

تاثیر فرهنگ سازمانی و پاداش های انگیزاننده بر فرآیند استفاده دانش در سازمان نمونه مورد بررسی: کادر اجرایی و دبیران شاغل در دبیرستان های دخترانه منطقه ۱ تهران

مجید رستمی^{۱*} و محمد جوهرچی^۲

۱ استادیار، عضو هیئت علمی، دپارتمان ریاضی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق، نراق، ایران
۲ کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دپارتمان مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق، نراق، ایران

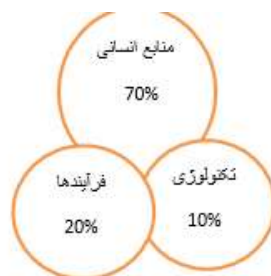
چکیده

همان طور که میدانیم آموزش و پرورش از جمله مهم ترین نهادهایی است که در درون هر کشوری به فعالیت میپردازد و همچنین نقش کلیدی در رشد و ارتقای سطح علمی دانش پذیران در سنین مختلف ایفا میکند، لذا بروز کردن این نهاد از لحاظ علمی از اهمیت بسزایی برخوردار است. در این راستا نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان اهمیت پیدا میکند. در این مقاله سعی شده است تا تاثیر عوامل انگیزاننده بر پیاده سازی چرخه دانش در میان کادر اجرایی و دبیران شاغل در دبیرستان های دخترانه منطقه ۱ تهران مورد واکاوی قرار گیرد و همچنین دو مورد از فاکتورهای مربوط به عوامل انگیزاننده که شامل فرهنگ سازمانی که خود از چهار زیر بخش (مشارکت، انطباق پذیری، درگیری و رسالت) تشکیل شده است و پاداش های انگیزاننده که به عنوان یک فاکتور جداگانه بررسی میشود مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و تاثیر هر کدام از آنها به طور جداگانه بر روی یکی از اجزاء چرخه دانش به نام استفاده (کاربرد) دانش بررسی شده است و نتایج با استفاده از جداول آماری و نمودارها مورد واکاوی قرار گرفته و در انتها راه حل هایی در جهت بهبود انگیزش کارکنان در سازمان و همچنین نهادینه ساختن فرهنگ مناسب در آن ارائه گردیده است.

واژه های کلیدی: ۱- چرخه دانش ۲- فرهنگ سازمانی ۳- پاداش های انگیزاننده ۴- کاربرد دانش

۱- مقدمه

امروزه اغلب ارزش افزوده کسب شده توسط سازمانهای اقتصادی نه به واسطه تجهیزات و امکانات، بلکه به وسیله دانش انباشته شده در آن سازمان کسب میشود. لذا به عنوان یک عامل بسیار تاثیر گذار، مدیریت دانش با هنر ایجاد ارزش افزوده از این سرمایه ناملموس، از ارزش و اهمیت ویژه ای برخوردار است. (عالم تبریز، محمد رحیمی، ۱۳۸۷، ص ۵۲). مدیریت دانش را میتوان به عنوان مجموعه ای از فرآیندها تعریف کرد که ناظر بر خلق، اشاعه و بهره گیری از دانش است. (صوفی و طاهری، ۱۳۹۱، ص ۱۸، به نقل از گوپتا و شارما). منبع برتری در خود سازمان نهفته است (یعنی در اعضا و دانش آنان)، نه در موضعی که برای خود در بازار برمیگزینند. ترایسلر بر این باور است که "توانایی گردآوری، تقویت و کاربرد دانش به طور اثربخشی در چند سال آینده، منبع اصلی برتری رقابتی در بسیاری از سازمانها خواهد بود". یعنی در آینده سازمان دانش آفرین سازمان موفق خواهد بود (آرمسترانگ، ۱۳۹۱، ص ۲۳۷) لازم به ذکر است که توانایی سازمان در خلق، دستیابی، یکپارچگی و بکارگیری دانش به عنوان یک توانایی اصلی سازمانی مطرح میشود (Sambamurthy 2005). ایجاد راهکاری برای بکارگیری هرچه بیشتر از این دانش بسیار مهم است؛ مدیریت دانش راهکاری مناسب برای این امر است. چانگ و همکاران در مقاله خود مجموعه ای از عوامل تاثیر گذار در موفقیت مدیریت دانش را مورد بررسی قرار میدهند از جمله اهداف و راهبرد های سازمان، ساختار سازمانی، سن کارکنان، تحصیلات، تخصص گرایی، نوع نگرش مدیریت به مدیریت دانش، اولویت های سازمانی (Chang et al. 2009) لذا شناخت زیر ساختهای مدیریت دانش در سازمان و همچنین شناخت عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در ابتدا لازم است ذکر شود که دو عامل "فرهنگ سازمانی" و "انگیزش و رضایت" دو فاکتور تشکیل دهنده منابع انسانی هستند که طبق مدل ارائه شده توسط سازمان توسعه و همکاری اقتصادی (OECD)، خود یکی از مهم ترین عوامل زیر ساختی برای مدیریت دانش میباشد که در حدود ۷۰٪ آن را تشکیل میدهد و مابقی را به ترتیب: تکنولوژی (۲۰٪) و فرایندها (۱۰٪)، تشکیل میدهند. (بامداد صوفی، طاهری، ۱۳۹۱، ص ۳۴). هر کدام از این سه بخش خود به چندین زیر گروه تقسیم میشوند که عوامل انگیزاننده: (انگیزش، رضایت و تعهد) و همچنین فرهنگ سازمانی: (دیدگاهها، نگرشها و باورها) در گروه منابع سازمانی جای میگیرند



شکل شماره ۱



شکل شماره ۲

اهمیت فرهنگ سازمانی:

اهمیت فرهنگ سازمان و اثر گذاری آن بر اجرای مدیریت دانش به گونه ایست که بیان میشود "قبل از اجرای مدیریت دانش در سازمان یک نگاهی هم به فرهنگ بیانداز"، آنها معتقدند که دو سوم تلاشهای مدیریت دانش نیازمند تمرکز به مسائل غیر فنی است. آنها همچنین بیان میکنند، اگر شما بیش از یک سوم وقت خودتان را بر روی فن آوری های مدیریت دانش صرف کنید، شما فرهنگ سازمانی و نگرش های انگیزشی که نظام مدیریت دانش را مفید میسازند، نفی کرده اید (Davenport and prusak 1998). از سویی دیگر رابرت کوپین میگوید: برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی میباشد. زیرا با اهرم فرهنگ بسادگی میتوان انجام تغییرات را تسهیل و جهت گیری های جدید را در سازمان پایدار کرد. از این رو فرهنگ سازمانی بسادگی یک عامل اساسی در موفقیت سازمان و تحقق اهداف بلند مدت سازمان است. متأسفانه در بسیاری از سازمان ها، پرورش فرهنگ سازمانی به عنوان مهم ترین وظیفه مدیران مورد توجه نیست^۲، در حالیکه این عامل بر روی تمام جنبه های سازمان تاثیر میگذارد و در هر سازمانی پدیده ای به دور از فرهنگ نیست.^۳

اهمیت عوامل انگیزاننده در سازمان:

اکثر اوقات فرآیند اشاعه دانش به صورت روان و سلیس در سازمان صورت نمیگیرد و عواملی از قبیل نیروی انسانی در برابر آن مقاومت مینمایند و نیز این مقاومت نیروی انسانی را میتوان از طریق پرداخت پاداش و مزایا برطرف نمود^۴ همچنین لازم به ذکر است که پرداخت بموقع حق الزحمه کارکنان آنان را تحریک میکند تا سازمان را در تحقق اهدافش یاری نمایند،^۵ همانطور که از شکلهای شماره ۱ و ۲ مشخص است عوامل انگیزشی یکی از فاکتور های تشکیل دهنده منابع انسانی میباشد که خود تنها بخش عمده ای از زیر ساختهای مدیریت دانش را تشکیل میدهد و همچنین انگیزش در سازمان یکی از عوامل اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش نیز میباشد. در این راستا فرد لوتاس (Fred lutas) در مطالعات خود برای تشریح مدیریت اثربخش^۲ معیار را بکار گرفته است:

۱- تحقق اهداف سازمان با استاندارد های کمی و کیفی.

