

# SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری STES



فیلم های آموزشی

## کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی



مقاله نویسی علوم انسانی

مقاله نویسی علوم انسانی



اصول تنظیم قراردادها

اصول تنظیم قراردادها



آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله

آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله

## نقش فرهنگ سازمانی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش

مصطفی آشنا<sup>۱</sup>، ناصر عسگری<sup>۲</sup>، علیرضا مرادی صالح<sup>۳</sup>، داوود غفوری<sup>۴</sup>

**چکیده:** در عصر دانایی محوری، دانش تنها منبع متمایز سازمان به‌شمار می‌رود و برای حفظ مزیت رقابتی سازمان ضروری است. از این رو، مدیریت دانش به یکی از وظایف کلیدی سازمان‌های موفق امروزی تبدیل شده است. اجرای مؤثر مدیریت دانش در سازمان به زیرساخت‌های گوناگونی نیاز دارد که فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین آنها است. هدف این پژوهش بررسی تأثیر انواع فرهنگ سازمانی بر اقدامات مدیریت دانش در مراکز آموزشی یک سازمان دولتی است. داده‌های نظرسنجی از ۲۷۵ مشارکت‌کننده جمع‌آوری شده است. برای ارزیابی مدل پژوهش نیز از تحلیل عاملی و آزمون تحلیل مسیر استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، بین فرهنگ سازمانی قبيله‌ای و کارآفرینانه با اقدامات مدیریت دانش تأثیری مثبت و معناداری وجود دارد، در حالی که این تأثیر در مورد فرهنگ سازمانی بازاری و سلسله‌مراتبی منفی است. این یافته‌ها نشان می‌دهد شناخت نوع فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان، به مدیران را توانایی می‌دهد تا از اقدامات مدیریت دانشی استفاده کنند که با فرهنگ سازمان تناسب داشته باشند. همچنین بر اساس یافته‌های این پژوهش پیشنهادهایی کاربردی به مدیران ارائه می‌شود تا فرهنگ سازمانی تسهیل‌گری برای اجرای اثربخش اقدامات مدیریت دانش در سازمان ایجاد کنند.

### واژه‌های کلیدی: دانش، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۲. استادیار دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، دانشگاه تهران، ایران
۳. کارشناس ارشد پدافند غیر عامل، دانشگاه فارابی، تهران، ایران
۴. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس البرز دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۴/۱۶

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۰۸/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: مصطفی آشنا

E-mail: m\_ashena10@yahoo.com

## مقدمه

منابع برای بقای هر سازمانی ضروری هستند. از میان منابع گوناگون سازمانی، دانش تنها منبع متمایز است (دراکر، ۲۰۰۰) و به‌منزلهٔ عاملی متمایزکننده، برای حفظ مزیت رقابتی سازمان نقشی حیاتی دارد (هالوی و مک‌کارتی، ۲۰۰۶). از این رو سازمان‌ها برای بقا در دنیای رقابتی و پویای امروزین، به توسعهٔ دارایی‌های استراتژیک خود روی آورده‌اند تا بتوانند با کمک منابع و توانمندی‌های ناملموس و غیرقابل تقلید خود، مزیت رقابتی کسب کنند (علوی و لیندر، ۲۰۰۱). مدیریت دانش در تبدیل سازمان‌ها به سازمان‌های یادگیرنده یا سازمان‌های دانش‌آفرین، نقشی کلیدی و محوری دارد. سازمان یادگیرنده سازمانی آگاهانه است که در آن، یادگیری عنصری حیاتی در ارزش‌ها، چشم‌اندازها، اهداف و نیز، فعالیت‌های فردی کارکنان و ارزیابی آنها مورد نظر است. از ویژگی‌های چنین سازمان‌هایی خلق دانش، آگاهی‌های جدید و نوآوری‌های علمی است. مدیریت دانش یکی از مؤثرترین اقداماتی است که می‌تواند در این زمینه به‌کار رود؛ از این رو، به یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌هایی تبدیل شده که به‌دنبال بهره‌برداری از این سرمایهٔ ارزشمند خود هستند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۶: ۱۹۰).

مدیریت دانش به فرایند سیستماتیک و منسجم هماهنگ‌سازی فعالیت‌های گستردهٔ سازمان، شامل کسب، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و کاربرد دانش به‌وسیله افراد و گروه‌ها برای تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد (راستگویی، ۲۰۰۰: ۲۴). مدیریت دانش فرایندی پیچیده است که پیاده‌سازی آن یک‌شبه انجام نمی‌شود. اجرا و کاربرد مؤثر مدیریت دانش به درکی دقیق و شفاف از عواملی نیاز دارد که بر فرایند مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند (یه و دیگران، ۲۰۰۶). به نقل از شامی‌زنجانی، (۱۳۸۸). هرچند این عوامل در ادبیات مدیریت دانش بیشتر به توانمندساز<sup>۱</sup> معروف هستند، واژه‌های دیگری همچون زیرساخت<sup>۲</sup>، شروط لازم<sup>۳</sup>، زمینه<sup>۴</sup>، عوامل تأثیرگذار<sup>۵</sup> و آمادگی<sup>۶</sup> نیز برای توصیف آنها به‌کار می‌رود (شامی‌زنجانی، ۱۳۸۸: ۲۲).

زیرساخت مدیریت دانش شامل اجزا و عواملی<sup>۷</sup> است که وجود آنها برای بهبود فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان ضروری است (ایچیگو و دیگران، ۱۹۹۸). به باور یه و همکاران (۲۰۰۶) سازمان‌ها برای اجتناب از رشد غیر سیستماتیک دانش، به‌ایجاد برخی توانمندسازهای

1. Knowledge Management Enablers
2. Infrastructure
3. Prerequisite
4. Context
5. Influencing Factors
6. Readiness
7. Building Blocks

مدیریت دانش نیاز دارند. توانمندسازهای مدیریت دانش عواملی کلیدی هستند که بر اثربخشی اجرای مدیریت دانش در سازمان تأثیر دارند (یه و دیگران، ۲۰۰۶، به نقل از شامی‌زنجانی، ۱۳۸۸: ۴۵). از این رو پژوهشگران عوامل گوناگون ساختاری، فرهنگی، تکنولوژیکی، رهبری، منابع انسانی و... را زیرساخت مناسب و مورد نیاز برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش معرفی و بررسی کرده‌اند (عسگری، ۱۳۹۰: ۸). از میان این زیرساخت‌ها و توانمندسازهای گوناگون مدیریت دانش، این پژوهش بر نقش حیاتی و تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی در ارتقای اثربخشی اقدامات مدیریت دانش در سازمان تأکید دارد؛ زیرا مدیریت دانش بیش از هر جنبه دیگری، فرایندی انسانی - اجتماعی است (چنامانی، ۲۰۰۷) و عوامل اجتماعی و فرهنگی بر پویایی‌ها و احتمال موفقیت اقدامات مدیریت دانش در سازمان تأثیری کلیدی دارند. این زیرساخت‌ها تعیین می‌کنند آیا کارکنان تمایل دارند در اقدامات مدیریت دانش مشارکتی فعالانه داشته باشند یا خیر (عسگری، ۱۳۹۰: ۲۲۴). در بسیاری از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه نیز، فرهنگ سازمانی به‌منزله یکی از اصلی‌ترین موانع، مورد تأکید قرار گرفته است (العلوی و همکاران، ۲۰۰۷: ۱۰۹). شناخت الگوهای فرهنگی موجود در سازمان می‌تواند به شناخت بسیاری از الگوهای رفتاری اعضای سازمان کمک کند (رابینز، ۱۳۷۹: ۳۷۷).

این پژوهش تأثیر انواع فرهنگ سازمانی را بر اقدامات مدیریت دانش بررسی می‌کند و تلاش دارد با ایجاد همراستایی میان فرهنگ سازمانی و اقدامات مدیریت دانش، به ارتقای اثربخشی و تسهیل اقدامات مدیریت دانش در سازمان کمک کند.

