



بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار فرایندهای مدیریت دانش در شرکت ماشین‌سازی اراک

Examining the Influence of Organizational Culture Factors on the Knowledge Management Processes Implementation in MSA

محمد سعید طورانی : دانش آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه صنعتی امیرکبیر s_toorani@msa.ir

g.mokhtari@qom.ac.ir

قاسم مختاری : عضو هیات علمی دانشگاه قم

Abstract

This research inspired by the fact that a successful knowledge management system could not be implemented without the existence of a proper organizational culture, examines the influence of organizational culture factors on the implementation of the knowledge management processes in Machine Sazi Arak (MSA) company, one of the great manufacturers of equipments for oil and gas industries. This research is a case study relying on the two standard and famous models in organizational culture and knowledge management: Organizational Culture Profile (OCP) model that relies on the cultural values of the organization and is one of the most efficient models in this area, and building stones of knowledge management model. Finally correlation between organizational culture variables and knowledge management variables were studied. Results of this research show that performance, consisting of four indexes, has the most influence on the implementation of knowledge management in MSA. Also regression analysis results that responsibility and innovation don't have significant correlation with six knowledge management processes.

Keywords: knowledge management, building stones of knowledge management, organizational culture, organizational culture profile, Machine Sazi Arak (MSA)

چکیده

این پژوهش با الهام از این اصل که هیچگاه بدون وجود شرایط فرهنگ سازمانی مناسب، قادر به پیاده‌سازی یک سیستم موفق مدیریت دانش نخواهیم بود، به بررسی تاثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر استقرار فرایندهای مدیریت دانش در شرکت ماشین‌سازی اراک، یکی از شرکت‌های بزرگ تولید تجهیزات مورد نیاز صنایع نفت و گاز کشور، پرداخته است. پژوهش حاضر یک مطالعه موردی و با تکیه بر دو مدل استاندارد و معروف در حوزه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش است: مدل نیم‌رخ فرهنگ سازمانی، که با تکیه بر ارزش‌های فرهنگی سازمان، از کاراترین مدل‌های حوزه فرهنگ محسوب می‌گردد و مدل پایه‌های ساختمان دانش. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که عامل عملکرد (Performance) که خود مشتمل بر چهار زیرشاخص می‌باشد، بیشترین میزان تاثیر بر عوامل استقرار مدیریت دانش در شرکت ماشین‌سازی اراک را دارد. تحلیل رگرسیون همزمان نیز چنین نتیجه می‌دهد که شاخص‌های مسئولیت (Responsibility) و نوآوری (Innovation) همبستگی معناداری با عوامل شش‌گانه مدیریت دانش ندارند و بررسی این موضوع می‌تواند زمینه تحقیقات آتی باشد.

واژه‌های کلیدی : مدیریت دانش، پایه‌های ساختمان دانش، فرهنگ سازمانی، نیم‌رخ فرهنگ سازمانی، ماشین‌سازی اراک

از آنجا که دانش نقش راهبردی مهمی دارد، بسیاری از شرکتها به علت مزیت رقابتی دانش و اهرم قدرت و نفوذ آن، مدیریت دانش را به طور مؤثر به کار می گیرند. وو و لی (Wu and Lee, 2007) بیان میکنند که مدیریت دانش عبارت است از مدیریت نظام مند و آشکار دانش که با فرایندهای خلق، جمع آوری، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد و در آن تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی بکار می رود. در کاربرد دانش دو نکته حائز اهمیت است. سهمیم سازی دانش و نوآوری (که از جلوه های فرهنگ سازمانی رایج در آن سازمان هستند). (Skyrme, 2003)

مدیریت دانش شیوه جدید تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان و شیوه های برای بهره وری، بهبود عملکرد و کاهش هزینه ها (Syed-Ikhsan, Rowland. F., 2004) و بهینه سازی دانش سازمانی برای افزایش عملکرد از طریق روش های متفاوت است. (Wu and Lee, 2007) مدیریت دانش در بهبود کیفیت کار، افزایش کارایی، داشتن اطلاعات به روز، افزایش اثربخشی، رضایت مندی مشتری و بهبود تصمیم گیری مؤثر است. (Syed-Ikhsan, Rowland. F., 2004) اعمال قدرت دانش نیازمند زیرساخت گسترده ای است که در مقایسه با مدیریت اطلاعات، علاوه بر زیرساخت فیزیکی، زیرساخت انسانی - اجتماعی را نیز دربرمی گیرد. این زیرساخت شامل دو مؤلفه است یکی فرهنگ و ارزش های جمعی که مسیر جریان و دسترسی به دانش را هدایت می کند (فرهنگ تسهیم) و دیگری اعتماد. هر دو مستلزم کیفیت مطلوب منابع انسانی و سرمایه گذاری است. ایجاد محیطی که اعضا حاضر به تسهیم سازی دانش با یکدیگر باشند، محیطی بدون ترس و سرشار از اعتماد ایجاد می کند که زایش دانش را به حداکثر می رساند و نوآوری را ترویج می دهد. (Hoyt, B., 2004) در الگوی سنتی، سازمانها و افراد اغلب تمایلی به انتقال و تبادل دانشی که از آن برخوردارند، ندارند زیرا به جای اینکه به دانش به عنوان منبع سازمانی نگاه کنند به دانش به منزله منبع قدرت برای منافع شخصی و ارتقای درجه خود می نگرند. اغلب مدیران دانش را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود می پندارند و تمایلی ندارند آن را با دیگران تسهیم کنند. سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش میان کارکنانش