۲- ایجاد رضایت و تعهد کاری در کارکنان.

که این ایجاد رضایت و تعهد کاری را میتوان با پرداخت پاداش های انگیزاننده یا دادن ترفیعات شغلی و ... در بین کارکنان افزایش داد. لذا بررسی فاکتور های تشکیل دهنده منابع انسانی به عنوان مهمترین زیر ساخت مدیریت دانش در سازمان اهمیت بسزایی دارد و از سویی دیگر دو عامل "فرهنگ" و "انگیزش" از میان دیگر عوامل بیشترین ارتباط را با نهاد آموزش و پرورش پیدا میکنند و میتوان آنها را در سطح این سازمان مورد واکاوی قرار داد. از سویی دیگر در برخی منابع دو عامل فوق الذکر از جمله عوامل اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان ها ذکر گردیده است

مهم ترین عوامل در اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان:

۱- ایجاد فرهنگ دانش و یادگیری سازمانی

۲- عوامل انگیزشی و رضایت شغلی عامل انسانی

۳- آموزش و توسعه منابع انسانی

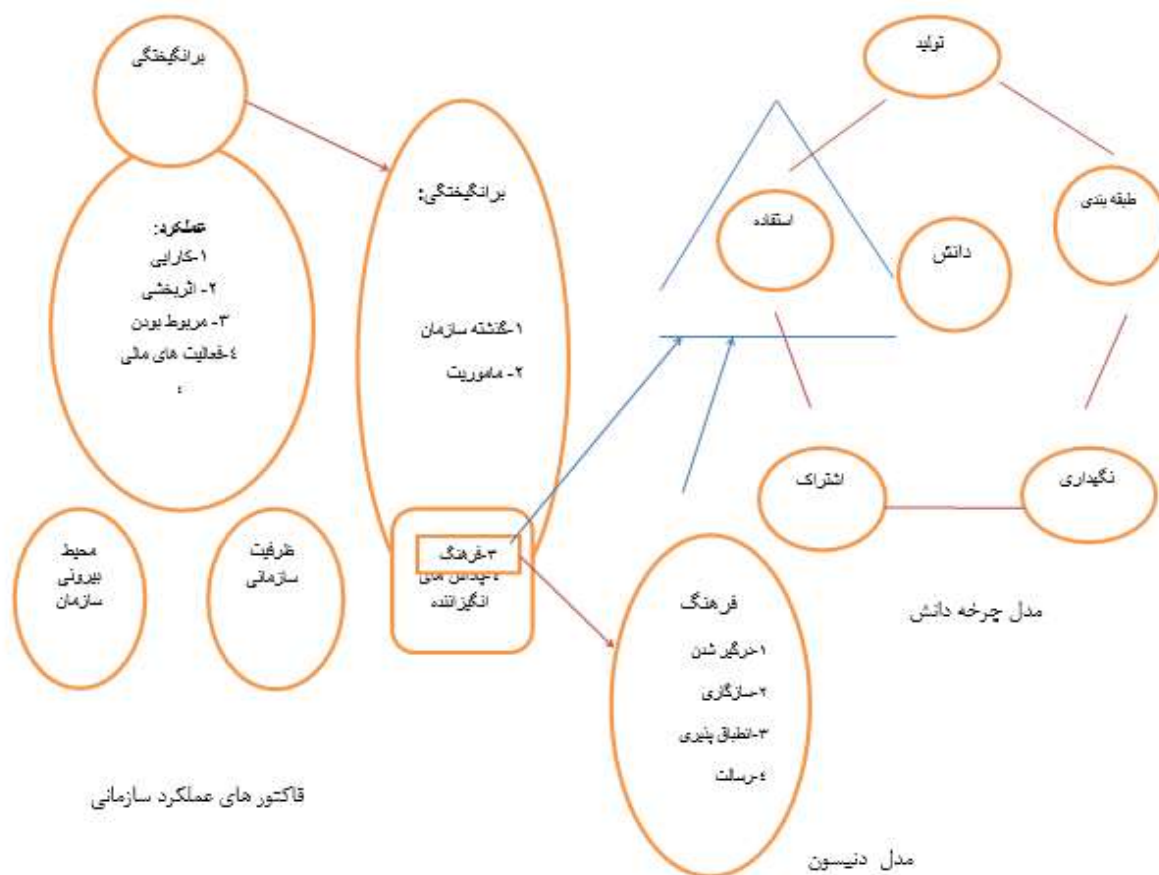
۴- وجود تعهد و مشارکت رهبران.^۶

اهمیت بحث کاربرد (استفاده) دانش:

همانطور که میدانیم در تحقیق مورد نظر از مدل چرخه مدیریت دانش استفاده گردیده است که نمودار این مدل و شرح مختصری در مورد اجزاء آن در بخش چارچوب پژوهش ارائه گردیده است، لذا با توجه به وسعت بحث چرخه دانش و اهمیت بحث کاربرد (چگونگی استفاده) دانش در میان کارکنان نهاد آموزش و پرورش از میان اجزاء مدل مزبور فاکتور کاربرد دانش انتخاب و مورد واکاوی قرار گرفته است.

لازم به ذکر است که اگر دانش تبدیل به عمل نشود و فعالیت های سازمان بر اساس دانش سازمان نباشد همه فعالیت ها و فرآیند های مدیریت دانش بی اثر است. کاربرد دانش باعث میشود شکاف بین دانستن و عمل کردن از بین برود، از دیدگاه اکثر پژوهشگران از جمله فیفر و سوتن مهم ترین فرآیند است. آنها بیان میکنند که مزیت رقابتی متعلق به سازمانهایی که بهترین دارایی های دانش را دارند نیست بلکه متعلق به سازمانهاییست که به بهترین نحو از دانش خود استفاده میکنند. هدف نهایی مدیریت دانش، کاربرد دانش به سوی بهبود عملکرد سازمانی است، دانش به خودی خود ارزشمند نیست، بلکه زمانی ارزشمند خواهد بود که بکار گرفته شود. همه تلاش مدیریت دانش بر آن است تا اطمینان حاصل کند که آیا دانش موجود سازمان به طور مفید در جهت منفعت آن به کار برده میشود یا خیر (هالس، ۲۰۰۱) به طور کلی دانش به سه راه میتواند بکار گرفته شود: نخست، از راه رهنمود ها، قوانین، رویه ها و دستور کارها، دوم کاربرد دانش از راه و روش های رایج و تکراری سازمانی است که اجازه میدهند دانش تخصصی افراد در موقعیتی، بدون نیاز به ارتباط با سایر افراد بکار گرفته شود؛ سومین راه کاربرد دانش، تیم های کاری مستقل هستند. این تیم برای حل مسائل و مشکلاتی بوجود میآیند که برای آنها دستور کار و روش های رایج و تکراری سازمانی وجود ندارد (بت، ۲۰۰۱).^۷ لازم به توضیح است که در تحقیق مورد نظر از مدل دنیسون در بحث فرهنگ سازمانی استفاده گردیده است، با توجه به اینکه این مدل یکی از الگوهای فرهنگ سازمانی است که مبنای اصلی آن این نکته است که فرهنگ چگونه بر عملکرد سازمان تاثیر میگذارد و شامل ابعاد کامل و عمیقی از فرهنگ است.^۷ و با توجه به اینکه رابطه بین چرخه دانش و عملکرد و عبارتی تاثیر چرخه دانش بر عملکرد سازمانی در مقالات متعدد بررسی گردیده و اثبات شده است لذا بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی مدل دنیسون بر چرخه دانش نیز میتواند حائز اهمیت باشد.