## بیان مسئله

یکی از مهم‌ترین ارکان سازمان‌ها، مراکز آموزشی و پژوهشی زیرمجموعه آن هستند که طلابه‌داران حفظ و ارتقای توان و پیشرفت علمی، فناورانه و انسانی سازمان به‌شمار می‌روند. مأموریت این سازمان‌ها، آنها را به سازمانی دانش‌بنیان تبدیل کرده که دانش موجود در ساختار، فرایندها و منابع انسانی آنها بر عملکرد مؤثر و دستیابی به چشم‌انداز مورد نظر آنها تأثیری چشمگیر دارد. اغلب کارکنان شاغل در این سازمان‌ها، کارکنانی دانشی‌اند که دانش، مهارت، تجربه و توانمندی‌های آنها نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد این سازمان‌ها دارند. از این‌رو، این سازمان‌های آموزشی و پژوهشی نیز همانند دیگر ارکان، در پی تدابیر سلسله‌مراتب سازمان، پیاده‌سازی نظام‌مند مدیریت دانش را سرلوحه برنامه‌های راهبردی خود قرار داده‌اند و توسعه سرمایه‌های فکری و ناملموس را به‌منزله یکی از اهداف راهبردی خود دنبال می‌کنند و به پژوهش و فناوری، ارتقای دانش و توانمندسازی کارکنان، ترویج فرهنگ تسهیل‌گر اقدامات مدیریت دانش، توجهی ویژه دارند. در این راستا سازمان‌های آموزشی و پژوهشی جامعه مورد

پژوهش، تلاش می‌کنند فرایندهای سازمانی خود را با اقدامات مدیریت دانش پیوند دهند و فرایند خلق و کسب، سازماندهی، کاربرد و تسهیم دانش را تسهیل کنند. همچنین می‌کوشند کارکنان خود را از مزایای به‌کارگیری برنامه‌های مدیریت دانش برای عملکرد سازمانی و خود آنها آگاه کنند. آنها را آگاه کنند که اجرای موفقیت‌آمیز اقدامات مدیریت هم به بهبود عملکرد سازمانی کمک خواهد کرد و هم بر توسعه سرمایه انسانی کارکنان مؤثر خواهد بود. اجرای موفقیت‌آمیز چنین پروژه ارزشمندی در این سازمان‌ها به‌وجود آمدگی‌های لازم و شرایط تسهیل‌کننده‌ای نیاز دارد. یکی از مهم‌ترین این زیرساخت‌ها، وجود فرهنگ سازمانی حمایتگر اقدامات مدیریت دانش است. هم‌راستایی فرهنگ حاکم بر این سازمان‌ها با اهداف و راهبردهای مدیریت دانشی که این سازمان‌ها در نظر دارند، بر احتمال موفقیت اجرای این پروژه‌ها و انجام مؤثر اقدامات مدیریت دانش تأثیری کلیدی دارد. بدون وجود این هم‌راستایی، تلاش‌ها و سرمایه‌گذاری‌های بسیاری زیادی که در این زمینه انجام می‌شود، به‌احتمال زیاد با شکست روبه‌رو خواهند شد یا دست‌کم از اثربخشی کافی برخوردار نخواهند بود. وجود فرهنگ مناسب، پیش‌نیازی اساسی برای اثربخشی مدیریت دانش به‌شمار می‌رود. اگر فرهنگ سازمانی آمادگی پذیرش تغییر را نداشته باشد، بهترین برنامه‌های مدیریت دانش نیز ممکن است در اجرا با شکست روبه‌رو شوند و هیچ میزانی از مهارت‌های تکنولوژیکی یا مهارت‌های مدیریت پروژه، موجب موفقیت یک پروژه نخواهد شد (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). فرهنگ سازمانی یکی از بزرگترین موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش به‌شمار می‌رود (ماسون و پائولین، ۲۰۰۳: ۴۰). شناخت فرهنگ مناسب و حمایتگر مدل‌ها و راهبردهای گوناگون مدیریت دانش، موفقیت‌آمیز بودن اجرای پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی و پژوهشی را تا حدود زیادی تضمین خواهد کرد و در این صورت جامعه آماری از هم‌افزایی فزاینده‌ای در اثر بهره‌برداری مؤثر از منابع دانشی و سرمایه‌های ناملموس، بهره‌مند خواهد شد و این می‌تواند تأثیر تحسین‌برانگیزی در ارتقای توان سازمان و پیشرفت‌های علمی و فناورانه و توسعه سرمایه‌های انسانی آن داشته باشد. سازمان از مجموعه‌ای از منابع تشکیل شده و از میان آنها، دانش مهم‌ترین منبع شناخته شده است (کینگستون و ماسینتوش، ۲۰۰۰). با توجه به منافع مدیریت دانش برای سازمان، سازمان‌های بسیاری برای پیاده‌سازی و اجرای مؤثر مدیریت دانش و هم‌راستاسازی آن با دیگر فرایندهای سازمانی خود تلاش و سرمایه‌گذاری‌های زیادی انجام داده‌اند؛ زیرا با اجرای مؤثر آن می‌توانند از منابع ارزشمند دانشی و سرمایه‌های ناملموس خود در راستای ارتقای عملکرد خود بهره‌برند.

گولد، مالهورترا و سیگارز (۲۰۰۱) بر این باورند که همه سازمان‌ها به‌خودی‌خود و به یک اندازه، برای پیاده‌سازی و بهره‌برداری موفق از مدیریت دانش آمادگی ندارند. بنابراین، کلید درک موفقیت و شکست مدیریت دانش در سازمان، شناخت و ایجاد شرایط و بستر مناسب برای اجرای

مؤثر فرایندهای مدیریت دانش است. از میان عوامل تسهیل کننده اقدامات مدیریت دانش، پژوهش‌های زیادی فرهنگ سازمانی را یکی از مهم‌ترین عوامل در این زمینه معرفی کرده‌اند (ابزری و تیموری، ۲۰۰۸).

مطالعه‌ای که در یکی از معاونت‌های جامعه آماری پژوهش در سال ۱۳۸۸ انجام گرفته، فرهنگ سازمانی را از عوامل اساسی استقرار مدیریت دانش جامعه آماری معرفی کرده است. به باور بسیاری از اندیشمندان، فرهنگ سازمانی تأثیر بسیار مهمی بر موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش دارد (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). مطالعات گوناگون نیز نشان می‌دهند که یکی از مهم‌ترین دلایل شکست تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی، نبود حمایت از جانب فرهنگ سازمانی است (کوئینینگ و سریکانتایا، ۲۰۰۷).

اهمیت فرهنگ سازمانی برای موفقیت مدیریت دانش به این دلیل است که هر تغییر سازمانی هنگامی موفقیت‌آمیز خواهد بود که کل سازمان و همه اعضای آن به این فرایند تغییر متعهد باشند و همگی برای موفقیت آن تلاش کنند (لنگ و کولتام، ۲۰۰۵). اجرای مؤثر اقدامات مدیریت دانش نیز، به وجود پذیرش و حمایت همگانی از آن نیاز دارد و لازم است رفتارها و نگرش‌های خاصی در میان اعضای سازمان وجود داشته باشد (عسگری، ۱۳۹۰: ۲۲۶).

از سال ۱۳۸۸ تا کنون تلاش‌های خوبی برای استقرار مدیریت دانش در سطح مراکز آموزشی انجام گرفته است. در راستای تکمیل این تلاش‌ها، نیاز است پژوهش‌هایی نیز در خصوص تبیین لازم و کافی چگونگی نقش آفرینی فرهنگ سازمانی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش در سطح مراکز آموزشی و پژوهشی صورت گیرد.

