

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه

بی تردید جهان امروز از ویژگیهای خاصی برخوردار است؛ تغییرات پرشتاب، جابجایی شدید در قدرت، پیچیدگی‌های فزاینده، رقابت روز افزون و پیشرفت‌های سریع علمی و تکنولوژی از ویژگی‌های بارز جهان امروز است. اما شاید آنچه بیش از همه در موج چهارم زندگی بشر یعنی عصر دانایی نمود پیدا کرده، اهمیت دانش است که به عنوان عامل تعیین کننده موفقیت در سطوح تعیین کننده قدرت و ثروت جوامع است، مدیریت دانش به مهمترین وظیفه جوامع و سازمان‌های درون آنها تبدیل شده است. سازمان‌هایی که به طور موثر اقدام به کسب، خلق، انتقال دانش و استفاده از دانش برای اصلاح و بهبود فعالیت‌ها و عملکرد خود می‌کنند. مدیریت دانش شیوه جدیدی برای تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان است. مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به طور سیستماتیک برای یافتن، ساماندهی و قابل دسترسی نمودن سرمایه‌های فکری سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد. در چنین شرایطی، توجه مدیران به مقوله

دانش، کارکنان دانشی و سرمایه‌های فکری به پیش شرط بقا و موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده است.

این شرایط انگیزه محقق را جهت انجام این پژوهش را با عنوان «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی پژوهشگاه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با استراتژی مدیریت دانش فراهم آورد.

۱-۲- مساله اصلی تحقیق:

آیا میان فرهنگ سازمانی با استراتژی مدیریت دانش در پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی رابطه معناداری وجود دارد؟

۱-۳- تشریح و بیان موضوع

جهان پس از گذار از انقلاب صنعتی که منبع کلیدی در آن زمان بود و انقلاب صنعتی که سرمایه و نیروی کار منبع اصلی آن بود، شاهد انقلاب اطلاعاتی بوده است که در آن منبع ارزشمند خلق ثروت و درآمد، دانش است. در اقتصادهای دانش محور امروزی دانش به عنوان منبعی کلیدی محسوب می‌شود که باید همانند جریان نقدینگی، منابع انسانی و یا مواد اولیه مدیریت شود. در چنین شرایطی تنها سازمان‌هایی می‌توانند عملکرد موفقیت‌آمیزی داشته باشند که بتوانند از دانش به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار بهره‌گیرند. از این رو مدیریت دانش به یکی از مهمترین وظایف سازمان‌هایی تبدیل شده است که تلاش می‌کنند به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند. سازمان‌هایی که به طور مؤثر اقدام به کسب، خلق، انتقال دانش و استفاده از دانش برای اصلاح و بهبود فعالیت‌ها و عملکرد خود می‌کنند.

مدیریت دانش شیوه جدیدی برای تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان است. مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به طور سیستماتیک برای یافتن، ساماندهی و قابل دسترس نمودن سرمایه‌های فکری سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد.

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 پیاده سازی استراتژی مدیریت دانش عملکرد خود را بهبود بخشند.

چالشی که در اینجا وجود دارد این است که مدیریت دانش موضوعی سیستماتیک است؛ مقوله‌ای که برای اجرای موفقیت‌آمیز آن نیازمند نگرشی همه جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. بسیاری از سازمان‌هایی که به دنبال پیاده سازی مدیریت دانش

بوده‌اند، اقدام به سرمایه‌گذاری گسترده در زمینه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی نموده‌اند. اما باید توجه داشت که IT تنها بخشی از مدیریت دانش است و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز این استراتژی مستلزم این است که عوامل سازمانی مختلف موجود در یک سازمان از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی و منابع انسانی دارای ویژگیهای خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشند. وجود شکاف و ناهماهنگی در بین این عوامل مانع پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی مدیریت دانش خواهد شد. بنابراین شناخت وضعیت عوامل سازمانی از حیث ویژگیهای لازم برای پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش اقدام اولیه مهمی است که می‌تواند بنیان مستحکمی برای اقدامات بعدی در این راستا فراهم سازد.

در این پژوهش از میان عوامل سازمانی متعددی که در مدل‌های سازمانی مختلف ذکر شده‌اند، به بررسی عامل کلیدی، «فرهنگ سازمانی» در ارتباط با مدیریت دانش پرداخته می‌شود. در مطالعات متعددی که در زمینه مدیریت دانش در سازمانهای مختلف انجام گرفته است، «خلق دانش» و «انتقال دانش» به عنوان دو فعالیت اصلی و کلیدی مدیریت دانش در نظر گرفته شده‌اند. لذا در این پژوهش به بررسی ارتباط بین این عوامل سازمانی و دو فعالیت اصلی مدیریت دانش یعنی «خلق دانش» و «انتقال دانش» پرداخته می‌شود.

خلق و انتقال موثر دانش مستلزم وجود ساختار خاصی در سازمان است. ساختار درونی سازمان می‌تواند مشوق و یا مانع مدیریت دانش باشد. مطالعاتی که در این رابطه صورت گرفته‌اند نشان می‌دهند که وجود تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها و رسمیت بالا در فرآیندها و روابط کاری مانع تولید دانش و اندیشه‌های جدید می‌شوند؛ در حالیکه توزیع قدرت و انعطاف‌پذیری در فعالیت‌ها موجب افزایش خلق دانش شده و انتقال دانش را در سازمان تسهیل می‌نماید.

انتقال و خلق دانش مستلزم وجود فرهنگ سازمانی‌ای 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 صورتیکه وجود اعتماد، همکاری و فرهنگ تسهیم دانش در میان کارکنان، موجب افزایش خلق و تبادل دانش می‌شود. تاکید بر یادگیری در فرهنگ سازمان بر توانایی سازمان در خلق دانش جدید تاثیر می‌گذارد؛ سازمان‌ها با تاکید بر یادگیری به کارکنانشان کمک می‌کنند که نقش فعال‌تری در خلق دانش ایفا کنند. سازمان‌ها برای موفقیت در زمینه مدیریت دانش باید فرهنگ یادگیری را در خود گسترش دهند و زمینه‌های لازم برای یادگیری مستمر را فراهم سازند.

فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی^۱ به دلیل قابلیت‌هایی که دارند نقش بسیار مهمی در خلق و انتقال دانش در سازمان دارند. وجود زیرساخت‌های مناسب ICT و شناخت و آگاهی کارکنان از نحوه به کارگیری این فناوری‌ها موجب تسهیل فرآیند خلق و انتقال دانش خواهد شد. وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به عنوان سازمانی که متولی امور فرهنگی می‌باشد. تلاش می‌کند تا با ارتقا و بهبود دائم سطح عملکرد خود بتواند به نحو موثرتری در نیل به اهداف خود گام بردارد. یکی از مناسب‌ترین و مهمترین استراتژی‌هایی که در شرایط کنونی می‌تواند تاثیر به سزایی در این زمینه داشته باشد، مدیریت دانش است. ایجاد زمینه و پیش شرط‌های سازمانی مناسب اولین اقدامی است که باید برای پیاده سازی موفقیت‌آمیز این استراتژی انجام شود. بنابراین در این پژوهش به بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی مذکور در این پژوهشگاه در ارتباط با مدیریت دانش پرداخته می‌شود.

۴-۱- ضرورت انجام تحقیق

امروزه دانش و اطلاعات به عامل تعیین کننده‌ای در موفقیت و قدرت رقابت‌پذیری سازمان‌ها تبدیل شده است. با افزایش تاکید دولت بر ایجاد جامعه دانشی و اولویت حرکت به سوی اقتصادهای دانش محور در برنامه چهارم توسعه، مسئله مهمی که بوجود آمده درک این موضوع است که چگونه از دانش به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی استفاده کنیم. در این میان بسیاری از سازمان‌ها تلاش خود را بر این مسئله متمرکز نموده‌اند که چگونه می‌توانند دانش را در سازمان مدیریت نمایند. مدیریت دانش مزایای بسیاری برای سازمان‌ها

¹ - Informational and Communicational Technology (ICT)

به همراه دارد که از آن جمله می‌توان به بهبود کیفیت کار، در اختیار داشتن اطلاعات به روز شده، افزایش کارایی، بهبود اثربخشی، بهبود تصمیم‌گیری، افزایش توان پاسخگویی نسبت به نیازهای سازمانهای دیگر و امکان تغییر و تطبیق‌پذیری سریع اشاره نمود. گاهی روش‌های بسیار متعددی که برای به کارگیری استراتژی مدیریت دانش هستند. در این راستا بسیاری از سازمان‌ها اقدام به سرمایه‌گذاری گسترده در زمینه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی نموده‌اند. اما باید توجه داشت که مدیریت دانش همان IT نیست. و تکنولوژی تنها بخشی از مدیریت دانش است. مدیریت دانش مقوله‌ای سیستماتیک است و نیازمند توجه همه جانبه به عوامل مختلف سازمانی است. اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی مدیریت دانش مستلزم این است که ابتدا نسبت به مناسب بودن وضعیت عوامل سازمانی همچون ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی و منابع انسانی اطمینان حاصل نمود. به عبارت دیگر وضعیت این عوامل باید با الزامات فرآیندهای مدیریت دانش انطباق داشته باشند. بررسی وضعیت این عوامل در سازمان و انطباق آن با شرایط لازم برای مدیریت دانش ضرورتی است که باید برای پیاده سازی موفقیت‌آمیز استراتژی مدیریت دانش به آن توجه نمود.

از طرف دیگر با وجود اینکه ادبیات گسترده‌ای در زمینه مدیریت دانش وجود دارد، مطالعاتی که در زمینه پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی انجام گرفته‌اند، نسبتاً ناچیز می‌باشند. پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات نیز به عنوان یک سازمان دولتی در تلاش است تا با اصلاح و بهسازی ساختارها و فرایندهای خود بتواند نقش خود را در توسعه اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی جامعه به نحوی موثر و موفقیت‌آمیز ایفا نماید. مدیریت دانش یکی از مهمترین استراتژی‌هایی است که می‌تواند در شرایط موجود به ارتقا هر چه بیشتر سطح عملکرد و موفقیت این وزارتخانه کمک کند.

بررسی و شناخت وضعیت فرهنگ سازمانی مذکور در این پژوهشگاه و بررسی رابطه آن با مدیریت دانش، می‌تواند زمینه مناسبی برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی مدیریت دانش در این پژوهشگاه فراهم سازد.

۱-۵- سئوالات تحقیق

بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی با خلق دانش و انتقال دانش موضوع مورد بررسی در این پژوهش است که بدین منظور ارتباط میان فرهنگ سازمانی با خلق و انتقال دانش بررسی می‌شود.

۱) آیا بین عناصر فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری مستمر) و خلق دانش رابطه معناداری وجود دارد؟

۲) آیا بین عناصر فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری مستمر) و انتقال دانش رابطه معناداری وجود دارد؟

۳) آیا بین خلق دانش و انتقال دانش رابطه معناداری وجود دارد؟

۱-۶- اهداف اساسی تحقیق

۱) بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات برای پیاده سازی استراتژی مدیریت دانش.

۲) بررسی رابطه بین عوامل فرهنگی درون سازمان با مدیریت دانش و پیشنهاد برخی تغییرات لازم در فرهنگ سازمانی این پژوهشگاه برای پیاده سازی موفقیت‌آمیز استراتژی مدیریت دانش

۱-۷- روش تحقیق

این تحقیق از نظر ماهیت و اهداف و روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع «توصیفی- پیمایشی» می‌باشد.

۱- علت تقسیم‌بندی این تحقیق در زمره توصیفی - پیمایشی این است که تحقیقات توصیفی - پیمایشی به مطالعه و بررسی وضع موجود می‌پردازند و هیچ‌گونه امکان دستکاری روی متغیرهای مستقل برای محقق وجود ندارد ولی می‌تواند از دستاوردهای تحقیق برای پیشنهاد یا طراحی مدل و یا طراحی سیستم استفاده نماید.

بنابراین با انجام این تحقیق، اطلاعات مناسبی درباره شناسایی وضعیت فرهنگ سازمانی پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات در ارتباط با مدیریت دانش ارائه می‌کند.

۸-۱- روشهای گردآوری اطلاعات

۱. محقق در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌های اولیه از روش میدانی استفاده می‌نماید. بدین صورت که با استفاده از ابزار پرسشنامه از نیروی انسانی پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات نظرخواهی می‌نماید.

۲. همچنین برای جمع‌آوری داده‌های ثانویه از دو روش زیر استفاده می‌شود: مطالعات کتابخانه‌ای (بررسی مقالات و پایان‌نامه‌های ارائه شده فارسی تاکنون) اینترنت (بررسی تعدادی از مقالات و پایان‌نامه‌های کار شده در مجلات و دانشگاه‌های معتبر جهان)

۹-۱- دوره زمانی تحقیق

این تحقیق فاصله زمانی مرداد ماه ۸۶ تا خرداد ماه ۸۷ را در بر خواهد گرفت.

۱۰-۱- مکان تحقیق

مکان این تحقیق شهر تهران در پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات می‌باشد.

۱۱-۱- جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی کارکنان و مدیران پژوهشگاه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی می‌باشد.

۱۲-۱- نمونه آماری

در این تحقیق از نمونه استفاده نگردیده است و از کلیه افراد پژوهشگاه نظرسنجی به عمل آمده است (سرشماری)

۱۳-۱- تعاریف عملیاتی واژه‌های تحقیق

۱-۱۳-۱- مدیریت دانش: به اقداماتی اشاره دارد که به طور سیستماتیک برای یافتن، سازماندهی و قابل دسترس نمودن سرمایه‌های فکری سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد
خلق دانش: فرآیند ایجاد دانش جدید در اثر تعامل بین دانش ضمنی و آشکار

انتقال دانش: منظور انتقال دانش از یک فرد، گروه و یا واحد سازمانی به فرد، گروه و یا واحد سازمانی دیگر می‌باشد. لی [۵۴].

۱-۱۳-۲- فرهنگ سازمانی: نظام معانی مشترک که بوسیله اعضای سازمان حفظ می‌گردد و سازمان را از سازمان‌های دیگر جدا می‌کند.

تسهیم دانش: فعالیتهایی که در زمینه انتقال یا اشاعه دانش از یک فرد، گروه یا سازمان به یک فرد، گروه یا سازمان دیگر انجام می‌گیرد.

یادگیری مستمر: فعالیتهایی که به منظور ارتقاء دائم سطح دانش، مهارت و توانایی‌های مربوط به انجام کار صورت می‌گیرند رابینز [۱۲]

فصل دوم

ادبیات تحقیق

۲-۱- مفهوم فرهنگ:

فرهنگ واژه‌ای فارسی و مرکب از ۲ جزء «فر» و «هنگ» پیشوند و به معنی جلو، بالا و بر است و «هنگ» از ریشه اوستای «تنگا» است به معنی کشیدن، سنگینی و وزن. این واژه مرکب از نظر لغوی به معنی بالا کشیدن، برکشیدن و بیرون کشیدن است، ولی هیچگاه در ادبیات فارسی به مفهومی که برخاسته از ریشه کلمه باشد نیامده است. در ادبیات فارسی اصطلاح فرهنگ بر حسب زمان و مورد با مفاهیم مختلف بکار رفته است. در شاهنامه فردوسی بمعنی و مترادف با دانش و هنر آمده است. با شروع تعلیم و تربیت جدید در ایران، واژه فرهنگ بمعنی آموزش و پرورش بکار رفت و در کتب و مقالاتی که در این زمینه از زبان‌های انگلیسی و فرانسوی ترجمه شده است، واژه فرهنگ برابر کلمه «تعلیم و تربیت» بکار رفته است. روح‌الامین [۱۴]

فرهنگ را می‌توان برآمد یا دارایی یک واحد اجتماعی پایدار، در اندازه متفاوت بشمار آورد که فرصت آموختن و پایدار ساختن دیدگاه خود را از خویش و پیرامونش بدست آورده است که به مفروضاتی بنیادی رسیده است. این مفروضات و باورها، پاسخ‌های آموخته‌ای هستند که به دشواری‌های بقا و پایداری در محیط بیرونی و دشواری‌های وحدت و یکپارچگی درونی داده می‌شود. فرهنگ واژه‌ای است که کاربرد اصلی آن در ۲ زمینه است. در یک زمینه فرهنگ در گسترده‌ترین معنی می‌تواند به فرآورده‌های تمدنی پیچیده پیشرفته اشاره داشته باشد. که در چنین معنایی به چیزهایی مانند

ادبیات، هنر و فلسفه، دانش و فن‌شناسی بازمی‌گردد و آشنایی و برخورداری از ظرافتهای زندگی و قدرشناسی برگرفتن از آنها را نمایان می‌سازد از این رو فرهنگ در این معنی به فرهیختگی انسان اشاره دارد و آموختنی‌های وی را نمایان می‌سازد. در زمینه دیگر فرهنگ از سوی مردم‌شناسی و دیگر کسانی که انسان را بررسی می‌کنند، بکار می‌رود و در این معنی به آفریده‌های اندیشه، عادت و اشیاء مادی اشاره دارد که در پی انباشت آنها سازگاری پیچیده‌ای بین انسان و محیط طبیعی وی پدید می‌آید شاین [۸۱]^۱

^۱ - Shine

از مجموع معانی گوناگونی که برای کلمه فرهنگ در آثار ادبی فارسی آمده میتوان چنین نتیجه گرفت که در نزد مردم کشورها، فرهنگ مفهومی وسیع و پر دامنه داشته که عبارت بوده است از مجموعه‌ای از فصایل و هنرهای و آداب و دانش‌ها و معارف و کلیه نیروهای اخلاقی و روحی بشر که وی را از حالت بدوی خارج کرده و به سوی کمال معنوی سوق می‌دهد تقفی [۳]

به سخن دیگر فرهنگ نوعی از برنامه‌ریزی جمعی اندیشه است که اعضای یک گروه انسانی را از گروه دیگر جدا می‌سازد، فرهنگ برای جامعه انسانی همان حکمی را دارد که شخصیت برای فرد انسان دارد طوسی [۱۹]

۲-۲- تعریف فرهنگ:

در علوم جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی تعاریف گوناگونی از فرهنگ شده است و جامعه‌شناسان و مردم‌شناسان زیادی به دنبال تعریف این مفهوم بوده‌اند که در اینجا به چند نمونه از آنها اشاره می‌شود:

ادوارد تیلور مردم‌شناس نامدار انگلیسی، فرهنگ را مجموعه‌ای از آداب و رسوم، معتقدات، استعدادها، هنر، اخلاق، مذهب و قوانین تعریف کرده است.

«کلارک» کلیه عوامل مادی و مظاهر معنوی حیات هر ملت را فرهنگ آن ملت می‌داند. فرجاد [۲۰]

«ساموئل کینگ» از دید جامعه‌شناسی فرهنگ را کلیه کوشش‌های اعضای یک جامعه برای انطباق با هنجارهای محیط (اعم از طبیعی یا اجتماعی) می‌داند. کینگ [۲۲]

«کلوکهون» فرهنگ را اینگونه تعریف می‌کند: «فرهنگ در برگیرنده الگوهای رفتاری است که توسط سمبل‌ها و به شیوه نمادی کسب و منتقل می‌شود و شامل عمده‌ترین دستاوردهای گروه‌های انسانی است و در کارهای سنتی نیز تجسم می‌یابد، بعلاوه فرهنگ شامل مجموعه‌ای از آداب و رسوم و اندیشه‌ها و ارزش‌های وابسته به آنهاست که از جهاتی می‌تواند نتیجه اعمال و رفتار انسان و از جهاتی به عنوان عاملی برای شکل دادن به اعمال انسانی تقلی گردد. محمدی [۲۲]

«هافستد»^۱ فرهنگ عبارت است از برنامه‌های ذهنی دسته جمعی که اعضای یک ملت و یا گروه در آن سهیم هستند.

«ادگارشاین» فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادی می‌داند که در فراگرد تجربه رویارویی با دشواری‌های نهفته در سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی، از سوی معین ساخته، کشف شده یا پدید آمده است طوسی [۱۹]

«مورگان ویتزل» فرهنگ را ارزش‌ها، آداب، رسوم و باورها و رفتارها و هنجارهای گروه ویژه‌ای از مردم می‌داند

«گوستاو گلیم» فرهنگ را متشکل از دانش‌ها و مهارت‌ها، دین و مذهب می‌داند.

«اتوکلاین برگ» در اثر معروف خود بنام روانشناسی اجتماعی، فرهنگ را مجموعه‌ای از عادت‌ها و توانائی‌ها اکتسابی بشر می‌داند

«چسنوکوف» فرهنگ را عواطف، تفکرات، مهارت‌ها و فنون و تجلی آنها در تولیدات و نهادهای اجتماعی می‌داند. زراعی [۱۵].

«حسن زراعی متین» در یک جمع‌بندی از تعاریف فرهنگ می‌توان گفت که فرهنگ به کلیتی از اندیشه و عمل اشاره دارد و همه اعتقادات، باورها، آرمان‌ها، هنرها و فنون و آداب و رسوم جامعه را در برمی‌گیرد و کیفیت زندگی را نمایان می‌سازد و برای جامعه همان حکمی را دارد که شخصیت برای فرد دارد زراعی [۱۵]

۲-۳- حفظ و نگهداری فرهنگ

وقتی که یک فرهنگ شکل گرفت، اقدامات زیادی انجام می‌شود تا کارکنان به تجارت مشابهی دست یابند تا آن فرهنگ حفظ شود. برای مثال خیلی از اقدامات سازمان در راستای منابع انسانی آن را تقویت می‌کنند. فرایند‌گزینش، شاخص‌های ارزیابی عملکرد، شیوه‌های تخصیص پاداش یا پرداخت حقوق و دستمزد، برنامه‌ها آموزشی و ارتقای کارکنان در این راستاست که سازمان مطمئن باشد که افرادی را به استخدام خود درآورده

¹ - Hofsted

که با فرهنگ سازمان سازگارند و به کسانی که از آن حمایت می‌کنند پاداش می‌دهد و کسانی را که با آن فرهنگ مخالفند تنبیه یا اخراج می‌کنند.

۲-۳-۱- عوامل اساسی برای حفظ و نگهداری فرهنگ :

- شیوه گزینش

- اقدامات مدیریت عالی

- شیوه های جامعه پذیری

شیوه گزینش: هدف ممشخص و روشن گزینش این است که افرادی شناسایی و انتخاب شوند که برای انجام موفقیت‌آمیز کار در سازمان، دانش، مهارت‌ها و تواناییهای لازم را داشته باشند. اما عموماً تعداد زیادی واجد شرایط لازم هستند. هنگامی که این افراد شناسایی شدند، تصمیم نهایی را کسانی می‌گیرند که به مساله شایستگی و تناسب داوطلب در سازمان توجه دقیق می‌کنند.

گذشته از این در فرایند گزینش به داوطلبان اطلاعاتی در باره سازمان داده می‌شود. این داوطلبان در باره سازمان اطلاعاتی به دست می‌آورند و اگر ببینند که ارزش‌های سازمان با دیدگاه‌های آنان در تعارض است، به میل و اراده خود از پیوستن به آن منصرف می‌شوند و نام خود را از فهرست آنان حذف می‌کنند. بنابراین فرایند گزینش به صورت یک خیابان دو طرفه درمی‌آید و هر یک از طرفین (داوطلب یا سازمان) که این ازدواج را نامیمون بیندارند، از همان اول انصراف خود را اعلام می‌کنند و بدین طریق، در فرایند گزینش با حذف کسانی که به ارزش‌های اصولی سازمان اهمیت ندهند یا آنها را مورد حمله قرار دهند، سعی می‌شود تا فرهنگ سازمانی حفظ شود.

مدیریت عالی سازمان: اقدامات مدیریت عالی تاثیر زیادی بر فرهنگ سازمانی دارد. مدیران ارشد اجرایی از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی ارائه می‌کنند که پس از طی سلسله مراتب به همه جای سازمان می‌رسند. به عنوان نمونه این هنجارها بیانگر این هستند که آیا مخاطره‌پذیری در سازمان مقبول است و مدیران چه میزان آزادی به زیر دستانشان

بدهند و این که لباس و پوشش مناسب در سازمان چگونه است و چه اقداماتی موجب افزایش حقوق و ارتقای مقام و دادن پاداش می شود و

جامعه پذیری: شاید مساله مهم این باشد که افراد با فرهنگ سازمان خود بگیرند و آنرا رعایت نمایند و اگر با فرهنگ سازمان آشنا نباشند، پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می شوند که در سازمان رایج است. از این رو سازمان باید بکوشد تا افراد خود را با فرهنگ حاکم بر سازمان وفق دهد. اینکار یعنی خود گرفتن یا پذیرفتن و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه پذیری کارکنان با سازمان نامیده اند رابینز [۱۱]

جامعه پذیری کارکنان بر مبنای مفروضاتی است که عبارتند از:

- جامعه پذیری تاثیر زیادی بر عملکرد کارکنان و ثبات سازمانی دارد

- ثبات سازمانی به واسطه جامعه پذیری افزایش می یابد.

- کارکنان جدید از دلواپسی رنج می برند.

- جامعه پذیری کارکنان در خلا رخ نمی دهد.

- شیوه هایی که افراد خود را با موقعیت های جدید تطبیق می دهند مشابه اند. دیکنز و همکاران [۲۴]

۲-۳-۲- فرایند جامعه پذیری کارکنان:

*مرحله پیش از ورود،

*مرحله رویاروی

*مرحله شکل پذیری

*مرحله پیش از ورود: در این مرحله فرد با مجموعه ای از ارزش ها، نگرش ها و انتظارات وارد سازمان می شود. در این مرحله فرد با مجموعه ای از اطلاعات و پیش فرضها که در رابطه با شغل و سازمان بدست آورده است سازمان را انتخاب می کند که این اطلاعات ممکن است از طریق آگهی استخدامی و یا کلاس های علمی دوره های آموزشی کارآموزی بدست آید.

* مرحله رویارویی: در این مرحله فرد از یک سوی با واقعیت ها روبرو می شود و از سوی دیگر انتظارات ویژه هایی دارد (یعنی انتظاراتی که وی در باره شغل، همکاران، رئیس و به

طور کلی سازمان دارد.) اگر ثابت شود انتظارات او درست بوده است، در مرحله رویارویی، پنداشت‌هایی که وی از سازمان داشته مورد تایید قرار خواهند گرفت. در مواردی که واقعیت‌ها با انتظاراتی که وی از کارش دارد متفاوت باشد او با فرهنگی خود می‌گیرد که با مفروضات قبلی‌اش متفاوت است و نگرش‌ها یا رفتارهایی را که مطلوب و مورد نظر سازمان است جایگزین نگرش‌ها و رفتار پیشین خود می‌کند.

* مرحله شکل‌پذیری (دگرذیسی): سرانجام عضو جدید باید آنچه را که در مرحله قبل یافته است برای خود تحلیل نموده و به یک رفتار جدید دست یابد. این کار به معنی پذیرش دگرگونی‌ها و تغییراتی است که اصطلاحاً به مفهوم تعیین هویت می‌باشد. فرایند جامعه‌پذیری زمانی کامل شده است که فرد در این مرحله به شکل‌پذیری رفتاری رسیده است و معیارهای سازمان، ساختار رسمی و غیر رسمی و هنجارهای گروه کاری را درک کرده باشد و همچنین از سوی همکاران، مافوق و زیردستان خود پذیرفته شده باشد. در این صورت نسبت به سازمان متعهدانه رفتار نموده و در نتیجه بهره‌وری آنها نیز افزایش خواهد یافت و در غیر این صورت فرد ممکن است به ترک سازمان تمایل دهد رابینز [۱۲]

۲-۴- فرهنگ سازمانی:

اصطلاح «جوسازمانی» به عنوان یکی از پدیده‌های سازمانی که خاصیت فرهنگی داشته رفته رفته در مشاهدات و اندازه‌گیریها خود را نمایان ساخت و تحقیقات زیادی با توجه به آن در سازمان‌ها صورت گرفت و محققین زیادی از این اصطلاح استفاده نمودند. «جو» فقط یک نمود سطحی از فرهنگ است و محققین را قادر نمی‌ساخت که جنبه‌های عمیق‌تر و اساسی و علی عملکرد سازمان‌ها را مورد بررسی و شناسایی قرار دهد. در نتیجه به مفاهیمی نیاز بود که محققین را در راه بررسی چگونگی و علل عملکرد متفاوت سازمان‌ها را راهنمایی کند. نهایتاً مفهوم عمیق و غنی فرهنگ سازمانی جلوه نمود شاین [۸۲]

به طور کلی از ترکیب دو واژه یا مفهوم «فرهنگ» و «سازمان» اندیشه تازه‌ای آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و ترتیب است. در حالیکه عناصر فرهنگی به ضرورت نه نظام‌مند هستند و نه با نظم پدید

می‌آیند در نتیجه فرهنگ در تعادل با سازمان، بینش‌ها، کارمایه‌هایی را پدید می‌آورد که گهگاه جای خود را درون نظم و ترتیب سازمان باز می‌گشاید. بدین‌سان سازمان یک منبع از کارمایه، ادراکی، عاطفی، فرهنگی را در اختیار می‌گیرد تا هر گاه با دشواری و تنگنا رویارو شد به یاری آن بشتابد بی‌گمان باید گفت چنین ترکیبی دارای سرشت «زایا» است و به پدید آوردن پایگاه مساعد تولید و ساخت می‌انجامد. به گفته «اسمیرسیچ» فرهنگ ما را برمی‌انگیزد و به ما دلیری می‌دهد تا در باره چیزی ورای فراگردهای فنی در سازمان سخن گوئیم. فرهنگ به ما اجازه می‌دهد تا در درون پیکر سازمان نوعی از روح و روان را به همراهی با نوعی از رمز و راز پدید آوریم طوسی [۱۹]

فرهنگ سازمانی شیوه خاص یا فضایی است که سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد و در واقع به سازمان شخصیت ویژه و منحصر بفردی می‌دهد بدین ترتیب فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را تعیین می‌کند. به ساده‌ترین وجهی می‌توان فرهنگ سازمانی را ترکیب از باورها، ارزش‌ها و پیش فرضهایی دانست که در سازمان وجود دارد و همه اعضای سازمان کم و بیش به طور یکسان در معرض آن قرار دارند و تا حدی نسبت به آن توافق و هم‌رایی وجود دارد خوارزمی [۵]

فرهنگ سازمانی سیستمی از فعالیت‌ها، ارزش‌ها و باورهای مشترکی است که در یک سازمان گسترش یافته است و رفتار اعضای سازمان را جهت‌دهی می‌کند. همچنان که ۲ شخصیت همانند وجود ندارد دو فرهنگ سازمانی که مانند هم باشد نیز وجود ندارد بیشتر محققین و پژوهشگران علم مدیریت بر این باورند که اختلافات فرهنگی تأثیر زیادی بر عملکرد سازمان‌ها و کیفیت زندگی کاری کارکنان داشته باشد

۲-۵- تعریف فرهنگ سازمانی:

از فرهنگ سازمانی، تعاریف گوناگونی توسط محققین و صاحب‌نظران مدیریت ارائه شده است. و این مقوله در دهه‌های اخیر مورد توجه زیادی واقع شده است که در اینجا به پاره‌ای از این تعاریف اشاره می‌شود.

ادگار شاین [۸۲] فرهنگ سازمانی عبارت است از نظامی از باورها و ارزش‌های مشترک که در یک سازمان رشد و توسعه یافته و راهنمای اعضای آن می‌باشد

فرنج-کاست [۳۶] فرهنگ سازمانی الگویی از ارزش‌ها، داستان‌ها، باورها، مغروضات و هنجارها باشد که در زبان سمبل‌ها و ظواهری چون فن‌آوری، اهداف و اقدامات مدیریت نمود پیدا می‌کند و موجب احساسات و نگرش‌ها و تعاملات مشترک می‌شود

موریس: [۳۶] ارزش‌های مشترک یا ادراک‌های عمومی که توسط اعضای سازمان حفظ می‌گردد.

استانلی دیویس: فرهنگ سازمانی الگویی از ارزش‌ها و باورهای مشترک است که به اعضای یک نهاد معنی و مفهوم می‌بخشد و برای رفتار آنان در سازمان دستورهایی فراهم می‌آورد

طوسی [۱۹]

چارلز اوراییلی: فرهنگ سازمانی یک نظام نظارت اجتماعی بالقوه است که در برابر نظام نظارت رسمی قرار دارد طوسی [۱۹]

رابینز [۱۲]: نظام معانی مشترک که به وسیله اعضای سازمان حفظ می‌گردد و سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند.

دانکن: مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها ادراک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که بعنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود دفت [۸]

با نگاهی دقیق به این تعاریف پی می‌بریم که زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضا سازمان است. در هر سازمانی الگوهای از باورها، سمبل‌ها، شعائر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان بوجود آمده‌اند. این الگوها، باعث می‌شوند که در خصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی بوجود می‌آید دفت [۸]

۲-۶- کارکردهای فرهنگ سازمانی:

در یک سازمان فرهنگ نقش‌های متفاوتی را ایفا می‌کند یا وظایف گوناگونی برعهده دارد.

اول: فرهنگ تعیین کننده مرز سازمان است.

دوم: نوعی احساس هویت به اعضای سازمان القا می کند.

سوم: در افراد نوعی احساس تعهد به چیزی بوجود می آورد که فراتر از منافع شخصی فرد است.

چهارم: فرهنگ موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می شود.

فرهنگ از نظر اجتماعی مانند چسب عمل می کند که می تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب در رابطه با آنچه که اعضای یک سازمان باید بگویند یا انجام دهند، سازمان را منسجم می کند. سرانجام فرهنگ بعنوان یک ساز و کار احساس برانگیز و عامل کنترلی موجب بوجود آمدن و یا شکل دادن به نگرش ها و رفتار کارکنان می شود رابینز [۱۲]

یکی از کارکردهای فرهنگ سازمانی، انطباق بیرونی است یعنی دستیابی به اهداف و مواجهه با پدیده های خارج از سازمان. دیگر کارکردهای فرهنگ سازمانی «انسجام درونی» است. یعنی ایجاد یک هویت جمعی و پیدا کردن شیوه های با هم کار کردن و با هم زندگی کردن. فرایند انسجام درونی یعنی ایجاد یک واحد به طوری که همه افراد و خرده فرهنگ ها در سازمان یک تعریف واحدی از خود ارائه دهند. فرهنگ سازمانی باعث می شود که افراد با اثر بخشی بیشتر با هم کار کنند و قدرت و اختیار و پست ها را از طریق تصمیم گیری جمعی بین خودشان تقسیم کنند. هانت و همکاران [۸۰].

راجر برای یک فرهنگ چهار کارکرد مهم قائل می شود:

۱- درک فرهنگی به شناخت گذشته و حال سازمانی کمک می کند که این شناخت الگویی در مورد رفتار مورد انتظار ارائه می دهد.

۲- فرهنگ موجب ایجاد تعهد نسبت به ارزش ها و فلسفه سازمان می شود.

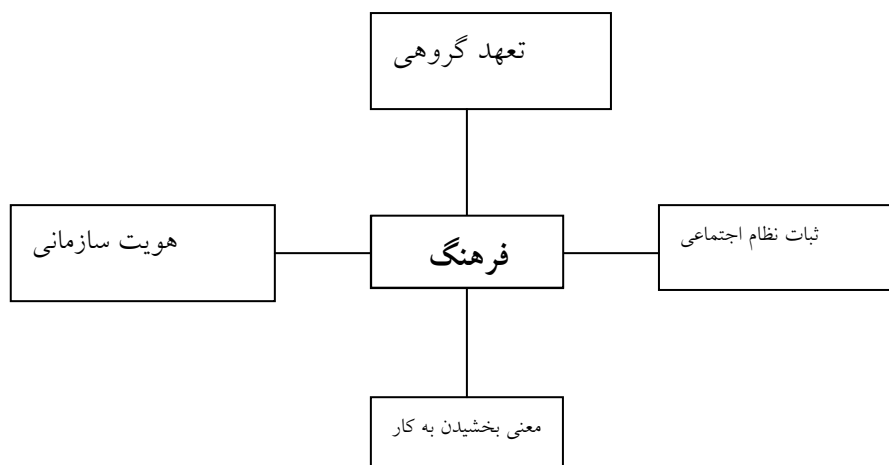
۳- فرهنگ از طریق هنجارها بعنوان یک عامل کنترل رفتار عمل می کند.

۴- فرهنگ سازمانی خاص، ممکن است موجب اثربخشی و بهره وری بیشتر سازمان شود.

بسیاری از مطالعات نشان می دهد که فرهنگ و ارزش های آن بر میزان خلاقیت و نوآوری تاثیر می گذارد. در خلاقیت، هوش، استعداد، نبوغ و دانش موثر است اما آنچه که خلاقیت

بیشتر نیاز دارد، کار سخت، متمرکز و هدفدار است. اگر پشتکار، سخت کوشی وجود نداشته باشد، استعداد، نبوغ و دانش ارزش زیادی ندارد پشتکار و وجدان کاری از ارزش‌های فرهنگی یک جامعه و سازمان است زراعی [۱۶]

در انتهای بحث کارکردهای فرهنگ سازمانی می‌توان چهار کارکرد برای فرهنگ سازمانی بیان نمود که در نگاره ۱-۲ نشان داده شده است طوسی [۱۹]



نمودار ۱-۲ چهار کارکرد فرهنگ سازمانی. طوسی [۱۹]

۷-۲- سیر تاریخی مطالعات فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی از سالهای ۱۹۸۰ پا به عرصه مدیریت نهاد و به ناگاه در محافل مشاوره فروش همانند یک کالای سازمانی مرسوم شد. همان گونه که روزگاری مدیریت مبتنی بر هدف نظام اطلاعاتی عام فروخته می‌شدند. آنچه که بیشترین تاثیر را به این موضوع بخشید کتاب پیترز و اترمن با نام در جستجوی کمال بود. این کتاب گزیده‌ای از سازمانهای موفق را در برمی‌گیرد که سرشار از فرهنگ هستند یعنی نظام‌های قدرتمند و پایدار اعتقادی و آرمانی در درون آنها نفوذ کرده است. مانند آن دو، ما بر این باوریم که فرهنگ یک کالای روز نیست بلکه بخش ذاتی شخصیت عمیق سازمان است. روانشناسان برای مدت طولانی از مفهوم هنجارهای گروهی استفاده نموده‌اند. با اینکه نظریه‌پردازان مدیریت در دهه‌های اخیر به بسط و توسعه واژه فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند و از دیدگاههای متفاوت آن را

مورد بررسی قرار داده‌اند ولی برخی از این افراد فرهنگ سازمانی را جنبه انسانی سازمان تلقی نموده‌اند آنها کوشش‌های انجام گرفته در دهه ۱۹۴۰ پیرامون روابط انسانی، دهه ۱۹۵۰ پیرامون مدیریت بر مبنای هدف، ۱۹۶۰ پیرامون ساختار سازمانی، دهه ۱۹۷۰ پیرامون استراتژی سازمانی، دهه ۱۹۸۰ توجه به حلقه‌های کیفیت و تیم‌های کاری را جنبه‌هایی از فرهنگ سازمانی به منظور بهبود عملکرد سازمانها معرفی نموده و فرهنگ سازمانی را بعنوان یک انرژی اجتماعی جلو برنده سازمان تلقی می‌نمایند کاظمی و همکاران [۱۸]

مطالعات نشان می‌دهد که اصطلاح فرهنگ سازمانی در ادبیات علمی آمریکا، اولین بار در مقاله‌ای در تحت عنوان مطالعه فرهنگ سازمانی در فصل نامه علوم اداری در سال ۱۹۷۹ مطرح گردید. البته در ادبیات مدیریت، بیش از این واژه جو یا فضای سازمانی در سال ۱۹۶۴ توسط «بلیک و موتن» در سال ۱۹۷۶ توسط آلن و سلینو زوئیک مطرح و بسط یافته بود، اما گسترش آن تحت عنوان فرهنگ سازمانی با نگارش کتابی از سوی دیل و کندی در سال ۱۹۸۲ و تحقیقات موثر مکنیزی با همکاری دانشگاه هاروارد و استانفورد صورت گرفت

مطالعات انجام گرفته در مورد فرهنگ سازمانی از آغاز دهه ۱۹۸۰ تاکنون حداقل منجر به انتشار ۵ کتاب معروف گردید. که هر کدام نقش فرهنگ بر استراتژی، ساختار، فعالیت و سازمان پیشرو را مدنظر قرار داده‌اند. محققین ابتدا با استفاده از مفهوم فرهنگ سازمانی سعی کرده‌اند، توضیح دهند چرا شرکت‌های آمریکایی مانند شرکت‌های همتای خود در جوامع دیگر بویژه ژاپن عملکرد مطلوب ندارند در مشاهده این اختلافات به این نتیجه رسیدند که فرهنگ ملی و توضیح این اختلاف کافی نیست. به دنبال آن محققین زیادی از مفهوم فرهنگ سازمانی برای بیان و توضیح اختلاف بین اثر بخشی سازمانها استفاده نموده‌اند، بطوریکه ترنز نشان داد علت افت استانداردهای کیفیت تولیدات آمریکای و عقب ماندگی آنها نسبت به ژاپنی‌ها عامل فرهنگی است. بولز (۱۹۸۹) در مطالعاتش دریافت چسبندگی فرهنگی در کشورهای پیشرفته غربی کم است و این کم بودن چسبندگی باعث کاهش چسبندگی سازمانی و اجتماعی شده است.

