

دریافت مقاله: ۸۹/۵/۵

پذیرش مقاله: ۸۹/۶/۵

فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت نظامی

شماره ۳۹، پاییز ۱۳۸۹

مقاله چهارم - ص ص ۱۰۹ - ۱۳۰

## بررسی رابطه بین دو دسته از عوامل سازمانی (ساختار و فرهنگ) با مدیریت

### دانش در دانشگاه افسری امام علی (ع)

فریدون عبدی<sup>۱</sup>

#### چکیده

در عصر دانایی که دانش مهمترین سرمایه هر سازمان و جامعه‌ای محسوب می‌شود، مدیریت دانش وظیفه سازمان‌هایی است که می‌خواهند به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند. بسیاری از سازمان‌ها که می‌خواهند بقا و موقعیت رقابتی خود را حفظ کنند، مدیریت دانش را در پیش گرفته‌اند. اما موفقیت این امر مستلزم آن است که عوامل سازمانی مختلف موجود در یک سازمان از جمله ساختار و فرهنگ سازمانی دارای ویژگی‌های خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشند.

وجود شکاف و ناهماهنگی در بین این عوامل، مانع مدیریت دانش خواهد شد. در این پژوهش از میان عوامل سازمانی متعددی که در مدل‌های سازمانی مختلف ذکر شده‌اند، به بررسی دو عامل کلیدی «ساختار سازمانی» و «فرهنگ سازمانی» در رابطه با مدیریت دانش پرداخته می‌شود. «خلق دانش» و «انتقال دانش» به عنوان دو فعالیت اصلی و کلیدی مدیریت دانش در نظر گرفته شده‌اند که ارتباط عوامل سازمانی با این دو عامل کلیدی مورد بررسی قرار گرفت.

روش پژوهش به صورت (توصیفی - پیمایشی) است و برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه و منابع کتابخانه‌ای استفاده شده است. جامعه آماری در این تحقیق کلیه

---

۱ - کارشناس ارشد مدیریت مراکز اطلاع رسانی، عضو هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی (ع)

فرماندهان، مدیران و استادان دانشگاه افسری با مدرک کارشناسی به بالا می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین این عوامل سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد. بنابراین باید به سازمان به عنوان یک «سیستم» نگاه کرد و همه این عوامل را مورد توجه قرار داده و وضعیت آنها شناسایی و تحلیل شود. بررسی وضعیت عوامل سازمانی از حیث ویژگی‌های لازم در رابطه با مدیریت دانش، اقدام اولیه مهمی است که می‌تواند بنیان مستحکمی برای اقدامات بعدی در این راستا فراهم سازد.

**واژگان کلیدی:** اطلاعات، دانش، مدیریت دانش، خلق دانش، انتقال دانش، عوامل سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی

### تشریح و بیان مسئله

اطلاعات و دانش هسته گرمایی سلاح‌های رقابتی و ثروت جدید سازمان‌های زمان ما می‌باشد، دانش از منابع طبیعی، کارخانجات بزرگ و بانک‌های عظیم با ارزش‌تر است (استوارت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷ به نقل از میرکمالی، ۱۳۸۵: ۱۱). مدیریت دانش یکی از مهمترین موضوعاتی است که می‌تواند در شرایط موجود به ارتقای هر چه بیشتر سطح عملکرد و موفقیت دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> کمک کند. بررسی و شناخت وضعیت عوامل سازمانی در این دانشگاه در ارتباط با مدیریت دانش، می‌تواند زمینه مناسبی برای ارتقا و بهبود سطح عملکرد دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> فراهم سازد.

خلق دانش، یکی از موضوعات غالب در حوزه مدیریت دانش و منبع کلیدی نوآوری در هر سازمانی است (ون کروگ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸: ۱۳۳). خلق دانش یکی از سرمایه‌های سازمان‌های نوآور است و این گونه سازمان‌ها با خلق دانش تعریف می‌شوند (نوناکا و تاکه اوچی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷ به نقل از میرکمالی، ۱۳۸۵: ۱۱).

انتقال دانش یک مسیر بی‌پایان خلق دانش است، انتقال دانش بین دو شخص یک فرآیند دو سویه است که تمایل به بهبود کارایی برای هر دو طرف دارد (نوناکا و تاکه اوچی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵ به نقل از عدلی، ۱۳۸۴: ۱۴۸). در این فرآیند، همکاران دانش‌های خود را به دیگران انتقال می‌دهند و این امر، موجب گسترش پایه‌های دانش سازمانی می‌شود (افرازه، ۱۳۸۶: ۵۲).

تبادل دانش، همان فعالیت‌های انتقال و توزیع دانش (ضمنی و صریح) از یک شخص، گروه و سازمان به شخص، گروه و یا سازمان دیگر است (چای پای<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶: ۱۰۷). انتقال دانش می‌تواند، فعال یا منفعل باشد. دانش را می‌توان از طریق نظام‌های اطلاعاتی یا تعامل شخصی انتقال داد. دانش را می‌توان در برنامه‌های آموزشی و

---

1-Stewart

2-Von Krogh

3-Nonaka Vetake Oji

4-Chipie

کارآموزی ادغام کرد و یا در فرآیندها گنجانند. می‌توان آن را به سادگی در یک مخزن ذخیره کرد، به گونه‌ای که هر وقت که مصرف‌کننده نیاز بدان داشته باشد، در دسترس باشد (رادینگ<sup>۱</sup>، ۱۳۸۳:۳۰).