این پژوهش می‌کوشد تا با استفاده از یکی از معروف‌ترین و پرکاربردترین مدل‌های فرهنگ سازمانی (کامرون و کوپین، ۲۰۰۶) به این پرسش پاسخ داده دهد که آیا فرهنگ سازمانی (فرهنگ قبيله‌ای، کارآفرینی، بازاری و سلسله‌مراتبی) بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش تأثیر دارد؟ و چه نوع فرهنگ‌هایی اقدامات مدیریت دانش را تسهیل می‌کنند؟

## پیشینه پژوهش

### پیشینه نظری

#### مدیریت دانش در ادبیات نظری

در دنیای رقابتی امروز، دانش به منبع استراتژیک بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است (بارنی، ۱۹۹۱). دانش ترکیب سازمان‌یافته‌ای است از داده‌ها که از راه قوانین، فرایندها و عملکردها و تجربه حاصل می‌شود (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). نوناکا (۱۹۹۴: ۱۳۷) دانش را به دو شکل

دسته‌بندی می‌کند: دانش ضمنی<sup>۱</sup> و دانش آشکار<sup>۲</sup>. دانش ضمنی عواملی مانند تجربه‌ها، ایده‌ها، بصیرت، شهود، تخصص‌های علمی، فوت‌وفن کار، بینش خاص فرد در مورد صنعت، قوه تشخیص در زمینه کسب‌وکار و تخصص فنی را دربرمی‌گیرد. این دانش را به‌سختی می‌توان روی کاغذ آورد و بیشتر به تجارب شخصی افراد بستگی دارد. دانش آشکار دانشی است که می‌توان آن را با اشکالی مانند نوشتار، نمودار و مانند اینها مستندسازی و دسترس‌پذیر کرد (هانسن و همکاران، ۱۹۹۹: ۱۱۰). به باور نوناکا در شرایط ناپایدار امروزی، تنها منبع قابل اتکا برای کسب مزیت رقابتی پایدار دانش است (نوناکا، ۱۹۹۴: ۱۳۸). از این رو مدیریت دانش به یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌هایی تبدیل شده که به دنبال بهره‌برداری از این سرمایه ارزشمند خود هستند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۶: ۳). مدیریت دانش به فرایند سیستماتیک و منسجم هماهنگ‌سازی فعالیت‌های گسترده سازمان شامل کسب، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و کاربرد دانش، به‌وسیله افراد و گروه‌ها برای تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد (راستوگی، ۲۰۰۰: ۴۴).

مدیریت دانش تئوری‌ها، فرایندها، فناوری‌ها و مدل‌هایی را شامل می‌شود که از پشتیبانی، توسعه و بهره‌برداری از دارایی‌های دانشی حمایت می‌کنند. با مدیریت کردن سرمایه‌های فکری که در دانش ضمنی و آشکار وجود دارد، می‌توان به سازمان کمک کرد تا از محیطش یاد بگیرد و از این دانش در فرایندهای کسب‌وکار خود استفاده کند. (چنمانی، ۲۰۰۷: ۴۴). در بسیار از مدل‌های مدیریت دانش، از فرایندی چهارمرحله‌ای برای تشریح گام‌های مدیریت دانش استفاده شده است (عسگری، ۱۳۹۰: ۳۵). در ادامه به تشریح این مراحل چهارگانه فرایند مدیریت دانش پرداخته می‌شود.

**خلق دانش:** فعالیت‌هایی را دربرمی‌گیرد که به تغییر شکل و ترکیب مجدد تکه‌های موجود دانش<sup>۳</sup>، کاهش کاستی‌ها، تقویت تحقیقات و توسعه قابلیت‌ها، پایش و کنترل محیط‌های بیرونی و کاربرد فناوری‌های بیرونی از سازمان می‌پردازد (بت، ۲۰۰۱، به نقل از شامی‌زنجانی، ۱۳۸۸). سازمان‌های پویا، دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. سازمان‌ها بر اثر تعامل با محیط پیرامون خود اطلاعاتی را جذب و آنها را به دانش تبدیل می‌کنند، سپس این دانش را با تجربه‌ها، ارزش‌ها و مقررات داخلی خود درهم می‌آمیزند تا به این ترتیب مبنایی برای اقدامات خود به‌دست آورند (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). نوناکا و تاکیوچی<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) معتقدند دانش ضمنی و صریح، مکمل یکدیگرند و در فعالیت‌های خلاقانه افراد، بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. مدل فرایندی خلق دانش،

1. Implicit Knowledge
2. Explicit Knowledge
3. Blocks of Knowledge
4. Takeuchi

بر مبنای این فرضیه حیاتی بنا شده است که دانش بشری به وسیله تعامل اجتماعی بین دانش ضمنی و آشکار به وجود می آید و توسعه می یابد. از این تعامل با عنوان تبدیل یاد می شود. این تبدیل در درون افراد رخ نمی دهد، بلکه بین آنها و در زمینه سازمانی رخ می دهد. همان طور که در شکل (۱) آمده است، تعامل بین دانش ضمنی و آشکار، چهار مسیر را می تواند طی کند (نوناکا و تاکیوچی، ۱۹۹۵، به نقل از منوریان و عسگری، ۱۳۸۸).

به دانش صریح	به دانش ضمنی	
۲- برونی سازی	۱- اجتماعی سازی	از دانش ضمنی
۳- ترکیب	۴- درونی سازی	از دانش صریح

شکل ۱. نمودار چهار نوع تعامل بین دانش ضمنی و صریح (نوناکا و تاکیوچی، ۱۹۹۵)

**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 و دانش انسانی کدگذاری شده در شکل سیستم های خبره، مستندات فرایندها و رویه های سازمانی است (انواری و شهابی، ۱۳۸۸: ۱۹). سازمان هایی که به دنبال اجرای مؤثر مدیریت دانش هستند، نباید تنها به ایجاد و استفاده از حافظه سازمانی بسنده کنند، بلکه باید به حافظه فردی<sup>۱</sup> نیز توجه داشته باشند. این حافظه مهم ترین منبع و مخزن دانش نهفته است. مدیریت دانش تنها زمانی مؤثر خواهد بود که این دو نوع حافظه سازمانی در کنار هم وجود داشته باشند و یکدیگر را تقویت کنند (دینگ و کوری، ۱۹۹۹ به نقل از شامی زنجانی، ۱۳۸۸).

**تسهیل دانش:** هنگامی که دانش خلق شد، باید بین اعضای سازمان تسهیم شود تا بتواند همچون مبنایی برای نوآوری و خلق دانش در آینده عمل کند. خلق و تسهیم دانش با هدف خلق دانش جدید، از راه تشریک مساعی افراد و هم افزایی حاصل از ترکیب تجربه ها و پیش زمینه های اعضای سازمان امکان پذیر است. برخی تسهیم دانش را فرایند اشاعه دانش در سراسر سازمان

1. Individual Memory



تعریف کرده‌اند. این اشاعه می‌تواند بین افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی انجام شود که از همه شبکه‌های ارتباطی استفاده می‌کنند (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱: ۱۱۰). پژوهشگران دیگری نیز تسهیم دانش را با جریان دانش یکسان گرفته‌اند و جریان دانش را شامل پنج رکن اصلی می‌دانند: ارزش منبع دانش، تمایل منبع به تسهیم دانش، غنای رسانه‌ای شبکه ارتباطی، تمایل گیرنده به دریافت دانش و توانایی جبران گیرنده (گوپتا و گوویندارجان، ۲۰۰۰: ۷۴).