۲-۸- اهمیت و فواید شناخت فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تاثیر می‌گذارد. مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ بر تدوین اهداف و استراتژیها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری به نحو تصمیم‌گیری و مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، سخت‌کوشی سطح اضطراب و مانند آن تاثیر می‌گذارد و همچنین مطالعات نشان می‌دهد که شرکت‌های عالی و موفق دارای فرهنگ قوی و موثر بوده‌اند. بطور کلی در سازمان پدیده‌ای به دور از نقش و اثر فرهنگ سازمانی وجود ندارد و بویژه فرهنگ مدیران بوده‌اند. بطور کلی در سازمان پدیده‌ای به دور از نقش و اثر فرهنگ سازمانی بسیار موثر است. به همین دلیل در مورد فرهنگ سازمانی، نقش و چگونگی تغییر و تحول آن، تحقیقات زیادی توسط محققین و دانشمندان مدیریت در جریان است خوارزمی [۵]

«برگ» و «هودن اشتاین» در مورد اهمیت فرهنگ سازمانی بیان می‌دارند بالندگی سازمان بعنوان یک فرایند برنامه‌ریزی شده، با دگرگونی فرهنگ سازمانی برابر می‌باشد، در واقع هر گونه دگرگونی در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی موثر واقع نمی‌شود. همچنین، اگر مدیران در صدد تغییر بهره‌وری و عملکرد سازمان باشند، باید به عوامل متشکله فرهنگ سازمانی و تغییر آنها توجه داشته باشند در بسیاری از کشورها و سازمانهای موفق مدیران توجه لازم را به این مهم دارند، اما مطالعات و تحقیقات در این زمینه در ایران نشان می‌دهد که متأسفانه بسیاری از سازمانها از وجود و نحوه عملکرد فرهنگ اسلامی بی‌اطلاعت و در فرایندهای تغییر سازمانی عمدتاً به انجام تغییرات فیزیکی و قابل لمس در کوتاه مدت می‌پردازند حتی گاهی اوقات از مفهوم فرهنگ سازمانی و اثر آن بی‌بهره‌اند زراعی [۱۵]

تعریف فرهنگ سازمانی بیانگی این واقعیت است که اجرای فرهنگ و پذیرش قاطع آن توسط سازمان از وظایف مهم آن بشمار می‌رود و ضامن بقای آن نیز می‌باشد.

هر سازمانی الگوهای اعتقادی، افسانه‌ها، داستانها، ادب و رسومی دارد که خود متاثر از جامعه آن است و در هر زمانی آن را احاطه کرده و وجود آنها باعث می‌گردد، تا اعضاء

شناخت مشترکی پیدا کنند و نوعی یکرنگی و همسویی در بین آنها مشاهده کرد. اینجاست که اعضاء با شناخت فرهنگ سازمانی خویش قادر خواهند بود براحتی بیابند و به خوبی ارائه دهند.

۱- سازمان دارای چه ماهیتی است و اهدافی که دنبال می کند چیست؟

۲- رفتار و عمل اعضای سازمان باید چگونه باشد؟ ممی زاده [۲۴]

۲-۹- طبقه بندی فرهنگ سازمانی:

صاحب نظران فرهنگ سازمانی را بر اساس شاخص ها و جنبه های مختلفی طبقه بندی نموده اند که تعدادی از این تقسیم بندی ها مورد بررسی قرار می گیرند.

۱-۹-۲- دفت فرهنگ سازمانی را به صورت زیر طبقه بندی کرده است

- فرهنگ های نوآور: مهمترین فرهنگها، آنهایی هستند که مشوق خلاقیت و نوآوری اند. سازمان های نوآور همواره به دنبال فرهنگ هایی هستند که مشوق کسب تجربه و علم اندوزی اند. آنها معمولاً فرهنگهای قوی دارند و دارای ساختارهای سازمانی مبتکری هستند فرهنگهای نوآور معمولاً دارای ۶ ویژگی اند.

- تشویق مخاطره پذیری

- کارآفرینی

- سیستم های باز

- تمرکز بر غایت های به جای وسایل و ابزارهای کسب هدف

- پذیرش فکرهای بکر

- تحمل تعارض

فرهنگ های غیرنوآور: فرهنگ هایی هستند که فاقد روحیه نوآوری و خلاقیت هستند

در یک طبقه بندی، فرهنگ به فرهنگ مکانیکی و ارگانیکی تقسیم می شود.

فرهنگ مکانیکی: در سازمان های با فرهنگ مکانیکی، باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختارهای رسمی، قوانین و مقررات، دستورالعمل ها و روش های استاندارد است.

فرهنگ ارگانیکی: در این نوع سازمان‌ها، باورهای مشترک عمدتاً بر ساختارهای غیر رسمی و بیشتر تاکیدها بر نتیجه و عملکرد است، نه وسیله و ابزار کار دیویس [۲۳].
در یک طبقه‌بندی دیگر بر اساس سازگاری فرهنگ با محیط، فرهنگ به دو نوع تقسیم می‌شود.

فرهنگ انطباق‌پذیر: اگر فرهنگ سازمانی نتواند با عوامل خارجی سازگار گردد ناموفق خواهد بود.

فرهنگ سازمانی که با محیط خارجی ناسازگار باشد محکوم به شکست است و زیان آن بیشتر از سود و فایده‌اش می‌باشد. همانطور که در جدول نشان داده شده است یک فرهنگ انطباق‌پذیر (نسبت به انطباق‌ناپذیر) ارزش‌ها و الگوهای رفتاری متفاوتی دارد. در فرهنگ انطباق‌پذیر، مدیران به کارکنان و مشتریان توجه می‌کنند و به فرایندهایی ارجح می‌نهند که به تغییرات سودمند بینجامد. رفتارها از انعطاف‌پذیری برخوردارند و مدیران به هنگام نیاز اقدام به نوآوری می‌نمایند و خلاقیت را تشویق می‌کنند یک فرهنگ قوی و انطباق‌پذیر باعث می‌شود که سازمان خود را با عوامل خارجی وفق دهد.

فرهنگ انطباق‌ناپذیر: در یک فرهنگ خشک و انطباق‌ناپذیر، مدیران بیشتر نگران وضع خود و طرحهای مورد نظرشان می‌باشد از خطر گریزان هستند و پذیرای تغییرات نمی‌باشند یک فرهنگ قوی و انطباق‌ناپذیر موجب گمراهی سازمان می‌گردد [۸].

فرهنگ انطباق‌ناپذیر در سازمان	فرهنگ انطباق‌پذیر در سازمان	
مدیران بیشتر به خودشان، اطرافیان و نزدیکان، محصولات (فن‌آوری) متعلق به نورچشمی‌ها توجهی خاص می‌کنند. آنها به مدیریتی که دارای نظم باشد و موجب کاهش خطر گردد، ارجح می‌گذارند و آنرا بسی برتر از مدیریتی می‌دانند که دارای ابتکار عمل و خطرپذیر باشد.	مدیران به مشتریان، سهامداران و کارکنان توجه زیادی می‌کنند. آنها همچنین به مردم و فرایندهایی که موجب تغییرات ارزشمند می‌شوند، ارجح می‌نهند (برای مثال به مدیران خلاقیتی که در سلسله مراتب سازمانی قرار دارند)	ارزشهای اصولی
مدیران خود را منزوی می‌کنند، اهل سیاست و طرفداران دیوانسالاری می‌شوند. در نتیجه، آنها استراتژی خود را تغییر نمی‌دهند تا خطر را بپذیرند و خود را با شرایط در حال تغییر محیط وفق دهند.	مدیران به تمام گروهها و ابواب جمعی سازمان توجهی خاص می‌نمایند. به ویژه مشتریان و هرگاه تغییر موجب شود که منافع مشروع تامین گردد، آنرا تایید می‌کنند، حتی اگر آن مستلزم پذیرفتن مقداری خطر شود.	رفتارهای متداول

نمودار ۲-۲ فرهنگ انطباق‌پذیر و فرهنگ انطباق‌ناپذیر. دفت [۸]

۲-۹-۲- مکنزی و کندی فرهنگ سازمانی را به صورت زیر طبقه بندی کرده اند.

الف: فرهنگ سازمانی سخت‌کوش:

قانون حاکم بر این فرهنگ‌ها بازخور سریع و عملی است کارگران و کارکنان برای کسی موفقیت به انجام سطح بالایی از فعالیت‌های کم خطر ترغیب می‌شوند. این نوع فرهنگ در بسیاری از موسسات فروش، بویژه شرکت‌های کامپیوتری و توزیع کنندگان دستگاه‌های رایانه دیده می‌شود.

ب: فرهنگ صمیمیت، یا دوستانه:

سازمان‌های دارای این نوع فرهنگ، آماده استقبال از افکار پیرامون خود بوده‌اند و بیشتر از هر چیزی صمیمیت و دوستی بر روابط کارکنان حاکم است، کارها با حسن نیت انجام می‌شود و ارتباطات روشن و وسیع است. شرکت‌های نفتی. هواپیماسازی و بانک‌های سرمایه گذاری از جمله این موسسات محسوب می‌شوند.

ج: فرهنگ سازمانی مخاطره‌پذیر:

این نوع فرهنگ بوسیله فردگرایان شهرت یافته است. موسسات دارای این نوع فرهنگ از خطرهای بزرگ استقبال نموده و بازخور سریعی را در مورد اینکه آیا اعمال‌شان درست یا نادرست بوده دریافت می‌کنند. این نوع فرهنگ‌ها، اغلب بر شرکت‌های ساختمانی، فروشگاه‌های لوازم آرایشی و موسسات و صنایع تبلیغاتی و تفریحی حاکم می‌باشد.

د: فرهنگ سازمانی فرایندی:

در این نوع فرهنگ بازخور کمی وجود دارد و یا اصلاً بازخوری وجود ندارد. کارکنان بر انجام وظایفشان بطور صحیح و مطلوب تاکید دارند و اصولاً اندازه‌گیری بازده در این سازمان‌ها کار دشواری است. این نوع فرهنگ‌ها در صنایعی نظیر بیمه، موسسات دارویی، سازمان‌های ارائه کننده خدماتی مالی و شرکت‌های عام‌المنفعه ملاحظه می‌شوند [۱۳].

۲-۹-۳- فرهنگ سازمانی مثبت و منفی

فرهنگ مثبت: فرهنگی است که باعث ارتقاء عملکرد و بهره‌وری معتبر و رضایت‌مندی بالاتر می‌گردد.

فرهنگ منفی: فرهنگی که باعث هرج و مرج، کم‌کاری، مقاومت می‌گردد تحقیقاتی که بر روی فرهنگهای منفی در چند موسسه انجام شده است. ویژگی‌های زیر را برای فرهنگ منفی بیان نموده است.

۱- عدم وجود احساسات ۲- عمومی کردن امور ۳- انقیاد و فرمانبرداری

۴- محافظه کاری ۵- انزوا طلبی ۶- انطباق ناپذیری

بنابراین فرهنگ در صورتی در سازمان موثر است که قوی و مثبت باشد و هر قدر فرهنگ سازمانی ضعیف و منفی باشد به همان اندازه عملکرد و بهره‌وری سازمان را تحت تاثیر قرار داده و به آن آسیب وارد خواهد کرد. هاشمیان [۲۹]

۲-۱۰- خرده فرهنگ سازمانی:

در سازمان‌ها اغلب نظام‌های ارزشی و متفاوت و رقیب وجود دارند که یک مجموعه متفاوت از واقعیت‌های سازمانی را به جای یک فرهنگ سازمانی همگون می‌آفرینند. برای نمونه گروههای حرفه‌ای مختلف می‌توانند دیدگاهی جداگانه از جهان و از طبیعت کسب و کار سازمان خویش داشته باشند. هر گروه برای صورت بندی اولویت‌های کسب و کار خود می‌توانند به پدید آوردن زبان ویژه مجموعه‌ای از مفاهیم مطلوب پردازد طوسی [۱۹]

بیشتر سازمان‌های بزرگ یک فرهنگ غالب و مجموعه متعددی از خرده فرهنگ‌های مختلف دارند یک فرهنگ غالب بر ارزش‌های مشترک بین اعضای سازمان تاکید می‌کند. وقتی در مورد فرهنگ یک سازمان بحث می‌شود. منظور فرهنگ اصلی سازمان است. دیدگاه کلانی از فرهنگ، که شخصیت مجزایی به یک سازمان می‌دهد. خرده فرهنگ‌ها در یک سازمان بزرگ ایجاد می‌شوند و مسائل، وضعیت‌ها و تجاربی که اعضا با آن مواجه شده‌اند را منعکس می‌سازند. این خرده فرهنگها می‌توانند هم در سطح افقی و هم در سطح عمودی سازمان شکل بگیرند. وقتی یک بخش تولیدی از یک شرکت بزرگ، دارای نوعی

فرهنگ منحصر به فرد باشد یک خرده فرهنگ عمودی در این شرکت وجود دارد. موقعی که یک دسته ویژه‌ای از متخصصان بخش‌ها نظیر حسابداران یا کارکنان خرید یک مجموعه برداشتهای مشترکی دارا باشند، یک خرده فرهنگ افقی ایجاد می‌شود. هر گروه می‌توانند در یک سازمان یک خرده فرهنگ ایجاد کند. از این رو بیشتر خرده فرهنگ‌ها بوسیله عناوین واحدها یا بر حسب تفکیک از لحاظ جغرافیایی تعریف می‌شوند رابینز [۱۰].

خرده فرهنگ‌ها مجموعه‌ای از ارزش‌هایی است که معمولاً از سوی اقلیتی از اعضای سازمان پذیرفته شده است لوتز [۵۸].

در سازمان‌ها علاوه بر یک فرهنگ غالب که در برگیرنده ارزش‌های اساسی پذیرفته شده از سوی اکثریت اعضا همچون وفاداری به سازمان، نیاز به مشتری، کیفیت محصول و امثالهم، خرده فرهنگ‌هایی مانند: اعتقادات، گونه‌های فرهنگی و رویه‌های گروه‌های معین وجود دارند، که این خرده فرهنگ‌ها بنحو قابل ملاحظه‌ای با یکدیگر متفاوت بوده و همچنین متفاوت از فرهنگ غالب سازمان است. نژاد پرستی یکی از مسائلی است که درون سازمان‌ها وجود دارد همانند ملت‌ها، سازمان‌ها نیز دارای خرده فرهنگ‌هایی است. افراد درون یک سازمان باید بتوانند از مشکلات نژاد پرستی درون یک سازمان رهایی یابند. اصطلاح سازمان‌های چند فرهنگی برای تشریح سازمان‌هایی است که دارای اختلافات فردی و خرده فرهنگی درونی می‌باشند هاشمیان [۲۹].

۲-۱۱- مشخصات سازمان‌های چند فرهنگی:

چند قطبی بودن: اعضای فرهنگ‌های اقلیت و اکثریت هر دو در اتخاذ سیاستها و ارزش‌های کلیدی موثر باشند.

انسجام ساختاری: اعضای فرهنگ اقلیت در تمامی سطوح و مسئولیت‌ها بخوبی بکار گرفته شده باشند.

انسجام شبکه غیر رسمی: اشکال مختلف گروه‌های حمایتی و رایزنی در جهت کمک به بهبود حرفه‌ای اعضای فرهنگ اقلیت وجود داشته باشد.

عدم وجود تعصب و تبعیض: توجه مداوم به آموزش و فعالیت‌های نیروی کار و توجه به حذف تعصبات حداقل تعارض بین گروهی: تنوع‌گرایی به تعارضات مخرب بین اعضای فرهنگ اکثریت و فرهنگ اقلیت منتهی نمی‌شود شرمهورن [۸۱]

۲-۱۲- فرهنگ سازمانی قوی و ضعیف:

فرهنگ سازمانی در یک پیوستاری از قوی تا ضعیف قرار دارد. سازمان‌های با فرهنگ قوی دارای کارکنانی هستند که مفروضات، باورها و ارزش‌های مشترک را می‌شناسند. با آنها موافقت و مطابق آنها رفتار می‌کنند و سازمانهایی که کارکنان آنها با مفروضات، ارزش‌ها و باورهای مشترک موافق نیستند و یا رفتار آنها پذیرفته شده نیست، سازمان‌های با فرهنگ ضعیف‌اند. وقتی کارکنان با ارزش‌های مشترک موافق نباشند ممکن است با آن مبارزه کنند لوسیر [۵۷]

فرهنگ‌های قوی تأثیر آشکاری بر رفتار اعضای سازمان دارند. فرهنگ قوی اعضای را متعهد و وادار به انجام کارهایی می‌کند که مهمترین اهداف سازمانی است. مهمترین سازمان‌ها، فرهنگ‌های قدرتمندی دارند که راه را برای بهبود مداوم در تمام بخش‌های عملیات هموار می‌سازد شرمهورن [۷۹]

ارزش‌های اساسی سازمان که به مقیاس وسیع مورد توجه قرار گیرد بیانگر فرهنگ قوی آن سازمان است. هر قدر اعضای سازمان ارزش‌های اساسی را بیشتر بپذیرند و تعهد بیشتری نسبت به آنها داشته باشند، فرهنگ قوی می‌تواند بر رفتار اعضای سازمان اثرات شدیدتری بگذارد. سازمان‌های مذهبی، گروه‌های فرقه‌ای و شرکتهای ژاپنی نمونه‌هایی از فرهنگ قوی‌اند. یکی از پیامدهای عمده فرهنگ سازمانی قوی کاهش جابه‌جایی کارکنان است. فرهنگ قوی موجب می‌شود تا اعضای سازمان در باره جایگاه و محل آن اتفاق نظر کامل داشته باشند. یک چنین اتفاق نظر کاملی باعث انسجام وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت به سازمان می‌شود و همه اینها منجر به این می‌شوند که افراد تمایل کمتری نسبت به ترک سازمان پیدا کنند رابینز [۱۲]

قدرت فرهنگ بیانگر یا نشان دهنده توافقی است که بین اعضای یک سازمان در رابطه با اهمیت ارزش‌های خالص وجود دارد. اگر اتفاق نظر کاملی در باره اهمیت این ارزش‌ها وجود داشته باشد سازمان دارای فرهنگی قوی است و اگر توافق چندان زیادی وجود نداشته باشد آن فرهنگ ضعیف می‌باشد. عموماً در یک فرهنگ قوی پیوسته شاهد جشن‌ها، داستان‌ها، قهرمانان و شعارهایی هستیم. این علائم موجب تعهد بیشتر افراد و اعضای سازمان به ارزش‌ها و استراتژی آن می‌شود دفت[۷]

یک فرهنگ قوی از طریق ارزش‌های بنیادی سازمانی که به وسیله افراد قویا رعایت می‌شود و دارای اولویت‌های روشن است. و به طور وسیعی بین اعضاء سازمان مشترک بوده، شناخته می‌شود. در یک فرهنگ قوی تعداد زیادی از اعضا ارزش‌های بنیادی را پذیرفته، نحوه اولویت‌بندی آنها را قبول کرده و قویاً به آنها پایبند هستند. سازمان‌هایی که تازه شکل گرفته‌اند و جوان هستند دارای فرهنگی ضعیفی هستند، زیرا اعضاء چنین سازمان‌هایی برای ایجاد معانی و مفاهیم مشترک تجارب کافی ندارند. برخی از دانشمندان (پیترز و واترمن) بحث کرده‌اند که سازمان‌های اثر بخش فرهنگ‌هایی قوی به همراه یک دسته ارزش‌های مشترک دارند. اما اینکه فرهنگ‌های قوی اثر بخش‌تری را موجب می‌شوند یا نه، بستگی به سازگاری و تناسب محتوای واقعی فرهنگ با شرایط محیطی سازمان دارد. یک فرهنگ قوی نوآور، موقعی که با یک محیط پویا مواجه می‌شود، بخوبی با آن سازگاری پیدا می‌کند. از طرف دیگر یک فرهنگ قوی و نوآوری کمتری از اعضاء‌اش صورت می‌گیرد و کنترل شدیدی بر اعضاء آن اعمال می‌کند با یک محیط پویا انطباق پیدا نمی‌کند. در حقیقت ممکن است در فرهنگ ضعیف این امر شدیدتر باشد. دلیل منطقی این است که فرهنگ‌های ضعیف تمایل دارند، برای تلاش‌هایی که جهت ایجاد تغییر صورت می‌گیرد تابع باشند رابینز[۱۲]

۱-۱۲-۲- عناصر فرهنگ های سازمانی

- وجود یک درک مشترک واقعی و عمیق از آنچه که شرکت بخاطر آن فعالیت می کند و اغلب در شعارهای شرکت بیان می شود.

- توجه به افراد بیش از قوانین، رویه ها و سیاست ها

- شناسایی قهرمانانی که اعمالشان بیانگر فلسفه و مقاصد شرکت است.

- وجود یک احساس قابل درک نسبت به قوانین غیر رسمی و توقعات، به طوری که مدیران و کارکنان آنچه را که مورد توقعشان است درک کنند.

- باور داشتن نسبت به آنچه که مدیران و کارکنان انجام می دهند شرمهرون [۷۹].

در خاتمه می توان چنین گفت که فرهنگ قوی منجر به ایجاد احساس بهتری برای کارکنان می گردد و سرانجام منجر به انجام کار بهتر می گردد. فرهنگ قوی باعث افزایش تعهد افراد نسبت به سازمان و ایجاد همسویی میان اهداف کارکنان و اهداف سازمانی می شود و این مهم یک عامل موثر در جهت افزایش بهره وری است هرسی [۴۴].

مطالعات نشان می دهد که فرهنگ قوی بیشتر در سازمانهای ارگانیک مطرح می شود و در این صورت اعتقادات و ارزش های اساسی، تاثیر مهمی بر عملکرد سازمان می گذارد. بنابراین در حالیکه تمام سازمان ها دارای فرهنگ هستند. اما همه آنها تاثیر بر رضایت شغلی و عملکرد سازمان ندارد، بلکه بستگی به قدرت فرهنگ سازمان است متین [۱۶].

۱۳-۲- سطوح فرهنگ سازمانی

در یک بررسی از فرهنگ سازمانی، سه سطح فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار گرفته است.

سطح اول (رفتار):

چیزهای قابل مشاهده است که افراد انجام می دهند یا می شوند. پیامدهای رفتار زبان نوشتاری و گفتاری، لباس و اشیاء مادی و غیره و از این زمره اند. دیگر عباراتی که برای تشریح این سطح از فرهنگ بکار برده می شوند: آیین ها، جشن ها، مراسم ها، قهرمانان است.

سطح دوم (ارزش‌ها و باورها):

ارزش‌ها بیانگر شیوه‌ای است که ما باید رفتار کنیم و باورها بیانگر عباراتی مانند اگر این جوری شود آن موقع فلان چیز خواهد شد مثلاً اگر من X را انجام دهم آن موقع Y رخ خواهد داد. ارزش‌ها و باورها اصولی را فراهم می‌آورد که موجب جهت دهی به تصمیم‌گیری و رفتار سطح اول فرهنگ می‌شود ما می‌توانیم رفتار را مشاهده کنیم ولی نمی‌توانیم ارزش‌ها و باورها را ببینیم. ارزش‌ها و باورها اغلب از مأموریت سازمان منتج می‌شوند. بعضی از سازمان‌ها ارزش‌ها و باورهایشان را بصورت عبارت رسمی بیان می‌کنند که به این فلسفه یا ایدئولوژی نیز می‌گویند.

سطح سوم (مفروضات):

مفروضات ارزش‌ها و باورهایی است که عمیقاً بعنوان یک واقعیت بی‌چون و چرا درآمده‌اند مفروضات بیشتر کند و به ندرت مورد سوال واقع می‌شوند و بصورت یک هادی خودکار رفتار را هدایت می‌کنند. وقتی که شما از کارکنان سوال می‌کنید که چرا یک کار را اینجوری انجام می‌دهید، آنها اغلب با جملاتی شبیه به «همیشه اینجوری انجام می‌شده است» پاسخ می‌دهند. مفروضات اغلب ثابت‌ترین و با ثبات‌ترین بخش فرهنگ است و تغییر آن مشکل است هاشمیان [۲۹].

یکی از صاحب‌نظران دیگر سازمان و مدیریت برای فرهنگ سازمانی و بطور کلی هر فرهنگ ۲ سطح قائل است در واقع به عقیده ایشان فرهنگ از ۲ جزء اساسی تشکیل می‌شود:

۱- رویه ظاهری (مادی) و عینی رویه باطنی، نهائی (غیرمادی) یا ذهنی

رویه ظاهری در بیرون نمود پیدا می‌کند و در بین فرد، سازمان، گروه، و جامعه دیده می‌شود.

رویه باطنی (ذهنی) بخش پایداری فرهنگ است که از روشهای مختلف فرافکنی، کارهای اساسی و دقیق از درون فرهنگ را پدید می‌آورند و آن را در قالب یک مکعب مستطیل نمایش می‌دهند.

عمیقترین لایه درونی		درونی		بیرونی	
ناخودآگاه ذهنیت مشترک		ارزشها، نگرشها		ذهن ناخودآگاه	
باورها اعتقادات		بایدها و نبایدها		علائم و نشانه ها سمبلیها	
مفروضات		ساختارهای تکنولوژی			
لایه دوم		لایه اول		لایه دوم	

نمودار ۲-۲- سطوح فرهنگ سازمانی. میرزایی [۲۶].

۱- بخش عینی

لایه اول: که بیرون‌ترین لایه فرهنگ هر جامعه و سازمانی را تشکیل می‌دهد اصطلاحاً به ذهن خودآگاه نیز معروف است. در این لایه نمودهای مختلف مثل ذیل قابل مشاهده هستند.

۱- علائم ۲- نشانه‌ها ۳- سمبل‌ها ۴- جشن‌ها و مراسم ۵- ساختار و فن‌آوری

در واقع نمود فرهنگی در چگونگی انجام دادن کارها، استفاده از اشیاء ابراز احساسات و صحبت کردن، آشکار گردد.

لایه دوم یا لایه درونی‌تر بخش عینی:

این لایه به هنجارها و نُرم‌های رفتاری مربوط است که مقداری نسبتبه لایه اول درونی‌تر است؛ مثال: پس از وقوع هر عملی سریعاً می‌رویم و هنجارهای رفتاری و الگوهای رفتاری را استخراج می‌کنیم.

۲- بخش ذهنی

لایه اول: این لایه شامل نگرش‌ها، ارزش‌ها و باید و نبایدهاست.
لایه دوم: این لایه شامل باورها، اعتقادات و مفروضات اساسی است.
لایه سوم: این لایه آخرین و عمیق‌ترین سطح فرهنگ است. این لایه به ذهن ناخودآگاه سازمان یا جامعه نیز معروف است. مثال اعتقاد به معاد و اصول دین در عمق ذهن ناخودآگاه نهفته است، بنابراین هر گاه بخواهیم وضعیت فرهنگی سازمان را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار دهیم از طریق مشاهده و مصاحبه می‌توان اولین لایه فرهنگ که شامل علائم، نشانه‌ها و سمبل‌ها را مورد مشاهده قرار داد و سپس در لایه دوم هنجارهای رفتاری و الگوهای رفتاری (پس از وقوع) آنگاه از طریق نگرش‌سنجی نوع نگرش‌ها و ارزش‌ها، باید و نبایدها و مفروضات را استخراج کرد

این الگو می‌تواند بسیار تسهیل‌کننده باشد و وضع دقیقی را از سازمان ارائه دهد. به عبارت دیگر هر آنچه در سازمان وجود دارد و هر عمل و اقدامی، نمودی از یکی از لایه‌های فرهنگی را در خود دارد. بنابراین با آگاهی نسبت به این موضوع می‌توان رفتارها و عملکردهای کارکنان را آنگونه که مورد نظر است شکل داد میرزائی [۲۶]

۲-۱۴- جنبه‌های مهم و قابل مشاهده فرهنگ سازمانی

۲-۱۴-۱- داستان‌ها:

داستان‌ها، تاریخ‌ها و حکایت‌های شفاهی‌اند که میان کارکنان در مورد داستان‌های هیجان‌انگیز و رویدادهای دوران عمر سازمان نقل می‌گردد.

داستان‌ها حکایت‌هایی هستند در مورد رویدادهای واقعی که بسیار از اعضای سازمان مشاهده آنها بوده‌اند برای افراد تازه وارد نقل می‌کند و بدین گونه آنان را از وضع سازمان آگاه می‌نمایند دفت [۸]

این داستان‌ها حاوی یک سلسله رویدادهای نقل شده در مورد موسسین سازمان، تصمیمات کلیدی موثر بر مسیر آتی سازمان و همچنین مدیریت عالی فعلی سازمان است آنها معمولاً بصورت نوعی نقل قول یا یک داستان کوتاه هستند که از بنیانگذاران یا افراد قانون شکن نقل می‌کنند یا بصورت کلمات قصاری است که درویشان به توانگران گفته‌اند، بسیاری از این داستان‌ها در مورد قهرمانانی است که بصورت الگو در آمده‌اند و نمادی از ارزشها و هنجارهای فرهنگی می‌باشند رابینز [۱۰]

بسیاری از داستان‌ها حالت افسانه به خود گرفته‌اند در رویدادهای تاریخی هستند و در برخی موارد با بسیاری از ویژگی‌های افسانه‌ای درهم آمیخته‌اند. سایر داستان‌ها بصورت روایت‌ها یا اساطیری هستند که با ارزش‌ها و باورهای سازمانی سازگارند ولی قابل اثبات نیستند دفت [۸]

این داستان‌ها پایه‌های اساسی گذشته سازمان بوده و مشروعیت اعمال جاری سازمان را موجب می‌شوند و می‌توانند زمان حال را به گذشته پیوند بزنند و کارهای کنونی را توجیه کنند رابینز [۱۰]

۲-۱۴-۲ آداب و رسوم

آداب و رسوم یا شعائر یعنی کارهایی که مرتب تکرار می‌شوند و ارزش‌های اصولی سازمان را تقویت می‌کنند و مهمترین هدفها را مشخص می‌سازند و افراد مهم و مفید را معرفی می‌کند (Robbins, 1997, P2T) فعالیتهایی از قبیل شناخت و آگاهی از تشریفات، گردش‌های دسته جمعی سالانه، شعائری هستند که ارزش‌های کلیدی سازمان را بیان و تقویت می‌کنند و دلالت بر این دارند که چه اهدافی مهم هستند، کدام افراد در سازمان مهم بوده و چه کسانی اهمیت چندانی ندارند رابینز [۱۰]

۲-۱۴-۳ مراسم و جشن‌ها

مراسم و جشن‌ها از ویژگیهای مهم فرهنگ سازمانی هستند مراسم و جشن‌ها گونه‌هایی از فعالیتهای برنامه‌ریزی شده هستند که بصورت رویدادهای خاص به نفع اعضای حاضر در این جشن‌ها در می‌آیند. مدیران باید برای ارائه نمونه‌هایی از ارزش‌های شرکت مراسم و

جشن‌هایی برپا کنند اینها رویدادهایی خاص هستند که بدان وسیله ارزش‌های ویژه مورد تایید قرار می‌گیرند و به افراد این احساس را تلقین می‌کنند که برای درک بهتر این ویژگی گردهم آیند و به قهرمانان صحنه سازمان ارج نهند، زیرا آنها نمونه‌هایی از باورها و کارهای مهم سازمان می‌باشند.

در سازمان چهار نوع جشن یا مراسم برپا می‌شوند که عبارتند از:

- ۱- مراسم معارفه: در این مراسم فرد با نقش‌های جدید اجتماعی آشنا می‌شود.
- ۲- مراسم تشویق: در این مراسم و جمعه‌های اجتماعی کارکنان تقویت می‌شود و مقام آنها بالا می‌رود.
- ۳- مراسم بازپروری: در این مراسم جهت رشد و پیشرفت افراد آموزش‌هایی داده می‌شود و آنان با وظایف سازمان آشناتر می‌شوند.
- ۴- مراسم انجام: در این مراسم احساسی که افراد از یکدیگر دارند تقویت می‌شود، سازمان انجام بیشتری می‌یابد چون افراد نسبت به سازمان احساس تعهد بیشتری می‌کنند دفت [۸].

۲-۱۴-۴ امتیازات ویژه

وجود وسایل تفریحی و سرگرمی در ادارات مرکزی شرکتها، هواپیمایی اختصاصی یا اتومبیل با راننده یا بدون راننده که در برخی از اعضای سازمان قرار می‌گیرد، از جمله امتیازاتی است که سازمان‌ها به اعضای خود می‌دهند نمونه دیگر اتاق بزرگ مجلل و مبلمان شده بعنوان دفتر کار است. این امتیازات می‌توانند معرف مقام و اهمیت مدیران عالی سازمان باشند و همچنین آنها می‌توانند چنین پیامی را به دیگران مخابره کنند که سازمان مزبور طرفدار چه نوع رفتاری است، یعنی خطرپذیر، خودکامه یا فردگرا است رابینز [۱۰].

۲-۱۴-۵ نمادهای فیزیکی:

طرح‌ها و مکان فیزیکی، فضاها و ساختمان‌ها، اسباب و اثاثیه، نحوه نشستن مدیران اجرایی و نحوه لباس پوشیدن مدیران نمادهای مهمی هستند. میزان تساوی طلبی مطلوب مورد نظر مدیریت چقدر است. و چه نوع رفتارهایی از نظر مخاطره‌پذیری، محافظه‌کاری، اقتدارگرایی، فردگرایی. اجتماع‌گرای مناسب هستند رابینز [۱۰].

۲-۱۴-۶- زبان

خیلی از سازمان‌ها و واحدها به درونی آنها از زبان بعنوان وسیله‌ای جهت متمایز ساختن اعضاء فرهنگ و خرده فرهنگ‌های درونی سازمان، استفاده می‌کنند. با یادگیری این زبان، اعضاء بر پذیرش فرهنگ و عمل در حیطه آن صحه گذاشته و به حفظ و نگهداری آن کمک می‌کنند رابینز [۱۰].

در بسیاری از شرکتها از علائم، اشاره‌ها، استعاره‌ها، کنایه‌ها یا شکل خاصی از زبان استفاده می‌شود و افراد بدین وسیله مقصود خود را به دیگران تفهیم می‌کنند دفت [۸]. در بسیاری از شرکتها و واحدهای سازمانی زبان رمز معرف فرهنگی است که اعضاء به آن تعلق دارند. اعضای سازمانی با یادگیری زبان مزبور می‌توانند بر عضویت و مورد قبول شدن مهر تأیید بزنند. با گذشت زمان، برخی از سازمان‌ها بر روی کالاها و یا کارهایی نام‌های ویژه‌ای می‌گذارند که تنها افراد مشغول در آن سازمان با آنها آشنا هستند. افرادی که به تازگی به استخدام این سازمان‌ها درمی‌آیند پس از چند ماه در می‌یابند که با زبان تازه‌ای آشنا شده‌اند و به شیوه‌ای خاص صحبت می‌کنند. ولی در بیشتر موارد این زبان رمز یا کاربرد اصطلاحات خاص موجب همبستگی و اتحاد اعضای یک واحد سازمانی می‌شود رابینز [۱۰].

۲-۱۵- عناصر فرهنگ سازمانی

- ۱- نوآوری فردی: میزان مسئولیت، آزادی و استقلالی که افراد درون یک فرهنگ دارا هستند.
- ۲- تحمل مخاطره: حد و حدودی که کارکنان پیشرفت و نوآوری را دوست داشته و مخاطره می‌پذیرد.
- ۳- جهت‌دهی: میزانی که سازمان اهداف و انتظارات عملکرد را بصورت واضح و روشن بیان می‌دارد.
- ۴- یکپارچگی و وحدت: واحدهای درونی سازمان چقدر تمایل دارند به شیوه یکسان و هماهنگ عمل کنند.

۵- روابط مدیریت: مدیران تا چه حدی با زیردستان ارتباط برقرار کرده و از آنها حمایت می‌کنند.

۶- کنترل: سازمان تا چه حدی برای سرپرستی و کنترل رفتار کارکنان، به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می‌شود.

۷- هویت: تا چه حدی اعضای سازمان خود را با کل سازمان یکی دانسته و از آن کسب هویت می‌کنند.

۸- سیستم پاداش: تا چه حدی، پرداخت (نظیر حقوق، ارتقاء) بر اساس معیار عملکرد کارکنان صورت می‌گیرد.

۹- تحمل تعارض: میزانی که کارکنان تشویق می‌شوند که تعارضات و انتقادات را بپذیرند.

۱۰- الگوهای ارتباطات: تا چه حدی ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان مرتبط می‌شود. رابینز [۱۰]

۲-۱۶- الگوهای فرهنگ سازمانی

جهت بررسی و تشریح فرهنگ سازمانی الگوها و مدل‌های مختلفی توسط محققین و دانشمندان مدیریت ارائه شده است که گرچه هیچ یک از این‌ها چارچوب منحصر بفردی برای مطالعه فرهنگ و تبیین ارزش‌های فرهنگی نیست، ولی هر کدام به نوبه خود بخشی از عوامل و عناصر فرهنگی را تحلیل کرده و چارچوب مفیدی جهت مطالعه و بررسی ارائه می‌کنند که در اینجا برخی از این مدل‌ها ارائه می‌شود.

۲-۱۶-۱ الگوی لیت وین و استرینگر

در مطالعه‌ای که توس دو تن از محققین به نامهای لیت وین و استرینگر در مورد فرهنگ سازمانی صورت گرفته است، نه عامل را بعنوان مهمترین عناصر تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی در نظر گرفته‌اند. آنها پس از تدوین الگو از طریق پرسشنامه، نگرش کارکنان را در باره عناصر مورد نظر بررسی و ارزیابی و تفسیر کرده و با توجه به آن در مورد فرهنگ سازمان قضاوت می‌کردند این عناصر نه‌گانه عبارت است از:

۱- استانداردها

- ۲- مسئولیت‌ها
- ۳- تشویق و ترغیب
- ۴- مخاطره‌پذیری
- ۵- حمایت
- ۶- تضاد (برخورد و تعارض)
- ۷- صمیمیت و گرمی
- ۸- ساختار
- ۹- هویت

این دو محقق نتیجه گرفتند که دیدگاه‌های متفاوت مدیران در سازمان‌ها تا حد زیادی تفاوت بین فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان‌ها را نشان می‌دهد. البته آنها به این نتیجه رسیدند که فرهنگ حاکم بر سازمان روی انگیزه و عملکرد و رضایتمندی افراد مؤثر واقع می‌شود زراعی [۱۶]

۲-۱۶-۲- الگوی کرت لوین

در مطالعه‌ای که توسط کرت لوین در مورد فرهنگ سازمانی صورت گرفت، توجه به شیوه یا سبک مدیریت بود. وی به این نتیجه رسید که یک فضای انسان‌مدارانه موجب ارتقاء سطح عملکرد و رضایتمندی کارکنان خواهد شد و لازمه آن، توجه به افراد و انگیزش و نیازهای آنان در عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی است. عناصر تشکیل دهنده در این مطالعه مشتمل بر ۷ عنصر بود که عبارتند از:

- ۱- فرایندهای رهبری
- ۲- انگیزه
- ۳- ارتباطات
- ۴- تصمیم‌گیری
- ۵- هدف‌گذاری
- ۶- فرایند کنش متقابل

۷- کنترل

الگوی لیت وین استرینگر و کرت لوین، بیشتر به عنوان رفتاری و فرهنگ سازمانی توجه دارند و در واقع بیشتر باورهای روزمره مورد نظر است تا باورهای راهنما. برای مثال اگر رشد افراد سازمان بعنوان یک باور راهنما مورد توجه نباشد، توسعه ارتباطات باز، افزایش کنترل درونی، فرایندهای رهبری مؤثر و پرورش دهنده و انگیزه کارکنان را نمی‌توان بطور صحیح دنبال کرد زراعی [۱۶]

خصوصیات سازمانهای نوع A (آمریکایی)	خصوصیات سازمانهای نوع J (ژاپنی)
۱- استخدام کوتاه مدت	۱- استخدام مادام‌العمر
۲- تصمیم‌گیری فرد	۲- تصمیم‌گیری مشارکتی
۳- مسوولیت فردی	۳- مسوولیت جمعی
۴- ارزشیابی و ترفیع سریع	۴- ارزشیابی و ترفیع کند
۵- کنترل صحیح و غیر رسمی	۵- کنترل ضمنی و غیر رسمی
۶- روند شغلی تخصصی	۶- روند شغلی غیر تخصصی
۷- جزء‌گرایی	۷- کل‌گرایی

خصوصیات سازمانهای نوع Z
۱- استخدام مادام‌العمر
۲- تصمیم‌گیری مشارکتی
۳- مسوولیت فردی
۴- ارزشیابی و ترفیع کند
۵- کنترل ضمنی غیر رسمی با تدابیر رسمی صریح
۶- روند شغلی تقریباً تخصصی شده
۷- کل‌گرایی. شامل خانواده

نمودار ۲-۳ خصوصیات سازمانهای آمریکایی، ژاپنی و نوع Z

۲-۱۶-۳- الگوی Z

ویلیام جی. اوچی بعد از مطالعه مدیریت مؤسسه‌های مختلف ژاپنی و آمریکایی، تئوری Z را ارائه داد. او نگرش مدیریتی را بعنوان تئوری A برای آمریکائی‌ها شرح داد که حاکی از نگرش مدیریت آمریکایی بود و در آن سازمان‌ها بر مسئولیت و تصمیم‌گیری فردی تأکید داشتند و تعهدی برای استخدام بلند مدت افراد وجود نداشت.

اوچی شیوه مدیریت ژاپنی را بعنوان تئوری J ارائه داد. تگرشی که خصوصیات آن استخدام مادام‌العمر، مسئولیت جمعی و تصمیم‌گیری مشارکتی است. تئوری Z نگرش ترکیبی و آرمانی است که با استفاده از شیوه‌های مدیریتی ژاپنی و آمریکایی ساخته شده است. ترکیبی از تعهد برای استخدام مادام‌العمر با مسئولیت فردی و تصمیم‌گیری مشارکتی است.

