

توسعه ابعاد ساختاری سازمان در تناسب با رویکرد مدیریت دانش

عباس منوریان^۱، مهدی خیراندیش^۲، ناصر عسگری^۳

چکیده: با ورود به عصر دانایی، تکامل ابعاد سازمانی روندی جدید به خود گرفته است. موفقیت مدیریت دانش به وجود پیش نیازهای ساختاری، فرهنگی، تکنولوژیکی و انسانی ویژه‌ای نیاز دارد. هدف این پژوهش شناسایی ابعاد ساختاری متناسب با رویکرد مدیریت دانش در سازمان است. از این رو پس از مرور مبانی نظری روند تکامل ابعاد ساختاری سازمان، چگونگی و ارتباط هر یک از ابعاد اصلی ساختار سازمانی با اقدامات مدیریت دانش تشریح می‌شود. جامعه‌ی آماری این پژوهش توصیفی - میدانی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است؛ نمونه‌ی آماری پژوهش نیز با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده است. نتایج به کارگیری روش‌های تحلیل آماری نشان می‌دهند؛ مؤلفه‌های ساختاری رسمیت و تمرکز تأثیری منفی بر اقدامات مدیریت دانش دارند، در حالی که ابعاد ساختاری مرززدایی، شبکه‌های غیررسمی، تیم‌گرایی و حرفه‌ای‌گرایی، تأثیر مثبتی داشته‌اند. بر این مبنا می‌توان نتیجه گرفت توسعه ابعاد انسانی و غیررسمی ساختار برای اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان ضروری است.

واژه‌های کلیدی: ساختار سازمانی، مدیریت دانش، ابعاد ساختاری، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران

۱. دانشیار مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۲. استادیار مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه علوم و فنون هوایی، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۷/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۸۹/۹/۱۵

نویسنده مسئول مقاله: ناصر عسگری

Email: amonavvarian@ut.ac.ir

Email: mkheirandish@yahoo.com

Email: Asgari_nasser@yahoo.com

مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، دانش به منبع استراتژیک بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است. به باور نوناکا در شرایط ناپایدار امروز، تنها منبع قابل اتکا برای کسب مزیت رقابتی پایدار دانش است [۲۵]. داوونپورت نیز بر این باور است سازمان‌ها باید خود را بر مبنای آنچه می‌دانند، از دیگران متمایز کنند [۱۱]. از این‌رو مدیریت دانش به وظیفه‌ی اصلی سازمان‌هایی تبدیل شده که به دنبال بهره‌گیری از این سرمایه ارزشمند خودشانند.

مدیریت دانش از دهه ۱۹۹۰ به‌عنوان گونه‌ای مد و سبک مدیریتی تبدیل شده است [۲۸] و به تلاش‌هایی اشاره دارد که به‌طور نظام‌مند برای یافتن، خلق، قابل دسترس نمودن، کاربرد و سرمایه‌های نامشهود سازمان، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان انجام می‌شوند [۱]. مدیریت دانش به دنبال ایجاد و توسعه دارایی‌های دانشی سازمان است و با شناسایی، خلق، کاربرد و تسهیم دانش مرتبط است [۲]. هدف نهایی مدیریت دانش کاربرد دانش در جهت بهبود عملکرد سازمانی است [۴].

تأثیر پروژه‌های مدیریت دانش بر موفقیت کلی سازمان به‌طور گسترده‌ای تأیید شده است. با این حال، اینکه چه عواملی و چگونه سبب موفقیت آن می‌شوند، پرسشی است که بررسی‌های گسترده‌تری نیاز دارد. از این‌رو در پژوهش‌های گوناگونی که در این زمینه انجام شده است، تأثیر عوامل گوناگون سخت و نرم سازمانی بر موفقیت پروژه‌های مدیریت بررسی شده‌اند [۲۳]. در مقاله حاضر، از میان عوامل سازمانی گوناگون مؤثر بر مدیریت دانش، به بررسی نقش و ویژگی‌های ساختار سازمانی مناسب برای پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش پرداخته می‌شود و الزامات ساختاری موفقیت مدیریت دانش تشریح می‌شوند. ساختار سازمانی از یک طرف، خود مخلوق فعالیت‌های کارکنان و از طرف دیگر بستر فعالیت‌های آن‌ها را تشکیل می‌دهند و در صورت فراهم نبودن این بستر، نتایج مورد نظر از به‌کارگیری فرآیند مدیریت دانش در سازمان حاصل نخواهد شد و برخورداری از بهترین کارکنان و سرمایه‌گذاری‌های هنگفت در زمینه مدیریت دانش، بهره‌چندانی برای سازمان نخواهد داشت [۱].

مبانی نظری: تکامل ابعاد ساختاری

پارادایم مدیریت طی مراحل گوناگونی تکامل یافته است. در همه این مراحل، ساختار سازمانی در کانون توجه قرار داشته است [۶]. از آنجا که ساختار سازمانی، چارچوب تصمیمات و فرآیندهای سازمانی را تشکیل می‌دهد، خود محرک اولیه تغییر نیز بوده است [۳۲]. ساختار سازمانی بیانگر شیوه تقسیم کار و هماهنگی میان افراد و واحدهای سازمانی برای انجام امور سازمانی است [۳]. میلر و دروج [۲۱] ساختار را به‌عنوان شکل نمودیافته‌ی تمرکز، رسمیت، پیچیدگی و انسجام تعریف می‌کنند. نام و همکارانش [۲۴] نیز ساختار سازمانی را شیوه تقسیم قدرت، مسئولیت و رویه‌های کاری بین اعضای سازمان می‌دانند. هر ساختار سازمانی دو هدف اصلی را دنبال می‌کند: اول، نشان می‌دهد؛ چه کسانی برای اجرای اثربخش یک کار دور هم جمع می‌شوند. دوم، نشان می‌دهد؛ در سلسله‌مراتب سازمانی، چه کسی به کدام سطح بالاتر گزارش می‌دهد [۳].