**کاربرد دانش:** هدف نهایی مدیریت دانش، کاربرد دانش به‌سوی بهبود عملکرد سازمانی است. دانش به‌خودی خود ارزشمند نیست، بلکه زمانی ارزشمند خواهد بود که به‌کارگرفته شود (انواری و شهبایی، ۱۳۸۸: ۲۲). همه تلاش مدیریت دانش برآن است تا اطمینان حاصل کند که آیا دانش موجود سازمان به‌طور مفید در جهت منفعت آن به‌کاربرده می‌شود یا خیر (هالس، ۲۰۰۱، به نقل از شامی‌زنجانی، ۱۳۸۸). به‌طور کلی دانش به سه راه می‌تواند در سازمان به‌کار برده شود: نخست، از راه رهنمودها، قوانین، رویه‌ها و دستورکارها؛ دوم کاربرد دانش از راه روش‌های رایج و تکراری سازمانی است که اجازه می‌دهند دانش تخصصی افراد در موقعیتی، بدون نیاز به ارتباط با سایر افراد به‌کار گرفته شود؛ سومین راه کاربرد دانش، تیم‌های کاری مستقل<sup>۱</sup> هستند. این تیم‌ها برای حل مسائل و مشکلاتی به‌وجود می‌آیند که برای آنها دستورکار و روش‌های رایج و تکراری سازمانی وجود ندارد (بت، ۲۰۰۱، به نقل از شامی‌زنجانی، ۱۳۸۸).

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی ترکیبی از ارزش‌ها، باورهای بنیادین و مدل‌های رفتاری است. مرور ادبیات حوزه فرهنگ سازمانی، نشان می‌دهد که تعاریف گوناگونی از فرهنگ وجود دارد. شاین، فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات بنیادین، ارزش‌ها، هنجارها، باورها و نمادهای عینی تعریف می‌کند که بین اعضای سازمان مشترک هستند و به آنها اجازه می‌دهند که درک مشترکی از معانی داشته باشند. او فرهنگ سازمانی را نتیجه سه منبع اصلی می‌داند: باورها، ارزش‌ها و مفروضات بنیان‌گذاران سازمان؛ تجربه‌های آموخته‌شده اعضای گروه درحین تکامل سازمانشان؛ و باورها، مفروضات و ارزش‌های جدیدی که به‌وسیله اعضا و رهبران جدید به سازمان آورده می‌شوند (شاین، ۲۰۰۴).

فرهنگ سازمانی در صورتی می‌تواند بر اثربخشی اقدامات سازمان تأثیر بگذارد که قوی باشد و با شرایط و اهداف سازمان سازگاری داشته باشد (رایبیز، ۱۳۷۹). رفتار افراد در سازمان بیش از آنچه به‌وسیله دستورهای مدیران ارشد شکل گیرد، به‌وسیله فرهنگ سازمانی تعیین می‌شود.

1. Self – Contained Task Team

اجرای بسیاری از راهبردهای سازمانی نیز در صورت ناسازگاری با فرهنگ سازمان با مشکل روبه‌رو خواهد شد (سوپیا و سینگ، ۲۰۱۰: ۴۶۶).

در زمینه شناخت فرهنگ، به‌ویژه فرهنگ سازمانی مجادله‌های زیادی وجود داشته است. اندیشمندان نظریه‌ها و ابزارهایی گوناگونی در این زمینه ارائه کرده‌اند (شاین، ۲۰۰۴؛ رابینز، ۱۳۷۹؛ کامرون و کوپین، ۲۰۰۶). در میان این نظریه‌ها و مدل‌ها، چارچوب ارزش‌های رقابتی کامرون و کوپین (۲۰۰۶) به‌گونه‌ای گسترده در پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است. پیش‌فرض بنیادین این چارچوب این است که سازمان‌ها ممکن است یکی یا ترکیبی از این چهارگونه فرهنگ را داشته باشند: قبیله‌ای<sup>۱</sup>، کارآفرینی<sup>۲</sup>، بازاری<sup>۳</sup> و سلسله‌مراتبی<sup>۴</sup>. کامرون و کوپین (۲۰۰۶) دو جنبه اصلی اثربخشی سازمان را معرفی می‌کنند: انعطاف‌پذیری و آزادی عمل در برابر ثبات و کنترل؛ و تمرکز داخلی و یکپارچگی در مقابل تمرکز خارجی و بخش‌بندی.

از ترکیب این دو جنبه، چهار ناحیه به‌وجود می‌آید که بیانگر چهار گونه فرهنگ سازمانی‌اند که هر یک مجموعه شاخص‌های متمایزی برای اثربخشی سازمان دارند (کامرون و کوپین، ۲۰۰۶).

منعطف	فرهنگ قبیله‌ای	فرهنگ کارآفرینی
	فرهنگ بوروکراتیک	فرهنگ بازار
گرایش به کنترل رسمی	ثبات	بیرونی
	درونی	کانون توجه

شکل ۲. انواع فرهنگ سازمانی بر اساس مدل کامرون و کوپین (۲۰۰۶)

۱. فرهنگ قبیله‌ای: جایی دوستانه برای کار کردن که در آن افراد چیزهای زیادی درباره خود با دیگران در میان می‌گذارند. ویژگی‌های سازمانی که در آن فرهنگ قبیله‌ای حاکم است عبارتند

1. Clan
2. Adhocracy
3. Market
4. Hierarchy

از: کار تیمی، طرح‌های مشارکت کارکنان، تعهد زیاد کارکنان به سازمان و همکاران و تعهد زیاد سازمان به کارکنان.

۲. فرهنگ کارآفرینی: سازمان‌هایی که چنین فرهنگی در آنها غالب است، ارگانیک‌اند نه مکانیک. چنین سازمان‌هایی با ویژگی‌هایی مانند پویایی، کارآفرینی و محیط کار خلاقانه شناخته می‌شوند. کارکنان، توانمند شده و ریسک‌پذیر هستند. رهبری مؤثر در چنین سازمانی الهام‌بخش، نوآورانه و ریسک‌محور است.

۳. فرهنگ بازاری: تمرکز اصلی سازمان‌هایی با چنین فرهنگی، بر انجام مبادلات با ذینفعان برای خلق مزیت رقابتی استوار است. رقابت‌پذیری و بهره‌وری، بنیان سازمان‌های مبتنی بر فرهنگ بازاری را تشکیل می‌دهد. در چنین سازمانی برنده‌شدن همه چیز به‌شمار می‌رود و انتظار می‌رود رقابت‌پذیری انفرادی در سطح سازمانی نیز ادامه داشته باشد.

۴. فرهنگ بوروکراتیک: سازمان‌هایی که چنین فرهنگی در آنها غالب است، ساختارهایی رسمی و سلسله‌مراتبی دارند. رویه‌های استانداردسازی شده بر اقدامات افراد حاکم هستند و کارکنان از کمترین میزان آزادی عمل و قدرت برخوردارند. چنین سازمان‌هایی بر تقویت قوانین و مقررات تأکید دارند و توجه بلندمدت آنها بر ثبات و پیش‌بینی‌پذیری استوار است. ماهیت سازمان سلسله‌مراتبی، استفاده از رویه‌های عملیاتی استاندارد و بهترین اقدامات را ضروری می‌کند. در چنین سازمانی واحدهای سازمانی به‌نسبت مستقل از یکدیگر عمل می‌کنند و لایه‌های سازمانی چندگانه‌ای وجود دارد.

### نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش

به باور بسیاری از اندیشمندان، فرهنگ سازمانی تأثیر بسیار مهمی بر موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش دارد (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). برای موفقیت مدیریت دانش، سازمان باید فرهنگ و محیط ویژه‌ای را در خود توسعه دهد که از اهداف مدیریت دانش حمایت کنند؛ یعنی باید افرادی وجود داشته باشند که دوست داشته باشند یاد بگیرند و تمایل داشته باشند که چیزهای جدید را امتحان کنند و همچنین به سیستم‌های جدیدی نیاز است که به رشد و توسعه مهارت‌های جدید پاداش دهد (لانگ و کولتمن، ۲۰۰۵). بوکمن (۱۹۹۹) نیز بیان می‌کند خلق و تسهیم دانش فعالیت‌های ناملموسی هستند که نمی‌توان آنها را به‌زور ایجاد کرد. تنها زمانی که فرهنگ اعتماد و گشودگی به‌وسیله اعضای سازمان احساس و ایجاد شود، مدیریت دانش می‌تواند موجب شایستگی ممتاز شود. از این رو همکاری، هماهنگی و تیم‌های توانمندشده کارکنان، باید نگرش‌های استاندارد در محیط مدیریت دانش شمرده شده و حمایت شوند (بوکمن، ۱۹۹۹، به نقل

از عسگری، ۱۳۹۰). فرهنگ دانش محور مناسب باید گرایش مثبتی به تسهیم دانش و نوآوری داشته باشد (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸).

