:

در بسیاری موارد این باور در سازمانها وجود دارد که احتکار دانش، قدرت محسوب می‌شود، و لذا تسهیم دانش با تضعیف قدرت فرد و موقعیتش می‌شود (هاشیلد و همکاران، ۲۰۰۱). لذا بایستی قدرت فرد با تسهیم دانش، مضاعف گردد. اگر تسهیم دانش بعنوان از دست دادن قدرت دیده شود، خود باعث می‌شود تا افراد در تلاش برای نگهداری پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم نکرده و منتشر نسازند. بزرگترین چالش فرهنگی، تغییر فرهنگ "دانش، قدرت است" به "تسهیم دانش، قدرت است" می‌باشد. هنگامی که افراد باور داشته باشند؛ آنچه که به آنها قدرت می‌دهد، آن چیزی نیست که می‌دانند؛ بلکه آن چیزی است که تسهیم می‌کنند؛ در نتیجه به تسهیم دانش با دیگران می‌پردازند (مک درموت و اودل، ۲۰۰۱).

۸. آزادی عمل در مقابل کنترل:

داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، یکی از اصول فرهنگ موثر انتقال دانش را، ترغیب نگرش غیر سلسله مراتبی به دانش می‌دانند. در سازمانهای سنتی وجود سلسله مراتب، خود مانع مدیریت دانش می‌شود (هاشیلد و همکاران، ۲۰۰۱). ساختار سلسله مراتب سنتی مدیریت، انتقال دانش را بطور عمودی و در طول سلسله مراتب کنترل سازمان امکان پذیر می‌سازد؛ و مانع انتقال دانش بصورت افقی بین واحدهای مختلف سازمان می‌شود (والزاک، ۲۰۰۵). در چنین سازمانهایی افراد در بکارگیری دانش در انجام وظایف، آزادی عمل ندارند، و مدیران و سرپرستان بر نظارت مستقیم متمرکزند. در عوض، عواملی مانند ساختار افقی سازمانی، توانمند سازی، و سیاست درهای باز، جریان دانش را در میان بخشها و افراد، سرعت می‌بخشد.

۹. حمایت مدیریت ارشد:

مسلماً هیچگونه فعالیت مشخص و برنامه ای را نمی توان بدون پشتیبانی و حمایت مدیریت ارشد، در سازمان بطور موفقیت آمیز به انجام رساند. مدیران سازمان بعنوان یکی از عوامل اصلی موثر در شکل گیری فرهنگ سازمان، می توانند نقش قابل توجهی را در شکل گیری، تقویت و تداوم فرهنگ دانایی در سازمان بازی کنند (کانلی و کلووی، ۲۰۰۳). در زمینه تمامی فعالیتهای مدیریت دانش نیز، حمایت مدیریت ارشد بسیار لازم و ضروری بنظر می رسد. درموت و اودل (۲۰۰۱)، معتقدند بمنظور تسهیم دانش باید از مدیران و افراد متنفذ خواست تا دیگران را به تسهیم دانش شان تشویق کرده و یا حتی تحت فشار قرار دهند. جلب حمایت مدیریت ارشد در انجام موفقیت آمیز مدیریت دانش لازم و ضروری است (الیس، ۲۰۰۵). در فرهنگ دانایی، افراد می دانند که رخ دادن اشتباهات تا حدی که تکرار نشود و بتوان از آن درس گرفت، قابل قبول است.

پرسش های پژوهش

۱. فرهنگ دانایی در موسسه های آموزش عالی در چه سطحی است؟
۲. آیا فرهنگ دانایی در موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، و دانشکده صداوسیما، و دانشکده صنعت هواپیمایی کشور متفاوت است؟

روش پژوهش

از آنجا که دانش در سازمانهای امروزی جزو سرمایه های کلیدی آنهاست و هیچ سازمانی در محیط متلاطم امروزی نمی تواند بدون توجه و بدون بکارگیری مناسب از این سرمایه به حیات خود ادامه دهد؛ لذا مدیران نیازمند آنند تا بمنظور بکارگیری هرچه بیشتر این سرمایه با شناخت شرایط وضعی، سازوکارهای مدیریتی مناسبی را بکار گیرند. شناخت سطح " فرهنگ دانایی " یکی از این الزامات است که در این پژوهش مدنظر قرار گرفته است.