ساختار سازمانی می‌تواند مشوق یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد. میزان تمرکز، رسمیت، چگونگی جریان اطلاعات بین واحدها، وضعیت اسناد و مدارک محرمانه سازمان و... عوامل ساختاری مهمی هستند که وضعیت و ویژگی آن‌ها به‌طور مستقیم بر خلق، انتقال، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش در سازمان تاثیر می‌گذارد [۲۳]. در کنار این جنبه‌های رسمی ساختار، ابعاد دیگری نیز وجود دارند که در مجموع و در تعامل با یکدیگر می‌توانند ساختار مناسب برای به‌کارگیری اثربخش مدیریت دانش را تشکیل دهند. هر دو ساختارهای رسمی و غیررسمی بر مدیریت دانش تأثیر دارند. همان‌گونه که ساختار رسمی خطوط راهنمایی را برای فعالیت‌های مدیریت دانش فراهم می‌کند، ساختار غیررسمی کانال‌های ارتباطی مورد نیاز برای تبادل دانش را فراهم می‌کند [۶].

الف: بعد رسمی

مطالعه‌های پیشین در زمینه ساختار سازمانی بیشتر بر چارچوبی سه‌بعدی تأکید دارند که بر مبنای آن گونه‌های مختلف ساختار سازمانی توصیف می‌شوند. برای مثال رایینز از سه عامل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز برای تشریح ساختار رسمی سازمان استفاده می‌کند [۳]. ترکیب مناسب این ابعاد سه‌گانه تنها ساختار رسمی سازمان را نشان می‌دهد که در نمودار سازمانی نمایان است. درحالی‌که در مطالعه‌های گوناگونی از ساختار غیررسمی

به‌عنوان عاملی کلیدی جهت کسب مزایای رقابتی یاد شده است. به‌باور اندیشمندان تمرکز و رسمیت کم می‌تواند با افزایش سطح تعاملات سازمانی، انگیزش کارکنان و انعطاف‌پذیری، اثربخشی سازمانی را ارتقاء دهد [۲۶]. وجود رسمیت و تمرکز در اختیارات تصمیم‌گیری، میزان ارزیابی راه‌حل‌های خلاق را به‌شدت کاهش می‌دهد. در حالی که توزیع قدرت در سازمان موجب خودجوشی، تجربه‌گرایی و آزادی بیان می‌شود. این‌ها عواملی‌اند که زیربنای خلق و انتقال دانش را تشکیل می‌دهند [۷][۱۳][۲۳]. رسمیت و تمرکز زیاد به کاهش استقلال کارکنان و در نتیجه کاهش رضایت و انگیزش آن‌ها منجر می‌شود. ساختار سازمانی غیرمتمرکز محیطی فراهم می‌کند که در آن کارکنان به‌صورت داوطلبانه در فرآیند خلق و تسهیم دانش مشارکت کنند. محیط کاری مشارکتی با تشویق مشارکت در بین اعضای سازمان موجب تسهیل خلق، انتقال، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش می‌شود [۳۱].

در بیشتر دسته‌بندی‌های ساختاری بر ساختار رسمی تأکید شده و به انرژی نامحسوسی که ورای این چارچوب ساختاری جریان می‌یابد، توجه نمی‌شود. این انرژی پنهان از سازمان یا روابط غیررسمی نشئت می‌گیرد و در سازمان‌های دانش‌محور نقش مهمی دارد [۳۲].

روابط غیررسمی می‌تواند شناخت واقعی‌تری از اقدامات و تعاملات اعضای سازمان را آشکار کند. توجه به آن‌ها شناخت کامل‌تری از مؤلفه‌های ساختاری فراهم می‌کند. روند تکامل ساختاری نشان می‌دهد؛ ساختار سلسله‌مراتبی در حال تبدیل شدن به ساختاری منعطف و ارگانیک در دنیای تجاری فرانوگراست [۲۶]. در نتیجه‌ی این گذار، اشکال سازمانی جدیدی مانند سازمان‌های شبکه‌ای، سازمان‌های دانش‌محور، سازمان‌های مجازی، سازمان‌های مدولار و... ظهور کرده‌اند [۳۲]. به‌طور کلی در این گونه‌های جدید سازمانی پنج تغییر کلان به چشم می‌خورد: انعطاف‌پذیری زیاد، همکاری‌های شبکه‌ای استراتژیک، عدم تمرکز و تغییر در روابط اقتدار [۲۹]. در نگاهی کلی می‌توان گفت روند تغییر ساختارها به سمت ساختارهای ارگانیک‌تر حرکت کرده که در آن‌ها ساختارهای تخت، تیم‌محور و بخشی‌گسترش یافته و میزان تمرکز و رسمیت کاهش یافته است [۸][۲۲][۳۵].