سرمایه دانشی (knowledge capital) در هر سازمانی بزرگترین دارایی آن سازمان به حساب می آید. بزرگترین شرکتهای دنیا، برتری اصلی خود را نه در دارایی های انباشته، بلکه در "دانش در جریان فرایندهای خود" کسب نموده اند. اما آیا این سرمایه های ناملموس تحت کنترل و اختیار ماست و براحتی قابل استخراج کردن و استفاده است؟ پاسخ به این سوال ما را به سمت "مدیریت دانش رهنمون میسازد، تلاشی که امروزه ماحصل آن تبدیل به مجموعه عظیمی از مطالعات گسترده و عمیق در این زمینه شده است. تمامی مدل های معرفی شده مدیریت دانش در انتها به بحث پیاده سازی و اجرای آنها در سازمانهای مرتبط میرسند. جایی که بنظر نویسندگان مهمترین بخش در موفقیت یک سیستم مدیریت دانش است. اینکه یک سیستم مدیریت دانش در شرکتی با موفقیت اجرا شده و در شرکت دیگر با عدم کامیابی روبرو میشود مساله ایست که نمیتوان از کنار آن بسادگی عبور کرد. شاید عوامل متعددی در این زمینه دخیل باشند، اما برآستی کدامین عامل نقش اساسی و کلیدی در این زمینه دارد. میتوان گفت ویژگیها و مشخصه های متمایز یک سازمان که از آن به فرهنگ سازمانی یاد میشود کلیدی ترین نکته در درک موفقیت یا عدم موفقیت اجرای سیستمهای دانش محور در آن سازمان است.

در این مقاله ابتدا به ارایه مبانی نظری و پیشینه پژوهش "تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش" پرداخته شده و سپس با معرفی مدل نیم رخ فرهنگ سازمانی (OCP) جهت شناخت فرهنگ سازمانی و مدل پایه های ساختمان دانش جهت اجرای سیستم دانشی پرسشنامه های استاندارد که در این زمینه وجود دارد را در شرکت ماشین سازی اراک با بیش از ۴۰ سال سابقه تولیدی به اجرا گذاشته و نتایج حاصل را مورد بررسی قرار داده ایم.

مبانی نظری پژوهش

حمایت میکند، بیشتر می تواند فرایندهای مؤثر و کارآمدی را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد. در سازمانی با فرهنگ تبادل دانش، افراد ایده ها و پیشنهادهای خود را با دیگران تبادل می کنند زیرا به جای اینکه مجبور به این کار باشند، آن را فرایندی طبیعی می دانند. بنابراین باید در بین اعضای سازمان، این انگیزه را به وجود آورد که بدون ترس از دست دادن موقعیت خود به تبادل دانش در سازمان بپردازند (عسگری، ۱۳۸۴). از آنجا که دانش مستعد کهنه شدن است، زیرساخت مهم دیگر مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده است که مفهومی است که با مدیریت دانش متولد شد و در سطح سازمانی مستلزم طراحی سیستم یادگیری مستمر است. یادگیری مستمر ضرورت مدیریت دانش است، زیرا بدون یادگیری، دانش خلق نمی شود و برای تحقق توجه اکولوژی، فرهنگ، ساختار و راهبرد الزامی است. (عدلی، ۱۳۸۴) انتقال دانش تنها برقراری ارتباط با تبادل اطلاعات یا در دسترس قرار دادن آن برای افرادی که به آن نیاز دارند، نیست بلکه انتقال دانش هم اشاعه دانش و هم جذب آن را شامل می شود. اطلاعات و قابلیت ها وقتی به طور مؤثر منتقل می شوند که گیرنده، آن را به خوبی درک کند تا به طور مؤثر و کارآ استفاده کند. انتقال دانش فردی ارزش زیادی دارد و آموزش های خصوصی و غیررسمی و شبکه اطلاعات به یادگیری فرد و سازمان کمک زیادی می کند. (عدلی، ۱۳۸۴) از طرفی پیاده سازی مدیریت دانش مستلزم آن است تا عوامل سازمانی همچون ساختار، فرهنگ (فرهنگ تبادل و یادگیری مستمر) فناوری، منابع انسانی به هم مرتبط و از ویژگی های خاصی برخوردار باشند. (Skyrme, 2003) با توجه به کلیه موارد عنوان شده مشخص می شود که قبل از پیاده سازی یک سیستم موفق مدیریت دانش در سازمان باید بستر مناسب آن که همانا فرهنگ سازمانی مناسب برای ترویج مدیریت دانش در سازمان است فراهم شود.

