

تبیین عوامل فرهنگی در راستای موفقیت مدیریت دانش در

سازمان (مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران)

مهدی خیراندیش^{۱*}، سیدحسین ابطی^۲

۱. استادیار مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری

۲. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

(تاریخ دریافت: ۸۹/۱۱/۲۵؛ تاریخ تصویب: ۹۰/۴/۲۰)

چکیده

ورود موفق به عصر دانایی، مستلزم پیش‌نیازهای مختلف ساختاری، فرهنگی، تکنولوژیکی و انسانی است؛ موضوعی که از دیدگاه بسیاری مورد غفلت واقع شده است. بر این اساس، پژوهش حاضر به شناسایی ابعاد فرهنگی مورد نیاز در راستای موفقیت مدیریت دانش می‌پردازد. سوال اساسی پژوهش عبارتست از اینکه ابعاد فرهنگی مورد نیاز در راستای موفقیت مدیریت دانش کدام است؟ وضعیت جامعه آماری مورد بررسی از نگاه ابعاد و مولفه‌های فرهنگی پیش‌گفته چگونه است و چه رابطه‌ای بین ابعاد پیش‌گفته و مدیریت دانش وجود دارد. جامعه آماری پژوهش کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است؛ نمونه آماری پژوهش نیز با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی‌شده تعیین شده است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه حضوری بوده و از روش تحقیق توصیفی - میدانی استفاده شده است. نتایج حاصل از به‌کارگیری روش‌های آماری حاکی از آن است که مولفه‌های مشارکت، یادگیری، اعتماد، تسهیم دانش و رهبری دانش‌پرور به‌عنوان مولفه‌های فرهنگی دانشی هستند، بین وضعیت موجود و مطلوب مولفه‌های پیش‌گفته تفاوت معناداری وجود دارد و هم‌چنین این مولفه‌ها بر مدیریت دانش تأثیر مثبت دارند. در پایان با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی به جامعه علمی و سازمانی ارائه شده است.

واژگان کلیدی

فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، ابعاد فرهنگی، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران.

مقدمه

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه بوده است. تقریباً هر سازمانی با نوعی تغییر در سیستم‌های اطلاعاتی خود مواجه شده است. امروزه وضعیت سیستم‌های اطلاعاتی از لحاظ سرعت و تنوع جریان‌های ارتباطی به‌گونه‌ای است که قابل مقایسه با ده سال گذشته نیست (کرافورد^۱، ۲۰۰۵، ص ۶). این پدیده از نشانه‌های وقوع انقلاب اطلاعاتی است و اهمیت یافتن روزافزون آن به‌عنوان مهم‌ترین منبع استراتژیک سازمان (ایسلام^۲ و دیگران، ۲۰۱۱، ص ۵۹۰۰)، موجب شکل‌گیری اقتصاد دانش‌محور شده است (منوریان، ۱۳۸۳، ص ۳). نوناکا (۱۹۹۱) معتقد است در قرن حاضر که در آن تنها موضوع حتمی، مواجهه دایمی با پدیده عدم قطعیت است، یگانه منبع مطمئن جهت کسب مزیت رقابتی پایدار، دانش خواهد بود. بر این اساس شرکت‌ها باید خود را بر اساس آنچه می‌دانند از بقیه متمایز نموده و مدیریت دانش را از اولویت‌های اساسی خود قرار دهند.

مدیریت دانش از دهه ۱۹۹۰، به‌نوعی مد و سبک مدیریتی تبدیل شده است و به فرآیند نظام‌مند و منسجم هماهنگ‌سازی فعالیت‌های گسترده سازمان شامل کسب، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم، انتشار و کاربرد دانش به‌وسیله افراد و گروه‌ها جهت تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد (روستوگی^۳، ۲۰۰۰، ص ۳۹-۴۹). تأثیر پروژه‌های مدیریت دانش بر موفقیت کلی سازمان به‌طور گسترده‌ای تایید شده است. با این حال، اینکه چگونه و چه عواملی سبب موفقیت آنها می‌شود، مستلزم بررسی‌های گسترده‌ای است. کسب نتایج مورد نظر در اقتصاد دانشی و بهره‌مندی از توانایی‌ها، ظرفیت، پتانسیل کارکنان دانشی مستلزم بستر عمل خاصی است که از بسیاری جهات با عوامل زمینه‌ای اقتصاد سنتی متفاوت است. از میان سیاست‌های مختلف کسب و کار، موارد زیر برای ایجاد نوعی زیرساخت و بستر مناسب جهت حمایت از فرآیند مدیریت دانش موثر هستند؛ سیاست‌های مدیریت

-
1. Crawford
 2. Islam
 3. Rastogi

منابع انسانی که بر جذب و حفظ استعدادها متمرکز است، نوعی فرهنگ سازمانی که پذیرای ایده‌های جدید بوده و یادگیری را ترویج می‌نماید، ابزارهای فنی که از قابلیت جمع‌آوری و انتشار دانش برخوردارند، رویکردی استراتژیک نسبت به دانش و سرانجام نوعی ساختار سازمانی که ارتباطات و تعاملات میان فردی را تسهیل می‌نماید.