در متون مربوط به چگونگی ایجاد فرهنگ مناسب مدیریت دانش، این اختلاف نظر وجود دارد که آیا فرهنگ سازمانی باید تغییر کند تا بتواند ارزش ها و رفتارهای دانشی مناسبی ایجاد کند، یا اقدامات مدیریت دانش باید به گونه ای طراحی شوند که با ارزش های فرهنگ سازمانی موجود سازگار باشند. دیدگاه غالب در متون مدیریت دانش این است که فرهنگ سازمانی را می توان به گونه ای تغییر داد که از رفتارها و نگرش های دانشی مورد نظر حمایت کند (ریبر و سیتار، ۲۰۰۳، به نقل از هیسلپ، ۱۳۹۱). دیدگاه مقابل می گوید سازمان هایی که در زمینه اقدامات مدیریت دانش موفق هستند، رویکرد مدیریت دانش خود را با فرهنگ هم راستا می کنند؛ زیرا فرهنگ سازمانی حالتی ارتجاعی دارد و تغییر آن بسیار دشوار است. از این رو سازمان هایی که تلاش می کنند فرهنگ خود را به گونه ای تغییر دهند که با اقدامات مدیریت دانش سازگار شود، به احتمال زیاد با شکست اقدامات مدیریت دانش روبه رو خواهند شد (مک درموت و اودل، ۲۰۰۱، به نقل از هیسلپ، ۱۳۹۱). به هر حال، هیچ یک از این دو دیدگاه شواهد تجربی غنی در این زمینه ارائه نمی کنند.

این مرور کوتاه بر پیشینه موضوع نیز نشان می دهد با وجودی که اهمیت فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش به گونه ای گسترده مورد تأکید قرار گرفته است، پژوهش های بسیار اندکی نقش آن را در شکل دهی اقدامات مدیریت دانش به صورت عمیق بررسی کرده اند. در بسیاری از این پژوهش ها به گونه ای سطحی به مفهوم فرهنگ سازمانی پرداخته شده است و بدون اینکه از مدل فرهنگی جامعی استفاده کرده باشند، ابعاد و ویژگی های پراکنده و مجزایی از فرهنگ سازمانی را به منزله عوامل تسهیل گر مدیریت دانش معرفی کرده اند.

### پیشینه تجربی

اهمیت فرهنگ در اثربخشی مدیریت دانش به وسیله جانز و همکارانش (۲۰۰۳) مورد تأکید قرار گرفته است. مدل نظری و بررسی پیمایشی آنها، روابط بین فعالیت های مرتبط با دانش و آن دسته از ویژگی های سازمانی و فردی را تشریح می کند که خلق و اشاعه دانش در سازمان را ارتقا می دهند. این پژوهشگران بیان می کنند، جریان دانش در سازمان به وجود اعتماد و ویژگی های فردی خاصی بستگی دارد و بیان می کنند، چنین سازمان هایی جوئی از اعتماد را بر مبنای فرهنگی ایجاد می کنند که در همه جنبه ها مشوق تسهیم دانش باشد و نمود ظاهری آن را می توان در

فعالیت‌هایی مانند یادگیری، پرورش شاگرد<sup>۱</sup>، تشریک مساعی، تسهیم ایده‌ها، داستان‌ها و غیره مشاهده کرد.

پژوهش دیگری با عنوان «بررسی اثرات عوامل فرهنگی، جوّی، ساختاری و تکنولوژیکی بر اثربخشی مدیریت دانش» به وسیله آلن پیچی (۲۰۰۶) انجام شده است. براساس یافته‌های حاصل از پرسش‌نامه این پژوهش، فرهنگ سازمانی تأثیر مهمی بر اثربخشی مدیریت دانش داشته است. همچنین عوامل جوّ سازمانی مانند انصاف، تعلق و اعتماد، عوامل تعیین‌کننده مهم اثربخشی مدیریت دانش معرفی شده‌اند.

در پژوهشی دیگر، حسینی (۱۳۸۶) به بررسی وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش (از سه محور مدیریتی، فرهنگ سازمانی و عوامل فنی) در دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان، از دیدگاه اعضای هیئت علمی و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن پرداخته است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که از دید زیرساخت‌های فنی برای مدیریت دانش در دانشگاه‌ها هم‌اکنون مشکلی وجود ندارد؛ ولی از نظر مدیریتی و نیز از نظر فرهنگ سازمانی، جوّ مناسبی وجود ندارد.

سجادی و همکاران (۱۳۸۶) به بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در بخش‌های دولتی پرداخته‌اند. این پژوهش با هدف شناسایی فرهنگ غالب شرکت، شناسایی نگرش راهبردی به جریان دانش و همچنین بررسی زیرساخت‌های لازم برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در استانداری مازندران و واحدهای آن انجام گرفته است. نتایج بررسی نوع فرهنگ غالب در استانداری مازندران، حکایت از آن دارد که در سطح واحدها فرهنگ قبیله‌ای و در سطح سازمانی، فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ غالب است؛ ضمن آنکه قدرت خرده فرهنگ‌ها بیش از فرهنگ سازمانی است.

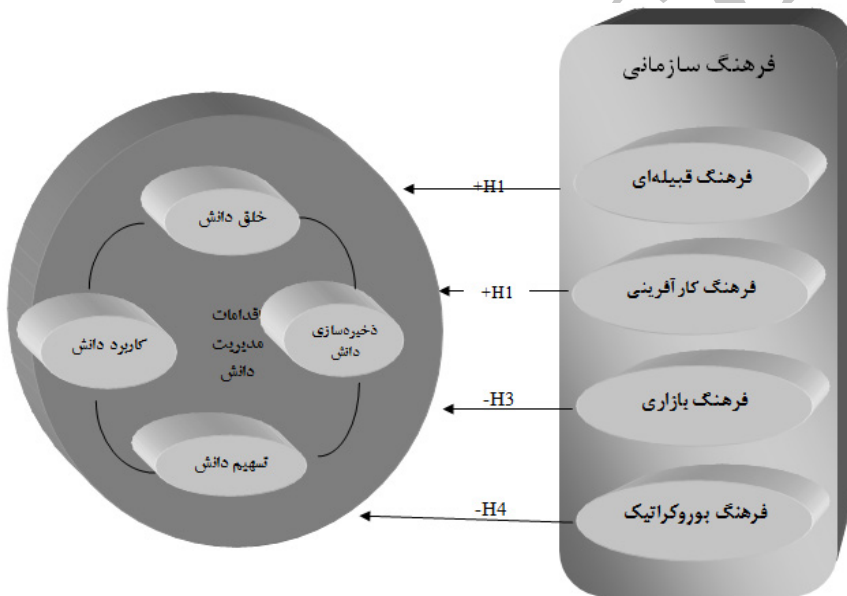
### **مدل مفهومی پژوهش**

با توجه به نقش بسیار تعیین‌کننده عوامل اجتماعی - فرهنگی در انجام اقدامات مدیریت دانش (هیسلوپ، ۱۳۹۱) و تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان (رابینز، ۱۳۷۹)، فرهنگ سازمانی تأثیر قابل توجهی بر انجام اقدامات مدیریت دانش داشته است. مدیران می‌توانند با توسعه فرهنگ سازمانی حامی تلاش‌های خلاقانه، ترویج یادگیری را تسهیل کنند و خلاقیت سازمانی را ارتقا دهند. در این پژوهش برای سنجش فرهنگ سازمانی از چارچوب ارزش‌های رقابتی کامرون و کوپین (۲۰۰۶) استفاده شده است. این مدل به‌طور گسترده‌ای در پژوهش‌های انجام‌شده در

