



## بررسی رابطه مدیریت دانش با پرورش کارکنان دانشی با تاکید بر نقش تعدیل گری فرهنگ سازمانی در اداره کل پست استان گلستان

سمیه سلمانی دنگلانی<sup>۱\*</sup>، حسین صفرزاد<sup>۲</sup>، علی اکبر آقایی<sup>۳</sup>

۱- کارشناسی/ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول ، sn.salmani @post.ir

۲- کارشناسی/ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی ، h.safarзад@post.ir

۳- استادیار ، دانشگاه گلستان a\_aghaei@yahoo.com

### چکیده:

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی رابطه مدیریت دانش با پرورش کارکنان دانشی با تاکید بر نقش تعدیل گری فرهنگ سازمانی در اداره کل پست استان گلستان می باشد. این پژوهش از نظر نوع هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده ها، توصیفی و از نوع همبستگی می باشد که در سال ۱۳۹۲ انجام شده است. روش انجام تحقیق به صورت میدانی و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می باشد. در این تحقیق برای سنجش مدیریت دانش از پرسشنامه‌ی لاوسون (۲۰۰۳)، برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استاندارد دنیسون (۲۰۰۷) و برای سنجش پرورش کارکنان دانشی از پرسشنامه طراحی شده پرورش کارکنان دانشی استفاده شده است. تعداد اعضای جامعه آماری ۳۲۰ نفر و اندازه نمونه ۱۷۵ نفر در نظر گرفته شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم افزار SPSS از آزمون های ضریب همبستگی پیرسون اسپیرمن استفاده شده است. این تحقیق شامل دو فرضیه اصلی و ۱۰ فرضیه فرعی است. نتایج حاصل از فرضیات اصلی نشان داد که در اداره کل پست استان گلستان بین مدیریت دانش با پرورش کارکنان دانشی با تاکید بر نقش تعدیل گری فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین نتایج حاصل از فرضیه های فرعی نیز نشان داد بین مولفه های مدیریت دانش (برداشت، پالایش، سازماندهی، اشاعه و کاربرد)، با پرورش کارکنان دانشی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و همچنین فرهنگ سازمانی نسبت به مولفه های مدیریت دانش سهم بیشتری در تاثیرگذاری بر پرورش کارکنان دانشی سازمان دارد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، پرورش کارکنان دانشی، اداره کل پست استان گلستان.

## ۱- مقدمه

مدیریت دانش به عنوان یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمانها در عصر اطلاعات محسوب می‌شود. با بررسی و تحلیل حوضه های مدیریت دانش و اهمیت ویژگیهای آن در حیطه عملکرد سازمانها میتوان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمانها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. به خصوص اگر روند تغییر و تحولات دانش در سازمانهای معاصر به دقت مورد ارزیابی واقع شود این نتیجه مهم حاصل میشود که سازمانهای امروز سازمانهایی اطلاعاتی است که در آن بتدریج فناوری های نیروافزا جای خود را به فناوریهای دانش افزا میدهند، (بصیریان و همکاران، ۱۳۸۷، ۲۲).

در محیط پویا و پیچیده امروزی برای سازمانها ضروری است که به طور مداوم دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتباربخشی و کاربرد در محصولات و خدمات خود به کار گیرند. بنابراین مدیریت سازمانها باید با تکیه بر دانایی برتر امکان اتخاذ تصمیمات معقولتر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از اینرو مدیریت دانش مقوله های مهمتر از خود دانش محسوب میشود که در سازمانها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته های فردی و سازمانی را به دانش و مهارتهای فردی و گروهی تبیین و روشن نماید. از اینرو سازمانها باید محیطی برای اشتراک، انتقال، تقابل دانش در میان اعضا بوجود آورند و افراد را در جهت با معنی کردن تعاملاتشان آموزش دهند. در عصر دانش، اغلب سازمانها درک کرده اند که موفقیت آنها نه به دلیل دارایی های فیزیکی، بلکه به خاطر تجارب و مهارت کارکنان می‌باشد. سازمانها متوجه شده اند که دانش آنها در مورد نحوه انجام دادن امور به عنوان یک دارایی مهم تلقی می‌شود که بایستی مانند دیگر دارایی های ارزشمند سازمان، این دارایی را نیز اداره کرد (پیروز، ۱۳۸۷، ۵۳).

اهمیت منابع انسانی در دانش و تجربه ی افراد و قابلیت های آنها نهفته است. در حقیقت، نظریه پردازان این حوزه، دانش شخصی را به عنوان نخستین منبع تولید دانش سازمانی می‌شناسند. دانش به عنوان مهمترین منبع سازمان های امروزی، از ذهن کارکنان سازمان ناشی می شود. یادگیری چگونگی مدیریت آن می تواند برای سازمانها منافع زیادی از جمله کاهش انجام کار و بهبود فرآیند های سازمانی را در پی داشته باشد. از مهمترین مواردی که موجب پرورش و توسعه کارکنان دانشی در سازمان می‌شود ایجاد، حفظ و ارتقای انگیزه آنان است. این امر زمینه را برای سرمایه گذاری بیشتر سازمانها در بهبود فرهنگ سازمانی و فراهم کردن بستر ایجاد ارتقاء انگیزه ها هموارتر ساخته است. فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی مهم در پیشبرد مدیریت دانش شناخته می‌شود زیرا فرهنگ سازمانی بیانگر مزیت رقابتی برای سازمانها جهت نیل به اهدافشان است. (Delong & Fahey, 2000, 121).

امروزه دانش به عنوان دانایی رقابتی ارزشمندی شناخته می شود که مبنای رشد پایدار و رمز حفظ مزیت رقابتی یک سازمان به شمار می رود. نقش دوگانه فرهنگ هم به عنوان مانع عمده و هم به عنوان عامل توانمند ساز تلاش های مدیریت دانش اهمیت این عامل را در مدیریت مؤثر بر فرایند های هدایت فرهنگ سازمانی می تواند افزایش بهره وری و تحقق اهداف سازمان منوط به داشتن فرهنگی صحیح و موثر است. شکل دهی و هدایت فرهنگ سازمانی می تواند افزایش بهره وری و تحقق اهداف سازمانی را به دنبال داشته باشد. هیچ برنامه مدون مدیریت دانش بدون تحول فرهنگ سازمانی نمی تواند موفق باشد. (Hatch, 1997, 45) لذا فرهنگ سازمانی با ایجاد هماهنگی و انسجام میان بخش های مختلف سازمان، تشویق افراد به نوآوری و توسعه، گسترش دیدگاه های افراد نسبت به محیط و در نهایت پرورش کارکنان دانشی، فرآیند مدیریت دانش را در سازمان حمایت می‌کند. (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹).

## ۲- بیان مسئله

با بررسی تحلیل دانش و اهمیت ویژگیهای آن در حیطه عملکرد سازمانها می توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمانها به یک ضرورت انکار ناپذیر تبدیل شده است. به خصوص اگر روند تغییر و تحولات در جامعه معاصر به دقت مورد ارزیابی واقع شود، این نتیجه مهم حاصل می شود که جامعه فرا صنعتی امروز جامعه اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوریهای نیرو افزا جای خود را به فناوریهای دانش افزا می دهند (احمد پور دادیانی، ۱۳۸۱، ۱۲۸).

در محیط پویا و پیچیده امروزی برای سازمانها ضروری است که به طور مداوم دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتبار بخشی و کاربرد در محصولات و خدمات به کار گیرند. بنابراین مدیریت سازمانها باید با تکیه بر دانش برتر امکان اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این رو مدیریت دانش مقوله ای مهمتر از خود دانش محسوب می شود که در سازمانها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته های فردی و سازمانها را به دانش و مهارتهای فردی و گروهی تبیین و روشن نماید، و آنها را به کارکنان دانشی مبدل نماید (Davenport, 2000, 189). انتقال، خلق و به کارگیری دانش مستلزم وجود فرهنگ سازمانی است که در آن افراد و گروهها تمایل داشته باشند با یکدیگر همکاری نموده و در راستای منافع متقابلی که دارند دانش خود را با یکدیگر سهیم شوند. از این رو سازمانها باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورند و افراد را در جهت با مفهوم کردن معاملاتشان آموزش دهند. تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف پذیر است که می توان به تدریج الگوی تعاملی بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت (رایبیز، ۱۳۸۴، ۲۰۱).

تسلط فرهنگ فردگرایی بر سازمان موجب میشود افراد از انتقال دانشی که دارند مضایقه کنند، در صورتیکه وجود اعتماد، همکاری و فرهنگ اشتراک دانش در میان کارکنان، موجب افزایش خلق و تبادل دانش میشود. تاکید بر یادگیری در فرهنگ سازمانی بر توانایی سازمان در خلق دانش جدید تاثیر میگذارد. لذا سازمانها برای موفقیت در زمینه مدیریت دانش باید فرهنگ یادگیری را در خود گسترش دهند و زمینه های لازم برای یادگیری مستمر را فراهم سازند. نظر به طبیعت اثرگذارنده فرهنگ بر موفقیت "مدیریت دانش"، دانپورت و همکاران وی نیز مدعی هستند که سازمانها بایستی از هم راستایی، ابتکارات مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی اطمینان حاصل کنند، در غیر اینصورت بایستی آن را تغییر دهند (OECD, 2004, 45).

در مطالعاتی که به بررسی دلایل ناکامی مدیریت دانش پرداخته شده فرهنگ سازمانی را عمده ترین مانع موفقیت مدیریت دانش میدانند. در یک بررسی دو چالش عمده در موفقیت مدیریت دانش یافت شد، تشویق به پذیرش فرهنگی مدیریت دانش و تشویق افراد به اشتراک و تبادل دانش. لذا محققان در خصوص وجود یک فرهنگ سازمانی مناسب جهت موفقیت مدیریت دانش، اتفاق نظر دارند و در نهایت به منظور کسب مزیت رقابتی و جهت ادامه بقا و مقابله با شرایط متغییر محیطی، بسیاری از شرکتها و سازمانها به استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیکها و اصول نو رو آورده اند. با دقت به ماهیت سازمانها بخصوص سازمانهای دولتی در خواهیم یافت که طی چند سال آینده، بخش اعظمی از کارمندان سازمانهای دولتی باز نشسته خواهند شد. مشخصا تعداد زیادی از این افراد از مدیران و متخصصان رشته های مختلف هستند و در اختیار گرفتن، تسهیم و استفاده از دانش این افراد قبل از بازنشسته شدن، یکی از مخاطرات و مشکلات اصلی سازمانهای دولتی خواهد بود. در همین راستا، مدیریت سرمایه های انسانی به عنوان یکی از مهمترین استراتژیهای هر سازمان دولتی شناخته میشود و مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین ابزارها و تکنیکهای مدیریتی، نقش مهمی را به عنوان بخشی از استراتژیهای مدیریت سرمایه های انسانی بازی می کند. مدیریت دانش بیان می کند که مهمترین منابع ارزشمند هر سازمان، دانش کارکنان آن است. امروزه تقریبا تمامی امور مستلزم انجام کار دانش محور هستند و لذا تمامی کارکنان باید به نوعی به کارکنان دانش محور تبدیل شوند (کار انجام شده توسط کارکنان به جای اینکه به نیروی بازوی آنها وابسته باشد به دانش آنها متکی است) این بدین معناست که خلق، تسهیم و استفاده از دانش یکی از مهمترین فعالیتهای هر فرد در هر سازمان است (WIIG, 2000, 221).