سازمان‌های آمریکایی که اوچی آنها را بر اساس تئوری Z اداره کرده است سبک مدیریتی را ارائه داده‌اند که دارای بسیاری از خصوصیات مدیریت ژاپنی است نمودار زیر خصوصیات سازمان‌های آمریکایی، ژاپنی و نوع Z را نشان می‌دهند. ویژگی‌های تئوری Z ارائه شده توسط اوچی به شرح زیر می‌باشد:

استخدام مادام‌العمر: از جنبه‌های مهم مدیریت ژاپنی مادام‌العمر است یعنی کارکنان معمولاً زندگی کاری خود را با مؤسسه واحدی می‌گذرانند، که این امر امنیت خاطر و احساس تعلق در آنان ایجاد می‌کند و نتیجه آن وفاداری کارکنان نسبت به سازمان و سازگاری و تطبیق آنان با اهداف مؤسسه است. در این ارتباط نظام ارشدیت در سازمان‌های ژاپنی رعایت می‌شود، یعنی برای کارکنان مسن مؤسسه که مدت بیشتری در استخدام سازمان بوده‌اند حق ویژه‌های قائل می‌شوند

تصمیم‌گیری مشارکتی: در سازمان‌های ژاپنی عقیده بر این است که اندیشه‌های جدید ابتدا از سطوح عملیاتی سازمان بالا می‌آید بنابراین کارکنان سطوح عملیاتی پیشنهادهایی به پرسنل سطوح بالاتر ارائه می‌دهند سرپرستان پیشنهادها را می‌پذیرند. توصیه‌هایی در باره پیشنهادها ارائه می‌دهند و کارکنان را به ارائه پیشنهادها تشویق می‌کنند، و در صورت ضرورت پیشنهادها را برای تکمیل شدن به پیشنهاد دهنده باز می‌گردانند. در مدیریت ژاپنی

تصمیم‌ها با توافق اتخاذ می‌شود، پیشنهادهای کارکنان سطوح عملیاتی پس از تأیید سطوح بالاتر به میدان عالی سازمان می‌رسد. اگرچه در مدیریت ژاپنی فرایند تصمیم‌گیری زمان‌بر است، ولی تکمیل تصمیم به علت توافق عمومی در سطوح مختلف مدیریت سریع است. خصوصیت مهم تصمیم‌گیری ژاپنی این است که برای تعریف مسأله تلاش زیادی می‌شود و قبل از اتخاذ تصمیم، ارتباط زیادی بین کارکنان سطوح مختلف برقرار می‌گردد

مسئولیت فردی: اوچی بیان می‌کند که در ژاپن هنجارهای فرهنگی قوی مسئولیت جمعی را مورد حمایت قرار می‌دهند بدین معنا که بجای آنکه یک شخص به تنهایی مسئولیت را به عهده بگیرد گروه به عنان یک کل مسئولیت تصمیمات را عهده‌دار می‌باشند. اما در مؤسسات آمریکایی نوع Z و مؤسسات نمونه آمریکایی مسئولیت تصمیمات برعهده فرد می‌باشند.

ارزشیابی و ترفیع کند: اوچی مشاهده کرد که طرز تفکر مؤسسات ژاپنی و، مؤسسات آمریکایی نوع Z در ارزیابی معقول و شایسته از کارگزاران و مدیران نیازمند زمانی بسیار طولانی است (بیش از ده سال) و مستلزم بکارگیری اطلاعات کیفی و کمی در زمینه عملکرد می‌باشد. به همین دلیل ترفیع در این گونه مؤسسات نسبتاً کند و تصمیمات مربوط به ترفیع از طریق انجام مصاحبه با بسیاری از افرادی که با شخص ارزیابی شونده برخورد داشته‌اند، صورت می‌گیرد.

کنترل ضمنی غیر رسمی با تدابیر رسمی صریح:

بسیاری از مؤسسات ژاپنی و آمریکایی نوع Z بر این اعتقادند که نظارت از طریق ساز و کارهای ضمنی و غیر رسمی قابل اعمال خواهد بود یکی از قدرتمندترین این ساز و کارها، فرهنگ سازمانی است. انتظار مدیران کسب رهنمود در این زمینه است که چه فعالیت‌هایی نشأت گرفته از فرهنگ موسسه آنهاست. برعکس مؤسسات نمونه آمریکایی انتظار گرفتن رهنمود از ارزش‌های فرهنگی ضمنی و غیر رسمی را ندارند بلکه در عوض انتظار دارند کنترل از طریق دستورالعمل‌های صریح و آشکار که شکل شرح مشاغل را به خود می‌گیرد، ترسیم خط فرماندهی و قواعد و رویه‌های مختلف اعمال شود.

روند شغلی تقریباً تخصصی شده: اوچی مشاهده کرد که مشاغل بسیار ارزشمند در مؤسسات ژاپنی و آمریکایی نوع Z وظایف چند گانه را بسط داده و توسعه می‌دهند. این ارزش در ژاپن منجر به ایجاد مسیرهای شغلی بسیار وسیع شده است. مسیرهای شغلی در مؤسسات آمریکایی نوع Z به گونه‌ای کمتر وسعت دارد. به هر حال مسیر شغلی ارزشمند در مؤسسات نمونه آمریکایی بطور قابل ملاحظه‌ای محدودتر است. تحقیق اوچی نشان داد که اغلب مدیران آمریکایی فقط یک یا دو وظیفه تجاری مختلف را در مشاغل خود انجام می‌دهند. بر اساس تحقیق اوچی این مسیر شغلی محدودتر، انعکاسی از ارزش‌های تخصص‌گرایی است که مشخصه بسیاری از مؤسسات آمریکایی است.

کل‌گرایی: ارزش فرهنگی حاکم بر مؤسسات ژاپنی و مؤسسات آمریکایی نوع Z توجه کلی به کارگران و مدیران است. توجه کلی از توجه معمولی به یک شخص به عنوان کارگر یا مدیر فراتر رفته و با توجه به زندگی خانوادگی، تفریحات باورهای شخصی، امیدها، ترس‌ها و آرزوهای آن شخص گسترش می‌یابد. در مؤسسات نمونه آمریکایی توجه به افراد، توجه محدودتری است که در محل کاری فرد تمرکز می‌یابد زراعی[۱۶]

۲-۱۶-۴ الگوی AGIL

تالکت پارسونز جامعه شناس آمریکایی چارچوب مفیدی جهت درک محتوای ارزش در نظام‌های فرهنگی ارائه داد. که شاید نخستین تلاش در جهت ارائه چهارچوبی مفید جهت تحلیل محتوای ارزش‌ها و تشریح تفاوت‌های فرهنگی است. پارسونز معتقد است که هر نظام اجتماعی باید چهار وظیفه را بمنظور بقاء و پیشرفت خود انجام دهد. این وظایف عبارتند از:

- ۱- تحقق هدف: نظام اجتماعی باید دارای فرایندهایی باشد که اهداف مورد نظر را تعیین نموده و راهنمایی نیل به این اهداف را مشخص کند.
- ۲- انطباق: نظام اجتماعی باید دارای فرایندهایی باشد که اهداف مورد نظر را تعیین نموده و راهنمای نیل به این اهداف را مشخص کند.

۳- انجام و یکپارچگی: نظام اجتماعی باید بتواند از هم پاشیدگی و از هم گسیختگی اجزای خود جلوگیری نماید و همبستگی و هماهنگی اجزای مختلف نظام را حفظ کند و نظام را یکپارچه نماید.

۴- مشروعیت: هر نظام اجتماعی به این نیاز دارد که توسط محیط پذیرفته شود و موجودیت آن را به رسمیت بشناسد. نظام اجتماعی مشروع است که جامعه دوام و بقا آنرا به عنوان یک کل مجاز بداند [۲۱]

۲-۱۶-۵- الگوی روچیلد

جریس روچیلد یک جامعه شناس سازمانی است که بحث سازمان زن سالار را مطرح نمود وی بر این باور است که زنان در نقش‌های خانوادگی خود برای داشتن روابط حسنه، گرم و صمیمی با سایر اعضای خانواده اهمیت قائل می‌شوند. و همین نقش باعث می‌شود که آنان در سازمان هم بدان گونه عمل کنند. در چنین سازمانی همه افراد درگیر حل مسأله می‌شوند و می‌کوشند تا منافع متقابل اعضا تأمین گردد و ویژگی‌های سازمان زن سالار از دیدگاه روچیلد عبارتند از:

۱- برای افراد ارزش انسانی قائل‌اند. در این سازمان برخورد با افراد جنبه انسانی دارد، به ارزش‌ها و نیازهای فرد اهمیت می‌دهند و با کارمند یا عضو سازمان، به عنوان کسی که نقشی را به عهده دارد یا محل یا پستی را احراز کرده است برخورد نمی‌کنند.

۲- فرصت طلب نیستند. با روابط به گونه‌ای عمل می‌کنند که دارای ارزش‌اند و تنها به عنوان ابزار یا وسایل رسمی جهت تأمین اهداف سازمانی به حساب نمی‌آیند.

۳- مسیر شغلی بر حسب خدماتی که به افراد ارائه می‌شود تعیین می‌گردد. در سازمان‌های دیوان سالار موفقیت در مسیر شغلی بر حسب ارتقای مقام و افزایش حقوق تعیین می‌گردد، ولی در سازمان‌های زن سالار معیار سنجش موفقیت در گرو خدماتی است که به دیگران ارائه شده است.

۴- تعهد به رشد کارکنان. در سازمان‌های زن سالار فرصت‌های زیادی برای رشد فردی اعضای سازمان وجود دارد به جای این که بر تخصص و رشد در یک رشته محدود تأکید

شود، در این سازمان‌ها اعضا دارای مهارت‌های گسترده‌ای هستند و فرصت‌های زیادی برای یادگیری تجربیات جدید وجود دارد.

۵- ایجاد جامعه‌ای دلسوز. افراد وابستگی زیادی به یکدیگر پیدا می‌کنند، سازمان‌ها در شهرهای کوچک قرار دارند، افراد اعتماد و اطمینان نسبتاً زیادی به یکدیگر دارند و به همسایه خود رسیدگی می‌کنند.

۶- تقسیم قدرتک در سازمان‌های بوروکراسی سنتی اطلاعات و قدرت تصمیم‌گیری مورد حسادت کارکنان واقع می‌شود و بر حسب سلسله مراتب اختیارات سازمانی تخصیص می‌یابند. در سازمان‌های زن سالار اطلاعات به همه اعضای سازمان داده می‌شود. کسانی که تحت تاثیر تصمیمی قرار گیرند فرصت مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری را خواهند داشت رابینز[۱۲].

۲-۱۶-۶- الگوی کتز و میلر

«کتردووریس» و «میلر» در کتاب سزیمان روان نژند (۱۹۸۴) فرهنگ سازمان را در قالب شخصیت تشریح کرده‌اند. اشخاص روان نژند رفتارها و گرایش‌های روان شناختی بیش از اندازه‌ای از خود آشکار می‌سازند که به دشواری‌هایی می‌انجامد و بر آنان و دیگران اثر می‌گذارند. این دشواری‌ها چندان بزرگ نیستند که بر داشتن و حذف این گونه اشخاص را از درون جامعه توجیه می‌کنند. اندیشه سازمان روان نژند هم چیزی همانند انسان روان نژند است این‌ها سازمان‌هایی هستند که به دشواری گرفتارند ولی هنوز به فعالیت می‌پردازند و مدیران یا گروه‌هایی از آنان سازمان را اداره می‌کنند که گرایش‌های روان نژندی دارند. هنگامی که سازمان‌ها بسیار متمرکز هستند و ائتلاف غالب در سازمان بسیار نیرومند است، رویاها، باورها و کنش‌های مدیران روان نژند از راه تصمیم‌های مدیری به راهبردهای ثانوی و شیوه‌های اجرایی که فرهنگ سازمان را باز می‌تاباند مبدل می‌گردند. این دون پژوهشگر پنج نوع از شخصیت‌های روان نژند را به فرهنگ‌های سازمان ربط داده‌اند. شخصیت مدیر برجسته به پدید آمدن فرهنگ سازمان فرهمند انجامند یک شخصیت برگمان فرهنگ وسواسی پدید می‌آورد یک توجیه و برداشت افسرده فرهنگ

پرهیز را ایجاد می‌کند و یک شخصیت کناره‌گیر با یک فرهنگ سیاسی شده همراه می‌گردد. فرهنگ‌های دیوان سالار به شخصیت‌های جابر پیوندن می‌یابند رابینز [۱۲]

۲-۱۶-۷- الگوی کلوک هون

از متداول‌ترین چارچوب‌هایی که برای تفکیک و تشخیص فرهنگ‌ها از یکدیگر بکار برده می‌شود الگویی با شش بعد است: رابطه انسان با طبیعت، فرهنگ و زمان، ماهیت مردم، توجه به کار، رابطه افراد با یکدیگر، و مفهوم مکان یا فضا است. در نمودار شمال ۲-۶ شش بعد فرهنگی و حالت‌هایی که احتمالاً برای هر یک از آنها وجود خواهد داشت ارائه شده است.

متغیرها			بعد ارزش
انقیاد	هماهنگی	سلطه‌گری	رابطه مردم با طبیعت
آینده	حال	گذشته	زمان از دیدگاه فرهنگ
بد	مختلط	خوب	ماهیت مردم
انجام دادن	کنترل	بودن یا هستی	توجه کردن به کار
طبقاتی	گروه	فردگرایی	رابطه مردم با یکدیگر
عمومی	مختلط	خصوصی	مفهوم فضا

نمودار ۲-۴- ابعاد فرهنگ و حالت‌های احتمالی آن

در این جا به بررسی الگوی شش بعدی کلوک هون می‌پردازیم:
رابطه انسان با طبیعت: آیا انسان مقهور طبیعت اطراف خود است، با آن کنار می‌آید و سازش می‌کند، یا این که حاکم بر آن است. در بسیاری از کشورهای خاورمیانه مردم چنین می‌پندارند که سرنوشت زندگی از پیش تعیین شده است ولی بعضی از کشورها بر این باورند که میتوان طبیعت را کنترل کنند.

می‌توان انتظار داشت که وجود این دیدگاه‌های متفاوت نسبت به طبیعت می‌توانند بر رفتارهای سازمانی اثر گذارند. مثلاً در محیطی که مردم باور دارند که همه چیز از پیش تعیین شده و سرنوشت دستی بسیار قوی دارد، مسأله تعیین هدف نمی‌تواند چندان جدی گرفته شود.

در جامعه، محیط یا فرهنگی که با محیط سازگاری ندارد، هدف‌ها تعیین می‌شوند، ولی انحراف از مسیر یا نرسیدن به هدف غیر مادی و دور از انتظار نیست؛ و سرانجام این کار که مسوولان سازمان‌ها و دست‌اندرکاران احساس مسؤولیت زیادی نمی‌کنند و پرداخت جریمه یا میزان تنبیه هم در حداقل ممکن است. در جامعه‌ای محیطی که مردم خود را حاکم بر طبیعت می‌دانند، مسأله تعیین هدف‌ها اهمیت بسیار زیادی دارد، از مردم و مسوولان انتظار می‌رود که به این هدف‌ها برسند، و اگر کوتاهی کنند و آن هدف‌ها تامین نشوند، میزان جریمه یا تنبیه آنها بسیار زیاد است.

فرهنگ و زمان: جوامع از دیدگاه ارزشی که برای زمان قائل می‌شوند، با هم متفاوتند. برای مثال در جوامع غربی زمان به عنوان یکی از منابع نایاب تلقی می‌شود: آنها بر این باورند که وقت طلاست و به زمان حال و آینده نزدیک توجه زیادی می‌کنند. ولی برعکس در ژاپن به دوره‌های بلند مدت‌تر توجه بیشتری می‌شود آگاهی از دیدگاه جامعه نسبت به زمان، انسان را می‌سازد تا بتواند در آن جامعه به اهمیت مرزها زمان پی ببرد و آنها را تعیین کند: یعنی این که آیا در آن محیط برنامه‌ریزی‌ها بلند مدت است، عملکرد فرد پس از چه مدت زمانی ارزیابی می‌شود و این که تاخیر چه مفهومی دارد.

ماهیت مردم: آیا از دیدگاه فرهنگ موردنظر مردم آن دیار خوب، بد تا ترکیبی از هر دو هستند؟ در بسیار از کشورهای جهان سوم، اصولاً مردم خود را امین، صادق و قابل اعتماد می‌دانند از سوی دیگر در اتحاد جماهیر شوروی چنین پنداشته می‌شود که مردم اصولاً شرور و بد ذات هستند. دیدگاه فرهنگ آمریکای شمالی در باره مردم آن دیار در وسط این طیف قرار دارد. در جوامعی که پنداشته می‌شود مردم طبیعتاً شرور و پست هستند، نوع حکومت دیکتاتوری است. در جوامعی که برای ارزش‌های انسانی احترام قائل می‌شوند و به آنها

اعتماد می‌کنند، نوع مدیریت یا حکومت جنبه مردمی یا دموکراتیک دارد. در فرهنگ مختلط در مدیریت و رهبری جامعه یا سازمان به مشارکت افراد و اعضای سازمان اهمیت داده می‌شود؛ ولی کنترل شدیدی اعمال می‌شود تا موارد انحراف به سرعت مشخص و اصلاح شود.

توجه به کار: در برخی از فرهنگ‌ها به کار یا عمل توجه زیادی می‌شود. در این جوامع اصرار بسیار زیادی دارند تا در حیات خود کارها را به سرانجام برسانند. مردم آمریکای شمالی در جوامع به سر می‌برند که به کار کردن توجه زیادی می‌شود و به اصطلاح این جوامع کارگرا هستند. آنها بسیار سخت کوشند و انتظار دارند که در ازای این سخت کوشی ارتقای مقام یابند، حقوقشان بالا رود، یا از نظر حیثیت و احترام، مزایای دیگری به آنها داده شود. برعکس جامعه مکزیکی یک جامعه غیر فعال یا ایستاست.

درک جهت‌گیری یک جامعه یا یک فرهنگ، از نظر میزان کار یا فعالیت، انسان را قادر می‌سازد تا به عمق رفتار مردم، از نظر سخت کوشی، استراحت یا بیکاری، و نیز به شیوه تصمیم‌گیری و طریق انتخاب معیارهایی برای پرداخت و پاداش کارکنان، پی ببرند. برای مثال در جوامع غیر فعال یا ایستا، معمولاً تصمیمات مبتنی بر احساسات می‌باشند. برعکس در جوامع کارگرا و فعال در تصمیم‌گیری‌ها به روش‌های منطقی و کار و عمل تاکید می‌شود.

رابطه افراد با یکدیگر: می‌توان فرهنگ‌ها را بر اساس میزان رفاه مردم آن جوامع طبقه‌بندی کرد. برای مثال آمریکایی‌ها بسیار فردگرا هستند. در کشورهایی مثل مالزی به گروه توجه می‌شود. در کشورهایی چون فرانسه و بریتانیا به طبقات اجتماعی و پستهای سازمانی توجه می‌شود. در این کشورها افراد در سلسله مراتب اداری قرار می‌گیرند و معمولاً پست یا مقام اداری فرد یا گروه، برای یک دوره زمانی نسبتاً بلند ثابت می‌ماند این جوامع حالت اشرافیت و خود بزرگ‌بینی به خود می‌گیرند.

برای طرح‌ریزی مشاغل، شیوه‌های تصمیم‌گیری، تعیین الگوهای ارتباطی، سیستم‌های پرداخت حقوق، مزایا و پاداش و تعیین رویه‌های و روش‌های اجرایی در سازمان، گرایش

فرهنگی جوامع نقش مهمی ایفا می‌کند. در جوامع فردگرا در گزینش کارگر یا کارمند به مساله توان یا عملکرد فرد توجه می‌شود، جوامعی که برای گروه ارزش قائل می‌شوند، مساله همکاری با دیگران اهمیت زیادی دارد. در جوامعی که به صورت طبقاتی اداره می‌شوند، مساله گزینش به وضع داوطلب برای کارکردن در سازمان از نظر نوع طبقه اجتماعی بستگی دارد.

مفهوم فضا یا مکان: مالکیت مکان آخرین موضوعی است که مورد توجه قرار می‌گیرد. بعضی از فرهنگ‌ها بسیار باز هستند و کارها را در محیطی باز و در حضور همکاران انجام می‌دهند. نکته مقابل آن فرهنگ‌هایی هستند که اصرار دارند امور به صورت خصوصی صورت گیرد همه چیز جنبه سر و رمز و راز می‌دهند. جوامعی هم هستند که ترکیبی از این دو روش می‌باشند و بین این دو قطب قرار می‌گیرند.

سازمان‌های ژاپنی منعکس کننده طبیعت باز خود می‌باشند. برای مثال، در آن کشور به ندرت امکان دارد که مدیران و مقامات سازمانی دفاتر خصوصی و مجلل داشته باشند. مدیران و کارمندان در یک اتاق کار می‌کنند و میزهای آنان به وسیله دیوارهای چوبی از یکدیگر جدا نمی‌شوند. در آمریکای شمالی هم سازمان‌ها منعکس کننده ارزش‌های فرهنگی هستند در این سازمان‌ها برای نشان دادن مقام اداری و اصالت فرد، مدیران دارای دفاتر و اتاق‌های خصوصی هستند. اغلب اتاق‌های بزرگ و مجلل اختصاصی به مقامات بالای سازمان داده می‌شود. به هنگام طرح‌ریزی مشاغل و تعیین نوع ارتباطات در سازمان مساله نگرش جامعه از فضای کار، اهمیت زیادی دارد رابینز [۱۲]

۲-۱۶-۸- الگوی دنیسون

پروفسور دانیل دنیسون در تحقیقی که در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی انجام داد به این نتیجه رسید که رابطه مناسب بین استراتژی، محیط و فرهنگ به گونه‌ای است که می‌توان آن را در چهار گروه گنجانید. این گروه‌ها به دو عامل بستگی دارند: ۱- میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت بماند. ۲- میزانی که توجه سازمان باید به امور داخلی یا خارجی معطوف گردد.

چهار گروه مزبور عبارتند از: انعطاف‌پذیری، مشارکتی، مأموریتی و فرهنگ بوروکراتیک یا

تداوم رویه

نیازهای محیط		
	انبساط‌پذیری	ثبات و پایدار
خارج	فرهنگ انعطاف‌پذیری	فرهنگ مأموریتی
کانون	فرهنگ مشارکتی	فرهنگ بوروکراتیک
داخل		(تداوم رویه)
توجه		

نمودار ۲-۵- رابطه محیط و استراتژی با محیط سازمانی

فرهنگ انعطاف‌پذیری: از خصوصیات فرهنگ انعطاف‌پذیری یا فرهنگ سازشکاری یا فرهنگ کارآفرینی این است که از زاویه سازشکاری و استراتژیک به محیط خارج سازمان می‌نگرد و به دنبال تامین نیازهای مشتریان است. در این فرهنگ از هنجارها و باورهایی حمایت می‌شود که به وسیله آنها بتوان علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و با توجه به آنها واکنش مناسب از خود بروز داد و رفتاری مناسب در پیش گرفت. چنین شرکتی باید در برابر طرحهای جدید و اصلی به سرعت از خود واکنش نشان داده و راه ایجاد تغییرات به صورت فعال عمل کند و نوآوری، خلاقیت و خطرپذیری ارج بگذارد. شرکت‌هایی در زمینه بازاریابی، الکترونیک و لوازم آرایشی فعالیت می‌کنند می‌توانند از این نوع فرهنگ استفاده کنند، زیرا باید به سرعت حرکت کنند تا بتوانند رضایت مشتریان را جلب نمایند.

فرهنگ مأموریتی: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تأمین کند، ولی الزامی نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در این فرهنگ به دیدگاه‌های مشترک توجه زیادی می‌شود. این دیدگاه نوع فعالیت اعضای سازمان را تعیین می‌کند و این فعالیت‌ها مفهومی به خود می‌گیرد که از حد کارهای موظف

فراتر می‌رود. افراد کاملاً در جریان امور و مسیری که شرکت باید طی کند، نوع نقش و هدف سازمان، قرار می‌گیرند. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند، آینده را ترسیم می‌نمایند، آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند و تصویر به گونه‌ای در می‌آید که برای یکایک اعضای سازمان اهمیت خاصی پیدا می‌کند.

فرهنگ مشارکتی: در فرهنگ مشارکتی از اعضای سازمان خواسته می‌شود که در امور مشارکت کنند تا شرکت بتواند از عهده انتظارات عوامل محیطی در حال تغییر برآید. این فرهنگ مشابه شکل کنترل قومی (فرهنگی) است که در آن به نیازهای کارکنان توجه می‌شود و همین امر موجب عملکرد عالی سازمان می‌شود. مشارکت در امور موجب می‌شود که فرد احساس مسوولیت در شرکت بنماید و از این رو نسبت به سازمان تعهد بیشتری پیدا می‌کند.

فرهنگ بوروکراتیک: فرهنگ بوروکراتیک یا دیوان سالاری به امور داخلی سازمان توجه می‌کند و برای محیطی مناسب است که از اثبات نسبی برخوردار است. در چنین سازمانی فرهنگی حاکم است که برای انجام کارها از روشی مشخص و با ثبات استفاده شود. افراد مشارکت بسیار اندکی در مورد سرنوشت ساز سازمان دارند و کارهای رویه‌ای با ثبات و با ایجاد هماهنگی و اشتراک مساعی بین اعضای انجام می‌شود موفقیت سازمان در گروه و یکپارچگی و کارآیی بالاست دنیسون [۲۸]

۲-۱۶-۹- الگوی رابینز

فرهنگ به فلسفه وجودی ابعاد با ویژگی‌هایی اشاره دارد که به طور تنگاتنگی به هم مرتبط و وابستگی متقابل نسبت به هم دارند. بیشتر محققان در جهت مشخص کردن این ابعاد یا ویژگی‌ها تلاشی نکرده‌اند. آنها فرهنگ را یک پدیده انتزاعی اجتماعی می‌پندارند. اگر فرهنگی وجود داشته باشد و ما می‌توانیم در مورد آن بحث کنیم، باید ابعاد مشخص داشته باشد که بتوانند تعریف شده و مورد سنجش واقع شوند. ویژگی‌های ده‌گانه‌ای وجود دارند که وقتی با هم ترکیب و تلفیق شوند، فلسفه وجودی فرهنگی یک سازمان را شکل می‌دهند. اگر چه فرهنگ سازمانی ممکن است تا اندازه‌ای از جمع اجزا آن متفاوت باشد،

ولی موضوعات دهگانه ذیل ویژگی‌های کلیدی که فرهنگ‌ها را از هم متمایز می‌سازد را نشان می‌دهد.

۱- نوآوری فردی: میزان مسوولیت، آزادی و استقلالی که افراد درون یک فرهنگ دارا هستند.

۲- تحمل مخاطره: حد و حدودی که کارکنان پیشرفت و نوآوری را دوست داشته باشند و تشویق به ناوری و خطرپذیری می‌شوند.

۳- جهت‌دهی: میزانی که سازمان اهداف و انتظارات عملکرد را به صورت واضح و روشن بیان می‌دارد.

۴- یکپارچگی و وحدت: واحدهای درونی سازمان چقدر تمایل دارند به شیوه یکسان و هماهنگ عمل کنند.

۵- روابط مدیریت: مدیران تا چه حدی با کارکنان ارتباط برقرار کرده و از آنها حمایت می‌کنند.

۶- کنترل: سازمان تا چه حدی برای سرپرستی و کنترل رفتار کارکنان، به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می‌شود.

۷- هویت: تا چه حد اعضای سازمان خود را با کل سازمان یک دانسته و از آن کسب هویت می‌کنند.

۸- سیستم پاداش: تا چه حدی پرداخت، نظیر حقوق، ارتقاء، بر اساس معیار عملکرد کارکنان صورت می‌گیرد.

۹- تحمل تعارض: میزانی که کارکنان تشویق می‌شوند که عیناً تعارضات و انتقادات را بپذیرند.

۱۰- الگوهای ارتباطات: تا چه حدی ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان، مرتبط می‌شود.

این ویژگی‌های دهگانه هم ابعاد ساختاری و هم ابعاد رفتاری را در بردارند. برای مثال روابط مدیر با کارکنان یک معیار رفتار رهبری است. ولی بیشتر این ابعاد بطور تنگاتنگی با

یک نوع طرح سازمانی پیوند می‌خورند. اگر فناوری یک سازمان زیاد تکراری باشد و فرایند تصمیم‌گیری متمرکز، نوآوری فردی کارکنان در آن سازمان کم خواهد بود. به طور مشابه ساختارهای وظیفه‌ای نسبت به ساختارهای ساده یا ماتریسی، فرهنگ‌هایی با الگوهای ارتباطی رسمی‌تر ایجاد می‌کنند. یکپارچگی و انسجام واحدهای درونی سازمان نیز یک شاخص متقابل افقی است.

الگوی ارائه شده توسط رایینز یکی از جامع‌ترین مدل‌هایی است که در زمینه فرهنگی سازمانی و ابعاد ویژگی‌های آن ارائه شده است و عناصر فرهنگی مطرح شده در بخش میدانی تحقیق ملهم از همین الگو می‌باشد رایینز [۱۲]

۲-۱۶-۱۰- الگوی سازمان فرانوگرا:

یک الگو (حوزه تفکر غالب) عبارتست از یک مجموعه ذهنی یا فکری مشترک که بیانگر راهی اساسی یا بنیادی از شیوه اندیشیدن، پنداشت، برداشت یا درک از جهان است. نوع درک و باور فرد مسیر رفتار او را تعیین می‌کند. در جامعه کنونی که سرعت تغییرات سرسام‌آور شده است، شیوه‌های اندیشیدن و درک، دستخوش دگرگونی و تحول شده و این پدیده موجب تغییر در رفتارهایی شده است که در سازمان‌ها رخ می‌دهد عوامل محیطی به سرعت در حال تغییر و تحول‌اند، رقابت در سطح جهان مطرح است، نیروی کارنا همگون می‌باشد، مسائل اخلاقی به شدت مطرح‌اند فناوری سیستم‌های ارتباطی به سرعت پیشرفت می‌کنند، مدیریت به جای این که در باره بهره‌وری و گاهی استثمار کارکنان بیاندیشید، در اندیشه عوامل زیست محیطی است و می‌خواهد به روش طبیعی عمل نمایند که در این میان انتظارات کارکنان تغییر یافته و در صدد رشد شخصی و حرفه‌ای خود برآمده‌اند و چون گذشته به فکر سود نیستند بلکه برای فرصت‌های حاصل در سازمان جهت رشد شخصی اهمیت قائل‌اند، در چنین شرایطی است که سازمان‌ها باید واکنش‌های متفاوتی نسبت به افراد و عوامل محیط از خود نشان دهند. در دنیای کنونی که آن را عصر فرانوگرایی می‌نامند، محیط به هیچ وجه ثابت ندارد و سازمان‌های، این عصر متوجه محیط پر هرج و مرج و غیر قابل پیش‌بینی شده‌اند. دنیایی که از جمله ویژگی‌هایش تغییرات

سریع پیچیدگی و شگفتی‌هاست، مدیریت نمی‌تواند به شیوه‌های سنتی محتوای درون و بیرون سازمان را بگشاید، اندازه‌گیری کند، پیش‌بینی نماید یا آنها را کنترل کند. شیوه‌های ایجاد انگیزه در کارکنان مبتنی بر روش‌هایی است که بتوان رضایت باطنی آنها را از نظر کار تامین کرد. زمانی تصمیمات بر عهده مدیریت شرکت بوده، ولی در زمان کنونی بسیاری از اختیارات به کارکنان واگذار شده است و ماموریت‌های سازمانی به صورتی آشکار ابراز می‌گردد تا تصمیمات به گونه‌ای اتخاذ گردد که بتوان به این هدف‌ها دست یافت. در سازمان‌های فرانوگرا هنوز هم ویژگی‌های قدیمی و سنتی، مثل اصل مساوات و برابری، تفویض اختیار، روابط در سطح افقی و توافق نظر در امور، اهمیت دارد دفت[۸]

۲-۱۶-۱۱- مدل چارلز هندی

چارلز هندی خدایان چهارگانه یونان را بعنوان نماد سبکهای مختلف مدیریت قابل تشخیصی در سازمان‌ها یا بعبارت دیگر فرهنگ‌های مختلفی که در سازمان‌ها وجود دارند بکار برده است که این فرهنگ‌ها با توجه به نماد و خدای اساطیری آن عبارتند از:

فرهنگ	خدای
محفلی (باشگاهی) (قدرت)	زئوس
ایفای نقش	آپولو
وظیفه‌گرایی (وظیفه)	آتنا
اصالت وجود (شخص)	دیونیسوس

نام‌ها و نشان‌ها و خدایان در حکم تعاریف نیستند زیرا فرهنگها را نمی‌توان دقیقاً تعریف کرد فقط می‌توان به هنگام برخورد، آنها را شناسایی کرد. دانستن این نکته که هر یک از فرهنگها یا سبکهای اداره امور، برای کاری خاص خوب است، اهمیت دارد. هیچ یک از این فرهنگها بتنهایی یا بصورت ترکیبی از آنها، ذاتاً بد یا نادرست نیست، بلکه فقط می‌توان گفت برای محیطی که در آن قرار دارد نامتناسب است. این که ما از فرهنگ خاصی خوشمان نمی‌آید یا آنرا تایید نمی‌کنیم نشانه این است که برای ما نامتناسب است اما به معنای آن نیست که فرهنگ مزبور ذاتاً نادرست بد یا فاقد کارایی است هندی[۳۰]

۱۷-۲- مدیریت فرهنگ سازمانی

وقتی که از مدیریت فرهنگ سازمان بحث به میان می‌آید. آن را تغییر دادن فرهنگ تعبیر می‌کنند. با این وجود مدیریت کردن فرهنگ لزوماً همان تغییر فرهنگ نیست. برای مثال در مرحله انتقال ممکن است مدیریت کردن فرهنگ به جای تغییر فرهنگ، به تثبیت آن اقدام کند. بنابراین در بعضی مواقع مدیریت یک فرهنگ ممکن است فرهنگ کنونی را تثبیت نماید به همان اندازه که ممکن است آن را تغییر دهند.

در اینجا مدیریت فرهنگ سازمانی و تغییر فرهنگ را در یک مقوله بررسی می‌نماییم. مدیریت نوین، فرهنگ سازمانی را به عنوان بستر تمامی تلاش‌های خود در راستای تحول و سازگاری دائم با شرایط و نیازهای محیطی به حساب می‌آورد. در حالی که بیشتر روندهای نوین مدیریت مانند مدیریت مشارکتی، سیستم‌های تولید و عملیاتی انعطاف‌پذیر، مهندسی همزمان، زیر ساخت اساسی برنامه‌های تحول را فرهنگ سازمانی می‌دانند. به نظر می‌رسد که این روند «طراحی سیستم‌های فنی/اجتماعی» بود که برای نخستین بار بر پایه پژوهش‌های خود این مهم را مطرح کرد. روند «طراحی سیستم‌های فنی/اجتماعی» به بهره‌گیری از نظریه و چهارچوب سیستم‌های و با ارائه مشاهده‌های علمی در سازمان‌های گوناگون اروپا و آسیا نشان داد که پیروزی هر نوع تغییر و تحول تکنولوژیک با همسازی آن با بافت فرهنگی و اجتماعی سازمان بستگی تام پیدا می‌کند. فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان از قبیل: تعیین اهداف و راهبردهای، رفتار فردی و عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیر و مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد و انضباط، سخت‌کوشی، اضطراب و تأثیر می‌گذارد و به طور کلی در سازمان پدیده‌ای به دور از نقش و تاثیر فرهنگ سازمانی وجود ندارد.

فرهنگ یک سازمان ممکن است برای یک زمان خاص و تحت مجموعه شرایط ویژه مناسب بوده باشد. اما زمان و شرایط تغییر می‌کند. رقابت خارجی، تغییر در مقررات دولتی، تغییرات شدید اقتصادی و ابداع فناوری جدید، از جمله عواملی هستند که ممکن است اثر بخشی یک سازمان را که دارای فرهنگ ثابتی است، گُند کند. در چنین مواردی مدیریت

می‌تواند عواملی را که فرهنگ فعلی را ایجاد می‌کنند تغییر دهد. یعنی همان طور که فرهنگ یاد گرفته می‌شود در این موقع باید فرهنگ را از یاد برد رابینز [۱۲]

۲-۱-۲- درآمدی بر مدیریت دانش

مهندسی مجدد، کوچک سازی، واگذاری کار به خارج از سازمان، همگی بازار کاری ایجاد کرده‌اند که کارکنانی با مهارت بالا می‌خواهد که بین پروژه و شرکتها جابجا می‌شوند. بسیاری از سازمانها که در دهه ۱۹۹۰ مهندسی مجدد انجام دادند درک کردند که مهارت و تجربیات گرانمایی را با انجام مهندسی مجدد از دست می‌دهند. سازمانها همچنین تشخیص دادند که دانش در مورد کارها و چگونگی آن، یک دارایی کلیدی محسوب می‌شود که باید شبیه دیگر دارایی‌های با ارزش شرکت به طور صریح و روشن مدیریت شود.

با توجه به پویایی محیطی و تغییرات سریع آن، مدیران متوجه شدند که اطلاعات یک منبع با ارزش است و بایستی مدیریت شود زیرا می‌تواند در جهت رسیدن به اهداف سازمانی نقش موثری ایفا نماید، که مفاهیم تحلیل اطلاعات و برنامه‌ریزی اطلاعات به عنوان نتایج تلاشها در زمینه مدیریت اطلاعات بوده است واتسون [۱۰۱].

سازمانها اکنون نسبت به اهمیت دانش علاوه بر اطلاعات آگاه شده‌اند و آنرا به عنوان یک منبع با اهمیت تشخیص داده‌اند و با توجه به آن، بایستی فرایندی برای مدیریت دانش مشابه مدیریت اطلاعات ایجاد شود مدیریت دانش بر اساس روشهای قبلی مدیریت داده، مدیریت اطلاعات ساخته شده است و یک سطح بالاتر از پیچیدگی به انضمام ابزارها، شبکه‌ها، همکاری و بهبود فرایندهای کسب و کار اضافه کرده است.

بنابراین مدیریت دانش فرایندی است که کمک می‌کند تا سازمانها، انتخاب، سازماندهی، پخش دانش و تجربه را برای کسب مزیت رقابتی دنبال کنند.

سازمانهای بخش عمومی در سراسر دنیا در پیاده سازی مدیریت دانش جلوتر هستند. درگیری و مشارکت نزدیک شهروندان، همکاری با آنها، این سازمانها را به جلو سوق داده تا فعالیت‌هایی در جهت استفاده بهتر از دانش را بپذیرند. در سراسر دنیا بسیاری از بخشهای حکومتی، راههایی برای استفاده بهتر از منابع دانشی برای بهبود عملکرد عملیات‌شان را بررسی کرده‌اند.

امروزه اگر سازمانها تصمیم به پذیرش یک استراتژی رقابتی داشته باشند باید ظرفیت‌هایی برای بهره‌برداری از دانش و قابلیت‌های یادگیری بهتر از رقیبان را داشته باشند این قابلیت‌ها بستگی به ابزارهای مدیریت دانش و ساختارهای سازمانی دارد و بنابراین اهمیت دارد که بررسی کنیم چگونه سازمان و کارمندان از ابزارهای تکنولوژیکی برای ارتباطات آسانتر و کم هزینه‌تر استفاده کنند ماث [۶۱]^۱

۲-۲-۲- دانش به عنوان مزیت رقابتی

اکنون ما در نیمه انتقال اقتصاد از عصر مزیت رقابتی بر مبنای اطلاعات به عصر مزیت رقابتی بر مبنای خلق دانش هستیم. جهان عصر دانش را تجربه می‌کند که در آن دانش یک کالای اساسی است و جریان‌های دانشی به عنوان مهمترین عامل در اقتصاد مورد توجه قرار گرفته‌اند، یعنی ارزش افزوده در سیستم کسب و کارهای امروزی در شکل دانش مطرح است نه کالا لانگ [۵۳]^۲

با توجه به این زمینه توانایی شرکت‌ها برای بهره‌برداری از دارایی‌های ناملموس نسبت به توانایی سرمایه‌گذاری و مدیریت دارایی فیزیکی بیشتر شده است سینمن [۸۵]^۳

یکی از صاحب‌نظران به طور مستقیم اشاره کرده است که با ارزش‌ترین دارایی‌های قرن ۲۱، سازمانها دانشی و کارگران دانشی می‌باشند. اکنون فاکتورهای کلاسیک تولید یعنی زمین، نیروی کار و سرمایه، نسبت به دانش در درجه دوم قرار دارند و دانش منبع اصلی برای اقتصاد جدید است دراکر [۳۰].

از آنجایی که خلاقیت‌های تکنولوژیکی به سرعت شکاف بین شرکت‌های رقابتی را پر می‌کند، باعث‌وجود آمدن یک روندی در صنعت شده که دانش جمعی کارکنان به عنوان فاکتور اساسی در تولید محصولات رقابتی و نوآور مورد توجه قرار شده است سینمن [۸۵].

تکنولوژی، سهم بازار و محصول می‌توانند مزیت رقابتی ایجاد کنند اما موقتی است، زیرا همگی می‌توانند توسط رقبا کپی شوند، تنها دانش است که قابل کپی شدن نیست که آنهم

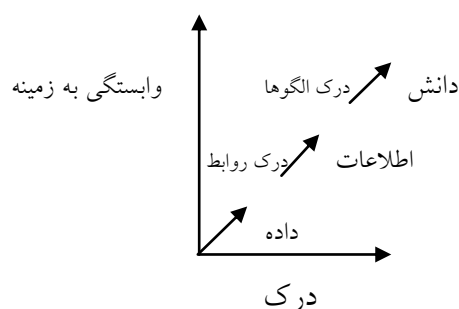
به خاطر زمینه‌های آن است، ضمن اینکه انتقال و توزیع دانش ضمنی مشکل است فورکادل [۳۵]^۱

زک بیان می‌کند: برای کسب دانش مشابه، رقبا مجبورند خودشان را در تجربیات مشابه درگیر کنند اما بدست آوردن دانش از طریق تجربه، کاری زمانبر است و اینکه رقبا تا چه حدی بتوانند یادگیری‌شان را از طریق سرمایه‌گذاری بیشتر شدت ببخشند محدودیت دارند. همچنین فرصت یادگیری برای سازمانی که اکنون مزیت دانشی دارد ممکن است خیلی با ارزش‌تر از رقبایش باشد که فقط فرصت یادگیری دارند زک [۱۰۶]^۲.

۲-۲-۳- روابط داده، اطلاعات و دانش

روابط قابل ملاحظه‌ای بین دانش و مفاهیمی شبیه داده و اطلاعات وجود دارد. داده، اطلاعات و دانش نمی‌توانند به عنوان موجودیت‌های جداگانه در نظر گرفته شوند بلکه در طول یک طیف قرار دارند. به عنوان مثال، داده از هر نوع زمینه‌ای مستقل است منتها اگر داده در یک زمینه قرار گیرد ما کم و بیش می‌فهمیم رابطه‌ای بین آنها وجود دارد که اطلاعات را تشکیل می‌دهد.

یک مفهوم مهمی که اینجا وجود دارد اینست که دانش شامل تشخیص یا فهم الگوها است و موقعیکه یک الگو در میان اطلاعات وجود دارد الگو استعداد ارائه دانش را دارد. به هر حال الگوهای نمایش دهنده دانش، بایستی یک زمینه داشته باشد. زمینه الگو درجه‌ای از پیش‌بینی پذیری را برای اجرا فراهم می‌کند واتسون [۱۰۱].



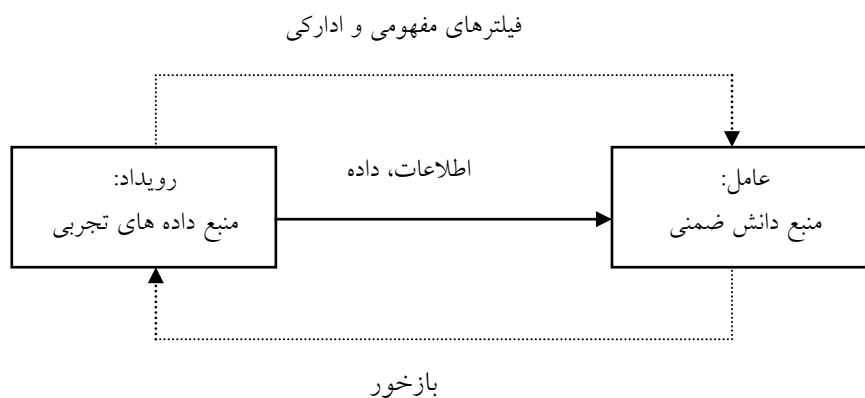
نمودار ۲-۶. رابطه زمینه نسبت به دانش

¹. Zeck.M

². Forcadell

نگاه به اطلاعات و دانش بر اساس یک رابطه تعاملی و پویا مناسبتر است زیرا اطلاعات توسعه دانش را تسهیل می‌کند که آن نیز باعث ایجاد دانش شده و دانش را عمیق‌تر و بیشتر می‌کند.

در واقع اطلاعات یک نقطه نظر جدید را برای حادثه یا اشیاء فراهم می‌سازد که معنی و مفهوم‌های قبلی را که ناواضح و مبهم بوده واضح و روشن می‌سازد. بنابراین اطلاعات یک واسطه یا عنصر ضروری برای استخراج و ساختن دانش است ماهیت پویای این روابط در شکل ۱-۲ نشان داده شده است نوناکا [۶۷].



نمودار ۲-۷- داده، اطلاعات و دانش

- یکی از صاحب‌نظران ۶ ویژگی، که دانش را از اطلاعات تشخیص می‌دهد را ذکر کرده است:
۱. دانش عملی انسانی است.
 ۲. دانش باقیمانده تفکر است.
 ۳. دانش در لحظه حال ایجاد می‌شود.^۱
 ۴. دانش به انجمن‌ها^۲ یا گروه‌ها تعلق دارد.
 ۵. دانش از طریق اجتماعات به شیوه‌های بسیاری گردش پیدا میکند.
 ۶. دانش جدید در مرزهای قدیمی ایجاد می‌شود. دیرموت [۶۲].

¹- Knowledge is Created in the Present Moment

²- Communities

دانش چیزی متفاوت از اطلاعات است و اطلاعات در فرایندهای زیر تبدیل به دانش می‌شود:

۱. مقایسه^۱ (چگونه اطلاعات در مورد این وضعیت، مقایسه را نسبت به وضعیت‌های دیگر انجام می‌دهد؟)

۲. پیامدها: این اطلاعات چه استنتاج، تصمیم‌گیری و انجام کارهایی را فراهم می‌کند؟

۳. ارتباطات: چگونه این قسمت از دانش با قسمت‌های دیگر مرتبط می‌شود؟

۴. مکالمه: یعنی اینکه تفکر دیگران در مورد این اطلاعات چیه؟ که یک فعالیت مخصوص است و بر اهمیت تعامل اجتماعی در فرایند ایجاد دانش تاکید دارد.

در سازمانها، دانش نه تنها در مستندات یا مخازن دانشی وجود دارد بلکه در فرایندها، عملیات و فرمها قرار دارد داوینپورت و پراساک [۲۰].^۲

۲-۲-۴) چه نوع دانشی را باید مدیریت کنیم؟

اگر هر اطلاعاتی را گرفته و با هم مقایسه و تطبیق دهیم، به زودی در اطلاعات غرق خواهیم شد و اضافه باری اطلاعات به زودی شروع خواهد شد و قادر به تشخیص اطلاعات و دانش با ارزش، قابل اعتماد و مفید از دانش مشکوک و کم ارزش نخواهیم بود. یکی از چالش‌های سازمانی اینست که تعیین کند کدام دانش در سازمان بایستی به صریح تبدیل شود و کدامیک به طور ضمنی باقی بماند و یک موازنه برقرار شود که این کار با توجه به عملکرد سازمان و ویژگی‌های دانش موجود در سازمان انجام می‌شود.

جانسون و هولسپیل دانش را از زوایای مختلف بررسی کرده و بسیاری از ویژگی‌های دانش را ذکر کرده‌اند چارچوب ویژگی‌های دانش موجود، به سازمان کمک می‌کند که بتواند درک بهتری از وضعیت موجود داشته باشد و بر اساس آن بتواند زمینه‌هایی را که در آن کمبود دارد بهتر شناسایی کند و برای دانش موجود با توجه به ویژگی آن کاربرد مناسب را شناسایی کند (جدول ۲-۱).

¹- Comparison

². Davent port and prusak

به عنوان تصمیم‌گیرندگان در سازمان، ما بایستی بدانیم منابع دانشی در دسترس جهت انتخاب برای «دانش درست» کدام‌ها هستند هولسابل و همکاران [۴۶]¹.

جدول ۱-۲ ویژگی‌های دانش

ویژگی	شرح
سطح مفهومی	سطح شناختی دانش، عمل‌گرایی، هدف‌گذاری سیستماتیک، ایده‌آلی
کاربرد و محتوی	دانش در مورد موضوعات معین (مشتریان، عرضه‌کنندگان، بازارها) و زمینه مسئله جائیکه دانش می‌تواند استفاده شود
درجه انتزاع	طیفی از انتزاعی تا واقعی
درجه قابلیت کاربرد	چگونه دانش به طور گسترده می‌تواند در سطح (مجلی، جهانی) بکار برده شود
درجه قطعیت	سطح اعتماد در اعتبار دانش
درجه جزئیات	حدود عمق و گسترش
درجه اهمیت	دانش برای ایجاد ارزش در رابطه با اطمینان از شایستگی سازمان
درجه قابلیت سنجش ^۱	مسئولیت دانش برای سنجش
درجه کارایی ^۲	تخصص و خبرگی که در دانش وجود دارد
درجه برگشت ^۳	دانش، متا دانش، متا متا دانش و
وضعیت دانش ^۴	پیشرفت وضعیت‌های دانش ۴: داده، اطلاعات، دانش، بینش، فهم، قشاونت
محل	مکانی که دانش در آنجا قرار دارد (بر اساس منابع دانشی، موقعیت فیزیکی)
سطح مدیریت	سطح مدیریتی که در آن دانش بکار می‌رود (عملیاتی، کنترل و استراتژیک)
وجه ^۵	طیفی از ضمنی به صریح

1. Holsapple,c.and jonhson,L.

2- Meeasureability

3- recursion

4- Pktce in progression of Knowledge states

5- State

قابلیت برنامه‌پذیری ^۱	حدی که در آن دانش قابل انتقال است و به آسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد
کیفیت	اعتبار و سودمندی دانش
منبع	منبع دانش
موضوع	دانش یک حوزه کاربردی، خود حوزه یا دیگر حوزه‌ها
زمان/طول عمر	جنبه‌های موقت دانش
نوع ^۲	توصیفی، رویه‌ای، و دلایلی که به ترتیب با «چه»، و «چرایی» جنبه‌های دانش سروکار دارد
کاربرد	استفاده برای استفاده عملی، فکری، سرگرمی، معنوی ^۳ حرفه‌ای ^۴ یا غیر حرفه‌ای
قابلیت تغییر ^۵	حدی که در آن دانش استعداد تغییر را دارد

طبقه‌بندی دیگری برای دانش توسط واتسون انجام شده که شامل:

- دانش یک شغل خاص
- دانش اینکه چه کسی، چه چیزی را در شرکت می‌داند، چه کسی مشابه این را حل کرده است؟
- دانش در مورد اینکه چه کسی شغل یا وظیفه خاصی را انجام می‌دهد یا چه کسی بهترین آموزش‌ها یا کیفیت را در این زمینه دارد؟
- دانش در مورد تاریخچه شرکت
- دانش در مورد اینکه چگونه یک تیم را گردآوری کنیم که روی یک پروژه کار کند؟ چه کسی به طور موفقیت‌آمیز در گذشته با تیم کار کرده است؟ چه مهارت‌های روی پروژه‌های مشابه مورد نیاز است؟ واتسون [۱۰۱].

¹- Programmability

²- type

³- Spiritua

⁴- Pursuit

⁵- Volatility

۲-۲-۵- انواع دانش

هنگام بحث در مورد خلق و بشر دانش با ویژگی‌های دانشی از قبیل، کم و بیش صریح بودن مواجه می‌شویم پولانی، دافونی، زک، تیوانا و نوناکا طبقه‌بندی دانش را به صورت دو نوع دانش صریح و ضمنی در نظر گرفته‌اند نوناکا دانش ضمنی را دانشی تعریف می‌کند که به صورت واضح بیان نشده است در حالیکه پولانی این نوع دانش را دانشی می‌داند که نمی‌توان به صورت صریح بیان کرد. شکاف بین این دو تعریف را کیم با ارائه دانش مفهومی^۱ پر می‌کند و آن را به صورت دانشی تعریف می‌کند که به صورت غیر صریح و درونی وجود دارد ولی با صرف هزینه و زمان می‌توان آن را به صریح تبدیل کرد.

دانش ضمنی، شکلی از دانش است که از تجربیات و اعمال مستقیم و معمولاً از طریق مکاملات تعاملی خوب می‌تواند به اشتراک گذاشته شود و همچنین دانشی است که احساس یا درک می‌شود اما نمی‌تواند به صورت نوشته شده بیان شود مشکل به صورت کد در آوردن و با زبانی بیان کردن از ویژگی‌های آن است. دانش ضمنی تولید می‌شود اما از افرادی که مالک آن هستند جدا نیست و به عنوان مهارت و خبرگی انسانی که در ذهن افراد ذخیره شده و از طریق تجربه و تعامل با محیط بدست می‌آید می‌باشد سوناسی و سواربیک [۹۲].

یک قسمت از دانش که داخل سازمان تولید می‌شود، دانش صریح است که به آسانی ذخیره و انتقال داده می‌شود فورکادل [۳۵].

دانش صریح به آسانی قابل تشخیص است، نوشته و کدگذاری می‌شود و مستند کردن، اخذ توزیع آن در فرمت‌های گوناگون آسان است بنابراین می‌تواند در سراسر سازمان در شکل قوانین و رهنمودها بیان شود ادنفلت [۳].^۲

سیستم‌های مبتنی بر دانش، دانش صریح را کدگذاری و قابل استفاده می‌کنند اما سیستم‌های مدیریت دانش بایستی با هر دو دانش صریح و ضمنی کار کنند. کوشش برای کدسازی

1- Implicit

2. Adenfelt

همه دانش اشتباه است (تبدیل به صریح کردن) و باعث می‌شود که بیشتر دانش ضمنی از دست برود همچنین انتقال و پخش دانش ضمنی مشکل است واتسون [۱۰۱].

طبقه‌بندی دیگری از دانش صورت گرفته که به شرح زیر است:

۱- بدانیم چگونه اجرا کنیم.

۲- بدانیم چگونه بهبود ببخشیم.

۳- بدانیم چگونه منسجم و یکپارچه کنیم ایوانز [۳۴].^۱

نوع دیگری از طبقه‌بندی دانش:

۱- دانستن در مورد چیزها

۲- دانستن در مورد اینکه چگونه کارها را انجام دهیم

۳- بدانیم چگونه خودمان بشویم

۴- بدانیم چگونه همراه دیگران به چیزهایی دست پیدا کنیم.

نوع دیگری از طبقه‌بندی توسط شانکار و همکارانش در مورد دانش انجام شده که به صورت زیر است:

۱. رابطه با مشتری، شامل پرورش و ارتقاء رابطه با مشتری است تا بتوانیم دانش مشتری را کسب کنیم و آنچه را که سهامداران خاص می‌خواهند به آنها انتقال دهیم. مشتری اکنون خیلی مهم‌تر از گذشته شده است و موفقیت کاربردهای فن‌آوری اطلاعات در اداره و بکارگیری دانش مشتری به این منتهی شده است که دانش در باره مشتری یکی از اصلی‌ترین دارایی‌های سازمان است.

۲. قابلیت کارکنان: شامل بکارگیری سرمایه فکری انسانی در سرویس‌ها، طراحی‌ها و انتقال است.

۳. دانش مرتبط با توسعه محصول که به رهبری در محصول یا سرویس منجر می‌شود.

۴. دانش در مورد یکپارچگی فرایندها که به این منجر می‌شود فرایندها به بهترین تبدیل شوند.

¹. Evans

۵. دانش تبادلی^۱ و تقاضای مشتری که به وفاداری مشتری منجر می‌شود.
۶. دانش ضمنی کارکنان منجر به افزایش قابلیت و ظرفیت کارکنان می‌شود.
۷. دانش مرتبط با توسعه محصولات سازگار با محیط زیست که منجر به ملاحظات محیطی می‌گردد شانکار و همکاران [۸۲].

۲-۲-۶- انواع دانش صریح

- دانش اعلانی (اظهاری)^۲: در مورد توصیف اشیاء است. یک فهم واضح و مشترک از مفاهیم، دسته‌بندی‌ها و توصیف‌کننده‌ها می‌باشد که پایه‌ای برای ارتباطات مؤثر و به اشتراک گذاری دانش در سازمان‌ها هستند.
- دانش رویه‌ای^۳: در مورد اینکه چگونه چیزها اتفاق می‌افتند یا انجام می‌شوند دانش رویه‌ای صریح و مشترک، مبنایی برای هماهنگی کارایی عملیات در سازمان است.
- دانش علی^۴: در مورد اینکه چرا بعضی چیزها اتفاق می‌افتند، دانش علی صریح، اغلب در شکل داستان‌هایی سازمانی است و سازمانها را در جهت هماهنگ کردن استراتژی برای رسیدن به اهداف یا پیامدها توانا می‌سازد.
- دانش عمومی: وسیع است و به طور عمومی در دسترس و مستقل از حوادث خاص است. بدلیل اینکه زمینه دانش عمومی کاملاً مشترک است شرکت می‌تواند به آسانی و به طور معنی‌داری آنرا تبدیل به کُد و مبادله نماید مخصوصاً در میان انجمن‌های عملی^۵.
- دانش خاص: دارای زمینه‌ای خاص می‌باشد و به صورت کد در آوردن دانش خاص در داخل یک سازمان است، بطوریکه دارای معنی باشد. باید شرکت آن زمینه را همراه با دانش موضعی توصیف کند زک [۱۰۶].
- نوع دیگر طبقه‌بندی دانش بر مبنای سطحی است که دانش سازمانی در آن سطح قرار می‌گیرد:

- دانش شخصی: این نوع دانش در اختیار کارکنان دانشی و افراد خبره است.

¹- Tnsactional

²- Declarative

³- Procedural Knowledge

⁴- Casual

⁵- Practicc Communities

- دانش گروهی: که به گروه‌های رسمی و غیر رسمی تعلق دارد. دانسته‌های افراد مختلف یک گروه در ارتباط با یکدیگر، دانش گروهی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند باعث ایجاد ارزشهای رقابتی در سازمان شود.

- دانش سازمانی: یک سازمان را که در برگیرنده ساختار، واحدهای عملکردی و فرایندهای مختلف است می‌توان به عنوان دانش خاص در مورد سازمان در نظر گرفت.

- دانش بیرون سازمانی: ارتباطات دانشی بین سازمانها مستلزم وجود ارتباطات سازمانی و فرهنگ اعتماد در میان آنها است هولسپیل [۴۸].

مدیریت دانش صریح، با موارد زیر سر و کار دارد:

- مخازن دانش صریح

- پالایش دهنده‌هایی برای تجمیع، پالایش، مدیریت و توزیع دانش

- نقش سازمانها برای اجرا و مدیریت کردن فرایند پالایش

- تکنولوژی اطلاعات برای پشتیبانی مخازن و فرایندها داوینپورت و همکاران [۲۱].

۷-۲-۲ منابع دانشی سازمان

بعضی از منابع دانشی مستقل از سازمان هستند که در آن قرار دارند و بعضی دیگر برای وجودشان وابسته به سازمان هستند. چارچوب‌هایی برای طبقه‌بندی منابع دانشی توسط محققین ارائه شده که در ادامه به آنها اشاره خواهد شد.

هولسپیل و جوشی دسته‌بندی از نویسندگان مختلف، در مورد منابع دانشی ارائه کرده‌اند که در جدول شماره ۲-۲ آمده است. هولسپیل

جدول ۲-۲ منابع دانشی

مؤلف	تابع دانشی
۱۹۹۵، لونارد- بارتون	دانش کارکنان
	دانشی که در سیستم‌های فیزیکی وجود دارد؟
۱۹۹۶، پتراش	سرمایه انسانی
	سرمایه سازمانی (فرهنگ، ساختار، فرهنگ)
	سرمایه مشتری
۱۹۹۷، سویبی	ساختار خارجی (مشتریان)
	ساختار درونی
	قابلیت کارکنان

کیم و دیگران دانش سازمانی را از لحاظ منشاء به دو دسته تقسیم می‌کنند: دانش تجربی: حاصل تجمیع تجربیات افراد یا سازمان در انجام وظایف و کسب و کار خود می‌باشد.

دانش تحلیلی: از تحلیل اطلاعات و داده‌های بدست آمده در عملیات و تراکنش‌های سازمانی حاصل می‌شود که الگوها و مدلها به این دسته تعلق دارند.

۲-۲-۸ پیامدهای تشریح دانش

هنگامی که کسی در موقعیت تشریح و تفسیر یک ترکیب دانشی قرار دارد چهار پیامد ممکن برایش وجود دارد:

اگر دانش بدون واضح شدن رها شود ولی استعداد قابلیت تفسیر داشته باشد یک فرصت برای پخش و بنابراین استفاده از آن دانش از دست می‌رود که یک رقیب، با مشخص و واضح کردن آن، دانشی را ایجاد و مورد استفاده قرار دهد که ممکن است یک مزیت رقابتی در بازار بدست آورد.

به هر حال کوشش برای صریح کردن دانشی که ذاتاً غیر قابل وضوح و مستند کردن باشد، منجر به عملکرد ضعیف می‌گردد. تعیین زمان برای صریح کردن دانش قابل مستند کردن (بهره‌برداری از یک فرصت) و از دست دادن فرصت بهره‌برداری دانش قابل مستند شدن در

شکل خودش (بومی)، مبنایی برای مدیریت کردن تعادل مناسب بین دانش صریح و ضمنی

است نمودار ۲-۸ زک [۱۰۶].

بله	از دست دادن فرصت	فرصت بهره برداری
قابل تفسیر؟	تفسیر نشده است	به طور نامناسبی تفسیر شده
خیر	خیر	تفسیر شده؟

نمودار ۲-۸- پیامدهای تشریح دانش

۲-۲-۹- سنجش عملکرد دانش

عملکرد دانش می تواند به دو شیوه سنجیده شود یک مالی است و دیگری سنجش غیر مالی است که شامل پیامدهای عملیاتی و سنجش مستقیم یادگیری است. مثالهایی از سنجش غیر مالی شامل رضایت مشتری و بهره‌وری کارکنان است. سنجش یادگیری شامل تعداد مشارکت کنندگان در اجتماعات عملی، کارکنان آموزش دیده و مشتریان تحت تاثیر قرار گرفته با استفاده از دانش است. همه این معیارهای غیر مالی به عنوان شایستگی کلیدی^۱ شرکت می‌توانند مورد توجه قرار گیرند ون [۱۰۰].^۲

۲-۲-۱۰- تعاریف مدیریت دانش

در این قسمت تعاریف مدیریت دانش از دید محققین ذکر شده است:

- دافی [۳۲]^۳ مدیریت دانش را به عنوان «شناسایی»، رشد و کاربرد موثر یک دانش اساسی سازمان تعریف می‌کند.

- تاکنچی یک دیدگاه مخالف روی مدیریت دانش دارد که به معنی کنترل کمتر روی کارمندان و درگیر کردن هر کدام برای خلق و به اشتراک گذاشتن دانش است که به نوبه خود استراتژی سازمان نوآور را تقویت می‌کند.

¹- core competence
². Van der: spek
³. Duff.N.

- فلسفه مخالفی توسط سویبی بحث شده که دانش چیزی نیست که بتوان آنرا مدیریت کرد. سویبی همچنین می‌گوید که مدیران دانش محور نمی‌توانند دانش را مدیریت کنند زیرا که آن غیر ممکن است، اما محیط که در آن دانش خلق می‌شود را می‌توان مدیریت کرد.

- بر طبق نظر تراین، گوپتا، سینف و شنکار [۸۲] مدیریت دانش، عبارت است از فرایند شناسایی و استفاده از دارایی‌های دانشی سازمان برای انتقال مزایای کسب و کار به مشتری یا سازمان. بکارگیری مدیریت دانش می‌تواند به فرایند برنامه‌ریزی (استراتژیک) و فرایند اجرا تقسیم شود

- مدیریت دانش عبارت است از مدیریت کردن دانش شرکت

- یک فرایند خاص سازمانی و سیستمی برای کسب، سازماندهی، نگهداری، کاربرد، پخش و خلق دوباره دانش صریح و ضمنی کارکنان برای افزایش عملکرد سازمان و ارزش آفرینی داوونپورت و همکاران [۲۱].

- مدیریت دانش فرایندی است که به سازمانها کمک می‌کند تا مهمترین مهارت و اطلاعات مورد نیاز و ضروری را برای انجام فعالیت‌هایشان به وسیله، انتخاب، سازماندهی، توزیع و انتقال دهند. گوپتا [۴۱].^۱

- مدیریت دانش فرایند خلق، اعتبار سنجی، توزیع و کاربرد دانش است. بات [۸].^۲

- مدیریت دانش عبارت است از بکارگیری اطلاعات درست برای افرادی که نیاز دارند و در زمان مورد نیاز، که به افراد کمک می‌کند دانش را ایجاد و پخش کنند و بر اساس آن عمل کند هلم [۴۵].^۳

- مدیریت دانش عبارت است از خلق، استخراج، انتقال و ذخیره دانش و اطلاعات درست و صحیح به منظور طراحی رویه‌های بهتر، اصلاح عملیات و انتقال نتایج هورویچ [۵۰]

- APQC مدیریت دانش را به عنوان یک مجموعه پدیدار شده از استراتژیها و راهکارها برای خلق، نگهداری و استفاده دارایی‌های دانش (شامل افراد و اطلاعات) تعریف می‌کند

¹ . Gupta,B

² . Bhatt

³ . Holm,J

که اجازه می‌دهد دانش در زمان مناسب و به افرادی که نیاز دارند جریان یابد، بطوری که آنها بتوانند از این دارایی‌ها برای ایجاد ارزش بیشتر برای شرکت استفاده کنند.

- مدیریت دانش یک مجموعه استراتژی‌ها و راهکارها به منزله یک ساختار یا شیوه برای انجام کارها می‌باشد. این تعریف، راهکارهایی را ارائه می‌دهد که جریان اطلاعات را در زمان مناسب به افرادی که نیاز دارند توانا می‌سازد مهمترین جنبه تعریف، ایجاد ارزش بیشتر برای شرکت است. حسنعلی [۴۳].

- مدیریت دانش، شامل روشهای بهبود و ابزار آلات عملی است که به مدیریت دانش کمک می‌کند تا در هر سطح و ناحیه‌ای در سازمان منجر به بهبود روشهای کاری و محصولات شود فورکادل [۳۵].

- مدیریت دانش را به عنوان یک استراتژی تعریف می‌کنند که بایستی در یک شرکت توسعه داده شود برای اینکه مطمئن باشیم دانش به افراد درست در زمان مورد نیاز می‌رسد، به طوری که آنها دانش را به اشتراک گذارند و از اطلاعات برای بهبود وظایف سازمان استفاده می‌کنند ادل و گرایسان [۶۸]^۱

- فرایند اجرای یک استراتژی مدیریت دانش عبارت است از عملیات خلق، ذخیره، توزیع و کاربرد دانش، که با یکدیگر چرخه‌ای را درست می‌کنند که این فرایند چرخه مدیریت دانش نامیده می‌شود فورکادل [۳۵].

- مدیریت دانش ایجاد استراتژی برای گرفتن، استفاده و انتقال دانش در سازمان برای بهبود کارایی است.

بر اساس مجله کیفیت و مشارکت ۱۹۹۸، مدیریت دانش مباحث کلیدی مربوط به تطبیق‌پذیری، بقاء و شایستگی سازمانی در محیطی که تغییرات ناگهانی آن روز به روز افزایش می‌یابد را در برمی‌گیرد (در این راستا ضروریست که مدیریت دانش، فرایندهای سازمانی را که در جستجوی یافتن هم‌افزایی بین ظرفیت پردازش داده و اطلاعات ناشی از فن‌آوری اطلاعات و ظرفیت خلاقیت و نوآوری نیروی انسانی است، در برمی‌گیرد.

¹ . O,Dell.C.Grayson cj.

مدیریت دانش از جنبه‌های مختلف علوم شناختی به آن نگاه شده است، مثلاً در روانشناسی انسانی، فلسفه (ماهیت دانش انسانی)، حقوق (حقوق مالکیت معنوی)، اخلاق (خصوصی کردن دانش خصوصی) حسابداری (سنجش دارایی‌های نامشهود)، ارتباطات، اجتماعی و آموزش (انتقال و خلق دانش)، علوم کتابداری (طبقه‌بندی کردن و کدگذاری دانش)، علوم سازمانی (پرورش فرهنگ، توصیه مشوقها و پخش و یادگیری سازمانی را تشویق می‌کنند)، استراتژی (توصیه فعالیت‌های مدیریت دانش، درک اثرات رقیبان) و تصمیم‌گیری اولین کاربرد مدیریت دانش است بحث شده است هولسپل و همکاران [۴۶].

۲-۱۱-۲ اجزاء سازمانی تشکیل دهنده مدیریت دانش

تمام اجزاء مدیریت دانش در گروه‌های زیر طبقه‌بندی می‌شود.

- رهبری / مدیریت

با فرایندهای محیطی، استراتژیک، تصمیم‌گیری سطح شرکتی سرو کار دارد و شامل ارزشها، اهداف، نیازمندی‌های دانشی، منابع دانشی، اولویت بندی، تخصیص منابع و دارایی‌های دانشی سازمانی است. آن به اصول مدیریت یکپارچه و تکنیکها بر اساس تفکر و راهکارهای سیستمی نیاز دارد.

- سازمانی

با جنبه‌های عملیاتی داراییهای دانشی سر و کار دارد که شامل وظایف، فرایندها، ساختارهای رسمی و غیر رسمی، شاخص و سنجش‌هاش کنترلی، بهبود فرایند، و مهندسی مجدد فرایندها است. جهت اطمینان از گردش و استفاده از داراییهای دانشی و همچنین برای پیگیری و استفاده بهینه از آنها، از اصول مهندسی و تکنیکها استفاده می‌شود.

- فن‌آوری

با انواع فن‌آوری اطلاعاتی به ویژه برای پشتیبانی و توانا سازی استراتژی‌های مدیریت دانش و عملیاتشان سروکار دارد.

- یادگیری

با جنبه‌های رفتاری سازمانی و مهندسی اجتماعی سرو کار دارد. این جنبه بر اصول و عملیاتی برای اطمینان از به اشتراک گذاشتن دانش و افزایش همکاری افراد تمرکز دارد. تاکید و تمرکز بر شناسایی و کاربرد ویژگی‌های مورد نیاز برای یادگیری سازمانی می‌باشد. مدیریت دانش به انسجام و تعادل بین رهبری، سازمان، یادگیری و تکنولوژی در یک محیط گسترده سازمان^۱ نیاز دارد.

بطور کلی فرایندهای اصلی کسب و کار، کسب و کار را تعریف می‌کنند در حالیکه ساختار سازمانی پشتیبانی بر ای این فرایندها را فراهم می‌کنند. فرهنگ و سیستم‌های مدیریتی، آن فرایندهایی که با تکنولوژی ارتقاء داده شده‌اند را به جلو می‌برند. واتسون [۱۰۱].

۲-۲-۱۲- زمینه مطالعات انجام شده برای مدیریت دانش:

لی و چویی روابط بین عوامل مرتبط با مدیریت دانش را بررسی کرده‌اند. آنها روابط را در ۴ دسته طبقه‌بندی کرده‌اند.

۱. روابط بین تواناسازهای دانشی

۲. روابط بین فرایندها و تواناسازها

۳. روابط بین فرایندهای دانشی و عملکرد سازمانی

۴. روابط بین تواناسازها، فرایندها و عملکرد سازمانی.

دسته اول، تمرکز آنها روی بررسی اثر تواناسازهای دانشی است. برای بررسی این دسته، تواناسازهای دانشی مختلف از قبیل فرهنگ، ساختار، روشهای مدیریت دانش بررسی شده‌اند. مثلاً بنت و گابریل^۲ تعدادی از روشهای مدیریت دانش را از زاویه ساختار سازمانی، فرهنگ، اندازه و محیط بررسی کرده‌اند.

دسته دوم: روابط بین تواناسازهای مدیریت دانش و فرایندهای می‌باشد.

دسته سوم: دسته روابط بین تواناسازهای دانش و عملکرد سازمانی است. هدف این مطالعات شفاف کردن فهم اثرات تواناسازی مدیریت دانشی (استراتژی مدیریت دانش) روی عملکرد سازمانی، نرخ برگشت سرمایه^۳ و نرخ برگشت از

¹- enterpriess-wide setting

²- bennett, Gabriel

³- Return on Assets

فروش^۱ است. چاکرباری و بیرلی^۲ روی این موضوع که چگونه استراتژی‌های مدیریت دانش روی عملکرد سازمان اثر می‌گذارند مطالعاتی را انجام داده‌اند. دسته آخر، تأکیدشان روی تواناسازهای دانشی، فرایندهایی و عملکرد سازمانی است. هدف اولیه از این مطالعات، شناسایی و ارزیابی تواناسازی‌های دانشی (قابلیت‌های زیرساختی و وظیفه‌ای) و فرایندها برای بهبود عملکرد سازمانی (برآورده کردن دانش مورد نیاز و یا اثربخش سازمانی^۳) می‌باشد. گولد و دیگران در زمینه بین قابلیت‌های زیرساخت و اثربخشی سازمانی و همچنین رابطه بین قابلیت‌های فرایندها و اثربخشی سازمان تحقیقاتی را انجام داده‌اند لی و چوی [۵۴]. بکار بردن مدیریت دانش برای توانمند ساختن استفاده دانش در فرایندها، مثلاً رهبری محصول و خدمت و یا کاربرد مدیریت دانش برای اهرمی کردن دانش برای ارتقاء روابط با تأمین کنندگان، به یک افزایش تمرکز در پخش کسب دانش با تأمین کنندگان و همکاری بر یک مبنای منظم نیاز دارد. شانکار [۸۲].

۲-۱۳- اجزاء زیر ساختی مدیریت دانش

اجزاء زیر ساختی مدیریت دانش عبارتند از:

- استخدام کارگران دانشی

کسی که دانش را برای انجام، عملیات مورد نیاز جهت رسیدن به هدف، مورد استفاده قرار می‌دهد

واژه کارگر دانشی به کارمندی اشاره می‌کند که شایستگی‌هایی دارد و دانش را پردازش می‌کند. اگر کسی از سازمان برود دانشش نیز با آن خارج می‌شود پس دانش باید قابل اکتساب و تجدید شدنی باشد. افرادی هستند که بیشتر با فکرشان کار می‌کنند تا دستانشان، در عصر دانشی این دسته اکثریت نیروی کاری را تشکیل می‌دهند. در حال حاضر تقریباً ۶۰٪ از کارگران آمریکایی کارگران دانشی هستند. استخدام کارگران دانشی در سازمان‌ها یک فعالیت کلیدی و بلند مدت است.

- ظرفیت ذخیره دانش

¹ - Return of Sales

² - Chakrabari, Bierly

³ - Knowledge Satisfaction

ظرفیت ذخیره دانش، یعنی حافظه سازمانی و قابلیت‌هایی برای افراد جهت ذخیره و استفاده مجدد اطلاعات و دانش است که شامل عملیات سازمانی و ساختارهایی است که جستجو برای عملکرد ذهنی بهینه را پشتیبانی می‌کند. یک فرد می‌تواند سطح دانش بالایی داشته باشد، اما اگر سازمان رویه‌ها و سیستم‌های ضعیفی برای پیگیری کارهای فرد داشته باشد منابع دانشی به کاملترین پتانسیلشان نمی‌رسند.

- رابطه مشتری/ عرضه کننده

رابطه مشتری/ عرضه کننده، شامل وفاداری مشتری/ عرضه کننده برای سرویس‌ها یا محصولات، خرید، الگوهای فروش گروه‌های مشتریان/ عرضه کنندگان، شهرت سرویس‌های عرضه کننده/ مشتری، ضمانت نامه‌ها و تعهدات توسط عرضه کننده و پایگاه داده برای مشتری/ عرضه کننده است. رابطه یک شرکت با عرضه کننده‌اش خیلی مهم است و به عنوان یک دارایی ناملموس شرکت تلقی می‌شود. این رابطه شرکت را قادر می‌سازد که نیازهای مشتریان را در حداقل هزینه برآورده سازد. درک بهتر از دیگران در رابطه با اینکه چه مشتری این محصول یا سرویس را می‌خواهد، چیزی است که بعضی کسب و کار را رهبر می‌کند تا دنباله رو. تبدیل دانش برای ایجاد محصولات و خدمات سفارش شده جدید، ارزش بازاری یک شرکت را حداکثر می‌کند.

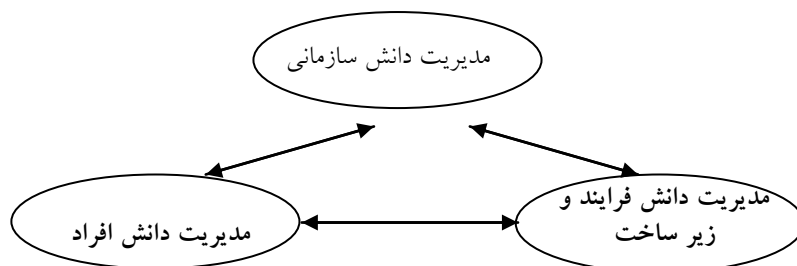
- مدیر ارشد دانشی¹

همچنانکه یک شرکت یک برنامه مدیریت دانش را برعهده می‌گیرد. وضعیت CKO برای هماهنگی بین اجزاء زیر ساخت‌ها و فعالیت‌های مدیریت دانش ضروری می‌شود. CKO همراه با نقش تبدیل دارایی‌های فکری به ارزش تجاری منصوب می‌شود. CKO برای کل دارایی‌های دانشی شرکت و برای تعیین زمینه‌هایی که در آن قابلیت‌های دانشی سازمان بر اساس رسالت و چشم‌انداز بایستی مشخص شود مسئولند. CKO مسئولیت نهایی گسترده‌گی شرکت برای کنترل فرهنگ لغت و راهنمای دانشی را برعهده دارند و با

¹ - Chief Knowledge Officer

موضوعات مشکل در رابطه با فرایندهای بین شرکتی و بین واحدی سروکار دارند که الزامات پخش دانش منحصر به فردی دارند. CKO است.

سوناسی و سواریک [۹۱] مدلی را ارائه داده‌اند که در آن مدیریت دانش شامل ۳ زیر سیستم است که به همدیگر ارتباط دارند و سازمان نیاز دارد که بین آنها توازنی برقرار کند



شکل ۲-۳، زیرسیستم های مدیریت دانش

۲-۲-۱۴- دلایل پیدایش مدیریت دانش

با توجه به اینکه الگوی پردازش اطلاعات^۱ با هدف بهینه سازی به شدت به فناوری وابسته است به دلیل سرعت تغییرات و بروز تغییرات بنیادین دیگر بهینه سازی و تمرکز صرف بر فناوری، ممکن و پاسخگوی نیازهای کنونی نیست، توجه به عوامل انسانی و اجتماعی به عنوان عامل ایجاد نوآوری جهت پاسخ گویی به تغییرات، اجتناب ناپذیر به نظر می‌رسد.

به دلایل ذیل بحث مدیریت دانش مطرح و فراگیر شد:

۱. توجه به سرمایه‌های دانسته‌های^۲ به عنوان دارایی‌های پنهان و تمایل به بکارگیری اثر بخش تر آنها (عدم توجه BPR به سرمایه‌های دانسته‌های) و با توجه به موج کوچک سازی و همچنین نرخ خروج کارکنان، سازمانی کردن دانش این افراد، مسئله اصلی مدیریت شده است.

۲. نرخ شکست بالای پروژه‌های BPR

۳. افزایش پروژه‌های موفق مدیریت دانش

^۱- Information Processing Paradigm

^۲- Intelleetul capital

۴. توسعه فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات

۲-۲-۱۵ - مزایای مدیریت دانش

مزایا شامل استفاده مجدد از دانش موجود، اجتناب از هزینه‌های تکراری برای حل مشکلات تکراری است. مدیریت دانش دوره زمانی از بیان مسئله تا شفاف شدن^۱ مسئله را کم می‌کند. در موقعیت‌های مناسب، بازاریابی را سریعتر می‌کند و سازمان را از طریق یک بازاریابی دقیق یا تشخیص نیازمندیهای مشتری یاری می‌رساند. سازمان همچنان می‌تواند از دانش ذخیره شده برای برطرف کردن طیفی از مشکلات از قبیل تولید محصول جدید، برنامه‌ریزی تبلیغات، رسیدگی به شکایات مشتری و ... استفاده کند.

مدیریت دانش همچنین موجب حداکثر کردن کارایی داخلی، هماهنگی، خدماتی برای مشتریان و سودآوری کلی می‌شود.

دانش سازمانی از طریق ارائه یک محیط بهبود یافته برای توسعه دانش جدید و استفاده از تجربه در حل مسائل ارزش آفرینی می‌نماید شانکار [۸۲].

۲-۲-۱۶ - نمونه‌ای از پروژه‌های مدیریت دانش

این پروژه‌ها بر اساس بررسی راجلز [۷۷] عبارتند از:

ایجاد اینترنت در سازمان

ایجاد ابزارهای پشتیبان تصمیم‌گیری

ایجاد گروه ابزارها جهت پشتیبانی از همکاریها

ایجاد شبکه‌ای از کارکنی دانشی

ایجاد راهکارهای جهت شناخت خبرگان داخلی

ایجاد نقش‌های دانشی جدید

ارائه محصولات و یا خدمات دانشی

۲-۲-۱۷ - مدیریت دانش و استراتژی کسب و کار

استراتژی کسب و کار به عنوان یک برنامه منعطف و سطح بالا که توسعه فعالیت‌های کسب و کار را نظارت می‌کند شناخته شده است. یک استراتژی اجرایی مدیریت دانش

¹ - resolution

بایستی جز وظیفه استراتژی کسب و کار باشد و گرنه فعالیت مدیریت دانش برای رسیدن به اهداف سازمان، شکست خواهد خورد.

یک استراتژی مدیریت دانش می‌توان به عنوان یک برنامه سطح بالا تعریف شود که هدفش تأمین سازمان یا منابعی است که نیاز دارد تا به هدف و رسالتش برسد. با توجه به اینکه دانش یک فاکتور قطعی برای رقابت یک شرکت است پس جنبه دانش باید در استراتژی شرکت تعیین شود

استراتژی مدیریت دانش باید بطور نزدیکی با استراتژی کل کسب و کار همراه باشد و بایستی یک نتیجه قابل لمس برای کل سازمان داشته باشد.

اسپک و اسپیکر بر اهمیت فرموله کردن در یک استراتژی برای توسعه و کاربرد دانش تاکید دارند که در این سطح مدیریت دانش به تئوری «شایستگی اصلی» ارتباط نزدیکی دارد. اندرسون [۵].

۲-۲-۱۸- ارتباط دانش با فرایندهای کاری

عملیات و فرایندهای کاری، فرایندهای دانشی خلق، توزیع، سازماندهی و کاربرد را یکپارچه می‌کنند. فرایندهای کاری از یک بخش یا سازمان نسبت به دیگری متفاوت است و می‌تواند با تحقیقات بازار، طراحی محصول و توسعه یا حتی فرایندهای پردازش از قبیل قیمت‌گذاری، پیکربندی^۱ مرتبط باشد، پیشرفت در مدیریت دانش، ضرورتاً شامل ارتقاء چنین فرایندهای عملیاتی کلیدی است.

داونپورت با دو همکارش تحقیقی روی ۲۵ سازمان انجام دادند که کوشش کردند فرایندهایشان را بهبود بخشند. نتایج نشان داد که داخل هر فرایند کاری، سیکل دانش وجود دارد و بیشتر فرایندها در آن سازمانها جهت‌شان به طرف ایجاد، بسته‌بندی و کاربرد دانش است داونپورت [۱۹].

با توجه به این نتایج آنها استنباط کردند که روشهای موفق برای بهبود شامل مهندسی مجدد از بالا به پایین، از استراتژی به عملیات و همچنین از پایین به بالا، از کارگران دانشی خودمختار به استراتژی است.

^۱ - Configuration

اگر انتظار داشته باشید که کارگران دانشی سر وقت تجربیات و مطالب ذخیره شده داخل مخازن دانشی^۱ را در وقت اضافی بخوانند و یادگیریشان را سر فرصت انتشار دهند، خیلی غیر واقعی به نظر می‌رسد. بنابر این فرایند مدیریت دانش باید در فرایندهای کاری آمیخته شود.

شرکتهایی که دانش را ایجاد، جمع‌آوری، نشر و کاربردی می‌کنند بایستی فرایند مدیریت دانش را به خوب یو با توجه به اینکه چگونه بازاریابان، محققان، مشاوران، مهندسين و مدیران کار می‌کنند، با آن ترکیب کنند.

امروزه اکثر شرکتها از طریق طراحی مجدد فرایندهای کاری دانشی و یا بهبود مستمر آنها، چگونگی بهبود کانال‌های دانشی را بررسی می‌کنند.

قدم مهم دیگر، ساختن ارتباط واضح بین مدیریت دانش و فرایند کار دانشی^۲ است که برای پشتیبانی آن طراحی شده است. این ارتباط بایستی مشخص کند که دانش چگونه باید وارد یا خارج شود و چه تفاوت‌هایی بایستی وجود داشته باشد. بعضی از این ارتباطات شکل‌های متعددی دارند از جمله:

۱. افرادی که کارشان انتقال دانش از خط اول فرایند کار دانشی است باید در محور اول سازمان قرار بگیرند.

۲. راهکار مدیریت پروژه در هر مرحله مرور فرایند را نشان می‌دهد که چه چیزی یاد گرفته شده و چه چیزی بعداً باید یاد گرفته شود.

۳. نمونه اولیه^۳ فرایندهای کاری دانش، که در آن استفاده و خلق دانش به عنوان هدف مطرح می‌باشد

۴. فرایندهای طراحی شده که مشخص می‌کند چگونه دانش در نقاط متفاوت در جریان کار مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۵. برنامه‌نویسی در کامپیوترها که بطور اتوماتیک شکل درست دانش را ارائه کند.

¹- Repositores

²- Knowledge Practice Process

³- Prototype

۲-۲-۱۹- اهداف پروژه‌های مدیریت دانش

اهداف پروژه‌های مدیریت دانش در چهار طبقه قرار می‌گیرند:

۱. ایجاد مخازن دانش:

برای انتقال دانش ضمنی از افراد به داخل مخازن دانشی سازمان‌ها معمولاً بعضی از انواع انجمن‌های بحث مبتنی بر الکترونیک^۱ را استفاده می‌کنند. این نوع مخازن دانشی از طریق اجتماعی سازی افراد جدید به سازمان، انتقال فرهنگ عام و رویه‌های سازمانی دانش را گسترش می‌بخشند. از طرفی دیگر در بعضی از سازمان‌ها از پخش دانش افراد جلوگیری نمی‌شود و افراد از اینکه دانش‌شان را پخش کنند نگران نیستند. در سایر سازمانها، پروژه‌های مدیریت دانش با توجه به فرهنگ شرکت متناسب سازی می‌شود و این سازمان‌ها افرادی را که نگرش مثبت نسبت به دانش را تقویت کنند استخدام می‌کنند. در سازمان‌های بزرگ افراد به دو دلیل دانش‌شان را در اختیار دیگران نمی‌گذارند، یکی ترس از اخراج، که شخص به دلیل اشتباهات یا ترس از شکست، حتی اگر این دانش برای شرکت با ارزش باشد آنرا ابراز نمی‌کند. دوم اینکه آنها اعتقاد دارند که ارزش و امنیت شغلی به طور تفکیک نشدنی وابسته به مهارت پرسنلی است.

۲. بهبود دستیابی دانش:

به منظور یافتن افراد، کسانی که دارای دانشی هستند که دیگران به آن نیاز دارند و سپس انتقال به دیگران، این کار معمولاً از طریق دادن پاداش به شخص خبره در قبال جواب دادن بهتر صورت می‌گیرد.

۳. ارتقاء محیط دانشی

سازمان‌های متعددی در سطح گسترده درگیر شده‌اند و تلاش‌های عمومی برای ارزش‌ها و فرم‌های مرتبط با دانش را انجام داده‌اند. بعضی از سازمان‌ها تغییر رفتار کارکنان مرتبط با دانش را یک هدف خاص در نظر گرفته‌اند.

۴. مدیریت کردن دانش به عنوان دارایی

¹ - Programming

اکثر پروژه‌های مدیریت دانش یک هدف و بعضی‌ها می‌خواهند به هر چهار هدف برسند
داونپورت و همکاران [۲۱].

۲-۲-۲۰- استراتژی دانشی

دو چالش عمده در رابطه با اجرای فعالیت‌های مدیریت دانش عبارتند از

۱. تشویق فرهنگ پذیرش مدیریت دانش

۲. تشویق افراد برای به اشتراک گذاشتن دانش پارک [۷۰]

جهت مقابله با این موارد دانستن یک استراتژی رسمی دانشی و یک برنامه دانش خیلی مهم است.

اداره کردن دارایی‌های ناملموس شامل یک تغییر نگرش است، زیرا که قبلاً مدیران توزیع و به اشتراک گذاشتن دانش در میان کارکنانشان را تشویق نمی‌کردند. پس سازمان بایستی یک تلاش هماهنگ در جهت اینکه افراد احساس کنند که قسمتی از تغییر هستند انجام دهد و در هنگام اجرای مدیریت دانش سازمان بایستی یادگیری فردی و تفکر خلاق به کارکنان را تشویق کند و به آنهایی که چنین نتایجی را بوجود آورند پاداش بدهد.

هابرت ساین-وانج^۱ بیان می‌کند که استراتژی مدیریت دانش، چارچوبی را فراهم می‌کند که در آن چارچوب سازمان، فعالیت‌های هدف گذاری شده‌ای را برای اهرمی کردن دارایی‌های دانسته‌ای سازمان انجام می‌دهد

استراتژی همچنین، فرایندها، ابزارها، و زیرساخت مورد نیاز برای دانش را بیان می‌کند تا دانش بطور موثری جریان یابد

استراتژی مدیریت دانش راهکار کلی شرکت را بیان می‌کند که قصد دارد منابع دانشی و قابلیت‌هایش را برای نیازمندی‌های دانسته‌ای استراتژی‌اش همراستا کند

هیچ بهترین راهی برای اجرای مدیریت دانش وجود ندارد. آن بستگی به شرایط محیطی یک شرکت و بینش استراتژیک رهبران شرکت دارد و با توجه به مشکلاتی از قبیل عدم قطعیت، ابهام و پیچیدگی که سازمان با آن روبرو می‌شود، تعیین می‌شود.

¹ - Hubert Saint-Onge

اجرای یک استراتژی مدیریت دانش از طریق فازهای متعدد توسعه می‌یابد که فا فرایند پخش ایده به همه سازمان شروع و سپس با اجرای مدیریت دانش دنبال می‌شود هنگام ملاحظه اجرای مدیریت دانش، مدیریت نهایتاً می‌خواهد اثر آن را روی عملکرد سازمانی بداند.

در بررسی موردی، اجرای یک استراتژی مدیریت دانش بر اساس مدل کلی تغییر است که بر اساس مشارکت افراد، تمرکز بر مشتری و رهبری مشارکتی صورت می‌گیرد فوردکادل [۳۵].

استراتژی‌های بسیار زیادی برای مدیران دانش پیشنهاد شده است. کسانی مانند، نوهریا، هانسن، تیرنی

استراتژی‌های دانشی را به دو دسته به رمز درآوردن^۱ و شخصی کردن^۲ تقسیم کرده‌اند استراتژی به رمز درآوردن وی ترکیب دانشی در سازمان تمرکز دارد که بتوانیم دانش را داخل یک زمینه منسجم بگذاریم و آن را در دسترس افراد سازمان قرار دهیم. چنین راهکاری شامل جدا کردن دانش از ایجاد کنندگان آن است، یعنی دانش به طور موثری استخراج و کدبندی می‌شود. بنابر این زمانیکه فراورده‌های دانشی در پایگاه داده‌ها برای بازیابی آسان ذخیره می‌شوند از روش مستندات به فرد^۳ استفاده می‌شود.

استراتژی شخصی کردن ابعاد ضمنی دانش را تشخیص می‌دهد و فرض می‌کند که دانش اساساً از طریق ارتباطات غیر رسمی پخش می‌شود که در این استراتژی به اشتراک گذاری دانش از طریق تعامل و دیالوگ فرد به فرد^۴ پرورش می‌یابد دیسوزا [۲۹]^۵.

سلیمان و سپونر [۸۷] معتقدند یکی از عناصر اصلی در کسب و کار، تصمیم‌گیری در مورد چگونگی تلاش‌های هدف‌گذاری شده و کنترل کردن دانش صمنی در برابر صریح می‌باشد.

1- Codification

2- Personalization

3- document-to-person

4- People-to-People

5. Desouza

6. Soliman and Spooner

یک استراتژی دانشی خوب باید به طور واضح منابع را برای اختصاص دادن به مدیریت دانش ضمنی و صریح تعیین کند که شامل استراتژی‌هایی برای بهبود پخش دانش می‌باشد. هانسن و دیگران [۴۲] اظهار کرده‌اند که برنامه‌ها با تمرکز برابر روی مدیریت دانش ضمنی و صریح ممکن است به سرعت کسب و کار را به ورطه نابودی بکشاند، آنها اصل 80/20 را توصیه می‌کنند. ۸۰٪ منابعی روی یک راهکار و ۲۰٪ دیگر روی راهکار دیگر شیوه تصمیم‌گیری روی بهترین راهکار اینست که سازمان موارد زیر را بشناسد: ۱- بازار ۲- نواحی سودآور ۳- اینکه سازمان راهکار را بطور تکراری آماده می‌کند یا خیر. اگر سازمان اصولاً مشتریان را با تکرار راه‌های قبلی پشتیبانی کند، پس بایستی به اخذ و خودکار کردن دانش صریح توجه کنند یعنی تمرکز روی فن‌آوری اطلاعات بجای بهترین خبره‌ها و اگر سازمان راه حل را با ویژگی‌های خاص آن سازمان می‌خواهد پس استراتژی مدیریت دانش روی دانش ضمنی است مثلاً بکارگیری بهترین خبره‌ها موجود واضح است که استراتژی برای تلاشهای مدیریت دانش قبل از اینکه سرمایه‌گذاری عمده روی آنها انجام شود، بایستی بطور دقیق مورد بحث قرار گیرند. نقش مدیریت منابع انسانی در شناسایی محل دانش ضمنی و چگونه بهتر استفاده کردن از آن، برای موفقیت این استراتژی مهم است.

عوامل موثر بر روی استراتژی مدیریت دانش

گاراولی، جورجوگلین و سوزی [۳۷] یک سری از عوامل موثر بر روی استراتژی مدیریت دانش را شناسایی کرده‌اند که عبارتند از:

- خبرگی:^۱

توانایی انجام دادن وظایف تخصصی با استفاده از دانش خاص است. که توسط میتنبرگ (۱۹۹۱) به عنوان یکی از تعیین کننده‌های اصلی شکل سازمان شناسایی شده است. دو جنبه مرتبط با خبرگی در این جا عبارتند از: رابطه^۲ و روشی که آن را در سازمان بکار می‌برند.^۳

¹- Proficiency

²- relevance

³- applicability

رابطه به اهمیت و درجه تنوع خبرگی موجود در سازمان اشاره دارد و رویه می‌تواند توسط روش‌های مختلف کاربرد مشخص شود.

- تعهد:^۱

تلاش و درگیری کارکنان و تمایل و توانای آنان برای برآورده ساختن درخواست‌ها است که به عنوان موضوع کلیدی در مدیریت و طراحی سازمان مطرح می‌باشد.

- جو سازمانی:

متغیر دیگری است که برای مشخص کردن ماهیت روابط درون سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. میتتربرگ (۱۹۹۱) جو سازمانی «ایدئولوژیکی» و «سیاسی» را شناسایی کرده است.

جو ایدئولوژیکی^۲ که در آن سازمان با یک سنت قدیمی و فرهنگ غنی که در آن اعضاء خودشان را به عنوان یک موجودیت هماهنگ و منحصر به فرد ملاحظه می‌کنند مواجه است. برعکس در جو سیاسی، یک قدرت مسلط در سازمان وجود دارد (الزامات به وسیله مدیریت ارشد مشخص می‌شود) از قبیل شرکت‌های بزرگ.

- سبک مدیریت:

نقشی که مدیر در سازمان ایفاء می‌کند. مدیریت می‌تواند به عنوان طراح، معلم، ناظر باشد مدیر زمانی که می‌خواهد به کارکنان جهت تشکیل یک تصویر سیستمی از سازمان کمک کند و کشش خلاق را در داخل سازمان ایجاد کند در نقش معلم عمل می‌کند. فرایند یادگیری یاد داده نمی‌شود و همچنین یاد گرفته نمی‌شود مگر اینکه آنها پرورش داده شوند.

- منبع دانش:

به منشاء اصلی دانش اشاره دارد. ممکن است از درون سازمان (دانش سازمانی و فردی) و یا از خارج سازمان (مشتریان، عرضه کنندگان، رقبا) باشد. مثلاً سازمان‌های دولتی اساساً به دانش داخلی متکی هستند در حالیکه سازمان‌های مشاوره‌ای از دانش خارجی استفاده می‌کنند.

¹- Commitment

²- Ideological

- ماهیت دانش:

به ماهیت دانش رایج در سازمان که ایجاد شده یا مورد استفاده قرار گرفته اشاره دارد. که دانش ضمنی یا صریح است سازمانهایی که دانش ضمنی را استفاده می‌کنند سازمانهای هنری^۱ هستند و سازمانهایی که از دانش صریح استفاده می‌کنند شرکت‌های مشاوره‌ای هستند.

بر طبق نظر هانسن و دیگران [۳۷] هنگامی که یک شرکت توسعه استراتژی مدیریت دانش را در نظر می‌گیرد بایستی بازار را بشناسد و همچنین به ۳ سؤال کلیدی زیر پاسخ دهد:

- بازار چه می‌خواهد؟

- نیروهای پیش برنده کدام هستند؟

- چگونه شرکت ممکن است بهترین جواب را فراهم کند؟

شناسایی موقعیت دانشی یک سازمان، قدم بعدی برای ارزیابی مسائل دانشی حاصل در یک سازمان، یا در یک بخش، فرایند یا فعالیت‌ها است. مشکلات معمولی دانش شامل، توزیع ناعادلانه دانش، پراکنده بودن دانش، عدم دسترسی به دانش موجود و بودن دانش در سازمان است.

ویزدم^۲ از رویه‌ای که بازرسی دانشی نامیده می‌شود و مبتنی بر مراحل زیر می‌باشد برای تدوین استراتژی استفاده کرده است.

- شناسایی اهداف سازمانی (اهداف بخش، اهداف فرایند، اهداف فعالیت) است.

- شناسایی مشکلاتی که مانع رسیدن به این اهداف می‌شوند.

- شناسایی فرایندهایی سازمانی برای رسیدن به این اهداف

- تحلیل این فرایندها از یک دیدگاه دانشی

- تحلیل این مشکلات از دیدگاه دانشی

- شناسایی و تعیین مشکلات دانش و راه‌های معمول

- اجرای راهکار واقعی، ماث [۶۱]

¹- Craftsman

²- Wisdom

زک [۱۰۶] استفاده از تکنیک مشهور «ضعف، قوت، تهدید و فرصت»^۱ را به عنوان ابزاری برای استراتژی نگاشت دانشی^۲ مخصوصاً با توجه به نیازهای سازمانی ارائه کرده است. زک توصیه می‌کند تحلیل روش «ضعف، قوت، تهدید و فرصت» مبتنی بر دانش می‌تواند برای نگاشت منابع دانشی راهنمای خوبی برای قابلیت‌هایی در برابر فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان به منظور فهم ضعف و قوت باشد.

زک [۱۰۶] از نگاشت دانش رو به جلو^۳ و رو به عقب^۴ برای تشخیص انواع شکاف استفاده می‌کند. نقش نگاشت دانش رو به جلو شناسایی هر نوع شکاف استراتژیک که ممکن است وجود داشته باشد. نگاشت دانش رو به جلو شناسایی می‌کند که سازمان چه می‌تواند انجام دهد در حالیکه رو به عقب آنچه را که سازمان باید بداند شناسایی می‌کند. تفاوت بین آنچه که یک سازمان می‌تواند و بایستی انجام دهد ناکارایی استراتژیک را نشان می‌دهد. نگاشت دانش رو به عقب شکاف دانشی را شناسایی می‌کند. ارزیابی آنچه که سازمان می‌داند در برابر آنچه آنها بایستی بدانند فرصت‌های آموزشی برای غلبه بر ناکارایی دانش موجود را شناسایی می‌کند.

مراحل معرفی مدیریت دانش

ویج یک رویه ۶ مرحله‌ای را جهت معرفی مدیریت دانش برای سازمانی که تجربه محدود در مدیریت دانش دارد ارائه داده است:

- توجه و قابل فهم ساختن پروژه برای مدیران و ایجاد تعهد برای پیگیری
- چشم‌انداز دانش را نشان دهید^۵
- استراتژی مدیریت دانش سازمان را برنامه‌ریزی کنید.
- شناسایی مزایای مدیریت دانش
- تنظیم اولویت‌های مدیران دانش

1- SWOT

2- Knowledge Mapping

3- Forward

4- Backward

5- Map Perspective of Knowledge Landscape

6. Wiig .K.M

- ایجاد برنامه تشویق مرتبط با مدیران دانش ویج [۱۰۳]^۶
- مدل ویج شروع مفیدی برای مدیریت دانش را نشان می‌دهد اما برای اجرای مدیریت دانش خیلی کلی است.
- بر اساس مطالعات شرکت پرایس واترهاوس کوپرس^۱ به منظور تقویت تجربیات و دانش چگونه انجام دادن^۲ و خبرگی کارکنان، شرکتها بایستی استراتژی زیر را اجرا کنند:
 - تمرکز روی آنچه که سازمان باید بداند.
 - مهمترین دانش را قابل رویت سازید (مسیرهای صریح سازی را برای خبرگان ایجاد کنید)
 - به لغات دانشی توجه کنید
 - برای دانش برتر، فراتر از سازمان بروید
 - برای کارکنان توضیح دهید که به اشتراک گذاری دانش یک ارزش اصلی برای شرکت است (به فرهنگ دانشی تبدیل شود).
 - سنجش نتایج برنامه اجرای مدیریت دانش
 - پاداش برای پخش خبرگی و هوشمندی سلیمان و سپونر [۸۷]
 - شانکار و همکارانش [۸۲] چارچوب زیر را برای اجرای مدیریت دانش پیشنهاد می‌کنند:
 - برنامه استراتژیک که توسط مدیران سطح بالا ایجاد شده
 - سیستم‌های مدیریت دانش، به زیر ساخت‌هایی برای کسب و اهرمی کردن استفاده دانش نیاز دارند.
 - هر سیستم باید کل چرخه را در بر داشته و پشتیبانی کند.
 - ساختار مدیریت غیر سلسله مراتبی را ایجاد کنید.
 - مشوق‌های سودمند برای خبرگان را فراهم کنید تا برای پخش دانش تشویق شوند.
 - برپا کردن پاداش برای تشویق فرهنگ به اشتراک گذاشتن دانش و خود انگیزی در میان کارکنان

¹- Price Waterhouse Coopers, 1999

²- Know-how

کسانی مثل سلیمان و سپونر [۸۷] معتقدند که استراتژی بایستی توجه خاصی از بخش مدیریت منابع انسانی برای اجرای برنامه‌های مدیریت دانش را دریافت کند.

۲-۲-۲) سازمانهای دانشی

زمانی که دانش اهمیت اساسی برای واقعی نمودن اهداف استراتژیک یک سازمان دارد چنین سازمانی، سازمان دانشی^۱ نامیده می‌شود. برای اینکه یک سازمان از یک ساختار تمرکز- دانش^۲ به سمت یک ساختار مبتنی بر دانش^۳ حرکت کند، باید با شناسایی ساختارهای سازمانی بر اساس دیدگاه دانشی شروع کند.

سطح دانش مداری^۴ یک سازمان بر^۵ ویژگی استوا راست که عبارتند از:، استراتژی، ساختار سازمانی، تکنولوژی، سنجش عملکرد، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ و سطح صریح بودن دانش.

مدیریت دانش از اجزاء و عناصر متنوعی تشکیل شده است و فهم تعامل بین آنها و داشتن یک ددگاه کل نگر خیلی مفید است. تفکر سیستمی خیلی بهتر می‌تواند پیچیدگی و پویایی ویژگی‌های مدیریت دانش را در یک روش سیستماتیک شرح دهدلی وچوی [۵۴].

سازمانها از لحاظ میزان پیاده سازی یا اجرای مدیریت دانش ممکن است در سطوح مختلفی قرار گرفته باشند. داوید پارلبای^۶ و موسسه KPMG به ۵ مرحله در مسیر تکاملی مدیریت دانش یک سازمان اشاره کرده‌اند (جدول ۳-۲). تحقیق KPMG نشان می‌دهد که فقط ۱۰٪ از سازمانها به مرحله ۵ یا ۴ رسیده‌اند. بزرگترین سازمانهای مشاوره‌ای، آنهایی که از روش دانش را در سرمایه‌گذاری بازارهایشان تشخیص داده‌اند علی رغم انجام سرمایه‌گذاری عمده در سیستم‌های مدیریت دانش، هنوز با جنبه‌های فرهنگی مدیریت دانش درگیرند.

¹ - Knowledge Institute

² - K-Intensive

³ - K-Intensive

⁴ - Knowledge-based

⁵ - Knowledge orientation

⁶ - David Parlbay

جدول ۲-۴ مسیر تکاملی سازمان در مدیریت دانش

مرحله ۱	آشفته دانش ^۴	- ناآگاه از دانش ^۱ - فرایند اطلاعات وجود ندارد ^۲ - پخش اطلاعات وجود ندارد ^۳
مرحله ۲	آگاه دانش ^۶	- از نیازهای مدیریت دانش آگاه است ^۵ - بعضی از فرایندهای مدیریت دانش وجود دارد - تکنولوژی درست استفاده می‌شود - پخش اطلاعات و موضوعات
مرحله ۳	دانش توانا ^۷	- مزایای مدیریت دانش مشخص است - پذیرش استانداردها - موضوعات مرتبط با فرهنگ و تکنولوژی
مرحله ۴	مدیریت دانش	- چارچوبهای یکپارچه - مزایای و منافع آشکار شده ^۸ - موضوعات که در مراحل قبلی بر آنها تسلط یافته
مرحله ۵	دانش محور	- مدیریت دانش جزئی از رسالت شرکت است - مدیریت دانش در فرهنگ یکپارچه شده - ارزش دانش و سرمایه‌گذاری را بازار شناخته شده

برای رسیدن به مرحله دانش محوری نیاز به پذیرش یک روش اجرایی متوازن دارد. ترکیبی از یک روش مدیریت دانش مکانیکی^۹ با یک تأکید قوی روی راه‌های فن‌آوری اطلاعات و عملیات سازمانی که از بالا به پایین انجام می‌شود و یک دیدگاه کلان، با روش

1- Unaware of Concept

2- No Information Processes

3- No Information Processes

4- Knowledge Chaotic

5- No Information Processes

6- Knowledge aware

7- Knowledge-Enabled

8- Benefits Care Realized

9- Mechanistic

مدیریت دانش ارگانیک روی ساختار و فرایند، با بیشترین تاکید روی فرایندهای انسانی تأکید دارد.

روش ارگانیک برای توسعه دانش ضمنی یک روش بهتر تشخیص داده شده است. اگر سازمان در مرحله بی نظمی دانشی باشد ایوانز [۳۴].

۲-۲۱-۱- ویژگی‌های سازمانهای تواناساز دانشی

ایوانز ویژگی‌های سازمانهای تواناساز را به شرح زیر آورده است:

- جو باز^۱

- انسجام و یکپارچگی^۲

- تحمل شکست

- احترام گذاشتن و توجه کردن به افراد

- بخشندگی و داد و ستد متقابل (بخش دانش)

- همکاری و هماهنگی ایوانز [۳۴].

۲-۲۲- ماهیت چارچوب مدیریت دانش

روبنستین و مونتانو^۳ چارچوب‌های مدیریت دانش را در ۳ دسته تقسیم می‌کند. توصیفی، تجویزی و ترکیبی.

- چارچوب‌های تجویزی: هدایت مسیر روی انواع رویه‌های مدیریت دانش، فراهم کردن جزئیات خاص و اینکه چگونه آن رویه‌ها می‌توانند و بایستی انجام شود را فراهم می‌کنند.

- چارچوب توصیفی: مدیریت دانش را توصیف می‌کند و ویژگی‌های آن از مدیریت دانش را شناسایی می‌کند که می‌تواند روی موفقیت یا شکست فعالیت تأثیر گذارند.

- چارچوب ترکیبی: ترکیبی از توصیفی و تجویزی است.

نوناکا مفهوم ماریچ دانش را ایجاد کرد که فازهای دانش سازمانی از ایجاد تا کاربردش را توصیف می‌کند، این چرخه مداوم و پیوسته، یادگیری سازمانی را رشد می‌دهد و حس

¹ - Openness

² - Trust and Integrity

³ - rubenstein and Montano

همگرایی را در سازمان برمی‌انگیزاند و همچنین افراد را به طور مداوم در شیوه انجام کار تقویت و ارتقاء می‌دهد.

الی یک چارچوب ترکیبی را ارائه داده است که به دسته‌بندی چرخه‌های دانشی^۱ اشاره دارد و فرایندهای مدیریت دانش را در ۴ دسته قرار داده است (جدول ۲-۴) ای.اس [۳۳].

جدول ۲-۵ چارچوب ترکیبی

تولید ^۲	شناسایی ^۳	اجتماعی سازی ^۴	تغییر دادن
کسب	سازماندهی	ارتباطات	بهبود
ترکیب ^۵	ذخیره	پخش کردن ^۶	توسعه کردن
	جمع آوری	یاد دادن	عمیق کردن ^۷
	تحلیل	انتقال	تطبیق دادن ^۸
	کد سازی		
	کاربرد		

موسسه کسب و کار آرتور اندرسن^۹ که ابزار کی.ام.ای.تی^{۱۰} را ایجاد نموده است ۷ فرایند چرخشی را شناسایی کرده که می‌تواند برای دانش بکار برده شود (شناسایی، جمع آوری، تطبیق، سازماندهی، کاربرد، پخش ایجاد) که هر فرایند باید توسط فرهنگ سازمانی، رهبری، تکنولوژی و سنجش نتایج پشتیبانی شود.

۲-۲-۲۳- فرایندهای مدیریت دانش

۲-۲-۲۳-۱: اکتساب دانش^{۱۱}

1- Knowledge Cycle

2- Socialization

3- Identifying

4- generating

5- Distributing

6- combining

7- Deepening

8- Adapting

9- Arthur andersen Business Consultin

10- KM Aassessment Tools

11- Knowledge acquisition

برای انجام دادن هر کاری، لازم است که اطلاعات و دانش صریح در آن رابطه گردآوری و تحلیل شود که این شروع فرایند اکتساب دانش از طریق زیر ساخت مدیریت دانش می باشد.

دو فرایندی را که از طریق آن سازمانها دانش و اطلاعات را کسب می کنند عبارت است از: یادگیری سازمانی و جستجو

اکتساب اطلاعات سازمانی از طریق جستجو می تواند به سه شیوه انجام داد:

۱- اسکن کردن

۲- جستجوی متمرکی

۳- نظارت عملکردی

اسکن کردن به طیف نسبتاً گسترده ای از دریافت اطلاعات از محیط خارجی اشاره دارد. جستجوی متمرکز هنگامی اتفاق می آفتد که اعضاء سازمانی یا واحدها به طور فعال در یک بخش کوچک از محیط درونی یا خارجی جستجو می کنند که اغلب در واکنش به مشکلات یا فرصتهای مشکوک یا واقعی می باشد. نظارت عملکردی برای حد وسط دریافت های متمرکز و گسترده اثربخش سازمانی برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده یا الزامات سهامداران مورد استفاده قرار می گیرد.

یادگیری سازمانی یک نقش اساسی در اکتساب دانش دارد. دو نوع یادگیری به نام نوع ۱ و نوع ۲ وجود دارد که به یادگیری های تک حلقه ای و دو حلقه ای نیز نام برده می شود.

از این دیدگاه اکتساب و خلاقیت دانش مطمئناً شامل تعامل بین دو نوع یادگیری است که یک نوع از مارپیچ پویا را تشکیل می دهند. سنج (۱۹۹۰) تشخیص داد که بسیاری از سازمانها از ناتوانی های یادگیری رنج می برند. برای معالجه این بیماری و ارتقاء ظرفیت سازمانی برای یادگیری، سازمان یادگیرنده را بعنوان یک مدل عملی پیشنهاد کرد. او استدلال می کند که سازمان یادگیرنده ظرفیتی برای هر دو یادگیری تولیدی (فعال) و یادگیری تطبیقی (غیرفعال) دارد.

بدست آوردن دانش ضمنی که نمی‌تواند بطور مستقیم پردازش شود یک قسمت اساسی از این مرحله است و موجب توسعه بهبودها و خلاقیت‌ها روی محصولات یا پردازش‌ها و همچنین باعث ایجاد ارزش می‌شود و در نهایت به قسمتی از دانش جدید در سیستم تبدیل می‌شود سو و همکاران [۸۸].

۲-۲۳-۲- سازماندهی دانش

سازمان‌ها، مقدار زیادی اطلاعات را روزانه دریافت می‌کنند که باید آن را طبقه‌بندی، تقسیم و توزیع کنند طبق نظر داوونپورت سازماندهی و طبقه‌بندی دانش بایستی یک شایستگی اصلی برای سازمان‌های آینده باشد، و وظیفه مدیریت منابع انسانی که برای سازماندهی دانش موارد زیر را انجام دهد:

- تصمیم‌گیری جهت تشخیص اینکه چه دانشی مهم است.

- ایجاد یک فرهنگ لغت دانشی

- ایجاد شاخص‌ها و ابزارهای جستجو

- طبقه‌بندی و پالایش دانش به طور مداوم سلیمان و سپونر [۸۷].

این فرایند باید در نگاشت نهایی سازماندهی شود. نگاشت دانش سازمان مهمترین فعالیت آماده کردن کاربران با دسترسی عملی به اطلاعات است.

تکنیک نگاشت دانش، یک مدل سلسله مراتبی یا ساختار سلسله مراتبی بوجود می‌آورد که در آن دانش می‌تواند با یک روش استاندارد جمع‌آوری و طبقه‌بندی شود.

در سطح شرکت، ایجاد یک نگاشت دانش که نیازهای کاربران از جمله مشتریان را برآورده سازد یکی از مهمترین چالش‌های سازمان است. یک نگاشت دانش منطقی می‌تواند بر اساس بازخور مشتری و کاربرد موردی بدست آید.

به منظور شناخت بازار دانشی^۱، مدیران دانشی بایستی به کاربران دانشی^۲ مدیران گوش بدهند تا مطمئن شوند دانشی که بوجود می‌آورند جذاب و تا حد ممکن در دسترس باشد.

¹- Knowledge Market

²- Knowledge Chont

کلید اصلی: مشاهده درخواست‌های دانشی و تعیین شرایط خاص می‌باشد که تحت این شرایط آنها این دانش را می‌سازند. مثلاً در سازمانی که شبکه دانشی از خبرگان خارجی همراه با کاربران که ارجاعات خبرگی می‌خواهند تشکیل شده، احتمال دارد که کاربران و خبرگان از همان اصطلاحات استفاده نکنند و این موقعیت باعث دوباره کاری و ناسازگاری شود طراحی نگاشت‌های دانشی موجب طبقه‌بندی مفید و دقیق می‌شود و این اطمینان را بوجود می‌آورد که می‌تواند بطور عمده این ریسک را کاهش دهد.

نگاشت‌های دانش مدل‌هایی هستند که نه تنها مستندات دانش صریح را شناسایی می‌کنند بلکه همچنین می‌تواند دانش ضمنی که در ذهن افراد وجود دارد را شناسایی کند.

چنین مدل‌هایی کوشی نمی‌کنند دانش خبره را بگیرند و داخل یک مخزن قرار دهند، اما در عوض نگهداری موضوعاتی از قبیل خبرگی و مهارت و اطلاعات خیلی مفید است. برای چنین مدل‌هایی گرفتن دانش فرد خبره امکان ندارد زیرا زمان و پیچیدگی محتوی مانع می‌شوند داوینپورت [۱۹].

۲-۲-۳- کاربرد دانش

سازمان‌ها با داشتن بهترین دانش به مزیت رقابتی نمی‌رسد مگر اینکه بهترین استفاده را از آن بکنند به منظور بهترین استفاده از دانش، دانش بایستی بطور کامل فعالیت‌های سازمان بکار برده شود و این نیاز دارد که همه فرایندهای دیگر دانش اساساً ایجاد، توزیع و به اشتراک گذاشتن رخ دهد. سازمانها نیاز به بهره‌برداری و بهره‌ور ساختن دانش دارند و علاوه بر این برای کاربرد آن، به بازخور یادگیری توسط عمل نیاز دارند، که شامل کاربردهای دانش موجود برای یک موقعیت جدید و بدست آوردن یادگیری زمینه‌ای آن و سپس پایان حلقه است.

یک راه بکار بردن پاداش مالی و اجتماعی برای الگوهای رفتاری جدید است که استفاده از دانش را تشویق می‌کند و به طور فعال رفتارهایی که به چنین فرهنگی کمک نمی‌کند را خنثی سازد.

استقلال برای تصمیم‌گیری و تحمل اشتباهات نیز از جمله راه‌های کاربرد دانش جدید در سازمان است.

کاربرد دانش بایستی فعالیت‌های یادگیری را به پیش ببرد، ارزیابی کاربرد دانش می‌تواند نشان دهد که فعالیت‌های دانش واقعاً انجام شده است.

از آنجا که قلب دانش در بحث درون انجمنی^۱ قرار دارد برای اهرمی استفاده کردن دانش، مدیریت دانش بایستی انجمنی را که در مورد یک موضوع آگاه هستند یا به آن موضوع علاقه دارند و همچنین افراد استفاده کننده از آن موضوع را شناسایی کند. برای استفاده از دانش، سیستم‌های مدیریت دانش به زیر ساخت‌هایی برای کسب و اهرمی کردن استفاده دانش نیاز دارند شانکار [۸۲].

موانع خلق دانش و استفاده از دانش در سازمان را به شرح زیر است:

- عدم توجه و مراقبت کافی به روابط سازمانی که خلق دانش را ارتقاء می‌دهد.
- ممکن است ارتباطات ناکافی بین مدیریت دانش و استراتژی شرکت باشد.
- برآورد ارزش نادقیق از کمک‌هایی که دانش به تحویل دهندگان خط اول می‌دهد ارزش مدیریت دانش را با ابهام روبرو می‌سازد.
- یک فقدان کلی از تلاش‌های مدیریت دانش لانگ [۵۳].

۲-۲-۲-۴- به اشتراک گذاشتن دانش

اهمیت مدیریت کردن خلق و نشر دانش در میان شرکتها، بوسیله ابزارها و مکانیزم‌های مختلفی که اجرا می‌شود بطور کلی آنها را با موفقیت‌هایی همراه کرده است وقتی دانش در سراسر سازمان به طور کارآ، توزیع شود افراد در سراسر سازمان به ایده‌های استراتژیک مهم بجای دانش نگهداری شده دسترسی دارند.

تحقیقاتی در این زمینه توسط آپلارد^۲ صورت گرفته که الگوهای انتقال دانش را در میان ملتها و صنایع مختلف بررسی کرده است. همچنین کیم و باک تاثیر فاکتورهای انگیزشی روی پخش دانش را بررسی کرده‌اند لی و چوی [۵۴].

¹- Community

²- Appleyard

یکی از مهمترین قسمتهای مدیریت دانش، ایجاد فرهنگ پخش دانش در سازمان است، زیرا که مسائل و مشکلات مختلفی نسبت به پخش دانش در سازمان وجود دارد از جمله اینکه احتمال دارد که یک خبره بگوید اگر دانش من یک منبع با ارزش است چرا من باید آنرا با دیگران اشتراک گذارم. اگر شغل من با ایجاد دانش سروکار دارد چرا من این ریسک را بپذیرم که شخص دیگری از این دانش بجای خودم استفاده کند. یا آن می تواند تهدیدی برای یک کارگر دانشی باشد که دانش را به سیستم معرفی می کند و بطور فعال دیگران را دنبال کند که چه دانشی را معرفی کرده اند ایوانز [۳۴].

جدول ۲-۶ اثرات فرهنگ روی پخش دانش در سازمان

نبود اعتماد	- ساختن روابط درست و معمول از طریق ارتباطات رو در رو
چارچوب مرجع	- اطمینان از زمینه مشترک از طریق کار تیمی. چرخش شغلی و دیگر فرم های همکاری - توسعه یک زبان مشترک
ایجاد چشم انداز از کار مولد	- ایجاد مکان ها و رویدادهای برای تبادل رسمی و غیر رسمی دانش - تشویق به آزمایش کردن و اجرای آنها - کمک کردن به مدیران تا چشم اندازهایشان و چگونگی انجام کارها را قالب بندی مجدد کنند
پاداش	- پاداش به کسانی که دانش را دوباره استفاده و پخش می کنند
ظرفیت جذب دریافت کنندگان دانش	- آموزش به دیگران روی مزایای انعطاف پذیری - برنامه ریزی برای فرایند دانش و کاربرد آن
اعتقاد به اینکه دانش با گروه ها یا موقعیت	- ایجاد محیطی که در آن کیفیت ایده ها مهمتر

معینی مرتبط است	از موقعیت منابع است
عدم تحمل اشتباهات	- تحمل خطا از کار خلاق و کمک به افراد تا از این خطاها یاد بگیرند

در اینجا تصور می‌شد که مدیریت دانش موضوع تکنولوژی ارتباطات با شبکه‌ای از کامپیوترها و گروه افزارها^۱ است که کلیدی برای کارایی اهرمی استفاده کردن دانش در میان واحدهای کسب و کار باشد.

درک اصول خلق و نشر دانش، به بینش جدیدی برای مدیریت دانش در سازمانها منجر شد و سازمانها تشخیص دادند که باید از مکانیزم‌های سازمانی مختلف که تعامل در میان افراد را پشتیبانی و تسهیل می‌کند استفاده کنند. ادنفلت [۳].

موثرترین روش برای پخش دانش و بهترین عملیات، انتقال سیستماتیک است که به این معنی ایجاد یک محیط نشر دانش است. دانش صریح می‌تواند از طریق سیستم‌های فن‌آوری اطلاعات انتقال یابد، اما بهترین راه برای پخش دانش ضمنی از طریق افراد است. پخش دانش ضمنی یک فرایند اجتماعی است که افراد باید در به اشتراک گذاری دانش مشارکت داشته باشند تا قسمتی از شبکه دانشی شوند و به زمان نیاز دارد تا افراد به خوبی برانگیخته شوند که چنین کاری را انجام بدهند واتسون [۱۰۱].

۲-۲-۲۳-۴-۱ موانع به اشتراک گذاری دانش

بعضی از فاکتورهای عمده می‌تواند در درون سازمان از انتقال دانش جلوگیری کند طبق تحقیقات انجام شده در سه ناحیه کلیدی شناسایی شده‌اند:

ساختار

- ساختار غیر منعطف سازمان

- سازمان بخش بخش^۲

- شکست در سرمایه‌گذاری برای سیستم‌های عمده

^۱- Boundary Spanners

^۲- fragmental

افراد

- انرسی برای تغییر
- نبود زبان مشترک
- نبود انگیزش برای پخش
- اخراج کارمندان
- توجه ناکافی هنگام معرفی کردن افراد جدید به سازمان

مدیریت

- ترس از دست دادن قدرت^۱
- مشکلات عبور یا گذشتن از قدرت^۲
- عدم تمایل برای سبک سازمانی چالشی ایوانز [۳۴]
- سزالنسکی بررسی انتقال به روش‌ها^۳ بین شرکت‌ها سه مشکل اساسی (انگیزشی) در رابطه با پخش و به اشتراک گذاری دانش را درک نموده است:
- فقدان ظرفیت جذب
- ابهام علی^۴
- روابط مشکل و سخت بین گیرنده و فرستنده تیلور و رایت [۹۷].

۲-۲۴- نرم‌افزارهایی برای مدیریت دانش

نرم‌افزارهای خط مقدم مناسب و پشتیبانی کننده قوی از الزامات یک ابزار نرم افزاری برای مدیریت دانش هستند پایین‌ترین لایه با منابع دانش صریح سروکار دارد. دانش صریح در داخل مخازن دانشی از جمله، مستندات و دیگر اقلام دانشی وجود دارد (مانند پست الکترونیک).

ابزارهایی از جمله پردازشگر کلمه، سیستم‌های مدیریت پایگاه داده، فایل سرورها و جستجو کننده‌های پست الکترونیک^۵ از لایه زیر ساخت پشتیبانی می‌کنند. خدمات مدیریت

¹- giving up

²- Passing on Power

³- Best Practice

⁴- Causal Ambiguity

⁵- E-mail browsers

دانش با استفاده از ابزارهایی برای کشف داده و دانش و سرویس‌های همکاری، ارائه می‌شوند.

دانش می‌تواند از طریق پورتال‌ها، کاربردهای مختلف از جمله یادگیری الکترونیکی، مدیریت شایستگی‌ها، مدیریت دارایی‌های معنوی و مدیریت رابطه با مشتری توزیع شود.

۲-۲۴-۱- مدیریت محتوی و مستندات^۱

با توجه به فلسفه مدیریت دانش، مستندات ایجاد شده توسط سازمان، دانش مستند شده صریح را نشان می‌دهد. دانش جدید می‌تواند از این مستندات تولید شود، مثلاً خبرگان عملی (غیر رسمی) بر اساس مستندات تهیه شده شناسایی می‌شوند.

سیستم‌های مدیریت مستندات، تبدیل دانش صریح به صریح را فراهم می‌سازند یک شکل از تبدیل دانش ضمنی به صریح زمانی اتفاق می‌افتد که خبرگان بر اساس اسنادی که می‌نویسند شناسایی شوند.

در یک محیط پخش مستندات نیاز عمومی که بوجود می‌آید با شناسایی آخرین نسخه یک سند، دستیابی به متسندات از راه دور و پخش مستندات در بین گروه‌های کاری مرتبط وجود دارد.

سیستم مدیریت مستندات، ویژگی‌هایی شامل ذخیره و انتقال فایل‌ها و سندها از یک کامپیوتر به دیگری، کنترل نسخه‌ها، سازماندهی مستندات به شیوه‌های مختلف، جستجو و بازیابی بر اساس تکنیک‌های شاخص بندی، مکانیزم‌های جستجوی پیشرفته و دسترسی از هر ایستگاه کاری را ارائه می‌دهد.

۲-۲۴-۲- خدمات همکارانه

انتقال دانش درست در زمان درست، یکی از اهداف مدیریت دانش است. برای رسیدن به این منظور، لازم است که کارکنان با یکدیگر همکاری و ارتباط داشته باشند، مخصوصاً هنگامی که در محیطی که از نظر زمانی و مکانی با هم نیستند کار می‌کنند. ابزارهایی که در این طبقه مورد استفاده قرار می‌گیرند آنهایی هستند که تبدیل دانشی ضمنی به ضمنی را پشتیبانی می‌کنند. مثلاً کاربرانی که از ابزار چت یا پیام‌رسان‌ها استفاده می‌کنند با توجه به

¹ Document and Content Management

اینکه مکالمه در یک فرم الکترونیکی انجام می‌شود، می‌توان استدلال کرد که یک شکلی از تبدیل دانش ضمنی به صریح اتفاق می‌افتد.

بعضی از ابزارها کمک می‌کند که این مکالمات ثبت شود و برای دیگران منتشر شود و مورد استفاده قرار گیرد. بعضی از این ابزارها، مکالمه را تحلیل می‌کنند تا دانش جدیدی خلق شود. سودمندی اساسی ابزارهای این طبقه مرتبط کردن کارکنان است که با فراهم کردن کانالهای ارتباطی مبتنی بر کامپیوتر انجام می‌شود. ازن ارتباطات می‌تواند همزمان و غیر همزمان باشد.

همکاری بر اساس چت و وایت برد می‌تواند نمونه‌هایی از شکل اول باشد در حالیکه ایمیل، گروه‌های خبری نمونه‌هایی از شکل دومی می‌باشند. یک تکنیک معمولی این است که از یک ابزار برای انتشار یک سند به صورت بلادرنگ استفاده کنیم بطوری که دو یا چند گروه که از نظر جغرافیایی پراکنده‌اند بتوانند آنرا ببینند، همان ارائه‌ها را بشنوند بعضی از ابزارها برای گرفتن نتایج کاری و ارتباطات جهت استفاده و پالایش بیشتر، طراحی شده‌اند. بعضی از ابزارها برای پشتیبانی از کسانی که بطور همزمان روی اسناد در مکانهای دور از هم کار می‌کنند مورد استفاده قرار می‌گیرند. بعضی دیگر از ابزارها از پخش دانش مشخص در شکل یادگیری الکترونیکی پشتیبانی می‌کنند. عده‌ای دیگر از ابزارها، کارگاه‌های الکترونیکی را بصورت جلسه‌های هدایت شده بر خط، بین شرکت کنندگان خبره پشتیبانی می‌کنند. نتایج کارگاه‌ها گرفتن و تحلیل دانش به منظور تولید دانش جدید در یک زمینه خاص است.

این نشان می‌دهد که فن‌آوری و فرایند برای گردهم آوردن افراد دور هم و تولید دانش جدید می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند.

۲-۲۴-۳- کشف دانش و داده^۱

هدف این دسته از سیستم‌ها، خلق دانش جدید از داده‌های موجود، اطلاعات و پایگاه دانش است. این ابزارها شامل، نمایان سازی و «داده کاوی» و همچنین ابزارهای تحلیل و

¹ - Data and Knowledge Discovery

ترکیب است. داده کاوی سعی می‌کند الگوها و روابط بین داده‌ها را آشکار کند و دانش جدید در مورد داده‌های اساسی و آنچه را که آنها نشان می‌دهند ایجاد کند. ابزارهای مدیریت دانش اغلب با ردیفی از داده و واحدهای اطلاعاتی سروکار دارند. ردیف داده‌ها و واحدهای اطلاعاتی عبارتند از: مستندات، سئوالاتی که اغلب پرسیده می‌شود، درسهای یاد گرفته شده و دیگر اقلام دانشی که در پایگاه دانشی ذخیره شده‌اند. کشف داده و دانش می‌تواند آنچه را که در داده‌ها پنهان است را آشکار کند. کشف دانش همچنین، گروه‌های کاربران فعال و غیر فعال و خبرگان غیر رسمی را شناسایی می‌کند. تبدیل دانش صریح به صریح نتیجه نهایی کشف داده و دانش است زیرا که همه دانش موجود در پایگاه دانش صریح می‌باشد و فرایند کشف، دانش صریح جدید را از آن استخراج می‌کند. یک قسمت از تبدیل دانش صریح به ضمنی در این فرایند هنگامی اتفاق می‌افتد که تحلیلگر از جنبه‌های مختلف به داده نگاه می‌کند و فهم بهتری از آن بدست می‌آورد. از ویژگی‌های بارز ابزارهای این طبقه، مرئی ساختن داده‌ها به شیوه‌های مختلف است.

۲-۲۴-۴- شبکه‌های خبره^۱

شبکه‌های خبره برای کسانی که به نشر دانش با تاکید بر حل مسئله نیاز دارند مکانی را فراهم می‌سازد. شبکه خبرگان معمولاً بر اساس پشتیبانی همکار به همکار است. این سیستم‌ها به سازمان‌هایی کمک می‌کنند که از لحاظ جغرافیایی پراکنده‌اند. شبکه‌های خبره اغلب تاکیدشان بر این است که بیشترین دانش نمی‌تواند به صورت صریح درآید و در کامپیوتر ذخیره شود، اما در مغز خبرگان باقی خواهد ماند. پشتیبانی همکار به همکار، وقتی که خبرگان از ابزار چت برای ارتباط استفاده می‌کنند، تبدیل ضمنی به ضمنی است اما هنگامی که راه حل‌ها برای استفاده بیشتر و ارجاع دادن مورد استفاده قرار می‌گیرند آن تبدیل ضمنی به صریح است.

زمانی تبدیل دانش صریح به ضمنی اتفاق می‌افتد که فرد یک راهکار را برای یک مسئله در یک پایگاه دانش که راه حل‌ها در آن ذخیره شده‌اند برای انجام کارهایشان بکار ببرد. ویژگی‌های ابزارهای این طبقه، همکاری و هماهنگی بین افراد و گرفتن سوال و جواب

¹- Visualrization

است. این ابزار معمولاً مهارت‌های رضایت مشتری و پاداش‌های را به افرادی که در موفقیت سیستم‌ها مشارکت داشته‌اند پیگیری می‌کند.

۲-۲-۲۴-۵- درگاه دانشی^۱

کارگران دانشی از تعداد زیادی منابع گوناگون اطلاعاتی مبتنی بر کامپیوتر (نتایج فروش، فعالیت‌های صنعتی، سطوح موجودی، سفارشات موجودی) استفاده می‌کنند. این منابع اطلاعاتی برای استفاده باید یکپارچه شوند و از طریق یک واسط کاربر شخصی شده قابل دسترس باشند. پورتال‌ها اصرارها را از منابع مختلف بیرون می‌کشند و بصورت منسجم آنها را نشان می‌دهند که تبدیل دانش صریح به صریح است. پورتال‌ها از توزیع دانش و سازمان دهی ارائه اطلاعات پشتیبانی می‌کنند زمان صرف شده برای جستجوی اطلاعات می‌تواند تا حد قابل ملاحظه‌ای کاهش یابد.

۲-۲-۲۴-۶- مدیریت ارتباط با مشتری^۲

یکی از زمینه‌های مدیریت دانش، پشتیبانی از مشتریان است. اساساً سیستم‌ها در این زمینه به دو شکل وجود دارند: ابزارهایی که مشتریان را قادر می‌سازد تا به شیوه همکار به همکار به خودشان کمک کنند^۳ و ابزارهایی که کمک می‌کند تا پرسنل از مشتری پشتیبانی کنند.^۴ در طول زمان، پرسنل پشتیبانی مقدار زیادی از دانش را در مورد محصول و خدماتی که سازمان ارائه می‌کند و همچنین اطلاعاتی در مورد مشتریان و رفتارشان را کسب می‌کنند این دانش برای سازمان یک منبع است که کل آن بایستی اخذ و توزیع شود. این مکالمه که در فرایند پشتیبانی مشتری رخ می‌دهد اساساً یک تبدیل ضمنی به ضمنی است. سیستم‌هایی که ابزارهای حمایتی را پشتیبانی می‌کنند عموماً ویژگی‌هایی دارند که بطور اتوماتیک درخواست‌های مشتریان را به نمایندگان بر اساس پروفایل‌های مشتریان و همچنین بر اساس خبرگی نمایندگان هدایت می‌کند. پشتیبانی برای self-help اغلب خارج از وب

¹ - Knowledge Portals

² - Customer Relationship Management

³ - self-help

⁴ - help-desk

سایت است. پایگاههای دانشی معمولاً یک واسط کاربری را برای اخذ دانش جدید در مورد خدمات، محصولات و استفاده دیگران فراهم می کنند.

۲-۲۴-۷- مدیریت شایستگی

همراه با مدیریت مستندات، به مدیریت شایستگی به عنوان یکی از اساسی ترین فعالیت های مدیریت دانش نگاه می شود. اگر مدیریت مستندات با دارایی های دانشی صریح سازمان سروکار دارد، مدیریت شایستگی با دانش ضمنی سر و کار دارد. سازمان ها نیاز به توسعه «نقشه دانش» دارند تا بتوانند جائیکه ارقام دانشی در آنجا قرار دارند و همچنین بر اساس اینکه، چه یزی را چه شخصی می داند را تشخیص دهند. زمانی که یک نقشه دانشی گذاشته شده است می تواند برای شناسایی خبرگان رسمی و غیر رسمی، برای بکارگیری افراد در پروژه های جدید بر اساس مهارت و تجربیات، برای شناسایی شکافی که ضرورت استخدام افراد جدید را نشان می دهد، یا برای توسعه برنامه های آموزشی مورد استفاده قرار می گیرد. ابزارهایی که مدیریت شایستگی را پشتیبانی می کنند برای سازمان های بزرگ جائیکه افراد همدیگر را نمی شناسند ضروری اند. این ضرورت همچنین در سازمان های متحرک، نامتمرکز و پراکنده واضح به نظر می رسد. تبدیل دانش ضمنی به صریح زمانی اتفاق می افتد که افراد پروفایل هایی را در مورد دانش شان ایجاد کنند. در اینجا خلق دانش زمانی رخ می دهد که سیستم مدیریت شایستگی، اطلاعات ذخیره شده را تحلیل کند و نقشه های دانشی برای نشان دادن اینکه چه کسی چه چیزی می داند و یا اینکه چه شایستگی در سازمان وجود دارد یا نیست را مورد استفاده قرار دهد. یکی از ویژگی های اصلی پروفایلینگ این است که پروفایل مشتریان، کارمندان، قراردادهای فرعی، فروشندگان، شرکاء، پروژه ها، و موقعیت هایی را که می تواند به شناسایی و جستجوی خبرگان منتهی می شود در خود دارد.

مدیریت شایستگی می تواند به ساختن ساختارها و چارچوب هایی جهت گرفتن اطلاعات کلیدی کمک کند. زمانی که کارکنان از شرکت می روند این چارچوبها می توانند به نگهداری مقداری از دانش کمک کنند.

۲-۲۴-۸ مدیریت دارایی‌های دانسته‌ای^۱

مدیریت دانش، شامل مدیریت دارایی‌هایی‌های دانسته‌ای از قبیل حق امتیاز، کپی رایت، مارک تجاری و مارک خدماتی می‌باشد. مدیریت دارایی‌های دانسته‌ای اساساً یک تبدیل دانش صریح به صریح است که بر اساس مخازن دانشی بنا شده است و بنابراین بر اساس همه جنبه‌های ذخیره دانش، سازمان دهی و توزیع دانش به یک شیوه کنترلی سر و کار دارد.

ویژگی‌های عمومی شامل جستجو برای قابلیت‌های امتیاز، کمک به بایگانی حق امتیاز، پایگاه دانشی قابل جستجو همراه با قوانین و مقررات، پشتیبانی برای کمک‌های قانونی و همچنین جمع‌آوری اشکال و برنامه‌های استاندارد است.

۲-۲۴-۹ سیستم‌های مدیریت یادگیری الکترونیکی^۲

مدیریت دانش هدفش کمک به افراد برای بدست آوردن دانش جدید و همچنین بسته بندی و انتقال دانش موجود از طریق تدریس و تعلیم است. آموزش الکترونیکی تبدیل دانش ضمنی به صریح را پشتیبانی می‌کند که در آن دانش ضمنی معلم، تبدیل به مواد یادگیری صریح می‌شود. مدیریت یادگیری الکترونیکی از تبدیل دانش صریح به ضمنی که در آن دانش آموزان مواد درسی صریح را یاد می‌گیرند و درونی می‌سازند، پشتیبانی می‌کند. آموزش الکترونیکی شامل ایجاد، توزیع، ذخیره و سازمان دهی و همچنین کاربرد دانش است.

۲-۲۵-۲ ویژگی سازمان‌های دانش آفرین

لیدبتر چارلس در کتاب «زندگی در هوای رقیق»^۳ و^۴ تعدادی اصول بنیادی که اعتقاد دارد برای سازمان دانش آفرین حیاتی هستند استخراج کرده که عبارتند از:

¹ - Intellectual Property Management

² - E-Learning Management Systems

³ - Leadbeater Charles

⁴ - Living on Thin Air

- ساختار سلولی^۱: داشتن ساختار سازمانی که سازگار باشد. اگر ساختار خیلی سخت باشد سازمان به اندازه کافی سازگاری و انعطاف کافی نخواهد داشت و اگر خیلی منعطف باشد نمی‌تواند به اندازه کافی مشخص و ویژه باشد.

- خود مدیریتی^۲: افراد و تیم‌ها نیاز دارند به منظور خلاقیت‌ها و ابتکارات خود کنترل باشند که یک پیش نیاز مهم برای خود مدیریتی، جریان آزاد اطلاعات از بالا به پایین و برعکس و همچنین در عرض سازمان است.

- کارآفرینی: برای بقاء در یک اقتصاد دانشی، همه افراد باید کارآفرین باشند.

- پاداش^۳: به منظور موازنه اثرات خود مدیریتی، سازمان نیاز به فراهم کردن سیستم‌های پاداش دارد که به ایجاد حس عضویت کمک می‌کند.

- مخازن دانش عمیق^۴ سازمانها بایستی به دانش به عنوان قابلیت‌های کلیدی نگاه کنند و بنابر این روی توسعه مهارت‌ها متخصصان بجای تمرکز روی یک مجموعه از کسانی که مهارت‌های عمومی دارند تمرکز کنند.

- شکر کل نگرا: شرکت است که تشخیص می‌دهد می‌تواند از مزایای دارایی‌های دانشی که خارج از ساختارش قرار دارد بهره‌مند شود.

- رهبری مشارکتی: نقش کمتر نظارتی و چک کننده و بیشتر تنظیم کننده مسیر و ارزش‌های ارتباطی، القاء آرزوها و آمال و تشویق دیگران برای پذیرش راهکارهای خارج از عرف برای اجرای کسب و کار دارد.

به نظر می‌رسد آنچه که در سازمانهای دانش آفرین مورد نیاز است توسعه کد ذهنی جدید^۵ است که به یک تغییر بنیادی در فلسفه مدیریت و نقش مدیران ارشد نیاز دارد که در این نگرش شامل موارد زیر است:

- ساختن ساختار سازمانی جدید که خلاقیت و مسئولیت را ارتقاء دهد.

- استفاده از استعداد و ظرفیت‌های استفاده نشده افراد

1- Cellular

2- Self-Managing

3- Equitable Membership and Reward

4- Deep Knowledge Reservoirs

5- New Monal Code

- ساختن یک محیط که دانش فردی و توسعه مهارتی را ارتقاء دهد
- مدیریت ارشد استراتژیک که مدیران سطح پایین تر را در یک دیالوگ درگیر کند که بدانند چگونه مزین رقابتی پایدار داشته باشند ایوانز [۳۴].

۲-۲-۲) عوامل موثر در تشکیل فرهنگ دانشی

ادگارشاین می گوید که فرهنگ یک سیستم یادگیری بی پایان است. فرهنگ سازمانی بر اساس اینکه افراد را برای ایجاد و نشر دانش تشویق کند و همچنین مشخص کردن اینکه چه دانشی برای شرکت با ارزش است مناسب تشخیص داده می شود. اساس فرهنگ سازمانی مراقبت است که بر اساس هماهنگی، اعتماد و یادگیری ایجاد می شود

گوپتا بیان می کند که سازمانها باید از راهکارهای مبتنی بر ترس برای مدیریت دانش جلوگیری کنند. کارکنان که در فرهنگ مبتنی بر ترس کار می کنند تمایل به احتکار دانش دارند و با احتیاط آنرا به اشتراک می گذارند.

توسعه یک فرهنگ دانش برای پخش، توزیع و استفاده دانش، زمان می برد که برانگیختن فرهنگ دانشی و پذیرش رفتار پخش دانش باید از طریق ارزیابی کل تیم های دانشی صورت گیرد.

الی فرهنگ دانشی را با دو چالش کلیدی توصیف می کند:

جو اعتمادی و فضای باز که در آن محیط، یادگیری مداوم و آزمایش کردن خیلی با ارزش است و حمایت می شود و اطمینان از اینکه کارکنان در ایجاد دانش و نشر آن و جلوگیری از فرهنگ تفکر احتکار دانش مشارکت دارند.

احمد و کوکلو تعدادی از فرمهای فرهنگی را که اعتقاد دارند برای ساختن و پخش دانش ضروری است را تعریف کرده اند. آرجریس و همکاران [۶]

- چالش و اعتقاد در عمل^۱

- آزادی و ریسک پذیری

- پویای و آینده محوری

¹ - Challenge and Belief in Action

- خارجی‌گرایی^۱
- مناظره و شنیدن
- آزادی و تعامل بین وظیفه‌ای^۲
- رهبری متعهد و درگیر
- تیلور و رایت عوامل زیر را در پخش دانش موثر می‌دانند:
- تشویق افراد برای توسعه ایده‌های جدید
- تشویق افراد برای پیشنهاد ایده‌های جدید
- تشخیص اهمیت افراد
- پذیرش ایده‌های جدید
- مشارکت استراتژیک^۳
- تغییر به عنوان یک چالش مثبت دیده شود
- بازتاب موفقیت
- مشاوران فرعی^۴
- سیستم‌هایی برای تسهیل یادگیری
- رهبری قدرتمند تیلور [۹۹]

۲-۲۷- شکست پروژه‌های مدیریت دانش

پروژه‌های مدیریت دانش می‌تواند از طریق یک چرخه عمر که عموماً به سه مرحله متوالی مقدماتی، اجرا و نهادینه سازی تقسیم میشود قابل پیگیری باشد. در فاز اول، تیمی برای شناسایی نیازهای مدیریت دانش تشکیل می‌شود که پس از جمع آوری نیازمندی‌های کاربران، سیستم‌ها و فرایندهای مورد نیاز توسعه می‌یابند. در فاز اجرا، پروژه‌های مدیریت دانش به طور رسمی در یک قسمت یا کل سازمان اجرا می‌شود. این

¹ - External Orientation

² - Cross-Functional

³ - strategic inclusion

⁴ - token consultation with staff

نمونه‌ای است که کاربران مدیریت دانش با «سیستم واقعی» تعامل پیدا می‌کنند و سپس فرایندهای جدید مدیریت دانش یک قسمت از فرایند روزانه سازمان می‌شوند.

تصور بعضی از سازمانها در مورد مدیریت دانش اینست که با اجرای این پروژه تمامی مشکلات داخلی و خارجی سازمان از جمله مشتریان و تامین کنندگان برطرف می‌شود و مدیریت دانش به عنوان نوش داروی بهبود سودآوری مؤسسات مدرن ارائه شده است منتها اینها فراموش کرده‌اند که هیچ چیز، محصولات ضعیف، استراتژی ضعیف، کیفیت یا سیستم‌های ضعیف را جبران نمی‌کند.

از دیدگاه پروژه‌های فن آوری یک پروژه زمانی به شکست می‌انجامد که از موعد مقرر ۳۰٪ بیشتر زمان صرف کرده باشد، بودجه اضافی به مقدار ۳۰٪ مصرف شده باشد، یا محصول نهایی چیزی باشد که نیازهای کاربران را برآورده نساخته باشد.

بعضی‌ها استدلال می‌کنند که فعالیت‌های مدیریت دانش در ماهیت‌شان در مقابل پروژه‌های فن آوری اطلاعات بیشتر ارگانیک هستند گوپتارا [۴۰].

کولینس^۱ شکست‌های مدیریت دانش را در ۴ طبقه قرار داده است:

اهداف کسب و کار

معماری برنامه^۲

اولویت‌های استراتژیک

حمایت مالی^۳ چوا ولام [۱۵].

بررسی دیگری توسط موسسه بین‌المللی ارنست و یانگ صورت گرفته که فرهنگ سازمان، فقدان مالکیت، فن آوری، فرایندهای استاندارد نشده، ساختار سازمانی، پاداش، تمرکز فردی در برابر تیمی، خروج و ورود افراد را به عنوان عوامل موثر در شکست پروژه‌های مدیریت دانش تایید کرده است.

لانگ فقدان کل‌گرایی در تلاشهای مدیریت دانش، راجلز عدم توجه به تفاوت‌های ذاتی دانش با داده و اطلاعات، مایلز و دیگران، همچنین ویج و دیگران، عدم ارائه متدلوژی

1- Koleines

2- Program Architecture

3- Strategie Priorities

مناسب در بکارگیری مدیریت دانش گوپتارا زمان، قدرت، ساختار، سیستم سنجش فرهنگ

سازمانی را علل شکست پروژه‌های مدیریت دانش معرفی کرده‌اند. ویج و همکاران [۱۰۷]

۲-۲-۲۸- علت شکست پروژه‌های مدیریت دانش

بر اساس نظرات مختلف پژوهشگران می‌توان علل شکست پروژه‌های مدیریت دانش را در دسته‌های زیر قرار داد.

۲-۲-۲۸-۱- عوامل سازمانی

- ساختار سازمانی: داوونپورت و پراسک زیرساختهای سازمانی را به عنوان یکی از عوامل ضروری برای اجرای مدیریت دانش در نظر گرفته‌اند. بر اساس بررسی بین‌المللی مدیریت دانش ارنست و یانگ ۵۴٪ پاسخ دهندگان، ساختار سازمانی نامناسب را به عنوان یکی از علل شکست پروژه‌های مدیریت دانش می‌بینند. ساختار سازمانی رسمی، سازمانها را از عملی شدن مدیریت دانش باز می‌دارد.

- سیستم‌های سنجش نامناسب: نامناسب بودن این سیستم‌ها برخلاف مدیریت دانش عمل می‌کنند بدلیل اینکه آنها چیزهای اشتباه را می‌سنجند، معمولاً آنها نتایج خط پایان را می‌سنجند به همین دلیل شرکتها از BSC و ارزیابی ۳۶۰ درجه استفاده می‌کنند اگر سؤالات سنجش شامل سنجیدن ارتباط با مدیریت دانش نباشد، واضح است آنچه که پاداش داده خواهد شد چیز دیگری را سنجیده، نه آن چیزی که بیشترین شایستگی را دارد.

بر اساس بررسی بین‌المللی مدیریت دانش ارنست و یانگ ۴۶٪ از پاسخ دهندگان، سیستم پاداش نامناسب را به عنوان یکی از عوامل شکست پروژه‌های مدیریت دانش در نظر گرفته‌اند.

ارزیابی پروژه: همچنانکه توسعه پیدا می‌کند هیچ تلاش منطقی برای پیگیری و سنجش پروژه‌های مدیریت دانش وجود نداشته باشد. بنابراین اگر موفقیت وجود داشته باشد، فرصتی برای پخش و انتشار داستان‌های موفق نمی‌تواند ایجاد شود.

عدم ارتباط بین رفتار دانش محور و عملکرد کلی کارمندان: یکی از موارد جالبی که اخیراً مشاهده شده، افزایش علاقه به مدیریت دانش در میان مدیران منابع انسانی است. ارتباط حیاتی بین رفتار دانش محور و عملکرد کلی کارمندان وجود دارد. بسیاری از پروژه‌های

دانش فقط روی انبار کردن قفسه‌های دانش تمرکز دارند، و توجه کمی داند نسبت به اینکه چرا یا چگونه کاربران ممکن است برای استخراج دانش کارهای معمولی، برانگیخته شوند. - اهداف کسب و کار باید واضح و خاص سازمان باشد و به سازمان اجازه دهد خودش را با توجه به سنگ‌های راه شمار^۱ بسنجد و برای خودش خود اصلاحی^۲ فراهم کند. داونپورت و پراسک [۲۰].

۲-۲۸-۲-۲- عوامل فرهنگی

بررسی مطالعات علل شکست فعالیت‌های اجرایی مدیریت دانش توسط بارث نشان داد که فرهنگ سازمانی نامناسب از موانع اصلی موفقیت است. بررسی بین‌المللی مدیریت دانش ارنست و یانگ نشان می‌دهد که ۸۰٪ از پاسخ دهندگان به فرهنگ سازمان به عنوان مانعی برای اجرای موفق مدیریت دانش اعتقاد دارند.

اگر یک ساختار سلسله مراتبی است، پس فرهنگ لایه لایه خواهد شد. ماهیت سلسله مراتبی، مخالف ارتباطات و روابط داخلی است. اگر مدیریت دانش بخواهد در یک سازمان اجرا شود. اجرای دیالوگ مخصوصاً با کارکنان سطح پایین مورد نیاز است. گوپتا و همکاران [۴۰].

موانع فرهنگی می‌توانند به سه سطح تقسیم شود: فردی، گروهی و سازمانی در سطح فردی، عامل تصویر درک شده، در سطح گروهی عامل سیاستها و عامل به اشتراک گذاشتن دانش و در سطح سازمانی عامل تعهد مدیریت وجود دارد. یک چنین دیدگاه سه سطحی نسبت به عامل فرهنگی یک راه آسان را برای اجرا کنندگان ارائه می‌دهد تا قبل از فکر کردن در مورد پروژه مدیریت دانش، فضا و جو فرهنگی سازمان را ارزیابی کنند. برای ارتقاء محیط مساعد برای مدیریت دانش و بنابراین حداقل کردن ریسک شکست پروژه‌های مدیریت دانش باید به تمام سطوح توجه شد چوا و لام [۱۵].

فاکتورهای شکست در این طبقه عبارتند از:

¹- milestones

²- Self-Correction

- سیاسی^۱: پروژه‌های مدیریت دانش ممکن است به عنوان مانورهای سیاسی از قبیل بدست آوردن کنترل و اختیار در درون سازمان استفاده شوند. می‌توان اثبات کرد شیوه‌ای که قدرت در سازمان انباشته شده و بکار گرفته می‌شود یکی از بزرگترین مانع‌ها برای برپائی مدیریت دانش است در بسیاری از سازمان‌ها قدرت برای اعمال کنترل روی دیگران بکار برده می‌شود اما مدیریت دانش نیاز دارد قدرت را برای استفاده خدمت‌رسانی به دیگران بکار ببرد که به نهادینه شدن بخشنده‌گی و یک نگرش دوستانه نسبت به مشتری هم در داخل شرکت و هم خارج شرکت نیاز دارد. قدرت در سازمان حداقل تا حدودی با کسب اطلاعات و با حفظ آن دور از دسترس دیگران، آمیخته شده است. مدیریت دانش به جریان آرادانه اطلاعات در میان افراد، بخشها و مرزهای سلسله مراتبی سازمان نیاز دارد .

به اشتراک گذاشتن دانش: افراد نمی‌توانند دانش را در درون سازمان به اشتراک گذارند به علت فقدان اعتماد و روحیه احتکار دانش در سازمانهایی که افراد با جریان آزاد اطلاعات نسبت به قدرت‌شان نگران می‌شوند، پخش دانش مشکل و سخت است. فقط هنگامی پخش دانش اتفاق می‌افتد که افراد به همدیگر اعتماد داشته باشند.

- تصویر درک شده: کارمندان دستیابی به دانش دیگران را به عنوان نشانه‌ایی از بی‌کفایتی احساس می‌کنند گوپتارا و همکاران [۴۰].

۲-۲۸-۳- عوامل مدیریتی

مدیریت پروژه: یک پروژه مدیریت دانش چیزی کمتر از یک پروژه نیست و به یک فرایند مدیریت پروژه مناسب نیاز دارد و به مدیریت فعالیت‌های مدیریت دانش به عنوان یک پروژه اشاره دارد.

- پشتیبانی و تعهد^۲ مدیریت ارشد مدیران برای شروع پروژه‌های مدیریت دانش مشتاق دیده می‌شوند اما هنگامی که مشکلات در طول زمان پدیدار می‌شوند، مدیران پروژه‌های مدیریت دانش، عقب‌نشینی می‌کنند.

¹- Politics

²- Management Commitment

پس باید تعهد واضح برای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد - مدیریت تضاد:
برای رفع تضاد در میان ذینفعان داخلی

- مالکیت: بر اساس بررسی صورت گرفته، ۶۴٪ پاسخ کنندگان، فقدان مالکیت^۱ را به عنوان یکی از علل شکست پروژه‌های مدیریت دانش می‌بینند.

- مشارکت مشاوران خارجی: مشارکت مشاوران خارجی چندگانه باعث می‌شود که پروژه‌های مدیریت دانش مسیر پیچیده‌ای را طی کنند و ابهام ایجاد کنند

- درگیری کاربران: اگر کاربران در تمام مراحل اجرای پروژه مشارکت داده نشوند، هنگامی که پروژه گسترده می‌شود نیازمندی‌های دانش کاربران به طورضعیفی استخراج و درک می‌شود چوا و لام [۱۵]

۲-۲-۴- استراتژی

- عدم ارائه متدولوژی مناسب در بکارگیری مدیریت دانش ویچی و همکاران [۱۰۷]
- معماری برنامه ابزارها و روشهایی که مدیریت دانش را با جزئیات شرح دهد.^۲ اگر معماری کامل نباشد یا با سازمان سازگاری نداشته باشد، مدیریت دانش احتمالاً شکست خواهد خورد چوا و لام [۱۵]

۲-۲-۵- فرایندی

فقدان کل‌گرایی در تلاشهای مدیریت دانش^۳

در یک مطالعه انجام شده روی ۳۱ پروژه مدیریت دانش در ۲۰ شرکت، مشخص شد که بیشتر موفقیت‌ها شامل بهبود عملیاتی یک فرایند یا وظیفه جدا به جای دگرگونی اساسی شرکت بوده است. تلاش‌های مدیریت دانش در شرکت به این سمت می‌رود که تقسیم و ریز شوند و هرکدام از بخش‌ها به صورت پراکنده کار کند بطوریکه در نهایت بندرت بتوان یک سازمان را پیدا کرد که یک پایگاه دانش در سراسر شرکت داشته باشد، یعنی بیشتر شرکت‌های بزرگ هنوز فقط فعالیتهای دانش را در حد وظیفه‌ای انجام می‌دهند.

¹ - Lack of Ownerslip

² - spellsout

³ - a lack of holism in Knowledge management efforts

- بررسی بین‌المللی مدیریت دانش ارنست و یانگ نشان می‌دهد که ۵۳٪ پاسخ دهندگان، فرآیندهای استاندارد نشده^۱ را به عنوان یکی از علل شکست پروژه‌های مدیریت دانش می‌بینند. دانپورت و پراسک [۲۰].

۲-۲۸-۶- فن‌آوری اطلاعات

- فن‌آوری: طبقه فن‌آوری به جنبه‌ای از زیر ساخت‌ها/ ابزارها و تکنولوژی اشاره دارد. عده‌ای اعتقاد دارند که فن‌آوری به عنوان درمان مشکلات مدیریت دانش معرفی شده است، زیرا که یک راهکار روشن و ملموس را ارائه می‌کند در برابر عدم تعادل، باید از تمرکز بیش از اندازه روی فن‌آوری احتیاط کرد. داونپورت و پراسک [۲۰].

نوناکا و تاکاچی نوناکا [۶۷] فن‌آوری را صرفاً به عنوان یک تواناساز در نظر می‌گیرند زیرا که تلاش‌های مدیریت دانش را پشتیبانی می‌کند. بررسی بین‌المللی مدیریت دانش ارنست و یانگ نشان می‌دهد ۵۵٪ پاسخ دهندگان فن‌آوری به عنوان مانعی برای اجرای موفق مدیریت دانش می‌نگرند.

چوا و لام [۱۵] عوامل شکست مرتبط با فن‌آوری را به صورت اتصال، قابلیت استفاده و اعتماد بیش از حد طبقه بندی کرده‌اند.

- اتصال^۲ زیر ساخت فنی نمی‌تواند تعداد دسترسی‌های همزمان مورد نیاز را با توجه به محدودیت پهنای باند پشتیبانی کند.

- قابلیت استفاده^۳ ابزارهای مدیریت دانش یک سطح ضعیف از توانایی استفاده را داشته و کاربران مدیریت دانش این ابزارها را سنگین و پیچیده می‌بینند.

اعتماد بیش از حد^۴: اعتماد بیش از حد به ابزارهای مدیریت دانش به چشم‌پوشی از بعضی جنبه‌های دیگر منجر شود.

¹ - Non-Standardrzed Processes

² - connection

³ - Usability

⁴ - Over-Reliance

۲-۲۸-۷- محتوی دانش^۱

به ویژگی‌ها و دارایی‌های خود دانش اشاره دارند محتوی خارج از رده، نامربوط، دارای ساختار ضعیف و نامناسب یا همگرایی ضعیف، می‌تواند عل شکست پروژه مدیریت دانش باشد زیرا کاربران نمی‌توانند به اهداف‌شان با توجه به محتوی نامناسب برسند. اگر محتوی پراکنده باشد حتی با تکنولوژی‌های پیچیده و فرایندهایی با کارایی عالی و فرهنگ دانش محور، غیر ممکن است که بتوان موفق شد

بنابراین در هر مرحله از پروژه مدیریت دانش باید موضوعات مرتبط با محتوی، به اندازه کافی تعیین و مشخص شوند، یعنی باید درک درستی از کاربران مدیریت دانش، مسائلی که آنها با آن روبرو هستند، جایگاه راهکارها را برای مشکلاتشان پیدا می‌کنند و بهتر برآورد کردن نیازهایشان را شناسایی کنند.

فاکتورهای شکست در این طبقه عبارتند از:

- پوشش^۲: اگر محتوی بطور جداگانه و پراکنده از گروههای مختلف کاربران مدیریت دانش بدست آمده بنابراین محتوی کارکردی نمی‌تواند کسب شود.

- ساختار: اگر محتوی در یک فرمت ساختار نیافته قرار دارد که برای انجام وظایف موجود بی معنی است. و کاربران مدیریت دانش محتوی را غیر قابل هضم می‌یابند.

- رایج بودن و مربوط بودن^۳: محتوی، یازمینه سازی نشده یا برای برآوردن کاربران مدیریت دانش جریان نیافته است.

- استخراج دانش^۴ (پالایش): یک مکانیزم موثر برای استخراج دانش از پرسش‌ها و بحث‌ها وجود ندارد، بنابر این دانش با ارزش، مبهم باقی می‌ماند چوا و لام [۱۵]

۲-۲۸-۸- منابع انسانی

- بررسی بین‌المللی مدیریت دانش ارنست و یانگ، نشان داد ۳۰٪ پاسخ دهندگان به ورود و خروج افراد^۵ به عنوان مانعی برای اجرای موفق مدیریت دانش می‌نگرند

1- Content

2- Coverage

3- Currency and Relevance

4- Knowledge distillation

5- staff Turnover

- مدیریت توجهات: یکی دیگر از مشکلات مدیریت دانش در رابطه با عدم توجه به ظرفیت یادگیری افراد در سازمان است. باید تلاش‌ها را برای مدیریت دانش جهت طراحی برنامه‌هایی که توجه افراد را حداکثر و حواس پرتی آنها حداقل می‌کند افزایش داد. یکی از زمینه‌ها در عملیات دانشی آینده، مدیریت توجهات خواهد بود در رابطه با اینکه، چگونه دانش را به طور موثر کسب کنیم و چگونه از تکنولوژی برای کسب و حفظ آن استفاده کنیم داوینپورت [۲۰]

ناکارایی در مهارت کلامی: بر اساس ساختار اجتماعی دانش، که از طریق شرح و روایت انجام می‌شود زبان عامل مهمی است. در ساخت این شرح و روایت، زبان اطلاعات را از قلمرو فرهنگی و فیزیکی پالایش و سازماندهی می‌کند و آنها را به سمت با معنی بودن انتقال می‌دهد که تجربه و مهارت انسانی را تشکیل می‌دهد. ساختارهای تشریح و روایت، معانی بیان و گرامر زبان، شکل خاصی را برای موضوعات و اهدافی که برای معنی دادن ظاهر شده‌اند تحمیل می‌کند.

- خبرگی کسب و کار: هنگامی که پروژه اجرا شود، عدم شناسایی با مهارت‌های کسب و کار که برای عملیات و ادامه فعالیت‌های مورد نیاز است، منجر به شکست پروژه می‌شود چوا و لام [۱۵]

۲-۲-۹- مالی

- حمایت ملی: مسئله حمایت ملی روی توانایی سازمان برای تغییر و سازگاری با مدیریت دانش اثر خواهد گذاشت.

- هزینه پروژه: هزینه‌های اولیه پروژه مدیریت دانش افزون بر آن چیزی باشد که پیش‌بینی شده بود.

- هزینه نگهداری^۱: هزینه نگهداری سیستم‌های مدیریت دانش، مانع بزرگی است که باعث می‌شود مدیران، پروژه را خاتمه دهند چوا و لام [۱۵].

¹ - maintenance

۲-۲-۲۸-۱۰- زمان

کمبود زمان باعث می‌شود کارگران دانشی شکایت کنند و خسته شوند که به علت مشغول بودن بیش از حد، زمان کمی برای پخش دانش دارند از طرف دیگر به عنوان یک نظم خاص، مدیریت شرکتهای معدودی زمان محدودی را برای اخذ و گرفتن دانش از درون و بیرون سازمان اختصاص می‌دهند لانگ [۵۳].

۲-۲-۲۸-۱۱- پیچیدگی

پژوهش‌های انجام شده بر روی اجرای سیستم‌های ERP، نیاز به کاهش پیچیدگی سیستم کاربردی^۱ را نشان می‌دهد. احتمال موفقیت پروژه با کاهش حیطه پروژه، نرم افزار، پیچیدگی و متناسب سازی^۲ مرتبط است. تعیین حوزه سیستم‌های قابل توجه با کوچکتر یا مرحله بندی^۳ به صورت یک سری از فازهای اجرایی پشت سرهم، یک ابزار مهم کاهش پیچیدگی است.

به روشی مشابه، کاهش، حذف و سفارشی کردن نرم افزار مدیریت دانش برای کاهش ریسک، الزامی است که جزئی از نیازمندی‌های کسب و کار، برای تعیین وظیفه‌مندی نرم افزار است.

عده‌ای دیگر از محققین شاخص‌های متعددی را برای موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش شناسایی کرده‌اند که عبارتند از:

- افزایش در منابعی که به پروژه‌ها اختصاص داده شده مانند افراد و بودجه
- افزایش و رشد در حجم محتوای دانش و استفاده از آن (یعنی اینکه تعداد مستندات و دسترسی برای مخازن و مشارکت کنندگان افزایش یابد)
- احتمال اینکه پروژه توسط حمایت یک یا دو نفر به حیات خود ادامه می‌دهد زیرا پروژه یک کار سازمانی است نه یک تلاش فردی داوونپورت [۲۰].

۲-۲-۲۹- نتیجه گیری

از میان عواملی که در چرخه مدیریت دانش به آنها پرداخته شد، دو عامل اساسی

1- Application

2- Customization

3- Functionality

« خلق دانش» و « انتقال دانش» تاثیر بسزائی بر برنامه ها و استراتژی مدیریت دانش دارند. از این رو در این تحقیق از بین این عوامل چهار گانه دو عامل خلق دانش و انتقال دانش به عنوان متغیرهای وابسته تحقیق در نظر گرفته شده اند. از طرف دیگر پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی مدیریت دانش متسلزم این است که عوامل انسانی و ... دارای ویژگی های خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشند وجود شکاف و ناهماهنگی در بین این عوامل مانع پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی مدیریت دانش خواهد شد بنابراین شناخت و وضعیت عوامل سازمانی از حیث ویژگی های لازم برای پیاده سازی استراتژی مدیریت دانش اقدام اولیه مهمی است که می تواند بنیان مستحکمی برای اقدامات بعدی در این راستا فراهم سازد. از این رو در این پژوهش از میان عوامل سازمانی متعددی که در مدل های سازمانی مختلف ذکر شده اند به بررسی عامل کلیدی فرهنگ سازمانی در ارتباط با مدیریت دانش پرداخته می شود.

اطلاعاتی که در زمینه مدیریت دانش در سازمان های دولتی وجود دارد تقریباً ناچیز است. که چگونه از دانش به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی استفاده کنیم. در این پژوهش به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل و توانایی خلق دانش و انتقال دانش در پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات پرداخته می شود.

فصل سوم

روش شناسی تحقیق

۳-۱- مقدمه

در این فصل ابتدا تقسیم بندی از روشهای تحقیق در علوم رفتاری با توجه به دو ملاک هدف تحقیق و نحوه گردآوری وجود دارد. سپس به نحوه گردآوری در این پژوهش که به صورت سرشماری صورت گرفته، پرداخته شده است. ابزار اندازه گیری پرسشنامه ای بوده که شاخص های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را در بر می گیرد. برای روایی پرسشنامه از رهنمود های اساتید محترم و برای پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ بهره گرفته ایم. و در نهایت از آمار توصیفی در تجزیه و تحلیل سوالات عمومی پرسشنامه و از آمار استنباطی که ضریب همبستگی اسپیرمن و تحلیل واریانس را در بر می گیرد، برای نشان دادن ارتباط میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش استفاده می گردد.

۳-۲- روش تحقیق

به طور کلی روشهای تحقیق در علوم رفتاری را می توان با توجه به دو ملاک الف) هدف تحقیق ب) نحوه گردآوری داده ها تقسیم کرد.

الف) دسته بندی تحقیقات بر حسب هدف

تحقیقات علمی بر اساس هدف تحقیق به سه دسته تقسیم می شوند که عبارتند از: بنیادی، کاربردی و تحقیق و توسعه

۱- تحقیقات بنیادی

۲- تحقیقات کاربردی

۳- تحقیق و توسعه

ب) دسته بندی تحقیقات بر حسب نحوه گردآوری داده ها

تحقیقات علمی را بر اساس چگونگی به دست آوردن داده های مورد نیاز می توان به دسته های زیر تقسیم کرد:

۱- تحقیق آزمایشی

۲- تحقیق توصیفی (غیر آزمایشی)

۱- روشهای تحقیق آزمایشی:

به منظور برقراری رابطه علت و معلولی میان دو یا چند متغیر از طرح‌های آزمایشی استفاده می‌شود. ویژگی این نوع تحقیقات عبارت است از:

الف) متغیرهای مستقل دستکاری می‌شوند ب) سایر متغیرها به جز متغیر وابسته ثابت نگه داشته شده و کنترل می‌شوند ج) تأثیر متغیر(های) مستقل بر متغیر وابسته مشاهده می‌شود. برای این منظور گروه‌های آزمایشی و گواه مورد استفاده قرار می‌گیرند و از طریق آنها، تفاوت میان آزمودنی‌ها کنترل می‌شود.

۲- تحقیق توصیفی

تحقیق توصیفی شامل مجموعه روشهایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط با پدیده‌های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود با یاری دادن به فرایند تصمیم‌گیری باشد. تحقیقات توصیفی را می‌توان به دسته‌های زیر تقسیم نمود:

۱- تحقیق پیمایشی

۲- تحقیق همبستگی

۳- اقدام پژوهی

۴- بررسی موردی

۵- تحقیق پس رویدادی

یکی از انواع روش‌های تحقیق توصیفی روش همبستگی است که رابطه میان متغیرها را بر اساس هدف تحقیق تحلیل می‌نماید. تحقیقات همبستگی را می‌توان برحسب هدف به سه دسته تقسیم نمود:

الف) مطالعه همبستگی دو متغیری

ب) تحلیل رگرسیون

ج) تحلیل ماتریس همبستگی یا کوواریانس

در مطالعات همبستگی دو متغیری هدف بررسی رابطه دو به دو متغیرهای موجود در تحقیق است. در تحلیل رگرسیون، هدف پیش‌بینی تغییرات یک یا چند متغیر وابسته از چند

متغیر مستقل باشد از مدل رگرسیون چندگانه استفاده می‌شود در صورتی که هدف پیش‌بینی همزمان چند متغیر وابسته از متغیرهای مستقل یا زیرمجموعه‌ای از آنها باشد از مدل رگرسیون چند متغیری استفاده می‌شود. در بعضی از مجموعه همبستگی‌های دو متغیری، متغیرهای مورد بررسی، در جداولی بنام ماتریس همبستگی یا کوواریانس استفاده می‌شود. نادری و نراقی [۲۷].

با توجه به مقدمه ذکر شده در خصوص انواع روشهای تحقیق مبتنی بر هدف تحقیق و نحوه گردآوری داده‌ها و با توجه به ماهیت پژوهش حاضر و انطباق ویژگی‌های آن با دسته‌های فوق‌الذکر می‌توان بیان نمود که بر اساس هدف تحقیق، پژوهش حاضر از نوع کاربردی است چرا که هدف از انجام آن بررسی وضعیت عوامل سازمانی وزارت کار و امور اجتماعی، تعیین درجه انطباق آنها با الزامات سازمانی مورد نیاز برای موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش و ارائه پیشنهادات مناسب در این زمینه می‌باشد.

مسئله پژوهش از نوع همبستگی است که پژوهشگر با استفاده از یک گروه آزمودنی، حداقل در باره دو متغیر بدون اینکه هیچ یک از آنها را درستکاری یا کنترل کند، اطلاعاتی بدست می‌آورد در این نوع تحقیقات هدف میزان هماهنگی بین تغییرات دو متغیر است.

از سوی دیگر بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها، از آنجا که در این پژوهش به توصیف و تشریح رابطه میان متغیرها (متغیرهای مستقل و وابسته) و توصیف نظرات آزمودنی‌های تحقیق در خصوص مولفه‌ها و شاخص‌های موجود در پرسشنامه پرداخته می‌شود و نیز به منظور بررسی آماری، روش پژوهش پیمایشی است؛ بنابراین، این تحقیق از انواع تحقیقات توصیفی- پیمایشی در این تحقیق دو دسته متغیرهای مستقل و وابسته مورد بررسی قرار می‌گیرند. متغیرهای وابسته شامل دو مولفه خلق دانش و انتقال دانش از چرخه مدیریت دانش است و متغیر مستقل شامل فرهنگ سازمانی موثر بر استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش می‌باشند.

۳-۳- جامعه آماری

معمولاً در هر پژوهش، جامعه مورد بررسی، مجموعه‌ای است که پژوهشگر مایل است در باره صفت(های) متغیر واحدهای آن به مطالعه بپردازد.

با توجه به این تعریف، جامعه مورد بررسی در این پژوهش، شامل تمامی نیروی انسانی پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به تعداد ۷۸ نفر می‌باشد.

۳-۴- نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز در باره افراد جامعه معمولاً می‌توان از یکی از روشهای زیر استفاده نمود:

۱- گردآوری داده‌ها از طریق شمارش کامل افراد جامعه (سرشماری)

۲- گردآوری داده‌ها از طریق نمونه‌گیری

از آنجا که در این پژوهش، به دلیل محدودیت واحدهای جامعه امکان گردآوری داده‌ها از طریق شمارش کامل وجود دارد، لذا داده‌های مورد نیاز از طریق سرشماری جمع‌آوری شده است.

۳-۵- ابزار اندازه‌گیری در تحقیق

با توجه به ماهیت طرح تحقیقی (توصیفی بودن آن) به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز و آزمون سئوالات تحقیق، در این پژوهش از ابزار پرسشنامه و اسناد و مدارک استفاده می‌شود پرسشنامه یکی از ابزارهای رایج پژوهشی و روش مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است.

پرسشنامه مجموعه‌ای از سئوالات است که پاسخ دهنده یا ملاحظه آنها پاسخ لازم را ارائه می‌دهد. در این پژوهش، برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای ۳۹ سئوالی طراحی شده است که شامل سه بخش می‌باشد، بخش اول ۵ پرسش در خصوص مشخصات دموگرافیکی یا جمعیت شناختی پاسخگویان است. پرسش‌هایی که برای سنجش هر یک از مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد بررسی، مورد استفاده قرار گرفته‌اند به شرح زیر می‌باشند:

پرسشهای مربوط به فرهنگ سازمانی		
ردیف	عوامل	سئوالات
۱	فرهنگ سازمانی	از ۱ تا ۱۶
۲	فرهنگ تسهیم	۱،۲،۳،۷،۱۰،۱۱،۱۳،۱۴،۱۵
۳	فرهنگ یادگیری	۴،۵،۶،۸،۹،۱۲،۱۶

پرسشهای مربوط به مولفه‌های مدیریت دانش		
ردیف	مولفه‌ها	سئوالات
۱	مدیریت دانش	از ۱۷ تا ۳۹
۲	خلق دانش	۱۷،۱۸،۱۹
۳	انتقال دانش	از ۲۰ تا ۳۹

۳-۶- روشهای آماری مورد استفاده

۳-۶-۱- آمار توصیفی

در این تحقیق از آمار توصیفی در تجزیه و تحلیل سئوالات عمومی پرسشنامه استفاده شده است. جدول توزیع فراوانی، درصد، فراوانی تجمعی، میانگین و انحراف معیار از جمله عوامل توصیفی است که در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است.

۳-۶-۲- آمار استنباطی

در این تحقیق از ضریب همبستگی اسپیرمن، تحلیل واریانس، و سایر روشهای آماری مورد نیاز در طول فرآیند پژوهش استفاده شده است.

۳-۶-۳- ضریب همبستگی اسپیرمن

تحلیل همبستگی ابزاری آماری است که به وسیله آن می‌توان درجه‌ای که یک متغیر به متغیر دیگر از نظر خطی مرتبط است را اندازه‌گیری نمود. همبستگی را معمولاً با تحلیل

رگرسیون به کار می‌برند. همبستگی معیاری است که برای تعیین میزان ارتباط بین دو متغیر استفاده می‌شود. در همبستگی در باره دو معیار بحث می‌شود: ضریب همبستگی و ضریب تعیین.

اگر از ضریب تعیین ریشه دوم بگیریم، به مقدار بدست آمده ضریب همبستگی می‌گوییم. ضریب همبستگی شدت رابطه و همچنین نوع رابطه، مستقیم یا معکوس، را نشان می‌دهد. و مقدار آن همواره بین ۱-۱- است.

ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن برای سنجش همبستگی دو متغیر با مقیاس ترتیبی به کار می‌رود و مقدار آن بین ۱-۱- است و هر چه به ۱ نزدیک باشد نشان دهنده همبستگی مثبت زیاد (مستقیم) است و هر چه به ۱- نزدیک باشد نشان دهنده همبستگی منفی (عکس) می‌باشد. آذر [۱].

۳-۶-۴- قابلیت اعتبار (روایی):

روایی تعیین می‌کند ابزار تهیه شده تا چه حد مفهوم خاص مورد نظر را اندازه می‌گیرد. روایی را در سه گروه طبقه‌بندی می‌کنند: روایی محتوا، روایی وابسته به معیار و روایی سازه.

روایی محتوا ویژگی ساختاری ابزاری است که همزمان با تدوین، آزمون با آن سنجیده می‌شود. روایی محتوا به قضاوت داوران بستگی دارد. از این رو روایی محتوای آزمون معمولاً توسط افراد متخصص در موضوع مطالعه تعیین می‌شود. روایی محتوا اطمینان می‌دهد که ابزار مورد نظر به تعداد کافی پرسش‌های مناسب برای اندازه‌گیری مفهوم مورد سنجش در بردارد. به عبارت دیگر روایی محتوا نشان می‌دهد که ابعاد و عناصر یک مفهوم تا چه حد تحت پوشش دقیق قرار گرفته است. در این پژوهش برای سنجش روایی ابزار تحقیق بدین صورت عمل شده که تک تک سئوالات آزمون با مطالعه و بررسی منابع مطالعاتی مختلف تهیه شده و سپس با استفاده از نظرات اساتید راهنما و مشاور پژوهش و چند تن دیگر از استادان مسلط به موضوع و نیز چند نفر از آزمودنی‌های تحقیق روایی این سئوالات مورد سنجش قرار گرفت.

۳-۶-۵- قابلیت اعتماد (پایایی)

پایایی، یکی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری است. مفهوم یاد شده با این امر سروکار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه حد اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد. از جمله تعاریفی که برای قابلیت اعتماد ارائه شده می‌توان به تعریف ایبل و فریبسی^۱ اشاره کرد، همبستگی میان یک مجموعه از نمرات و مجموعه دیگری از نمرات در یک آزمون معادل که به صورت مستقل در یک گروه آزمودنی به دست آمده است.

با توجه به این امر ضریب قابلیت اعتماد معمولاً از صفر (عدم ارتباط) تا +۱ (ارتباط کامل) است. ضریب قابلیت اعتماد نشانگر آن است که تا چه اندازه ابزار اندازه‌گیری ویژگی‌های با ثبات آزمودنی و یا ویژگی‌های متغیر و موقتی آن را می‌سنجد.

برای محاسبه ضریب قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری شیوه‌های مختلفی به کار برده می‌شود. از آن جمله می‌توان به الف) اجرای دوباره آزمون (روش بازآزمایی) ب) روش موازی (همتا) ج) روش تصنیف (دو نیمه کردن) د) روش کودر - ریچاردسون و روش آلفای کرونباخ اشاره کرد. سرمد و همکاران [۱۷].

در این پژوهش به منظور تعیین ضریب قابلیت اعتماد از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش برای محاسبه همبستگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه به کار می‌رود. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیر مجموعه سؤال‌های پرسشنامه (یا زیر آزمون) و واریانس کل را محاسبه کرد، سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را تعیین نمود: که در آن:

J: تعداد زیر مجموعه سوالات پرسشنامه یا آزمون است.

$$S^2_j: \text{واریانس زیر آزمون } J \text{ ام}$$

$$S^2: \text{واریانس کل آزمون}$$

براین اساس، با محاسبه نمرات مربوط به ۲۵ نمونه اولیه، ضریب قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری در تحقیق حاضر ۰/۸۸ می‌باشد.

$$ra = \frac{j}{j-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right)$$

فرمول آلفای کرونباخ. سرمد و همکاران [۱۷]

¹ - Ebile and frisbie

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده ها

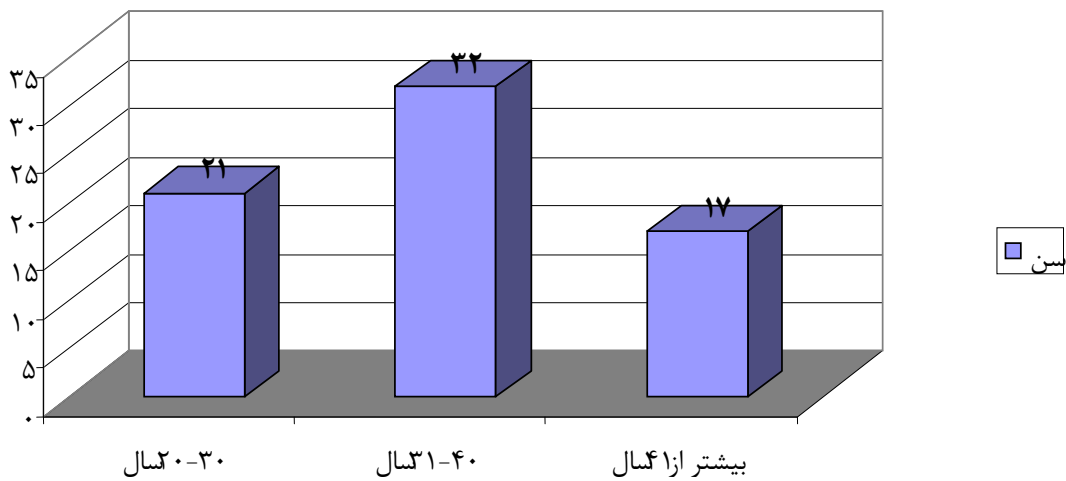
۴-۱- مقدمه:

در این فصل به توزیع فراوانی سن پاسخ دهندگان، سابقه پاسخ دهندگان، تحصیلات پاسخ دهندگان و شغل پاسخ دهندگان پرداخته شده است که هر کدام از این فراوانی ها به صورت نمودار نمایش داده شده است سپس تحلیل واریانس یک طرفه و میانگین انتقال و خلق دانش برای رده های مختلف سنی و رده های مختلف سابقه خدمت و ... محاسبه شده است و در انتها ضریب همبستگی اسپیرمن برای نشان دادن ارتباط میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش استفاده شده است.

جدول ۴-۱- توزیع فراوانی سن پاسخ دهندگان

		فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
	20-30 سال	21	30.0	30.0	30.0
	31-40 سال	32	45.7	45.7	75.7
	بیشتر از 41 سال	17	24.3	24.3	100.0
	مجموع	70	100.0	100.0	

۴=۱- نمودار توزیع فراوانی سن پاسخ دهندگان

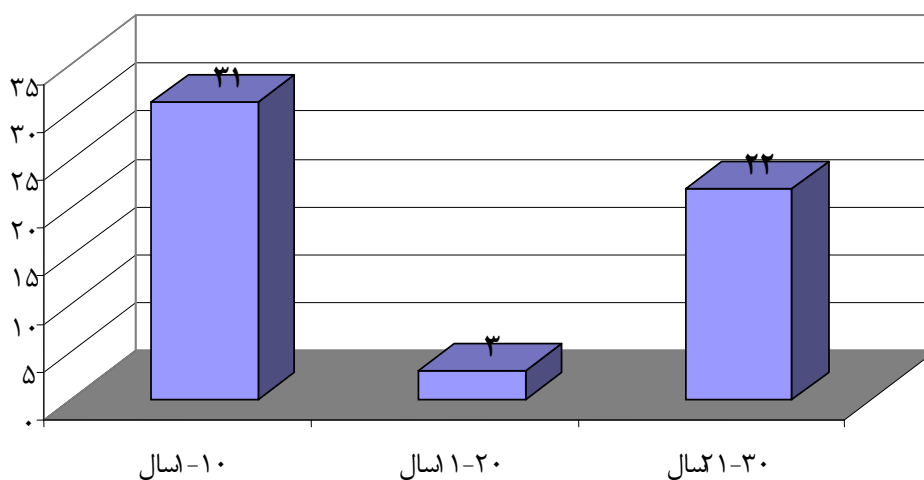


بر اساس پاسخهای ارائه شده ۳۰٪ (۲۱ نفر) دارای سنی بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۵.۷٪ (۳۲ نفر) ۳۱ تا ۴۰ سال و ۲۴.۳٪ (۱۷ نفر) دارای سنی بالاتر از ۴۱ سال را ارائه کرده اند.

جدول ۴-۲- توزیع فراوانی سابقه پاسخ دهندگان

		فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
	1-10 سال	31	44.3	55.4	55.4
	11-20 سال	3	4.3	5.4	60.7
	21-30 سال	22	31.4	39.3	100.0
	مجموع	56	80.0	100.0	
	بی پاسخ	14	20.0		
مجموع		70	100.0		

۴-۲- نمودار توزیع فراوانی سابقه پاسخ دهندگان

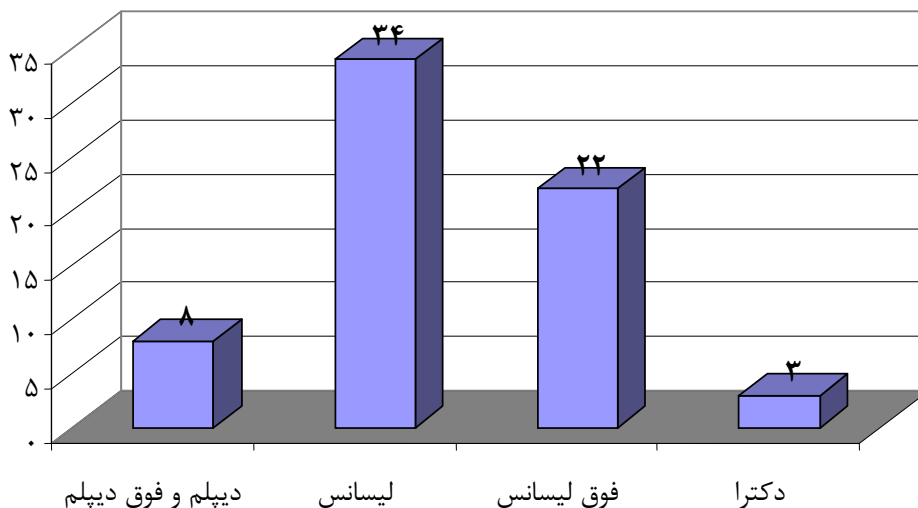


بر اساس پاسخهای ارائه شده ۴۴.۳٪ (۳۱ نفر) دارای سابقه شغلی مابین ۱-۱۰ سال، ۴.۳٪ (۳ نفر) دارای سابقه مابین ۱۱-۲۰ سال و ۳۱.۴٪ (۲۲ نفر) دارای سابقه ای بالاتر از ۲۱ سال را ارائه کرده اند. ۲۰٪ (۱۴ نفر) نیز به این سوال پاسخ نداده اند

جدول ۳-۴- توزیع فراوانی تحصیلات پاسخ دهندگان

		فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
	دیپلم و فوق دیپلم	8	11.4	11.9	11.9
	لیسانس	34	48.6	50.7	62.7
	فوق لیسانس	22	31.4	32.8	95.5
	دکتر	3	4.3	4.5	100.0
	مجموع	67	95.7	100.0	
	بی پاسخ	3	4.3		
مجموع		70	100.0		

نمودار توزیع فراوانی تحصیلات پاسخ دهندگان

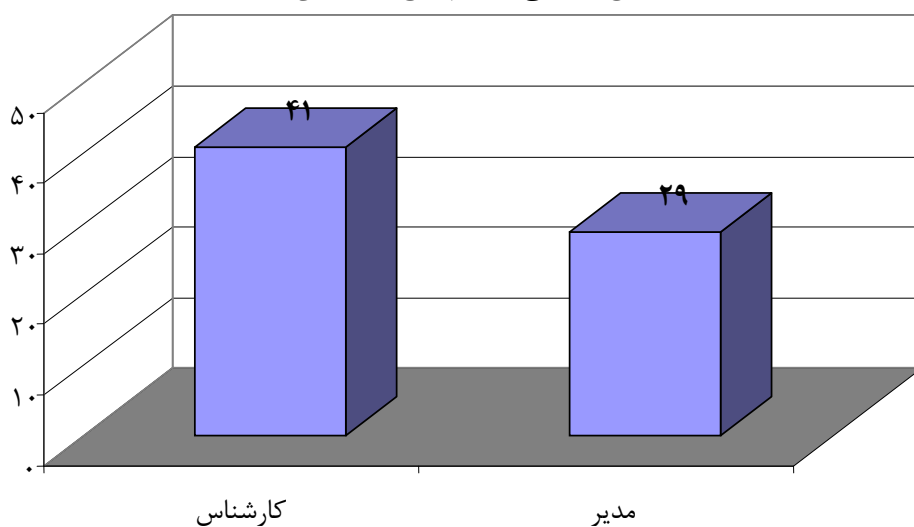


براساس پاسخهای ارائه شده ۱۱.۴٪ (۸ نفر) دارای تحصیلات دیپلم و فوق دیپلم، ۴۶.۶٪ (۳۴ نفر) دارای تحصیلات لیسانس، ۳۱.۴٪ (۲۲ نفر) دارای تحصیلات فوق لیسانس و ۴.۳٪ (۳ نفر) نیز دارای مدرک دکتر بوده اند. ۴.۳٪ (۳ نفر) نیز به این سوال پاسخ نداده اند.

جدول ۴-۴- توزیع فراوانی شغل پاسخ دهندگان

		فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
	کارشناس	41	58.6	58.6	58.6
	مدیر	29	41.4	41.4	100.0
	مجموع	70	100.0	100.0	

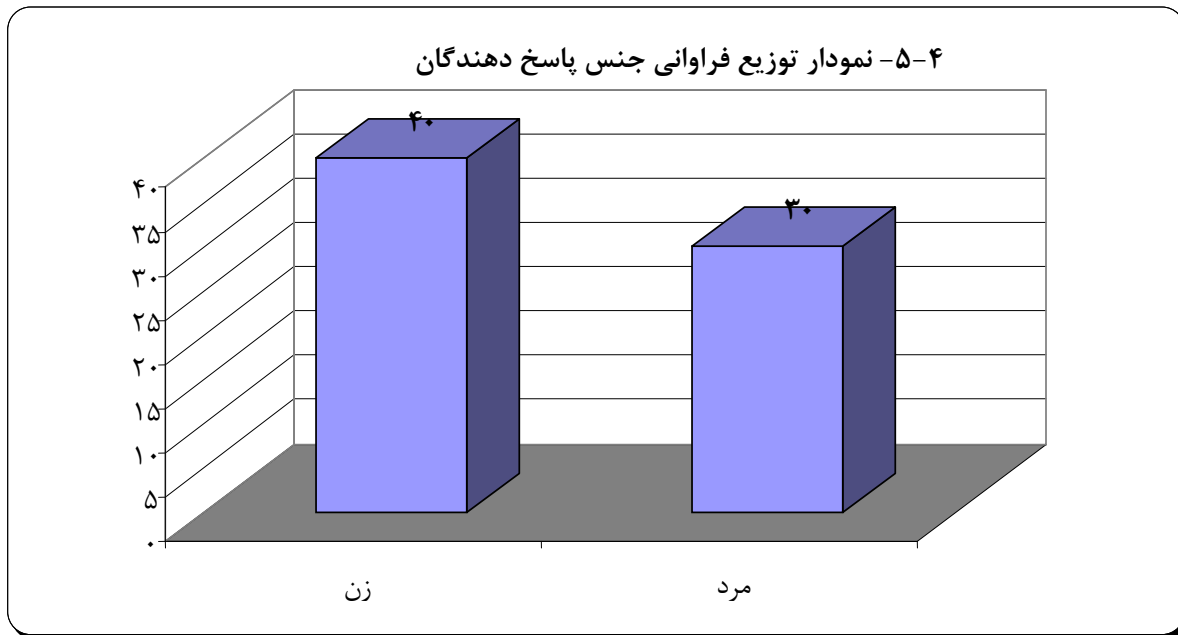
۴-۴- نمودار توزیع فراوانی شغل پاسخ دهندگان



در بررسی وضعیت شغلی پاسخ دهندگان ۵۸.۶٪ (۴۱ نفر) کارشناس و ۴۱.۴٪ (۲۹ نفر) مدیر بوده اند.

جدول ۴-۵- توزیع فراوانی جنس پاسخ دهندگان

		فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
	زن	40	57.1	57.1	57.1
	مرد	30	42.9	42.9	100.0
	مجموع	70	100.0	100.0	



در بررسی جنسیت پاسخ دهندگان ۵۷.۱٪ (۴۰ نفر) زن و ۴۲.۹٪ (۳۰ نفر) نیز مرد بوده اند.

بین فرهنگ تسهیم و خلق دانش رابطه معناداری وجود دارد.

جهت تعیین وجود همبستگی و رابطه معنادار بین متغیرها چون پاسخهای ارائه شده طیف لیکرت است لذا از ضریب همبستگی ناپارامتری اسپیرمن استفاده می کنیم.

۴-۶- جدول ضریب همبستگی اسپیرمن بین خلق دانش و فرهنگ تسهیم

		فرهنگ تسهیم	خلق دانش
اسپیرمن	فرهنگ تسهیم	ضریب همبستگی	1.000
		سطح معناداری	.
		تعداد مشاهدات	70
	خلق دانش	ضریب همبستگی	.372(**)
		سطح معناداری	.002
		تعداد مشاهدات	70

**همبستگی در سطح ۰.۰۱ معنادار است

$$\begin{cases} H_0: \rho = 0 \\ H_1: \rho \neq 0 \end{cases}$$

ρ : ضریب همبستگی تسهیم و خلق دانش

میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر برابر ۰.۳۷۲ با سطح معناداری ۰.۰۰۲ است. چون میزان سطح معناداری از میزان خطای ۰.۱ کمتر است لذا فرض وجود رابطه معنادار بین دو متغیر تحت بررسی با ۹۹٪ اطمینان تایید می گردد. میزان ضریب همبستگی دو متغیر مثبت است که بیان کننده این نکته است که با افزایش فرهنگ تسهیم خلق دانش نیز افزایش می یابد.

بین فرهنگ یادگیری و خلق دانش رابطه معناداری وجود دارد.

۷-۴- جدول ضریب همبستگی اسپیرمن بین خلق دانش و فرهنگ یادگیری

		خلق دانش	فرهنگ یادگیری	
اسپیرمن	خلق دانش	ضریب همبستگی	1.000	.410(**)
		سطح معناداری	.	.000
		تعداد مشاهدات	70	70
	فرهنگ یادگیری	ضریب همبستگی	.410(**)	1.000
		سطح معناداری	.000	.
		تعداد مشاهدات	70	70

**همبستگی در سطح ۰.۰۱ معنادار است

$$\begin{cases} H_0: \rho = 0 \\ H_1: \rho \neq 0 \end{cases}$$

ρ : ضریب همبستگی فرهنگ یادگیری و خلق دانش

میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر برابر ۰.۴۱ با سطح معناداری ۰.۰۰۰ است. چون میزان سطح معناداری از میزان خطای ۰.۱ کمتر است لذا فرض وجود رابطه معنادار بین دو متغیر تحت بررسی با ۹۹٪ اطمینان تایید می گردد. میزان ضریب همبستگی دو متغیر مثبت است که بیان کننده این نکته است که با افزایش فرهنگ یادگیری خلق دانش نیز افزایش می یابد. لذا می توان نتیجه گرفت که بین عناصر فرهنگ سازمانی و خلق دانش رابطه معناداری وجود دارد

بین فرهنگ تسهیم و انتقال دانش رابطه معناداری وجود دارد.

جهت تعیین وجود همبستگی و رابطه معنادار بین متغیرها چون پاسخهای ارائه شده طیف لیکرت است لذا از ضریب همبستگی ناپارامتری اسپیرمن استفاده می کنیم.

۴-۸- جدول ضریب همبستگی اسپیرمن بین انتقال دانش و فرهنگ تسهیم

		فرهنگ تسهیم	انتقال دانش	
اسپیرمن	فرهنگ تسهیم	ضریب همبستگی	1.000	.315(**)
		سطح معناداری	.	.008
		تعداد مشاهدات	70	70
	انتقال دانش	ضریب همبستگی	.315(**)	1.000
		سطح معناداری	.008	.
		تعداد مشاهدات	70	70

**همبستگی در سطح ۰.۰۱ معنادار است

$$\begin{cases} H_0: \rho = 0 \\ H_1: \rho \neq 0 \end{cases}$$

ρ : ضریب همبستگی فرهنگ تسهیم و انتقال دانش

میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر برابر ۰.۳۱۵ با سطح معناداری ۰.۰۰۸ است. چون میزان سطح معناداری از میزان خطای ۰.۱ کمتر است لذا فرض وجود رابطه معنادار بین دو متغیر تحت بررسی با ۹۹٪ اطمینان تایید می گردد. میزان ضریب همبستگی دو متغیر مثبت است که بیان کننده این نکته است که با افزایش فرهنگ سازمانی انتقال دانش نیز افزایش می یابد.

بین فرهنگ یادگیری و انتقال دانش رابطه معناداری وجود دارد.

۹-۴- جدول ضریب همبستگی اسپیرمن بین انتقال دانش و فرهنگ یادگیری

		انتقال دانش	فرهنگ یادگیری	
اسپیرمن	انتقال دانش	ضریب همبستگی	1.000	.349(**)
		سطح معناداری	.	.003
		تعداد مشاهدات	70	70
	فرهنگ یادگیری	ضریب همبستگی	.349(**)	1.000
		سطح معناداری	.003	.
		تعداد مشاهدات	70	70

**همبستگی در سطح ۰.۰۱ معنادار است

$$\begin{cases} H_0: \rho = 0 \\ H_1: \rho \neq 0 \end{cases}$$

ρ : ضریب همبستگی فرهنگ یادگیری و انتقال دانش

میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر برابر ۰.۳۴۹ با سطح معناداری ۰.۰۰۳ است. چون میزان سطح معناداری از میزان خطای ۰.۱ کمتر است لذا فرض وجود رابطه معنادار بین دو متغیر تحت بررسی با ۹۹٪ اطمینان تایید می گردد. میزان ضریب همبستگی دو متغیر مثبت است که بیان کننده این نکته است که با افزایش فرهنگ یادگیری انتقال دانش نیز افزایش می یابد.

بین خلق دانش و انتقال دانش رابطه معناداری وجود دارد.

جهت تعیین وجود همبستگی و رابطه معنادار بین متغیرها چون پاسخهای ارائه شده طیف لیکرت است لذا از ضریب همبستگی ناپارامتری اسپیرمن استفاده می کنیم.

۴-۱۰- جدول ضریب همبستگی اسپیرمن بین خلق دانش و انتقال دانش

		انتقال دانش	خلق دانش	
اسپیرمن	انتقال دانش	ضریب همبستگی	1.000	.358(**)
		سطح معناداری	.	.002
		تعداد مشاهدات	70	70
	خلق دانش	ضریب همبستگی	.358(**)	1.000
		سطح معناداری	.002	.
		تعداد مشاهدات	70	70

**همبستگی در سطح ۰.۰۱ معنادار است

$$\begin{cases} H_0: \rho = 0 \\ H_1: \rho \neq 0 \end{cases}$$

ρ : ضریب همبستگی خلق دانش و انتقال دانش

میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر برابر ۰.۳۵۸ با سطح معناداری ۰.۰۰۲ است. چون میزان سطح معناداری از میزان خطای ۰.۱ کمتر است لذا فرض وجود رابطه معنادار بین دو متغیر تحت بررسی با ۹۹٪ اطمینان تایید می گردد. میزان ضریب همبستگی دو متغیر مثبت است که بیان کننده این نکته است که با افزایش خلق دانش، انتقال دانش نیز افزایش می یابد.

میزان خلق دانش در رده های سنی مختلف

در این قسمت مایل به بررسی این فرضیه هستیم که آیا متوسط خلق دانش در رده های سنی مختلف یا یکدیگر برابر است یا خیر؟ جهت انجام این آزمون از آزمون آنالیز واریانس استفاده می کنیم.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 = \mu_{20-30} = \mu_{31-40} = \mu_{>40} \\ H_1: \exists i \mid \mu_i \neq \mu_j \end{array} \right.$$

μ : میانگین خلق دانش

۱۱-۴- جدول تحلیل واریانس یک طرفه برای مقایسه میانگین خلق دانش در رده های سنی

سطح معناداری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
.022	4.590	1.907	2	3.815	بین گروهها
		.415	67	27.827	درون گروهها
			69	31.643	مجموع

میزان سطح معناداری آنالیز واریانس از میزان خطای 0.05 کمتر است لذا فرض برابری میزان متوسط خلق دانش در رده های سنی متفاوت رد می گردد. جهت تعیین اختلاف این رده ها با یکدیگر میانگین هر رده را بدست می آوریم.

آمار توصیفی

۱۲-۴- جدول میانگین مقدار خلق دانش در رده های سنی

	سن	مقدار	
خلق دانش	20-30 سال	میانگین	4.0476
	31-40 سال	میانگین	3.8125
	بیشتر از 41 سال	میانگین	3.5600

مشاهده می گردد که میزان خلق دانش با افزایش سن کاهش می یابد.

میزان انتقال دانش در رده های سنی مختلف

در این قسمت مایل به بررسی این فرضیه هستیم که آیا متوسط انتقال دانش در رده های سنی مختلف یا یکدیگر برابر است یا خیر؟ جهت انجام این آزمون از آزمون آنالیز واریانس استفاده می کنیم.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 = \mu_{20-30} = \mu_{31-40} = \mu_{>40} \\ H_1: \exists i | \mu_i \neq \mu_j \end{array} \right\}$$

μ : میانگین انتقال دانش

جدول ۱۳-۴- تحلیل واریانس یک طرفه برای مقایسه میانگین انتقال دانش در رده های سنی

سطح معناداری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
.000	5.850	1.090	2	2.180	بین گروهها
		.243	67	16.289	درون گروهها
			69	18.343	مجموع

میزان سطح معناداری آنالیز واریانس از میزان خطای ۰.۰۱ کمتر است لذا فرض برابری میزان متوسط انتقال دانش در رده های سنی متفاوت رد می گردد. جهت تعیین اختلاف این رده ها با یکدیگر میانگین هر رده را بدست می آوریم.

آمار توصیفی

جدول ۱۴-۴- میانگین مقدار انتقال دانش در رده های سنی

مقدار	سن		
3.6563	20-30 سال	میانگین	انتقال دانش
3.1905	31-40 سال	میانگین	
2.5882	بیشتر از 41 سال	میانگین	

میزان خلق دانش در رده های تحصیلی مختلف

در این قسمت مایل به بررسی این فرضیه هستیم که آیا متوسط خلق دانش در رده های تحصیلی مختلف با یکدیگر برابر است یا خیر؟ جهت انجام این آزمون از آزمون آنالیز واریانس استفاده می کنیم.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 = \mu_{diplom \& foughediplom} = \mu_{lisans} = \mu_{foughelisans} = \mu_{doktora} \\ H_1: \exists i | \mu_i \neq \mu_j \end{array} \right\}$$

μ : میانگین خلق دانش

آنالیز واریانس

۴-۱۵- جدول تحلیل واریانس یک طرفه برای مقایسه میانگین خلق دانش در رده های تحصیلی

سطح معناداری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
.037	3.381	1.417	3	4.251	بین گروهها
		.419	63	26.376	درون گروهها
			66	30.627	مجموع

میزان سطح معناداری آنالیز واریانس از میزان خطای ۰.۰۱ کمتر است لذا فرض برابری میزان متوسط انتقال دانش در رده های تحصیلی متفاوت رد می گردد. جهت تعیین اختلاف این رده ها با یکدیگر میانگین هر رده را بدست می آوریم.

آمار توصیفی

۴-۱۶- جدول میانگین مقدار خلق دانش در رده های تحصیلی

مقدار	میانگین	تحصیلات	
3.8750	میانگین	دیپلم و فوق دیپلم	خلق دانش
3.4706	میانگین	لیسانس	
3.7727	میانگین	فوق لیسانس	
4.6667	میانگین	دکتر	

میزان انتقال دانش در رده های تحصیلی مختلف

در این قسمت مایل به بررسی این فرضیه هستیم که آیا متوسط انتقال دانش در رده های تحصیلی مختلف با یکدیگر برابر است یا خیر؟ جهت انجام این آزمون از آزمون آنالیز واریانس استفاده می کنیم.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 = \mu_{diplom \& foughediplom} = \mu_{lisans} = \mu_{foughelisans} = \mu_{doktora} \\ H_1: \exists i | \mu_i \neq \mu_j \end{array} \right\}$$

μ : میانگین انتقال دانش

آنالیز واریانس

۱۷-۴- جدول تحلیل واریانس یک طرفه برای مقایسه میانگین انتقال دانش در رده های تحصیلی

سطح معناداری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات
.369	1.069	.257	3	.771
		.240	63	15.140
			66	15.910

میزان سطح معناداری آنالیز واریانس از میزان خطای ۰.۰۵ بیشتر است لذا فرض برابری میزان متوسط انتقال دانش در رده های تحصیلی متفاوت تایید می گردد.

آمار توصیفی

۱۸-۴- جدول میانگین مقدار انتقال دانش در رده های تحصیلی

مقدار	میانگین	تحصیلات
3.6250	میانگین	دیپلم و فوق دیپلم
3.6471	میانگین	لیسانس
3.5000	میانگین	فوق لیسانس
۳.۵۵۶۱	میانگین	دکتر

میزان خلق دانش در سطوح مختلف سابقه خدمتی

در این قسمت مایل به بررسی این فرضیه هستیم که آیا متوسط خلق دانش در سوابق مختلف با یکدیگر برابر است یا خیر؟ جهت انجام این آزمون از آزمون آنالیز واریانس استفاده می کنیم.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 = \mu_{1-10} = \mu_{11-20} = \mu_{21-30} \\ H_1: \exists i \mid \mu_i \neq \mu_j \end{array} \right\}$$

μ : میانگین خلق دانش

آنالیز واریانس

۴-۱۹- جدول تحلیل واریانس یک طرفه برای مقایسه میانگین خلق دانش در رده های سابقه خدمتی

سطح معناداری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
.475	.756	.344	2	.689	بین گروهها
		.456	53	24.151	درون گروهها
			55	24.839	مجموع

میزان سطح معناداری آنالیز واریانس از میزان خطای ۰.۰۵ بیشتر است لذا فرض برابری میزان متوسط خلق دانش در سوابق متفاوت تایید می گردد.

آمار توصیفی

۴-۲۰- جدول میانگین مقدار خلق دانش در رده های سابقه خدمتی

مقدار	میانگین	سابقه	
3.8710	میانگین	1-10 سال	خلق دانش
3.9333	میانگین	11-20 سال	
4.0000	میانگین	21-30 سال	

میزان انتقال دانش در سطوح مختلف سابقه خدمتی

در این قسمت مایل به بررسی این فرضیه هستیم که آیا متوسط انتقال دانش در سوابق مختلف با یکدیگر برابر است یا خیر؟ جهت انجام این آزمون از آزمون آنالیز واریانس استفاده می کنیم.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 = \mu_{1-10} = \mu_{11-20} = \mu_{21-30} \\ H_1: \exists i \mid \mu_i \neq \mu_j \end{array} \right\}$$

μ : میانگین انتقال دانش

آنالیز واریانس

۴-۲۱- جدول تحلیل واریانس یک طرفه برای مقایسه میانگین انتقال دانش در رده های سابقه خدمتی

سطح معناداری	F	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
.106	2.343	.542	2	1.085	بین گروهها
		.232	53	12.272	درون گروهها
			55	13.357	مجموع

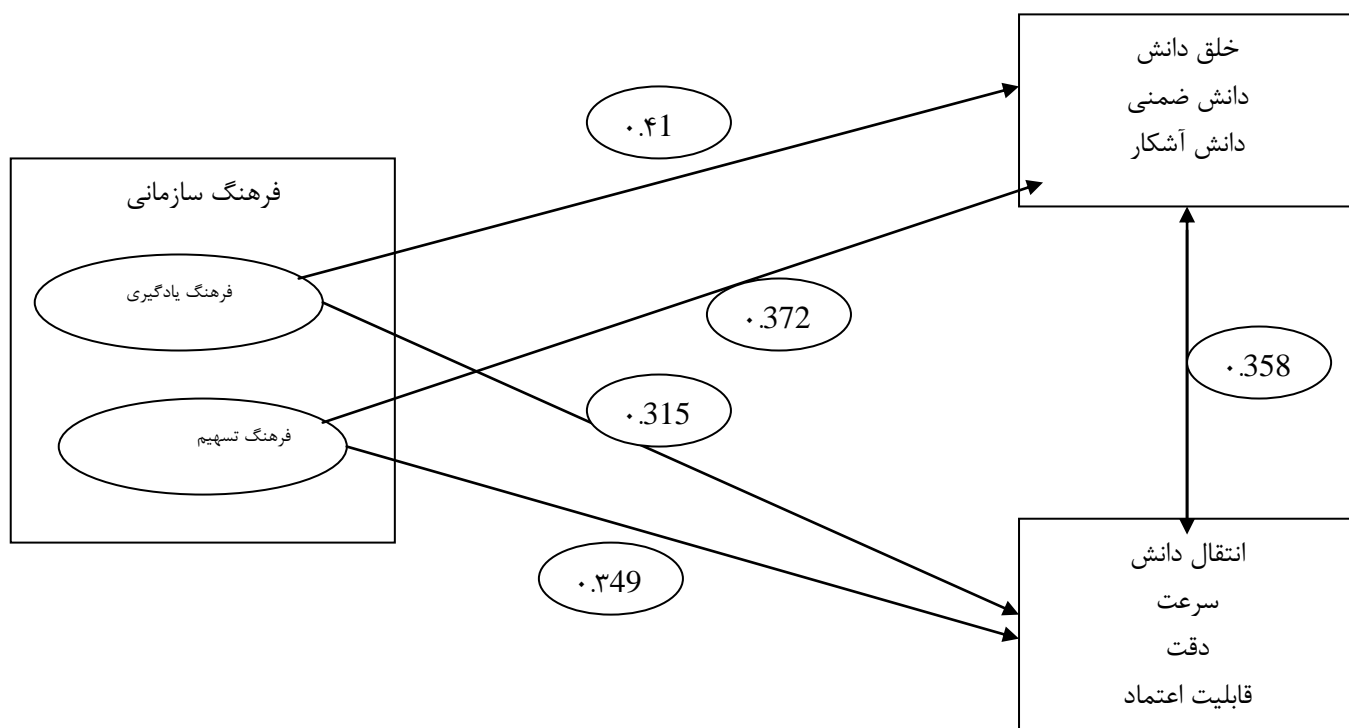
میزان سطح معناداری آنالیز واریانس از میزان خطای ۰.۰۵ بیشتر است لذا فرض برابری میزان متوسط خلق دانش در سوابق متفاوت تایید می گردد.

آمار توصیفی

۴-۲۲- جدول میانگین مقدار انتقال دانش در رده های سابقه خدمتی

	سابقه	مقدار	
انتقال دانش	1-10 سال	میانگین	3.4839
	11-20 سال	میانگین	3.6667
	21-30 سال	میانگین	3.7727

۴-۲- مدل رابطه فرهنگ سازمانی پژوهشگاه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی با مدیریت دانش



فصل پنجم

نتیجه گیری و ارائه

پیشنهادها

۵-۱- نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی رابطه فرهنگ سازمانی فرهنگ و ارشاد اسلامی با استراتژی مدیریت دانش آغاز شد. پس از بررسی ادبیات مرتبط با موضوع و تحقیقات انجام شده در داخل و خارج کشور سوالات پژوهش به شرح ذیل تدوین گردید:

آیا بین عناصر فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری مستمر) و خلق دانش رابطه معناداری وجود دارد؟

آیا بین عناصر فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری مستمر) و انتقال دانش رابطه معناداری وجود دارد؟

در این پژوهش ۷۸ پرسشنامه بین کارکنان و مدیران پژوهشگاه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به طور اتفاقی توزیع گردید. که از این تعداد ۷۲ پرسشنامه عودت گردید. در ضمن روایی و پایایی پرسشنامه نیز قبل از توزیع تعیین گردید.

جهت تجزیه و تحلیل داده های حاصل از پرسشنامه در بخش آمار توصیفی از تکنیکهایی نظیر جدول توزیع فراوانی درصد فراوانی تجمعی و میانگین انحراف معیار برای تنظیم تلخیص و توصیف جامعه مورد استفاده قرار گرفته است. در بخش آمار استنباطی نیز جهت بررسی سوالات پژوهش از روشهای استنباطی همچون ضریب همبستگی اسپیرمن، تحلیل واریانس و سایر روشهای آماری مورد نیاز در طول فرآیند پژوهش استفاده شده است. که با ۹۵ درصد اطمینان مشخص گردید که بین عوامل سازمانی مذکور و متغیرهای مدیریت دانش به میزان مختلف همبستگی وجود دارد.

برای بررسی فرضیات با توجه به سن سابقه خدمت میزان تحصیلات و پاسخ دهندگان از آزمون تحلیل واریانس تک عاملی استفاده گردید.

الف: رابطه بین عناصر فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و یادگیری مستمر) با خلق و انتقال دانش

عناصر فرهنگ سازمانی که در این پژوهش در ارتباط با مدیریت دانش مورد بررسی قرار می گیرند شامل فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری می باشند که ارتباط هر یک از آنها با خلق دانش و انتقال دانش به تنهایی مورد بررسی قرار می گیرد.

بر اساس نتایج به دست آمده از جداول (۴-۶) و (۴-۷) ضریب همبستگی بین خلق دانش و فرهنگ تسهیم برابر ۰/۳۷۲ و ضریب همبستگی بین خلق دانش و فرهنگ یادگیری مستمر برابر ۰/۴۱ می باشد. همچنین با توجه به نتایج به دست آمده از جداول (۴-۸) و (۴-۹)

ضریب همبستگی بین انتقال دانش و فرهنگ تسهیم برابر ۰/۳۱۵ و ضریب همبستگی بین انتقال دانش و فرهنگ یادگیری مستمر برابر ۰/۳۴۹ می باشد.

این نتایج حاصله نشان می دهند که رابطه مستقیم با ضریب همبستگی بالا بین عناصر فرهنگ سازمانی مذکور با خلق و انتقال دانش وجود دارد. به طوری که وجود سطح بالای فرهنگ تسهیم و یادگیری مستمر در سازمان با سطح بالای خلق و انتقال دانش در سازمان همبستگی مستقیم دارد. این یافته ها نشان می دهد که فرهنگ تسهیم و یادگیری برای سازمانی که به دنبال استراتژی مدیریت دانش است عاملی اساسی محسوب می شود. تصمیم گیری در مورد اینکه چه دانشی باید تسهیم شود این دانش بین چه کسانی باید تسهیم شود و این تسهیم چگونه باید انجام شود یک وظیفه مهم در سازمان است که باید در اولویت قرار گیرد. هرچند کارکنان تمایل دارند که با دانش به عنوان منبع قدرتشان برخورد نمایند اما مدیران باید فرهنگی را ایجاد کنند که کارکنان دانش و تجربیاتشان را با یکدیگر تسهیم کنند نه اینکه آن را نزد خود نگه دارند.

از آنجا که فرهنگ یادگیری مستمر رابطه مثبتی با خلق و انتقال دانش دارد سازمان باید با تاکید بر تشویق فرهنگ یادگیری مستمر و ایجاد زمینه های لازم برای یادگیری به کارکنان کمک کنند تا نقش فعالتری در خلق و انتقال دانش ایفا کنند. بین میزان خلق دانش و زمانیکه صرف یادگیری می شود رابطه مثبتی وجود دارد لذا سازمان باید برای موفقیت در خلق و انتقال دانش فرهنگ یادگیری کاملی را توسعه دهد و ابزارهای یادگیری مختلفی همچون آموزش فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی لازم را فراهم آورد و با سرمایه گذاری در زمینه برنامه های آموزشی مبنای مستحکمی برای خلق و انتقال دانش ایجاد کند.

ب: رابطه بین خلق دانش و انتقال دانش در سازمان

نتایج به دست آمده نشان می دهد که بین انتقال دانش و خلق رابطه معنا داری وجود با ضریب همبستگی بین آنها برابر ۰/۳۵۸ وجود دارد. و بدین معنا است که با افزایش خلق دانش در سازمان میزان انتقال دانش در سازمان نیز افزایش یافته پیدا می کند و با افزایش میزان انتقال دانش میزان خلق دانش نیز در سازمان افزایش می یابد.

این نتیجه تایید می کند که مدیریت دانش شامل یک فرایند است و فعالیتهای موجود در این فرایند به یکدیگر وابسته و مرتبط می باشند. بنابر این موفقیت استراتژی مدیریت دانش مستلزم توجه همه جانبه به تمامی الزامات و شرایط مورد نیاز برای اکتساب خلق و به کارگیری و انتقال دانش می باشد. به طور کلی نتایج به دست آمده نشان می دهد که ارتباط

مهمی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد. بنابراین برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش باید فرهنگ سازمانی را مورد توجه قرار داد و وضعیت آن شناسایی و تحلیل شود. باید توجه داشت که بدون وجود فرهنگ قوی تسهیم دانش در سازمان عوامل دیگر چندان موثر نخواهد بود. انتقال دانش مستلزم این است که افراد و گروهها تمایل داشته باشند که با هم کار کنند و در راستای منافع متقابل خود دانشی که در اختیار دارند با یکدیگر تسهیم نمایند. این امر روی نخواهد داد مگر اینکه کارکنان سازمان سطح بالایی از رفتار همکارانه داشته باشند. از این رو تغییر رفتار کارکنان برای تقویت فرهنگ تسهیم دانش مساله بالقوه ایست که ممکن است سازمان با آن مواجه شود. علاوه بر اهمیت فرهنگ تسهیم فرهنگ یادگیری مسنمر نیز نقش به سزایی در تسهیل خلق و انتقال دانش دارد. بنابر این تشویق کارکنان به خلاقیت و نوآوری و ترویج فرهنگ تسهیم دانش و یادگیری مستمر در سازمان امکان موفقیت اقدامات سازمان در زمینه مدیریت دانش را افزایش خواهد داد.

هرچند این وزارتخانه یک سازمان بوروکراتیک دولتی است اما باید توجه داشت که شیوه های کنترلی و نظارتی شدید و ساختارهای رسمی و بسیار متمرکز مانع ارایه و ترویج ایده ها و اندیشه های جدید و در نتیجه خلق و تسهیم دانش می شوند. از این رو افزایش آزادی عمل و انعطاف پذیری ساختار سازمان تا جایی که در امور اختلال ایجاد نکند نیز به خلق و انتقال بیشتر دانش کمک خواهد نمود.

مساله دیگری که سازمان با آن مواجه خواهد بود نحوه ثبت و ضبط و نگهداری دانش و تجربیات کارکنان سازمان است. همانطور که آمارها نشان میدهند نسبت تقریباً زیادی از کارکنان سازمان دارای سابقه خدمت بالای ۲۰ سال می باشند و در شرف بازنشستگی هستند. حاصل سالها خدمت این افراد در سازمان دانش و تجربه ایست که با خروج آنها از سازمان از دست خواهد رفت. لذا سازمان باید استراتژی مشخصی برای مستند سازی و نگهداری دانش این افراد و سایر کارکنان در پیش داشته باشد. به نحوی که همه کارکنان بتوانند به این دانش دسترسی داشته و از آن استفاده نمایند. لذا ایجاد و توسعه پایگاه اطلاعات و دانش و توسعه شیوه های موثر و کارآمد برای جمعآوری اطلاعات و دانش مقوله مهمی در استراتژی مدیریت دانش سازمان خواهد بود. از آنجا که یک سازمان یک سازمان عمومی برای تامین منافع اجتماعی تاسیس می شود کارکنان آن باید دانش پذیر باشند تا بتوانند نیازهای عامه را برآورده سازند. به هر حال مدیریت دانش مزایای بسیار

زیادی برای وزارتخانه به همراه خواهد داشت. علاوه بر بهبود کیفیت کاری برخورداری از اطلاعات به روز و بهبود تصمیمگیری مدیریت دانش به این وزارتخانه کمک می کند تا بهتر بتواند به نیازهای مشتریان پاسخ دهد. لذا لازم است وزارتخانه برنامه جامع و فراگیری در زمینه مدیریت دانش داشته باشد و همه عوامل سازمانی موثر بر موفقیت مدیریت دانش را مد نظر قرار دهد.

۲-۵- پیشنهادها

با توجه به نتایجی که از بررسی رابطه بین عناصر فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری مستمر) با مدیریت دانش بدست آمده است پیشنهاد می شود که برای اینکه سازمان بتواند از فرهنگ سازمانی برای تسهیل خلق و انتقال دانش در سازمان بهره گیرد فرهنگ تسهیم دانش و یادگیری مستمر را در میان بخشهای مختلف سازمان تقویت نماید. تسهیم دانش موجب دسترسی همه کارکنان به دانش و تجربیات کارکنان دیگر می شود. مدیران سازمان باید زمینه ای را فراهم کنند که کارکنان دانش و تجربیات خود را در اختیار دیگران قرار دهند و در عین حال اطمینان حاصل کنند که با این کار موقعیت شغلشان تضعیف نمی شود. زیارا اغلب کارکنان به دانش به عنوان منبع قدرت خود نگاه می کنند. انجام اقدامات ذیل می تواند در این زمینه مفید باشد:

تشویق کارکنان به تبادل دانش و تجربیاتشان با یکدیگر، تشکیل جلسات گروهی به منظور تبادل ایده ها و نظرات افراد، ایجاد جو دوستانه و قابل اعتماد بین کارکنان، بحث گروهی به منظور تصمیم گیری در موارد خاص، افزایش تعامل بین مسئولین و کارکنان، تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات مربوط به کارشان، افزایش تعاملات میان کارکنانی که کارشان در ارتباط با هم می باشد.

وجود فرهنگ قوی یادگیری مستمر در سازمان نیز تاثیر مهمی بر افزایش خلق دانش در سازمان دارد. و موجب می شود که کارکنان برای تسهیل یادگیری خود و دیگران در انتقال دانش نیز پیش قدم باشند. لذا تشویق و ارتقا فرهنگ یادگیری مستمر موجب افزایش خلق و انتقال دانش مدیریت موثر دانش و حرکت سازمان به سمت سازمان یادگیرنده می شود. اقدامات زیر به منظور تقویت فرهنگ یادگیری در این سازمان پیشنهاد می گردد:

تشویق ارائه ایده ها و نظرات جدید، افزایش مستمر سطح مهارت و توانایی کارکنان با سرمایه گذاری بیشتر در زمینه برنامه های آموزشی، تشویق افراد خلاق و مبتکر، ارائه برنامه های تشویقی به منظور اینکه کارکنان دائما توانایی های خود را ارتقا دهند، تشویق کارکنان به یادگیری از دیگران و یاد دادن به آنها، استفاده از حداکثر و توان کارکنان در سازمان، اهمیت دادن برای یادگیری و دانش، ترویج فرهنگ خلاقیت و نوآوری و تشویق به کسب دانش و اطلاعات جدید

پیشنهادات برای سایر محققان

بررسی ارتباط میان ساختار سازمانی و مدیریت دانش
بررسی ارتباط میان مدیریت دانش و بهره‌وری سازمانی
بررسی عوامل موثر بر مدیریت دانش

منابع فارسی

۱. آذر، عادل، ۱۳۷۸، آمار ۱-۲. تهران: انتشارات سمت.
۲. بست، جان. ۱۳۷۱. روشهای تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری. ترجمه محمد شریفی و رضا طالقانی. چاپ سوم. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۳. ثقفی، رضا، ۱۳۶۹. «مفاهیم فرهنگ در ادبیات فارسی». مجله فرهنگ و زندگی، دوره ۱، شماره ۱. ص ۲۵-۲۸.
۴. حافظ نیا، محمد رضا. ۱۳۷۷. روش تحقیق و ماخذشناسی. چاپ اول. تهران: انتشارات سمت.
۵. خوارزمی، شهیندخت. ۱۳۷۱. «فرهنگ سازمانی». مجله تدبیر، دوره دوم، شماره ۲۲. ص ۱۴-۱۷.
۶. دانشکده امور اقتصادی. ۱۳۶۷. کتابچه آشنایی با دانشکده امور اقتصادی. چاپ اول. تهران: دانشکده امور اقتصادی.
۷. دفت، ریچارد ال. ۱۳۷۴. تئوری سازمان و طراحی ساختار. ترجمه محمد اعرابی و علی پارسائیان. چاپ اول. جلد دوم. تهران: انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای - فرهنگی.
۸. دفت، ریچارد ال. ۱۳۷۸. مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. چاپ اول. تهران: انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای فرهنگی.
۹. دیویس، استانلی. ۱۳۷۳. مدیریت فرهنگ سازمانی. ترجمه محمد میر سپاسی و معتمد گرجی. چاپ اول. تهران: انتشارات مروارید.
۱۰. رایبیز، استیفن پی. ۱۳۷۸. تئوری سازمان. ترجمه سید محمد الوانی و حسن دانایی فرد. چاپ سوم. تهران: نشر صفار.
۱۱. رایبیز، استیفن پی. ۱۳۶۹. مبانی رفتار سازمانی. ترجمه قاسم کبیری. چاپ اول. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۱۲. رایبیز، استیفن پی. ۱۳۷۸. رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه ها کاربردها. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. چاپ اول. تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.

۱۳. رشید گزکوه، علی صغر، ۱۳۷۴. نقش فرهنگ سازمانی بر میزان کارایی نیروی انسانی. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت به راهنمایی دکتر میرزایی. دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۱۴. روح الامینی، محمود. ۱۳۶۸. زمینه فرهنگ شناسی. چاپ دوم. تهران: انتشارات عطارد.
۱۵. زارعی متین، حسن. ۱۳۷۴. «فرهنگ و عملکرد سازمان». مجله دانش مدیریت. دوره دوم، شماره ۲۳. ص ۵۳-۵۱.
۱۶. زارعی متین، حسن. ۱۳۷۴. تبیین الگوی سازمانی براساس ارزش های اسلامی. پایان نامه دکتری مدیریت دولتی به راهنمایی دکتر محمد الوانی. دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۷. سرمد، زهره و همکاران. ۱۳۷۶. روش تحقیق در علوم رفتاری. چاپ اول. تهران: نشر آگاه.
۱۸. سید اصفهانی، میر مهدی و سید عباس کاظمی. ۱۳۷۵. «طراحی الگوهای اثربخشی سازمانی با تاکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی». دانش مدیریت. دوره سوم، شماره ۳۵. ص ۲۳-۲۰.
۱۹. طوسی، محمد علی. ۱۳۷۲. فرهنگ سازمانی. چاپ اول. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۰. فرجاد، محمد حسین. ۱۳۶۸. مقدمه ای بر جامعه شناسی و سیر تحول و تکامل جامعه. چاپ اول. تهران: نشر آرام.
۲۱. کیا، منوچهر. ۱۳۷۰. «نقش فرهنگ سازمانی در نظریه پردازی مدیریت». مجله علمی کاربردی مدیریت دولتی. دوره چهارم. شماره ۱۳. ص ۳۰-۳۴.
۲۲. کینگ، ساموئل. ۱۳۴۱. جامعه شناسی. ترجمه مشفق همدانی. چاپ اول. تهران: انتشارات امیرکبیر.
۲۳. محمدی، سید بیوک. ۱۳۷۰. «الگوهای فرهنگی». نشریه فرهنگ. دوره اول. شماره یک. تابستان. ص ۱۵۹-۱۸۱.
۲۴. ممی زاده، جعفر. ۱۳۷۳. «مدیریت فرهنگ سازمانی». مجله علمی کاربردی مدیریت دولتی. دوره هفتم. شماره ۲۵، تابستان. ص ۷۵-۷۸.

۲۵. موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی. ۱۳۸۱. کتابچه آشنایی با دانشکده موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی. چاپ اول. تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۲۶. میرزایی اهرنجان، حسن. ۱۳۷۶. تئوریهای مدیریت (۲). تهران: انتشارات دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۲۷. نادری، علی و رضا نراقی. ۱۳۷۰. روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی. چاپ سوم. تهران: انتشارات بدر.
۲۸. نبوی، بهروز. ۱۳۶۸. مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم اجتماعی. چاپ ششم. تهران: انتشارات فروردین.
۲۹. هاشمیان، محمدرضا. ۱۳۷۷. بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی اعضای رسمی سپاه. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی به راهنمایی دکتر ارجانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
۳۰. هندی، چارلز. ۱۳۸۰. خدایان مدیریت. ترجمه کهزاد آذر هوش. چاپ اول. تهران: نشر فرا.

منابع انگلیسی

1. Abecker.A. Decker. S. Hinkelmann. K, Reimer. U (Eds). (1987).
“Knowledge- Based Systems for Knowledge Management in Enterprises”, Workshop held at the 21st Annual German Congerence on AI, Deutsches Forschungszentrum fuer Kuenstliche Intelligenz. Document D-97-03: In [113]
2. Abell. A. and Oxbrow. N. (1997). People who make knowledge management work: CKO, CKT, or KT in Liebowitz. J. (Ed.), Knowledge Mangement Handbook. CRC Press. Boca Raton. FL: In [182]
3. Adenfelt. M., Lagerstro. K.(2005), “Enabling knowledge Creation And Sharing In Transnational Projects”. International Journal of Project Mangement. Available online at: sciencedirect. Com
4. Anderson. Hardy. G., West. M. (1991). “Management team innovation” Management Decision. Vol. 30. pp. 17-21.
5. Andersson. T., Westterlind. T. (2000). Sharing Knowledge Over Company Borders Managiing Knowledge in Key Customer Relations at ABB Sweden. Master Thesis.

6. Argyris. Chris & Schon.Donald A. (1996). Organizational Learning H: Theory, Method And Practice, Addison Wesley: In[12]
7. Barth. S. (2000). "KM Horror Stories". Knowledge Management. Vol. s No. 10. October. Pp. 37-40.
8. Bhatt. G. (2001). "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies. Techniques. And people". Journal of Knowledge Management. Vol 5 No. 1. pp. 68-75: In[32]
9. Brand. A. (1998). "Knowledge Management and Innovation at 3M". Journal of Knowledge Management. Vol. 2 No.1
10. Bui. T.X.. Sebastian,I.M.,Jones, W., Naklada, S. (?), "E-commerce Readiness in East Asian APEC Economies", Presursor to Determine HRD Requirements and Capacity Building. Available from: <http://www.apecsec.org.sg>)
11. Chau. P.Y.K.and Tam, K.Y.(1997)," Factors affecting the adoption of open systems: an exploratory study" , MIS Quarterly, Vol.23 NO.1,PP.2-24

12. Choi .T.Y., & Behling O.C. (1997), “Top managers and TQM success: One more look after all these years’. *Academy of Management Executive*, 11, 37-49: In[76]
13. Choi, Y.S. (2000). *An Empirical Study of Factors Affecting Successful Implementation of Knowledge Management*. Doctoral Dissertation, University of Nebraska. Lincoln. NE: In[138]
14. Chong. M. (2003). *Knowledge Sharing Practices in Treasury Environment* Master’s Thesis Nanyang Technological University. Singapore: In[27]
15. Chua. A., and Lam., W. (2005), “Why KM projects fail: a multi-case analysis”. *Journal of Knowledge management*, Vol. 9 NO. 3 2005, pp. 6-17
16. Clark. J. and Soliman. F. (1997), “Application of scoring method for measuring the value of knowledge based systems to key employees”. *Journal of Systems and Information Technology*. Vol 1 No. 2, pp. 23-40

17. Clark. S.W. (2003). The Developmen of An Integrated Measure of Readiness For Change Instrument and Its Application on Asc/Pk, Thesis. Departement On Application Of The Air UNIVERSITY.online
18. Davenport, T. Jarvenpaa. S.Beers,M.(1996). “Improving knowledge work processes”. Sloan Management Review Summer: 53-65: In[113]
19. Davenport. T. H. and Grover. V. (2001) “General perspectives on Knowledge management fostering a research agenda”. Journal of Management Information Systems. Vol. 18. No. 1, pp. 5-21: In[88]
20. Davenport. T., Prusak. L. (1998) “Working Knowledge-How Organizations Manage What They Know”. Harvard Business School Press: Boston. MA
21. Davenport.T., De Long. D. and Beers. M. (1998), “Successful knowledge management projects”. Dloan Management Review, Vol. 39 No. 2. pp. 43-57.
22. Davis MW. (1994). “Anatomy of decision support”. Datamation 15 Jine: 201-204: In [113]

23. Davis, Kith & John.W. Newstorm. 1989. Organizational Behavior. 5th Edition. New York: Mc Garaw-Hill.
24. Decenzo, David A. and Stephen P. Robbins. 1996. Human Resouree Management. 5 th Edition. New York: John Wiley and Sons.
25. DeLong. D. and Fahey, L. (2000), “Diagnosing cultural barriers to knowledge management”. Academy of Management Executive, Vol. 14 No. 4. pp. 113-27: In[184]
26. Demerest. M. (1997). “Understand knowledge management”. Journal of Long Range Planning 30(3): 374-384
27. Denison, Daniel R. & Aneil K. Mishar. 1992. Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness. 1th Edition. New York: Mc Garaw-Hill.
28. Denison, Daniel. 1982. Culture and Organizational Effectiveness. 1th Edition. New York: John Wiley & Sons.
29. Desouza, C.K.(2003), “Knowledge management Barriers, Why the Technology Imperative Seldom Works”, Business Horizons/available online at: www.sciencedirect.com

30. Drucker, P. (1993), "Post-Capital Society". Harper & Collins, New York, NY: In[154]
31. Drucker,P. (1992), "The new society of organizations" Harvard Business Review. September/October, pp. 95-105: In[92]
32. Duffy. N. (1999), "Benchmarking Knowledge Strategy. "In Leveraging Knowledge for Business Performance Knowledge In Action. Business School, Johannesburg: In[164]
33. ESCFWA (2003), Knowledge Management Methodology: An Empirical Approach In Core Sectors In Escwa Member Countries, Economic And social For Western Asia United Nations New York.
34. Evans. C. (2003), "Managing for Knowledge: HR's Strategic Role. "Butterworth Heinemann. Pp. 40-42
35. Forcadell. F.J., Guadamillas, F. (2002), "A Case Study on the Implementation of A Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation, Knowledge and Process Management". Published online in Wiley InterScience: [www.interscience](http://www.interscience.wiley.com). Wiley. Com. Vol. 9 No. 3, pp. 162-171

36. French Wendell L. & Fremont E. Kast & Resanzwing E. James. 1985. understanding human Behavior in organizations. 1th Edition. New York: Harper and Row Publishers Inc.
37. Garavelli. C., Gorgoglionc, M., and Scozzi, B. (2004), "Knowledge Management Strategy and Organization: A Perspective of Analysis", Knowledge and Process Management. Volume 11, Number4 pp 273-282
38. Garvin. D.A. (1993). "Building a learning organization" Harvard Business Review. 71(4). 78-91: in[174]
39. Grant.RM. (1996). "Toward Knowledge Based Theory Of The Firm". Strategie Management Journal 17: 109-122
40. Guptara p.(2000) .why know ledge management fails: how to avoid the common pitfaus melerum publishing ltd, available at: www.melcrum.com
41. Gupta. B., Iyer. L.S. and Aronson.J.E.(2000). "Knowledge management practices and challenger". Industrial Management & Data Systems. Vol. 100 No. 1.pp. 17-21. In[32]

42. Hansen. M., Nohria. N.and Tierney. T. (1999). “what’s your strategy for managing knowledge”. Harvard Business Review. March-April,pp. 106-16: In[92]
43. Hasanali. Farida. (2002). “Critical Success Factors of Knowledge Management. APQC”. Available at: www.infoday.com.
44. Hersey Paul & H. Kenneth Blanchard. 1993. Management of Organization Behavior Practice. 1th Edition. New York: Hall Inc.
45. Holm, J. (2001). “Capturing the spirit of knowledge management”. Paper presented at the American Conference on Information Systems, Boston, MA, August 3-5: In[32]
46. Holsapple, C., Johnson, L., Waldron, V. (1996), “A formal model for the study of communication support system”, Human Communications Research 22 Z3. pp. 422-447: In [74]
47. Holsapple, C., Whinston, A. (1996), Decision Support Systems: A Knowledge Based Approach, West Publishing, St. Paul, MN: In[74]
48. Holsapple, C., Whinston, A. (1998), The Information Jungle: A Quasi Novel Approach to Managing Corporate Knowledge, Dow Jones-Irwin, Homewood. IL: In[74]

49. Holt, D. T. (2000), "The measurement of readiness for change: A review of instruments and suggestions for future research". Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Toronto, Canada
50. Horwitch. M. and Armacost, R. (2002), "Helping knowledge management be all it can be". Journal of Business Strategy, Vol. 23 No. 3, pp. 26-32
51. KMR (2001). "KM review survey reveals the challenges faced by practitioners". Knowledge Management Review, Vol. 4 No. 5, November/December. pp. 8-9: In[27]
52. KPMG (2000). "Knowledge Management Research Report", available at:
www.kpmg.hu/detail.html/en/liberary/consulting/knowledge
managment: In[27]
53. Lang, J.C. (2001), "Managerial concerns in knowledge management". Journal of knowledge Management, Volume 5. Number 1, pp. 43±57, 1998), available at. <http://www.emerald-library.com/ft>

54. Lee H, Choi B. (2003), "Knowledge management enablers, processes. And organizational performance: an integrative view and empirical examination". *Management Information Journal*: 20 (10): 179-228.
55. Leonard-Barton. D. (1995), "Wellsprings of Knowledge", Harvard Business School Press. Boston: In[74]
56. Liebowitz. J (2000). "Building Organizational Intelligence: knowledge Management Primer." CRC Press. Boca Raton: in[137]
57. Lussier Robert N. 1997. *Management (concepts, Applications, skill Developments)*. 1 th Edition. London: South western.
58. Luthans, Fred. 1989. *Organizational Behavior*. 6 th Edition. New York: Mc Graw- Hill Inc.
59. MacDonald. S. (1998). "Information for Innovation: Managing Change from an Information Perspective". Oxford University Press: In[173]
60. Marchand.D.A., Kettinger, W.J., & Rollins. J. D. (2001). "Information Orientation". Oxford University Press: In[173]

61. Mathi. K., (2004), "Key Success Factors For Knowledge Management". Master Thesis. MBA: Germany.
62. McDermott. Richard, and Carla O'Dell. (2001), "Overcoming the 'Cultural Barriers' to Sharing Knowledge". (2001). Available from <http://www.apqc.org>: In[137]
63. Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). "Antecedents to willingness to participate in planned organizational change". Journal of Applied Communications Research. 22: 59-60: In[34]
64. Moberg. Anna. Satellitkontor (1993), "En Studie av Kommunikationsmonster vid Arbete pa Distans, Linkiping Studies in Science and Technology", Thesis No. 406
65. Morris Richard M. 1992. "Effective Organizational Culture is key to a company,s long term success". Industrial Mangement. Vol 2. No. 1. PP. 28-32.
66. Nonaka, 1. (1991), "The Knowledge-Creating Company. "Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing, Boston: In[74]

67. Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization science*, 5(1), 14-37. Smith, P. (1995); In[3]
68. O'Dell, C. Grayson C.J. (1998), "If Only We Know What We Know", The Free Press: New York: In [55]
69. O'Dell, C. (2000). 'Knowledge management: a game of skill. Not of chance'. APQC Conference, Las Vegas, NV, 7-8: In[32]
70. Park, H., Ribiere And Jr. D.S.W. (2004). "Critical attributes Of Organizational Culture That Promote Knowledge Management Technology Implementation Success". *Journal Of Knowledge Management* , Vol. 8 No.3, pp. 106:
71. Peters Thomas J. & Robert Waterman H. 1982. *In Search of excellence*. 1 th Edition. New York: Harper and Row Inc.
72. Polani. M. (1996). "Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy". Harper Torchbooks. New York: In [74]
73. Polkinghorne. D. (1988). "Narrative Knowing and the Human Sciences". State University of New York Press, Albany, NY: In [91]

74. Quintas, P., Lefrere, P., Jones, G. (1997), "Knowledge management: a strategy agenda". *Journal of Long Range Planning* 30(3): 385-391; In [112]
75. Rehme, Jakob (1998). "Development of customer teams in ABB Sweden". Linkopings University: In[12]
76. Ruggle. F.D. and Shaw. N.C. (2000), "The effect Of Organizational Culture and clinatw", Sage, Thousand Oaks, CA, pp. xvii-xxi; In[27]
77. Ruggles, R. (1998),. "The state of the motion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3), 80-89. Resist change? *Harvard Business Review*, 74(3), 139-158: In [45]
78. Schermehorn Hhon R. & Hunt James G. Osborn Richard N. 1998. *Basic Organizational Behavior*. 2nd Edition. New York: Jhon willey & sons Inc.
79. Schermerhon Jr. John. 1996. *Managenent and organizational Behavior Essentials*. 1 th Ediotion. New York: Jhon Wiley.
80. Schien H. Edgar. 1986. *Organization Culture & Leadership*. 1 th Edition. San Francisco: Jass Inc.

81. Schien H. Edgar. 1990. organizational culture. 1 th Edition. No. 2. American: psychological Association Inc.
82. Shankar R. singh. M.D,Gupta, A. And Narain, R. " And strategic planning for know ledge implementation in engineering" Available: [http:// www. Emeraldin sight.com](http://www.Emeraldinsight.com)
83. Skyrme. D. (2000). "Knowledge Management: Making Sense of an Oxymoron" www.skyrme.com/pubs/knwstar
84. Skyrme. D., and Debra A. (1999). "The knowledge agenda". In: James W. Cortada and John A. Woods (Eds.) The Knowledge Management Yearbook 1999-2000 (USA. Butterworth- Heinemann), p. 108-125; In[151]
85. Snyman. R. and Krugere, Hogammes. (2004). "The Interdependency Between Strategic Management And Strategic Knowledge Management". Journal Of Knowledge Management. Vol. 8 No. 1. pp. 5-19
86. Soliman, F. (1998), "Optimum level of Process mapping and least cost business process re-engineering. "International, Journal of Operations and Production Management. Vol 18 No. 5, pp. 810-16

87. Soliman, F. and Spooner, K. (2000), "Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management". The Journal of Knowledge Management. Vol. 4, pp. 337-345.
88. Soo. CW. Midgley, DF, Devinney, T. (1999). "The process of knowledge creation in organizations", Working paper, University of New South Walcs, Australia; In [56]
89. Spek, vander. Rob & Spijkervet, Andre (1997). "Knowledge management: Deaking intelligently with knowledge", CIP; In[74]
90. Sundari, B. (2003), "Teachers' Perceptions of Knowledge Sharing in Schools". Aster's Thesis. Nanyang Technological University, Singapore: In[27]
91. Suuaddee. N.N. And Sewry, D.A. (2003), "A Thoretical Framework For Knowledge Management." In Proceeding of the 2002 South Africa
92. Suuasee. N.N. And Sewry, D.A.(2003). "An invertigation of knowledge management Implementation Strategies", proceedings of SAICSIT, pp: 24-36

93. Sveiby, K. (2000c), "Knowledge Management ? The Viking Way." Available: <http://www.sveiby.com.au/>;
94. Szulanski. G. (2003), "Sticky Knowledge". Sage. Kondon.:
In[32]
95. Szulanski. G., (2001). Knowledge creation: a source of value".
Book review in The Academy of Management Review. Vol. 26. No.
2, pp. 318-320: In[87]
96. Szutanski. G. (1996). "Exploring internal stickiness:
Impediments to the transfer of best practices within the firm". Strategic
Management Journal. 17 (winter special issue). 27-43. in[32]
97. Taylor. W.A., Wright G. H (2004), "Organizational Readiness
for Successful Knowledge Sharing: Challenges for Public Sector
Managers". Idea Group inc,
98. Trussler (1999), "The rules of the game". In: James W. Cortada
and John A Woods (Eds.) The Knowledge Management Yearbook
1999- 2000 (USA. Butterworth- Heinemann). Pp. 280-286: In[137]

99. Tsai,W., and Goshal, S. (1999), “Social Capital and Value Creation: The Role Of Intrafirm Networks”. *Academy Of Management Journal* (41:4), 1999. pp. 464-476: In[34]
100. Van der Spek, R., Spijkervet, A. (1997) *Knowledge management: dealing intelligently with knowledge*; In[74]
101. Watson. L. (2003). “Applying Knowledge Management (e-book): Techniques for Building Corporate Memories”, Morgan Kaufmann Publishers, pp. 5-1
102. Wiig K. (1993). “Knowledge Management Foundationa”, Schema Press. Arlington: In[74]
103. Wiig. K. M. (1998), “Perspectives on introducing enterprise knowledge management”. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management (PAKM 98)*, Basel, Switzerland, 29-30 October.
104. Wiig. Karl. (1996), “On the Management of Knowledge-Position Statement”. [http://www.km-forum.org/what is htm](http://www.km-forum.org/what%20is%20htm); In[137]
105. Wiig. Karl. et al. (1997), “Leveraging knowledge for business performance”. *Wits Business School Pretoria*: In[12]

106. Zack. M. (1999). "Developing a knowledge strategy". California Management Review. Vol. 41 No. 3, pp. 25-45; In[164]
107. Zmud. R. W. (1988), "Building Relationships Throughout the Corporate Entity, "in Transforming the IT Organization: The Mission, the Framework, the Transition. J. Elam. M. Ginzberg. P. Keen and R. W. Zmid (eds.). ICIT Pre,,. Washington.PP. 55-82: In[122]
108. Zmud. R.W. (1982). "Diffusion of modern software practices: influence of centralization and formalization". Management Science. Vol. 28 No. 14. pp. 423-31

ضمائم

به نام خدا

پاسخ دهنده محترم

با سلام و آرزوی موفقیت و سلامتی برای شما

همانگونه که استحضار دارید ایجاد هر گونه تغییر و بهبود موفقیت آمیزی در سازمان مستلزم مشارکت و همکاری همه اعضاء سازمان می باشد. پرسشنامه ای که پیش رو دارید به منظور بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و استراتژی مدیریت دانش تدوین شده است. با اطمینان از محرمانه بودن اطلاعاتی که ارائه می فرمایید از اینکه با مطالعه دقیق و ارائه نظرات کارشناسانه خود ما را در انجام این پژوهش یاری می فرمائید کمال تشکر و قدردانی را دارم.

لیلا افتخاری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

دانشگاه پیام نور تهران

سن :

جنس :

شغل :

تحصیلات :

تجربه :

« پرسشنامه : فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش »

ردیف	سؤالات	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
۱	فضای کار شما تا چه حد باز و مورد اعتماد است ؟					
۲	تا چه حد کارشناسان چشم انداز خود را در مورد آینده سازمان مورد بحث قرار می دهند ؟					
۳	سازمان تا چه حد اطلاعات و منابع مورد نیاز کارشناسان را در اختیار آنها قرار می دهد ؟					
۴	کارشناسان سازمان تا چه حد، به طور مستمر دانش و مهارت های خود را ارتقاء می دهند ؟					
۵	فرهنگ سازمان تا چه حد نسبت به اهمیت دانش حساس می باشد ؟					
۶	مدیران عالی سازمان تا چه حد به اهمیت دانش اعتقاد دارند ؟					
۷	چقدر میان بخش های سازمان، مبادله تجربه، دانش و اطلاعات به صورت جریانی روان و مستمر ادامه دارد ؟					
۸	سازمان تا چه حد کسب دانش جدید را به شیوه ای منظم دنبال می کند ؟					
۹	فرهنگ حاکم بر سازمان تا چه حد خلاقیت و نوآوری را پرورش می دهد ؟					
۱۰	افراد تا چه حد از دانش خود در جهت منافع سازمانی استفاده می کنند ؟					
۱۱	افراد تا چه حد برای تسهیم دانشی که در اختیار دارند با دیگران پیش قدم هستند ؟					
۱۲	کارکنان سازمان تا چه حد تمام توان خود را برای انجام بهینه کارها به کار می گیرند ؟					
۱۳	کارکنان سازمان تا چه حد از یکدیگر می آموزند ؟					
۱۴	کارکنان سازمان تا چه از اینکه می توانند نظرات خود را در بحث های گروهی اعلام کنند رضایت دارند ؟					
۱۵	در سازمان شما تا چه حد از حداکثر توان کارکنان استفاده می شود ؟					
۱۶	کارکنان سازمان تا چه حد نهایت تلاش خود را می کنند تا سازمان در حد بهترین ها قرار گیرد ؟					
۱۷	در سازمان شما تا چه حد به طور دائم ایده های جدید خلق می شود					

					؟	
					سازمان شما تا چه حد از ارتقاء دائم سطح مهارت ها و تحصیلات کارکنان حمایت می کند؟	۱۸

ردیف	سوالات	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
۱۹	در سازمان تا چه حد، دانش می تواند بدون مشکل از جلسات رسمی تولید گردد؟					
۲۰	با به کارگیری دانش موجود در سازمان تا چه حد می توان تصمیمات مطمئن گرفت؟					
۲۱	تا چه حد دانش کارکنان به صورت دستورالعمل های مکتوب در سازمان مورد استفاده قرار می گیرد؟					
۲۲	در سازمان شما تا چه حد دانش خلق شده که بر روی کاغذ به صورت سند ذخیره نشده است، می تواند به سهولت قابل دسترسی، تقسیم و انتقال باشد؟					
۲۳	در سازمان شما تا چه حد دانش خلق شده که بر روی کاغذ به صورت سند ذخیره شده است، می تواند به سهولت قابل دسترسی، تقسیم و انتقال باشد؟					
۲۴	سرعت دسترسی به دانش و اطلاعات موجود میان واحد / قسمت شما چقدر است؟					
۲۵	سرعت تبادل دانش اطلاعات در میان واحد / قسمت شما چقدر است؟					
۲۶	سرعت تبادل دانش و اطلاعات در میان واحدها / قسمت های سازمان شما چقدر است؟					
۲۷	دانشی که در سازمان شما منتقل می شود چقدر اعتبار دارد؟					
۲۸	دانشی که در سازمان شما منتقل می شود چقدر به روز است؟					
۲۹	اطلاعات تا چه حد در بین افراد واحد / قسمت شما بدون مشکل منتقل می شوند؟					
۳۰	اطلاعات تا چه حد در بین واحدها . قسمت های مختلف سازمان، بدون مشکل منتقل می شوند؟					
۳۱	در پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات هر یک از موضوعات زیر تا چه حد تسهیم دانش را تشویق می کنند؟					
۳۲	دستورالعمل ها و قوانین موجود					
۳۳	دستورالعمل های غیر مکتوب					
۳۴	سیستم اتوماسیون جدید					

					در هر یک از موضوعات زیر تا چه حد در راه تسهیم دانش مانع ایجاد می کنند؟	۳۵
					ساختار سازمان	۳۷
					کانال های ارتباطی میان مسئولین	۳۸
					کانال های ارتباطی میان کارکنان و مدیران	۳۹

Abstract

In knowledge age that knowledge is the most important capital of each organization and society, each organization should use management of knowledge to survive and keep its competitive situation. This conditions motivate the researcher to do this research that that was a field method, a questionnaire including parameters organizational culture and management of knowledge which was distributed between managers and employees of research center of Ministry of Islamic Culture and Guidance that after descriptive statistics and statistical deduction it was estimated that there is a direct relation between organization culture and management of knowledge and it is suggested that attend to encouragement of giving new idea and theories, reinforcement of culture, facilitating and learning and exchange of knowledge and experiences of persons to make organization able to exploit organizational culture to facilitate, create and transfer knowledge in organization.

Key words: organizational culture, knowledge management, sharing culture, learning culture, knowledge creation, knowledge transfer.

Payame Noor University

**Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
M.Sc
In Governmental Management**

Department Management

Title

**Role of organizational culture in
knowledge management**

Supervisor

D.r Ali Akbar AliAhmadi

Advisor

D.r Zahra Foroutani

By

June 2008