ب: مزیت‌های رقابتی در اقتصاد دانش‌محور

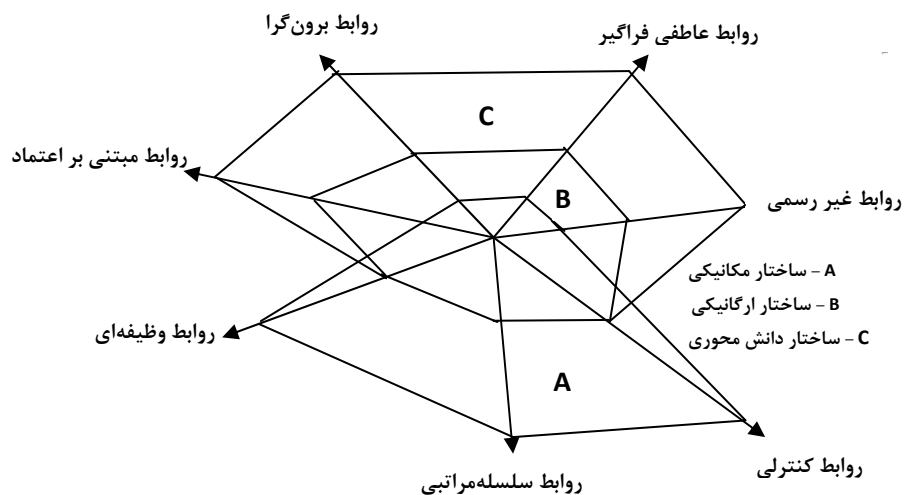
در شرایطی که بقا و مزیت رقابتی سازمان‌ها تا حدود زیادی به کسب، خلق، بهره‌گیری و انتقال دانش بستگی دارد، باید شرایط لازم برای این کار را در ساختار سازمان‌ها فراهم کرد. برخی از مهم‌ترین الزامات ساختاری برای مدیریت مؤثر دانش در سازمان عبارتند از:

روابط مبتنی بر اعتماد: وجود اعتماد، همکاری، هماهنگی و انسجام میان کارکنان موجب شکل‌گیری ایده‌های جدیدی می‌شود. ساختارهای دانش‌محور به دلیل نیاز شدیدی که به تسهیم دانش دارند، باید به جای کنترل‌محوری بر اعتمادمحوری مبتنی باشند. برای تسهیم دانش لازم است سطح بالایی از اعتماد و خوش‌بینی در بین اعضای سازمان وجود داشته باشد [۳۲].

ارتباطات تعاملی برون‌گرا: این روابط بر تعاملات درون و برون‌سازمانی تأکید دارد و نشان‌دهنده گشودگی ساختار سازمانی، کمرنگ‌شدن مرزهای درون و برون‌سازمانی، پویایی محیط سازمانی است. این روابط می‌توانند خلق و تسهیم دانش را تسهیل کنند [۳۲].

روابط عاطفی فراگیر: وجود این روابط در ساختار سازمانی به کارکنان اجازه می‌دهد که ارزش‌ها، رویه‌ها، و شایستگی‌های سازمانی را به تشخیص خود اجرا کنند و امکان خلاقیت و نوآوری، بینش مشترک و توانمندسازی و خودمدیریتی کارکنان را تقویت می‌کند [۳۲].

ترکیب مناسب این ویژگی‌ها در کنار ابعاد رسمی و غیررسمی بیان شده می‌توانند نیازمندی‌های ساختاری مدیریت مؤثر دانش را برآورده سازند. وانگ و احمد با استفاده از سه مؤلفه بیان شده، نمودار توسعه ابعاد ساختار سازمانی با رویکرد دانش‌محوری را به صورت زیر نشان می‌دهند [۳۲]:



نمودار ۱. توسعه ابعاد ساختار سازمانی، برگرفته از [۳۲]

ج: الزامات ساختاری برای مدیریت مؤثر دانش

ایجاد تغییرات گسترده در اقتصاد دانش محور و ضرورت سازگاری سازمان‌ها با این تحولات موجب توسعه ساختارهایی شده که فرآیندهای خلق، حفظ، انتقال و به کارگیری دانش به راحتی در آن‌ها انجام می‌شود. این ساختارها از ابعاد گوناگون با ساختارهای سنتی متفاوتند [۳۲].

بررسی ویژگی‌های مورد نیاز سازمان‌ها در راستای دانش محوری و مدیریت دانش نشان می‌دهد که ابعاد رسمی و اجزای سخت آن برای پاسخ‌گویی به این شرایط کفایت نمی‌کنند و باید به ابعاد ساختاری عمیق‌تری توجه شود. برای ایجاد سازمان‌های دانش محور در قالب اجتماعات کاری به وجود مجموعه‌ای از ابعاد در سطحی بالاتر نیاز است [۶] که در ادامه به تشریح آن‌ها پرداخته می‌شود:

مرززدایی و سیالیت: مدیریت مؤثر دانش نیازمند رهایی از محدودیت مرزهای جداکننده و ایجاد چارچوب فکری مشترکی است که به وسیله‌ی آن بتوان هویت سازمانی و روابط مبتنی بر اعتماد را ایجاد کرد. در این صورت ذخیره دانش سازمانی می‌تواند ورای

محدودیت‌های مرزهای فیزیکی گسترش یابد. روابط غیررسمی در از میان برداشتن این مرزها نقش مهمی دارد [۶].