---

1. Mentoring

زمینه فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است. این مدل چهارگونه فرهنگ سازمانی را معرفی می‌کند: قبیله‌ای، کارآفرینی، بازاری و سلسله‌مراتبی (کامرون و کوین، ۲۰۰۶). این چهار نوع فرهنگ سازمانی، متغیرهای مستقل این پژوهش را تشکیل می‌دهند. همچنین در مطالعات متعددی که در زمینه مدیریت دانش در سازمان‌های گوناگون انجام شده، چهار اقدام خلق، ذخیره‌سازی، کاربرد و تسهیم دانش، فعالیت‌های اصلی و کلیدی مدیریت دانش در نظر گرفته شده‌اند (نیومن، ۲۰۰۳). این چهار فعالیت نیز متغیرهای وابسته این پژوهش را تشکیل می‌دهند. بر این اساس و برپایه مطالعات نظری انجام شده، چارچوب مفهومی پژوهش به صورت شکل (۳) ارائه می‌شود.



شکل ۳. نمودار مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

با توجه به مباحث بیان شده و مدل مفهومی پژوهش در مورد تأثیر فرهنگ سازمانی بر اقدامات مدیریت دانش، فرضیه‌های تدوین شده این پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شوند. با توجه به ماهیت پویای فرهنگ قبیله‌ای و کارآفرینی، به نظر می‌رسد این دو نوع فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر اقدامات مدیریت دانش داشته باشند و تأثیر دو نوع فرهنگ دیگر بر اقدامات مدیریت دانش به

این دلیل منفی فرض شده است که فرهنگ بوروکراتیک بر ثبات و حفظ رویه‌های موجود تمرکز دارد و فرهنگ بازاری نیز، بر تحقق منافع فردی افراد در روابط قراردادی سازمان توجه دارد که هر دو با تمایل به پویایی و تسهیم دانش که برای انجام مؤثر اقدامات مدیریت دانش ضروری‌اند، همخوانی ندارند. از این رو فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر بیان شده‌اند.

۱. فرهنگ قبیله‌ای بر اقدامات مدیریت دانش در مراکز آموزشی و پژوهشی تأثیر مثبت دارد.
۲. فرهنگ کارآفرینی بر اقدامات مدیریت دانش در مراکز آموزشی و پژوهشی تأثیر مثبت دارد.
۳. فرهنگ بازاری بر اقدامات مدیریت دانش در مراکز آموزشی و پژوهشی تأثیر منفی دارد.
۴. فرهنگ بوروکراتیک بر اقدامات مدیریت دانش در مراکز آموزشی و پژوهشی تأثیر منفی دارد.

### روش پژوهش

پژوهش پیش رو از دید هدف کاربردی است؛ زیرا از نتایج یافته‌های آن می‌توان برای حل مشکلات سازمان‌ها استفاده کرد و از نظر ماهیت و روش، پژوهشی توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی به‌شمار می‌رود؛ زیرا تلاش می‌کند با استفاده از پرسش‌نامه، اطلاعات مورد نیاز را از وضع موجود نمونه آماری به‌دست آورد. همچنین از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی به‌شمار می‌رود. جامعه مورد بررسی در این پژوهش، مدیران و کارشناسان مراکز آموزشی و پژوهشی یک سازمان دولتی به تعداد ۹۵۰ نفر بوده‌اند که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۷۵ نفر آنها برای نمونه انتخاب شده‌اند.

ابزار جمع‌آوری داده‌های اولیه میدانی، پرسش‌نامه‌ای سی‌و دو سؤالی است که به صورت طیف پنج سطحی لیکرت استفاده شده است. برای اندازه‌گیری میزان متغیرهای وابسته پژوهش، پرسش‌نامه مورد استفاده در پژوهش وانگ و احمد (۲۰۰۳) به کار گرفته شده است. برای سنجش هر یک از انواع فرهنگ سازمانی مورد نظر نیز، از پرسش‌نامه سوپیا و سندهو (۲۰۱۰) استفاده شده است. برای پرهیز از طولانی‌شدن بیش از حد پرسش‌نامه، تعدادی از سؤالات موجود در این پرسش‌نامه‌ها حذف و از مرتبط‌ترین آنها استفاده شده است. برای آزمودن پایایی پرسش‌نامه نیز، نمونه اولیه آن، شامل ۳۰ پرسش‌نامه پیش‌آزمون شد و سپس میزان ضریب اعتماد (پایایی) با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۳ به‌دست آمد که مورد پذیرش است.

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از نمونه‌ها و برای بررسی ارتباط بین مفاهیم مورد مطالعه و ابعاد آنها از تحلیل عاملی تأییدی، برای بررسی وضعیت موجود

چگونگی انجام اقدامات مدیریت دانش در جامعه آماری مورد بررسی از آزمون میانگین یک جامعه و برای بررسی تأثیر انواع فرهنگ سازمانی بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش از تحلیل مسیر استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

برای بررسی ارتباط بین شاخص‌ها و مفاهیم مورد نظر از تحلیل عاملی تأییدی در دو مرحله استفاده شده است. در مرحله نخست، چگونگی و میزان تأثیر شاخص‌های اندازه‌گیری هر یک از ابعاد (سؤال‌های پرسش‌نامه) و ابعاد مورد نظر بررسی شده است و در مرحله دوم، چگونگی و میزان تأثیر هر یک از ابعاد و مفهوم اصلی مورد نظر بررسی شده است. به سخن دیگر، در مرحله اول بررسی می‌شود که هر یک از شاخص‌های به کار رفته در پرسش‌نامه تا چه حد می‌توانند بعد مورد نظر را تبیین کنند و در مرحله دوم، بررسی می‌شود هر یک از ابعاد در نظر گرفته شده برای هر مفهوم، تا چه میزان با آن مفهوم رابطه دارد و می‌تواند آن را تبیین کند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی ابعاد در نظر گرفته شده برای اقدامات مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. آزمون تحلیل عاملی ابعاد مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در مراکز آموزشی و پژوهشی

عامل	ابعاد	ضریب استاندارد	معناداری	نتیجه
فرهنگ سازمانی	خلق دانش	۰/۷۵	۷/۶۷	تأیید
	ذخیره‌سازی دانش	۰/۷۸	۹/۵۶	تأیید
	کاربرد دانش	۰/۷۶	۶/۳۲	تأیید
	تسهیل دانش	۰/۷۲	۸/۳۴	تأیید
فرهنگ قبیله‌ای	فرهنگ قبیله‌ای	۰/۷۴	۱۱/۶۷	تأیید
	فرهنگ کارآفرینی	۰/۵۶	۶/۰۳	تأیید
	فرهنگ بازاری	۰/۷۶	۱۰/۳۲	تأیید
	فرهنگ بوروکراتیک	۰/۵۲	۹/۸۳	تأیید

برای بررسی وضعیت موجود چگونگی انجام اقدامات مدیریت دانش در جامعه آماری مورد بررسی، از آزمون میانگین یک جامعه استفاده شده است. نتایج حاصل از این بررسی در جدول (۲) بیان شده است.