در مقاله حاضر، با توجه به اهمیت و چالش‌های اساسی اقتصاد دانش محور که بستر کنونی غالب سازمان‌هاست، از میان عوامل سازمانی گوناگون موثر بر مدیریت دانش، به مطالعه نقش و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی مناسب برای پیاده‌سازی موثر مدیریت دانش پرداخته می‌شود و الزامات فرهنگی موفقیت مدیریت دانش تشریح می‌شوند. فرهنگ سازمانی از یک طرف، خود مخلوق بنیان‌گذاران و 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، بهره‌چندانی نخواهد داشت. بر این اساس سؤال اساسی پژوهش حاضر عبارت است از این‌که ابعاد فرهنگی متناسب با رویکرد مدیریت دانش در سازمان کدام است. وضعیت جامعه آماری مورد نظر از نگاه ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق چگونه است و چه رابطه‌ای بین مؤلفه‌های فرهنگ دانش‌محور با موفقیت مدیریت دانش وجود دارد.

مبانی نظری

مدیریت دانش؛ نگاهی گذرا

در دسته‌بندی‌ای که از سوی صاحب‌نظران کسب و کار ارایه می‌شود، دهه ۱۹۸۰ دهه جنبش کیفیت، دهه ۱۹۹۰ دهه مهندسی مجدد و دهه ۲۰۰۰، دهه مدیریت دانش لقب گرفته است (جعفری و کلانتر، ۱۳۸۲، ص ۲۷). اصطلاح مشهور برای معرفی این دوره اقتصاد ایده^۱ است. اقتصاد ایده اغلب به پتانسیلی نامحدود برای رشد و موفقیت‌های

1. Economics of idea

اقتصادی اشاره دارد که بر اساس آن نوآوری‌های جدید و تولیدات مبتنی بر دانش امکان‌پذیر می‌گردد. این فرآیند با بیش‌تر جنبه‌های اقتصادی سنتی که محدود بودن افزایش فرصت‌ها را بر اساس اصل ندرت منابع فیزیکی، نیروی کار موجود، سرمایه و غیره تصور می‌کند، متمایز است (کلی^۱، ۱۹۹۶، ص ۱۴۹).

در حال حاضر به تدریج افراد و سازمان‌ها به نقش بسیار مهم دانش در محیط‌های رقابتی پی برده‌اند و این پدیده در مدت زمان نسبتاً کوتاهی جایگاه خود را در بین سایر منابع تولید ثروت تثبیت نموده است. بر همین اساس بسیاری معتقدند که مدیریت دانش می‌تواند به‌طور موثری در شرایط کنونی برای فعالیت‌های تخصصی به‌کاربرده شود (نوردین^۲ و دیگران، ۲۰۰۹، ص ۸). با این وجود، اغلب سازمان‌ها فاقد روش‌ها و استراتژی‌هایی برای مدیریت دانش بوده‌اند (راولی^۳، ۱۹۹۹، ص ۴۱۷). مدیریت دانش هنوز هم در طفولیت خود در صنایع قرار دارد و ساختار و فرآیندهای آن به‌طور کافی توسعه نیافته است (پاتریکس^۴ و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۱۱۳).

برخلاف دیگر تکنیک‌ها، تعریف مدیریت دانش اغلب آسان نیست، زیرا حوزه وسیعی از مفاهیم، وظایف مدیریتی، تکنولوژی‌ها و اقدامات را با خود به‌همراه دارد. مدیریت دانش، مجموعه‌ای از فرآیندها برای فهم و به‌کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش رویکردی ساخت یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به‌کارگیری دانش به‌منظور تامین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد (جعفری و کلاتر، ۱۳۸۲). از نظر اسکولتز مدیریت دانش عبارت است از چالش کشف دانایی‌های فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی است به‌نحوی که بتوان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرایند کارهای روزمره به‌کار گرفت (زاهدی، ۱۳۸۱، ص ۴). در تعریفی دیگر، مدیریت دانش راهی است که

-
1. Kelly
 2. Nordin
 3. Rowley
 4. Patrix

سازمان‌ها دانش را ایجاد، کسب، طبقه‌بندی، اصلاح، تسهیم و منتشر می‌کنند. دو هدف عمده مدیریت دانش را می‌توان بدین صورت بیان نمود؛ هوشمندانه نمودن عمل یا فعالیت‌های موسسه جهت بقا، موفقیت، درک و فهم ارزش بهترین دارایی‌های دانشی سازمان، یعنی سرمایه‌های انسانی (ویگ و چرمن^۱، ۱۹۹۷، ص ۸).