شبکه‌های اجتماعی و ساختارهای غیررسمی: برای مؤثر بودن مدیریت دانش، ساختار باید منعطف و پویا باشد. به این ترتیب ساختارهای سازمانی نمی‌توانند قالب‌های خشکی باشند، بلکه پدیده‌های پویایی‌اند که روابط غیررسمی نقش مهمی در آن‌ها ایفا می‌کند [۶]. شبکه اجتماعی را می‌توان مجموعه‌ای از ارتباطات ویژه بین گروه معینی از افراد دانست. این شبکه‌ها می‌توانند رسمی یا غیررسمی باشند و نقش مهمی در برانگیختن تفکر نوآورانه ایفاء می‌کنند [۱۱]. اجتماعات کاری شامل گروه‌هایی از افراد است که به‌طور مستمر در مورد زمینه‌ای خاص، مجموعه‌ای از مسایل یا موضوعی مورد علاقه با هم مشارکت می‌کنند و دانش و تجربه‌ای را که در این زمینه در اختیار دارند، در تعاملی منظم تسهیم می‌کنند، تا به نتایجی دست یابند که هم برای ذی‌نفعان آن گروه مفید است و هم موجب بهسازی و یادگیری فردی می‌شود [۱۸].

استفاده از تیم‌ها و پاداش به تیم: تیم‌ها در حال تبدیل شدن به واحدهای کاری اصلی هستند. این به دلیل وابستگی فزاینده وظایف، تغییر در روش‌های سازماندهی، تخت‌تر شدن سازمان‌ها و تغییر فناوری بوده است. گرین گارد (۱۹۹۸) نیز بیان می‌کند یکی از مهم‌ترین وظایف در مدیریت دانش موفقیت‌آمیز، سازماندهی تیم‌های چندوظیفه‌ای برای کسب دانش و ارایه آن به ساده‌ترین شکل ممکن است [۱۲]. همچنین طراحی تیمی سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش می‌تواند سبب ایجاد انگیزه برای کمک افراد به یکدیگر جهت ارتقای سطح عملکرد و کمک به خلق و تسهیم دانش میان اعضای گروه شود [۲۱].

حرفه‌گرایی ساختاری: کارکنان در مرکز فرآیند مدیریت دانش قرار دارند. این کارکنان‌اند که دانش را خلق و تسهیم می‌کنند. از این‌رو به مدیران توصیه می‌شود تا با اجرای برنامه‌های توانمندسازی و تیم‌سازی در سازمان، ویژگی‌هایی چون اختیار و آزادی عمل، توانایی کارگروهی و خلاقیت را در کارکنان خود ایجاد کنند [۱۶]. برخی عواملی

که می‌توانند حرفه‌ای‌گرایی ساختاری را تقویت کنند، عبارتند از: خلاقیت، برخورداری از مهارت‌های تی‌شکل^۱ و تحصیلات و تجربه [۱۶] [۳۰].

با توجه به موارد بیان شده می‌توان گفت ابعاد ساختاری مورد نیاز برای سازماندهی سازمان‌های دانش‌محور به گونه‌ای که بتوانند فرآیند مدیریت دانش را سازمان‌تسهیل کنند، عوامل ویژه‌ای را دربرمی‌گیرد که از جنبه‌های گوناگونی با مؤلفه‌های ساختار سنتی متفاوتند. جدول یک جنبه‌های گوناگون ساختاری متناسب با رویکرد مدیریت دانش را از دیدگاه چند اندیشمند این زمینه نشان می‌دهد:

جدول ۱. مؤلفه‌های مدل پژوهش با بیان نام پژوهشگران آن‌ها

مؤلفه‌های ساختاری	پژوهشگران
رسمیت	چویی (۲۰۰۰)، گلد (۲۰۰۲)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)، رولند و سید ایخسان (۲۰۰۴)، صلواتی (۱۳۸۵)، میگدادی (۲۰۰۵)، ال علوی و همکاران (۲۰۰۷)، الیور و کاندادی (۲۰۰۷).
تمرکز	موهرمان (۲۰۰۱)، گلد (۲۰۰۲)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)، رولند و سید ایخسان (۲۰۰۴)، ال علوی و همکاران (۲۰۰۷)، صلواتی (۱۳۸۵)، میگدادی (۲۰۰۵)، ال علوی و همکاران (۲۰۰۷)، الیور و کاندادی (۲۰۰۷).
سیالیت و مرزدودگی	ریگانز (۲۰۰۲)، لیبویتز و چن (۲۰۰۳)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)، پارک و همکاران (۲۰۰۴)، سجادی و همکاران (۱۳۸۶)، پرز-باستومانیت (۱۹۹۹)، مک کالمن (۱۹۹۶)، چویی (۲۰۰۰)، اسکوارتز (۲۰۰۲).
تیم‌گرایی و پاداش به آن	وان کرو (۲۰۰۰)، پارک و همکاران (۲۰۰۴)، چانگ هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، پیوری یا (۲۰۰۷)، میلن (۲۰۰۷)، ال علوی و همکاران (۲۰۰۷)، گوئه (۲۰۰۲)، چویی (۲۰۰۰)، گرین گارد (۱۹۹۸)، میلن (۲۰۰۷)، رولند و سید ایخسان (۲۰۰۴).
ساختار غیر رسمی و شبکه‌ها	ریگپز انز (۲۰۰۲)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)، رولند و سید ایخسان (۲۰۰۴)، پارک و همکاران (۲۰۰۴)، پیوری ی (۲۰۰۷)، الیور و کاندادی (۲۰۰۶)، اسکوارتز (۲۰۰۲)، میر و وینوت (۱۹۹۳)، اسمیت و راب (۲۰۰۲)، لیتکا (۱۹۹۹)، لاو و ونگر (۱۹۹۱).
پست‌های رسمی دانشی	اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷)، داوِنپورت و همکاران (۱۹۹۸)، لیبویتز (۱۹۹۹)، گوردن (۲۰۰۲)، چوردیوس (۲۰۰۳).
حرفه‌ای‌گرایی ساختاری	هل ساپل و جوشی (۲۰۰۰)، میلن (۲۰۰۷)، وودمن (۱۹۸۹)، لی و چویی (۲۰۰۳)، گلاسِر (۱۹۸۴).