۲- چارچوب نظری پژوهش:



شکل شماره ۳: تاثیر "فرهنگ سازمانی" و "پاداش های انگیزاننده" بر روی عامل "استفاده (کاربرد) دانش"

توضیحات: همانطور که در شکل شماره ۳ مشاهده میکنیم عملکرد سازمانی شامل چهار مورد شاخص داخلی و سه مورد فاکتور بیرونی می باشد که هرکدام از فاکتورهای بیرونی خود به چند زیر گروه تقسیم میشوند که از این میان "فرهنگ" (لازم به ذکر است که در تحقیق مورد نظر از مدل دنیسون جهت بررسی فرهنگ سازمانی استفاده گردیده است که خود از چهار بخش: الف) درگیر شدن در کار(مشارکت) - ب) سازگاری (ج) انطباق پذیری (د) رسالت تشکیل گردیده است.) و "انگیزش" از جمله زیر بخش های "برانگیختگی" میباشد که در این تحقیق به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده اند و تاثیر آنها به طور جداگانه بر روی فاکتور "استفاده(کاربرد)دانش" که در اینجا به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است مورد واکاوی قرار خواهد گرفت.

مدل چرخه دانش:

در تحقیق مورد نظر از مدل چرخه مدیریت دانش استفاده گردیده است مدیریت سازمان باید فرآیند هایی را طرح ریزی و پیاده سازی نماید تا کارکنان بتوانند دانش تولید شده در سازمان را با استفاده از اصول علمی مرتبط طبقه بندی نمایند. دانش طبقه بندی شده باید با استفاده از ابزار مناسب به گونه ای نگهداری شود تا در زمان های مورد نیاز به اشتراک گذاشته شود و توسط ذینفعان مورد استفاده قرار گیرد.^۸ همچنین لازم به توضیح است که از میان اجزاء تشکیل دهنده فرآیند چرخه دانش در این تحقیق عامل "استفاده(کاربرد)" از دانش به عنوان متغیر وابسته مورد استفاده قرار گرفته است.

تولید(کسب دانش):

هرگونه تلاش سازمان برای بدست آوردن دانش خواه از منابع درونی و خواه از منابع بیرونی است و یادگیری زمانی رخ میدهد که سازمان دانش لازم را کسب کند، کسب دانش و اطلاعات از طریق کنترل محیط، استفاده از سیستم های اطلاعاتی برای ذخیره اطلاعات، انجام تحقیقات، اجرا، آموزش و مانند اینها صورت میگیرد. فرآیند برداشت یا اکتساب دانش برای پاسخگویی به نیازهای فعلی و قابل پیش بینی آینده و تحقق اثر بخش هدف ها ضروری است. دانش را میتوان به دو طریق منابع درون سازمان و بیرون سازمان کسب کرد.^۶ منبع درونی اکتساب دانش ذهن کارکنان یا پایگاه داده های سازمان که به شکل اطلاعات کد گذاری شده است. منبع بیرونی اکتساب دانش که دانش جدید را وارد سازمان میکند که این عمل به دو طریق صورت میگیرد:

الگو برداری (pattern model): در این روش سازمان عملیات عالی را از دیدگاه رقبا شناسایی میکند و موقعیت آنها را به عنوان الگوی خود قرار میدهد بدین منظور وضعیت فعلی خود را با موقعیت رقبا شناسایی و راه حل مناسب را شناسایی مینماید.

همکاری بین سازمانی (inter organizational cooperation model)

در این روش دانش جدید از طریق سهیم سازی و اشاعه تکنولوژی، جابجایی کارکنان، در بین سازمانها، ارتباط با شرکاء و... وارد سازمان میشود. از مرسوم ترین راههای کسب دانش خرید سازمان یا استخدام فرد یا افرادیست که از دانش مورد نظر برخوردارند. شرکتهای بخش مهمی از دانش مورد نیاز خود را از منابع بیرونی تامین میکنند. روابط با مشتریان، تهیه کنندگان، رقبا و شرکا، پتانسیل چشمگیری در تهیه دانش دارند. شرکتهای میتوانند دانشی را که خود قادر به توسعه آن نیستند از متخصصان یا شرکتهای مبتکر مبتکر خریداری نمایند. (پروسب و همکاران)^۲

۲) محدودیت هایی که در راه کسب دانش در موسسات حسابرسی وجود دارد

در مبحث کسب دانش یکسری محدودیت هایی مهم وجود دارد که در موسسات حسابرسی دارای کاربرد هستند که میتوان از آنها به عنوان محدودیت های مهم در راه کسب دانش نام برد که در ذیل بدانها به طور مختصر اشاره شده:

۱- رفتاری ۲- مدیریتی ۳- ظرفیتی ۴- لجستیکی ۵- بازار

هریک از آنها اثر خاص خودش را برای هموار سازی عملیات شرکت و در عین حال اکتساب دانش دارد، برای مثال محدودیت های رفتاری آنهاست که توسط کارکنان بعنوان عادت های کاری به نمایش گذاشته می شوند و موجب عملکرد وضعیت

آنها می شوند، به عنوان مثال در مورد فرآیند حسابرسی تعیین اولویت اینکه ابتدا به کدام حسابها رسیدگی شود و یا در مورد مراحل انجام حسابرسی که غالباً به صورت سلیقه ای و با اعمال محدودیت هایی از طرف مسئول کار صورت می پذیرد که در مواردی می تواند باعث ضعف عملکرد کارکنان گردد، و در مورد اکتساب دانش نیز عدم تمایل کارکنان به آموزش مستمر نیز میتواند باعث عدم نهادینه شدن فرآیند کسب دانش در سازمان گردد، نوع دیگر محدودیتهای رفتاری زمانی رخ میدهد که فرهنگ سازمانی اجازه کسب و ورود دانش جدید را به داخل سازمان نمی دهد. محدودیت های مدیریتی: این محدودیت ها استراتژی خط مشی ها و استراتژی های نامناسب و ناصحیح مدیریت هستند، برای مثال در موسسات حسابرسی میتوان به تعیین بازه زمانی کوتاه جهت انجام رسیدگی ها توسط مدیریت اشاره کرد در حالیکه رسیدگی به حسابهای مزبور نیازمند صرف زمان بیشتری از طرف کارکنان می باشد، و در مورد اکتساب دانش نیز میتوان به توجه مدیریت واحد رسیدگی به برگزاری برخی کلاسهای آموزشی خاص و عدم توجه به برخی دیگر از سرفصل های مهم آموزشی میباشد که میتواند نقش حیاتی و مهمی در اکتساب دانش کاربردی در سازمان ایفا نماید و یادر مواردی در نظر گرفتن منافع افراد ذینفع (منافع جا افتاده موسسه) باعث می گردد نتوان دانش کاربردی مورد نظر را کسب نمود، محدودیت های ظرفیتی: برای مثال محدودیتهای مالی سازمان در برگزاری کلاسهای آموزشی، محدودیت علمی اساتید و عدم داشتن تجربه کافی در انتقال مفاهیم به دانشجویان. محدودیت های لجستیکی: محدودیت های لجستیکی همان محدودیت های موجود در سیستم بواسطه سیستم های برنامه ریزی و کنترل می باشد، به عنوان مثال عدم هماهنگی در برگزاری کلاسهای آموزشی موسسه که باعث کند تر شدن فرآیند انتقال دانش و کسب آن توسط فراگیران میگردد. محدودیت های بازار: بطور مثال محدودیت هایی که بدلیل مختلف مدیریت واحد مورد رسیدگی در انجام مراحل مختلف فرآیند حسابرسی ایجاد می نماید که باعث عدم انجام دقیق کار و عدم حصول نتایج مورد نظر در کار میگردد که این مهم نیز در انتها منجر به نتیجه گیری های غلط و ثبت دانش اشتباه در حافظه سازمانی موسسه میشود که میتواند بر فرآیند کسب دانش تاثیر بسزایی داشته باشد.

طبقه بندی دانش:

طبقه بندی استراتژی های دانش:

طبقه بندی دانش که یکی از مراحل چرخه مدیریت دانش میباشد باعث میشود از ورود دانش غیر کاربردی به سازمان جلوگیری شود، و کارکنان بخصوص مدیران عالی و میانی و سرپرستان در وقتشان صرفه جویی شود و سرعت دسترسی و تبادل اطلاعات در سازمان بیشتر گردد.