روش پژوهش حاضر، توصیفی-اکتشافی می باشد زیرا برای دست یابی به درک درست از فرهنگ دانایی و توصیف درجه حضور چنین فرهنگی در سازمان های منتخب می پردازد. جامعه آماری کارکنان سه موسسه آموزش عالی یعنی موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، دانشکده صدا و سیما، و دانشکده صنعت هواپیمایی استفاده است که مجعاً ۴۳۳ نفر می باشد. با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه ۲۰۴ محاسبه و به روش نمونه گیری صورت تصادفی طبقه ای بین موسسات آموزشی توزیع شد. ویژگی های جمعیت شناسی، نمونه آماری به شرح جدول زیر است.

جدول ۱- ویژگی های جمعیتی نمونه آماری

ویژگی های فردی	موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی		دانشکده صدا و سیما		دانشکده صنعت هواپیمایی	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۴۵	٪۷۰	۶۹	۶۶	۲۵
	زن	۱۹	٪۳۰	۳۵	۳۴	۱۲
سن (سال)	۲۰-۲۵	۵	٪۸	۱۱	٪۱۱	۳
	۲۶-۳۰	۱۱	٪۱۷	۲۱	٪۲۰	۳
	۳۱-۳۵	۱۴	٪۲۲	۲۷	٪۲۶	۷
	۳۶-۴۰	۱۱	٪۱۷	۱۶	٪۱۵	۹
	۴۱-۴۵	۱۰	٪۱۶	۱۳	٪۱۳	۸
	۴۶-۵۰	۸	٪۱۳	۷	٪۰۷	۲
	۵۱ و بالاتر	۵	٪۰۸	۹	٪۰۹	۵
	لیسانس	۳۰	٪۴۷	۴۴	٪۴۲	۱۸
تحصیلات	فوق لیسانس	۱۷	٪۲۷	۲۴	٪۲۳	۱۰
	دکتری	۱۷	٪۲۷	۳۶	٪۳۵	۹
ماهیت شغل	مدیر	۷	٪۱۱	۱۵	٪۱۴	۶
	هیات علمی	۱۰	٪۱۶	۲۵	٪۲۴	۶
	کارشناس	۴۷	٪۷۴	۶۴	٪۶۲	۲۵

ابزار گردآوری داده ها

در زمینه مدیریت دانش، ابزارهایی تدوین شده است. برخی اندازه گیری سرمایه فکری را مد نظر قرار داده اند (لی بویترز و سوان، ۲۰۰۰)، و برخی دیگر عملکرد مدیریت دانش را بعد از اجرا مورد سنجش قرار می دهند (چنگ و همکاران، ۲۰۰۴). این گونه ابزارها عوامل اصلی مرتبط با فعالیتهای مدیریت دانش را مد نظر قرار داده اند (افتخار و همکاران، ۲۰۰۳)، اما سنجش فرهنگ دانایی، بطور خاص، کمتر مورد توجه واقع شده است (شنگ و سان، ۲۰۰۷).

در این پژوهش فرهنگ دانایی به عنوان مجموعه ارزشها و باورهای حاکم در سازمان در راستای هر سه فعالیت عمده مدیریت دانش (خلق، تسهیم، و کاربرد) تعریف، و با طراحی پرسش نامه سازه های مناسب با توجه به مبانی نظری برای سنجش مولفه های آن انتخاب شد. در مرحله بررسی مقدماتی، روایی صوری و پایایی پرسش نامه مورد بررسی قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسش نامه ۰/۹۵ و برای فرهنگ خلق، تسهیم، و کاربرد به ترتیب ۰/۸۱، ۰/۹۱، و ۰/۸۵ به دست آمد که نشانگر اعتبار نسبتاً بالای پرسش نامه است.