نوع پژوهش و ابزار مطالعه

پژوهش حاضر از نظر هدف، توصیفی؛ از نگاه نوع استفاده، کاربردی؛ از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی است. ابزار اصلی در این پژوهش پرسشنامه‌ای ۱۹ سؤالی است که با استناد به سنجه‌های اندیشمندان مختلف طراحی شده است. اعتبار پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ نود و یک است و روایی پرسشنامه نیز با استفاده از روایی محتوا مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

جامعه‌ی آماری پژوهش همه مدیران و کارشناسان ستاد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران^۱ - استان تهران به تعداد ۸۴۴ نفر است. نمونه‌ی آماری به تعداد ۲۵۶ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌شده انتخاب شدند. برای تعیین نمونه‌ی مورد نظر از فرمول آماری زیر استفاده می‌شود که در آن سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای برآوردی ۰/۰۵ لحاظ خواهد شد.

که در آن:

$$n = \frac{NZ_{\alpha}^2 p(1-p)}{E^2(N-1) + \frac{Z_{\alpha}^2 p(1-p)}{2}}$$

$$n = \frac{۸۴۴(۳/۸۴۱۶)(۰/۲۵)}{۰/۰۰۲۵(۸۴۳) + (۳/۸۴۱۶)(۰/۲۵)} = \frac{۸۱۰/۵۷۷۶}{۳/۰۶۷۹} = ۲۶۴/۲۱۲۵ \approx ۲۶۵$$

همچنین به منظور ارتقای اعتبار یافته‌های پژوهش، از ۳۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت دانش نیز در خصوص فرضیه‌های پژوهش نظرسنجی شده و نتایج آن با نتایج به دست آمده از نمونه‌ی آماری بیان شده مقایسه شده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون اسمیرنوف و کولموگروف برای نرمال بودن توزیع متغیرها، تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن برای مشخص کردن اهمیت یا بالاترین الویت تأثیرگذاری ابعاد و مؤلفه‌ها، آزمون تی استیودنت زوجی برای

1. National Iranian Oil Products Distribution Company (NIOPDC)

بررسی تفاوت معناداری میانگین در حالت موجود و مطلوب و از آزمون تی استیودنت تک‌متغیره برای بررسی ورود مؤلفه‌ها به مدل استفاده شده است.

فرضیه‌های پژوهش

- ۱- کاهش رسمیت بر موفقیت فرآیند مدیریت دانش تأثیر دارد.
- ۲- کاهش تمرکز بر موفقیت فرآیند مدیریت دانش تأثیر دارد.
- ۳- مرززدایی و انعطاف‌پذیری بر موفقیت فرآیند مدیریت دانش تأثیر دارد.
- ۴- وجود ساختارها و شبکه‌های غیررسمی و بر موفقیت فرآیند مدیریت دانش تأثیر دارد.
- ۵- استفاده از تیم و اعطای پاداش به آن بر موفقیت فرآیند مدیریت دانش تأثیر دارد.
- ۶- حرفه‌گرایی در ساختار سازمانی بر موفقیت فرآیند مدیریت دانش تأثیر دارد.

یافته‌های پژوهش

به دلیل نرمال بودن توزیع مؤلفه‌ها بر مبنای آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، برای بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های پارامتریک استفاده شده است. فرض صفر و مخالف همه فرضیه‌های پژوهش به صورت $\mu \leq 3$ و $\mu > 3$ است.

جدول ۲. نتایج بررسی نرمال بودن مؤلفه‌های تحقیق بر مبنای آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

مؤلفه‌ها	آماره کولموگروف اسمیرنوف	عدد معناداری
رسمیت وضع موجود	۰/۹۶۵	۰/۴۰۲
رسمیت وضع مطلوب	۰/۸۲۱	۰/۳۲۱
تمرکز وضع موجود	۰/۹۲۳	۰/۰۹۱
تمرکز وضع مطلوب	۰/۷۹۹	۰/۰۸۷
مرز زدودگی و انعطاف پذیری وضع موجود	۰/۸۰۸	۰/۱۳۶
مرز زدودگی و انعطاف پذیری وضع مطلوب	۰/۹۰۲	۰/۹۵۱
وجود ساختار غیر رسمی وضع موجود	۰/۹۶۲	۰/۲۱
وجود ساختار غیر رسمی وضع مطلوب	۰/۸۳۶	۰/۰۷۸
استفاده از تیم و پاداش به آن وضع موجود	۰/۷۵۳	۰/۳۶۹
استفاده از تیم و پاداش به آن وضع مطلوب	۰/۸۲۳	۰/۱۴

برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون t-test استفاده شده است. در این آزمون در صورتی که عدد معناداری از سطح معناداری استاندارد (۰/۰۵) کمتر باشد، فرضیه H_0 در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید قرار نمی‌گیرد و می‌توان فرض مخالف آن را تأیید کرد.

جدول ۳. نتایج آزمون تک‌نمونه‌ای مربوط به فرضیه‌های پژوهش از دیدگاه کارکنان و خیرگان

فرضیه‌های پژوهشی	جامعه‌ی آماری	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	آماره t	درجه آزادی	نتیجه آزمون
فرضیه اول	کارکنان	۲۶۴	۴/۰۰	۰/۵۱	۳۱/۵۶۳	۲۶۳	رد فرضیه صفر
	خیرگان	۳۰	۴/۰۲	۰/۴۷	۱۱/۸۹۱	۲۹	رد فرضیه صفر
فرضیه دوم	کارکنان	۲۶۴	۴/۰۱	۰/۵۶	۲۹/۰۹۵	۲۶۳	رد فرضیه صفر
	خیرگان	۳۰	۴/۰۴	۰/۶۴	۸/۸۳۳	۲۹	رد فرضیه صفر
فرضیه سوم	کارکنان	۲۶۴	۴/۰۱	۰/۵۶	۲۹/۰۹۵	۲۶۳	رد فرضیه صفر
	خیرگان	۳۰	۴/۱۳	۰/۳۸	۶۱/۰۳۴	۲۹	رد فرضیه صفر
فرضیه چهارم	کارکنان	۲۶۴	۳/۹۵	۰/۶۰	۲۵/۷۰۳	۲۶۳	رد فرضیه صفر
	خیرگان	۳۰	۴/۰۸	۰/۴۶	۱۲/۸۸۲	۲۹	رد فرضیه صفر
فرضیه پنجم	کارکنان	۲۶۴	۴/۲۶	۰/۵۸	۳۵/۱۶۳	۲۶۳	رد فرضیه صفر
	خیرگان	۳۰	۴/۱۵	۰/۵۳	۱۱/۷۷۰	۲۹	رد فرضیه صفر
فرضیه ششم	کارکنان	۲۶۴	۴/۴۲	۰/۴۵	۵۰/۵۵۱	۲۶۳	رد فرضیه صفر
	خیرگان	۳۰	۴/۴۰	۰/۴۴	۱۷/۴۰۶	۲۹	رد فرضیه صفر

همان‌طور که در جدول ۳ دیده می‌شود؛ مقدار عدد معناداری به‌دست آمده برای همه فرضیه‌ها به‌طور تقریبی مثبت و بزرگ‌تر از عدد ۱/۹۶ بوده است. بنابراین فرضیه‌های H_0 در سطح اطمینان ۹۵ درصد برای هیچ‌یک از فرضیه‌های صفر تأیید نمی‌شود؛ می‌توان نتیجه گرفت که پاسخ‌های ارایه شده به این فرضیه به‌سمت گزینه‌های بالاتر از متوسط سوگیری دارند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت؛ همه مؤلفه‌ها از عوامل مؤثر در موفقیت فرآیند مدیریت دانش به‌شمار می‌روند.

همانند آنچه در ادبیات بیان شده است [۵][۶][۱۴][۳۱]، رابطه‌ای معکوس بین دو مؤلفه اول و موفقیت مدیریت دانش وجود دارد. به بیان دیگر به باور جامعه‌ی آماری و نخبگان با افزایش میزان رسمیت و تمرکز در سازمان میزان خلق و اکتساب، حفظ و نگهداری، انتقال و تسهیم و کاربرد دانش در سازمان کمتر خواهد شد. همچنین ادبیات موجود نشان

می‌دهد؛ رابطه مستقیمی بین سایر مؤلفه‌ها و موفقیت مدیریت دانش وجود دارد. نتایج پژوهش حاضر نیز این رابطه را تأیید می‌کند. یعنی با افزایش میزان این مؤلفه‌های در سازمان، میزان خلق و اکتساب، حفظ و نگهداری، انتقال و تسهیم و کاربرد دانش در سازمان نیز افزایش خواهد یافت.

در گام بعد در پژوهش، وضع موجود و مطلوب مؤلفه‌های مورد بررسی در سازمان مورد مطالعه پرداخته شده است؛ بدین معنی که آیا تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب عوامل ساختاری بیان شده در جامعه آماری وجود دارد یا خیر. فرضیه پژوهشی این مرحله عبارت است از: بین وضعیت موجود و مطلوب همه مؤلفه‌های ساختاری در جامعه آماری تفاوت معناداری وجود دارد. به عبارتی دیگر فرض صفر و مخالف آن به صورت $\mu_1 = \mu_2$ و $\mu_1 \neq \mu_2$ است.

جدول ۴: نتایج آزمون t- test دونمونه‌ای زوجی در مورد وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌ها در جامعه آماری

درجه آزادی	آماره t	میانگین	فراوانی	مؤلفه	فرضیه‌های پژوهشی
۲۶۳	۱۲/۴۰۶	۳/۲۲	۲۶۴	رسمیت در وضع موجود	فرضیه اول
		۲/۶۰	۲۶۴	رسمیت در وضع مطلوب	
۲۶۳	۱۰/۱۸۷	۳/۲۸	۲۶۴	تمرکز در وضع موجود	فرضیه دوم
		۲/۸۲	۲۶۴	تمرکز در وضع مطلوب	
۲۶۳	-۳۰/۹۰۳	۲/۶۴	۲۶۴	مرز زدودگی و انعطاف پذیری در وضع موجود	فرضیه سوم
		۴/۱۲	۲۶۴	مرز زدودگی و انعطاف پذیری در وضع مطلوب	
۲۶۳	-۳۰/۲۷۰	۲/۲۵	۲۶۴	وجود ساختار غیر رسمی وضع موجود در وضع موجود	فرضیه چهارم
		۳/۹۵	۲۶۴	وجود ساختار غیر رسمی وضع موجود در وضع مطلوب	
۲۶۳	-۴۰/۴۶۱	۲/۰۷	۲۶۴	استفاده از تیم و پاداش به آن در وضع موجود	فرضیه پنجم
		۴/۲۶	۲۶۴	استفاده از تیم و پاداش به آن در وضع مطلوب	
۲۶۲	-۳۴/۷۰۳	۲/۷۶	۲۶۳	حرفه ای گرایی در وضع موجود	فرضیه ششم
		۴/۴۲	۲۶۳	حرفه ای گرایی در وضع مطلوب	

با توجه جدول بالا، مقدار عدد معناداری مشاهده شده برای همه مؤلفه‌ها به طور تقریبی بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و یا کوچک‌تر از ۱/۹۶- بوده است. از این رو فرض صفر در سطح

اطمینان ۹۵ درصد تأیید نمی‌شود. این بدان معناست که از دیدگاه پاسخ‌دهندگان بین وضع موجود و مطلوب همه مؤلفه‌ها تفاوت معناداری وجود داشته است.

در گام بعد به منظور رتبه‌بندی مؤلفه‌های عامل ساختاری از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده است. بر اساس جدول ۵ عدد معناداری مربوط به آزمون تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن به‌طور تقریبی برابر با صفر بوده است که از سطح خطا ($\alpha = 0/05$) کمتر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت؛ تفاوت میان میانگین رتبه‌های مؤلفه‌های عامل ساختاری معنادار است. اولویت مؤلفه‌ها برای انجام اقدامات اصلاحی در جدول ۶ ارایه شده است. همان‌طور که دیده می‌شود، مؤلفه تمرکز بالاترین رتبه و مؤلفه پست‌های سازمانی رسمی دانشی پایین‌ترین رتبه را دارند.

جدول ۵. نتیجه آزمون تحلیل واریانس فریدمن مربوط به مؤلفه‌های عامل ساختاری

آماره آزمون	درجه آزادی	عدد معناداری
۷۶۵/۴۱۳	۶	۰/۰۰۰

جدول ۶. میانگین رتبه‌ها و اولویت‌بندی مؤلفه‌های عامل ساختاری

اولویت	میانگین رتبه‌ها	عوامل
اول	۴/۸۳	تمرکز
دوم	۴/۶۶	رسمیت
سوم	۴/۵۵	حرفه‌ای‌گرایی
چهارم	۴/۲۲	مرز زدودگی و انعطاف‌پذیری
پنجم	۳/۱۶	وجود ساختار غیر رسمی
ششم	۲/۵۵	استفاده از تیم و پاداش

نتیجه‌گیری

برای موفقیت سازمان‌ها در این زمینه پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش لازم است؛ ساختار سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی از ویژگی‌ها و آمادگی‌های خاصی برخوردار باشند. شناسایی عوامل ساختاری در سازمان‌های دانش‌محور هدف اساسی

پژوهش حاضر بوده است. بر این اساس، در این مقاله ضمن شناسایی مهم‌ترین مؤلفه‌های ساختاری متناسب با رویکرد مدیریت دانش به بررسی وضعیت آن‌ها در جامعه‌ی آماری پرداخته شد. نتایج به دست آمده اثر همه ابعاد ساختاری مورد نظر بر اقدامات مدیریت دانش را تأیید می‌کنند و نشان می‌دهند بین وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های پژوهش در جامعه‌ی آماری مورد بررسی تفاوت معناداری وجود دارد. بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهادها برای موفقیت و اثربخشی مدیریت دانش زیر آرایه می‌شوند:

در مورد عامل رسمیت پیشنهاد می‌شود؛ مدیریت سازمان چنین اقداماتی انجام دهد: کاهش قوانین و مقررات و رویه‌های رسمی و مکتوب در مورد چگونگی انجام وظایف و فعالیت‌های سازمانی، محدود نکردن ارتباطات و روابط در سازمان بر رویه‌های رسمی و از پیش تعیین شده، ایجاد امکان نادیده گرفتن روش‌ها و رویه‌های تعریف شده برای اداره برخی موقعیت‌ها و انجام امور بر اساس توافق‌های غیررسمی بین افراد. وجود چنین روحیه‌ای در مدیران، روحیه دانش‌محوری را در کارکنان سازمان ترغیب می‌کند. البته باید توجه داشت که مقررات زدایی به معنای زیرپا گذاشتن قوانین و مقررات نیست. فلسفه تدوین قوانین، ایجاد عدالت و انصاف و احساس همدردی و دلسوزی بوده است. حال اگر در وضع قوانین و مقررات زیاده‌روی شده است، راه حل آن حذف همه قوانین و مقررات نیست.

در مورد تمرکز سازمانی می‌توان این پیشنهادها را به مدیران داد: افزایش روابط و تعاملات غیررسمی در سازمان، افزایش واگذاری اختیار به کارکنان در مورد چگونگی انجام وظایفشان، افزایش میزان آزادی عمل و اختیار تصمیم‌گیری کارکنان در مورد کارشان، کاهش تأکید بر رعایت دقیق دستورالعمل‌ها و رویه‌های مصوب، تسهیل جریان ارتباطات میان واحدهای مختلف سازمان، افزایش امکان تصمیم‌گیری در هر سطحی که به بهترین اطلاعات دسترسی دارند، تشکیل جلسات منظم به منظور تبادل اطلاعات بین مسئولان و کارکنان و افزایش امکان دسترسی کارکنان به اطلاعات و اسناد و مدارک مورد نیاز خود.