در مقابل فرآیند برداشت که اجازه ورود هر دانشی را به سازمان میدهد فرآیند پالایش قرار دارد، سازمان باید با استفاده از مکانیزم های منطقی از ورود دانش غیر ضروری جلوگیری کند و فقط دانش مفید و قابل کارکرد اجازه ورود به داخل سازمان را داشته باشد. لازم به توضیح است که استراتژی های دانش را نیز میتوان به دو بخش استراتژی شخصی سازی و کد گذاری تقسیم بندی نمود که شرکتها و موسسات با توجه به نیاز خود از هر کدام از این دو نوع استراتژی استفاده میکنند.

الف) استراتژی کد گذاری: در این استراتژی که بر کامپیوتر تمرکز دارد، دانش در پایگاههای اطلاعاتی ذخیره و به رمز درآورده میشود تا افراد سازمان بتوانند در مواقع نیاز به سرعت به این اطلاعات دسترسی پیدا کرده و آن را مورد استفاده قرار دهند. در سالهای اخیر شرکت ها راههای مختلفی را برای کد گذاری "به رمز در آوردن"، ذخیره سازی و استفاده مجدد از دانش مورد توجه قرار داده اند که یکی از این روش ها انتقال دانش از فرد به مستندات است. در این روش دانش از شخصی که در آن نقش داشته است استخراج و سپس به منظور استفاده مجدد مستقل از فرد ساخته میشود. این روش به افراد مختلف امکان میدهد بدون ارتباط با افرادی که به طور بنیادی در توسعه دانش مورد نظر نقش داشته اند اطلاعات کد گذاری شده را جستجو و بازیافت کنند، این استراتژی امکان دسترسی به استفاده مجدد از دانش داده و بنابراین موجبات رشد تجارت رافراهم مینماید.

ب) استراتژی شخصی سازی: شرکتهایی که از این نوع استراتژی استفاده میکنند برگفتگوی بین افراد تاکید دارند نه موضوع های دانش در پایگاههای اطلاعاتی. دانشی که کد گذاری نشده و یا احتمال کد گذاری آن وجود ندارد در جلسات طوفان فکری

و مکالمات فرد با فرد بین افراد ردو بدل میگردد. در این استراتژی دانش با افرادی که در توسعه آن نقش داشت گره خورده و افراد در ارتباط با یکدیگر از آن سهم میبرند^۱.

نگهداری دانش: امروزه فرآیند نگهداری دانش به مراتب دشوارتر از کسب و تولید دانش است و نگهداری دانش بدین معناست که سازمان اطلاعات را باید پس از ورود جهت کاربرد ذخیره (نگهداری) نماید و این فرآیند در هر کجای سازمان ممکن است صورت گیرد، الف) حافظه سازمانی (ب) افراد (ج) فرهنگ (د) بایگانی ها و .. دانش و تجاربی که از پروژه های گذشته فرا گرفته شده به طور خودکار در دسترس نیستند، فرآیند های ذخیره سازی و نگهداری منظم دانش بایستی به درستی انجام گیرد اگر این کار صورت نگیرد ممکن است که تخصص ها و دانش های ارزشمند به سادگی دور انداخته شوند. سازمانهایی که میخواهند دانش و تجربیات پروژه های خود را طوری نگهداری کنند که در آینده قابل استفاده باشد باید به سه فرآیند الف) گزینش دانش (ب) ذخیره سازی دانش (ج) بروز رسانی دانش توجه کنند.

الف) گزینش دانش: مستند کردن و ذخیره سازی هر دانش یا تجربه ای بی ارزش عاقلانه نیست باید تجارب و دانش های ارزشمند را از دیگر تجارب و دانش ها جدا کنیم و سپس آنها را به سیستم های ذخیره سازی منتقل کنیم.

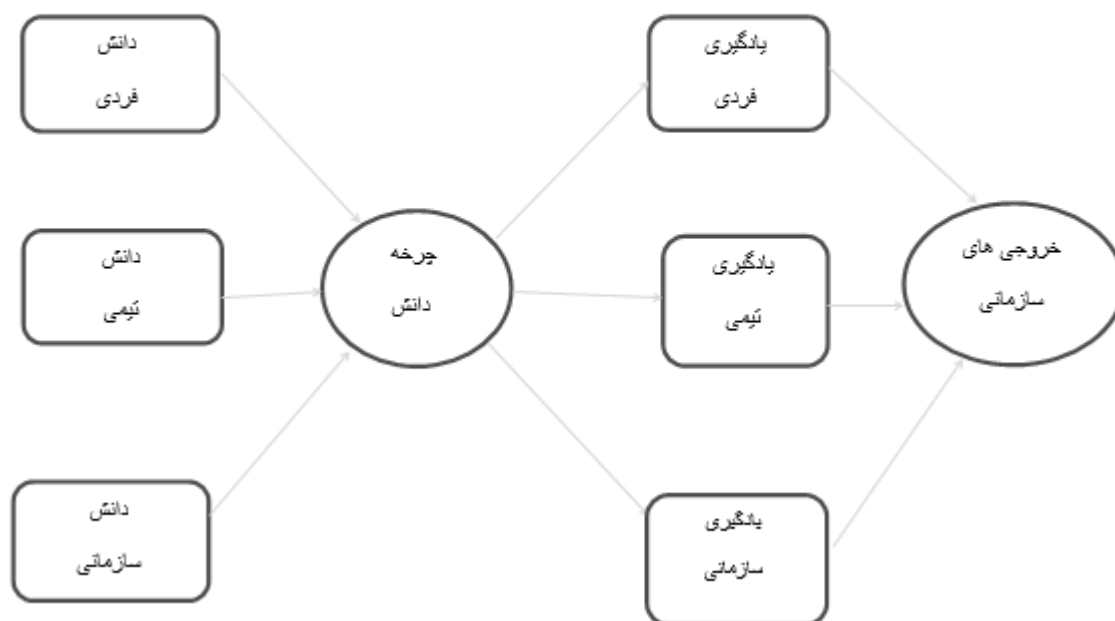
ب) ذخیره سازی دانش: زمانی که دانش ها و تجارب ارزشمند از بقیه دانش ها و تجربیات جدا میشوند باید به یک شکل مناسب در پایگاه دانش ذخیره شوند برای مثال میتوان از ابزارهای ذخیره سازی دیجیتالی نام برد.

ج) بروز رسانی دانش: فرآیند نگهداری دانش به ذخیره سازی ختم نمیشود تنها زمانی اطلاعات دلخواه قابل بازیابی است و کیفیت آن قابل قبول است که حافظه سازمانی بروز شود

به اشتراک گذاری دانش: دانش فردی کارکنان از طریق فرآیند اشتراک کم کم تبدیل به دانش سازمانی خواهد شد و این دانش میتواند به طور کارآمد و موثری از همین طریق در سطح سازمان توزیع شود. و هنگامی که این دانش در دیگر بخش های سازمان مورد استفاده قرار میگیرد بهبود عملکرد سازمانی را در پی خواهد داشت، عوامل متعددی از جمله تسهیلات ارتباطی و فرهنگ سازمانی میتوانند به این فرآیند کمک نمایند.