یافته های پژوهش

آمارهای توصیفی مولفه های فرهنگ دانایی (خلق، تسهیم، و کاربرد) برحسب سازه های هریک از آنها در جدول ۲ منعکس شده است. همان طور که دیده می شود، میانگین های به دست آمده زیر متوسط بوده و در مجموع می توان گفت که فرهنگ دانایی در موسسه های آموزش عالی منتخب در سطح قابل قبولی نیست.

جدول ۲- مقایسه فرهنگ دانایی بر حسب سازه های آن

تعداد	انحراف معیار	میانگین	سازه ها	مولفه فرهنگ دانایی
۲۰۵	۰/۶۸	۲/۶۳	باورها	خلق دانش
۲۰۵	۰/۶۰	۲/۴۵	انگیزش	
۲۰۵	۰/۶۷	۲/۶۶	فضای باز	
۲۰۵	۰/۷۲	۲/۵۴	انگیزش	تسهیم دانش
۲۰۱	۰/۷۵	۲/۳۶	اعتماد	
۲۰۵	۰/۷۹	۲/۴۹	تعاملات اجتماعی	
۲۰۵	۰/۹۳	۲/۶۱	تعهد	
۲۰۱	۰/۸۲	۲/۶۲	قدرت	
۲۰۲	۰/۷۳	۲/۸۳	انگیزش	کاربرد دانش
۲۰۲	۰/۷۳	۲/۴۲	آزادی	
۲۰۲	۰/۷۲	۲/۵۸	حمایت مدیریت ارشد	
۲۰۲	۰/۹۲	۲/۹۸	تعهد	

مقایسه میانگین انگیزش در سه بعد خلق، تسهیم، و کاربرد دانش نشان می‌دهد که افراد کمترین انگیزه برای خلق دانش و بیشترین انگیزه برای کاربرد دانش را دارند. شاید یک دلیل عمده آن باشد که چنین موسسه‌هایی بیشتر بر دانش برون سازمانی متکی هستند و در دسترس بودن آن انگیزه کمتری را برای خلق دانش در چنین موسسه‌هایی ایجاد می‌کند، و بی‌جهت نیست که فرهنگ ترجمه و نه تالیف منابع علمی در موسسات آموزش عالی رواج بیشتری دارد.

به هر حال، تعهد افراد به سازمان با میانگین ۲/۹۸ هرچند وضع متوسطی را نشان می‌دهد، اما مطلوب‌ترین شاخص در میان شاخص‌های سنجش فرهنگ دانایی است. در عوض انگیزش در سطح فرهنگ خلق دانش با میانگین ۲/۴۵ نگران‌کننده‌ترین وضعیت را به خود اختصاص داده است. البته باور افراد به خلق دانش و وجود فضای نسبتاً باز در تولید دانش این نگرانی را تا حدودی رفع می‌کند.

جدول ۳. مقایسه سطح فرهنگ دانایی در سه موسسه آموزش عالی

نام موسسه آموزش عالی	آماره ها	فرهنگ خلق دانش	فرهنگ تسهیم دانش	فرهنگ کاربرد دانش	فرهنگ دانایی
موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی	میانگین	۲/۲۱	۲/۳۵	۲/۵۳	۲/۳۷
	انحراف معیار	۰/۴۱	۰/۵۶	۰/۶۴	۰/۴۲
	تعداد	۶۴	۶۴	۶۳	۶۴
دانشکده صدا و سیما	میانگین	۲/۶۸	۲/۷۱	۲/۶۸	۲/۶۹
	انحراف معیار	۰/۵۱	۰/۷۲	۰/۶۲	۰/۵۳
	تعداد	۱۰۴	۱۰۴	۱۰۲	۱۰۴
دانشکده صنعت هواپیمایی	میانگین	۲/۹۲	۲/۳۰	۲/۸۸	۲/۷۰
	انحراف معیار	۰/۵۳	۰/۶۳	۰/۵۴	۰/۵۵
	تعداد	۳۷	۳۷	۳۷	۳۷
کل	میانگین	۲/۵۸	۲/۵۲	۲/۶۷	۲/۵۹
	انحراف معیار	۰/۵۵	۰/۶۸	۰/۶۲	۰/۵۲
	تعداد	۲۰۵	۲۰۵	۲۰۲	۲۰۵