لذا در عصر دانش لازم است که اجازه داده شود استعدادهای شکوفا گردد. ساختارهای جدیدی لازم است که چنین افرادی پرورش یابند. دانش آنان از جنبه ذهنی، تلویحی و شخصی به آشکار انتقال یابد. به طور کلی پرورش کارکنان دانش، مستلزم استقلال، تواناسازی، مشورت دادن و کمک کردن فرض شده و با آزادی به منظور رشد و توسعه خلاق بودن توأم شده است (Lawson, 2003, 112). از طرفی چون تغییرات فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین جنبه های هر نظام مدیریت دانش می باشد، تاثیر و نقش فرهنگ سازمانی حاکم در اداره کل پست استان گلستان در شکوفا نمودن استعدادهای کارکنان خود از مهمترین مسائل در استقرار مدیریت دانش در این شرکت تشخیص داده شده که از با اهمیت ترین مسائل سازمان نیز بوده و در اولویت برنامه های جاری شرکت مذکور می باشد.

نتایج تحقیقات مختلف پژوهشگرانی همانند امین بیدختی (۱۳۹۰) نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارد. فرهنگ سازمانی نسبت به دیگر عوامل موجود، سهم بیشتری در تأثیرگذاری بر مدیریت دانش داشته است که ممکن است به این دلیل باشد که فرهنگ پایه و اساس ارزشهایی است که چرایی و چگونگی فرایند مدیریت دانش را توضیح داده و در پرورش و شکوفایی کارکنان دانشی نقش موثری دارد. به طور کلی یکی از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت دانش در سازمان ها، فرهنگ سازمانی است. در واقع، فرهنگ سازمانی زیر بنای مدیریت دانش است و نقش مهمی در شکست یا موفقیت راهبردهای سازمانی بازی می کند (Christopian, 2008, 192). از آنجائیکه مدیران اداره کل پست استان گلستان دانش را یک عامل حیاتی تعیین کننده برای رقابت پذیری در بخش دولتی دانسته و خدمات رسانی و سیاست گذاری را دو فعالیت اصلی خود می دانند و بر این باورند که در یک اقتصاد دانش محور، اداره کل پست به شدت در هر دو زمینه با رقابت ملی و حتی بین المللی مواجه شده است. لذا مجبور است تا در راس دانشهای ایجاد شده و به روز قرار گیرد، که خود مستلزم انجام کار دانش محور در تمامی زمینه ها بوده و تمامی کارکنان باید به نوعی به کارکنان دانش محور تبدیل شوند. که در این راستا نقش فرهنگ سازمانی به عنوان مهمترین عنصر در اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش متجلی می باشد. بنابراین با توجه به مطالبی که ذکر گردید؛ محقق به دنبال پاسخ به این سوال می باشد که آیا بین مدیریت دانش با پرورش کارکنان دانشی با تاکید بر نقش تعدیل گری فرهنگ سازمانی در اداره کل پست استان گلستان رابطه معناداری وجود دارد؟

### ۳- تعاریف نظری :

۳-۱- مدیریت دانش<sup>۱</sup> : فرایند کشف، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات و تخصصی در سازمان است که برای فعالیت های نظیر حل مسئله یادگیری پویا، برنامه ریزی استراتژیک و تصمیم گیری ضروری می باشد (عدلی، ۱۳۸۴: ۳۲).

مدیریت دانش فعالیتی است که توسط سازمان ها به منظور شناسایی، ایجاد، ارائه و توزیع دانش جهت استفاده مجدد، کسب آگاهی و یادگیری انجام می شود (گلیک، ۲۰۰۷، ص ۱۱). در نهایت منجر به یادگیری مستمر بمنظور عملکرد بهتر کسب و کار می گردد (چن و آن، ۲۰۰۶ ص ۱۱۶).

برداشت<sup>۲</sup> : برداشت یا اکتساب دانش برای پاسخگویی به نیازهای فعلی و قابل پیش بینی آینده و تحقق اثر بخش هدف ها ضروری است. دانش را می توان از طریق مکانیزم های مختلفی کسب نمود. منبع درون سازمان و منبع بیرون سازمان (عدلی، ۱۳۸۴: ۳۳).

<sup>۱</sup>. Knowledge management

<sup>۲</sup>. Havestin

پالایش<sup>۳</sup> : یعنی فقط دانش مفید و قابل کاربرد اجازه ورود به سازمان را داشته باشد و آنچه در فرایند پالایش مهم است اطمینان از این مسئله است که تمام دانش مفید و ارزشمند انتخاب شده باشد (همان منبع، ۱۳۸۴: ۳۵).

سازماندهی<sup>۴</sup> : در این فرایند، سازمان مجموعه عظیم دانش را بعد از ورود آن به پایگاه برای کاربرد باید ذخیره و سازماندهی کند. فرایند سازماندهی در هر کجای سازمان ممکن است صورت گیرد (همان منبع، ۱۳۸۴: ۳۶).

اشاعه<sup>۵</sup> : توزیع یا سهمیم سازی دانش است. فرایند اشاعه عبارت است از توزیع دانش تا نقاط فعالیت و حتی فراتر از آن، به بیرون سازمان است. به عبارت دیگر انتقال دانش سازمانی، به هر شخص که نیاز دارد. عوامل متعددی می توانند به این فرایند کمک کنند از جمله این عوامل تسهیلات ارتباطی و فرهنگ سازمانی است.

کاربرد<sup>۶</sup> : مهم ترین فرایند می باشد. مزیت رقابتی متعلق به سازمان هایی که بهترین دارایی را دارند نیست؛ بلکه متعلق به سازمان هایی است که به بهترین صورت از دانش خود در عمل استفاده می کنند. کاربرد دانش باعث می شود شکاف بین دانستن با عمل کردن از بین برود و حلقه مهم بازخورد یادگیری با انجام دادن و کاربرد به وجود آید (همان منبع، ۱۳۸۴: ۳۸).

در حال حاضر مدیریت دانش برای بسیاری از کشورهای پیشرفته به عنوان نماد رقابت و عامل دستیابی به قدرت و توسعه است. شرکتهای بزرگ اروپایی از سال ۲۰۰۰ به بعد حدود ۵۵٪ درآمد خود را به مدیریت دانش اختصاص داده اند. جدول شماره ۲-۳ گاه شمار مدیریت دانش را به طور خلاصه نشان می دهد.

جدول (۱) : سیر تحول مدیریت دانش (حسن زاده، ۱۳۸۶)

دهه	روند پیشرفت مفهوم مدیریت دانش
دهه ۱۹۷۰	طرح مدیریت دانش
دهه ۱۹۸۰	بر اهمیت مدیریت دانش افزوده شد و انتشارات مربوط به مدیریت دانش شهرت یافت
اوایل دهه ۱۹۹۰	فعالیت شرکت های امریکایی، اروپایی و ژاپنی در حوزه مدیریت دانش شهرت یافت
اواسط دهه ۱۹۹۰	شبکه های بین المللی مدیریت دانش پدید آمد
اواخر دهه ۱۹۹۰	مدیریت دانش در زمره فعالیت های تجاری شرکت های بزرگ درآمد
اوایل قرن ۲۱	شرکت های بزرگ اروپایی حدود ۵۵٪ درآمد خود را به مدیریت دانش اختصاص دادند.

همان گونه که مشاهده شد به تدریج بر میزان فعالیت ها در زمینه مدیریت دانش افزوده شد که حاکی از اهمیت دانش و مدیریت آن در عصر حاضر است (حسن زاده، ۱۳۸۶: ص ۱۶).

### ۳-۱-۱- طبقه بندی دانش

بحث درباره ی طبقه بندی انواع دانش، بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا انواع مختلف دانش، دارای کاربردهای گوناگونی در مدیریت دانش هستند و همچنین مستلزم بکارگیری مدل های بخصوص در مدیریت دانش می باشند. با بررسی انواع طبقه بندی دانش می

<sup>3</sup>.Filterin

<sup>4</sup>.Orgsnization

<sup>5</sup>.Dissemination

<sup>6</sup>.Lerninh by doing

توان آنها را در جدول زیر خلاصه کرد. جدول شماره (۲-۲) خلاصه انواع طبقه بندی و ویژگیها و کاربرد آن را نشان می دهد(همان منبع، ۱۹).

جدول (۲) : طبقه بندی انواع دانش(حسن زاده، ۱۳۸۶)

دیدگاه صاحب نظران	انواع دانش	ویژگی ها و کاربرد
نوناکا (۱۹۹۴)	۱-دانش آشکار و صریح ۲-دانش نهان	۱-عینی: به صورت رسمی و زبان سیستماتیک بیان می شود و در سیستم های اطلاعات کامپیوتری، کتابها مستندات سازمانی وجود دارد. ۲-انتزاعی: غیر ساختارمند و به آسانی قابل دست یابی نیست این دانش از طریق تجربه و یادگیری عملی کسب می گردد.
بلاکر (۱۹۹۵)	۱-دانش نهان ۱-۱دانش فرهنگی ۲-۱دانش ذهنی ۳-۱دانش مجسم ۲دانش آشکار ۱-۲ دانش نظامند ۲-۲ دانش منظم	-فرایند دستیابی به ادراکات مشترک می شود. - به دانش مهارتهای مفهومی و توانایی های شناختی وابسته است. -این نوع دانش به حضور فیزیکی افراد در معاملات رودررو متکی است -در روابط تکنولوژی، نقش ها و رویه های رسمی وجود دارد. -در قالب علائم و نشانه هاست و می تواند بصورت کتاب و یا اطلاعاتی که بصورت الکترونیکی رد و بدل می شود یافت شود.
ماشلوب (۱۹۹۹)	۱-دانش عملی ۲-دانش عقلانی ۳-دانش تفریحی ۴-دانش روحانی (مقدس) ۵-دانش ناخواسته	۱-دانش مربوط به کسب و کار و دانش های تجربی دیگر از این نوع هستند. ۲-ارضا کننده کنجکاوی های عقلانی و منطقی انسان است. ۳-جنبه تفریحی و احساسی دارد ۴-بودن این دانش مطلوب می باشد اخبار و حوادث دانش مذهبی انسان است و باعث رهایی انسان از گناه می شود. ۵-خارج از علایق انسان است و بی هدف نگهداری می شود.
رنه جورنا (۲۰۰۱)	۱-دانش نهان ۲-دانش صریح ۳-دانش نظری یا تئوریک	۱-در تجارب، فرهنگ و ارزشهای یک فرد یا سازمان نهفته است. ۲-آشکار و کدگذاری شده است از تخصص های عمیق افراد سرچشمه می گیرد و بوروکراسی حرفه ای زیاد
لیدنر و علوی (۲۰۰۱)	۱-دانش نهفته ۲-دانش آشکار ۳-دانش فردی ۴-دانش گروهی	-در زمینه اقدامات و تجارب افراد قرار دارد. -عمومیت دارد و دارای قابل انتقال است -ریشه در اقدامات فردی دارد. -در سیستم های اجتماعی و فرهنگی یک سازمان نهفته است.