پیشینه پژوهش

با توجه به اهمیت تأثیر متقابل فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر یکدیگر و توجه بدین اصل که هیچ گاه بدون وجود جو و شرایط سازمانی مناسب برای اشاعه فرهنگ تسهیم

دانش، به اشتراک گذاری دانش، تولید و توسعه دانش و ... که از پایه های اساسی مدیریت دانش موفق هستند موفق به پیاده سازی یک سیستم موفق نخواهیم بود. این اصل اثبات شده است که فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش دو سیستم وابسته به یکدیگر در کلیه سطوح سازمان می باشند. بنابراین در دهه های اخیر جهت دستیابی به مزیت های رقابتی حاصل از پیاده سازی سیستم های مدیریت دانش در سازمان، بسیاری از پژوهشگرها مطالعات و تحقیقات فراوانی را در زمینه تأثیرات متقابل مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی بر یکدیگر به انجام رسانده اند برخی از این تحقیقات که به عنوان مطالعات پایه ای این تحقیق و پژوهش مورد استفاده قرار گرفته اند در این قسمت معرفی می شوند در ادامه به اختصار برخی دیگر از مقالات و پژوهش هایی را که به بررسی و مطالعه تأثیرات متقابل مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی پرداخته اند معرفی می کنیم.

خلیل نور (Khalil Md.Nor, 2004) در تحقیقی با استفاده از ابزار فرهنگ سازمانی، عناصر فرهنگی رایج در سازمان را، در هریک از چهار مرحله فرایند مدیریت و خلق دانش که توسط نوناکا (Nonaka, 1994) معرفی شده است (اجتماعی سازی، برونی سازی، ترکیب، درونی سازی) مورد سنجش قرار میدهد.

در مطالعه ای دیگر گری و دنستن (Grey, Densten, 2006) طبیعت متضاد و پیچیده فرهنگ سازمانی را بر مبنای دو بعد، روشن می سازد: تمرکز درونی / برونی، پایداری / انعطاف ساختار. یکپارچگی بین چارچوب مزیت های رقابتی کوبین (Quinn, 1988) و مدل تبدیل و خلق دانش نوناکا و تاکوچی (Nonaka, Takeuchi, 1995) پروسه SECI (Socialization- Externalization- Combination- Internalization). ایده آنها اینست که مدیریت دانش سازمانی اثر بخش بایستی درک پروسه های فرهنگی سازمانی و اجتماعی که موجب خلق دانش و مؤید اثر بخشی سازمانی است را افزایش دهد.

لیندر، علوی و کی ورث (Alavi, Kayworth, Leidner, 2006) در مطالعه ای دیگر نقش فرهنگ در رویکردهای مدیریت دانش را بررسی کرده اند. آنها چنین نتیجه گیری میکنند

که تأثیرات فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش بسیار چالش برانگیز است بدین صورت که فرهنگ سازمانی هم می تواند نقش سازنده برای پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان داشته باشد و هم نقش مخرب و مانع را برای مدیریت دانش در سازمان داشته باشد.