جدول ۳ فرهنگ دانایی با در نظر گرفتن مولفه های سه گانه خلق، تسهیم، و کاربرد باهم مقایسه می کند. میانگین ۲/۵۹ برای فرهنگ دانایی نشانگر آن است که در مجموع سطح فرهنگ دانایی در متوسط است. به سخن دیگر، باورها و ارزش های کارکنان برای اجرای مدیریت دانش در موسسات آموزشی مورد مطالعه چندان رضای بخش نیست. همان طور که در جدول دیده می شود، دانشکده صنعت هواپیمایی با میانگین ۲/۷۰ در مقایسه با دو موسسه آموزش عالی دیگر از نظر فرهنگ دانایی وضعیت نسبتاً بهتری دارد. تنها استثنا در رابطه با فرهنگ تسهیم دانش مشاهده می شود که در آن دانشکده صدا و سیما با میانگین ۲/۷۱ جایگاه اول را به خود اختصاص داده است.

آزمون پرسش‌های پژوهش

برای آزمون پرسش‌های پژوهش از توزیع t استیودنت و توزیع F به شرح زیر استفاده شده است:

پرسش اول: فرهنگ دانایی در موسسه‌های آموزش عالی در چه سطحی است؟

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 \leq 3 & \text{فرهنگ دانایی از مطلوبیت لازم برخوردار نیست.} \\ H_a: \mu_1 > 3 & \text{فرهنگ دانایی از مطلوبیت لازم برخوردار است} \end{cases}$$

جدول ۴- آزمون سطح فرهنگ دانایی و ابعاد آن

فرضیه	سطح معناداری	درجه آزادی	t	میانگین	فرهنگ
عدم رد H_0	۰/۰۰۰	۲۰۴	-۱۱/۲۸	۲/۵۹	فرهنگ دانایی
عدم رد H_0	۰/۰۰۰	۲۰۴	-۱۰/۹۹	۲/۵۷	فرهنگ خلق دانش
عدم رد H_0	۰/۰۰۰	۲۰۴	-۱۰/۰۳	۲/۵۲	فرهنگ تهسیم دانش
عدم رد H_0	۰/۰۰۰	۲۰۱	-۷/۴۸	۲/۶۷	فرهنگ کاربرد دانش

باتوجه به نتایج آزمون t که در جدول ۴ منعکس شده است، با ۹۵ درصد اطمینان فرضیه صفر را نمی‌توان رد کرد. به عبارت دیگر، فرهنگ دانایی در موسسه‌های مورد مطالعه از مطلوبیت لازم برخوردار نیست. البته باتوجه به میانگین‌های نمونه می‌توان ادعا کرد که فرهنگ کاربرد دانش در مقایسه با فرهنگ خلق و تهسیم دانش از وضعیت بهتری برخوردار است.

پرسش دوم: آیا فرهنگ دانایی در موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، دانشکده صداوسیما، و دانشکده صنعت هواپیمایی کشور متفاوت است؟

برای تعمیم یافته‌های نمونه به جامعه، فرضیه‌های آماری به شرح زیر مطرح شده‌اند:

فرهنگ دانایی در موسسات منتخب متفاوت نیست. $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$

فرهنگ دانایی در موسسات منتخب متفاوت است. $H_a: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$