شکل شماره ۳

رابطه بین چرخه دانش و فرآیند یادگیری سازمانی^۲



استفاده (کاربرد) دانش: کاربرد دانش را از یک جنبه میتوان مهم ترین فعالیت در چرخه مدیریت دانش دانست و آن جنبه هم نمود عینی و عملی فعالیت های سایر مراحل یعنی دریافت و شناسایی، کسب و توسعه، اشتراک و ذخیره دانش است. در واقع اگر این مرحله به درستی و پیروزمندانه انجام نپذیرد، سایر فعالیت ها بیهوده تلقی میشود. بنابراین مدیریت دانش موقعی موفق به حساب میآید که دانش مورد استفاده قرار گیرد. بدین ترتیب فهمیدن این موضوع که چه دانشی برای استفاده کدام گروه از افراد مناسب است و چگونه به بهترین نحو میباید در اختیار آن گروه قرار گیرد، از اهمیت جدی برخوردار است. چرا که آنها نه تنها باید بدانند که چگونه از آن دانش بهره بگیرند بلکه باید به این باور برسند که کاربرد این دانش موجب بهبود و پیشرفت در کارشان خواهد شد و استفاده از روشهایی نظیر طبقه بندی های یادگیری، سیستم های پشتیبانی وظایف و شخصی سازی، میتواند این اطمینان را ایجاد کند که بهترین انطباق ممکن بین کاربرد و محتوای دانش ایجاد شده است. سیستم های مکان نمای تخصص و سایر شیوه های همکاری میتواند گروه ها را در یافتن و بکار بستن دانش ارزشمند مورد نیازشان یاری نماید. سیستم های مدیریت محتوا برای بهینه سازی کاربرد آن در گستره سازمانی طراحی میشوند که به برخی از این روش ها، مختصرا اشاره میشود. لازم به ذکر است که جهت ارزیابی کاربرد دانش و اینکه آیا دانش بطور صحیحی در سطح سازمان بکار برده شده یا نه، میتوان از طبقه بندی بلوم در که به عنوان رده بندی شناختی بلوم پذیرفته شده است. استفاده نمود. طبقه بندی یادگیری بلوم: بلوم (۱۹۵۶) دانش را در چارچوب سلسله مراتبی تقسیم میکند که بین مهارت های فیزیکی، روانی، حوزه عاطفی (مانند نگرش) و حوزه شناختی (مانند دانش) تمایز قائل میگردد. در حوزه مدیریت دانش حوزه شناختی استفاده و رواج بیشتری دارد، اگرچه تغییرات نگرش نیز اغلب در مدیریت دانش مورد نیاز است و بلوم تاکید میکند یادگیری حالتی سلسله مراتبی دارد و دسترسی به رده های بالاتر یادگیری نیازمند کسب مهارت های رده های پایینی است. رده بندی شناختی بلوم به صورت ذیل میباشد.

سطح مهارت	نام مهارت	شرح
۱	دانش	یادآوری مطالب بیشتر آموخته شده
۲	ادراک	توانایی دریافت و اکتساب معنا و مفهوم مطالب (مانند ترجمه از یک شکل به شکل دیگر و...)
۳	کاربرد	توانایی بکارگیری مطالب آموخته شده در موقعیت های جدید و چالش برانگیز با کاربردی قوانین، روش ها، مفاهیم، اصول و..
۴	تحلیل	توانایی تجزیه مطالب و مفاهیم به اجزاء سازنده آن به نحوی که ساختار سازمانی آن فهم گردد، تعیین و تشخیص اجزاء، روابط بین اجزاء و....
۵	سنتز	توانایی سرهم کردن دوباره اجزاء برای شکل گیری موضوع جدید، رفتارهای خلاقانه بر فرمول بندی چیز های جدید تاکید دارند.
۶	ارزیابی	توانایی قضاوت در باب ارزش مواد و مطالب بر اساس فاکتور های روشن حوزه عاطفی شامل چگونگی تعامل ما با مسائل عاطفی نظیر احساسات، ارزش ها، قدردانی، اشتیاق، محرک ها و نگرش است.

طبقه بندی بلوم به عنوان ابزاری برای تعیین اینکه چه کاری باید توسط دانشجویان انجام شود (بیشتر مربوط به مهارت ها و تجربه ها) و نیز سطح مورد انتظار عملکرد به کار میرود. این طبقه بندی همچنین مبنای مناسبی برای ارزیابی کاربرد دانش فراهم میسازد. اغلب در مدیریت دانش، آسانی در اختیار بودن محتوا، به معنی استفاده دانشجویان از این محتوا به شمار میرود. لذا برای رفع این سوء برداشت، ارزیابی تاثیر دانش موجود در بخش دانش بر یادگیری، ادراک و روش های جدید انجام کار بسیار سومند است.^{۱۰}

برای مثال، در سطوح پایین تر مهارت های شناختی، وقتی که دانشگران از محل دانش در منابع ذخیره آن آگاهند به سادگی میتوان از وجود دانش در سازمان آگاه شد و دسترسی به دانش به سادگی از طریق یک فایل فهرست امکان پذیر است، اما کاربرد دانش نیازمند آن است که دانشگران به سطوح بالاتری از مهارت های شناختی نظیر تحلیل، سنتز و ارزیابی دست یافته باشند. تنها در این سطوح است که میتوان گفت، دانش به درستی ب کار رفته است.

در بسیاری موارد، شکست کاربرد دانش، به این علت نیست که دانشگر، دانش مورد نظر را نفهمیده است، بلکه به این دلیل است که برای وی اثبات نشده است که روش های آموخته شده جدید یا درس های فراگرفته تاثیر قابل ملاحظه ای در بهبود عملکردش خواهد داشت.

متغیرها و محدودیت های تاثیر گذار بر کاربرد دانش:

(۱) ویژگی های فردی تصمیم گیرندگان، سطح تحصیلات، باور ها و اعتقادات، احساس نیاز به شواهد پژوهشی، اعتماد به نتایج پژوهش، مهارت فنی برای استفاده، شناخت پژوهش گران.

(۲) محدودیت های قانونی و مالی، ساختارهای اداری، شرایط سیاسی، وجود شواهد دیگر، نیاز به پاسخ های فوری، تغییر و جابجایی سریع مدیران و تصمیم گیران، امکان دسترسی به پژوهشگران.

فیفر و سوتن سه رویکرد را برای کاربرد دانش پیشنهاد داده اند:

(۱) ایجاد یک بخش فرعی در سازمان که از راه حل های موجود رها باشد و در عین حال نسبت به راههای قدیمی وفادار.

(۲) ایجاد فضایی که اعضای سازمان به طور مستمر سنت ها و روال های سازمان را زیر سوال ببرند.

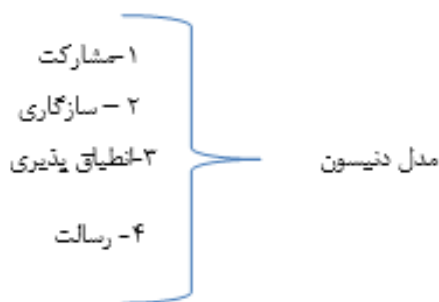
(۳) تلاش رهبران سازمان در راستای خلق فرهنگی که کاربرد دانش را تشویق کند.

مدل دنیسون:

در تحقیق مورد نظر برای بررسی و تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی از مدل "دنیسون" استفاده گردیده است.

طبق مدل دنیسون ۴ محور اصلی از ابعاد فرهنگ سازمانی عبارتند از: الف) درگیر شدن در کار (مشارکت) - ب) سازگاری

ج) انطباق پذیری د) رسالت. میباشند که میتوان تاثیر هر کدام از آنها را جداگانه بر پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.



توضیحات مدل دنیسون:

الف) مشارکت (درگیری) در کار: سازمانهای اثربخش افرادشان را توانمند می سازند، سازمان را بر محور گروههای کاری تشکیل می دهند و قابلیت های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره ای از پیکره سازمان احساس می کنند. این ویژگی با سه شاخص اندازه گیری میشود 1- توانمندسازی: افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می کند 2- تیم سازی: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می شود. به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس

می کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمانها برای انجام کارها به گروه ها تکیه می کنند 3 - توسعه قابلیتها: سازمان به منظور تامین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت های کارکنان می پردازد.

ب) سازگاری: تحقیقات نشان داده است که سازمانهایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزشهای بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته اند حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند و فعالیتهای سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمانهایی با چنین ویژگیهایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می شود الف) ارزشهای بنیادین: اعضای سازمان در یک دسته از ارزشهایی که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می دهند، شریک هستند. ب) توافق: اعضای سازمان قادرند در اختلاف مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می باشد. هماهنگی و پیوستگی: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با اینگونه کار کردن بهم ریخته نیز نمی گردد.

ج) انطباق پذیری: سازمانهایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می توان مزیت و برتری این سازمانها به حساب آورد. سازمانهای سازگار به وسیله مشتریان هدایت می شوند، ریسک می کنند، از اشتباه خود پند می گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می گیرد: الف) ایجاد تغییر: سازمان قادر است راههایی برای تامین یازهای تغییر ایجاد کند و می تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به محرکهای جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید. ب) مشتری گرایی: سازمان مشتریان را درک می کند و به آنها پاسخ می دهد و پیشاپیش در صدد تامین آینده برمی آید. در واقع مشتری گرایی درجه ای که سازمانها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می شوند را نشان می دهد. ج) یادگیری سازمانی: میزان علائم محیطی را که سازمانها دریافت، ترجمه و تفسیر میکنند و فرصتهایی را که برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه تواناییها ایجاد می کند اندازه می گیرد.

د) رسالت: شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمانهایی که نمی دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست معمولاً به بیراهه می روند. سازمانهای موفق درک روشنی از اهداف و جهت گیری های استراتژیک خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم انداز سازمان را ترسیم می کنند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می گیرد ۱- گرایش و جهت گیری استراتژیک: گرایشهای استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می دهد و هر شخص می تواند خودش را در آن بخش (صنعت) مشارکت دهد. ۲- اهداف و مقاصد: اهداف با استراتژی، مأموریت و افق دید سازمان پیوند یافته و سمت و سوی کار افراد را مشخص می کنند. ۳- چشم انداز: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می کند.^۹

همچنین لازم به توضیح است که در تحقیق مورد نظر از مدل هرزبرگ در تجزیه و تحلیل عوامل انگیزشی در سازمان استفاده شده است.

۳- فرضیه های پژوهش:

- Ha: فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر فرآیند استفاده دانش در سازمان مورد نظر دارد.
- Ha1: مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان و تصمیمگیری های مهم تاثیر مثبت و معناداری بر فرآیند استفاده از دانش دارد.
- Ha2: انطباق پذیری کارکنان با شرایط و محیط کاری و تغییرات احتمالی تاثیر مثبت و معناداری بر فرآیند استفاده از دانش دارد.
- Ha3: رسالت و مأموریت سازمان تاثیر مثبت و معناداری بر فرآیند استفاده دانش در سازمان مورد نظر دارد.
- Ha4: سازگاری افراد در سازمان با مسائل و مشکلات احتمالی تاثیر مثبت و معناداری بر فرآیند استفاده از دانش دارد.
- Hb: پاداش های انگیزاننده در سازمان تاثیر مثبت و معناداری بر فرآیند استفاده از دانش در سازمان دارد.

۴- روش پژوهش:

این تحقیق از لحاظ نوع جمع آوری داده ها از نوع توصیفی میباشد و از لحاظ دامنه تحقیق از نوع اکتشافی و از لحاظ ارتباط بین متغیرها از نوع تجمعی .

جمعیت آماری در این تحقیق شامل کادر اجرائی و معلمان شاغل در دبیرستان های دخترانه منطقه ۱ تهران است که شامل ۵۰۰ عضو است . بنابراین ۲۱۷ عضو انتخاب شده اند که از این بین ۱۴۰ پرسشنامه مناسب تشخیص داده شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است .

نمونه ها طبق روش نمونه گیری طبقه ای جمع آوری شده اند و ابزار جمع آوری داده ها در این تحقیق پرسشنامه استاندارد شده است که روایی و پایایی آن تایید گردیده پرسشنامه های مورد استفاده در این تحقیق شامل:

۱- مشارکت ۲- انطباق پذیری ۳- درگیری ۴- رسالت میباشد .

پرسشنامه کاربرد دانش مقیمی و رمضانی (۲۰۱۱) شامل : طراحی دانش ،مدل سازی و ترکیب .

پرسشنامه پاداش های انگیزاننده مقیمی و رمضانی (۲۰۱۱) شامل: پاداش های معنوی ،پاداش های ابزاری و پاداش های شغلی .

ارتباط بین متغیر های مستقل و وابسته توسط SEM و SMART PLUS ارزیابی میشود .

۳- روایی و پایایی پرسشنامه ها ارزیابی میشود توسط آلفای کرونباخ که در جدول شماره ۱ نشان داده شده است .

جدول ۱: آلفای کرونباخ برای متغیر های تحقیق

کاربرد دانش	پاداش های انگیزاننده	فرهنگ سازمانی
۰,۹۹۱	۰,۸۹۶	۰,۹۲۹
آلفای کرونباخ		

مطابق جدول ۱ ارتباط پرسشنامه ها توسط آلفای کرونباخ تعیین گردیده است .

تجزیه و تحلیل داده ها:

تجزیه و تحلیل آمار توصیفی

در این قسمت متغیر های جمعیت شناختی توصیف میشوند و خلاصه میگرددند.

جدول ۲: آمار توصیفی متغیر های جمعیت شناختی تحقیق

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۲۰	٪۱۴,۲۹
زن	۱۲۰	٪۸۵,۷۱
جمع	۱۴۰	٪۱۰۰
سطح سازمانی	فراوانی	درصد
مدیر	۱۵	٪۱۰,۷۱
معاون	۹۵	٪۶۷,۸۶
سایر	۳۰	٪۲۱,۴۶
جمع	۱۴۰	٪۱۰۰
تحصیلات	فراوانی	درصد

دیپلم و پایین تر	۵۰	۳۵,۷۱٪
لیسانس	۷۰	۵۰,۰۰٪
فوق لیسانس و بالاتر	۲۰	۱۴,۲۹٪
جمع	۱۴۰	۱۰۰٪
تجربه کاری	فراوانی	درصد
۱۰ و کمتر از ۱۰ سال	۲۰	۱۴,۲۹٪
۱۱ تا ۲۰ سال	۵۰	۳۵,۷۱٪
۲۰ سال	۷۰	۵۰,۰۰٪
جمع	۱۴۰	۱۰۰٪

مطابق با جدول ۲ بیشتر ۸۵٪ نمونه های آماری زن هستند. مطابق با جدول جنسیت، بیشتر ۶۷٪ نمونه های آماری زن هستند و بیشتر از ۵۰٪ از نمونه های آماری طبق جدول تحصیلات لیسانس هستند. و بیشتر از ۲۰٪ از نمونه های آماری ۲۰ سال سابقه کاری دارند مطابق با جدول سابقه کاری.

آمار استنباطی:

قبل از تفحص در مورد همبستگی و نتیجه گیری در مورد فرضیات تحقیق، لازم است که تفحص شود در مورد برازندگی کیفیت مدل. یک تفاوت نرم افزار اسمارت پلاس با دیگر نرم افزارها که این نرم افزار کیفیت مدل را از دو طریق بررسی میکند اولین قسمت کیفیت مدل مورد ارزیابی و دومین قسمت تناسب مدل مورد بررسی است که در مرحله بعد بدان پرداخته میشود.

جدول ۳: شاخص هایی جهت تفحص در کیفیت مدل مورد اندازه گیری

شاخص CR	آلفای کرونباخ	شاخص AVE	متغیر
۰,۷۶۱	۰,۷۳۸	۰,۸۲۵	فرهنگ سازمانی
۰,۷۵۸	۰,۹۲۱	۰,۶۲۹	پاداش های انگیزاننده
۰,۷۱۵	۰,۷۳۴	۰,۷۱۵	استفاده از دانش

همانطور که مشاهده میشود در جدول ۳ شاخص AVE (میانگین برای دقت واریانس) بیشتر از ۰,۵ برای همه متغیرها بوده، بعلاوه شاخص CR (همبستگی برای ارتباط پذیری یا ضریب همبستگی دیلون - گلدستین، بیشتر از ۰,۷ برای همه متغیرهاست. بنابراین کیفیت مدل اندازه گیری تایید میشود یکی از شاخص های مناسب دقیق بودن شاخص تناسب یا GOF است که این شاخص میزان تطابق را بین مدل اندازه گیری و مدل ساختاری نشان میدهد و محاسبه میشود توسط فرمول ذیل:

$$GOF = \sqrt{AVE} \times \sqrt{R^2}$$

در این فرمول نمره منفی در بالای AVE و R^2 نشان دهنده میانگین آنهاست و میتوان گفت بیشتر از ۰,۵ ارزشها نشان میدهد یک تناسب ارزشمندی را برای مدل کلی.