آن چیزی که لی ولای (Lai, Lee, 2007) بررسی کرده اند، فاکتورهای مؤثر بر پیاده سازی فعالیت های دانش محور در سازمان هاست. از مهم ترین این فاکتورها فرهنگ سازمانی اتخاذ شده توسط برنامه مدیریت دانش در سازمان است. فرهنگ سازمانی نه تنها بر پیاده سازی فعالیتهای مدیریت دانش در سازمان تأثیر می گذارد بلکه تنها یک فرهنگ سازمانی مناسب می تواند ما را از ادامه بی نقص فعالیت های مدیریت دانش در سازمان مطمئن سازد. بررسی تجربی این موضوع بر روی ۱۵۴ کمپانی تایوانی در زمینه درک موجود از فرهنگ سازمانی و هم چنین مشخص سازی موانع و مشوق های فرهنگی در اجرای مدیریت دانش در سازمان ها ، نشان می دهد که جهت پیاده سازی فعالیت های مدیریت دانش اتخاذ فرهنگ کار آفرینی در سازمان بسیار مؤثر است. تمرکز بر محیط بیرونی سازمان و تمرکز بر محیط درونی سازمان به طور هم زمان سبب می شود سازمان به اتخاذ فرهنگ مناسب برای پیاده سازی فعالیت های مدیریت دانش اقدام کند . نکته مهم دیگر آنست که نیاز است به فرهنگ سازمانی پس از پیاده سازی مدیریت دانش نیز توجه شود تا بتوان از اجرای بهینه آن اطمینان حاصل کرد و ضعف های فرهنگی احتمالی که مانع اجرای بهینه مدیریت دانش می شود را برطرف کرد.

نگوین و محمد (Nguyen, Mohamed, 2011) به بررسی تأثیرات رفتارهای رهبری سازمان (که ارتباط تنگاتنگی با فرهنگ رایج در سازمان دارد) بر مدیریت دانش می پردازد. تحقیقات انجام شده در این پروژه بر چندین کمپانی در ابعاد گوناگون نشان می دهد که رفتار رهبری تأثیرات مثبتی بر فعالیت های مدیریت دانش در سازمان دارند. هم چنین مشخص می شود که رهبری کارزماتیک و رهبری مشوقانه تأثیر مثبت چشمگیری بر کلیه ابعاد فعالیت های مدیریت دانش در سازمان دارد.

علامه ،زمانی و داوودی(۲۰۱۱) نیز در مطالعه ای در دانشگاه اصفهان ، ابعاد متفاوت مدیریت دانش را با استفاده از پرسشنامه لاوسون (Lawson, 2003) مورد بررسی قرار داد و ارتباط آن با فرهنگ سازمانی را بررسی کرده اند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان میدهد که در فرهنگ گروهی و فرهنگ منطقی (فرهنگ بازار) مدیریت دانش به صورت چشم گیری مؤثرتر و موفق تر از فرهنگ توسعه گرایانه و سلسله مراتبی پیاده سازی می شود.

فلت و کوالژیک (Flatt, Cowalczyk, 2000) در تحقیقی در خصوص ارتباط میان شهرت یک شرکت با فرهنگ سازمانی آن از ابزار (OCP) جهت سنجش و اندازه گیری فرهنگ استفاده کرده اند . این پرسشنامه ۵۴ ویژگی و ارزش اصلی شرکت را بررسی کرده و نهایتاً ارتباط تنگاتنگ شهرت شرکت در بازار و فرهنگ سازمانی به اثبات رسیده است

مدل نیم رخ فرهنگ سازمانی (OCP) و پرسشنامه آن

(OCP) بعنوان یکی از ابزار برتر موجود برای سنجش فرهنگ (و یا ارزشها) در سطح سازمانی مورد استفاده قرار میگیرد. ارزشهای مهم را میتوان بصورت هنجارها یا تجربیات مشترک افراد و چگونگی رفتارها یا نگرشهای حاکم بر سازمان در نظر گرفت. چارچوب اولیه این ارزشها ۵۴ مورد میباشد که با توجه به میزان اهمیت و توجهی که به هر یک از ویژگیهای مورد اشاره در سازمان وجود دارد، در جدول ارزشهای فرهنگی قرار میگیرد. چارچوب اولیه (OCP) توسط اوریلی (O'Reilly, 1991) و همکارانش ارائه شده و بعداً مورد بازنگری قرار گرفته است . در یکی از مطالعات، تعداد آیتمهای مورد بررسی از ۵۴ مورد به ۲۸ مورد کاهش می یابد که بخش فرهنگ سازمانی این پژوهش بر مبنای ۲۸ آیتم صورت گرفته است

در نسخه جدید کیبل و جاج (Cable, Judge, 1996) با ادغام موارد مشابه ، آنرا ساده تر و عملیاتی تر نموده اند. مراحل همانند چارچوب اولیه میباشد و تنها ارزشهای مورد بررسی کاهش یافته است . در جدول ویژگیهای فرهنگی هر آیتم امتیازی بین ۱ تا ۷ (کمترین تا