### ۳-۱-۲- رویکردهای مدیریت دانش

مطابق نظر سویی مدیریت دانش را نمی توان تعریف کرد مگر آنکه ابتدا مشخص شود چه دیدگاهی نسبت به آن وجود دارد(عدلی، ۱۳۸۴: ۳۹). بنابراین ابتدا رویکردهای مدیریت دانش معرفی می شود سپس براساس آن تعاریفی چند از مدیریت دانش بیان خواهد شد. براون ودوگوید (۲۰۰۰) دو رویکرد را در خصوص مدیریت دانش معرفی کرده اند هر کدام از این رویکردها تحت تأثیر پارادایم های خاص خود هستند.

- ۱- رویکرد فرایند مدار: در این رویکرد دانش مستتر در ذهن افراد را می توان از طریق مصاحبه های رسمی، جلسات رسمی، کدگذاری، ذخیره نمود . هم چنین آن را انتقال داد. این رویکرد، ریشه در جنبش هوش مصنوعی دارد؛ لذا رایانه و متخصصان رایانه در مرکز توجه این رویکرد هستند. در اینجا به دانش به عنوان مجموعه ای از داده ها نگریسته می شود. رویکرد مدیریت دانش در این جا رویکردی تکنولوژیکی است، همچنین در این رویکرد نگاه به محیط یک نگاه ایستا می باشد.





- ۲- رویکرد عمل گرا. در این رویکرد اعتقاد بر این است که نمی شود همه دانش را صرفاً به عنوان مجموعه ای از داده ها در نظر گرفت و بر این باور است که دانش از طریق روش های خلاقانه و فی البداهه ای که افراد از طریق آن کارهای خود را انجام می دهند، رشد می کند مدیران باید فرایندهای اجتماعی مناسبی را جهت گردش دانش بین افراد ایجاد کنند. این رویکرد محیط را غیر قابل پیش بینی و آن را پویا و در حال تغییر می بیند (حسن زاده، ۱۳۸۶ : ۱۰۳-۱۰۲).
- رویکرد دیگری در زمینه مدیریت دانش وجود دارد که توسط بارکلی و موری (۱۹۹۷) معرفی شده است. آنها بیان می کنند از سه منظر می توان به مدیریت دانش نگاه کرد.
- ۱- رویکرد ماشینی به مدیریت دانش: عبارت است از کاربرد تکنولوژی و منابع برای انجام دادن بیشتر اما بهتر وظیفه، مفروضات اصلی این رویکرد شامل موارد زیر است:
  - قابلیت دسترسی به اطلاعات یک اصل مهم است. روش های دسترسی و کاربرد مجدد اسناد متنوع است مانند: ارتباط فرامتنی، پایگاه داده ها، جستجوی متن کامل و ...
  - انواع تکنولوژی شبکه سازی راه حل اصلی است.
  - تکنولوژی و میزان مصرف اطلاعات، کار را انجام می دهند.
- ۲- رویکرد فرهنگی یا رفتاری به مدیریت دانش: ریشه های این رویکرد در فرایند مهندسی مجدد و تغییر است که دانش را بعنوان موضوع مدیریت مطالعه می کند و برخلافیت و نوآوری ( سازمان یاد گیرنده ) تاکید دارد مفروضات این رویکرد عبارت هستند از :
  - فرهنگ و رفتارهای سازمان، با توجه به اینکه محیط های سازمانی بوسیله اطلاعات محاصره شده اند نیاز به تغییر عمیق دارند، در غیر اینصورت در انجام وظیفه دچار اختلال می شوند .
  - فرهنگ و رفتارهای سازمانی قابل تغییر هستند، اما تکنولوژی برای مسئله دانش به نهایت مرز تاثیر خود رسیده است و نگاه جامع به سازمان الزامی است .
  - فرایند ها مسئله مهم هستند نه تکنولوژی
  - تا مدیران تغییری انجام ندهند، وضع موجود تغییر نخواهد کرد .
- ۳- رویکرد سیستماتیک به مدیریت دانش :این رویکرد اعتقاد سنتی به تحلیل منطقی مسئله دانش را حفظ می کند به این معنا که مسئله می تواند حل شود اما نیاز به تفکر جدید الزامی است . مفروضات اساسی آن شامل موارد زیر است:
  - نتایج پایدار مهم است نه فرایندها یا تکنولوژی یا تعریف دانش.
  - یک منبع در صورتی قابل اداره شدن است که بتوان در مورد آن مدل سازی کرد بسیاری از جنبه های دانش سازمانی قابل مدل سازی است مانند دانش صریح .
  - مدیریت دانش جزء مهم دانش را دارد و در نتیجه رشته و فعالیت انحصاری مدیران نیست. این رویکرد نگاه جامعتری به مدیریت دانش دارد و شامل ابعاد رفتاری، فرهنگی ، تکنولوژی و ترکیب آنها است . در این پژوهش با توجه به هدف تحقیق که مدیریت دانش را بعنوان یک فرایند در نظر گرفته است رویکرد فرهنگی یا رفتاری که قابل انطباق با مدیریت افراد است مدنظر می باشد (عدلی، ۱۳۸۴ : ۲۳-۲۲).

### ۲-۳- کارکنان دانشی:

شاید واژه کارکنان دانشی که اولین بار توسط پیتر دراگر در سال ۱۹۵۹ مطرح گردید تاکنون این چنین، استراتژی سازمانها را تحت تأثیر قرار نداده است چرا که امروزه این واژه تمامی سازمانها را بر آن داشته که برای ربودن گوی سبقت و بقا در عصر

دیجیتال از هیچ کوششی دریغ نورزند. دراکر، کارکنان دانشی را افرادی توصیف کرد که با پردازش اطلاعات موجود برای ایجاد اطلاعات جدید ارزش افزوده‌ای را برای سازمان پدید می‌آورند که میتوان به کمک آن به تعریف و حل مسائل پرداخت. با این تعریف میتوان پی برد که چرا سازمانها عمده تمرکز خود را بر روی جذب و نگهداری کارکنان دانشی معطوف داشته اند (Darchen & Tremblay, 2010,228).

جهانی شدن و پیشرفت مستمر در فناوری اطلاعات نیز ماهیت نیروی کار را تغییر داده، متخصصان اطلاعات را که کارکنان دانشی هستند، جایگزین کارکنان یقه آبی کرده است تا نقش رهبری فناوری اطلاعات را در قرن آینده بر عهده گیرند (Holland,2002,201) از این رو، در شرایط کنونی نقشی که کارکنان دانشی در سازمانها بر عهده دارند بسیار مهم خواهد بود. این کارکنان به دلیل چیزی که می‌دانند، برای سازمان ارزش دارند و به دلیل آنکه می‌توانند با ایده‌ها، نمادها و سایر چیزهای انتزاعی به طور مؤثر کار کنند، ارزشمندند (لی و دیگران: ۱۲۵،۲۰۰۱).

### ۳-۲-۱- تأثیرات کارکنان دانشی در یک سازمان :

چنانچه کارکنان برخوردار از تجربه و دانش به درستی انگیخته شوند، حاصل آن تحول و تعالی در سازمان خواهد بود و دیری نخواهد پایید که چنین سازمانی گوی سبقت را از دیگر سازمانها خواهد ربود. از این رو امروزه نگاه سنتی به کارکنان دانشی، جایگاهی ندارد، و این باور بایستی در سطوح مدیران شکل بگیرد که کارکنان دانشی به واسطه تخصص و تجارب و اندوخته‌ها و خبرگی خاصشان قابل اعتماد بوده و بایستی زمینه برای انجام فعالیت و ارائه ایده‌هایشان فراهم شود.

وجود کارکنان دانشی برای یک سازمان ثمرات ارزشمندی در بردارد از جمله: (Holland & et al,2002.254).

- هزینه سازمان کاهش می‌یابد؛
- سازمان کوچک‌تر می‌شود؛ چرا که جمعی از افراد دانش‌مدار و متخصص و خودبسنده وجود دارند که سازمان را به پیش می‌برند؛
- باعث ارتقاء سطح کیفیت محصولات می‌شوند؛
- تحول در مدیریت را به دنبال دارد؛ کارکنان دانشی، مدیریت دانش‌مدار را طلب می‌کنند؛
- توان رقابتی سازمان افزایش می‌یابد؛
- روزآمدی سازمان محقق می‌شود؛ چرا که نیروی دانشی ضمن کسب جدیدترین دستاوردها، خود نیز در تولید و نشر دانش سهیم می‌شود.

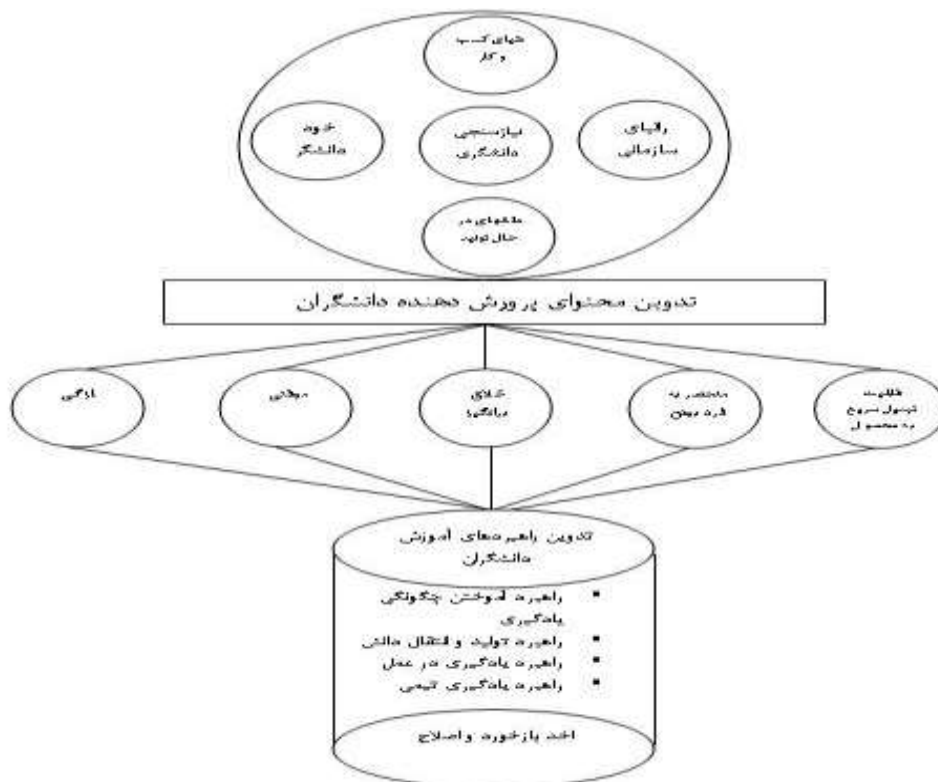
پیتر دراکر در کتاب «جامعه فرا سرمایه داری»، کارکنان دانشی را به دو بخش تقسیم کرده است:

۱. کارکنان عالی رتبه دانشی که شامل متخصصینی مثل دکترها، اساتید و مشاوران است که عمدتاً فعالیت ذهنی دارند؛
۲. فن‌سالاران دانشی که با دستان و هوش خود در صنایع فناوری اطلاعات، پزشکی و حوزه‌های دیگر فعالیت می‌کنند.