جدول ۵- مقایسه فرهنگ دانایی موسسات آموزش عالی منتخب

ابعاد فرهنگ	مجموع مجدورات	درجه آزادی	مربع میانگین	توزیع F	سطح معناداری
فرهنگ دانایی بین گروهی درون گروهی کل	۴/۶۶ ۵۰/۳۹ ۵۵/۰۵	۲ ۲۰۲ ۲۰۴	۲/۳۳ ۰/۲۴	۹/۳۴۱	۰/۰۰۰
فرهنگ خلق دانش بین گروهی درون گروهی کل	۱۳/۷۲ ۴۷/۶۳ ۶۱/۳۵	۲ ۲۰۲ ۲۰۴	۶/۸۶ ۰/۲۳	۲۹/۰۹۵	۰/۰۰۰
فرهنگ تسهیم دانش بین گروهی درون گروهی کل	۷/۲۸ ۸۸/۴۱ ۹۵/۷۰	۲ ۲۰۲ ۲۰۴	۳/۶۴ ۰/۴۳	۸/۳۲۱	۰/۰۰۰
فرهنگ کاربرد دانش بین گروهی درون گروهی کل	۲/۷۸ ۷۵/۲۶ ۷۸/۰۴	۲ ۱۹۹ ۲۰۱	۱/۳۹ ۰/۳۷	۳/۶۸۱	۰/۰۲۷

همان طور که در جدول ۵ دیده می شود، سطح معناداری مشاهده شده کمتر از ۰/۰۵ می باشد. بنابراین، با ۹۵ درصد اطمینان فرضیه صفر مبنی بر عدم وجود تفاوت بین فرهنگ دانایی در سه موسسه آموزش عالی رد می شود، اما برای تبیین دقیق تفاوت های موجود لازم است، فرهنگ دانایی به صورت دو به دو مقایسه شود.

جدول ۶- مقایسه زوجی فرهنگ دانایی در موسسات آموزش عالی منتخب به روش LSD

سطح معناداری	تفاوت میانگین	سازمان (۲)	سازمان (۱)
۰/۰۰۲	۰/۳۳۱*	موسسه عالی آموزش و پژوهش م.ب.	دانشکده
۰/۹۳۳	۰/۰۰۸	دانشکده صدا و سیما	صنعت هواپیمایی
۰/۰۰۰	-۰/۳۲۳*	دانشکده صدا و سیما	موسسه عالی آموزش و پژوهش م.ب.
۰/۰۰۲	-۰/۳۳۱*	دانشکده صنعت هواپیمایی	موسسه عالی آموزش و پژوهش م.ب.
۰/۰۰۰	۰/۳۲۳	موسسه عالی آموزش و پژوهش م.ب.	دانشکده صدا و سیما
۰/۹۳۳	-۰/۰۰۸	دانشکده صنعت هواپیمایی	دانشکده صدا و سیما

* تفاوت میانگین در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

جدول ۶ نشانگر آن است که فرهنگ دانایی در دانشکده صنعت هواپیمایی و دانشکده صدا و سیما هر یک به ترتیب با میانگین ۲/۶۹ و ۲/۶۸ تفاوت معناداری در سطح ۰/۰۵ با فرهنگ دانایی در موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی با میانگین ۲/۳۶ دارند، اما تفاوت مشاهده شده بین دو دانشکده فوق الذکر معنا دار نیست.