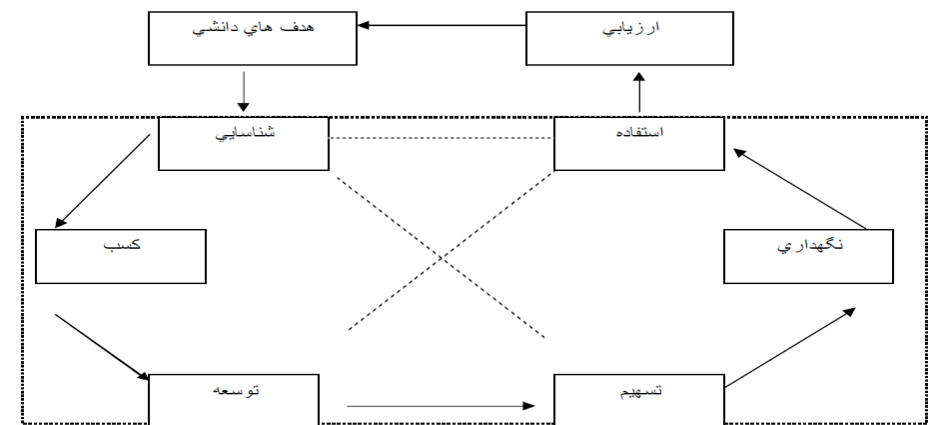
بیشترین ترجیح) را بخود اختصاص میدهد. در این جدول مجموعه ۲۸ ارزش مورد نظر در قالب ۷ بعد مشخص شده اند.

مدل پایه های ساختمان دانش و مراحل آن

مدلی که در این پژوهش برای بررسی رابطه میان مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است مدل پایه های دانش می باشد این مدل توسط پروبست ، روب و رمهاردت (Probst.G,Raub.S,Romhardt.K,2002) به نام " مدل پایه های (سنگ بنای) ساختمان مدیریت دانش " نام گذاری شده است . با توجه به جنبه کاربردی تر این مدل، آن را به عنوان مدل نسبتاً کاملی که نکات مثبت همه مدل ها را تقریباً در بر می گیرد ، در این پژوهش مورد استفاده قرار خواهیم داد. این مدل بستر مناسبی را برای سازمان هایی که دانش را به مثابه یک منبع استراتژیک می دانند فراهم می آورد تا هرچه بیشتر از برتری های رقابتی خود استفاده کرده، آنها را ارتقا بخشیده و از آنها سود برند. طراحان مدل پایه های ساختمان دانش، مدیریت دانش را به صورت سیکل دینامیکی می بینند که در چرخش دایم است . مراحل این مدل ، شامل هشت جزء ، متشکل از دو سیکل؛ درونی و بیرونی است. نحوه عملکرد پایه های این مدل به شرح زیر است :

شکل ۱: مدل سنگ بنای ساختمان مدیریت دانش

بازخورد



پرسشنامه لاوسون که اقتباسی از این مدل است مبنای این پژوهش قرار گرفته است. این مدل چارچوبی را نیز برای بنای ساختار مدیریت دانش در سازمان ارائه می دهد. مدل پایه های ساختمان دانش زبان عملگرا و کاربردی را در سازمان رواج می دهد و به مدیران کمک می کند تا مشکلات دانشی سازمان را دسته بندی کنند، درک شان را از پروسه های زیربنایی عمق بخشند، به ابزار مناسب مدیریت دانش دست یابند و دیدگاهشان را به عمل تبدیل کنند.

ارتباط فرایندهای مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در شرکت ماشین سازی اراک

شرکت ماشین سازی اراک در سال ۱۳۴۷ تاسیس و در سال ۱۳۵۱ مورد بهره برداری قرار گرفت. این شرکت هم اکنون دارای ۵ واحد استراتژیک مستقل (SBU) میباشد. مطالعه حاضر بر روی گروه ساخت (Fabrication) این شرکت که بشکل پروژه ای فعالیت میکند ، صورت گرفته است. هدف پژوهش مطالعه ارتباط شاخصهای فرهنگ سازمانی با استفاده از الگوی (OCP) و فرایندهای استقرار مدیریت دانش با رویکرد مدل ساختمان پایه های دانش است که بدین منظور از دو پرسشنامه استاندارد استفاده میکنند. در خصوص فرهنگ سازمانی از مدل ۲۸ فاکتوره استفاده شده که در آن ۷ عامل اصلی در ۴ بخش تقسیم بندی میشود. پاسخ پرسشنامه ها بر پایه طیف لیکرت (از کمترین امتیاز به بیشترین امتیاز) از مقیاس ۱ تا ۷ امتیاز بندی شده اند . در خصوص مدل مدیریت دانش نیز از پرسشنامه لاوسون استفاده شده که ۶ فرایند اصلی مدیریت دانش را در بر میگیرد. در خصوص هر کدام ۴ سوال با پاسخهای از ۱ تا ۵ طبقه بندی میشود. جامعه آماری ۴۵۸ نفر از پرسنل رسمی شرکت در گروه ساخت هستند که از میان آنها ۳۰ نفر بصورت نمونه گیری تصادفی انتخاب شده اند و پرسشنامه توسط این تعداد تکمیل گردید .

تجزیه و تحلیل داده ها

جدول شماره ۱- ماتریس همبستگی متقابل عوامل فرهنگ سازمانی ومدیریت دانش

		Creating	Capturing	Organizing	Storing	Disseminating	Applying
Competitiveness	F1	-۰/۱۷۱	-۰/۰۷۷	-۰/۱۱۹	۰/۰۵۱	-۰/۳۵۹	-۰/۰۱۱
	F2	۰/۰۳۶	۰/۳۵۳	-۰/۲۹۵	۰/۰۹۷	-۰/۱۱۸	-۰/۱۸۳
Responsibility	F1	-۰/۱۹۱	۰/۱۱۱	۰/۳۱۶	-۰/۱۶۷	-۰/۳۲۱	۰/۰۶۴
	F2	۰/۱	۰/۰۵۵	۰/۱۱۹	۰/۰۴۱	۰/۰۹۲	-۰/۰۹۶
Supportiveness	F1	۰/۱۳۴	-۰/۱۴۶	-۰/۰۳۵	-۰/۳۰۸	-۰/۱۳۳	۰/۰۰۳
	F2	-۰/۰۹۸	۰/۳۳۳	-۰/۴۱۱	-۰/۱۲۷	۰/۳۱۳	-۰/۰۴۰
Innovation	F1	-۰/۰۰۹	۰/۲۳	۰/۰۴۲	۰/۱۶۷	۰/۰۶۷	۰/۱۵۱
	F2	۰/۰۹۵	۰/۳۰۸	۰/۱۰۷	۰/۱۷۱	۰/۰۱۹	-۰/۰۴۰
Rewards	F1	-۰/۰۵۸	-۰/۱۳	۰/۰۰۱	-۰/۱۴۹	۰/۳۰۶	-۰/۱۲۷
	F2	۰/۰۱۷	-۰/۰۴۲	۰/۱۶۳	<u>*۰/۴۱۵</u>	-۰/۰۲۶	۰/۰۷۴
Performance	F1	۰/۳۷۸	-۰/۰۳۱	۰/۱۱۹	۰/۲۳۲	۰/۲۲۶	-۰/۳۵۶
	F2	۰/۲۱۲	<u>*-۰/۴۳۹</u>	-۰/۱۴۲	-۰/۱۰۹	-۰/۲۷۹	-۰/۳۵۷
Stability	F1	۰/۰۹۶	-۰/۱۷۹	-۰/۰۳۵	-۰/۳۰۸	-۰/۱۳۳	۰/۰۰۳
	F2	-۰/۰۷۸	۰/۰۲۸	-۰/۴۱۱	-۰/۱۲۷	۰/۳۱۳	-۰/۰۴۰

با استفاده از نرم افزار کلمنتاین (Clementine) که از خانواده نرم افزارهای (SPSS) است و توانایی زیادی برای کارکردن روی داده ها وتشکیل جریانی از گره ها (Node) وانجام تکنیکهای منحصر بفرد دارد، کار تحلیل آماری برروی داده ها صورت گرفت . هدف اصلی این تحلیل ها بررسی همبستگی فاکتورهای فرهنگ سازمانی بعنوان متغیرهای مستقل وعوامل استقرار مدیریت دانش بعنوان متغیرهای وابسته جهت مطالعه اثرات متقابل ایندو برهم میباشد.هر چهار دسته از عوامل فرهنگ سازمانی توسط مدل (PCA/Factor) خلاصه سازی شده وبر اساس همبستگی بین آنها دو فاکتور استخراج شده که میزان همبستگی آنها با هریک از ۶ عامل مدیریت دانش مورد سنجش قرار گرفته است . پس از این تحلیل ۲۸ فاکتور به ۱۴ عامل تقسیم شده اند که همبستگی آنها با ۶ عامل اصلی فرایندهای مدیریت دانش سنجیده شد نتایج به شکل جدول زیر میباشد :

تحلیل نتایج

شاخص عملکرد (Performance) می باشد که با فرایندهای ۱- خلق دانش ۲- اکتساب دانش ۳- کاربرد دانش دارای ارتباط قوی می باشد.

از این میان، مولفه (اشتیاق به کار و تلاش) تاثیر زیادی بر خلق دانش در سازمان دارد و این بدین معنی است که برای خلق دانش و ایجاد سیستم مدیریت دانش در سازمان، باید سازمانی با حداکثر شور و شوق و روحیه کاری بالا داشته باشیم و در صورت عدم وجود آن در ایجاد آن بکوشیم. مولفه دیگر عملکرد که بر اکتساب دانش بسیار تاثیر گذار است، (سازمان یافته بودن در حد اعلا) است که بروز عینی آن در ساختارهای رسمی و کلاسیک شرکت می باشد. مقررات خشک و رسمی و تاکید بسیار زیاد بر سیستم های سلسله مراتبی موجب خشکیدن ریشه های اکتساب دانش و از بین رفتن سیستم مدیریت دانش در ابتدای راه می شود پس باید شرکت به سمت ساختاری منعطف و ماتریسی حرکت کند تا بتواند گام دوم استقرار مدیریت دانش یعنی اکتساب دانش را با موفقیت پشت سر بگذارد.

مولفه سوم عملکرد که بر حلقه آخرین مدیریت دانش یعنی کاربرد دانش اثر مستقیم و قابل توجهی دارد (داشتن انتظارات بالا در زمینه عملکرد) است: تاکید بر کیفیت کاری بالای کارکنان و تعریف انتظارات شفاف، دقیق و سطح بالا باعث می شود پرسنل جهت دستیابی به این استانداردها به سمت مرزهای دانش در سازمان حرکت کرده و موجب پدیدار شدن کاربرد های مدیریت دانش در سازمان خواهد شد.

پیشنهادات

با توجه به نتایج تحلیلیها، پیشنهادات ذیل جهت استقرار مناسب سیستم مدیریت دانش در شرکت ماشین سازی اراک ارائه می شود:

۱- ایجاد سیستمهای انگیزشی مناسب، بهبود مستمر این سیستمها متناسب با تغییر شرایط کاری و اندازه گیری کارایی این سیستمها

۱- قویترین پارامتر همبستگی، میان فرایند اکتساب دانش (capturing) با پارامتر دوم عملکرد (performance) که با دو متغیر (Results/ نتیجه گرایی و Organizational / سازمان یافته بودن در حد اعلاء) همبستگی بالایی دارد. بنابراین میتوان نتیجه گرفت چنانچه (ماشین سازی اراک) بخواهد فرایند کسب دانش و تسخیر آن توسط کارکنان را گسترش دهد. باید از ساختار سلسله مراتب به سمت ساختار ماتریسی حرکت کرده و توجه محض به نتیجه گرایی در فعالیت های روزانه را کاهش دهد و به غنای فعالیت ها صرف نظر از نتایج آن بپردازد.

۲- ذخیره سازی دانش (storing) با فاکتور دوم شاخص پاداشها (Rewards) همبستگی مثبت نسبتاً قوی دارد (۰/۴۱۵) و این تحلیل قوت می گیرد که ذخیره سازی دانش در این سازمان بدون توجه به نظام کارآمد پاداش دهی امکان پذیر نیست. فاکتور دوم این شاخص، متغیر (Equity) یا انصاف و برابری را با همبستگی بسیار بالا (۰/۹۰۹) پوشش می دهد بنابراین با اطمینان نسبتاً مناسبی میتوان چنین تحلیل کرد که وجود سیستم های مناسب پاداش کارکنان که بر اساس انصاف، برابری، شایسته سالاری و تعریف شفاف و دقیق اهداف، تعریف شده باشد، باعث ذخیره سازی دانش در شرکت خواهد شد.

استنتاج نهایی

فرایند استقرار مدیریت دانش دارای شش عنصر اساسی است که هر یک از این عوامل با متغیرهای فرهنگ سازمانی در شرکت ماشین سازی اراک دارای ارتباطی تنگاتنگ است. با استفاده از نرم افزار کلمنتاین این ارتباط مورد بررسی قرار گرفت و با تکنیک آنالیز فاکتور (FA) متغیرهای مستقل فرهنگ سازمانی خلاصه سازی شد و نهایتاً "ماتریس همبستگی متغیرهای مستقل و وابسته تشکیل گردید. برآیند تحلیل ها ما را به این نتیجه رهنمون گردید که مهمترین شاخص فرهنگ سازمانی که بر استقرار مدیریت دانش موثر است

منابع انگلیسی

Allameh. Mohsen, Zamani. Mohsen, Davoodi. Sayyed Mohammad Reza, (2011), "The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Case Study: Isfahan University)", *Procedia Computer Science Vol 3*, PP: 1224-1236

Cable, D. M. , Judge, T. A. ,(1996), "Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry", *Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol 67, No 3*, PP: 294-311

Flatt.Sylvia J. , Kowalczyk. Stanley , (2000), "Do Corporate Reputations Partly Reflect External Perceptions of Organizational Culture?", *Corporate Reputation Review Vol 3, No 4*

Hoyt, B., (2004). "The Knowledge management opportunity". WWW. Kmnews.com.