جدول ۲. آزمون میانگین وضعیت موجود ابعاد مدیریت دانش در مراکز آموزشی و پژوهشی

عدد مورد آزمون (نقطه برش) = ۳						ابعاد مدیریت دانش
فاصله اطمینان ۹۵٪		اختلاف میانگین	معناداری	درجه آزادی	مقدار تی	
حد بالا	حد پایین					
+۰/۰۲۹	-۰/۲۴	-۰/۱۳۴	۰/۰۰۰	۲۷۳	-۲/۵۶	خلق دانش
-۰/۴۴۸	-۰/۰۶۵	-۰/۵۵۱	۰/۰۰۰	۲۷۳	-۱۰/۵۵	ذخیره سازی دانش
-۰/۴۹۸	-۰/۰۷۵	-۰/۵۵۱	۰/۰۰۰	۲۷۳	-۸/۲۳	کاربرد دانش
-۰/۵۶۱	-۰/۳۸	-۰/۲۶۵	۰/۰۰۸	۲۷۳	-۵/۸۹	تسهیم دانش

بر مبنای نتایج آزمون و با توجه به اینکه حد بالا و پایین متغیر خلق دانش، یکی منفی و یکی مثبت است ( $\mu = 3$ ) و از آنجاکه حد بالا و پایین دیگر اقدامات مدیریت دانش (ذخیره سازی، کاربرد و تسهیم دانش) منفی هستند ( $3 > \mu$ )، بنابراین فرض صفر قبول و فرض مقابل آن رد می شود؛ یعنی این ابعاد در وضعیت مناسبی قرار ندارند.

### آزمون فرضیه های پژوهش

برای آزمون فرضیه های پژوهش و بررسی چگونگی و میزان ارتباط بین هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده که نتایج آن در جدول (۳) آمده است. با توجه به اینکه این بررسی در سطح اطمینان ۹۵ درصد انجام شده است، چنانچه عدد معناداری اثر خارج از دامنه  $1/96$  و  $-1/96$  باشد، معناداری تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی بر اقدامات مدیریت دانش تأیید می شود.

جدول ۳. تأثیر فرهنگ سازمانی بر اقدامات مدیریت دانش با استفاده از مدل معادلات ساختاری

فرضیه	ضریب مسیر	عدد معناداری	نتیجه
تأثیر فرهنگ قبيله ای بر اقدامات مدیریت دانش	۰/۶۲۴	۱/۹۸	تأیید تأثیر مثبت
تأثیر فرهنگ کارآفرینی بر اقدامات مدیریت دانش	۰/۴۵۳	۲/۴۱	تأیید تأثیر مثبت
تأثیر فرهنگ بازاری بر اقدامات مدیریت دانش	-۰/۱۸	-۲/۳۲	تأیید تأثیر منفی
تأثیر فرهنگ بوروکراتیک بر اقدامات مدیریت دانش	-۰/۳۴۲	-۲/۰۱	تأیید تأثیر منفی

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، هر چهار اثر بررسی شده در فرضیه‌ها معنادار و مهم بوده‌اند؛ تأثیر مثبت فرهنگ‌های سازمانی قبیله‌ای و کارآفرینی بر اقدامات مدیریت دانش و تأثیر منفی فرهنگ‌های سازمانی بازاری و سلسله‌مراتبی بر اقدامات مدیریت دانش، مورد تأیید قرار گرفتند. بر این اساس، فرهنگ قبیله‌ای از بیشترین تأثیر مثبت بر اقدامات مدیریت دانش (۰/۶۲) برخوردار بوده و فرهنگ سلسله‌مراتبی نیز بیشترین تأثیر منفی (۰/۳۴-) را داشته است.

### نتیجه‌گیری

مطالعاتی که در ارتباط با موضوع این پژوهش وجود دارند، فرهنگ سازمانی را جنبه‌ای واحد در نظر گرفته و تأثیر آن را بر اقدامات مدیریت دانش بررسی کرده‌اند. این پژوهش با نگاهی ژرف‌تر به هر دو حوزه وارد شده است؛ یعنی چهارگونه فرهنگ سازمانی را به‌طور همزمان، همراه با تأثیر آنها بر اقدامات مدیریت دانش بررسی کرده است. از این رو به توسعه مبانی نظری این عرصه مساعدت کرده است.

چهارچوب نظری که برای پیشبرد این پژوهش توسعه یافت، این بود که انواع فرهنگ سازمانی بر اقدامات مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند که نه‌تنها مساعدت مهمی به ادبیات این حوزه دارد، بلکه چارچوب جدیدی در این مورد ارائه کرده است و این امکان را فراهم می‌آورد که عناصر گوناگونی مانند، انواع فرهنگ سازمانی و اقدامات مدیریت دانش در کنار هم بررسی شوند. پایایی و روایی چارچوب نظری پژوهش نیز تأیید شده است. برپایه یافته‌های این پژوهش، فرهنگ قبیله‌ای و کارآفرینی بر اقدامات مدیریت دانش تأثیر مثبتی دارند، اما این تأثیر در مورد فرهنگ بازاری و سلسله‌مراتبی منفی بوده است. این یافته‌ها آگاهی‌های جدیدی را به فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش می‌افزاید.

### پیشنهادها

فرهنگ سازمانی عامل مهمی در شکل‌دهی نگرش‌های کارکنان در مورد اقدامات مدیریت دانش و میزان آمادگی آنان برای مشارکت فعالانه در اقدامات مدیریت دانش به‌شمار می‌رود. فرهنگ حاکم بر سازمان، می‌تواند تسهیل‌گر یا مانع مهمی برای اقدامات مدیریت دانش باشد. بنابراین یافته‌های این پژوهش، فرهنگ‌های قبیله‌ای و کارآفرینی بر تسهیل اقدامات مدیریت دانش تأثیری مثبت دارند و تأثیر فرهنگ بازاری و سلسله‌مراتبی در این زمینه منفی است. به‌گفته دیگر، توسعه فرهنگ قبیله‌ای و کارآفرینی موجب تسهیل اقدامات مدیریت دانش در مراکز آموزشی و پژوهشی خواهد شد. همین‌طور وجود فرهنگ بازاری و سلسله‌مراتبی، مانعی برای اقدامات مدیریت دانش در مراکز آموزشی و پژوهشی به‌شمار می‌روند.

فرهنگ قبيله‌ای بر اقدامات مدیریت دانش تأثیری مثبت دارد؛ ویژگی‌هایی مانند کار تیمی، طرح‌های مشارکت کارکنان، تعهد زیاد کارکنان به سازمان و همکاران، و تعهد زیاد سازمان به کارکنان، می‌توانند زمینه مناسبی برای اجرای مؤثر اقدامات مدیریت دانش فراهم آورند؛ زیرا مدیریت دانش فرایندی اجتماعی - فرهنگی است و تعاملات همکارانه و مبتنی بر اعتماد میان افراد، می‌تواند انجام اقدامات مدیریت دانش، به‌ویژه خلق و تسهیم دانش را تسهیل کند. مدیران باید از این مزایا آگاه باشند و برای توسعه چنین فرهنگی در سازمان تلاش کنند. برخی از اقداماتی که می‌توانند در این راستا مفید باشند، عبارتند از: ایجاد شرایطی مناسب برای مشارکت فعالانه کارکنان، تشویق کارکنان به تلاش جمعی برای ارتقای عملکرد سازمانی، ایجاد جو همکاری و همدلی متقابل بین اعضای سازمان، آموزش مهارت‌های ارتباطی و کار تیمی به کارکنان، توسعه روابط دوستانه، تشویق کارکنان درخصوص کمک به حل مشکلات یکدیگر، تشویق رفتارهای صادقانه، تأکید بر عمل کردن به قول‌ها و تعهدات، برخورد با رفتارهای سیاسی مخرب در سازمان و مدیریت مؤثر تعارضات سازمانی.