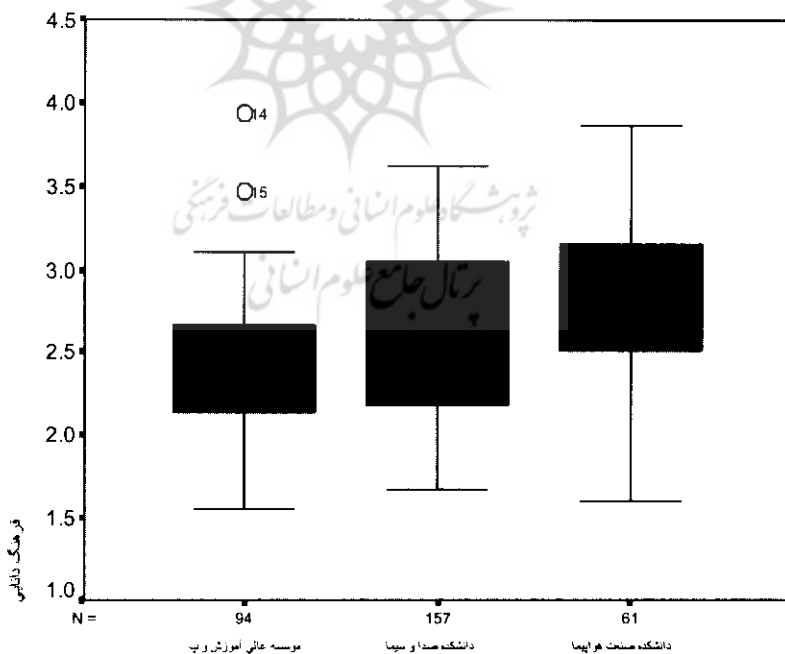
نتیجه گیری

با توجه به اهمیت فرهنگ دانایی در موفقیت سازمانها برای بکارگیری ابتکار عمل های مدیریت دانش، و متعاقباً، موفقیت سازمان در دنیای متلاطم امروزی؛ تدوین ابزاری که بدان وسیله بتوان فرهنگ دانایی در سازمان را مورد سنجش قرار داده، یک ضرورت است. چنین شناختی امکان می دهد تا با بکارگیری سازوکارهای مناسب در جهت ارتقای فرهنگ دانایی اقدامات موثری برداشته شود. سنجش سطح فرهنگ دانایی در سه موسسه آموزش عالی گویای آن است که در مجموع فرهنگ دانایی زیر حد متوسط و راضی کننده نیست. ضروری است در جهت ارتقای فرهنگ دانایی به عنوان زمینه ارتقای مدیریت دانش سازوکارهای مناسب اندیشیده شود. با در نظر گرفتن شاخص های سنجش که دارای میانگین

پایین هستند، در کوتاه مدت بر ایجاد انگیزه، افزایش آزادی عمل افراد، بهبود تعاملات درون سازمانی، و اعتماد سازی میان کارکنان تاکید بیشتری شود. نیازی به گفتن نیست که در بلند مدت باید کلیه مولفه های سنجش فرهنگ دانایی باید ارتقا یابد.

مقایسه فرهنگ دانایی در سه موسسه آموزش عالی نیز نشان داد که هرچند این موسسات از ماهیت فعالیت (آموزشی و پژوهشی) یکسانی برخوردارند، اما سطح فرهنگ دانایی در آنها یکسان نیست. دانشکده صنعت نفت در مجموع وضعیت بهتری نسبت به دو موسسه دیگر دارد، اما نظر افراد در موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی در خصوص فرهنگ دانایی انسجام بیشتری دارد (نمودار ۱).

نمودار ۱. مقایسه فرهنگ دانایی در سه موسسه آموزش عالی منتخب



سازمان

ارتقای سطح فرهنگ دانایی یک وظیفه پیچیده، بلند مدت، و دشوار است. باید عوامل تاثیر گذار بر بالندگی فرهنگ دانایی شناسایی و اقدامات اصلاحی لازم صورت گیرد. می توان راهبردهای لازم مانند تشکیل تیم های دانش محور، اعتماد سازی و همکاری میان افراد، و ایجاد فضای آزاد و خلاق را برای بهبود فرهنگ دانایی در نظر گرفت.

منابع:

- Bhatt, G.D. (2000), "Information dynamics, learning and knowledge creation in organizations", The Learning Organization, Vol. 7 No. 2, pp. 89-98.
- Cameron, K.S., and Quinn, R.E. (2005). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Base on the Competing Values Framework, Jossey-Bass.
- Chang, J. Choi, B. and Lee, H. (2004). An Orhanizational Memory for Facilitatng Knowledge: An application to E-Business Architecture, Expert System with Application, Vol. 26, pp.203-215.
- Connelly, C.E., and Kelloway, E.K. (2003), predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Culture, Leadership and Organizational development Journal, Vol. 24, No.4, pp.294-301.
- Daft, R. (2006). Organization Theory and Design, OH: South-Western College Publishngg.
- Davenport, T. and Prusak, L. (1998), Working Knowledge: How organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA.

-
- DeLong, D., and Fahey, L. (2000), Diagnising Cultural Barriers to Knowledge Management, Academy of Management, Executive, Vol. 14, No.4, pp.113-127.
 - Ellis, M.S. and Rumizen, M. (2002), "The evolution of KM at Buckman Laboratories: how its KM program has developed with the new leadership", Knowledge Management Review, Vol. 5 No. 1, pp. 12-15.
 - Ellis, S., (2005), Knowledge-based Working: Intelligent Operating for the Knowledge Age, Chandos Publishi ng, June.
 - Hauschild, S., Licht, T. and Stein,W. (2001), "Creating a knowledge culture", McKinsey Quarterly, No. 4, pp. 23-6.
 - Hunt, D.P. (2003), The Concept of Knowledge and How to measure It, Journal of Intellectual Capital, Vol.4, No.1, pp.100-113.
 - Iftikhar, Z., Eriksson, I.E. & Gary W. Dickson, G.W., (2003), Developing an Instrument for Knowledge Management Project Evaluation, Electronic Journal of Knowledge Management, Vol.1 No. 1, pp.55-62.
 - Jones, E., Chonko, L.B. and Roberts, J.A. (2003), "Creating a partnership-oriented, knowledge creation culture in strategic sales alliances: a conceptual framework", Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 18 Nos 4/5, pp. 336-52.
 - Liebowitz, j. and Suen, C.Y., (2000). Developing Knowledge Management: Metrics for Measuring Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital, Vol.1, No.1, 2000, pp.54-67.
 - Malhotra, Y. and Galletta, D.F. (2003), "Role of commitment and motivation in knowledge management systems implementation: theory, conceptualization, and measurement of antecedents of

- success”, Proceedings of the Hawaii International Conference on Systems Sciences.
- McDermott, R. (1999), “Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management”, California Management Review, Vol. 41, pp. 103-17.
 - McDermott, R. and O’Dell, C. (2001), “Overcoming cultural barriers to sharing knowledge”, Journal of Knowledge Management, Vol. 5 No. 1, pp. 76-85.
 - Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment”, Human Resources Management Review, Vol. 1 No. 1, pp. 61-89.
 - Nonaka, I. (1994), “A dynamic theory of organizational knowledge creation”, Organization Sciences, Vol. 5, pp. 14-37.
 - Pemberton, J.D. and Stonehouse, G.H. (2000), “Organisational learning and knowledge assets – an essential partnership”, The Learning Organization, Vol. 7 No. 4, pp. 184-93.
 - Perez Lopez, S., Et al, (2004)., Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational learning, Journal of Knowledge management, Vol. 8, No.6, pp.93-104.
 - Ruggles, R. (1998), “the state of the notion: knowledge management in practice”, California Management Review, Vol. 40 No. 3, pp. 80-9.
 - Sabri, H. (2005), “Knowledge Management in its Context: Adapting Structure to a knowledge Creating Culture”, International Journal of Commerce and Management, Vol. 15 No. 2, pp. 113-28.

- Schein, E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed., Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Sheng, X, and Sun, L. Developing knowledge innovation culture of libraries, *Library Management*, Vol. 28 No. 1/2, 2007, pp. 36-52.
- Sveiby, K-E. And Simons, R. (2002), “Collaborative climate and effectiveness of knowledge work –an empirical study”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 5, pp. 420-33.
- Van Den Hoof, B, and De Ridder, J.A., (2004), *Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No.6, pp.117-130.
- Walczak, S., (2005)., *Organizational Knowledge Management Structure*, *The Learning Organization*, Vol. 12, No.4, pp.330-339.