Judy H. Gray , Iain L Densten ,(2006), *Towards An Integrative Model Of Organizational Culture And Knowledge Management, International Journal of Organizational Behavior, Vol 9, No2, PP: 594-603*

Khalil Md. Nor. , (2004), "Knowledge management: Does the organizational culture matter? ". *Management Department Faculty of Management and Human Resource Development Universiti Teknologi Malaysia*

Lai.Ming-Fong, Lee. Gwo-Guang, (2007), "Relationships of organizational culture toward knowledge activities", *Republic of China Business Process Management Journal Vol 13 ,No 2, National Taiwan University of Science and Technology, Taipei, Taiwan*

Lawson, S. (2003). "Examining the relationship between organizational culture and knowledge management ". *Doctoral dissertation, Nova Southeastern University. Proquest Information and Learning Company*

۲- تغییر تدریجی ساختار از سلسله مراتبی محض به سمت ترکیبی از سلسله مراتبی وماتریسی

۳- ایجاد سیستمهای پرداخت پاداش و دستمزد بر پایه انصاف و برابری, استفاده از نظرات تشکلهای کارگری داخل شرکت برای همگرا شدن نظرات پرسنل

مطالعات آتی

۱- شاخص های (مسئولیت) و(نوآوری) همبستگی واضحی با فرایندهای استقرار دانش از خود بروز نداده اند. این موضوع می تواند زمینه تحقیقات آینده برای بررسی علل وعوامل این موضوع باشد .

۲- سازماندهی وبه عبارتی مدیریت فرایند (KM) بادو شاخص حمایت وثبات همبستگی منفی قوی نشان میدهد. در هردوی این دو شاخص فاکتورهای ایجاد شده توسط تحلیل عاملی کلمنتاین فاکتورهای دوم هستند. فاکتور دوم ثبات با دو متغیر (ثبات) و(ملایمت ونرم بودن در برخوردها) همبستگی بالایی دارد لذا نتیجه منطقی افزایش سازماندهی مدیریت دانش در سازمان , کاهش ثبات درسازمان از طریق برخورد های رسمی تر خواهد بود. همچنین متغیر (توجه داشتن به کارکنان) که به شکل بسیار قوی با شاخص حمایت دارای همبستگی است نیز باید کاهش یابد واین به معنای کاهش توجه خاص به کارکنان ونگاه عمومی تر در این مورد است.

هرچند نتایج آماری تحقیق بر نکته فوق صحه میگذارند اما محقق اذعان میدارد این تحلیل

نیاز به بررسی بیشتری دارد وبه تنهایی قابل استنباط نیست ومیتواند یکی از موضوعات

تحقیق در آینده باشد

منابع فارسی

- عسگری، ناصر. (1384). "بررسی رابطه عوامل سازمانی ساختار، فرهنگ، تکنولوژی (وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش"، پایان نامه دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- عدلی، فریبا. (1384). "مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش"، انتشارات فراشناختی اندیشه، تهران.

Leidner.Dorothy, Alavi. Maryam, Kayworth. Timothy,(2006),” The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms”, USA-International Journal of e-Collaboration, Vol2, No1, PP:17-40,

Nonaka I, (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, Organizational Science, Vol 5 ,No 1 ,PP: 14-37

Nonaka, I., Takeuchi, H. , (1995) "The Knowledge Creating Company," Oxford University Press, New York

Nguyen. Hai Nam , Mohamed. Sherif ,(2011),”Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation School of Engineering”, Journal of management Development, Vol 30,No2,PP: 206-221

O’Reilly, CA, J.A Chatman & D.F. Caldwell, (1991) , “people and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit”. Academy of management journal, Vol 34.No 3 ,PP :487-516

Probst.G, Raub.S, Romhardt.K, (2000),Managing knowledge (Building Block For Success),Wiley, new York ,NY

Quinn, RE, 1988, Beyond rational management : Mastering paradoxes and competing demands of high effectiveness, Jossey-Bass, San Francisco.

Skyrme .D. ,(2003). “Knowledge management making sense of an oxymoron”. www.Skyrme.Com

Syed-Ikhsan. S.O.S. Rowland, F.,(2004).“Knowledge management in a public organization : a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer”. Journal of Knowledge Management. Vol 8, No 2, PP: 95-111.

Wu. W. W. and Lee, Y ,(2007). “Selecting knowledge management strategies by suing analytic network process”. Expert system with applications. www.sciencedirect.com Vol 32. No 2. PP: 841-847.