شاخص (شین ۱۹۹۸) این شاخص در این تحقیق به عدد ۰,۵۷۶ میرسد تناسب خوبی را برای مدل کلی نشان میدهد.

بعبارت ساده تر داده های این تحقیق یک تناسب خوبی دارند با ساختار مدل و ساختار تئوری مورد استفاده در تحقیق درستی سوالات رانشان میدهد .

در حال حاضر ارزش مدل مورد اندازه گیری آزمایش شده است ، جدول مقابل یک همبستگی ماتریکسی را بین متغیر ها برای تفحص در مورد شاخص ارزش گذاری نشان میدهد .

جدول ۴: همبستگی متغیر های تحقیق و شاخص ارزش جداسازی

متغیر	۱	۲	۳
۱-فرهنگ سازمانی	۰,۹۰۸		
۲-پاداش های انگیزاننده	۰,۵۲۱	۰,۷۹۳	
۳- کاربرد دانش	۰,۴۶۲	۰,۴۰۰	۰,۸۴۶

همانطور که در جدول ۴ مشاهده میشود ، AVE در خارج از دامنه مورد نظر قرار دارد که مقدار آن بیشتر از مقدار همبستگی با سایر متغیر هاست .

این نشان میدهد که مدل مورد نظر از نظر کیفیت وضعیت مناسبی دارد (فرسنر و لاکر ۱۹۸۱) ، در بررسی مدل اندازه گیری و فرضیات تحقیق از خطای نوع دوم و R^2 استفاده شده است .بعلاوه در راستای کیفیت مدل های ساختاری از همبستگی استون - گیسر و Q^2 استفاده میشود که در جدول ۵ گزارش شده است .

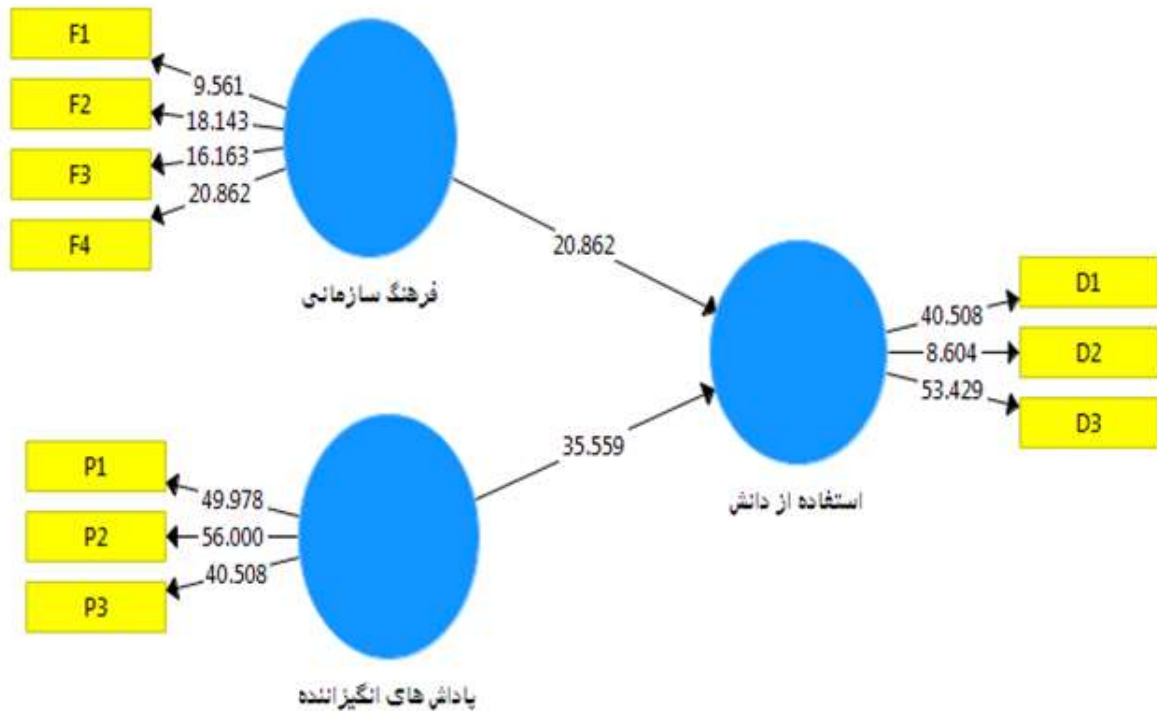
جدول ۵ : همبستگی استون گیسر

متغیر	Sso	sse	$Q^2=(1-SSE/SSO)$
فرهنگ سازمانی	۴۴۰	۳۴۷,۶۳۸	۰,۲۱۰
پاداش های انگیزاننده	۶۶۰	۴۲۱,۲۲۱	۰,۳۶۲
استفاده از دانش	۴۴۰	۴۴۰	—

همانطور که از جدول ۵ مشاهده میشود ضریب همبستگی استون گیسر مثبت است و این متناسب بودن مدل اندازه گیری را نشان میدهد . بعد از ارزیابی مشاهده های کلاسیک مشاهده های عمومی جهت ارزیابی مدل تجزیه و تحلیل میشوند که با ارزشهای مناسبشان در جدول ۶ نشان داده شده اند.

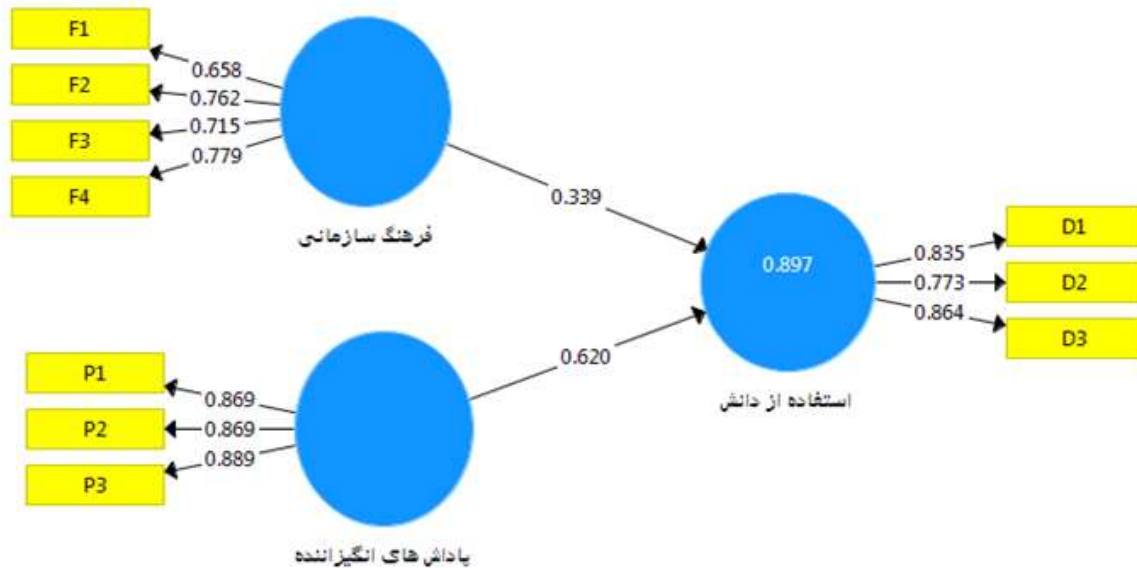
جدول ۶- دقت شاخص های تناسب و مدل تحقیق

شاخص	دامنه قابل قبول	ارزش مشاهده شده	نتایج
SRMR	کمتر از ۰,۰۸	۰,۰۶۱	مناسب
d-uls	کمتر از ۰,۹۵	۰,۸۴۷	مناسب
d-g	کمتر از ۰,۹۵	۰,۵۲۳	مناسب
X^2/df	کمتر از ۳	۲,۱۹۱	مناسب
NFI	بیشتر از ۰,۰۹	۰,۹۱۲	مناسب



شکل ۲) همبستگی استاندارد شده در مدل تئوری مورد استفاده تحقیق

همانطور که در جدول ۶ مشاهده میشود همه شاخصه های مورد استفاده در تحقیق نشان میدهند که مدل مناسب است. حال بعد از تایید شدن مدل نوبت به امتحان کردن خروجی های مدل تحقیق میباشد، شکل ۲ و ۳ نشان دهنده خروجی های مدل تحقیقاتی در زمینه همبستگی استاندارد و مرحله همبستگی مشخص شده میباشد.



شکل ۳-مدل t -value با همبستگی مشخص استفاده شده در مدل تحقیقاتی

در شکل بالا همبستگی بین متغیرهای مدل و هرکدام از فرضیات دیده میشود این همبستگی یک استاندارد عددی بین ۱ و -۱ است که علامت مثبت بالای مدل نشان دهنده رابطه مثبت بین متغیرهاست. برای مثال پاداش های انگیزاننده با کاربرد دانش همبستگی در حد ۰,۳۳۹ دارد.

که این نشان میدهد پاداش های انگیزاننده دارای اثر مثبت روی استفاده از دانش هستند. بهر حال سوال این است آیا این همبستگی به طور مشخص آماری است؟

توزیع *t-student* استفاده شده برای جواب به این پرسش مورد استفاده قرار گرفته است.

همانطور که در شکل بالا دیده میشود همه *t-value* بیشتر از ۱,۹۶ هستند این یعنی همبستگی ها بطور مشخص ۹۵٪ هستند بنابراین همه همبستگی ها از نوع مشخص شده اند و این مشخص میشود که همه نتایج تحقیق توسط SEM تایید میشود. و عبارت دیگر هر دو فرضیه در جدول ذیل نشان داده میشود

جدول ۶- تجزیه و تحلیل نتایج تحقیق با استفاده از *t-value* و β

نتایج تحقیق	(T-Value)	β	زمینه های ساختاری	فرضیات
پذیرفته شده	۲۰,۸۶۲	۰,۳۳۹	کاربرد دانش → فرهنگ سازمانی	H1
پذیرفته شده	۳۵,۵۵۹	۰,۶۲۰	کاربرد دانش → پاداش های انگیزاننده	H2

در جدول (۶) ضریب مسیر و آماره *t* متناظر با هر آن بطور خلاصه مشخص شده است. در فرضیه اول ضریب مسیر بین فرهنگ سازمانی و بکارگیری دانش در سطح اطمینان ۹۵ درصد (و حتی ۹۹ درصد) معنادار است. زیرا آماره *t* متناظر با این ضریب از عدد ۱,۹۶ بیشتر بدست آمده است. بطور مشابه در فرضیه دوم، ضریب مسیر بین پاداش های انگیزاننده و بکارگیری دانش در سطح اطمینان ۹۵ درصد (و حتی ۹۹ درصد) معنادار است. زیرا آماره *t* متناظر با این ضریب از عدد ۱,۹۶ بیشتر بدست آمده است. بنابراین هر دو فرضیه تحقیق مورد تایید قرار می گیرند.

نتیجه گیری:

همانطور که میدانیم مدیریت دانش یک فرآیند چند مرحله ایست که در آن دانش مورد نظر کسب شده طبقه بندی میشود و در منابع سازمانی نگهداری و بین اعضای آن به اشتراک گذاشته شده و در انتها مورد استفاده قرار میگیرد، لذا کاربرد دانش بعنوان یک بخش اساسی در سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است، لازم به توضیح است که در تحقیق مورد نظر از مدل دنیسون^۹ در بحث فرهنگ سازمانی استفاده گردیده است، با توجه به اینکه این مدل یکی از الگوهای فرهنگ سازمانی است که مبنای اصلی آن این نکته است که فرهنگ چگونه بر عملکرد سازمان تاثیر میگذارد و شامل ابعاد کامل و عمیقی از فرهنگ است. و با توجه به اینکه رابطه بین چرخه دانش و عملکرد و عبارتی تاثیر چرخه دانش بر عملکرد سازمانی در مقالات متعدد بررسی گردیده و اثبات شده است لذا بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی مدل دنیسون بر چرخه دانش نیز میتواند حائز اهمیت باشد که با توجه به قبول فرضیه کلی اول میتوان نتیجه گیری کرد که رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ سازمانی و بکارگیری دانش در سازمان وجود دارد که یافته های تحقیق مورد نظر با یافته های تحقیق انجام شده با عنوان " نقش فرهنگ سازمانی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش " که توسط چند تن از محققین در داخل کشور صورت گرفته همخوانی دارد^۷، همچنین عوامل انگیزشی یکی از فاکتورهای تشکیل دهنده منابع انسانی میباشد که خود تنها بخش عمده ای از زیر ساختهای مدیریت دانش را تشکیل میدهد و همچنین انگیزش در سازمان یکی از عوامل اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش نیز میباشد که در تحقیق مزبور به تفصیل به آن اشاره شده است. لازم به ذکر است که در تالیفی با عنوان "مدیریت دانش، راهکاری برای مقابله با فلات شغلی و حفظ دانشگران"^۶ که توسط محققین داخلی به چاپ رسیده به اهمیت موضوع عوامل انگیزاننده در سازمان اشاره گردیده که با تحقیق مورد نظر همخوانی دارد، با توجه به تایید فرضیه دوم میتوان به این نتیجه رسید که رابطه مثبت و معناداری بین عوامل انگیزاننده و کاربرد دانش در سازمان وجود دارد. در پایان میتوان نتیجه گیری کرد که هرچه سازمانی دارای

فرهنگ قوی تر باشد یا عبارتی هرچه انطباق پذیری افراد در برابر تغییرات بیشتر باشد و هر چه ماموریت و رسالت سازمان بارز تر و مشخص تر باشد و مشارکت آنها در تصمیم گیری های مهم مدیریتی و امور روزمره سازمان بیشتر شود در این صورت میتوان انتظار داشت که دانش در سازمان مزبور به نحو صحیحی بکار برده میشود، و از سوی دیگر هرچه پاداش ها و مزایای پرداختی به کارکنان بیشتر و بهتر باشد مقاومت در برابر ورود و کاربرد دانش جدید در سازمان کمتر و علاقه و انگیزه افراد در راه استفاده و اشاعه دانش جدید در سازمان بیشتر و بهتر میگردد.

منابع:

- 1-(the organization for Economic co-operation and Development -OECD)
- 2-Richard,M.Morriss,"Effective organizational culture is key to a company's long term success",1992
- 3-Robbins .p.stephon ,"management" ,third edition ,prenticehall,1991,p:75
- 4-RIZVAN JUNAID , MOHAMMAD. RANA ZAMIN, ABBAS ." Knowledge circle: maintaining inte organizational, knowledge". International journal of business management & research (IJBMR), ISSN 2249-6920,VOL . 2 ISSUE 3 SEP,2012,PP.81-105
- 5-Raquel san & Daniel jimenezle "Innovation, organizational learning & performance",university of murako.
- ۶-"مدیریت دانش، راهکاری برای مقابله با فلات شغلی و حفظ دانشگران"تالیف،ترجمه و گردآوری : محمدرضا امامی-فرهنگ مولوی-محمد کارگر شورکی،۱۳۹۳- فصل اول:مبانی مدیریت دانش،ص ۵۳
- ۷-آشنا،مصطفی- عسگری،ناصر-مرادی صالح،علیرضا"نقش فرهنگ سازمانی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش"،مدیریت فن آوری اطلاعات.دوره ۵، شماره ۴. زمستان ۱۳۹۲،ص ۲۲- ۱.
- ۸-علی محمد لو،ابراهیم،مدل چرخه"ترجمه دانش".آبان ماه ۱۳۹۰.
- ۹-ایران زاده،سلیمان-محمودی اشان،محسن-" شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: شرکت پلی نار)"، مدیریت بهره وری(فراسوی مدیریت)،دوره ۴، شماره ۱۵- زمستان ۱۳۸۹.
- ۱۰--دکتر کرم الله دانش فرد و دکتر محمد ذاکری. "مدیریت دانش،مبانی،فرایند ها و کاربردها": ص ۱۷۳