همچنین بر مبنای این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت؛ برای اجرای اثربخش مدیریت دانش، ساختارهای بسیار مکانیکی و سلسله‌مراتبی باید اصلاح شوند و جای خود را به ساختارهای منعطف‌تر و کمتر سلسله‌مراتبی بدهند. از این رو پیشنهاد می‌شود برای کاهش

پیچیدگی عمودی و افقی سازمان انجام چنین اقداماتی ضروری به نظر می‌رسد: استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، تیم‌سازی، استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش بر مبنای عملکرد تیمی، ایجاد پست‌ها و واحدهای سازمانی رسمی برای مدیریت فعالیت‌های دانشی و نوآورانه در سازمان.

منابع

۱. رهنورد فرج‌اله، محمدی اصغر. شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات ۱۳۸۸؛ ۱(۳): ۳۷-۵۲.
۲. ساعدی مهدی، یزدانی حمیدرضا. ارایه مدلی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات ۱۳۸۸؛ ۱(۲): ۶۷-۸۴.
۳. رابینز استیفن. تئوری سازمان: ساختار، طراحی، کاربردها، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، نشر صفار؛ ۱۳۷۶.
۴. انواری رستمی علی اصغر، شهابی، بهنام. مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات ۱۳۸۸؛ ۱(۲): ۳-۱۸.
۵. منوریان عباس، عسگری ناصر. ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش‌محور، تهران، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش؛ ۱۳۸۶.
۶. منوریان عباس، عسگری ناصر. سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران؛ ۱۳۸۸.
7. Bennett R. Gabriel, H. Organizational factors and knowledge management whiten large marketing departments: An empirical study 1999; 3(3): 212-225.
8. Bierly P. E, Kessler E. H. Christensen E. W. Organizational learning Knowledge & wisdom Journal of Organizational change Management 2000; 13(6).
9. Claver-Corte's, Zaragoza-Sa'ez, p. and Pertusa-Ortega. Organizational structure features supporting knowledge management processes, Journal of Knowledge Management 2007; 11(4): 45-57.
10. Cross R. Looking before you leap: assessing the jump to teams in knowledge-based work, Business Horizons, September 2000; 43(5): 29-36.
11. Davenport T. H, Prusak L. working knowledge: How organizations manage what they know? Harvard business school press, Boston, MA 2000.

12. Goh S. C. Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implication, *Journal of Knowledge Management* 2002; 6(1): 23-30.
13. Gold A. H. Malhotra A, segar A. H. knowledge management: An Organizational capabilities perspectives, *Journal of management information systems* 2001; 18(1): 185-214.
14. Graham A.B. Pizzo, V.G. A question of balance: Case studies in strategic knowledge Management, *European Management Journal* 1996.
15. Lave J, Wenger E. *Situated Learning*, Cambridge University Press, Cambridge, MA; 1991.
16. Lee H, choi B. Knowledge Management enablers, process and organizational performance: An Integrative view and empirical Examination, *Journal of Management Information Systems* 2003; 20(1).
17. Lei, D. and Slocum, J. W. Global strategy, competence-building and strategic alliances, *California Management Review* 1992; 35(1): 81-97.
18. Liedtka J. Linking competitive advantage with communities of practice, *Journal of Management Inquiry* 1999; 8(1): 5-16.
19. McCalman J. Lateral hierarchy: the case of cross-cultural management teams, *European Management Journal* 1996; 14(5): 509-17.
20. Miles R.E, Snow C.C. *Fit, Failure, and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*, the Free Press, New York, NY; 1994.
21. Miller D. Droge C. Psychological and traditional determinants of structure, *Administrative science quarterly* 1986; 31: 539-60.
22. Milne P. Motivation, incentives and organizational culture. *Journal of Knowledge Management* 2007; 11(6): 28-38.
23. Monavvarian A, Kasaei M. A KM model for public administration: the case of Labour Ministry, *The journal of information and knowledge management systems* 2007; 37(3): 348-367.
24. Nahm A. Y, Vonderembse M. A, Koufteros X. A. The impact of organization structure on time-based manufacturing & plant performance, *Journal of operations management* 2003; 21: 281-306.
25. Nonaka I. A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science* 1994; 5(1): 134-139.

26. Piercy N, Cravens D. The network paradigm and the marketing organization, *European Journal of Marketing* 1994; 29(3): 7-34.
27. Rapert M, Wren B. Reconsidering organization structure. *Administrative science quarterly* 1998; 25: 1-17.
28. Rastogi P. N. Knowledge management & intellectual capital- The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management* 2000; 9(1): 39-49.
29. Schwarz G.M. Organizational hierarchy adaptation and information technology, *information and organization* 2002; 12: 153-182.
30. Sharifuddin S. Rowland F. Knowledge Management in public organization: a study on relationship between organizational elements & the performance of Knowledge transfer *Journal of Knowledge Management* 2004; 8(2): 95-107.
31. Starbuck W. Learning by Knowledge intensive firms, *Journal of management studies* 1992; 9(6): 713-40.
32. Wang c, Ahmed p. Structural dimensions for knowledge based Organizations, *measures business excellence* 2003; 7(1): 51-62.