

# تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش (مورد مطالعه: وزارت صنایع و معادن)

نویسندگان: دکتر سید حسین ابطحی<sup>۱</sup>، عسل آغاز<sup>۲\*</sup>

۱. استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

\*Email: asal\_aghaz@yahoo.com

## چکیده

در این مقاله به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیریت دانش پرداخته شده است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان وزارت صنایع بوده و اطلاعات و داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه جمع آوری شده است. جهت سنجش فرهنگ سازمانی از ابعاد خلاقیت فردی، حمایت مدیریت، انسجام و یکپارچگی، کنترل، خطر پذیری، سیستم پاداش، هویت، هدایت، الگوهای ارتباطی و تعارض پذیری استفاده گردید و به منظور سنجش مدیریت دانش ابعاد کسب دانش، خلق دانش، ثبت دانش، کاربرد دانش و انتقال دانش مد نظر قرار گرفت که پس از انجام تحلیل عاملی ابعاد مدیریت دانش در هم ادغام گردیده و به سه بعد ایجاد دانش، بهره برداری از دانش و تسهیم دانش کاهش یافت و پرسشنامه فرهنگ سازمانی به دلیل استاندارد بودن سئوالات، در تحلیل عاملی اکتشافی، تغییری نکرد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر گذار بوده و می‌تواند به مثابه بستری برای ظهور آن به شمار آید.

**واژه های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، ایجاد دانش، تسهیم دانش، بهره برداری از دانش.

می‌آورد و مدیریت دانش می‌تواند به عنوان یک استراتژی برای خلق، دسترسی به و حمایت از این منبع حیاتی در نظر گرفته شود (۳). از دیدگاه برخی اندیشمندان، تجربه تسهیم دانش در سازمان‌ها و موفقیت مدیریت دانش اساساً به فرهنگ سازمانی بستگی دارد (۴) و فرهنگ‌های حامی نوآوری می‌توانند رفتارهای خلاق و نوآورانه‌ای را در میان

حوزه مدیریت دانش طی سال‌های اخیر توجه قابل ملاحظه‌ای را در قلمروهای اقتصادی و بازرگانی به خود اختصاص داده است (۱) و از دهه ۱۹۹۰ به نحو محسوسی صاحب‌نظران و مدیران اجرایی به آن توجه کرده‌اند (۲). در حقیقت دانش، مبانی نوآوری و موفقیت اقتصادی را فراهم

## دانشور

رفتار

مدیریت و پیشرفت

Management and  
Achievement

• دریافت مقاله: ۸۷/۶/۱۰

• پذیرش مقاله: ۸۷/۶/۲۴

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Eighteenth Year  
No. 47-1  
Jun.Jul.2011

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هجدهم - دوره جدید  
شماره ۱-۴۷  
تیر ۱۳۹۰

## مقدمه

کارکنان پرورش دهند(۵). از این رو، با توجه به اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌ها و با عنایت به تأثیر فرهنگ سازمانی بر جنبه‌های مختلف سازمان، در این پژوهش، تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش بررسی شده است تا شاید به واسطه حمایت از فرهنگی که برای دانش ارزش قائل باشد، گامی در راستای بهبود مدیریت دانش و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان برداشته شود.

## مدیریت دانش

رواج فناوری اطلاعات باعث شده است که سازمان‌ها از اقتصاد منبع محور که بر کنترل زمین، ماشین، کارخانه، مواد خام و نیروی کار تأکید می‌کند به سوی اقتصاد دانشی که بر خلق ارزش تجاری با به‌کارگیری دانش غیرملموس تأکید دارد حرکت کند. چنین امری باعث شده که مدیریت دانش چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی، از اهمیت به‌سزایی برخوردار شود (۶). در حقیقت با ورود به قرن بیست و یکم، دانش، در عرصه کشاورزی جایگزین زمین، کار و سرمایه و در عرصه صنعت جایگزین پول و تجهیزات شده و خود را به مثابه سلاحی حیاتی و ماندگار در عرصه رقابت جلوه داده است. به موازات تغییر سریع جنبه‌های پیچیده محیط تجاری، چگونگی اعمال فعالیت‌های مدیریت دانش برای افزایش رقابت سازمانی با تأکید بیشتری مطمح نظر قرار می‌گیرد (۷).

دانش به مثابه فرایند شناخت و فهم مجدد تعریف می‌شود و به عنوان منبع و ابزاری برای جامعه صنعتی پست مدرن در نظر گرفته می‌شود (۱). دانش می‌تواند آشکار یا ضمنی باشد؛ دانش آشکار دانشی است که به آسانی قابل ابلاغ به سایرین بوده و از این رو به راحتی کدگذاری می‌شود. در مقابل، دانش ضمنی شهودی‌تر بوده، در طول یک دوره طولانی آموخته می‌شود و کدگذاری و ابلاغ آن به دیگران امر چندان ساده‌ای نمی‌باشد (۸). این امر که چگونه ارزش دانش سازمانی از طریق مدیریت دانش مؤثر بهبود یابد، موضوعی است که توجهات قابل ملاحظه‌ای را به خود اختصاص داده است (۴). برای سازمان‌ها بسیار مهم است که دانش پیچیده و ضمنی را به دانشی آشکار ترجمان‌کنند تا مدیران سطوح و بخش‌های مختلف بتوانند جریان دانش را از بخشی به بخشی دیگر از سازمان منتقل کنند (۹ و ۱۰). تعریف‌هایی که از مدیریت دانش می‌شود متفاوتند چرا که اهداف، روش‌ها و ساختارهای سازمانی با یکدیگر تفاوت

دارند. از نظر پتراش<sup>۱</sup>، مدیریت دانش مبین آن است که دانش کافی در زمان درستی به افراد منتقل شود تا آن‌ها بتوانند به اخذ تصمیمات بهینه اقدام کنند (۴). در حقیقت مدیریت دانش معرف توانایی سازمان برای شناسایی پتانسیلهای فکری است که در تصمیم‌گیری استراتژیک و عملیاتی از آن استفاده به عمل می‌آید (۱۱ و ۱۲). هدف از مدیریت دانش، آن است که به منظور حل مسائل و افزایش کارایی سازمانی، از دانش و خرد انسانی استفاده درستی به عمل آید (۱۳). در حقیقت مدیریت دانش به بهبود انطباق سازمان با شرایط محیطی، افزایش نوآوری در ارائه محصولات و خدمات، مبادله سریع محصولات جدید و در نتیجه افزایش کارایی سازمانی منجر می‌شود (۱۴). هنگامیکه فعالیت‌های دانشی به نحو مناسبی و به همراه تلاش‌هایی در راستای مدیریت تغییر سازمان، صورت پذیرند، سازمان به مزیت رقابتی بیشتری دست یافته و اقدامات بسیاری را در بازده زمانی کوتاه‌تری انجام خواهد داد (۱۵).