ساختار سازمانی باید منعکس‌کننده هدف‌ها و برنامه‌ها باشد. ساختار سازمانی باید به گونه‌ای طراحی شود که کارساز واقع شود و برای گروه‌ها این امکان را به وجود آورد که نقش خود را ایفا کنند و به افراد کمک نماید که در محیط آکنده از تغییر بتوانند هدف‌های خود را به شیوه اثربخش تأمین نمایند. برای اینکه ساختار سازمانی کارساز واقع شود همه اعضای سازمان باید ساختار و سازمان خود را درک کنند (وی ریچ و کوونتز<sup>۲</sup>، ۱۳۸۶:۳۳۳).

ساختار سازمان در مدیریت دانش تأثیر زیادی دارد. وجود تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها و رسمیت بالا در فرآیندها و روابط کاری در تولید دانش و اندیشه‌های جدید کمتر مؤثر است؛ در حالی که توزیع قدرت و انعطاف‌پذیری در فعالیت‌ها موجب افزایش خلق دانش شده و انتقال دانش را در سازمان تسهیل می‌نماید.

میزان تمرکز، رسمیت، نحوه جریان اطلاعات بین واحدها، وضعیت اسناد و مدارک محرمانه سازمان، ابعاد ساختاری مهمی هستند که وضعیت و ویژگی‌های آنها مستقیماً بر خلق و انتقال دانش در سازمان تأثیرگذار است (نوناکا و تاکه اوچی، ۱۹۹۵:۱۱). خلاقیت و نوآوری مستلزم کار معقول، بخردانه و منظم است؛ کاری که باید دارای عالی‌ترین ساختار و بهترین شیوه مدیریت باشد تا به نتیجه مطلوب برسد. اغلب فکرهای خلاق در سایه تلاش‌های طاقت فرسا به دست می‌آیند (وی ریچ و کوونتز، ۱۳۸۶:۲۱۸).

بسیاری از افراد سازمان، ارتباطات خود را تنها با کانال‌های رسمی تعیین شده محدود نمی‌کنند. کانال‌های ارتباطی غیررسمی می‌توانند در غیاب اطلاعات درون کانال

---

1- Rading

2-Weihrich & Koontz

رسمی به عنوان وسیله‌ای برای کسب اطلاعات مرتبط با کار مورد توجه قرار گیرند. کانال‌های ارتباطی غیررسمی، افراد و نه پست‌های سازمانی را با یکدیگر مرتبط می‌کند و از قبل طراحی نشده‌اند. این کانال‌های غیررسمی همیشه منابع نامطلوب اطلاعات نیستند (فرهنگی، ۱۳۸۳: ۱۰).

فرهنگ یک الگوی کلی از رفتار، ارزش‌ها و باورهای مشترک اعضای سازمان است. می‌توان فرهنگ را بدین گونه تعریف کرد: آنچه افراد در یک محیط سازمانی می‌گویند، انجام می‌دهند و می‌اندیشند و آن مستلزم فراگیری و انتقال دانش، باورها و الگوهای رفتاری طی یک دوره زمانی است (وی ریچ و کونتز، ۱۳۸۶: ۳۳۸).

خلق و انتقال 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 تسهیم نمایند. تسلط فرهنگ فردگرایی بر سازمان موجب می‌شود افراد از انتقال دانشی که دارند، مضایقه کنند؛ در صورتی که وجود اعتماد، همکاری، فرهنگ تسهیم دانش و تأکید بر یادگیری در میان کارکنان، موجب افزایش خلق و تبادل دانش می‌شود. وجود یک فرهنگ ضعیف و فاقد انعطاف در سازمان موجب می‌شود که کارکنان به رویه‌های موجود عادت نموده و تمایل خود را برای نوآوری و خلق ایده‌های جدید از دست بدهند. وجود چنین فرهنگی موجب ترس کارکنان از تسهیم دانش خود با دیگران و تبدیل آن دانسته‌ها به مهارت‌های مفید در حل مسئله می‌شود.

در مقابل، یک فرهنگ پویا و منعطف در برابر تغییرات به شکل مناسب از خود واکنش نشان داده و سازمان را در مسیر پیشرفت قرار می‌دهد. ترویج فرهنگ تسهیم، همکاری، اعتماد و یادگیری در سازمان نقش به‌سزایی در تسهیل، خلق و انتقال دانش در سازمان دارد. اگر در سازمان فرهنگ تسهیم دانش موجود وجود داشته باشد، افراد به

طور طبیعی و داوطلبانه ایده‌ها و نظرات خود را در اختیار دیگران می‌گذارند، بدون اینکه آنها را مجبور به این کار کرده باشند.

بسیاری از سازمان‌ها با تمرکز بر مدیریت دانش و سرمایه‌گذاری گسترده در زمینه فناوری اطلاعات به دنبال دسترسی به مزایای حاصل از مدیریت دانش هستند و تلاش می‌کنند با بررسی عوامل سازمانی و ارتباط آن با مدیریت دانش عملکرد خود را بهبود بخشند.

در این میان دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> که به عنوان یک مرکز آموزش عالی (علمی و نظامی) وظیفه تأمین و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص بخش‌های مختلف نیروی زمینی ارتش را برعهده دارد و عامل پرورش سرمایه‌های فکری ارتش می‌باشد، در تلاش است تا با اصلاح و بهسازی ساختارها و فرآیندهای خود بتواند نقش خود را در توسعه نظامی و دفاعی کشور به نحوی مؤثر و موفقیت‌آمیز ایفا نماید.

این امر مستلزم آن است که عوامل سازمانی مختلف موجود در آن از جمله ساختار و فرهنگ سازمانی، دارای ویژگی‌های خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشد.

بر اساس این استدلال، محقق بر آن است تا از میان عوامل سازمانی متعددی که در مدل‌های سازمانی مختلف ذکر شده‌اند، به بررسی دو عامل کلیدی «ساختار سازمانی» و «فرهنگ سازمانی» در رابطه با مدیریت دانش بپردازد. «خلق دانش» و «انتقال دانش» به عنوان دو فعالیت اصلی و کلیدی مدیریت دانش در نظر گرفته شده‌اند که ارتباط عوامل سازمانی با این دو فعالیت کلیدی مورد بررسی قرار دهد.

### سؤالات تحقیق

بررسی ارتباط میان دو عامل «ساختار و فرهنگ سازمانی» مورد استفاده در دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> در ارتباط با مدیریت دانش، موضوع مورد بررسی در این پژوهش

است. آیا بین عناصر ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و جریان ارتباطات) با خلق دانش در دانشگاه رابطه معناداری وجود دارد؟

۱- آیا بین عناصر ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و جریان ارتباطات) با انتقال دانش در دانشگاه رابطه معناداری وجود دارد؟

۲- آیا بین عناصر فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری مستمر) با خلق دانش در دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> رابطه معناداری وجود دارد؟

۳- آیا بین عناصر فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری مستمر) با انتقال دانش در دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> رابطه معناداری وجود دارد؟

#### اهداف تحقیق

- شناخت وضعیت ساختار سازمانی دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> در ارتباط با مدیریت دانش؛

- شناخت وضعیت فرهنگ سازمانی دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> در ارتباط با مدیریت دانش؛

- ارائه راهکارهای لازم برای ارتقای عوامل سازمانی در دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> در ارتباط با مدیریت دانش.

#### روش تحقیق

این تحقیق از نظر ماهیت، اهداف و روش جمع آوری داده‌ها از نوع (توصیفی - پیمایشی) است. علت تقسیم‌بندی این تحقیق در زمره توصیفی - پیمایشی، این است که تحقیقات توصیفی - پیمایشی به مطالعه و بررسی وضع موجود می‌پردازند و هیچ گونه امکان دستکاری روی متغیرهای مستقل برای محقق وجود ندارد.

ولی می‌تواند از دستاوردهای تحقیق برای پیشنهاد یا ارائه مدل و یا طراحی سیستم استفاده نماید.

### ابزار و روش‌های گردآوری اطلاعات

در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع از منابع کتابخانه‌ای (بررسی مقالات، پایان‌نامه‌ها و اینترنت) استفاده گردیده و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از ابزار پرسشنامه با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. پرسشنامه یکی از متداول‌ترین طرق جمع‌آوری اطلاعات تحقیق است (خورشیدی و قریشی، ۱۳۸۱: ۱۹۰). در این پژوهش، برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای ۳۹ سؤالی طراحی شده است.

### جامعه آماری

جامعه آماری به تعدادی از عناصر اطلاق می‌شود که حداقل در یک صفت با یکدیگر مشترک باشند (هویدا، ۱۳۸۳: ۴). جامعه آماری مورد مطالعه در این تحقیق کلیه فرماندهان، مدیران و استادان دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> می‌باشد.

### نمونه‌گیری طبقه‌ای

در این تحقیق از نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شده است که در آن، واحدهای جامعه مورد مطالعه در طبقه‌هایی که از نظر صفت متغیر همگن‌تر هستند (در اینجا ساختار سازمانی دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup>)، گروه‌بندی می‌شوند تا تغییرات آن در درون گروه‌ها کمتر شود. سپس از هر یک از طبقه‌ها به تناسب وزن آن طبقه در جامعه، نمونه گرفته می‌شود (برابر فرمول زیر) و در نهایت افراد نمونه را از روش تصادفی ساده انتخاب می‌کنیم. بر مبنای نمونه‌گیری طبقه‌ای، تعداد ۱۳۰ پرسشنامه بین معاونت‌ها و تیپ دانشجویان که زیرمجموعه دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> هستند، توزیع گردید که از این تعداد ۱۱۹ پرسشنامه برگشت داده شد.

$$\text{حجم نمونه کل} \times \frac{\text{حجم آن طبقه}}{\text{حجم جامعه مادر}} = \text{حجم نمونه هر طبقه}$$



جدول شماره ۱: بخش‌های تابعه دانشگاه

ردیف	بخش‌های تابعه دانشگاه	حجم جامعه	حجم نمونه	تعداد پرسشنامه جمع‌آوری شده
۱	معاونت آموزش	۲۲۳	۸۶	۷۹
۲	معاونت پژوهش	۱۳	۵	۵
۳	معاونت اداری	۴۹	۱۹	۱۶
۴	تیب دانشجویان	۵۳	۲۰	۱۹
	جمع	۳۳۸	۱۳۰	۱۱۹

### روایی و اعتبار پرسشنامه

مقصود از روایی یک تست آن است که آیا آن تست خصیصه مورد نظر را می‌سنجد یا نه؟ به بیان دیگر مقصود از روایی تست، مفید بودن استنباط‌های خاصی است که از روی نمره‌های تست به عمل می‌آید (خورشیدی و قریشی، ۱۳۸۱:۱۶۳).

به منظور تعیین روایی، پرسشنامه در اختیار چند نفر از استادان دانشگاه - که در حوزه مدیریت دانش فعالیت داشتند- و صاحب نظران سازمانی قرار گرفت و از آنان خواسته شد، در مورد سنجش متغیرهای مورد بررسی (سؤالات مندرج در پرسشنامه) اظهار نظر کنند. اصلاحات پیشنهادی جمعی از اعضای هیئت علمی و صاحب نظران در تنظیم پرسشنامه لحاظ شد، سپس به تأیید آنان رسید.

مقصود از اعتبار یک وسیله آن است که اگر خصیصه مورد نظر را با همان وسیله تحت شرایط مشابه دوباره اندازه بگیریم، نتایج حاصله تا چه حد مشابه، دقیق و قابل اعتماد است. یکی از روش‌های تعیین اعتبار، استفاده از ضریب آلفای کرونباخ است. این روش در حقیقت تعمیم همان فرمول کودر- ریچاردستون است (خورشیدی و قریشی، ۱۳۸۱:۱۶۲).

در این پژوهش به منظور تعیین اعتبار از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. که مقدار آلفای کرونباخ برای ۳۹ سؤال برابر با ۰.۸۹۱ می باشد.

Cronbakh's Alpha	N of Items
0.891	39

### متغیرهای تحقیق

در این تحقیق دو دسته متغیرهای مستقل و وابسته مورد بررسی قرار می گیرند. متغیرهای وابسته شامل دو مؤلفه «خلق دانش» و «انتقال دانش» از چرخه مدیریت دانش و متغیرهای مستقل شامل دو دسته از عوامل سازمانی (ساختار و فرهنگ سازمانی) هستند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این قسمت به بررسی و تجزیه و تحلیل سؤالات پژوهش پرداخته می شود. برای این کار از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می شود. ضریب همبستگی پیرسون ضریبی است که برای سنجش وجود رابطه، همبستگی و ارتباط بین دو متغیر با مقیاس‌های ترتیبی به کار می رود. در این پژوهش از آنجا که سطح سنجش سؤالات (گویه‌ها) ترتیبی است، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

سؤال اول: آیا بین عناصر ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و جریان ارتباطات) و خلق دانش رابطه معناداری وجود دارد؟

متغیر وابسته: خلق دانش و متغیرهای مستقل: عناصر ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و جریان ارتباطات).

برای بررسی رابطه بین خلق دانش و عناصر ساختار سازمانی، ارتباط بین تک تک عناصر ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و جریان ارتباطات) با خلق دانش به طور جداگانه بررسی می شود:

### الف) رابطه بین خلق دانش و رسمیت

جدول شماره ۲: ضریب همبستگی پیرسون بین خلق دانش و رسمیت

رسمیت	خلق دانش	مؤلفه ها	
-۰/۱۴۱	۱/۰۰۰	ضریب همبستگی	خلق دانش
۰/۰۰۳		P_Value	
۱۱۹	۱۱۹	تعداد	
۱/۰۰۰	-۰/۱۴۱	ضریب همبستگی	رسمیت
	۰/۰۰۳	P_Value	
۱۱۹	۱۱۹	تعداد	

همان طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، در سطح خطای ۰/۰۵ رابطه معناداری بین خلق دانش و رسمیت وجود دارد. رابطه بین این دو عامل معکوس و مقدار آن برابر -۰/۱۴۱ است که می‌توان چنین نتیجه گرفت که با افزایش میزان رسمیت، میزان خلق دانش در دانشگاه کاهش می‌یابد. به عبارت دیگر هر چه رسمیت کمتر باشد، خلق دانش بیشتر خواهد بود.

### ب) رابطه بین خلق دانش و تمرکز

همان طور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود، در سطح خطای ۰/۰۵ رابطه معناداری بین خلق دانش و تمرکز وجود دارد. این رابطه با توجه به منفی بودن ضریب همبستگی -۰/۲۹۸، به معنای معکوس بودن رابطه می‌باشد؛ یعنی هر چه تمرکز کمتر باشد، خلق دانش بیشتر خواهد بود. به عبارتی با افزایش تمرکز، میزان خلق دانش در دانشگاه کاهش می‌یابد.

جدول شماره ۳: ضریب همبستگی پیرسون بین خلق دانش و تمرکز

مؤلفه‌ها		خلق دانش	تمرکز
خلق دانش	ضریب همبستگی	۱/۰۰۰	-۰/۲۹۸
	<u>p_value</u>		۰/۰۳
	تعداد	۱۱۹	۱۱۹
تمرکز	ضریب همبستگی	-۰/۲۹۸	۱/۰۰۰
	<u>p_value</u>		۰/۰۳
	تعداد	۱۱۹	۱۱۹

### ج) رابطه بین خلق دانش و جریان ارتباطات

جدول شماره ۴ رابطه بین خلق دانش و جریان ارتباطات را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴: ضریب همبستگی پیرسون بین خلق دانش و جریان ارتباطات

مؤلفه‌ها		خلق دانش	جریان ارتباطات
خلق دانش	ضریب همبستگی	۱/۰۰۰	۰/۳۹۹
	<u>p_value</u>		۰/۰۰۵
	تعداد	۱۱۹	۱۱۹
جریان ارتباطات	ضریب همبستگی	۰/۳۹۹	۱/۰۰۰
	<u>p_value</u>		۰/۰۰۵
	تعداد	۱۱۹	۱۱۹

همان طور که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود، در سطح خطای ۰/۰۵، رابطه معناداری بین خلق دانش و جریان ارتباطات وجود دارد. رابطه بین این دو عامل مستقیم و مقدار آن برابر ۰/۳۹۹ می‌باشد که نشان می‌دهد با افزایش میزان جریان ارتباطات، میزان خلق دانش در دانشگاه نیز افزایش می‌یابد. به عبارتی با کاهش میزان جریان ارتباطات، از میزان خلق دانش نیز کاسته می‌شود.

**سؤال دوم:** آیا بین عناصر ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و جریان ارتباطات) با انتقال دانش رابطه معناداری وجود دارد؟  
**متغیر وابسته:** انتقال دانش و متغیرهای مستقل: ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و جریان ارتباطات).

برای پاسخ دادن به این سؤال نیز رابطه بین انتقال دانش با هر یک از عناصر ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و جریان ارتباطات) به طور تک تک مورد بررسی قرار می گیرند.

#### الف) رابطه بین انتقال دانش و رسمیت

همان طور که در جدول شماره ۵ مشاهده می شود، در سطح خطای ۰/۰۵ رابطه معناداری بین انتقال دانش و میزان رسمیت وجود دارد. در این رابطه منفی بودن ضریب همبستگی ۰/۲۸۱-، به معنای معکوس بودن رابطه می باشد؛ یعنی هر چه رسمیت کمتر، انتقال دانش در دانشگاه بیشتر خواهد بود. به عبارتی با افزایش میزان رسمیت، از میزان انتقال دانش در دانشگاه نیز کاسته خواهد شد.

جدول شماره ۵: ضریب همبستگی پیرسون بین انتقال دانش و رسمیت

رسمیت	انتقال دانش	مؤلفه ها	
-۰/۲۸۱	۱/۰۰۰	ضریب همبستگی	انتقال دانش
۰/۰۰۴		<u>p value</u>	
۱۱۹	۱۱۹	تعداد	
۱/۰۰۰	-۰/۲۸۱	ضریب همبستگی	رسمیت
	۰/۰۰۴	<u>p value</u>	
۱۱۹	۱۱۹	تعداد	

**ب) رابطه بین انتقال دانش و تمرکز**

همان طور که در جدول شماره ۶ مشاهده می‌شود، در سطح خطای ۰/۰۵ رابطه معناداری بین انتقال دانش و میزان تمرکز موجود در دانشگاه وجود دارد. رابطه بین این دو عامل، معکوس و مقدار آن برابر ۰/۳۹۹- است که نشان می‌دهد با افزایش میزان تمرکز، از میزان انتقال دانش در دانشگاه کاسته می‌شود. به عبارتی با کاهش میزان تمرکز، میزان انتقال دانش در دانشگاه افزایش می‌یابد.

جدول شماره ۶: ضریب همبستگی پیرسون بین انتقال دانش و تمرکز

تمرکز	انتقال دانش	مؤلفه ها	
-۰/۳۹۹	۱/۰۰۰	ضریب همبستگی	انتقال دانش
۰/۰۰۲		<u>p_value</u>	
۱۱۹	۱۱۹	تعداد	
۱/۰۰۰	-۰/۳۹۹	ضریب همبستگی	تمرکز
	۰/۰۰۲	<u>p_value</u>	
۱۱۹	۱۱۹	تعداد	

**ج) رابطه بین انتقال دانش و جریان ارتباطات**

همان طور که در جدول شماره ۷ مشاهده می‌شود، در سطح خطای ۰/۰۵ رابطه معناداری بین میزان انتقال دانش و میزان جریان ارتباطات در دانشگاه وجود دارد. رابطه بین این دو عامل، مستقیم و مقدار آن برابر ۰/۳۱۹ است که نشان می‌دهد با افزایش میزان جریان ارتباطات، میزان انتقال دانش در دانشگاه نیز افزایش پیدا می‌کند.

جدول شماره ۷: ضریب همبستگی پیرسون بین انتقال دانش و جریان ارتباطات

جریان ارتباطات	انتقال دانش	مؤلفه‌ها	
۰/۳۱۹	۱/۰۰۰	ضریب همبستگی	انتقال دانش
۰/۰۲۹		p_value	
۱۱۹	۱۱۹	تعداد	
۱/۰۰۰	۰/۳۱۹	ضریب همبستگی	جریان ارتباطات
	۰/۰۲۹	p_value	
۱۱۹	۱۱۹	تعداد	

سؤال سوم: آیا بین عناصر فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و یادگیری) با خلق دانش رابطه معناداری وجود دارد؟

متغیر وابسته: خلق دانش و متغیرهای مستقل: فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری).

عناصر فرهنگ سازمانی که در این پژوهش در ارتباط با مدیریت دانش مورد بررسی قرار می‌گیرند، شامل فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری می‌باشند که در این سؤال ارتباط هر یک از آنها با خلق دانش به تنهایی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### الف) رابطه بین خلق دانش و فرهنگ تسهیم

همان طور که در جدول شماره ۸ مشاهده می‌شود، در سطح خطای ۰/۰۵، رابطه معناداری بین میزان فرهنگ تسهیم دانش و میزان خلق دانش در دانشگاه وجود دارد. رابطه بین این دو عامل، مستقیم و مقدار آن برابر ۰/۶۱۴ است که نشان می‌دهد هر چه میزان فرهنگ تسهیم دانش در دانشگاه بیشتر باشد، میزان خلق دانش در دانشگاه نیز افزایش پیدا می‌کند.

جدول شماره ۸: ضریب همبستگی پیرسون بین خلق دانش و فرهنگ تسهیم

مؤلفه‌ها		خلق دانش	فرهنگ تسهیم
خلق دانش	ضریب همبستگی	۱/۰۰۰	۰/۶۱۴
	<u>p_value</u>		۰/۰۰۰
	تعداد	۱۱۹	۱۱۹
فرهنگ تسهیم	ضریب همبستگی	۰ ۰/۶۱۴	۱/۰۰۰
	<u>p_value</u>	۰/۰۰۰	
	تعداد	۱۱۹	۱۱۹

ب) رابطه بین خلق دانش و فرهنگ یادگیری مستمر

همان طور که در جدول شماره ۹ مشاهده می‌شود، در سطح خطای ۰/۰۵، رابطه معناداری بین فرهنگ یادگیری مستمر در دانشگاه و میزان خلق دانش در دانشگاه وجود دارد. رابطه بین این دو عامل، مستقیم و مقدار آن برابر ۰/۶۹۸ است که نشان می‌دهد هر چه میزان فرهنگ یادگیری مستمر در دانشگاه بیشتر باشد، میزان خلق دانش در دانشگاه نیز افزایش پیدا می‌کند. به عبارتی با کاهش میزان فرهنگ یادگیری مستمر، از میزان خلق دانش در دانشگاه نیز کاسته می‌شود.

جدول شماره ۹: رابطه بین خلق دانش و فرهنگ یادگیری مستمر

مؤلفه‌ها		خلق دانش	فرهنگ یادگیری
خلق دانش	ضریب همبستگی	۱/۰۰۰	۰/۶۹۸
	<u>p_value</u>		۰/۰۰۰
	تعداد	۱۱۹	۱۱۹
فرهنگ یادگیری	ضریب همبستگی	۰/۶۹۸	۱/۰۰۰
	<u>p_value</u>	۰/۰۰۰	
	تعداد	۱۱۹	۱۱۹



با توجه به نتایج به دست آمده در بندهای (الف) و (ب) این سؤال، می‌توان نتیجه گرفت که بین عناصر فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری) و خلق دانش رابطه معناداری وجود دارد.

**سؤال چهارم:** آیا بین عناصر فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری) و انتقال دانش رابطه معناداری وجود دارد؟

**متغیر وابسته:** انتقال دانش و متغیرهای مستقل: فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری).

برای پاسخ دادن به این سؤال نیز همانند سؤال سوم، ارتباط بین هر یک از عناصر فرهنگ سازمانی مورد نظر به تنهایی با انتقال دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### الف) رابطه بین انتقال دانش و فرهنگ تسهیم

همان طور که در جدول شماره ۱۰ مشاهده می‌شود، در سطح خطای ۰/۰۵، رابطه معناداری بین میزان احاطه فرهنگ تسهیم دانش بر دانشگاه و میزان انتقال دانش در دانشگاه وجود دارد. رابطه بین این دو عامل، مستقیم و مقدار آن برابر ۰/۴۸۰ است که نشان می‌دهد هر چه میزان فرهنگ تسهیم دانش در دانشگاه بیشتر باشد، انتقال دانش بیشتری نیز در دانشگاه انجام می‌گیرد. به عبارتی در صورت کاهش میزان فرهنگ تسهیم، از میزان انتقال دانش در دانشگاه نیز کاسته خواهد شد.

جدول شماره ۱۰: ضریب همبستگی پیرسون بین انتقال دانش و فرهنگ تسهیم

فرهنگ تسهیم	انتقال دانش	مؤلفه‌ها	
۰/۴۸۰	۱/۰۰۰	ضریب همبستگی	انتقال دانش
۰/۰۰۱		p_value	
۱۱۹	۱۱۹	تعداد	
۱/۰۰۰	۰/۴۸۰	ضریب همبستگی	فرهنگ تسهیم
	۰/۰۰۱	p_value	
۱۱۹	۱۱۹	تعداد	

**ب) رابطه بین انتقال دانش و فرهنگ یادگیری مستمر:**

همان طور که در جدول شماره ۱۱ مشاهده می‌شود، در سطح خطای ۰/۰۵، رابطه معناداری بین فرهنگ یادگیری مستمر در دانشگاه و میزان انتقال دانش در دانشگاه وجود دارد. رابطه بین این دو عامل، مستقیم و مقدار آن برابر ۰/۴۳۹ است که نشان می‌دهد هر چه میزان فرهنگ یادگیری مستمر در دانشگاه بیشتر باشد، میزان انتقال دانش در دانشگاه نیز افزایش پیدا می‌کند. به عبارت دیگر در صورت کاهش میزان فرهنگ یادگیری مستمر، از میزان انتقال دانش در دانشگاه نیز کاسته خواهد شد.

جدول شماره ۱۱: ضریب همبستگی پیرسون بین انتقال دانش و فرهنگ یادگیری مستمر

فرهنگ یادگیری	انتقال دانش	مؤلفه‌ها	
۰/۴۳۹	۱/۰۰۰	ضریب همبستگی	انتقال دانش
		p value	
		تعداد	
۱۱۹	۱۱۹	ضریب همبستگی	فرهنگ یادگیری
		p value	
		تعداد	

**نتیجه گیری**

در این پژوهش به بررسی رابطه بین دو دسته از عوامل سازمانی «ساختار سازمانی» و «فرهنگ سازمانی» به عنوان متغیرهای مستقل و «خلق دانش» و «انتقال دانش» به عنوان متغیرهای وابسته در دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> پرداخته شده که نتایج به دست آمده، به شرح زیر بیان می‌گردد:

الف) با توجه به بررسی رابطه بین عناصر ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و جریان ارتباطات) با خلق و انتقال دانش در دانشگاه، می‌توان چنین نتیجه گرفت که رابطه معناداری بین «خلق و انتقال دانش» با عناصر «رسمیت» و «تمرکز» وجود دارد. منفی

بودن ضریب همبستگی در این رابطه، به معنای معکوس بودن رابطه است که نشان می‌دهد با افزایش میزان «رسمیت» و «تمرکز»، میزان «خلق و انتقال دانش» در دانشگاه کاهش می‌یابد. با کاهش میزان رسمیت و افزایش انعطاف‌پذیری و آزادی عمل در رویه‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، می‌توان میزان خلق و انتقال دانش در دانشگاه را افزایش داد.

ساختار سازمانی باید از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد و امکان برقراری ارتباط با محیط بیرون از دانشگاه را برای کارکنان به سادگی فراهم نماید. روابط غیررسمی سازمانی، نقش مهمی در توسعه تعاملات ایفا می‌نماید. چنین ارتباطی امکان دستیابی به دانش گروه‌های خارج از دانشگاه را میسر می‌سازد. کاهش تمرکز در اختیارات تصمیم‌گیری و افزایش انعطاف‌پذیری در ساختار دانشگاه، می‌تواند میزان خلق و انتقال دانش را افزایش دهد. اگر دانشگاه بتواند یک جریان ارتباطی ایجاد کند و ارائه‌دهندگان و جستجوگران دانش بتوانند از کوتاهترین مسیر به دانش و اطلاعات مورد نیاز خود دسترسی داشته باشند، مطمئناً وضعیت تولید و انتقال دانش بهبود خواهد یافت.

ب) با توجه به بررسی رابطه بین عناصر فرهنگ سازمانی («فرهنگ تسهیم» و «فرهنگ یادگیری مستمر») با «خلق و انتقال دانش» در دانشگاه، می‌توان چنین نتیجه گرفت که رابطه معناداری بین «فرهنگ سازمانی» و میزان «خلق و انتقال دانش» در دانشگاه وجود دارد. رابطه بین این دو عامل، مستقیم است که نشان می‌دهد هر چه میزان فرهنگ سازمانی در دانشگاه بیشتر باشد، میزان خلق و انتقال دانش نیز افزایش پیدا می‌کند. ترویج فرهنگ تسهیم، همکاری، اعتماد و یادگیری در دانشگاه نقش به‌سزایی در تسهیل خلق و انتقال دانش در دانشگاه دارد. اعتماد موجب تسهیل تبادل دانش در دانشگاه می‌شود.

وقتی که سطح اعتماد در روابط میان اعضای دانشگاه بالا باشد، افراد تمایل بیشتری به تبادل دانش دارند. فقدان اعتماد در بین کارکنان یکی از مهمترین موانع خلق و انتقال

دانش است. دانشگاه باید ابزارهای گوناگون یادگیری مانند آموزش و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی را فراهم سازد و مدیران و کارشناسان دانشگاه باید زمینه‌ای فراهم سازند تا کارکنان، دانش و تجربیات خود را در اختیار دیگران قرار دهند.

تشویق و ارتقای فرهنگ یادگیری مستمر موجب افزایش خلق و انتقال دانش، مدیریت مؤثر دانش و حرکت دانشگاه به سمت سازمان یادگیرنده می‌شود. انتقال دانش مستلزم این است که افراد و گروه‌ها تمایل داشته باشند که با هم کار کنند و در راستای منافع متقابل خود، دانشی را که در اختیار دارند، با یکدیگر تسهیم نمایند.

این امر هنگامی روی خواهد داد که کارکنان دانشگاه، سطح بالایی از رفتار همکارانه داشته باشند. از این رو تغییر رفتار کارکنان برای تقویت فرهنگ تسهیم دانش، مسئله بالقوه‌ای است که ممکن است دانشگاه با آن مواجه شود.

### پیشنهاها

۱- با توجه به بررسی رابطه بین عناصر ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و جریان ارتباطات) با خلق و انتقال دانش در دانشگاه و نتایج حاصل از آن که گویای منفی بودن ضریب همبستگی (معکوس بودن رابطه) است، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

طراحی ساختارهایی برای مدیریت دانش در درون ساختار رسمی دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> مانند: ایجاد پست «مدیر عالی دانش»؛ کاهش مقررات و رویه‌های مکتوب، ایجاد ساختار منعطف و نه قطعی، وجود رسمیت پایین در ساختار دانشگاه، کاهش تمرکز در مرکز اقتدار دانشگاه، افزایش روابط و تعاملات غیررسمی، افزایش تفویض اختیار و استقلال عمل و قدرت تصمیم‌گیری کارکنان، تسهیل جریان ارتباطات میان واحدهای مختلف، تشکیل جلسات منظم به منظور تبادل اطلاعات بین مسئولان و کارکنان، کاهش کاغذبازی و بروکراسی اداری، ایجاد بانک اطلاعاتی و مستندسازی تجربیات مدیران و کارکنان، تلاش در جهت افزایش ارتباطات افقی بین واحدها؛

- ۲- با توجه به بررسی رابطه بین عناصر فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری مستمر) با خلق و انتقال دانش در دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> و نتایج حاصل از آن که نشان دهنده مثبت بودن ضریب همبستگی یا مستقیم بودن رابطه بین عوامل فوق است، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:
- تشویق کارکنان به انتقال و تبادل دانش و تجربیات خود با یکدیگر؛
  - تشکیل جلسات گروهی به منظور تبادل ایده‌ها و نظرات افراد (طوفان فکری)؛
  - تشکیل گروه‌ها و مباحثات غیررسمی؛
  - افزایش تعامل بین مسئولان و کارکنان؛
  - افزایش تعهد کاری کارکنان و مدیران؛
  - تشویق و ترویج فرهنگ خلاقیت و نوآوری؛
  - افزایش سطح مهارت کارکنان با سرمایه‌گذاری در زمینه برنامه‌های آموزشی؛
  - قدردانی و ارائه پاداش به افراد در جشن‌ها و مراسم دانشگاهی به گونه‌ای که دانش را به جای احتکار و انبارکردن،
  - اشاعه نمایند، گسترش و نهادینه کردن فرهنگ پرسش و پاسخ؛
  - مطالعه در دانشگاه؛
  - ایجاد رابطه مبتنی بر اعتماد و همکاری بین افراد و گروه‌ها
- وجود این باور که «دانش، قدرت است»، منجر به احتکار دانش شده است؛ بهتر است این باور تقویت شود که «توزیع دانش نیز قدرت است».

## منابع و مأخذ

- ۱- افزاره، عباس، مدیریت دانش ( مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده سازی)، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ۱۳۸۴
- ۲- خرقانی، سعید، چرخه مدیریت دانش، فصلنامه علمی، ترویجی مدیریت و توسعه، تهران، ۱۳۸۵
- ۳- خورشیدی، عباس و حمید رضا قریشی، راهنمای تدوین رساله و پایان نامه تحصیلی، انتشارات یسطرون، تهران، ۱۳۸۱
- ۴- رادینگ، آلن، مدیریت دانش و موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، ترجمه محمد حسین لطیفی، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۳
- ۵- عدلی فریبا، مدیریت دانش؛ حرکت به سوی فراسوی فرا دانش، انتشارات فراشناختی اندیشه، تهران، ۱۳۸۴
- ۶- فرهنگی، علی اکبر، نظریه های ارتباطات سازمانی، موسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران، ۱۳۸۳
- ۷- میرکمالی، سید محمد، دانشگاه به عنوان سازمان یادگیرنده و دانش آفرین، مجموعه مقالات همایش رویکرد نو در آموزش عالی دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح، چاپخانه دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup>، تهران، ۱۳۸۵
- ۸- وی ریچ، هاینز و کونتز، هرولد، اصول مدیریت، ترجمه علی پارسائیان، انتشارات ترمه، تهران، ۱۳۸۶
- ۹- هویدا، علیرضا، آمار و روش‌های کمی در کتاب‌داری و اطلاع‌رسانی، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۳
- 10- Chi.Pie,J . (2006) ."An Empirical Study of the Relationship Between Knowledge Sharing and IT/IS Strategic Planning (ISSP)",Management Descision,Vol.44,No.1,pp.107-108 (2006
- 11- Davenport T. H. DeLong, D.W. Beers M.C. (1998), Successful Knowledge Management Projects, Sloan Management Review, Vole 39, No.2.
- 12- Nonaka, I& Takeuchim,H.(1995).The Knowledge-Creating company: how Japanese companies create The Dynamics of innovation .Newyork: oxford university prex
- 13- Stewart, Tomas A.(1997). In tellectual capital The New Wealth of Organization.New York Doubleday. www.knowledgebusiness.com
- 14- Von Krogh, G.(1998). Care in knowledge creation. California Management Review, 133-153