شکل (۱) : مراحل و مولفه های پرورش کارکنان دانشی سازمانی ( ایرج سلطانی، ۱۳۸۵، ۱۸)



### ۳-۳- فرهنگ سازمانی:

ارزش‌های اساسی، باورها و مفروضاتی که در سازمان وجود دارند، الگوهای رفتاری که از این ارزش‌های مشترک ناشی می‌شود و نمادهایی که مبین پیوند بین فرض‌ها، ارزش‌ها و رفتار اعضای سازمان‌اند، فرهنگ سازمانی نامیده می‌شوند (دنیسون، ۲۰۰۷، ۲۴۱).

هافستد فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه از برنامه ریزی ذهن که میان اعضای یک سازمان با سازمان دیگر تفاوت قائل می‌شود؛ تعریف کرد. به گفته ی «هافستد» اساس فرهنگ، برنامه ریزی فکری جمعی است. در واقع این بخشی از موقعیت است که بین اعضای یک منطقه، جامعه یا گروه مشترک است و با اعضای ملل دیگر مناطق یا گروه ها اختلاف دارد. (هافستد، ۱۳۸۸: ۲۶۳)

### ۳-۳-۱ شاخص ها و مقیاس های مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

- مشارکتی / درگیر شدن در کار: این فرهنگ در درجه اول به دخالت و مشارکت اعضای سازمان و بر انتظارات آنها از محیط که به سرعت در حال تغییر است تأکید دارد. فرهنگ سازمانی در سطح عالی مشابه شکل گروهی کنترل است این فرهنگ بیش از هر فرهنگ دیگری بر نیازهای کارکنان به عنوان مسیر دستیابی به عملکرد بالا تأکید دارد. (مشبکی، ۱۳۸۷: ۳۱۸)

این ویژگی به ایجاد ظرفیت های انسانی، احساس مالکیت و مسئولیت پذیری در افراد اشاره دارد. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد که عبارتند از: الف) توانمندسازی: افراد دارای اختیار، ابتکار عمل و توانایی کارهایشان هستند این مسأله حس مالکیت و مسئولیت را در سازمان ایجاد می‌نماید. ب) تیم سازی: ارزش در کار دسته جمعی و پیش رفتن به سوی اهداف مشترک نهفته است به گونه ای که همه کارکنان احساس پاسخگویی متقابل داشته باشند. چنین سازمان هایی برای رسیدن به نتیجه کار روی تلاش گروهی حساب باز می‌کنند. ج) توسعه قابلیت‌ها: سازمان در زمینه توسعه مهارت های کارکنان به

منظور باقی ماندن در محیط رقابتی و برآورده ساختن نیازهای در حال تکوین کسب و کار، دائماً سرمایه گذاری می نماید. (ستاری قهفرخی، ۱۳۸۴: ۷)

**- سازگاری / یکپارچگی:** تحقیقات نشان داده است که سازمان هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان هایی با چنین ویژگی هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. (منوریان، ۱۳۸۶) این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می گیرد که عبارتند از:

الف) هماهنگی و انسجام: در سازمان هایی که دارای سطح بالایی از فرهنگ هماهنگی و انسجام هستند، بخش ها و واحدهای مختلف سازمان به خوبی توانایی کارکردن با هم برای دستیابی به اهداف مشترک را دارد می باشند. ب) توافق: سازمان های متفق، دارای توانایی بالایی برای دست یابی به اجماع و اتفاق نظر حتی بر روی مسائل حساس هستند، توافق هم، سطح پنهان آن و هم توانایی پوشاندن اختلافات زمانی که وقوع می یابد را شامل می شود. (فی و دنیسون، ۲۰۰۳). ج) ارزش های بنیادین: ارزش های بنیادین مجموعه ای از ارزش های مشترک در یک سازمان است که ایجادکننده حسی قوی از هویت و مجموعه ای روشن از انتظارات است. (منوریان، ۱۳۸۷: ۱۰۷-۱۰۵)

**- انطباق پذیری:** ویژگی بارز این فرهنگ تأکید بر محیط خارجی از طریق انعطاف پذیری در جهت تأمین خواسته های مشتری است. این فرهنگ مشوق هنجارهایی است که توافق سازمان را در شناسایی و تغییر و تبدیل علایمی که از محیط دریافت می کند به پاسخ های رفتاری افزایش می دهد. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می گیرد که عبارتند از:

الف) ایجاد تغییر: فرهنگ سازمانی که از سطح بالای شاخص ایجاد تغییر برخوردار باشد، توانایی ارائه شیوه های سازگار برای دست یافتن به نیازهای متغیر خود را داراست. این گونه از سازمان ها دارای توانایی پی بردن به محیط کاری خود بوده و به سرعت به روندهای موجود پاسخ می دهند، همچنین تغییرات آتی را پیش بینی می نمایند. ب) مشتری مداری: سازمان های مشتری مدار اغلب مشتریان خود را به خوبی می شناسند و به آنها پاسخ داده و نیازهای آتی آنها را پیش بینی می کنند. مشتری مداری منعکس کننده درجه ای از اهمیت است که سازمان برای راضی نمودن مشتریان قائل است. ج) یادگیری سازمانی: در سازمانی که دارای سطح بالایی از ویژگی یادگیری سازمانی است، افراد دائماً توانایی خود را برای خلق نتایجی که برای آنها واقعاً مطلوب است، افزایش می دهند. سازمان یادگیرنده جایی است که الگوهای ذهنی جدید و گسترده ای پرورش یافته و افراد دائماً می آموزند که چطور با یکدیگر بیاموزند. این گونه سازمان ها به جهت تشویق نوآوری، کسب دانش و توسعه قابلیت ها علائم را از محیط دریافت، تفسیر و در فرصت ها اعمال می کنند. (منوریان، ۱۳۸۸: ۱۱۱-۱۰۸)

**- مأموریت / رسالت:** این فرهنگ برای سازمانی مناسب است که کارش خدمت به محیط است اما نیاز به تغییر سریع ندارد. این نوع فرهنگ اهمیت زیادی برای نگرش مشترک نسبت به اهداف سازمان قائل است. این نگرش به فعالیت های اعضای سازمان مفهومی فراتر از مشاغل تعریف شده می بخشد و رهبران سازمان با تجسم وضع مطلوب آتی که برای هر کسی حایز اهمیت است، رفتار را شکل می دهند. (مشبکی، ۱۳۸۷: ۳۱۸) این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می گیرد که عبارتند از:

الف) گرایش و جهت استراتژیک: که بیانگر آرمان سازمان بوده و چگونگی ایفای نقش و مشارکت افراد را در سازمان روشن می سازد. ب) اهداف و مقاصد: مجموعه ای روشن از اهداف و مقاصد کوتاه مدت می تواند با مأموریت چشم انداز و استراتژی سازمان مرتبط باشد و جهت های روشنی را برای هر فرد در کارش فراهم کند. ج) چشم انداز: دیدگاهی مشترک از حالت مطلوب آینده می باشد. چشم انداز مجموعه ارزش های بنیادین سازمان را شکل داده و اذهان و قلوب افراد سازمان را تسخیر می کند و در عین حال فراهم کننده جهان بوده و به عنوان راهنمایی برای افراد سازمان است. (منوریان و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۱۵-۱۱۲)

#### ۴- پیشینه‌ی تحقیقات:

- میرعلی سید نقوی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان فرهنگ و استراتژی و تاثیر آن بر اثربخشی سازمانی با نگاهی بر مدیریت دانش در بانک ملت به این نتیجه رسیدند که راهبرد و فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش دارد. فرهنگ سازمانی نسبت به دیگر عوامل موجود، سهم بیشتری در تأثیرگذاری بر مدیریت دانش داشته است که ممکن است به این دلیل باشد که فرهنگ پایه و اساس ارزشهایی است که چرایی و چگونگی فرایند مدیریت دانش را توضیح می دهد. این پژوهش نشان داد که فرهنگ و راهبردی سازمانی، روابط نزدیکی با هم دارند. سازمان هایی که انطباق پذیری، سازگاری با ارزش ها، درگیر بودن با کارکنان و مأموریت های مشترک در فرهنگشان را می پذیرند، تمایل زیادی به حل موضوعات، یافتن شیوه های جدید کاهش هزینه، نگاه به آینده و اقدام فراکنشی در راهبردهایشان دارند. - عباس منوریان (۱۳۸۸) در پژوهشی به الزامات آموزش کارکنان دانشی در عصر دانایی محوری (عصر دانش) پرداخت. نتایج این پژوهش حاکی از این است که فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی بخش گسترده ای از متون مدیریت دانش را به خود اختصاص داده اند، اما به مسائل مربوط به کارکنان دانشی کمتر توجه شده است. حفظ و نگهداری این کارکنان و پرورش ظرفیت یادگیری آنان نقش تعیین کننده ای در موفقیت و کسب مزیت رقابتی برای سازمان دارد. آموزش کارکنان دانشی و ماهیت کاری که انجام می دهند، الزامات آموزشی خاص خود را طلب می کنند. - حسن شجاعی (۱۳۸۷) به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در شرکت مخابرات ایران پرداخت: فرضیه پژوهش عبارت بود از: بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه معنی داری وجود دارد. در این پژوهش برای گرد آوری داده ها از دو پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه فرهنگی سازمانی کامران و کوپین و پرسشنامه مدیریت دانش شرون و لاوسون به کار رفت. نتیجه آزمون بیانگر آن است که بین همه انواع فرهنگی سازمانی (قبیله، سلسله مراتب بازار، وضعیت سالار) و مدیریت دانش رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. امین بیدختی (۱۳۹۰)، در پژوهشی به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان پرداخت. نتیجه آزمون فرضیه اصلی این پژوهش حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون سایر فرضیات بیانگر آن است که بین همه انواع فرهنگ سازمانی (قبیله، سلسله مراتب، بازار، وضعیت سالار) و مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به طور کلی طی نتایج تحلیل رگرسیون در گام اول مؤلفه فرهنگ سازمانی وضعی تسالار، وارد معادله رگرسیون شده است و ۵۸ درصد از تغییرات مدیریت دانش را تبیین می کند. در گام دوم فرهنگ سازمانی قبیله به معادله اضافه شده است و به طور همزمان نزدیک به ۶۰ درصد از تغییرات مدیریت دانش را تبیین می کنند. در نتیجه می توان گفت که فرهنگ سازمانی یکی از مهم ترین ابزارهای استقرار و اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان ها محسوب م ی شود. تغییر در فرهنگ سازمانی به منظور استقرار مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش باید به نحوی باشد که بیشتر، فرهنگ سازمانی وضعی تسالار و فرهنگ سازمانی قبیله نسبت به سایر فرهنگ ها مورد توجه قرار گیرد.