درحالی‌که مفهوم مدیریت دانش مانند بسیاری از مفاهیم که در حوزه مدیریت رایج می‌شوند، می‌توانست به دست فراموشی سپرده شود اما به نظر می‌رسد که بر موضوعاتی تأکید می‌کند که بر استمرار آن می‌افزاید (۱۵).

ابعاد مدیریت دانش از دیدگاه‌های گوناگونی بررسی شده است و محققان مختلف، هر یک از زاویه خاصی به آن نگریده‌اند. از نظر بهات<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، چرخه مدیریت دانش شامل فعالیت‌های کسب، ثبت، انتقال، خلق و کاربرد دانش در سازمان است. خلق دانش، با ایجاد دانش جدید در سازمان سروکار داشته و تأکید آن بر ایجاد دانش رسمی است. کسب دانش به معنای به‌دست‌آوردن دانش جدید از شرکای خارجی است و در بسیاری از صناعت‌ها به مثابه یک الزام رقابتی به حساب می‌آید (۱۶). ثبت دانش دربرگیرنده مجموعه فعالیت‌هایی است که به منظور ثبت و مستندسازی دانش موجود در سازمان انجام می‌گیرد. برای مثال فعالیت‌هایی مانند استفاده از پایگاه داده برای ثبت دانش سازمانی یا مستندسازی تجربیات موفق و ناموفق در این مقوله جای می‌گیرد (۱۷). انتقال دانش بدین معناست که دانش می‌بایست به نحو مفیدی در دسترس تمامی افرادی که به آن در هر زمان و مکانی نیاز دارند قرار گیرد.

1. Petrash  
2. Bhatt

سازمانی، برخاسته از فرضیه‌ای است که فرهنگ سازمانی قوی، به موفقیت عملکرد مالی سازمان منجر می‌شود (۲۲). در حقیقت، بسیاری از دانشگاهیان و مدیران اجرایی معتقدند، عملکرد هر سازمان بستگی به درجه‌ای دارد که افراد به نحو گسترده‌ای از ارزش‌های فرهنگی مشترکی برخوردار باشند (۵).

رابینز<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) به ده ویژگی فرهنگ سازمانی اشاره کرده است که دربرگیرنده خلاقیت فردی، حمایت مدیریت، انسجام و یکپارچگی، کنترل، خطرپذیری، سیستم پاداش، هویت، هدایت، الگوهای ارتباطی و تعارض‌پذیری است (۲۳). در این تحقیق برای سنجش فرهنگ سازمانی از این ده بعد استفاده شده است.

### مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی

هنگامی که سازمان‌ها فرایند مدیریت دانش را آغاز می‌کنند، می‌بایست از عواملی که بر آن اثر می‌گذارد مطلع باشند (۶). در حقیقت، مدیران ارشد باید ارزش‌هایی در سازمان ایجاد کنند که به افزایش خلاقیت و نوآوری یاری رساند. گرچه تحقیقات تجربی اندکی وجود دارند که در آن‌ها آن دسته از ویژگی‌های فرهنگی کلیدی که به کارآمدی بیشتر مدیریت دانش منجر می‌شود مشخص شده باشند (۲۴)، چنانچه سازمانی بتواند از فرهنگ به منظور مدیریت کارآمد دانش استفاده کند، به بهبود عملکرد منجر می‌شود (۴).

نتایج حاصل از تحقیقات علوی و لیدنر<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) حاکی از آن است که تجربه تسهیم دانش در سازمان‌ها و موفقیت مدیریت دانش اساساً به فرهنگ سازمانی بستگی داشته و مدیریت مؤثر دانش، وابسته به هماهنگی میان فرهنگ، مدیریت و سازمان می‌باشد (۲۵). در همین راستا، برخی اندیشمندان اذعان می‌دارند که مدیران می‌بایست به ترویج ارزش‌های مناسبی بپردازند که فرایند مدیریت دانش را تسهیل می‌نمایند (۵). در حقیقت، فرهنگی که حامی نوآوری باشد، رابطه معناداری با مدیریت دانش دارد (۴) و فرهنگی که از مدیریت دانش حمایت کند، یکی از مهم‌ترین عوامل برای موفقیت فعالیت‌های دانشی است که البته ایجاد آن کار دشواری بوده و مستلزم تغییر در نگرش‌ها و رفتارها و وجود رهبری توانمند است (۲۶). داوینپورت و پروساک<sup>۶</sup> (۱۹۹۸) اذعان می‌دارند، زمانی که یک سازمان از یک

فناوری‌های جدید مانند اینترنت و سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم‌گیری و جلسات بحث گروهی به انتقال دانش کمک می‌کنند (۱۸). کاربرد دانش و بهره‌برداری از آن به این معناست که از طریق به‌کارگیری دانش در محصولات و خدمات، تولید مجدد آن‌ها و ورود کالاها به بازار، امکان استفاده هر چه بیشتر از قابلیت‌های سازمانی فراهم آید (۱۶).

لازم به یادآوری است که در این تحقیق، به منظور سنجش مدیریت دانش از ابعاد فوق (کسب دانش، خلق دانش، ثبت دانش، کاربرد دانش و انتقال دانش) استفاده شده است.

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ نشان‌دهنده فلسفه، ایدئولوژی، ارزش‌ها، باورها، مفروضات و هنجارهای بشری بوده و به معنای قدرت نامشهود پنهان شده در پس مقولات مشهود است که دارای اثر شگرفی بر رفتار افراد می‌باشد. شاین<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) در اثر خود تحت عنوان "فرهنگ سازمانی و رهبری"، اذعان می‌کند که فرهنگ الگویی از مفروضات اساسی است که یک گروه معین ابداع و کشف کرده، یا ارائه می‌دهد تا بتواند از عهده مسائلی نظیر انطباق با محیط خارجی و یکپارچگی داخلی برآید (۱۹). چانگ و لی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) به نقل از سوننفلد<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) فرهنگ سازمانی را به عنوان مفروضات اساسی، ارزش‌ها، هنجارها، نمادها، زبان، تشریفات و افسانه‌هایی که اعضا در آن‌ها مشترکند تعریف می‌کنند (تمامی عناصر معناداری که به اعضای سازمان معنا می‌بخشند و به عنوان رهنمودهایی برای رفتار پذیرفته می‌شوند) (۴). همچنین فرهنگ سازمانی می‌تواند منزله جوهر و روح یک سازمان (۲۰) و عاملی که سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند، تعریف شود (۱۳). فرهنگ سازمانی، مانند شخصیت انسان‌ها، پیچیده و متناقض است و فهم آن به معنای فهم تفاوت‌هایی است که میان قوانین رسمی و غیر رسمی وجود دارد. افراد برای آنکه بتوانند در یک سازمان به موفقیت دست پیدا کنند، می‌بایست همگام با انتظارات و قواعد فرهنگی سازمان عمل کنند (۵). چرا که فرهنگ یک سازمان بر تعاملات کارکنان و کارکرد سازمان اثر می‌گذارد و در نهایت بر تمامی تصمیم‌گیری‌ها تأثیرگذار است (۲۱). دلیل اساسی برای شهرت گسترده فرهنگ در بستر

4. Robbins  
5. Alavi and Leidner  
6. Davenport and Prusak

1. Shien  
2. Chang and Lee  
3. Sonnenfeld

صورت می‌پذیرد، تأثیر می‌گذارد. بنابراین، ایجاد فرهنگی که حامی دانش باشد و فرایند مدیریت دانش را تسهیل کند، بس ضروری به نظر می‌رسد (۶).

با توجه به مطالب اذعان‌شده، در این تحقیق، تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش مورد مطالعه قرار گرفته است تا به‌طور تجربی بررسی شود که آیا فرهنگ سازمانی می‌تواند به مثابه تسهیلگر فرایند مدیریت دانش عمل کند؟

### فرضیه‌های تحقیق

با توجه به مباحث مطرح‌شده درباره اهمیت مدیریت دانش و رابطه آن با فرهنگ سازمانی، در این تحقیق به بررسی فرضیه‌های زیر پرداخته شده است:

#### فرضیه اصلی

فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش تأثیرگذار است.

#### فرضیه‌های فرعی

۱. فرهنگ سازمانی بر کسب دانش تأثیرگذار است.
۲. فرهنگ سازمانی بر ثبت دانش تأثیرگذار است.
۳. فرهنگ سازمانی بر انتقال دانش تأثیرگذار است.
۴. فرهنگ سازمانی بر خلق دانش تأثیرگذار است.
۵. فرهنگ سازمانی بر کاربرد دانش تأثیرگذار است.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، از لحاظ روش، توصیفی-تحلیلی و از نوع میدانی است. ابزار اصلی در این تحقیق پرسشنامه بوده است که پس از مطالعات گسترده و استفاده از نظرات اساتید و با عنایت به کارهای پیشین طراحی و تنظیم شد. برای سنجش مدیریت دانش از مجموعه سئوالاتی درباره ابعاد مدیریت دانش و برای سنجش فرهنگ سازمانی از مجموعه پرسش‌هایی درباره ابعاد فرهنگ سازمانی استفاده شد. به‌طور کلی پرسشنامه این تحقیق دارای ۴۲ سؤال است که ۲۲ سؤال آن، به سنجش مدیریت دانش با ابعاد کسب دانش، ثبت دانش، انتقال دانش، خلق دانش و کاربرد دانش (ابعاد مطرح‌شده توسط باهات) اختصاص داده شده است و ۲۰ پرسش به سنجش فرهنگ سازمانی با ابعاد خلاقیت فردی، حمایت مدیریت، انسجام و یکپارچگی، کنترل، خطرپذیری، سیستم پاداش، هویت، هدایت، الگوهای ارتباطی و تعارض‌پذیری (ابعاد مطرح‌شده توسط رابینز) می‌پردازد.

سیستم مدیریت دانش کامل برخوردار باشد، اما از فرهنگی که از این سیستم حمایت‌کند محروم باشد، کارایی مدیریت دانش محدود می‌شود. تنها در هنگام حضور هر دو این عوامل (سیستم مدیریت دانش کامل و فرهنگ سازمانی حامی آن) موفقیت حداکثر خواهد شد (۲۷). لیاو و چنگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) نیز معتقدند که سازمان‌ها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌بایست چهار ویژگی را در خود نهادینه سازند: چشم‌انداز شفاف، فرهنگ مبتنی بر اعتماد، آگاهی نوآورانه (تشویق تفکر به طرق گوناگون، حمایت از اصلاح خطاها) و مشارکت کارکنان (۲۸).

عده‌ای از دانشمندان بر این باورند که به دلیل فرهنگ‌های سازمانی مختلف، هنگامی که به ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش اقدام شود، تفاوت‌هایی در برنامه‌ریزی برای فرایندهای کسب، نوآوری، ذخیره‌سازی و انتشار دانش، وجود خواهد داشت (۱۳). در حقیقت، فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان مانعی اساسی بر سر راه کسب و به‌کارگیری دانش عمل کند (۵). از این‌رو، فرهنگ سنگ بنای فعالیت‌های دانشی است و بر نحوه پذیرش این فعالیت‌ها از جانب سازمان تأثیر می‌گذارد (۲۹) و چنانچه قرار باشد فعالیت‌های دانشی بخش لاینفک چگونگی انجام کار در سازمان باشند، برای اطمینان حاصل کردن از اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها، می‌بایست فرهنگ سازمانی از این فعالیت‌ها حمایت کند (۵). در حقیقت، ارزش‌های سازمانی، خط‌مشی‌هایی را برای حل مسائل و چگونگی خلق و انتشار دانش ایجاد می‌کنند و سازمان را در جهت تحقق چشم‌انداز هدایت می‌کنند (۲۱). مدیران اجرایی دریافته‌اند که ابعاد انسانی فعالیت‌های مدیریت دانش از اهمیت بسیاری برخوردار است. در حقیقت، مدیران نمی‌بایست انتظار داشته‌باشند که نرم‌افزارها، تمامی مسائل را حل کنند. همچنین چنانچه مدیران بیش از یک سوم انرژی و پول خود را به تکنولوژی اختصاص دهند، عوامل مهم سازمانی از جمله فرهنگ را به دست فراموشی سپرده‌اند (۲۴). در واقع، فقط تکنولوژی نیست که به موفقیت سازمان‌ها منجر می‌شود، بلکه کارکنان برتر و فرهنگ سازمانی خلاق در این میان نقش بسزایی در موفقیت سازمان‌ها دارند (۳۰). فرهنگ یک سازمان نه تنها تعریف‌کننده ارزش و مزایای حاصل از به‌کارگیری دانش در سازمان‌ها است، بلکه همچنین بر تلاش‌هایی که از جانب کارکنان در این راستا

تمامی سؤالات باقی مانده بیش از ۰/۵ بوده و هیچ یک از سؤالات حذف نشد. نتایج تحلیل عاملی این مرحله بیانگر آن بود که سه عامل اول، ۶۵/۲۳ درصد تغییرپذیری متغیرها را توضیح می‌دهند. در نتیجه سؤالات ۱، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸ و ۱۶ به عامل اول اختصاص یافت و ایجاد دانش نامیده شد، سؤالات ۲، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۷، ۱۹ و ۲۱ به عامل دوم اختصاص یافت و تسهیم دانش نام‌گذاری شد و سؤالات ۱۰، ۱۳، ۱۴، ۱۵ و ۲۰ به عامل سوم اختصاص یافت و بهره‌برداری از دانش نامیده شد.

پرسشنامه فرهنگ سازمانی که دارای ۲۰ سؤال بود که با توجه به ابعاد فرهنگ سازمانی مطرح شده توسط رابینز طرح شده بود و به دلیل استاندارد بودن سؤالات، در تحلیل عاملی اکتشافی تغییری نکرد.

در نهایت ۴۰ سؤال (۲۰ سؤال درباره مدیریت دانش و ۲۰ سؤال درباره فرهنگ سازمانی) تحلیل شد. ابعاد جدید مدیریت دانش پس از تحلیل عاملی ایجاد دانش، بهره‌برداری از دانش و تسهیم دانش نام گرفتند. از این‌رو، فرضیه‌های فرعی تحقیق پس از انجام تحلیل عاملی به صورت زیر تغییر یافت:

◀ فرهنگ سازمانی بر ایجاد دانش تأثیرگذار است.  
 ◀ فرهنگ سازمانی بر بهره‌برداری از دانش تأثیرگذار است.

◀ فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش تأثیرگذار است.  
 برای اینکه مدل اندازه‌گیری تأیید شود، باید شاخص‌های آن برازش مناسبی داشته باشند. اگر مقدار  $\chi^2$  کم، نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) کوچک‌تر از ۳، RMSEA<sup>۱</sup> کوچک‌تر از ۰،۱ باشد و نیز GFI<sup>۲</sup> و AGFI<sup>۳</sup> بزرگ‌تر از ۹۰٪ باشند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل برازش بسیار مناسبی دارد. با توجه به شکل ۱، مقدار  $\chi^2$  بر درجه آزادی در این مدل برابر با ۲،۶۴ بوده همچنین GFI برابر با ۰،۹۳ و AGFI برابر با ۰،۹۶، RMSE برابر با صفر و میزان p-value برابر با ۰،۱۴۱ و بیشتر از سطح معنی‌داری استاندارد ( $\alpha = 0 / 05$ ) بوده که همگی حکایت از برازش مناسب این مدل دارد و بیانگر این امر است که پرسشنامه این تحقیق دارای اعتبار و روایی بالایی است.

جامعه آماری در این تحقیق وزارت صنایع است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۰۰ نفر از کارکنان این وزارتخانه انتخاب شدند که در نهایت ۱۶۲ پرسشنامه برگشت داده شد.

## روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه، با استفاده از برنامه نرم‌افزار آماری در علوم اجتماعی (SPSS) و نرم‌افزار پیشرفته لیزرل و روش‌های آماری به شرح زیر، اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت:

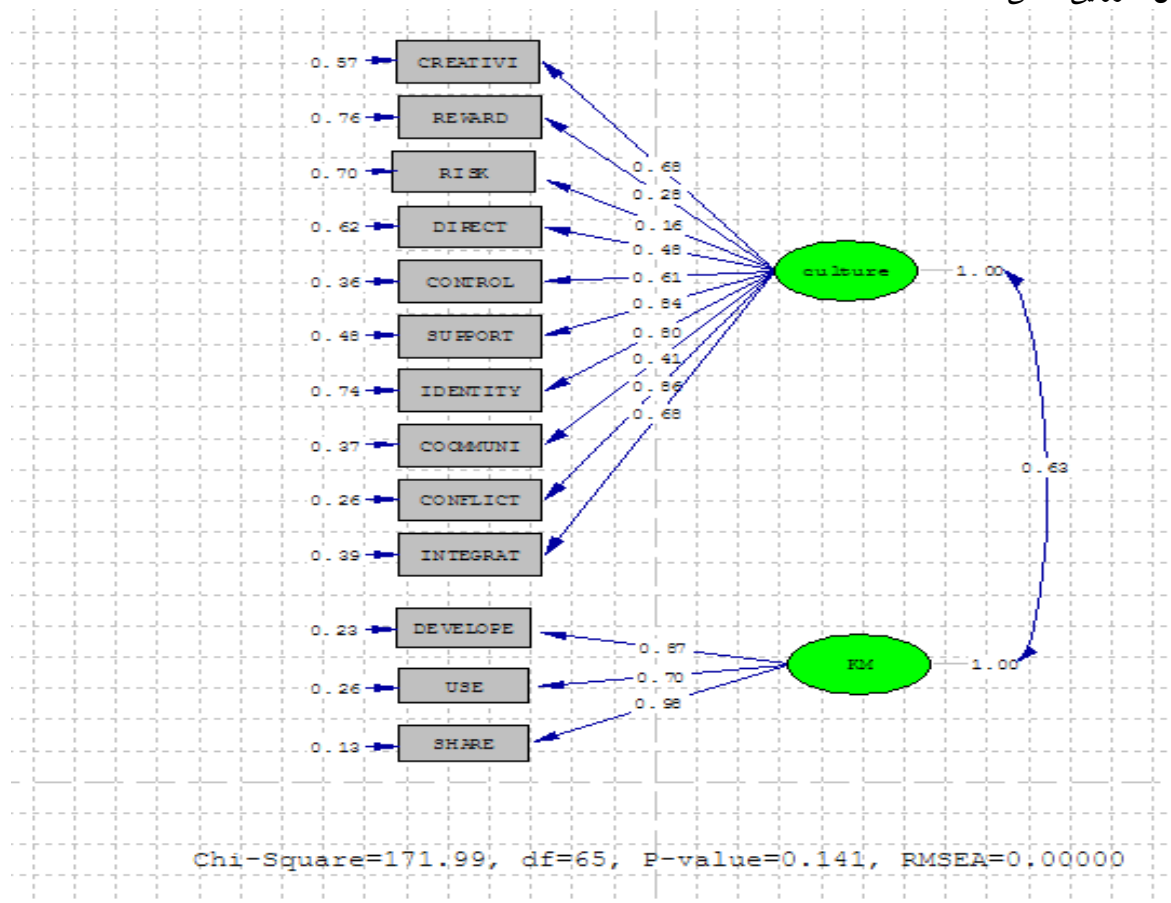
۱. تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی برای بررسی روایی عاملی پرسشنامه؛
۲. آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف برای سنجش نرمال بودن توزیع متغیرها؛
۳. آزمون ضریب همبستگی برای سنجش ارتباط میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش؛
۴. آزمون علامت برای بررسی وضعیت متغیرها؛
۵. مدل معادلات ساختاری برای سنجش تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش.

## تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی برای بررسی روایی عاملی پرسشنامه

به منظور تعیین پایایی پرسشنامه، تعداد ۳۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۹۶۲ به دست آمد. همچنین در این پژوهش به منظور بررسی روایی عاملی پرسشنامه، با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ۸/۵۳ مبادرت به انجام تحلیل عاملی اکتشافی شد. در تحلیل عاملی پرسشنامه مدیریت دانش، میزان KMO، ۰/۸۶۱ به دست آمد که این امر حاکی از کفایت نمونه‌گیری است. همچنین از آنجایی که ضریب معناداری برابر با صفر بوده که این مقدار کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مناسب تشخیص داده شد. پرسشنامه اولیه مدیریت دانش مرکب از ۲۲ سؤال و ۵ عامل بود که ۴ پرسش اول به سنجش کسب دانش، از سؤال ۵ تا ۸ به سنجش ثبت دانش، از سؤال ۹ تا ۱۳ به سنجش انتقال دانش، از سؤال ۱۴ تا ۱۸ به سنجش خلق دانش و از سؤال ۱۹ تا ۲۲ به سنجش استفاده از دانش اختصاص یافته بود. بعد از انجام تحلیل عاملی در مرحله اول، پرسش‌های ۱۰ و ۲۲ به دلیل بار عاملی کم حذف شد و در مرحله دوم، اشتراک متغیر

1. Root Mean Square Error of Approximation  
 2. Goodness of Fit Index  
 3. Adjusted Goodness of Fit Index

شکل ۱. روایی عاملی



جدول ۱. نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

	حمایت	خلاقیت	فرهنگ سازمانی	مدیریت دانش	تسهیم دانش	بهره‌برداری از دانش	ایجاد دانش
sig	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۶۶	۰/۰۰۹	۰/۱۴۷	۰/۰۴۱	۰/۰۳۴

	انسجام	کنترل	خطرپذیری	سیستم پاداش	هویت	هدایت	الگوهای ارتباطی	تعارض پذیری
sig	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰۳	۰/۰۰	۰/۰۰۱

با توجه به جدول فوق، sig تمامی عوامل به غیر از تسهیم دانش و فرهنگ سازمانی کمتر از ۰,۰۵ بوده، از اینرو می‌توان گفت که توزیع هیچ‌کدام از این عوامل به غیر از دو عامل نامبرده نرمال نیست و برای آزمون فرضیه‌ها و انجام سایر آزمون‌های آماری باید از آمار ناپارامتریک استفاده شود.

### آزمون نرمال بودن نمره عامل‌های بدست آمده

برای آزمون نرمال بودن نمره عامل‌های به‌دست‌آمده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول یک نشان داده شده است.

**جدول ۲. ضریب همبستگی فرهنگ سازمانی و عوامل مدیریت دانش**

تسهیم دانش	بهره‌برداری از دانش	ایجاد دانش	مدیریت دانش	فرهنگ سازمانی
**۰/۵۱۲	**۰/۴۷۸	**۰/۴۷۹	**۰/۵۲۸	

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است

**آزمون همبستگی بین عامل‌ها**

جدول شماره دو نشانگر نتایج همبستگی میان فرهنگ سازمانی و ابعاد مدیریت دانش است. همان‌طور که نتایج جدول روبرو نشان می‌دهد، بین فرهنگ سازمانی و تمامی ابعاد مدیریت دانش در سطح معناداری ۹۹ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

**آزمون علامت**

از آزمون علامت (sign) برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق (مناسب بودن یا مناسب نبودن آن‌ها) استفاده شده است. جداول زیر نتایج این آزمون را در وزارت صنایع نشان می‌دهد.

**جدول ۳. وضعیت متغیرهای تحقیق**

	ایجاد دانش	بهره‌برداری از دانش	تسهیم دانش	مدیریت دانش	فرهنگ سازمانی	خلاقیت	حمایت
<b>تفاوت منفی</b>	۹۰	۹۳	۸۱	۹۳	۶۳	۶۹	۳۶
<b>تفاوت مثبت</b>	۶۰	۶۰	۷۲	۶۹	۹۶	۵۱	۹۹
<b>Sig</b>	۰/۰۱۸	۰/۰۱۰	۰/۵۱۸	۰/۰۷۱	۰/۳۱۱	۰/۱۲۱	۰/۰۰۰

	تعارض پذیری	الگوهای ارتباطی	هدایت	هویت	سیستم پاداش	خطرپذیری	کنترل	انسجام
<b>تفاوت منفی</b>	۲۷	۴۸	۷۲	۷۲	۳۳	۱۸	۱۰۲	۴۵
<b>تفاوت مثبت</b>	۸۷	۴۲	۴۵	۴۸	۸۴	۱۱۷	۲۷	۵۴
<b>sig</b>	۰/۰۰۰	۰/۵۹۸	۰/۰۱۶	۰/۰۳۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۴۲۱

متوسط بوده، وضعیت ایجاد دانش، بهره‌برداری از دانش، هدایت، هویت و کنترل مناسب است و حمایت، تعارض‌پذیری، سیستم پاداش و خطرپذیری از وضعیت نامناسبی برخوردارند.

**مدل معادلات ساختاری برای سنجش تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش**

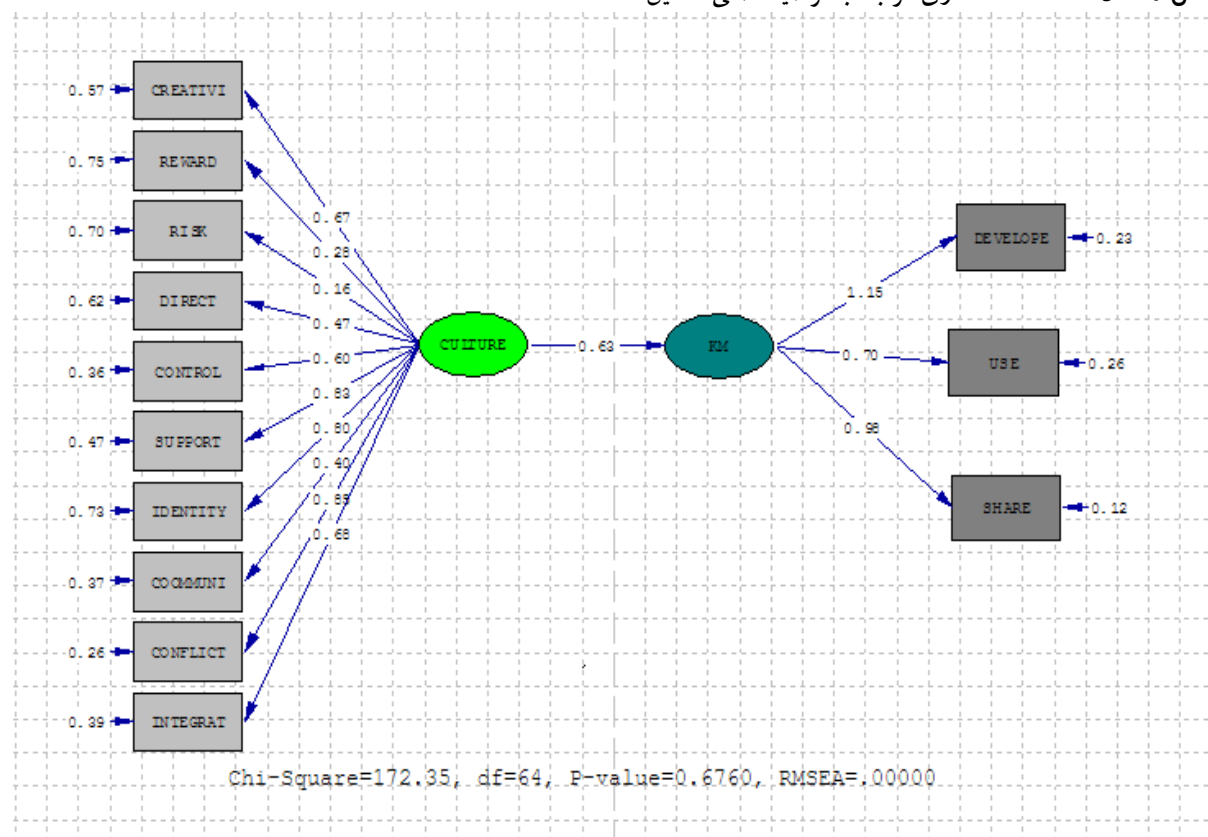
برای بررسی وجود و یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای پژوهش، با استفاده معادلات ساختاری، فرضیه‌های تحقیق به آزمون گذاشته شدند. شکل ۲ نشان‌دهنده نتایج مرتبط با فرضیه اصلی تحقیق است.

بر طبق این آزمون، در هر کجا که عدد معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ باشد میان وضعیت متغیر و میانگین در نظر گرفته شده (عدد ۳ که در وسط طیف لیکرت قرار می‌گیرد) تفاوت معناداری وجود ندارد و وضعیت متغیر متوسط خواهد بود. اما چنانچه عدد معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ بوده و فراوانی تفاوت منفی بیشتر از فراوانی تفاوت مثبت باشد، وضعیت متغیر مناسب است در حالی که، اگر عدد معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ بوده و فراوانی تفاوت منفی کوچک‌تر از فراوانی تفاوت مثبت باشد، وضعیت متغیر نامناسب است. با توجه به جداول فوق، وضعیت مدیریت دانش، تسهیم دانش، فرهنگ سازمانی، خلاقیت، الگوهای ارتباطی و انسجام

همان‌طور که شاخص‌ها نشان می‌دهد نسبت کای دو به درجه آزادی برابر با  $2/68$  است (کوچک‌تر از ۳) و همچنین میزان RMSEA برابر با  $0/000$  (کوچک‌تر از  $0/01$ ) و p-value بیشتر از سطح معنی‌داری استاندارد

همان‌طور که شاخص‌ها نشان می‌دهد نسبت کای دو به درجه آزادی برابر با  $2/68$  است (کوچک‌تر از ۳) و همچنین میزان RMSEA برابر با  $0/000$  (کوچک‌تر از  $0/01$ ) و p-value بیشتر از سطح معنی‌داری استاندارد

شکل ۲: مدل معادلات ساختاری مرتبط با فرضیه اصلی تحقیق



حد زیادی به واسطه قوانین، رویه‌ها و مقررات محدود می‌شوند، اهداف سیاسی و مبهم بوده و اندازه‌گیری آن‌ها مشکل است، کالاها و خدماتی که در بخش دولتی تهیه می‌شوند، اغلب انحصاری هستند و تحت نفوذ بازار قرار نمی‌گیرند، نقل و انتقال رهبران در بخش دولتی بیشتر رخ می‌دهد و این سازمان‌ها مستلزم آنند که خدمات را به‌طور مساوی در اختیار تمامی شهروندان قرار دهند. با توجه به وظایف خطیر و ماهیت خاص این سازمان‌ها، بر مسئولین واجب است که با به‌کارگیری سازوکارهای لازم برای بهبود هر چه بهتر عملکرد این دستگاه‌ها گام بردارند.

به نظر می‌رسد که یکی از سازوکارهایی که می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌ها منجر شود، مدیریت مؤثر دانش باشد. در حقیقت مدیریت دانش مزایایی را برای یکایک

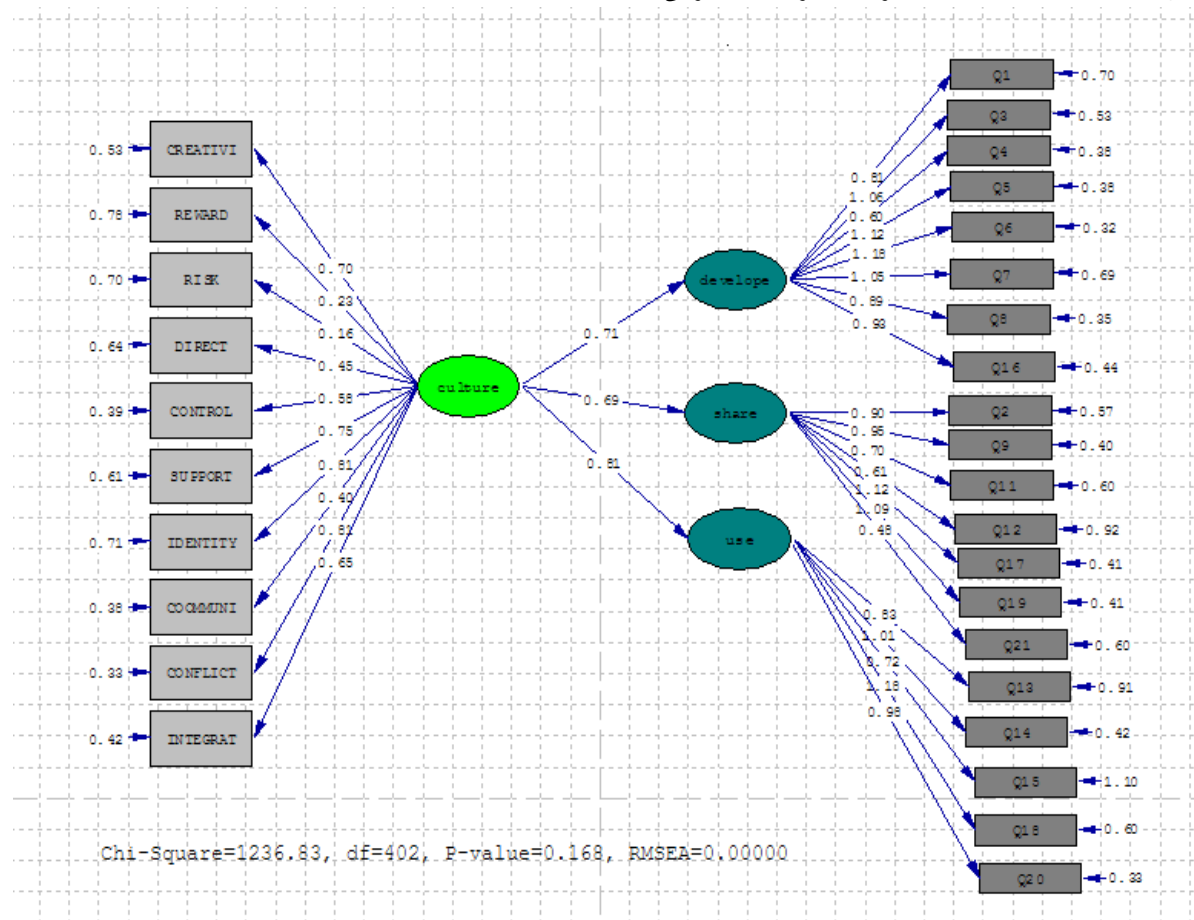
همچنین با توجه به نتایج حاصل از خروجی لیزرل در رابطه با فرضیات فرعی که در شکل ۳ نشان داده شده است، شاخص‌های این مدل حاکی از برازش مناسب مدل و در نتیجه تأیید فرضیه‌های فرعی است. بدین معنا که نسبت کای دو به درجه آزادی کوچک‌تر از ۳، p-value بیشتر از سطح معنی‌داری استاندارد ( $\alpha = 0/05$ )، RMSEA کوچک‌تر از  $0/01$ ، همچنین GFI برابر با  $0/95$  و AGFI نیز  $0/91$  است.

## بحث

سازمان‌های دولتی به دلیل وجود ذینفعان متعدد و رسالت‌های در حال تغییر، نوعاً قادر به رسیدن به کارایی مستمر در فعالیت‌های آن‌ها نیستند. در بخش دولتی فعالیت‌ها تا



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری مرتبط با فرضیه‌های فرعی تحقیق



مهم‌ترین فعالیت برای ایجاد ارزش و کسب مزیت رقابتی بوده و این امر نه تنها برای سازمان‌های دانش محور و بخش خصوصی بلکه برای سازمان‌های دولتی نیز صادق است، تلاش‌هایی که در راستای مدیریت دانش صورت می‌پذیرد، باید به گونه‌ای باشد که دانش ضمنی بتواند بیان شود تسهیم شود و مورد بحث و تبادل نظر قرار گیرد چرا که امروزه فرض می‌شود که دانش یک سرمایه کلیدی است و بهره‌برداری مؤثر از آن تعیین‌کننده موفقیت سازمان است. همچنین نتایج تحقیق نشان می‌دهند که در وزارت صنایع وضعیت فرهنگ سازمانی، خلاقیت، الگوهای ارتباطی و انسجام متوسط بوده، هدایت، هویت و کنترل وضع مناسبی دارند و حمایت، تعارض‌پذیری، سیستم پاداش و خطرپذیری از وضعیت نامناسبی برخوردارند. با توجه به متوسط بودن وضعیت مدیریت دانش و متوسط بودن فرهنگ سازمانی، تأیید فرضیه اصلی این تحقیق که حاکی از تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش است، عقلانی به نظر می‌رسد. در حقیقت با توجه به اهمیت فزاینده فرهنگ یک

کارکنان، گروه‌های کاری و سازمان فراهم می‌کند و به کسب مزیت رقابتی منجر می‌شود چرا که دانش سازمانی به منزله یک دارایی استراتژیک ارزشمند است و به‌کارگیری آن دستیابی به اهداف را تسهیل می‌نماید. مدیریت دانش به ایجاد توانمندی‌های جدیدی منجر شده، باعث بهبود عملکرد گشته و نوآوری را تشویق می‌نماید. مدیریت مؤثر دانش افراد درون سازمان را قادر می‌سازد تا از تمامی منابعی که در دسترس دارند استفاده مفیدتری نمایند و از آنجایی که باعث توسعه سایر توانمندی‌ها می‌شود، برای بقای بلندمدت سازمان نیز ضروری است. در حقیقت این مقوله به بهبود عملکرد مالی، افزایش نوآوری، پیش‌بینی مشکلات، ارتقای یادگیری سازمانی و استفاده بهتر از اطلاعات منجر می‌شود.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهند که در وزارت صنایع وضعیت مدیریت دانش به‌طور کلی و وضعیت تسهیم دانش، متوسط بوده و ایجاد دانش و بهره‌برداری از دانش دارای وضع مناسبی هستند. از آنجایی که که تسهیم دانش

## منابع و مآخذ

- Schaurhofer, M. & Peschl, M.F. (2005) Autonomy: starting point and goal of personal and social change: A constructivist perspective on knowledge management in empowerment processes, *Kybernetes*: vol 34, No 1: pp. 261-277.
- Peng, J., Li-Hua, R. & Moffett, S. (2007) Trend of knowledge management in China: challenges and opportunities, *Journal of Technology Management in China*: vol 2, No 3: pp.198-211.
- Meyer, B. & Sugiyama, K. (2007) The concept of knowledge in KM: a dimensional model, *Journal of knowledge management*: vol 11, No 1: pp.17-35.
- Chang, S.Ch. & Lee, M.Sh. (2007) The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on organizational management: an empirical study in Taiwan, *The Business Review*: vol 7, No 1: pp.295-301.
- Lai, M. & Lee, G. (2007) Relationships of organizational culture toward knowledge activities, *Business Process Management Journal*: vol 13, No 2: pp. 306-322.
- Yeh, Y., Lai, S. & Ho, Ch. (2006) Knowledge management enablers: a case study, *Industrial Management & Data Systems*: vol 106, No 6: pp.793-810.
- Liao, S.H. (2003) Knowledge management technologies and application-literature review from 1995-2002, *Expert systems with applications*: vol 25: pp.155-164.
- Garud, R. & Nayyar, P.R. (1994) Transformative capacity: continual structuring by intertemporal technology transfer, *Strategic Management Journal*: vol 15: pp. 365-385.
- McEvily, S.K. & Chakravarthy, B. (2002) The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and

سازمان و تأثیر آن بر عملکرد و موفقیت سازمانی، به‌کارگیری سازوکارهایی که بتوانند به بهبود هر چه بیشتر آن منجر شوند، امری ضروری است. با توجه به وضعیت نامناسب حمایت، تعارض‌پذیری، سیستم پاداش و خطرپذیری، در این وزارتخانه، به‌کارگیری سازوکارهای ذیل ممکن است باعث بهبود این عوامل شود:

- ◀ از طریق توجه مدیران به نیازهای کارکنان و ایجاد فرصت برای رشد و شکوفایی آن‌ها، می‌توان به ایجاد یک جو حمایتی و دوستانه اقدام نمود؛
- ◀ مرتبط کردن پاداش با عملکرد می‌تواند به ایجاد سیستمی منجر شود که رضایت کارکنان را به ارمغان بیاورد و آن‌ها را به سمت تلاش در جهت عملکرد بهتر سوق دهد؛
- ◀ از طریق تشویق ارائه راهکارهای جدید برای انجام امور، پاداش‌دهی به افکار نو، فاصله‌گرفتن از روش‌های خطی و سنتی و توجه به نظرات مخالف، اما سازنده می‌توان خطرپذیری و تعارض‌پذیری را بهبود بخشید.

در حقیقت تأیید فرضیه‌های این پژوهش، بر این امر صحه می‌گذارد که فعالیت‌های دانشی مانند ایجاد، تسهیم و بهره‌برداری از دانش، در سازمان‌هایی که حامی نوآوری هستند به خوبی رخ خواهد داد. افراد نوآور و بلندهمت، در چنین فرهنگ‌هایی به کامیابی نایل می‌شوند و فرهنگ‌های حامی نوآوری می‌توانند رفتارهای خلاق و نوآورانه‌ای را در میان کارکنان پرورش دهند.

در نهایت می‌بایست خاطر نشان کرد سازمان‌ها مستلزم آنند که از داشتن زیرساختارهای مناسب برای مدیریت مؤثر دانش اطمینان حاصل نمایند. در واقع بنا بر نظریه، لای و هو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، مدیریت مؤثر دانش مستلزم ترکیبی از عناصر استراتژی، رهبری، ساختار، کارکنان، فرهنگ و فناوری اطلاعات است [۶]. در این پژوهش، تأثیر یکی از این عناصر بر مدیریت دانش به‌طور تجربی بررسی شده بود و به نظر می‌رسد انجام تحقیقاتی در زمینه سایر عناصر مذکور می‌تواند در بهبود مدیریت دانش و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان‌ها مثمر ثمر باشد.

1. Yeh, Ho and Lai

- metrics, *Industrial Management & Data Systems*: vol 104 , No 6: pp. 457-468.
19. Schein, E.H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*, (2nd ed), San Francisco: Jossey-Bass.
20. Block, L. (2003) "The Leadership-culture connection: an exploratory investigation", *Leadership and Organizational Development Journal*: vol 24, Iss 5: pp. 318 – 334.
21. Graham, C.M. & Nafukho, F.M. (2007) "Employees' perception toward the dimension of culture in enhancing organizational learning", *The Learning Organization*: vol 14 , No 3: pp.281-292.
22. Ogbonna, E. & Harris, L.C. (2000) "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies", *International Journal of Human Resource Management*: Vol 11, No 4: pp. 766-788.
23. Robbins, S.P. (1990) *Organization Theory: Structures, Designs, and Applications*, N.J: Prentice Hall; 3 edition
24. Park, H., Ribiere, V. & Schulte, W.D. (2004) "Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success", *Journal of Knowledge Management*: vol 8, No 3: pp.106-117.
25. Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001) "Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*: Vol 25, No1: pp. 107-136.
26. Lin, H.F & Lee, G.G. (2004) "Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour", *Management Decision*: Vol 42, No 1: pp. 108-125.
27. Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage what technological knowledge*, *Strategic Management Journal*: vol 23: pp.285-305.
10. Ju, T.L, Li, Ch. & Lee, T. (2006) "contingency model for knowledge management capability and innovation", *Industrial Management & Data Systems*: vol 106 , No 6: pp.855-877.
11. Hsieh, C.T. , Yang, H. & Lin, B. (2002) "Roles of knowledge management in online procurement systems", *Industrial Management & Data Systems*: vol 102, No 7: pp. 365-370.
12. Rowley, J. (2004) "Partnering paradigms? Knowledge management and relationship marketing", *Industrial Management & Data Systems*: vol 104 , No 2: pp.149-157.
13. Lee, Ch. & Chen, W. (2005) "The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in information technology industry", *International Journal of Management*: vol 22, No 4: pp. 661-672.
14. Andrew, H.G., Arvind, M. & Albert, H.S. (2001) "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", *Journal Of Management Information System*: vol 18, No 1: pp.185-214.
15. Swan, J. & Scarbrough, H. (2001) "Knowledge, purpose and process: linking knowledge management and innovation", *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Science*.
16. Bhatt, G.D. (2001) "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people", *Journal of Knowledge Management*: vol 5, No 1: pp. 68-75.
17. Nielsen, A.P. (2006) "Understanding dynamic capabilities through knowledge management", *Journal Of Knowledge Management*: vol 10, No 4: pp. 59-71.
18. Bose, R. (2004) "Knowledge management

29. Ndlela, L.T. & Toit, A.S. (2001) Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise, International Journal of Information Management: Vol 21: pp. 151-65.
30. Pyoria, P. (2007) Informal organizational culture: the foundation of knowledge workers' performance, Journal Of Knowledge Management: Vol 11, No 3: pp. 16-30.
- they Know, Harvard Business School Press, Boston, MA.
28. Liaw, G.F & Cheng, A.Y. (2005) The study of relationship among organizational infrastructure, knowledge management process and knowledge effectiveness, Journal Of Technology Management: Vol 2, No 2: pp. 1-30.