فرهنگ کارآفرینی نیز بر اقدامات مدیریت دانش تأثیری مثبت دارد و می‌تواند همچون تسهیل‌گر مؤثری برای انجام اقدامات مدیریت دانش عمل کند. این به دلیل برخورداری و تأکید بر پویایی، کارآفرینی و محیط کار خلاقانه، کارکنان توانمندشده و ریسک‌پذیر است. این ویژگی‌ها سبب تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان می‌شوند که در آن کارکنان در خلق، تفسیر، کاربرد و انتقال دانش مهارت و تمایل دارند و می‌توانند در دانش موجود هم‌افزایی ایجاد کنند. در چنین سازمان‌هایی تلاش‌های خلاقانه در رفتارهای واقعی کارکنان نمایان است. برای توسعه فرهنگ کارآفرینی در سازمان اقدامات زیر پیشنهاد می‌شوند: تشویق کوشش‌های خلاق کارکنان، استفاده از ایده‌های جدید برای اصلاح فرایندهای کاری، تشکیل نشست‌های منظم برای حل مشکل و یادگیری از تجربه‌ها، برگزاری جلسه‌های هم‌اندیشی، توسعه نظام پیشنهادها در سازمان، افزایش امکان تعاملات هم‌ردیفان با یکدیگر، توسعه برنامه‌های آموزش ضمن خدمت و توسعه مهارت‌های خلاقانه کارکنان.

فرهنگ بازاری بر اقدامات مدیریت دانش تأثیری منفی دارد. این در سازمانی که ارزش‌های بنیادین آن بر پایه رقابت‌پذیری و منافع شخصی تکامل یافته، موضوع عجیبی نیست. اجرای اثربخش اقدامات مدیریت دانش به همکاری و مشارکت فعالانه کارکنان نیاز دارد و این با ماهیت منفعت‌جویانه و فردگرایانه فرهنگ بازاری ناسازگار است؛ زیرا ماهیت رقابتی چنین سازمان‌هایی اغلب به کارکنان نیز سرایت می‌کند. کارکنان این سازمان‌ها ترجیح می‌دهند به‌تنهایی کار کنند. از این رو مدیران باید سیاست‌های منابع انسانی‌ای را به کار گیرند که همکاری‌های جمعی، تعهد

سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی را تشویق کنند. کارکنان باید درک کنند مشارکت در اقدامات مدیریت دانش، مانند بازی برد - باخت نیست. دادن پاداش و تجلیل از چنین رفتارهایی می‌تواند انگیزه‌های مناسبی برای این امر فراهم کند. استفاده از فناوری‌هایی مانند ویدیوکنفرانس، فناوری‌های چندرسانه‌ای و نامه الکترونیکی می‌توانند بدین منظور مفید باشند.

سازمان‌هایی که در آنها فرهنگ بوروکراتیک حاکم است، از نگاه شرایط مناسب برای اقدامات مدیریت دانش در نامناسب‌ترین وضعیت قرار دارند. ساختار، فرایندها، سیستم‌ها، تمرکز بر دستور و کنترل و دیگر ویژگی‌های مکانیکی چنین سازمان‌هایی، مانع از تشویق کارکنان برای مشارکت فعالانه در اقدامات مدیریت دانش می‌شود. در ساختارهای سلسله‌مراتبی قدرت نهایی تصمیم‌گیری در دست شمار اندکی از افراد در رأس سلسله‌مراتب سازمانی است. گرایش به تمرکز در چنین سازمان‌هایی، لایه‌های مدیریتی زیادی ایجاد می‌کند. در چنین ساختارهای چندلایه‌ای جریان اطلاعات به‌دشواری و کندی انجام می‌شود؛ این در حالی است که جریان آزادانه اطلاعات برای خلق، کاربرد و تسهیم دانش ضروری است. سازمان‌ها برای مدیریت مؤثر دانش، باید الگوی فرهنگی متفاوتی در خود ایجاد کنند یا دست کم فرهنگ سازمانی موجود خود را به‌گونه‌ای سازگار کنند که یادگیری، همکاری و تسهیم دانش را ترویج کند. اقدامات تیم‌سازی مانند، تیم‌های فراوظیفه‌ای، سیستم‌های خودگردان و همچنین اقدامات توسعه شبکه اجتماعی، برای تسهیم دانش در چنین سازمان‌هایی مفید خواهد بود.

در مجموع می‌توان گفت فرهنگ سازمانی حامی فعالیت‌های دانشی، می‌تواند نقش مهمی در ایجاد بستر و شرایط لازم برای انجام مؤثر اقدامات مدیریت دانش داشته باشد. در سازمانی که ارزش‌ها و هنجارهایی مانند اعتماد، مشارکت، تشریک مساعی، یادگیری و تسهیم دانش فراگیر و ارزشمند باشد، اجرای مدیریت دانش مؤثرتر و آسان‌تر خواهد بود. وجود فرهنگ حامی یادگیری در سازمان، توانایی سازمان در خلق دانش جدید، حفظ و انتقال و تسهیم و به‌کارگیری آن را افزایش می‌دهد. هرچه کارکنان خلاق‌تر، تیم‌گراتر، علاقه‌مندتر به تشریک و تسهیم ایده‌ها باشند، اجرای اقدامات مدیریت دانش تسهیل خواهد شد.

## منابع

- انواری، ع. ا. و شهایی، ب. (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۱ (۲): ۱۸-۳.
- رابینز، ا. پی. (۱۳۷۹). مبانی رفتار سازمانی (علی پارسایان و سید محمد اعرابی، مترجمان) تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

شامی زنجانی، م. (۱۳۸۸). شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در مدیریت پروژه‌ها. رساله دکترا چاپ‌نشده، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

عسگری، ن. (۱۳۹۰). ارائه مدلی از تأثیر عوامل انسانی - اجتماعی بر اقدامات مدیریت دانش. رساله دکترا چاپ‌نشده، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

محمدی ری شهری، م. (۱۳۸۵). منتخب میزان الحکمه. تهران: نشر دارالحديث.

منوریان، ع. و عسگری، ن. (۱۳۸۶). ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش‌محور. اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، سیزدهم و چهاردهم بهمن ماه، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی.

منوریان، ع. و عسگری، ن. (۱۳۸۸). سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

هیسلوپ، د. (۱۳۹۱). مدیریت دانش در سازمان (عباس منوریان و ناصر عسگری، مترجمان). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

Abzari, M. and Teimouri, H. (2008). The effective factors on knowledge sharing in organizations. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 8 (2): 105-114.

Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1): 107-136.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. MA: Addison-Wesley, Reading.

Chennemaneni, A. (2007). *Determinants of knowledge sharing behavior: developing and testing a theoretical model*. The University of Texas.

Davenport, T. H., and Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

Drucker, P. (2000). Knowledge work. *Executive Excellence*, 17 (4): 11-12.

- Gold, A. H., Malhotra, A., and Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1): 185-214.
- Gupta, A. K., and Govindarajan, V. (2000). Knowledge management social dimension: Lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*, 42(1): 71-81.
- Halawi, L., Aronson, J. and McCarthy, R. (2005). Resource-based view of knowledge management for competitive advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3 (2): 75-86.
- Hansen, M.T., Nohria, N., and Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77 (2): 106-18.
- Kingston, J., and Macintosh, A. (2000). Knowledge management through multi-perspective modeling: representing and distributing organizational memory. *Knowledge Based Systems*, 13: 121-31.
- Koenig, M. E., and Srikantaiah, T. K. (2007). *Knowledge management lessons learned: What works and what doesn't*. Medford, NJ: Information Today.
- Lange, P. and Coltham, B. (2005). Organizational change management and alignment: A healthcare case study. *Performance Improvement*, 44 (2): 34-35.
- Mason, D., and Pauleen, D. J. (2003). Perceptions of knowledge management: A qualitative analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7 (4): 38-48.
- Neuman, W. L. (2003). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1): 134-139.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management & intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19 (1): 39-49.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. CA: Jossey-Bass, San Francisco.

Suppiah, V., and Singh S. M. (2010). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior. *Journal of Knowledge Management*, 15 (3): 462-477.

Archive of SID

# SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری STES



فیلم های آموزشی

## کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی



مقاله نویسی علوم انسانی



اصول تنظیم قراردادها



آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله