

Management & Development Process

چکیده

امروزه استفاده از دانش سازمانی و تسهیم موثر آن میان کارکنان دولتی، به منبعی راهبردی برای دستیابی به مزیت رقابتی و حفظ آن تبدیل شده است. برای دستیابی به چنین مزیتی، سازمان‌های دولتی نیازمند راهکارهایی هستند که آنها را قادر به بهبود عملکرد تسهیم دانش نموده و در دستیابی به موقعیت بهتر یاری رسانند؛ بنابراین، هدف از این پژوهش بررسی تاثیر ساختار سازمان، فرهنگ سازمان، کاربرد فناوری اطلاعات بر تسهیم دانش دستگاه‌های اجرایی شهر اصفهان است. این پژوهش از نظر هدف شناختی یک پژوهش کاربردی، و از نظر روش شناختی یک پژوهش توصیفی-پیمایشی است. حجم نمونه آماری شامل ۵۹ دستگاه اجرایی و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه است. برای آزمون فرضیه‌ها نیز از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شده است. نتایج تجزیه و تحلیل نشان داد، سازواری بر تسهیم دانش، درگیر شدن و مأموریت با واسطه بر تسهیم دانش؛ تمرکز بر تسهیم دانش و کاربرد فناوری اطلاعات بر رسمیت؛ درگیر شدن بر کاربرد فناوری اطلاعات و کاربرد فناوری اطلاعات با واسطه بر تسهیم دانش؛ درگیر شدن یکی از ابعاد فرهنگ سازمان با واسطه بر بعد رسمیت تاثیر معناداری دارد و در رابطه میان درگیر شدن و تسهیم دانش، کاربرد فناوری اطلاعات در نقش میانجی ظاهر می‌شود.

کلیدواژه‌ها: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، کاربرد فناوری اطلاعات، تسهیم دانش، دانش ضمنی و صریح.

تاثیر ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و کاربرد فناوری اطلاعات بر تسهیم دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر اصفهان

فرج‌اله رهنورد
علی جهانگیری
مریم قاسمی رزوه

تأثیر ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و کاربرد فناوری اطلاعات بر تسهیم دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر اصفهان

فرج‌الله رهنورد^۱

علی جهانگیری^۲

مریم قاسمی^۳

مقدمه

مدیریت دانش به دنیای کسب‌وکار برای کمک به ایجاد سازمان‌ها، تسهیم و استفاده اثربخش از دانش معرفی شده است (Lin & Lee, 2004). تسهیم هدفمند دانش در سازمان‌ها موجب یادگیری سریع‌تر فردی و سازمانی شده، خلاقیت را توسعه می‌دهد و در نهایت منجر به بهبود عملکرد فرد و سازمان خواهد شد. بر این اساس است که، سازمان‌ها تسهیم دانش را تقویت و کارکنان خود را به این امر تشویق می‌کنند (King, 2001). از نظر پژوهشگران دانش در ذهن افراد شکل گرفته و در همان‌جا بکار گرفته می‌شود؛ بنابراین، به دلیل خلق دانش از سوی افراد، بهره‌برداری از آن صرفاً زمانی ممکن خواهد بود که این افراد دانش خود را با دیگران تسهیم کنند، از این‌رو، چالشی که سازمان‌های معاصر با آن روبه‌رو هستند، ترغیب کارکنان برای تسهیم دانش خود با دیگران در درون واحدهای کاری و حتی میان واحدهای سازمانی است. تسهیم دانش اثربخش در دستگاه‌های اجرایی می‌تواند با رفع گلوگاه‌های دانشی از طریق فراهم نمودن دانش مورد نیاز در زمان مناسب برای فرد نیازمند به آن دانش، زمان انجام و هزینه‌های فعالیت‌های سازمان‌ها را به شدت کاهش

۱. دانشیار موسسه آموزش و پژوهش

مدیریت و برنامه‌ریزی

f.rahnvard@yahoo.com

۲. استادیار مدیریت دولتی موسسه

آموزش و پژوهش مدیریت و

برنامه‌ریزی

al_jahan@yahoo.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

maryamghasemi92133@gmail.com

دهد. در سال‌های اخیر رشد روزافزونی در زمینه توجه به تسهیم دانش از سوی پژوهشگران و مدیران سازمان‌ها در جهان و در ایران به خصوص در جهت استفاده از بهترین روش‌های انجام کار به چشم می‌خورد. دلیل این توجه این است که تسهیم دانش نه تنها مزایای فردی، بلکه مزایای سازمانی نیز دارد و به اثربخشی سازمانی منجر می‌شود؛ به عبارت دیگر برآیند تسهیم دانش، خلق دانش جدید و نوآوری موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شوند (Sohail & Daud, 2004).

در پژوهش‌های صورت‌گرفته با شناسایی عواملی که بر عملکرد تسهیم دانش موثر هستند سه دسته عوامل فردی و سازمانی و فنی معرفی شده‌اند که گفتنی است وجود این عوامل در سازمان‌ها مشوق تسهیم دانش و نبود آنها مانع تسهیم دانش است. در این پژوهش عوامل سازمانی (ساختار سازمان و فرهنگ سازمان) و فنی (کاربرد فناوری اطلاعات) موثر بر رفتار تسهیم دانش بررسی می‌شود. چنین رویکرد جامعی در بررسی عوامل موثر بر تسهیم دانش به جز در چند پژوهشی که اخیراً صورت گرفته، کمتر مورد توجه بوده است. با توجه به خلاء مذکور در ادبیات، به ویژه در پژوهش‌های داخل کشور، در پژوهش حاضر تاثیر عوامل سازمانی و فنی (ساختار سازمان، فرهنگ سازمان و کاربرد فناوری اطلاعات) بر تسهیم دانش بررسی شده است. در اهمیت این پژوهش همین بس که یافته‌های آن می‌تواند در تدوین خط‌مشی‌های اداری و تدوین استراتژی‌های سازمانی برای استقرار تسهیم دانش بسیار کارساز باشد.

مفهوم تسهیم دانش

تسهیم دانش یکی از فرآیندهای حیاتی مدیریت دانش است و در چرخه حیات دانش، فرآیند مهمی به شمار می‌رود و جایگاه ویژه‌ای در مدیریت دانش دارد (Holsapple & Joshi, 2004). در خصوص تعریف تسهیم دانش تعاریف نسبتاً زیادی از سوی اندیشمندان ارائه شده است که در جدول ۱ به چند مورد اشاره می‌شود.

جدول ۱: تعاریف تسهیم دانش از دیدگاه اندیشمندان

تعریف تسهیم دانش	اندیشمند / اندیشمندان
تبادل تجربیات ساخته شده، ارزش‌ها و اطلاعات معنادار و بینش متخصص که چارچوبی برای ارزیابی و ترکیب تجربیات و اطلاعات جدید فراهم می‌کند.	Davenport & Prusak (1998)
مجموعه‌ای از رفتارهاست که مستلزم تبادل اطلاعات یا مساعدت با دیگران است.	Connely & Kelloway (2003)
ارائه اطلاعات کار و دانش برای کمک به دیگران و همکاری با دیگران برای حل مشکلات، توسعه ایده‌های جدید و سیاست‌ها یا روش‌های اجرا اشاره دارد.	Cummings (2004)
فرهنگ تعامل اجتماعی که شامل تبادل دانش، تجارب و مهارت‌های کارکنان در تمام بخش یا سازمان است.	Lin (2007)
یکی از مراحل مدیریت دانش است و می‌توان آن را به عنوان فعالیتی سیستماتیک برای تسهیم و تبادل دانش و تجارب میان افراد یک گروه یا سازمان با اهداف مشترک بیان کرد، در حقیقت تسهیم دانش فرآیند شناسایی، توزیع و استفاده از دانش برای حل بهتر مسائل است.	Holdt (2007)
فرآیندی که مردم دانش خود اعم از نهان و عیان را برای خلق دانش مبادله می‌کنند.	Hooff & Huysman (2009)
فرآیندی که در آن افراد دانش و ایده‌هایشان را از طریق بحث برای خلق دانش جدید یا ایده‌ها مبادله می‌کنند.	Alam <i>et al.</i> , (2009)
فرآیندی است که فرصت‌هایی را برای یادگیری و فرصت‌هایی را برای نشان دادن شایستگی‌های یک فرد فراهم می‌آورد.	Swift <i>et al.</i> , (2010)
تلاش‌های عمدی باوجود تمایل کافی از افراد برای مشارکت تجربه، مهارت، دانش خود با همکاران برای پرورش دانش سازمانی است.	Aljanabi & Kumar (2012)
انتقال شخصی و دانش سازمانی از فردی به فرد دیگر، از یک بخش و گروه به دیگر گروه‌ها و انتقال و توزیع دانش در میان گروه‌هاست.	Hague & Anwar (2012)
رابطه‌ای میان دانش افراد و سازمان است که موجب بالا رفتن ظرفیت جذب و نوآوری می‌شود و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند.	Xiong & Deng (2012)

سنجش تسهیم دانش

عوامل متعدد تعیین‌کننده مدل‌هایی هستند که جهت تسهیم دانش در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شوند. تفاوت‌هایی که در مدل‌ها دیده می‌شود بر اساس دیدگاه‌های مختلفی است که پژوهشگران از زوایای متفاوت به دانش داشته‌اند (Lodhi, 2005). در مورد سنجش تسهیم دانش پنج مدل کلیدی به شرح جدول (۲) شناسایی شده است.

جدول ۲: مقایسه مدل‌های تسهیم دانش

ابعاد	مدل
انتقال دانش در این مدل طی چهار مرحله زیر انجام می‌شود: ۱- انتقال توسط فرستنده، ۲- پیاده‌سازی، ۳- دریافت توسط گیرنده، ۴- یکپارچگی.	Szulanski (1996)
اسویبای ۹ حالت برای انتقال دانش بیان می‌کند: انتقال دانش میان افراد، انتقال دانش از افراد به ساختار بیرونی، انتقال دانش از ساختار بیرونی به افراد، انتقال دانش از شایستگی به ساختار درونی، انتقال دانش از ساختار درونی به شایستگی فردی، انتقال دانش به درون ساختار بیرونی، انتقال دانش از ساختار بیرونی به ساختار درونی، انتقال دانش از ساختار درونی به ساختار بیرونی، انتقال دانش در درون ساختار درونی سازمان.	Sveiby (2001)
در مدل لدهی چهار عامل به جریان دانش در سازمان‌ها کمک می‌کنند که عبارتند از: رفتار فردی، رفتار گروهی، کانال‌های ارتباطی و فرهنگ/ قوانین سازمانی.	Lodhi (2005)
زاویا محمد یوسف و محمد بخاری اسماعیل مدل جدید خود را در سه بعد معرفی می‌کنند: بعد فردی، بعد سازمانی، بعد تکنولوژی.	Bakhari & Zawiyah (2007)
دیکسون پنج سازوکار برای انتقال دانش پیشنهاد می‌دهد: انتقال ترتیبی، آشکار، پنهان، راهبری و کارشناسی.	Dixon (2000)

همچنین بر اساس مدل دیکسون (۲۰۰۰) حفظ توازن میان دو فعالیت دانشی ۱. خلق دانش و ۲. انتقال دانش در سرتاسر سازمان، موضوع مهمی است که سازمان‌ها باید به آن توجه کنند (دیکسون، ۲۰۰۰: ۲۸). بر این اساس، با توجه به اهمیت تسهیم

دانش و تاثیر آن بر روی کارکنان سازمان، مدل‌های مختلفی برای پژوهش‌های مرتبط با تسهیم دانش طراحی و ارائه شده است. با وجود این، یکی از جدیدترین، کامل‌ترین و متداول‌ترین مدل‌های شناسایی و اندازه‌گیری تسهیم دانش، مدل تسهیم دانش دیکسون است که امروزه بسیاری از سازمان‌ها برای شناسایی اهمیت تسهیم دانش و توسعه آن به این مدل روی آورده‌اند. در مدل دیکسون با توجه به یک رویکرد سیستماتیک برای ایجاد یک سیستم تسهیم دانش، پنج سازوکار مهم در تسهیم دانش بیان می‌شود که با تبادل و تسهیم دانش ضمنی و آشکار با سایر افراد، ظرفیت برخورد آنها با موقعیت و مشکلات جدید افزایش پیدا می‌کند و به ایجاد راه‌حل‌های تازه برای مشکلات پیش‌رو کمک می‌کند. پنج سازوکار تسهیم دانش در مدل دیکسون (۲۰۰۰) که به عنوان متغیرهای وابسته پژوهش هستند به شرح زیر است.

تسهیم دانش ترتیبی

زمانی رخ می‌دهد که گروه مشابهی از کارکنان دانشی، کار مشابهی را یک‌بار دیگر با به کارگیری دانش خود انجام دهند. از نظر دیکسون این امر مستلزم آن است که دانش منحصر به فردی که هر فرد به دست آورده است، در درون یک گروه منتقل می‌کند؛ به طوری که دانش می‌تواند برای کل گروه معنا و مفهوم پیدا کند. ماهیت کار، تکراری و غیریکنواخت است و نوع دانشی که منتقل می‌شود، می‌تواند هم آشکار و هم پنهان باشد (دیکسون، ۲۰۰۰: ۳۳).

تسهیم دانش آشکار

زمانی رخ می‌دهد که از تجربیات کارکنان یک گروه دانشی در انجام فعالیت مشابه در گروهی دیگر استفاده شود. دانش گروه به طور آشکار و به صورت واژگان اعداد فرمول علمی، مشخصات و مانند آن تسهیم می‌شود. از نظر دیکسون در بسیاری از سازمان‌ها این نوع سیستم مشابه استفاده از «بهترین الگوها» در اجرای پروژه‌ها است. ماهیت کار گروه، تکراری و یکنواخت است (دیکسون، ۲۰۰۰: ۵۳).

تسهیم دانش پنهان

زمانی رخ می‌دهد که گروهی از کارکنان دانشی کار مشابهی را با به کارگیری

دانش گروهی دیگر در بافتی دیگر انجام دهند. دانش گروه دیگر از طریق فعالیت اجتماعی به صورت دانش پنهان منتقل می‌شود. از نظر دیکسون تسهیم دانش پنهان برای برخی سازمان‌ها بسیار حیاتی است، زیرا دانش ضمنی منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها می‌شود. ماهیت کار گروه، تکراری و غیریکنواخت است. این سازوکار همچنین «تسهیم نزدیک» نامیده می‌شود، نه به دلیل موقعیت فیزیکی بلکه به دلیل تشابه میان گروه منبع و گروه دریافت‌کننده (دیکسون، ۲۰۰۰: ۷۷).

تسهیم دانش استراتژیک

زمانی رخ می‌دهد که یک گروه، مسئولیت کاری که به ندرت اتفاق می‌افتد یا یک پروژه استثنایی را بر عهده می‌گیرد و می‌خواهد از تجربه دیگران در درون سازمان که کار مشابهی را انجام داده‌اند استفاده کند. در این سازوکار، اغلب مدیران سطح عالی سازمان شرکت دارند و نوع دانش موردنیاز برای انجام کار را تعیین می‌کنند. نوع دانشی که منتقل می‌شود، می‌تواند هم پنهان و هم آشکار باشد (دیکسون، ۲۰۰۰: ۹۹).

تسهیم دانش کارشناسی

زمانی رخ می‌دهد که دانش عمومی و آشکار از یک منبع کارشناسی درون یا بیرون سازمان به منظور توانمندکردن گروه برای حل مسائل جدید با روش‌ها و دانش جدید منتقل می‌شود. این دانش وقتی مناسب است که گروه در حال انجام کاری استثنایی و یکنواخت باشد و با یک مسئله فنی غیرمعمول فراسوی قلمرو دانش خود مواجه شده باشد. معمولاً دانشی که درخواست می‌شود، در یک راهنما یا در مدارک استاندارد یافت نمی‌شود (دیکسون، ۲۰۰۰: ۱۲۷).

عوامل مؤثر بر تسهیم دانش

وانگ و نو (۲۰۱۰)^۱ پنج گروه از عواملی که تسهیم دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد شناسایی کردند. ۱. فرهنگ ملی؛ ۲. عوامل زمینه‌ای/محیطی مانند چارچوب سازمانی (ساختار، حمایت مدیریت، مشوق‌ها، فرهنگ سازمان)؛ ۳. ویژگی‌های میان فردی/تیمی (فرآیندهای گروه، تنوع و شبکه‌های اجتماعی)؛ ۴. عوامل انگیزشی (مالکیت دانش، ادراک منافع و هزینه‌ها، ادراک عدالت، اعتماد میان‌فردی، نگرش

1. Wang & Noe (2010)

فردی)؛ ۵. ویژگی‌های فردی (مانند جنسیت، شخصیت، مدیریت ادراکات).
کیم و لی (۲۰۰۶)^۱ در پژوهشی با عنوان «تأثیر بافت سازمان و تکنولوژی اطلاعات بر قابلیت‌های تسهیم دانش کارمندان» به این نتیجه رسیدند که شبکه‌های اجتماعی، تمرکز، سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد و استفاده کارکنان از برنامه‌های کاربردی IT و کاربرپسند بودن سیستم‌های فناوری اطلاعات متغیرهای قابل توجهی هستند که قابلیت‌های تسهیم دانش کارکنان در سازمان‌های دولتی و خصوصی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

هان و آنانتاتمولا (۲۰۰۷)^۲ در پژوهشی با عنوان «تسهیم دانش در سازمان‌های بزرگ IT» به این نتیجه رسیدند که عامل سازمان یک جزء مهم برای تمایل کارکنان در تسهیم دانش است. همچنین نتایج نشان داد علاوه بر فرهنگ و ساختار سازمان که مهم‌ترین عناصر در مدیریت دانش هستند، پیشرفت‌های تکنولوژی نیز به انتقال و ذخیره‌سازی دانش کمک کرده قابل بودن فناوری و در دسترس بودن آن و پشتیبانی مدیریت به همراه ساختارهای انگیزشی سازمان و رقابت، عامل‌های موثر در تسهیم دانش هستند.

لین (۲۰۰۸)^۳ در مقاله‌ای تحت عنوان «اکتشاف عوامل موثر بر تسهیم دانش» نشان داد تسهیم دانش با انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی رابطه مثبت دارد. پیچیدگی، تمرکز و رسمیت ساختار سازمانی اثر معکوس بر تسهیم دانش دارد، زیرا نیاز به تسهیم دانش را در سازمان پایین می‌آورد.

علم و همکاران (۲۰۰۹)^۴ در پژوهشی با عنوان «ارزیابی رفتار تسهیم دانش در میان کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط SEMs» به این نتیجه رسیدند که سیستم پاداش، فرهنگ، اعتماد و فناوری چهار عامل کلیدی هستند که بر تسهیم دانش تأثیر می‌گذارند.

بر اساس پژوهش‌های متعدد یک تقسیم‌بندی کلی از عوامل موثر بر تسهیم دانش بیان می‌شود و تعیین می‌شود که تسهیم دانش تحت تأثیر چه عوامل سازمانی و فردی و فنی قرار می‌گیرد. جدول ۳ عوامل موثر بر تسهیم دانش را نشان می‌دهد.

1. Kim & Lee (2006)
2. Han & Anantatmula (2007)
3. Lin (2008)
4. Alam et al. (2009)

جدول ۳: عوامل مؤثر بر تسهیم دانش

ردیف	منبع	عوامل مؤثر
۱	Lin & Lee, (2004)	فناوری اطلاعات
۲	Kim & Lee(2006)	ساختار، فرهنگ سازمان و فناوری اطلاعات
۳	Alavi & Leidner (2005/2006)	فرهنگ سازمان
۴	Kohengkul <i>et al.</i> (2007)	فرهنگ، ساختار ارتقا و پاداش، راهبردهای همکاری، تعهد، ارزش‌های شغلی، جو سازمانی از شغل، احساس قدرت، حمایت فراساختارها، سرعت کار، تمرکز حرفه‌ای
۵	Issa & Haddad, (2008)	فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات
۶	Lin (2008)	فرهنگ، ساختار سازمان، وابستگی‌های ارتباطی، روش‌های انگیزشی، تعامل سازمانی
۷	Hooff & Huysman, (2009)	قابلیت‌های فناوری، ساختار سازمان، فرهنگ سازمان
۸	Sohail & Daud, (2009)	ماهیت دانش، فرهنگ، نگرش کارکنان، انگیزه و موقعیت و فرصت برای تسهیم‌گذاری دانش
۹	Hassandoust & Perumal (2011)	ساختار، زیرساخت‌های فناوری، اعتماد، روحیه جمع‌پذیری و کار گروهی، پاداش‌ها و انگیزش‌ها، طرز رفتار و مهارت‌های کامپیوتری اعضا
۱۰	Connelly & Kelloway, (2003)	ادراک حمایت مدیریت در تسهیم دانش، ادراک فرهنگ مثبت تعامل اجتماعی، حضور فناوری
۱۱	Lin (2007)	ICT، فرهنگ سازمان، حمایت مدیریت ارشد، منابع انسانی
۱۲	Han & Anantatmula (2007)	فناوری، فرهنگ سازمان، ساختار سازمان، ساختارهای انگیزشی و رقابت
۱۳	Alavi, Marzooqi & Mohammed (2007)	اعتماد بین شخصی، ارتباطات میان کارکنان، سامانه‌های اطلاعاتی، پاداش‌ها و فرهنگ سازمان
۱۴	Campbell (2009)	فرهنگ، فناوری اطلاعات
۱۵	Lopez & Merono (2009)	تأثیر فرهنگ سازمان بر مدیریت دانش از طریق ICT
۱۶	Alam <i>et al.</i> (2009)	سیستم پاداش، فرهنگ، اعتماد، فناوری
۱۷	Willem & Buelens, (2009)	ساختار سازمان

ادامه جدول ۳: عوامل مؤثر بر تسهیم دانش

ردیف	منبع	عوامل مؤثر
۱۸	Zheng <i>et al.</i> (2010)	فرهنگ سازمان، ساختار سازمان، راهبرد و اثربخشی سازمان
۱۹	Shahid & Alamgir (2011)	ICT
۲۰	Dorn & Sahinyan (2011)	ICT
۲۱	Pastor (2012)	مولفه‌های فرهنگی
۲۲	Haque & Anwar (2012)	فرهنگ سازمان
۲۳	Alawamleh & Kloub (2013)	ساختار سازمان

با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه تسهیم دانش در سازمان، غالب این مطالعات به ابعاد مختلف آن پرداخته‌اند و ما سعی می‌کنیم نگاه جامعی را ارائه دهیم. در این راستا عوامل فرهنگ سازمان، ساختار سازمان و کاربرد فناوری اطلاعات برجسته‌سازی می‌شوند.

ساختار سازمان

در مطالعات چن و هوانگ (۲۰۰۷)^۱، ویلم و بوئلنس (۲۰۰۹)^۲، ایوا و همکاران (۲۰۰۹)^۳، بات و همکاران (۲۰۰۵)^۴ و لین (۲۰۰۸) تاثیر ساختار سازمان بر تسهیم دانش بررسی شده‌اند. افراد باکار کردن با یکدیگر و تسهیم اطلاعات می‌توانند کانال‌های ارتباطات را برای تسهیم تجربه و دانش ایجاد نمایند. زمانی که سازمان‌ها یکپارچگی و انسجام بالاتری دارند انگیزش بیش‌تری برای تعاملات اجتماعی در سازمان دارند، در نتیجه وقتی ساختار دارای رسمیت کمتر، عدم تمرکز و منسجم‌تر باشد تعاملات اجتماعی میان افراد مطلوب و مناسب‌تر است (Chen & Huang, 2007). اگرچه رسمیت تاثیر منفی بر تسهیم دانش دارد با این حال عدم رسمیت اثرات مثبتی بر تسهیم دانش دارد برای همین از هماهنگی غیررسمی و غیرمتمرکز برای تسهیم دانش در سازمان‌ها حمایت می‌شود (Willem & Buelens, 2009). انعطاف‌پذیری و چابکی ساختار سازمانی که در پاسخی به نیازهای رقابتی مطرح می‌شود، مفاهیم کلاسیک کارکردگرایی، عقلانیت و بقای سازمان را تغییر می‌دهد. در این تحولات لزوم تسهیم دانش میان واحدهای سازمانی بالا می‌رود که با انعطاف‌پذیری ساختار

1. Chen & Huang (2007)
2. Willem & Buelens (2009)
3. Eva et al.(2009)
4. Bhatt et al.(2005)

سازمان رابطه مثبت دارد و با پیچیدگی، تمرکز و رسمیت ساختار سازمان رابطه معکوس دارد زیرا نیاز به تسهیم دانش را در سازمان پایین می‌آورد (Lin, 2008). ساختار سازمان با فرماندهی و کنترل سنتی، ساختاری کاملاً غیرقابل انعطاف در توزیع و تسهیم دانش است. به عبارت دیگر، تسهیم دانش به آسانی و بدون دردسر در کانال‌های غیررسمی توزیع می‌یابد (Bhatt et al., 2005). رسمی‌سازی، ابهامات را کاهش می‌دهد و همکاری را در میان کارکنان سازمان بهبود می‌بخشد، چون می‌تواند ساختار تعاملات را شکل دهد (Eva et al. 2009).

فرهنگ سازمان

در مطالعات ناظر بر ارتباط فرهنگ سازمانی با تسهیم دانش ونگ (۲۰۰۵)^۱، کامپبل (۲۰۰۹)^۲، کومار (۲۰۰۵)^۳، علوی و لیدنر (۲۰۰۵/۲۰۰۶)^۴ و ژنگ و دنگ (۲۰۰۸)^۵ تاثیر فرهنگ سازمان بر تسهیم دانش بررسی شده‌اند.

تسهیم دانش مستلزم گرد هم آمدن افراد، تعامل و تبادل نظر و تسهیم دانش با یکدیگر است. بدون درجه بالایی از اعتماد متقابل، مردم در مورد اهداف و رفتارهای دیگران دچار تردید می‌شوند در نتیجه آنها به احتمال زیاد از تسهیم دانش خودداری کرده برای همین رابطه اعتماد میان افراد و گروه‌ها به تسهیل فرآیند تسهیم دانش کمک می‌کند (Wong, 2005). فرهنگ یادگیری برای خلق و تسهیم دانش برای توسعه‌ی مؤسسات آموزشی لازم است، توسعه فرهنگ یادگیری در مؤسسات آموزشی، خلق فرصت برای تسهیم دانش مناسب در زمان و محل مناسب برای ایجاد مزیت رقابتی در محیط‌های آموزشی جهان است (Kumar, 2005). فرهنگ اغلب به عنوان مهارکننده کلیدی تسهیم دانش موثر است با توجه به اهمیت تسهیم دانش و چالش سازمان‌ها در ایجاد یک محیط تسهیم در میان موانع فرهنگی، درک بهتری از فرهنگ و پیچیدگی و تاثیر آن بر تسهیم دانش ضروری است (Campbell, 2009). علوی و لیدنر (۲۰۰۵/۲۰۰۶) ارزش‌های سازمان به منظور تسهیل تسهیم دانش موثر میان اعضای سازمان مهم هستند. آنها استدلال کردند که قابلیت زیرساخت‌های دانش سازمان، توانایی‌های سازمان نوآوری، پاسخ سریع به تغییر را تحت تاثیر قرار می‌دهد و به خواسته‌های بازار جدید پاسخگو است. آنها استدلال کردند که جهت ارزش مانند اعتماد و همکاری تمایل بیشتری در اعضای سازمان در جهت تسهیم بینش و

1. Wong (2005)
2. Campbell (2009)
3. Kumar (2005)
4. Alavi & Leidner (2005/2006)
5. Xiong & Deng (2008)

تخصص با یکدیگر ایجاد می‌کند. در مقابل، سامانه‌های ارزش که بر قدرت فردی و رقابت در میان اعضای سازمان تاکید می‌کند منجر به رفتارهای احتکار دانش می‌شود. آنها استدلال کردند که سازمان‌ها باید به دنبال تقویت شکل‌دهی ارزش‌های فرهنگی سازگار با رفتارهای تسهیم دانش باشند. ژنگ و دنگ (۲۰۰۸) تسهیم دانش فرآیند تبادل و ارتباط دانش و اطلاعات میان کارکنان در یک سازمان است و تسهیم دانش به طور موثر تجمع سازمانی دانش و توسعه قابلیت کارکنان را برای انجام بهتر شغل افزایش می‌دهد. در روند تسهیم دانش، مردم نهاد اولیه هستند. به این دلیل معمولاً دانش در ذهن افراد موجود است. روند تسهیم دانش اغلب از سطح فردی شروع می‌شود و به سطح گروه و سازمان گسترش می‌یابد و چنین فرآیندی تسهیم دانش سازمانی را برای تبادل تجربه کاری، دانش و بینش در میان افراد تسهیل می‌کند. اثربخشی تسهیم دانش به عوامل بسیاری از جمله فرهنگ که مهم‌ترین عامل است بستگی دارد.

کاربرد فناوری اطلاعات

در مطالعات صورت‌گرفته به وسیله اندیشمندان علوی و لیدنر (۲۰۰۱)، هان و آنانتامولا (۲۰۰۷)، هوف و هویسمن (۲۰۰۹)^۱، سهیل و دیوید (۲۰۰۹)^۲ و شهید و عالمگیر (۲۰۱۱)^۳ تاثیر کاربرد فناوری اطلاعات بر تسهیم دانش بررسی شده است. همان‌طور که علوی و لیدنر (۲۰۰۱) اشاره کردند فناوری اطلاعات می‌تواند توانایی اعضای گروه برای تسهیم دانش را بالا ببرد و تسهیم دانش را به وسیله توسعه دستاوردهای شخصی در میان خطوط رسمی اجتماعات افزایش می‌دهد. به عنوان مثال، شبکه‌های کامپیوتری، تابلوهای اعلانات الکترونیکی، گروه‌های مناظره‌کننده ارتباط میان آنهایی که علاقه دانش و آنهایی که دستیابی به دانش را کنترل می‌کنند تسهیل کرده است. (Shahid & Alamgir, 2011) مطالعات بر روی تسهیم دانش دلالت بر این دارد که انگیزه به منظور استفاده از ICT برای ارتقای تسهیم دانش و حل مسائل تسهیم دانش موجود است و ICT قادر است تعدادی از موانع تسهیم دانش موجود را از میان ببرد و یک محیط مساعد برای تسهیم دانش فراهم کند. برای اینکه سازمان‌ها سهم عمده‌ای از سرمایه‌گذاری تسهیم دانش را به دست آورند نیازمند این هستند که تسهیم دانش و ICT هر دو به‌عنوان یک روی سکه در نظر گرفته شوند. به طور

1. Hooff & Huysman (2009)
2. Sohail & Daud (2009)
3. Shahid & Alamgir (2011)

گسترده ICT و پرونده‌های تسهیم دانش بر موفقیت سازمان‌ها و سرمایه‌گذاری آنها اثر قابل توجهی دارند فناوری اطلاعات به عنوان یک فناوری می‌تواند یک ابزار مفید برای تسهیم دانش اثربخش باشد و تسهیم دانش در هر دو بعد زمان و مکان را تسهیل سازد.

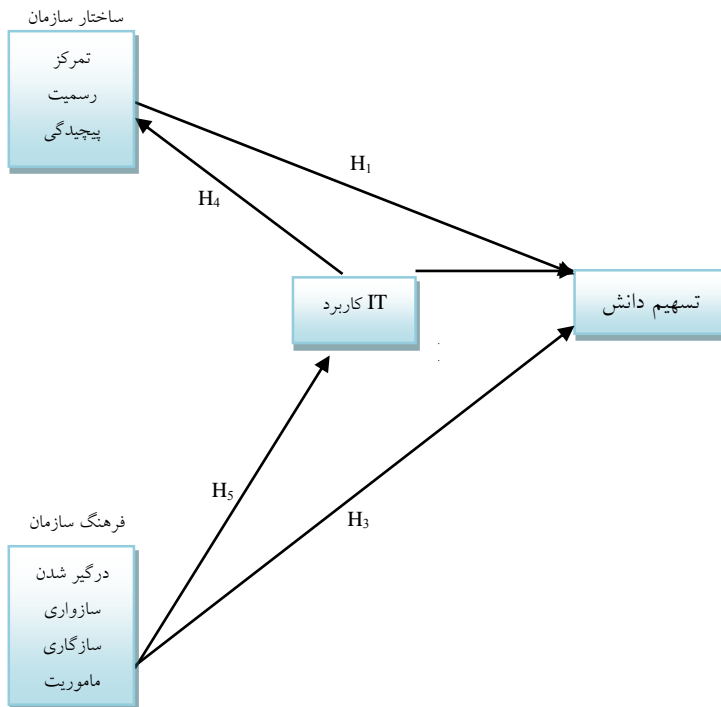
یافته‌های پژوهش (Hooff & Huysman, 2009) نشان می‌دهد استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) با تسهیم دانش رابطه نزدیکی دارد زیرا ICT جست‌وجوی سریع، دسترسی و بازیابی اطلاعات را امکان‌پذیر می‌سازد و ارتباط و همکاری میان کارکنان سازمان را حمایت می‌کند. این انگاره وجود دارد که ICT ممکن است امکانات عالی و مهم برای تسهیم دانش با از میان بردن موانع زمانی و مکانی میان شرکای دانش، مانند ویدئوکنفرانس، انجمن الکترونیکی، توئیتر و فیس‌بوک به وجود آورد (Sohail & Daud, 2009). علاوه بر قابلیت استفاده از فناوری مانند سهولت استفاده، سهولت دسترسی، سهولت محل دانش نوع خاصی از فناوری به کار برده می‌شود. با وجود این، برخی از پژوهشگران (Han & Anantatmula, 2007) با انتقاد از راهکار فناوری در تسهیم دانش، به خصوص به خاطر ضعف آن در مقایسه با ارتباطات چهره به چهره در تسهیم دانش ضمنی می‌گویند افراد تمایل کمتری به استفاده از تکنولوژی برای تسهیم دانش دارند.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مطالعه و بررسی روابط سازه‌های پژوهش و فرضیه‌های مطرح‌شده، مدل تلفیقی ارائه‌شده را به شکل زیر می‌توان ترسیم کرد. فرضیه‌های پژوهش نیز با نمادهای H_1 تا H_5 در شکل ۱ مشخص شده‌اند. در این مدل، تسهیم دانش به عنوان متغیر وابسته، ابعاد ساختار سازمانی، و ابعاد فرهنگ سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل، و کاربرد فناوری اطلاعات به عنوان متغیر میانجی لحاظ شده است.

تأثیر ساختار سازمانی، فرهنگ.../ فرج‌الله رهنورد و دیگران

شکل ۱: مدل مفهومی (تأثیر ابعاد ساختار سازمان، ابعاد فرهنگ سازمانی و کاربرد فناوری اطلاعات بر تسهیم دانش)



در مدل مفهومی بالا، ساختار سازمانی بر مبنای مدل رایبیز، فرهنگ سازمانی بر مبنای مدل دیکسون، کاربرد IT بر مبنای مدل توربان و همکاران، و تسهیم دانش بر مبنای مدل دیکسون قابل سنجش هستند. با توجه به مدل مفهومی، برای پاسخ به این پرسش پژوهش که آیا در روابط میان تسهیم دانش و متغیرهای مستقل (ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی)، کاربرد فناوری اطلاعات در نقش میانجی ظاهر می‌شود، فرضیه‌های زیر مطرح شده است.

فرضیه‌های پژوهش

- H_1 : ساختار سازمان بر تسهیم دانش تأثیر دارد.
- H_2 : کاربرد فناوری اطلاعات بر تسهیم دانش تأثیر دارد.
- H_3 : فرهنگ سازمان بر تسهیم دانش تأثیر دارد.
- H_4 : کاربرد فناوری اطلاعات بر ابعاد ساختار سازمان تأثیر دارد.

H₅: فرهنگ سازمان بر کاربرد فناوری اطلاعات تأثیر دارد.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به مدل پیاز تحقیق (Saunders *et al.*, 2003)، این پژوهش از نظر فلسفه پژوهش، از نوع پژوهش با فلسفه اثبات‌گرایانه است. روش پژوهش مطالعه حاضر از نوع پیمایشی-تحلیلی و نیز در زمره پژوهش‌های کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش دستگاه‌های اجرایی شهر اصفهان است که حدوداً ۷۰ دستگاه اجرایی تخمین زده شده است. حجم نمونه آماری با توجه به جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) به تعداد ۵۹ دستگاه اجرایی تعیین شد و از پرسشنامه با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. این پرسشنامه از چهار قسمت اساسی سنجش ابعاد فرهنگ سازمان (مدل دنیسون)، کاربرد فناوری اطلاعات (مدل توربان و همکاران)، سنجش ابعاد ساختار سازمان (مدل رابینز) و تسهیم دانش (مدل دیکسون) تشکیل شده است. به دلیل پایین بودن حجم نمونه (Wen Wu, 2010)، در تبیین روابط ساختاری متغیرها از روش حداقل مربعات جزئی^۱ از سوی نرم‌افزار پی‌ال‌اس برای بررسی مدل معادلات ساختاری و آزمون فرضیه‌ها استفاده شده است. روایی صوری-محتوایی پرسشنامه، از دیدگاه خبرگان مورد بررسی قرار گرفت و اصلاحات لازم در پرسشنامه اعمال شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار محاسبه شده آن برای هر یک از متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسشنامه است.

یافته‌های پژوهش

در این بخش به بررسی و تحلیل نتایج فاز میدانی پژوهش پرداخته و به تفکیک هر یک از متغیرها و پرسش‌های پژوهش، یافته‌های پژوهش به شرح زیر قابل ارائه است:

در جدول ۴ به محاسبه آمارهای توصیفی شاخص‌های تسهیم دانش پرداخته شده است که نتایج آن در جداول زیر آمده است.

1. PLS (Partial Least Square)

تأثیر ساختار سازمانی، فرهنگ.../ فرج‌الله رهنورد و دیگران

جدول ۴: میانگین تسهیم دانش و ابعاد آن در ۵۹ دستگاه اجرایی

انحراف معیار	میانگین	کرانه بالا	کرانه پایین	تعداد	
۰/۴۳	۳/۱۹	۴/۳۳	۲/۲۶	۵۹	انتقال ترتیبی
۰/۴۱	۳/۲۶	۴/۰۸	۲/۴۰	۵۹	انتقال آشکار
۰/۳۸	۳/۲۰	۳/۹۳	۲/۲۶	۵۹	انتقال پنهان
۰/۴۱	۳/۲۵	۴	۲/۲۰	۵۹	انتقال راهبردی
۰/۵۶	۳/۱۱	۴/۲۰	۱/۸۰	۵۹	انتقال کارشناسی
	۳/۲۰				جمع کل تسهیم دانش

میانگین تسهیم دانش و ابعاد آن در ۵۹ دستگاه اجرایی شهر اصفهان ۳/۲۰ است که در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت سنجیده شده است. این میانگین نشان‌دهنده بالا بودن تسهیم دانش در دستگاه‌های اجرایی شهر اصفهان است. با توجه به ابعاد این متغیر، همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، بعد انتقال آشکار دارای بالاترین میانگین (۳/۲۶) و بعد انتقال کارشناسی دارای پایین‌ترین میانگین (۳/۱۱) است. آمارهای توصیفی سه عامل سازمانی تأثیرگذار بر تسهیم دانش در جداول زیر منعکس شده است.

جدول ۵: آمارهای توصیفی متغیرهای مستقل در ۵۹ دستگاه اجرایی

متغیرهای پژوهش	ابعاد متغیرهای مستقل	میانگین	انحراف معیار	جمع میانگین
فرهنگ سازمانی	ماموریت	۳/۳۵	۰/۲۹	۳/۱۳
	سازگاری	۳/۰۴	۰/۳۰	
	سازواری	۳/۱۲	۰/۲۷	
	درگیر شدن	۳/۰۱	۰/۳۰	
کاربرد فناوری اطلاعات	سخت‌افزار	۲/۸۲	۰/۵۷	۳/۲۵
	نرم‌افزار	۳/۲۵	۰/۲۸	
	شبکه	۳/۵۵	۰/۳۲	
	پایگاه داده	۳/۳۹	۰/۲۷	
ساختار سازمانی	پیچیدگی	۲/۸۴	۰/۳۰	۲/۸۱
	رسمیت	۳/۰۵	۰/۲۳	
	تمرکز	۲/۵۴	۰/۲۸	

۱. ابعاد فرهنگ سازمان: میانگین فرهنگ سازمان و ابعاد آن در ۵۹ دستگاه اجرایی شهر اصفهان ۳/۱۳ است. این میانگین نشان‌دهنده بالاتر از حد متوسط فرهنگ سازمان در دستگاه‌های اجرایی شهر اصفهان است. با توجه به ابعاد این متغیر، بعد ماموریت دارای بالاترین میانگین (۳/۳۵) و بعد درگیر شدن دارای پایین‌ترین میانگین (۳/۰۱) است.

۲. کاربرد فناوری اطلاعات: میانگین کاربرد فناوری اطلاعات و ابعاد آن در ۵۹ دستگاه اجرایی شهر اصفهان ۳/۲۵ است. این میانگین نشان‌دهنده بالاتر از حد متوسط کاربرد فناوری اطلاعات سازمان در دستگاه‌های اجرایی شهر اصفهان است. با توجه به ابعاد این متغیر، بعد شبکه دارای بالاترین میانگین (۳/۵۵) و بعد سخت‌افزار دارای پایین‌ترین میانگین (۲/۸۲) است.

۳. ابعاد ساختار سازمان: میانگین ابعاد ساختار سازمان در ۵۹ دستگاه اجرایی شهر اصفهان ۲/۸۱ است. این میانگین نشان‌دهنده پایین‌تر از حد متوسط ساختار سازمان در دستگاه‌های اجرایی شهر اصفهان است. با توجه به ابعاد این متغیر، همان‌طور که در جدول دیده می‌شود، بعد رسمیت دارای بالاترین میانگین (۳/۰۵) و بعد تمرکز دارای پایین‌ترین میانگین (۲/۵۴) است.

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و روابط میان سازه‌ها، از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. دلیل انتخاب روش PLS این است که این روش در شرایطی که حجم نمونه کم باشد، برای بررسی ارتباطات میان متغیرهای پنهان^۱ مناسب است (Chin, 1998). شاخص T-Statistic هر مسیر نباید کمتر از قدر مطلق ۱/۹۶ باشد. وقتی مقادیر T-Statistic در بازه بیشتر از مثبت ۱/۹۶ باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تایید سوالات پژوهش است (Vinzi et al., 2010).

مدل ساختاری

نتایج مدل معادلات ساختاری در جدول ۶ نشان داده شده است. ابعاد فرهنگ سازمان (سازواری بر تسهیم دانش)، درگیر شدن و ماموریت با واسطه بر تسهیم دانش؛ ابعاد ساختار سازمان (بعد تمرکز بر تسهیم دانش) و کاربرد فناوری اطلاعات بر رسمیت (یکی از ابعاد ساختار سازمان)؛ بعد (درگیر شدن بر کاربرد فناوری اطلاعات) و کاربرد فناوری اطلاعات با واسطه بر تسهیم دانش؛ بعد درگیر شدن یکی از ابعاد فرهنگ سازمان با واسطه بر بعد رسمیت تأثیر معناداری دارد. در ضمن، مطابق مدل معادله ساختاری،

1. Latent Variables

تأثیر ساختار سازمانی، فرهنگ.../ فرج‌الله رهنورد و دیگران

بعد فرهنگ سازمان (انطباق‌پذیری بر تسهیم دانش) و ابعاد فرهنگ سازمان (سازواری، سازگاری، ماموریت بر کاربرد فناوری اطلاعات)؛ ابعاد ساختار سازمان (پیچیدگی، رسمیت بر تسهیم دانش) و سازگاری (یکی از ابعاد فرهنگ سازمان بر تسهیم دانش) و کاربرد فناوری اطلاعات بر پیچیدگی و تمرکز (ابعاد ساختار سازمان) تأثیر معناداری ندارد و در رابطه میان درگیر شدن (یکی از ابعاد فرهنگ سازمان) و تسهیم دانش، کاربرد فناوری اطلاعات در نقش میانجی ظاهر می‌شود.

جدول ۶ خلاصه نتایج حاصل از تحلیل PLS را برای آزمون مدل ساختاری به ویژه ضرایب مسیر استاندارد شده (beta) و T آماری نشان می‌دهد.

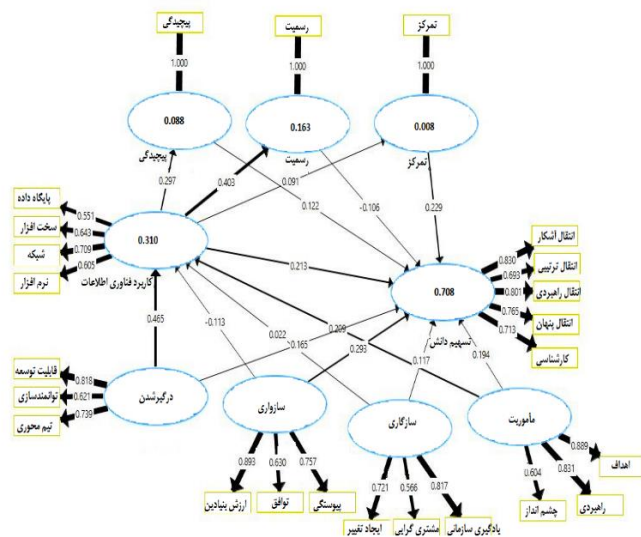
جدول ۶: اثر کل ضرایب مسیر، اثر کل T آماری و تأیید یا رد فرضیه‌ها

روابط متغیرها و ابعاد	اثر کل ضرایب مسیر	اثر مستقیم T آماری	اثر کل T آماری	تأیید یا رد
کاربرد IT ← تسهیم دانش	۰/۲۳	۱/۸۹	۲/۱۴	تأیید تأثیرگذاری با واسطه
کاربرد IT ← پیچیدگی	۰/۳۰	۱/۸۷	۱/۸۷	رد تأثیرگذاری
کاربرد IT ← تمرکز	۰/۰۹	۰/۵۶	۰/۵۶	رد تأثیرگذاری
کاربرد IT ← رسمیت	۰/۴۰	۳/۰۹	۳/۰۹	تأیید تأثیرگذاری
سازگاری ← کاربرد IT	۰/۰۲	۰/۱۳	۰/۱۳	رد تأثیرگذاری
سازگاری ← تسهیم دانش	۰/۱۲	۱/۱۶	۱/۰۸	رد تأثیرگذاری
سازگاری ← پیچیدگی	۰/۰۱	-	۰/۱۱	رد تأثیرگذاری
سازگاری ← تمرکز	۰/۰۰	-	۰/۰۶	رد تأثیرگذاری
سازگاری ← رسمیت	۰/۰۱	-	۰/۱۲	رد تأثیرگذاری
پیچیدگی ← تسهیم دانش	۰/۱۲	۱/۳۴	۱/۳۴	رد تأثیرگذاری
سازواری ← کاربرد IT	-۰/۱۱	۰/۶۸	۰/۶۸	رد تأثیرگذاری
سازواری ← تسهیم دانش	۰/۲۷	۲/۶۱	۲/۲۳	تأیید تأثیرگذاری
سازواری ← پیچیدگی	-۰/۰۳	-	۰/۵۳	رد تأثیرگذاری
سازواری ← تمرکز	-۰/۰۱	-	۰/۲۵	رد تأثیرگذاری
سازواری ← رسمیت	-۰/۰۵	-	۰/۶۶	رد تأثیرگذاری
تمرکز ← تسهیم دانش	۰/۲۳	۲/۳۶	۲/۳۶	تأیید تأثیرگذاری

تأثیر ساختار سازمانی، فرهنگ.../ فرج‌الله رهنورد و دیگران

روابط متغیرها و ابعاد	اثر کل	اثر مستقیم	اثر کل آماری	T	تأیید یا رد
رسمیت ← تسهیم دانش	-۰/۱۱	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۵	رد تاثیرگذاری
درگیر شدن ← کاربرد IT	۰/۴۶	۳/۱۷	۳/۱۷	۳/۱۷	تایید تاثیرگذاری
درگیر شدن ← تسهیم دانش	۰/۲۷	۱/۳۲	۲/۳۴	۲/۳۴	تایید تاثیرگذاری باواسطه
درگیر شدن ← پیچیدگی	۰/۱۴	-	۱/۵۲	۱/۵۲	رد تاثیرگذاری
درگیر شدن ← تمرکز	۰/۰۴	-	۰/۵۲	۰/۵۲	رد تاثیرگذاری
درگیر شدن ← رسمیت	۰/۱۹	-	۲/۱۰	۲/۱۰	تایید تاثیرگذاری باواسطه
ماموریت ← کاربرد IT	۰/۲۱	۱/۳۵	۱/۳۵	۱/۳۵	رد تاثیرگذاری
ماموریت ← تسهیم دانش	۰/۲۴	۱/۷۶	۲/۲۴	۲/۲۴	تایید تاثیرگذاری باواسطه
ماموریت ← پیچیدگی	۰/۰۶	-	۰/۹۶	۰/۹۶	رد تاثیرگذاری
ماموریت ← تمرکز	۰/۰۲	-	۰/۴۰	۰/۴۰	رد تاثیرگذاری
ماموریت ← رسمیت	۰/۰۸	-	۱/۱۸	۱/۱۸	رد تاثیرگذاری

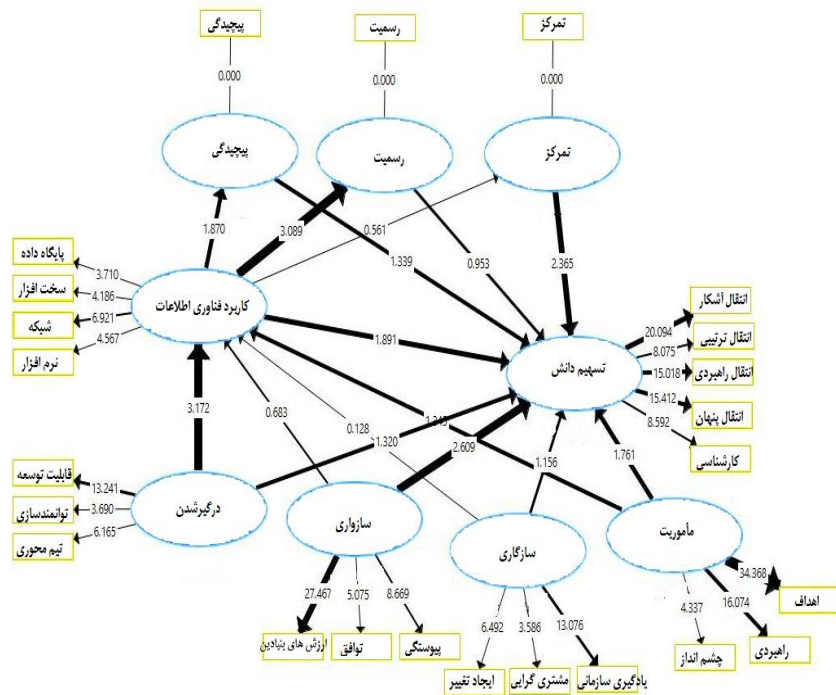
شکل ۲: مدل معادله ساختاری همراه با ضرایب مسیر استاندارد شده



تأثیر ساختار سازمانی، فرهنگ... / فرج الله رهنورد و دیگران

شکل (۲) به ضرایب مسیر و بارهای عاملی متغیرها می‌پردازد و همچنین مقادیر R^2 نشان‌دهنده میزان تبیین تغییرات سازه‌ها از سوی یکدیگر است. مقدار R^2 سازه‌ی تسهیم دانش در درون دایره مربوط به آن ۰/۷۱ نشان داده شده است که بیانگر این است که ۰/۷۱ درصد از تغییرات متغیر تسهیم دانش به وسیله متغیرهای مستقل (ابعاد فرهنگ سازمان، ابعاد ساختار سازمان، کاربرد فناوری اطلاعات) تبیین می‌شود.

شکل ۳: مدل معادله ساختاری به همراه آماره T

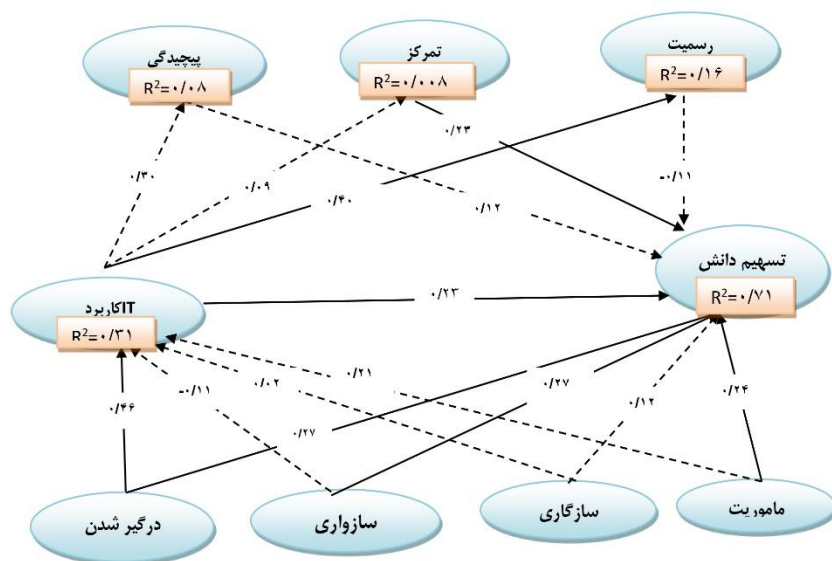


شکل (۳) نشان‌دهنده روابط میان متغیرهاست که با مقادیر t مورد بررسی قرار گرفته‌اند؛ بنابراین، خروجی به دست‌آمده از ضرایب معناداری t در جدول ۷ آمده است. وقتی مقدار t مربوط به یک مسیر در بازه‌ی بیش از مثبت ۱/۹۶ باشد، بیانگر معنادار بودن تأثیر سازه‌های مشخص در آن مسیر بر یکدیگر و در پی آن تأیید فرضیه اصلی پژوهش است (Vinzi et al., 2010).

نتیجه‌گیری

با امعان نظر به یافته‌های پژوهش، نتیجه نهایی بررسی روابط میان متغیرهای مورد مطالعه، در قالب شکل (۴) قابل ارائه است. باید در نظر داشت در مدل معادله ساختاری احصاشده فلش‌های خط‌چین نشانگر عدم تأثیرگذاری است. به سخن دیگر، تمامی ابعاد متغیرهای مستقل، متغیر وابسته (تسهیم دانش) را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد. لازم به توضیح است که برخی از افراد مدل دنیسون را برای گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی استفاده می‌کنند که در این پژوهش چنین پیش فرضی لحاظ نشده است. به سخن دیگر، این مدل به عنوان مدل سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی به کار گرفته شده است که با مقاله اصلی خود دنیسون همخوانی کامل دارد. استفاده از این مدل برای گونه‌شناسی زمانی قابل دفاع است که به جای سنجش ابعاد چهارگانه (ماموریت، سازگاری، سازواری و درگیر شدن) میزان توجه به دو بعد تمرکز بر محیط (داخلی یا خارجی) و تغییرپذیری مورد سنجش قرار گرفته و جایگاه فرهنگی تنها در یکی از چهار ربع ماتریس به دست آید.

شکل ۴: مدل نهایی پژوهش



تأثیر ساختار سازمانی، فرهنگ... / فرج‌الله رهنورد و دیگران

در تحلیل فرضیه H_1 روابط میان ابعاد ساختار سازمان بر تسهیم دانش به این نتیجه می‌رسیم که تنها تاثیر تمرکز (یکی از ابعاد ساختار سازمانی) بر تسهیم دانش با ضریب رگرسیونی $0/23$ تایید شد. از این رو، می‌توان نتیجه گرفت که در محیط‌های متلاطم تمایل دستگاه‌های اجرایی به عدم تمرکز یک ضرورت راهبردی محسوب می‌شود.

بررسی فرضیه H_2 نشانگر آن است که کاربرد فناوری اطلاعات با ضریب رگرسیونی $0/21$ بر تسهیم دانش تاثیر مستقیمی ندارد ولی با واسطه با ضریب رگرسیونی $0/23$ بر تسهیم دانش تاثیرگذار است. این تاثیرپذیری تسهیم دانش از فناوری اطلاعات با واسطه از طریق رگرسیونی خطی تک‌متغیره هم به اثبات رسید، از این رو مدیران دستگاه‌های اجرایی باید بر تعمیق کاربرد فناوری اطلاعات در سازمان تلاش کنند.

آزمون فرضیه H_3 نشان‌دهنده این است که ابعاد فرهنگ سازمان (سازواری با ضریب رگرسیونی $0/27$ بر تسهیم دانش) و درگیر شدن، ماموریت با ضریب رگرسیونی ($0/46$ ، $0/24$) با واسطه بر تسهیم دانش) تاثیر دارند. از این رو، توصیه می‌شود مدیران دستگاه‌های اجرایی برای تسهیم بیشتر دانش در میان کارکنان اقدامات فرهنگی زیر را انجام دهند.

- توجه به ارزش‌های بنیادین سازمان‌ها (بعد سازواری)
- داشتن توافق بر سر مسائل کلیدی (بعد سازواری)
- هماهنگ ساختن امور و ایجاد یکپارچگی در واحدهای سازمان (بعد سازواری)
- توانمندسازی کارکنان سازمان برای درگیر شدن بیشتر در کار (بعد درگیر شدن)

- توجه بیشتر به کار گروهی در سازمان (بعد درگیر شدن)
 - توسعه قابلیت‌های کارکنان سازمان (بعد درگیر شدن)
 - ایجاد جهت‌گیری استراتژیک (بعد ماموریت)
 - روشن نمودن اهداف و مقاصد کارکنان در سازمان (بعد ماموریت)
 - ایجاد چشم‌انداز و دیدگاه‌های بلندمدت (بعد ماموریت)
- آزمون فرضیه H_4 نشان داد کاربرد فناوری اطلاعات با ضریب رگرسیونی $0/4$ متغیر رسمیت (یکی از ابعاد ساختار سازمانی) را تحت تاثیر قرار می‌دهد، تمرکز با

ضریب رگرسیونی ۰/۲۳ بر تسهیم دانش تاثیر می‌گذارد؛ بنابراین، به دلیل عدم تاثیرگذاری کاربرد IT بر تمرکز در رابطه میان کاربرد IT و تسهیم دانش، تمرکز (یکی از ابعاد ساختار سازمان) در نقش میانجی ظاهر نمی‌شود. بالاخره، آزمون فرضیه H₅ این پژوهش نشان داد درگیر شدن (یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی) (متغیر مستقل) با ضریب رگرسیونی ۰/۴۶ بر کاربرد فناوری اطلاعات) تاثیرگذار است. از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران دستگاه‌های اجرایی درگیر شدن در کار را در میان کارکنان ترویج و سازوکارهای مناسبی را در این خصوص به کار گیرند.

لازم به توضیح است که یافته‌های این پژوهش در برخی موارد با یافته‌های پژوهش‌های پیشین سازگاری ندارد. به عنوان مثال، در این پژوهش تاثیر تنها یکی از ابعاد ساختار بر تسهیم دانش به اثبات رسید. همین ناسازگاری در ابعاد فرهنگ سازمانی نیز مشاهده شد. به عبارت دیگر، تنها ابعاد سازواری و درگیر شدن بر متغیر تسهیم دانش تاثیرگذار هستند و دو بعد دیگر، در جامعه آماری مورد مطالعه تاثیرگذار نبودند. بنابراین، توصیه می‌شود پژوهش‌های تکمیلی دیگری در این خصوص صورت گیرد تا علل آن در زمینه فرهنگ ایرانی مشخص شود. در ضمن، محدودیت مدل احصاشده به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) نباید نادیده گرفته شود.

منابع

الف) انگلیسی

- AL-Alawi, Adel Ismail; AL-Marzooqi, Nayla Yousif; Mohammed, Yasmeeen Fraidoon (2007). Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), pp. 22-42.
- Alam, Syed Shah; Abdullah, Zaini; Mohd Zain, Noormala, Amir Ishak & Zahariah. (2009). Assessing Knowledge Sharing Behaviour among Employess in SEMs: An Empirical Study. *International Business Research*, 2(2), pp. 22-115.
- Alavi, Maryam; Kayworth, Timothy R. & Leidner, Dorothy E. (2005/2006). An Empirical Examination of the Influence of Organization Culture on Knowledge Management Practice, *Journal of Management Information Systems*, 22(3), pp. 191-224.
- Alavi, Maryam & Leidner, Dorothy (2001). Review: Knowledge Management and

- Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), pp. 36-107.
- Alawamleh, Hamdan Salim & Kloub, Mohammad Abdalraheem (2013). Impact of Organizational Structure on Knowledge Management in the Jordanian Insurance Companies: From the Perspective of the Supervisory Leadership. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), pp. 82-95.
- Aljanabi, AbdulQadir R. A.; Kumar, Dileep (2012). Knowledge Sharing and Its Impact on Innovation Performance: A case study of Teaching Quality Assurance Program. *The International Journal's Research Journal of Commerce & Behavioural Science*. 2(2), pp. 14-23.
- Bhatt, Ganesh; Gupta, Jatinder N. D. & Kitchens, Fred (2005). An Exploratory Study of Group Ware Use in the Knowledge Management Process. *Journal of Enterprise Information Management*. 18(1), pp. 28-46.
- Campbell, Michael J. (2009). Identification of Organizational Cultural Factors That Impact Knowledge Sharing. Presented to the Interdisciplinary Studies Program: Applied Information Management. University of Oregon. pp. 1-75.
- Chen, Chung- Jen & Huang, Jing-Wen (2007). How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management: The Social Interaction Perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), pp. 104-118.
- Chin, Wynne W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in Marcoulides, G. A. Ed. *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 295-336.
- Connelly, Catherine E. & Kelloway E. Kevin (2003). Predictors of Employee Perceptions of Knowledge-Sharing Culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), pp. 294-305.
- Cummings, Jonathon N. (2004). Work Groups, Structural Diversity and Knowledge Sharing in a Global Organization, *Management Science*. 50(3), pp. 352-364.
- Davenport, Thomas H. & Prusak, Lawrence (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, MA, Boston: Harvard Business School Press.
- Dixon, Nancy M. (2000). *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*. Harvard Business Press. Business & Economics.
- Dorn, Eva & Sahinyan, Araks (2011). Effects of Information & Communication Technologies On Knowledge Transfer: An Employee Perspective. Department of Applied Information Technology, University of Gothenburg. pp. 1-47.
- Han, Brent M. & Anantatmula, Vittal S. (2007). Knowledge Sharing in large IT Organizations: a case study. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 37(4), pp. 421-439.
- Haque, Abdul & Anwar, Shmyla (2012). Mediating Role Of Knowledge Creation And Sharing Between Organizational Culture And Performance: An Empirical Analysis Of Pakistan s Banking Sector. *Journal Of Basic And Applied Scientific Research*. 2(4), pp. 3276-3284.
- Hassandoust, Farkhondeh & Perumal, Vimala (2011). Online Knowledge Sharing in Institutes of Learning: A Malaysian Perspective. *Journal of Knowledge Management Practice*. 12(1).
- Holdt, Christensen P. (2007). Knowledge Sharing: Moving away from the Obsession with best Practices. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), pp. 36-47.
- Holsapple, Clyde W. & Joshi, Kshiti D. (2004). A Formal Knowledge Management Ontology: Conduct, activities, resources, and influences. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 55(7), pp. 593-612.
- Hooff, Bart Vanden & Huysman, Marleen (2009). Managing Knowledge Sharing: Emergent and Engineerin Approaches. *Information and Management*. 46(1), pp. 1-8.

- Ismail, Mohd Bakhari; Yusof, Zawiyah Mohammad (2007). The Relationship between Knowledge Sharing Employee Performance and Service Delivery in Sector Organizations: A Theoretical Framework. 3, 1.
- Issa, Raja R. A. & Haddad, Josef (2008). Perception of the Impacts of Organizational Culture and Information Technology on Knowledge Sharing in Construction, 8(3), pp. 182-201.
- Kim, Soonhee & Lee, Hyangsoo (2006). The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge sharing Capabilities. *Public Administration Review*. 66(3), pp. 370-385.
- King, Marie Jennifer (2001). Employee Participation in Organizationally-Maintained Knowledge Sharing Activities. Master's Thesis. University Of Toronto.
- Kohengkul, Supaporn; Wongwanich, Suwimon & Wiratchai, Nonglak (2007). Influences of Strategies, Knowledge Sharing and Knowledge Transfer on the Success of University-School Collaboration. *Research in Higher Education Journal*. pp. 1-15.
- Kumar, Naresh (2005). Assessing the Learning Culture and Performance of Educational Institutions, *Performance Improvement*, 44(9), pp. 27-32.
- Lin, Hsiu-Fen & Lee, Gwo-Guang (2004). Perceptions of Senior Managers Toward Knowledge Sharing Behavior, *Management Decision*. 42(1), pp. 108-125.
- Lin, Hsiu-Fen (2007). Knowledge Sharing and firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), pp. 315-332.
- Lin, Wen-Bao. (2008). The Exploration Factors of Affecting Knowledge Sharing The case of Taiwan's High-tech Industry. *Expert Systems with Applications*, 35(3), pp. 661-676.
- Lodhi, Suleman Aziz (2005). Culture Based Knowledge Sharing Model. (Doctoral Dissertation). National College of Business Administration & Economics.
- Lopez-Nicolas, Caroline & Merono-Cerdan, Angel L. (2009). The Impact of Organizational Culture on the use of ICT for Knowledge Management. 19(1), pp. 211-219.
- Pastor, Ioan (2012). Organizational Culture Factors That Can Influence Knowledge Transfer. The 6th Edition Of The International Conference European Integration Realities & Perspectives. *Journal Of Globalization And Cultural Diversity*, pp. 661-667.
- Pertusa-Ortega, Eva M.; Zaragoza-Saes, Patrocinio & Claver-Cortes, Enrique (2009). Can Formalization, Complexity, and Centralization Influence Knowledge Performance. *Journal of Business Research*, pp. 1-11.
- Saunders, Mark; Lewis, Philip & Thornhill, Adrian (2003). Research Methods for Business Students (3rd Ed). Harlow: FT Prentice Hall.
- Shahid, Ahmed & Alamgir, Rana (2011). ICT Enabled Knowledge Sharing-Impact of ICT on Knowledge Sharing Barriers. The Case of Avanade, pp. 1-65.
- Sohail, M. Sadig & Daud, Salina (2009). Knowledge Sharing in Higher Education Institutions: Perspectives from Malaysia. VINE, *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 39(2), pp. 125-142.
- Sveiby, Karl-Erik (2001). A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation, *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), pp. 344-358.
- Swift, Michele; Balkin, David B. & Matusik, Sharon F. (2010). Goal Orientations and the Motivation to Share Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), pp. 378-393.
- Szulanski, Gabriel (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 27-43.
- Vinzi, Vincenzo Esposito; Trinchera, Laura & Amato, Silvano (2010). PLS Patch Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model

- Assessment and Impowerment. Handbook of Partial Least Squares, pp. 47-82.
- Wang, Sheng & Noe, Raymond A. (2010). Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research, *Human Resource Management Review*, 20, pp. 115-131.
- Wu, Wei Wen (2010). Linking Bayesian network and PLS path Modeling for Causal Analysis. *Expert Systems with Application*, 37, pp. 134-139.
- Willem, Annick & Buelens, Marc (2009). Knowledge Sharing in Inter-unit Cooperative Episodes: The Impact of Organizational Structure Dimensions. *International Journal of Information Management*, 29, pp. 151-160.
- Wong, Kuan Yew (2005). Critical Success Factor for Implementing Knowledge Management in small and Medium Enterprises. *Industrial Management & Data System*, 105(3), pp. 261-279.
- Xiong, Song & Deng, Hepu (2008). Critical Success Factors For Effective Knowledge Sharing in Chinese Joint Ventures. *Association for Information Systems*, pp. 1088-1098.
- Zheng, Wei; Yang, Baiyin & Mclean, Gary N. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal Of Business Research*, 63(7), pp. 763-771.