- دانپورت و پروسات (۲۰۰۰) در پژوهشی تحت عنوان تاثیر مدیریت دانش بر فرهنگ سازمانی اعتقاد دارند که مدیریت دانش در سازمانهای پیشرو به ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان کمک می کند و با تبدیل سرمایه های انسانی به دارایی های فکری سازمان یافته برای سازمان ایجاد ارزش می کند. - نوناکا و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانایی در شرکت هوندا پرداخته اند و نتیجه گرفتند که تا فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان متحول نگردد، ایجاد و هدایت دانایی های جدید نتیجه نخواهد داد. - دلونگ و فاهی (۲۰۰۹) در پژوهشی تحت عنوان نقش فرهنگ سازمانی در اجرای مؤثر مدیریت دانایی به این نتیجه رسیدند که با ایجاد فضای مشارکت سازمانی می توان مدیریت مبتنی بر دانایی را ترویج نمود. تحقیقات آنها نشان می دهد که فرهنگ سازمانی به چهار طریق می تواند مدیریت دانایی را تحت تأثیر قرار دهد: ۱- نقشی که فرهنگ سازمانی در مورد هویت دانایی و اهمیت آن برای مدیریت در سازمان ایفا می کند. ۲- نقشی که فرهنگ در ایجاد رابطه بین افراد و دانایی سازمان ایفا می کند. ۳- الگوهای فرهنگی که مشخص می کند دانایی چگونه باید در موقعیت های خاص مورد



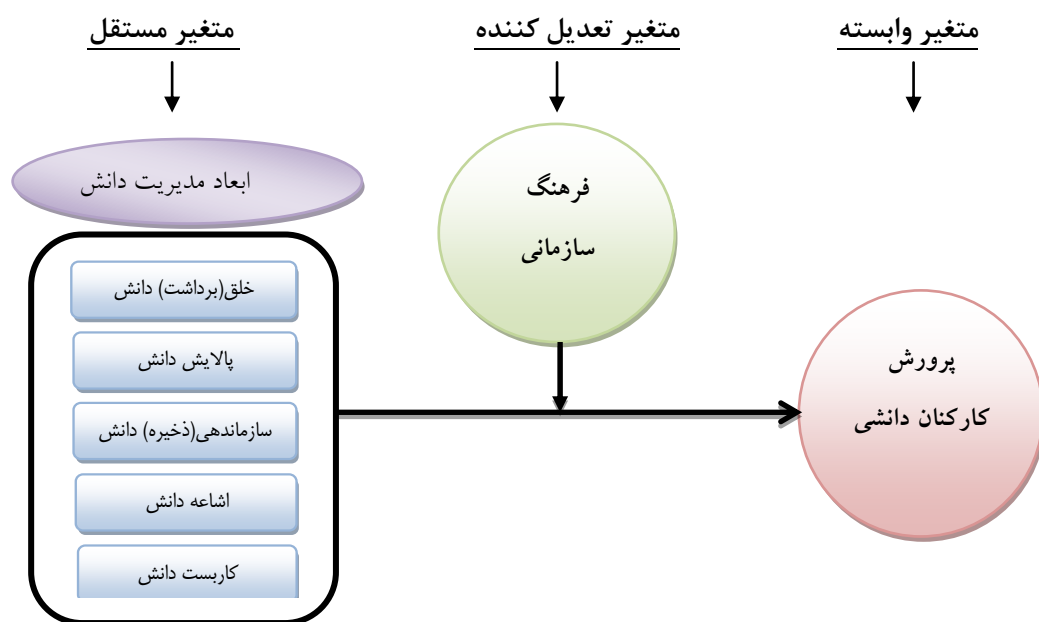
استفاده قرار گیرد ۴- فرایندهایی که توسط آنها دانایی ایجاد می شود و مشروعیت می یابد و در سازمان پخش می شود. نتایج این مطالعه نشان داد ارتباطات سازمانی موثر در سازمان در اجرا و حفظ مدیریت دانش در سازمان نقش کلیدی ایفا میکند . محتوای تقابل اجتماعی و رابطه افراد در سازمان به ایجاد، تقسیم و استفاده از مدیریت دانش کمک میکنند.

- جونز (۲۰۰۹) در تحقیقی با عنوان رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در شرکتهای صنعتی به این نتیجه دست یافت که بین همه انواع فرهنگهای سازمانی و مدیریت دانش رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. - سیمون و رادو (۲۰۰۹) در تحقیقی به بررسی میزان رابطه فرهنگ سازمانی و دانش سازمانی در واحدهای اقتصادی کوچک و بزرگ پرداختند. نتایج تحقیقات نشان داد که فرهنگ سازمانی با افزایش پیچیدگیهای محیطی در هر یک از واحدهای اقتصادی کوچک و بزرگ و متوسط ، مانند یک میانجی بین دانش شخصی و دانش سازمانی عمل می کند. مارکو و آرت (۲۰۰۹)، معتقدند که خلق و انتقال مؤثر دانش مستلزم وجود ساختار خاصی در سازمان است . ساختار درونی سازمان می تواند مشوق یا مانع مدیریت دانش باشد. انتقال و خلق دانش مستلزم وجود فرهنگ سازمانی است که در آن افراد و گروهها تمایل داشته باشند با یکدیگر همکاری نموده و در راستای منافع متقابلی که دارند، دانش خود را با یکدیگر مستقیم نمایند. شرون لاوسون (۲۰۰۸)، پژوهشی در مورد ارتباط انواع فرهنگ سازمان با مدیریت دانش انجام داد. نتایج این پژوهش نشان میدهد که فرهنگ سازمان ارتباط مثبتی با مدیریت دانش دارد. فرهنگ سلسله مراتبی کاربرد موفقیت آمیز مدیریت دانش را حمایت نمیکند. فرهنگ بازاری نشان داده است که نوآوری مدیریت دانش را حمایت میکند . همچنین در مورد فرهنگ گروهی و ویژه سالاری نتایج قانع کنندهای در رابطه با تاثیر این دو نوع فرهنگ در حمایت از مدیریت دانش دیده نشده است.

## ۵- مدل مفهومی پژوهش:

در طراحی این مدل از نظریات صاحب نظران مباحث مربوطه، بهره گرفته شده است بطوریکه ۵ متغیر مستقل پیش بینی شده ، از مدل مدیریت دانش سازمانی / سکیم و متغیر تعدیل کننده از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون استفاده شده است ، که فرضیه های تحقیق نیز بر اساس آن شکل گرفته است. روابط نشان می دهد که اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان تا حد زیادی به فرهنگ آن سازمان بستگی دارد و فرهنگ سازمانی از راه تاثیر بر مدیریت دانش باعث پرورش کارکنان دانشی در سازمان می شود. (شکل زیر)

شکل (۲) : مدل مفهومی پژوهش



## ۶- فرضیه های پژوهش

### فرضیه اصلی اول :

بین مدیریت دانش با پرورش کارکنان دانشی در اداره کل پست استان گلستان رابطه معنی داری وجود دارد.

### فرضیات فرعی:

- ۱- بین برداشت دانش با پرورش کارکنان دانشی رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- ۲- بین پالایش دانش با پرورش کارکنان دانشی رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- ۳- بین سازماندهی دانش با پرورش کارکنان دانشی رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- ۴- بین کاربرد دانش با پرورش کارکنان دانشی رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.
- ۵- بین اشاعه دانش با پرورش کارکنان دانشی رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.

### فرضیه اصلی دوم :

فرهنگ سازمانی رابطه بین مدیریت دانش با پرورش کارکنان دانشی در اداره کل پست استان گلستان را تعدیل می کند.

### فرضیات فرعی:

- ۶- فرهنگ سازمانی رابطه بین برداشت دانش با پرورش کارکنان دانشی را تعدیل می کند .
- ۷- فرهنگ سازمانی رابطه بین پالایش دانش با پرورش کارکنان دانشی را تعدیل می کند.
- ۸- فرهنگ سازمانی رابطه بین سازماندهی دانش با پرورش کارکنان دانشی را تعدیل می کند.
- ۹- فرهنگ سازمانی رابطه بین کاربرد دانش با پرورش کارکنان دانشی را تعدیل می کند.
- ۱۰- فرهنگ سازمانی رابطه بین اشاعه دانش با پرورش کارکنان دانشی را تعدیل می کند.

## ۷- روش جمع آوری اطلاعات

در تحقیق حاضر، از روشهای زیر استفاده شده است:

۷-۱- **روش کتابخانه‌ای:** در این روش به بررسی اسناد و مدارک و سایر پایگاه‌های اطلاعاتی سازمان مراجعه شده است، از آنجائیکه هدف از مراجعه به اسناد و مدارک سنجش فرضیات تحقیق بوده است بنابراین در انتخاب اسناد و مدارک سعی شده است که اسناد و مدارکی انتخاب شوند که بیشترین سنخیت را با فرضیات تحقیق داشته باشند.

۷-۲- **روش میدانی :** در این روش محقق برای گردآوری داده ها ناگزیر است به محیط واقعی در جامعه آماری مورد مطالعه برود و با مراجعه به واحد مورد تحلیل (نمونه های آماری اعم از: سازمانها و غیره)، داده های مورد نیاز خود را گردآوری کند (گرجی، ۱۳۸۹، ۲۲۹). در روش میدانی، پرسشنامه یکی از متداولترین روشهای جمع آوری اطلاعات است . جهت سنجش نظرهای کارکنان، از سه پرسشنامه استفاده شده است . پرسشنامه اول ، پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش لاوسون (۲۰۰۳) می باشد که شجاعی (۱۳۸۷) آن را ترجمه کرد. پرسشنامه دوم پرسشنامه فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استاندارد دنیسون (۲۰۰۷) استفاده گردیده است. و پرسشنامه سوم که پرسشنامه ی پرورش کارکنان دانشی می باشد که محقق ساخته می باشد.

در تحقیق حاضر، برای افزایش روایی این پرسشنامه ، در مرحله اول ادبیات موضوع از طریق مطالعه کتابها، پایان نامه ها و همچنین مقاله ها بررسی گردید. در مرحله بعد، با بهره گیری از نظرات و راهنمایی های استادان راهنما و مشاور متغیرهای تحقیق شناسایی و بر اساس آنها، سؤالهای پرسشنامه طراحی شد. پس از تهیه پرسشنامه اولیه و به منظور اندازه گیری دقیقتر متغیرها نظر ۲۰ نفر از اعضاء جامعه آماری در مورد آزمون مورد توجه قرار گرفت. و سرانجام ضمن مشورت با استادان محترم راهنما و مشاور با اصلاحات صورت پذیرفت که به لحاظ روایی

صوری و محتوایی مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت نیز پرسشنامه نهایی بین اعضای نمونه توزیع گردید. برای سنجش پایایی هر سه پرسشنامه (مدیریت دانش لاوسون، پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۶) و پرسشنامه محقق ساخته پرورش کارکنان دانشی)، ۲۰ پرسشنامه از هر کدام به ۲۰ نمونه به صورت تصادفی داده شده است و با نرم افزار SPSS آلفای کرونباخ آن محاسبه گردید که برای پرسشنامه ی مدیریت دانش  $a = 0.81$ ، برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی  $a = 0.79$  و برای پرسشنامه پرورش کارکنان دانشی  $a = 0.76$  بدست آمد که نشان دهنده ضریب بالای پایایی ابزار سنجش است

## ۸- جامعه، حجم نمونه و روش نمونه گیری

برای محاسبه نمونه مناسب با توجه به حجم جامعه (۱۶ واحد شامل ۳۲۰ نفر) نمونه آماری آن بر اساس جدول مورگان و کرجسی تعداد ۱۷۵ نفر تعیین میگردد. همچنین روش نمونه گیری در این پژوهش از نوع نمونه گیری تصادفی ساده می باشد.

جدول شماره ۳: توصیف جمعیت شناختی نمونه

شخص  جنسیت	سنوات خدمت						مدرک تحصیلی				
	جمع	۲۶ تا ۳۰ سال	۲۱ تا ۲۵ سال	۱۶ تا ۲۰ سال	۱۱ تا ۱۵ سال	۶ تا ۱۰ سال	کمتر از ۵ سال	فوق لیسانس و بالاتر	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم و زیر دیپلم
مرد	۱۵۵	۴۱	۲۹	۱۳	۹	۸	۵۵	۸	۷۷	۲۸	۴۲
زن	۲۰	۵	۳	۲	۳	۲	۵	۲	۸	۷	۳
جمع	۱۷۵	۴۶	۳۲	۱۵	۱۲	۱۰	۶۰	۱۰	۸۵	۳۵	۴۵

## ۹- تجزیه و تحلیل داده ها:

تحقیق حاضر از نظر روش گردآوری داده ها، توصیفی-پیمایشی و همبستگی است. توصیفی از آن جهت که یافته ها به همان صورت که جمع آوری شده اند، بدون هیچگونه دستکاری توصیف می گردند. به همین منظور در پژوهش برای توصیف داده ها و مشاهدات از شاخص های آماری از قبیل میانگین داده ها، انحراف معیار استفاده شده است. به طوریکه از آمار توصیفی به منظور توصیف ویژگی های جمعیت شناختی (نوع جنسیت، میزان تحصیلات، سابقه خدمت) و توصیف پرسشنامه های پژوهش استفاده می شود. لذا پس از تدوین جدول ها، ترسیم نمودارها و محاسبه فراوانی و درصد آنها، جداول مربوط به اطلاعات آزمودنی ها و نمرات آنها توضیح داده می شود. برای تعیین روایی، از روایی محتوا و برای پایایی پرسشنامه ها از روش آلفای کرونباخ استفاده می گردد.

در تحقیق حاضر جهت تجزیه و تحلیل داده ها و بررسی صحت فرضیات تحقیق، با هماهنگی اساتید محترم راهنما، مشاور و مشاور آماری، از روشهای تحلیل توصیفی نظیر جدول توزیع فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و نمودار و روشهای تجزیه و تحلیل استنباطی مناسب نظیر آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین رابطه بین متغیرهای پژوهش استفاده گردیده است که تمامی این محاسبات با استفاده از نرم افزار SPSS انجام گرفته است.

## ۱۰- نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق

جدول شماره ۴: محاسبه میزان ضریب همبستگی بین ابعاد مدیریت دانش و پرورش کارکنان دانشی



فرضیات	متغیر	آماره	تعداد پاسخ دهندگان	ضریب همبستگی پیرسون	a	سطح معناداری
فرضیه اصلی اول	مدیریت دانش و پرورش کارکنان دانشی	۱۷۵	۰/۷۵	۰/۰۱	۰/۰۰۰	
فرضیه فرعی اول	برداشت دانش و پرورش کارکنان دانشی	۱۷۵	۰/۲۰	۰/۰۱	۰/۰۰۷	
فرضیه فرعی دوم	پالایش دانش و پرورش کارکنان دانشی	۱۷۵	۰/۲۴	۰/۰۱	۰/۰۰۱	
فرضیه فرعی سوم	سازماندهی دانش و پرورش کارکنان دانشی	۱۷۵	۰/۵۴	۰/۰۱	۰/۰۰۰	
فرضیه فرعی چهارم	کاربرد دانش و پرورش کارکنان دانشی	۱۷۵	۰/۷۶	۰/۰۱	۰/۰۰۰	
فرضیه فرعی پنجم	اشاعه دانش و پرورش کارکنان دانشی	۱۷۵	۰/۴۶	۰/۰۱	۰/۰۰۰	

به منظور آزمون فرضیه اصلی اول و فرضیات فرعی مربوطه‌ی پژوهش و جهت بدست آوردن میزان رابطه یا وابستگی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردیده است. با توجه به ضریب اطمینان ۰/۹۹ و سطح معناداری آزمون ضریب همبستگی پیرسون (۰/۰۰۰) که از مقدار پیش فرض (۰/۰۱) کمتر است. فرضیات پذیرفته می شود. به عبارت دیگر، می توان چنین نتیجه گرفت: بین مولفه های مدیریت دانش با پرورش کارکنان دانشی در اداره کل پست استان گلستان رابطه ای معناداری وجود دارد. و چون مقادیر ضریب همبستگی مثبت است می توان عنوان کرد که این متغیرها در یک جهت تغییر می کنند؛ یعنی افزایش یکی باعث افزایش دیگری می شود و برعکس.

#### جدول ۵: تحلیل واریانس رابطه ابعاد مدیریت دانش با پرورش کارکنان دانشی با توجه به نقش فرهنگ سازمانی

فرضیات	متغیر	آماره	ضرایب $\beta$	F	$R^2$	سطح معناداری
فرضیه اصلی دوم	رابطه مدیریت دانش با پرورش کارکنان دانشی با توجه به نقش فرهنگ سازمانی		-۰/۱۴	۱۸۸/۲۴	۰/۸۲	۰/۰۰۰
فرضیه فرعی ششم	رابطه بین برداشت دانش با پرورش کارکنان دانشی و نقش تعدیل گری فرهنگ سازمانی		-۰/۰۹	۱۹۳/۳	۰/۸۳	۰/۰۰۰
فرضیه فرعی هفتم	رابطه بین پالایش دانش با پرورش کارکنان دانشی و نقش تعدیل گری فرهنگ سازمانی		۰/۰۲	۱۸۶/۵	۰/۸۲	۰/۰۰۰
فرضیه فرعی هشتم	رابطه بین سازماندهی دانش با پرورش کارکنان دانشی و نقش تعدیل گری فرهنگ سازمانی		-۰/۳۷	۲۳۴/۰۷	۰/۸۵	۰/۰۰۰
فرضیه فرعی نهم	رابطه بین کاربرد دانش با پرورش کارکنان دانشی و نقش تعدیل گری فرهنگ سازمانی		۰/۰۴	۱۸۷/۰۹	۰/۸۲	۰/۰۰۰
فرضیه فرعی دهم	رابطه بین اشاعه دانش با پرورش کارکنان دانشی و نقش تعدیل گری فرهنگ سازمانی		۰/۲۹۸	۲۲۰/۲	۰/۸۴	۰/۰۰۰

در فرضیه اصلی دوم و فرضیات فرعی مربوطه نتایج تحلیل واریانس و رگرسیون خطی نشان می دهد که در سطح معناداری (۰/۰۵)، رابطه مولفه های مدیریت دانش با پرورش کارکنان دانشی در اداره کل پست استان گلستان با توجه به فرهنگ سازمانی معنادار می باشد. ضرایب  $\beta$  نشان می دهند که با وارد شدن فرهنگ سازمانی در مدل، رابطه بین مولفه های مدیریت دانش با پرورش کارکنان دانشی ضعیف شده ، در واقع تأثیر فرهنگ سازمانی بر پرورش کارکنان دانشی بیشتر از تأثیر مولفه های مدیریت

دانش می باشد. همچنین مقدار  $R^2$  ، بیانگر این است که درصد بدست آمده واریانس متغیر پرورش کارکنان دانشی توسط مولفه های مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی تبیین می شود.

## ۱۱- بحث و نتیجه گیری:

در تبیین فرضیه اصلی اول که به بررسی رابطه بین مدیریت دانش با پرورش کارکنان دانشی می پردازد و از آنجائیکه مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین ابزارها و تکنیکهای مدیریتی، نقش مهمی را به عنوان بخشی از استراتژیهای مدیریت سرمایه های انسانی بازی می کند. و همچنین از طرفی مدیریت دانش بیان می کند که مهمترین منابع ارزشمند هر سازمان، دانش کارکنان آن است. امروزه تقریباً تمامی امور مستلزم انجام کار دانش محور هستند و لذا تمامی کارکنان باید به نوعی به کارکنان دانش محور تبدیل شوند (کار انجام شده توسط کارکنان به جای اینکه به نیروی بازوی آنها وابسته باشد به دانش آنها متکی است) این بدین معناست که برداشت، پالایش، سازماندهی، اشاعه دانش و کاربرد از مهمترین فعالیتهای هر فرد در هر سازمان می باشد. باتوجه به اهمیت فزاینده ای که دانش به سان مهمترین سرمایه سازمان پیدا کرده است، پرورش کارکنان دانشی و افزایش هر چه بیشتر ظرفیت یادگیری آنان به یکی از موثرترین روشهای مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. یکی از موثرترین روشهای دستیابی به این مهم ارائه آموزشهای مناسب و با کیفیت به این کارکنان است. موفقیت سازمان در ارائه چنین آموزشهایی مستلزم شناسایی و توجه به نیازهای آموزشی این کارکنان و در پیش گرفتن راهبردهای مناسبی برای طراحی و اجرای برنامه های آموزشی است. از طرفی این راهبردها باید با مباحث ساختاری و فرهنگی و مدیریتی هماهنگ باشند تا بتوانند ظرفیت یادگیری کارکنان را افزایش دهند.

تحقیقات انجام شده در این حوزه نیز با نتایج پژوهشی همسو بوده است و یافته هایی پژوهشی را تایید می کند، برای نمونه عباس منوریان (۱۳۸۸) در پژوهشی به الزامات آموزش کارکنان دانشی در عصر عصر دانش پرداخت. نتایج این پژوهش حاکی از این است که فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی بخش گسترده ای از متون مدیریت دانش را به خود اختصاص داده اند، اما به مسائل مربوط به کارکنان دانشی کمتر توجه شده است. حفظ و نگهداری این کارکنان و پرورش ظرفیت یادگیری آنان نقش تعیین کننده ای در موفقیت و کسب مزیت رقابتی برای سازمان دارد. آموزش کارکنان دانشی و ماهیت کاری که انجام می دهند، الزامات آموزشی خاص خود را طلب می کنند.

رضا شافعی و دیگران (۱۳۸۹) در مطالعه ای به میزان بررسی رابطه مدیریت دانش با پرورش کارکنان دانشی در اسزمانهای دولتی استان آذربایجان غربی پرداختند. نتیجه ی این پژوهش با نتایج پژوهش حاضر همسو بوده و بیان می دارد که مولفه های مدیریت دانش با پرورش کارکنان دانشی رابطه مثبت داشته و برای پرورش کارکنان دانشی در سازمان لازم است تا به ذخیره سازی دانش و توزیع آن در حد بالایی توجه ویژه شود. همچنین نتایج مقاله (ترجمه) حسن یاریگر روش (۱۳۸۷) "مدیریت دانش، سازمانهای دانشی و کارکنان دانشی" به نتیجه مقاله حاضر همسو بوده و بیان می گردد که کارکنان دانشی برای فرآیندهای کسب و کار سازمانی امروز طراحی می شوند. آنان درک بسیار بالایی از محیط داشته و قادر خواهند بود تا به عنوان عوامل انطباق دهنده، سازمان را با شرایط محیطی که به سرعت تغییر می کند، سازگار نمایند.

در تبیین فرضیه اصلی دوم از آنجائیکه ، فرهنگ در سازمان های دولتی بیش ترین اثر خود را بر به کارگیری دانش به وسیله مجموعه سازمانی می گذارد؛ به عبارت دیگر فرهنگ قوی سازمانی می تواند به گردش اطلاعات در سراسر سیستم کمک کند. سازمانهای دولتی به علت دارا بودن خصوصیات هم چون گردش سریع سریع نداشتن اطلاعات می توانند با در نظر گرفتن متغیرهایی چون درگیر سازی بیش تر کارکنان، چرخش اطلاعات در سیستم را سهولت بخشند. این فرآیند باعث خواهد شد تا استفاده از دانش بین واحدهای سازمانی به آسانی انجام شده و اثربخشی فعالیت های وظیفه ای بالاتر رود. زمانی که اطلاعات و دانش تولید شده در سازمان به درستی انجام شود، می توان شاهد بود که توزیع دانش در بین واحدهای عملیاتی و ستادی به آسانی انجام شده و تسهیم اطلاعات عملی شود. همچنانکه از نتایج فرضیات مشخص می باشد توزیع مناسب اطلاعات در سازمان باعث پرورش کارکنان دانشی شده و به تبدیل، حفظ و نگهداری اطلاعات و توزیع آنها کمک می کند. این کارکنان توانایی مشاهده،

ترکیب و تفسیر داده ها و اطلاعات، انتقال چشم اندازها، بینش های جدید برای تصمیم گیری ها و راه حل های مناسب تر برای سازمان را دارند. فرهنگ سازمانی به طور بسیار اثر بخشی روی عملکرد افراد تاثیر گذاشته و موجب ایجاد حس دانش مداری در آن ها می شود. نتایج تحقیق نشان داده است که در سازمان مربوطه، تاثیر فرهنگ سازمانی بر پرورش کارکنان دانشی به مراتب بیش تر از تاثیر فرآیندهای مدیریت دانش می باشد.

با توجه به نتایج پژوهش که نشان میدهد فرهنگ سازمانی نسبت به مولفه های مدیریت دانش سهم بیشتری در تاثیرگذاری بر پرورش کارکنان دانشی سازمان مذکور دارد. که ممکن است به این دلیل باشد که فرهنگ پایه و اساس ارزشهایی است که چرایی و چگونگی فرآیند مدیریت دانش را توضیح داده و در مسیر پرورش کارکنان دانشی تسهیل می نماید. لذا مدیران سازمان مذکور می بایست با ایجاد فرهنگی که تسهیل کننده شرایط یادگیری و مدیریت دانش، به اثر بخشی که همان پرورش کارکنان دانشی در سازمان می باشد کمک کند.

همچنین بر اساس نتایج تحقیق از مهمترین مواردی که موجب پرورش و توسعه کارکنان دانشی در سازمان می شود ایجاد، حفظ و ارتقای انگیزه آنان است. این امر زمینه را برای سرمایه گذاری بیشتر سازمان ها در بهبود فرهنگ سازمانی و فراهم کردن بستر ایجاد و ارتقاء انگیزه ها هموارتر ساخته است. می توان وظایف اصلی مدیران را در قبال این دسته از کارکنان به بها دادن به استعدادها و توانمندی های کارکنان دانشی، مشارکت خواهی از کارکنان دانشی در تصمیم گیری ها، ایجاد فرصت هایی برای پیشرفت، ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی این کارکنان و فراهم نمودن فضای (فیزیکی و غیر فیزیکی) مناسب برای پرورش استعدادهای کارکنان دانشی، تعریف نمود.

تحقیقات انجام شده در این حوزه نیز با نتایج پژوهشی همسو بوده است ویا فته هایی پژوهشی را تایید می کند، برای نمونه شریفی نیا (۱۳۸۸)، نیک پور (۱۳۸۹)، پاکدامنی (۱۳۸۸)، منوریان (۱۳۸۸)، قلی زاده (۱۳۸۳)، امین بیدختی (۱۳۹۰) و محرم زاده و همکاران (۱۳۸۷) در مطالعه خود رابطه بین فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانش را رابطه ای مثبت و معنادار به دست آورده و معتقدند که ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش معین آن است که مدیریت دانش زمانی به طور موفقیت آمیز در سازمان اجرا می شود که از قبل زمینه فرهنگی مناسب با این نظام بستر سازی شده باشد. طبیبی و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهشی رابطه معناداری را بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی به دست آوردند، به اعتقاد آنها، فرهنگ سازمانی پویا یکی از مهم ترین ابزارهای استقرار و اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانایی در سازمانها محسوب می شود، حسینی (۱۳۸۵) در پایان نامه خود رابطه مثبتی را بین فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس به دست آورده و نتیجه میگیرد مدیریت دانایی که یکی از راه های بهبود بخشیدن به شرایط بقای سازمان است، زمانی به طور موفقیت آمیز در سازمان اجرا می شود که از قبل زمینه فرهنگی مناسب با نظام بستر سازی شده باشد، چرا که هدایت کردن دانایی موجود سازمان یک امر مردمی است و به طور مربوط به منابع می شود و تابعی از فرهنگ کارکنان سازمان می باشد. شریفی نیا (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی براساس مدل گلوب و مدیریت دانش در سازمان بنادر و دریانوردی به این نتیجه رسیده است که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان بنادر و دریانوردی رابطه معنی دار و مثبتی وجود دارد، یعنی هرچقدر در زمینه فرهنگ سازمانی و متغیرهای آن تلاش به عمل بیاید، تاثیر مثبتی بر مدیریت دانش حاصل میشود.

نتایج پژوهش های نوناکاو همکاران (۲۰۰۵)، جونز (۲۰۰۹)، سیمون و رادو (۲۰۰۹)، شرون لاسون (۲۰۰۸) و لیدنر و همکاران (۲۰۰۶) نشان می دهد که فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش را از راه تاثیر آن بر بر اعضای سازمان تحت تاثیر قرار می دهد، همچنین فرهنگ سازمانی، تکامل ابتکارات مدیریت دانش و انتقال دانش را نیز تحت تاثیر قرار می دهد. مطالعه دلانگ و فاهی (۲۰۰۰) این فرض را که مدیریت موثر دانش به طور مستقیم با فرهنگ سازمانی در ارتباط است، تایید میکند و نشان میدهد که اجرای موثر مدیریت دانش به تعامل و ارتباط سریع و بدون دردسر افراد در سازمان، حمایت از نوآوری ها و ایده های افراد، تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری در مواقع لزوم، بستگی دارد و این فرض ها فقط در فرهنگ سازمانی قوی موجود است، تاکید بر یادگیری در فرهنگ سازمانی بر توانایی سازمان در خلق دانش جدید تاثیر میگذارد، سازمان ها با تاکید بر یادگیری به کارکنان خود کمک می کنند. که نقش فعال تری در خلق دانش ایفا می کنند، کارکنان دانشی تخصص حرفه ای دارند و به نظر

بسیاری از صاحب نظرات این نوع تخصص تعهدزا است، مدیران سازمان باید زمینه ای فراهم کنند که کارکنان، دانش و تجربیات خود در اختیار دیگران قرار دهند همچنین اطمینان حاصل کنند که با این کار موقعیت شغلی آنان تضعیف نمی شود، سازمان ها باید برای اجرای موفق مدیریت دانش، فرهنگ متناسب با آن را ایجاد و براساس آن عمل کنند، کارکنان دانشی افرادی خود انگیخته، فعال، توفیق گرا، یادگیرنده و یاد دهنده هستند که مهم ترین فعالیت آنها در سازمان، وری، تولید، به اشتراک گذاشتن و تبدیل دانش به اهداف تجاری است، اما رسیدن به این مقصود کار آسانی به نظر نمی رسد، مدیران سازمان دانش محور باید برای خلق محیطی تلاش کنند که برای کارکنان دانشی چالشی و انگیزاننده باشد و مشارکت دانش محور را تسهیل کند تا انتقال و بیان دانش در آن به راحتی انجام شود، مدیران باید با کارکنان دانشی به عنوان همکار و شریک تجاری رفتار کنند و به شخصیت حرفه ای آنها احترام بگذارند، زیرا آنها نمی خواهند پیرو باشند و با آنها با شیوه دستوری رفتار شود، بلکه بر عکس، تمایل دارند تا به شخصیت حرفه ای آنها توجه شود و به آزادی ها تخصصی آنها احترام گذاشته شود و یاری شوند تا یافته های عملی و فلسفی خود را مهارت هایی فردی و گروهی تبدیل کنند.

## ۱۲- پیشنهادات کاربردی

با توجه به وجود رابطه مثبت و معنادار بین مولفه های مدیریت دانش با پرورش کارکنان دانشی با تاکید بر نقش تعدیل گری فرهنگ سازمانی در اداره کل پست استان گلستان، پیشنهاد می شود:

- ۱- تلاش مدیریت سازمان برای کاهش قوانین و مقررات و رویه های رسمی و مکتوب در مورد چگونگی انجام وظایف و فعالیت های سازمانی، مشارکت دادن کارکنان در فرایندهای حل مسئله، تشویق رفتارهای نوآورانه، دادن اختیارات بیشتر به کارکنان، میتوانند احساس تأثیرگذاری و خودسامانی کارکنان را تقویت کنند. وجود چنین روحیه ای در مدیران، دانش گرایی را در کارکنان سازمان ترغیب میکند. همچنین میتواند به ایجاد احساس معنیداری شغلی در کارکنان سازمان کمک کند.
- ۲- افزایش روابط و تعاملات غیررسمی در سازمان، افزایش تفویض اختیار به کارکنان در مورد نحوه ی انجام وظایفشان، افزایش میزان آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری کارکنان در مورد کارشان، تسهیل جریان ارتباطات میان واحدهای مختلف سازمان، دادن اختیار تصمیم گیری در هر سطحی که به بهترین اطلاعات دسترسی دارند، تشکیل جلسات منظم به منظور تبادل اطلاعات بین مسئولین و کارکنان و افزایش امکان دسترسی کارکنان به اطلاعات و اسناد و مدارک، میتوانند کارکنان را به این باور برسانند که توانایی انجام کار را دارند، تلاش مؤثر خواهد بود و مانعی آنها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت. این باورها جوهره ی احساس شایستگی را تشکیل میدهند و میتوانند به ایجاد احساس خود سامانی، تأثیرگذار بودن و معناداری شغلی در کارکنان کمک کند.
- ۳- کارکنان دانشی از تخصصی حرفه ای برخوردارند. این نوع تخصص، تعهدزاست. ابزار کنترل این افراد باید بر کنترل درونی مبتنی باشد. باید پذیرفت توانمندی زیاد با کنترل نزدیک ناسازگار است. با استفاده از این کنترل های درونی در مورد کارکنان دانشی، میتوان تعهد حرفه ای آنها را تقویت کرد و سبب تقویت احساس خودسامانی در آنها شد.
- ۴- مدیران سازمان باید زمینه های فراهم کنند که کارکنان، دانش و تجربه های خود را در اختیار دیگران قرار دهند و همزمان اطمینان ایجاد کنند که با این کار، موقعیت شغلی آنان به خطر نمی افتد. مدیران باید الگوسازی فرهنگی کنند که "تسهیل دانش قدرت است، نه احتکار آن". در این راستا انجام اقدامات ذیل میتواند مفید باشد: تشویق کارکنان به تبادل دانش و تجربه هایشان با یکدیگر، تشکیل نشست های گروهی به منظور تبادل ایده ها، ایجاد جو دوستانه و قابل اعتماد بین کارکنان، تهیه ی بولتنها، بحث گروهی برای تصمیم گیری در موارد خاص، افزایش تعامل بین مسئولان و کارکنان، تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات مربوط به کارشان، افزایش تعاملات میان کارکنانی که کارشان در ارتباط با هم است. انجام اقداماتی که میتوانند احساس تأثیرگذاری و اعتماد را میان کارکنان تقویت کنند.
- ۵- تدارک شرایطی برای شناخت کافی و قابل قبول اعضای سازمان از یکدیگر، تأکید بر شفافیت، درک متقابل، گشودگی و پذیرش در تعاملات میان اعضای سازمان، ایجاد جو همکاری و همدلی دوجانبه در میان اعضای سازمان، پایبندی به صداقت، تبادل دیدگاه



ها و ارزش ها در سازمان، رعایت عدالت میان کارکنان، یکسان سازی ادعا و عمل، تسهیل و تشویق تبادل اطلاعات و استفاده از آموزه‌های دینی و اعتقادی برای ایجاد بستر مناسب اعتماد میان اعضای سازمان، میتوانند احساس اعتماد را در میان اعضای سازمان تقویت کنند.

۶- در محیط‌های نامعین و پیش بینی ناپذیر کنونی یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی حفظ و نگهداری کارکنان دانشی و پرورش هر چه بیشتر ظرفیت یادگیری آنان در قالب ارائه طرح‌های آموزشی مناسب و با کیفیت می باشد. زیرا این کارکنان آموزش را عامل مهمی در پیشرفت حرفه ای خود محسوب می کنند.

۷- از آنجا که فرهنگ یادگیری مستمر، رابطه‌ای مثبت با خلق و انتقال دانش دارد، سازمان‌ها باید با تأکید بر تشویق فرهنگ یادگیری مستمر و ایجاد زمینه‌های لازم برای یادگیری، به کارکنان کمک کنند تا نقشی فعال‌تر در خلق و انتقال دانش ایفا کنند. بین میزان خلق دانش و زمانی که صرف یادگیری می‌شود، رابطه‌ای مثبت وجود دارد. سازمان‌ها باید برای موفقیت در خلق و انتقال دانش، فرهنگ یادگیری کاملی را توسعه دهند و ابزار گوناگون یادگیری نظیر آموزش فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی لازم را فراهم آورند و با سرمایه‌گذاری در زمینه برنامه‌های آموزشی، مبنایی مستحکم برای خلق و انتقال دانش ایجاد کنند.

۸- در راستای تقویت فرهنگ سازمانی و رابطه آن با خلق دانش؛ تغییر نگرش و دیدگاه مسئولین نسبت به نقش و جایگاه دانش، ایجاد فرصت ارتقای دانش شغلی، اعطای استقلال و آزادی شغلی به منظور اغتنای شغلی افراد، به کارگیری ابزارهای تشویقی برای کارکنانی که عملکرد خوب، نوآوری و خطرپذیری دارند. اجرای برنامه ریزی استراتژیک برای مدیریت دانش.

۹- در راستای تقویت فرهنگ سازمانی و رابطه آن با انتقال دانش؛ ایجاد جو اعتماد در سازمان به گونه ای که کارکنان خطری را از جانب انتقال دانش شغلی خود به سایر افراد احساس نکنند، تشویق افراد دانش مدار به منظور انتقال دانش به سایر افراد و تعریف فرایندی که براساس آن دانش رقبا نیز مورد بهره برداری قرار گیرد.

۱۰- در راستای تقویت فرهنگ سازمانی و رابطه آن با حفظ و ذخیره دانش؛ تشکیل کار گروه به منظور تدوین فرایندی برای حفظ و نگهداری داده ها و اطلاعات در سازمان. همچنین ضروری است افراد دانش مدار، کلیدی و یا در شرف بازنشستگی در سازمان شناسایی و مدیریت ارشد ترتیبی اتخاذ نماید تا وفاداری و تعلق سازمانی را در این گونه افراد افزایش دهد و در حد امکان از خارج شدن این گونه افراد از سازمان جلوگیری به عمل آورد.

## منابع:

۱. احمدپور دادیانی، محمود (۱۳۸۱)، کارآفرینی: تعاریف و نظریات، الگوها، تهران، ص ۱۵۲.
۲. امین بیدختی، علی اکبر (۱۳۹۰)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان، فصلنامه راهبرد، سال بیستم، شماره ۵۹، صص: ۱۹۱-۲۱۶.
۳. بصیریان و همکاران (۱۳۸۷)، نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش، تهران: ماهنامه اطلاع یابی و اطلاع رسانی، شماره ۲۲.
۴. پیروز، شهناز (۱۳۸۷)، مدیریت دانش چیست؟ به نقل از سایت شبکه رشد.
۵. حسن زاده، رمضان (۱۳۸۲)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، چاپ اول، تهران: دیدآور.
۶. رابینز، استیفن (۱۳۸۴). مبانی سازمانی، ترجمه: پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، تهران: انتشارات دفتر مطالعات پژوهش های فرهنگی.
۷. ستاری قهفرخی، مهدی (۱۳۸۴). «آیا می دانید چه فرهنگی بر سازمان شما حاکم است؟ مجله مدیریت دانش، سال دوم، شماره ۱۴.
۸. سلطانی، ایرج (۱۳۸۵). «مدیران فرهنگی، شایستگی ها و مهارت ها» مجله تدبیر، شماره ۲۰۴.
۹. سید نقوی، میر علی و همکاران (۱۳۸۹)، فرهنگ و استراتژی و تاثیر آن بر اثربخشی سازمانی با نگاهی بر مدیریت دانش در بانک ملت، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۱، صص ۲۴-۹.
۱۰. شجاعی، عارف (۱۳۸۷). «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در شرکت مخابرات ایران»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
۱۱. عدلی، فریبا (۱۳۸۴)، مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش، چاپ اول، تهران: فراشناختی اندیشه



۱۲. گرجی، محمد باقر (۱۳۸۹)، روش تحقیق در مدیریت؛ ویژه مدیریت و حسابداری و سایر رشته های علوم انسانی، چاپ اول، تهران: انتشارات نوری.

۱۳. مشبکی، اصغر و روحانی، محمد حسین، (۱۳۸۷). « مدیریت رفتار سازمانی » چاپ اول، نشر اقبال

۱۴. منوریان ع، عسکری ن (۱۳۸۴)، الزامات آموزش کارکنان دانشی در عصر دانایی محوری، مجله تحول اداری، ش: ۴۸.

۱۵. هافستد، گیت (۱۳۸۸). « فرهنگ ها و سازمانها: نرم افزار ذهن، همکاری میان فرهنگی و اهمیت آن برای بقاء » مترجمان سید محمد اعرابی، سید هاشم هدایتی و مجید محمودی، چاپ اول، تهران، انتشارات علم.

۱۶. یاریگر روش، حسن (۱۳۸۶). مدیریت دانش، چاپ اول، تهران: مولف.

17. Chen, M & Ann, P. (2006). Knowledge management performance evaluation. *Journal of information science*, vo.14, no.7, pp. 77-90.
18. Christopian, F. D. (2008). Organizational culture as a mediating factor on knowledge management systems in the aerospace and defense industry. Doctoral dissertation, School of Global Leadership & Entrepreneurship
19. Danpoort, E & prosatt, B(2009),"the role of knowledge management in universities goals", (<http://www.kms.com>).
20. Darchen, A. and Tremblay, S., Njiki, C. P. N., Ngameni, E., Hadjiev, D. (2010). Treatment of dairy effluents by electrocoagulation using aluminium electrodes. *Sci. Total Environ.*, 408, 947–952
21. De Long, D. w. & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *The Academy of Management Executive*, 14 (4), 113-127.
22. Denison . D.R ; Janovice, Jay; Young, Joana & Cho , Hee Jae.,( 2007)," Diagnosing Organizational cultures: validating a model and method". International institute for management development
23. Glik, V. (2007). What is management and how can marking directors have role in managing knowledge in their firms? *Cpa practice management forum*. prentice hall, new York
24. Hatch, M. & Schultz, M. (1997). Relations Between Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31 (5, 6), 351-360
25. Holland, P.j, Hecker, R ,Steen , J,( 2002 ),"human resource strategies & organizational structures for managing gold-collar workers", *Journal of european industrial training*, volume 26. No2
26. Jones M.( 2009);" Organizational culture and knowledge management: An empirical investigation of U.S. manufacturing firms"; CiteULike
27. Lawson, S. (2003). Examining the relationship between organizational culture and knowledge management. Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University. Proquest Information and Learning Company. <http://elib.lhu.edu.vn/bitstream/123456789/7086/1/17.pdf> (accessed 5 Jan. 2008).
28. Lee , T , Maurer , S ,( 2001 ) " the retention of knowledge workers with unfolding model of voluntary turnover " , *human resource management review* , volume 7 . No 3
29. Nonano, B, J and al (2005), "Introduction to organizational culture, New york press.
30. OECD, (2004) "KNOWLEDGE MANAGEMENT: INNOVATION IN THE KNOWLEDGE ECONOMY, IMPLICATIONS FOR EDUCATIONS AND LEARNING."
31. Simon Cezar-Peter, Radu V.:(2009)" Relationship between organizational culture and knowledge management in SME"; [www.rmci.ase.ro/no10vol4](http://www.rmci.ase.ro/no10vol4)
32. WIIG KARL M. (2000) "APPLICATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION". KNOWLEDGE RESEARCH INSTITUTE INC