فرهنگ سازمانی

مطالعات اولیه در زمینه فرهنگ سازمانی به اوایل سال‌های ۱۹۳۰ برمی‌گردد. در آن زمان التون مایو با کمک وارنر مشاهداتی را در زمینه فرهنگ‌های گروه کاری در شرکت وسترن الکتریک انجام دادند (پارک^۲ و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۱۰۶). به دنبال آن، جامعه‌شناسان، روان‌شناسان و انسان‌شناسان به بررسی رفتارهایی نظیر ادراکات اعضای سازمان، نگرش‌های مشترک و یادگیری سازمانی پرداختند. در اوایل دهه ۱۹۸۰، دو کتاب پر فروش در جستجوی تعالی و موفقیت و تئوری Z این حوزه عملی و مطالعاتی را احیا نمودند.

مارتینز و تربلانچ^۳ کارکردهای فرهنگ سازمانی را در دو مورد انسجام درونی و هماهنگی خلاصه می‌کنند. انسجام درونی را می‌توان به‌عنوان جامعه‌پذیر نمودن اعضای جدید در سازمان، ایجاد مرزهای سازمان و احساس هویت میان کارکنان و تعهد به سازمان توصیف نمود. کارکردهای هماهنگی نیز به ایجاد نوعی مزیت رقابتی، با مفهوم ساختن محیط بر حسب رفتار قابل قبول و ثبات سیستم اجتماعی اشاره دارد (مارتینز و تربلانچ، ۲۰۰۳، ص ۶۷).

فرهنگ دانش محور افراد را در جهت تسهیم دانش در سراسر سازمان به چالش وامی دارد (داونپورت و پروساک^۴، ۲۰۰۰) دی لانگ و فاهی^۵ چهار روش جامع را شناسایی

-
1. Wiig and Chairman
 2. Park
 3. Martins & Terblanche
 4. Davenport and Prusak
 5. De Long & Fahey

می‌کنند که در آنها فرهنگ بر رفتارهایی که برای ایجاد، تسهیم و استفاده از دانش لازم و ضروری هستند، تأثیر می‌گذارد (دی لانگ و فاهی، ۲۰۰۰، ص ۱۱۳).

- فرهنگ مفروضاتی را در این خصوص شکل می‌دهد که چه نوعی از دانش ارزش اداره کردن را دارد.

- فرهنگ رابطه بین دانش شخصی و سازمانی را تعریف می‌کند، که تعیین می‌کند از چه کسی انتظار می‌رود که دانش خاصی را کنترل کند و به‌علاوه چه کسی بایستی آنرا تسهیم کند.

- فرهنگ بستری را برای تعامل اجتماعی ایجاد می‌کند که تعیین می‌کند چگونه دانش در موقعیت‌های خاص تسهیم خواهد شد.

- فرهنگ فرآیندهایی را شکل می‌دهد که به‌وسیله آنها دانش جدید به‌همراه عدم قطعیت توأم با آن ایجاد می‌شود، مشروعیت می‌یابد و در سازمان‌ها توزیع می‌شود.

برای تشویق کاربرد و ایجاد دانش درون سازمان نوعی فرهنگ اطمینان و اعتماد لازم و ضروری می‌شود (مافت^۱، ۲۰۰۳، ص ۲۳۷). مارتین^۲ (۲۰۰۰) خاطر نشان می‌کند که نوعی جو اعتماد و گشودگی در محیطی که در آن به‌اندازه زیادی به یادگیری و تجربه‌گرایی دایمی ارزش گذارده می‌شود و از آنها قدردانی و حمایت می‌شود، مؤلفه‌های کلیدی یک فرهنگ دانشی هستند. در نتیجه، فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عامل موفقیت مدیریت دانش است (گلد^۳ و همکاران، ۲۰۰۱؛ لی و چویی^۴، ۲۰۰۳؛ مارتین، ۲۰۰۰).

فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

در مطالعات متعدد از فرهنگ سازمانی به‌عنوان عاملی عمده در موفقیت نوآوری‌های مدیریت دانش یاد شده است. بر اساس پژوهشی که در مرور مدیریت دانش (پارک و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۱۰۷) به چاپ رسید، دو چالش مهم در زمینه ابتکارات مدیریت

-
1. Moffett
 2. Martin
 3. Gold
 4. Lee and Choi

دانش شامل اقتباس و اتخاذ فرهنگ مدیریت دانش^۱ و تشویق افراد به تسهیم^۲ دانش بودند. فرهنگ دانشی نوعی روش زندگی سازمانی است که افراد را به خلق، تسهیم و استفاده از دانش برای کسب منفعت و موفقیت دایمی سازمان برانگیخته و آنها را به این کار قادر می‌سازد (الیور^۳ و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۸). بوکمن (۱۹۹۹) خاطر نشان می‌کند، خلق، انتقال و تسهیم دانش، فعالیت‌های غیر ملموسی هستند که نمی‌توان آنها را با زور به‌دست آورد و صرفاً زمانی که فرهنگ اعتماد و گشودگی به‌وسیله اعضای سازمان ایجاد و احساس شود، مدیریت دانش می‌تواند موجب شایستگی ممتاز گردد. بر این اساس همواره این سؤال مطرح است که کدام ویژگی فرهنگی رابطه مثبت یا منفی با خلق، حفظ، تسهیم و انتقال و استفاده از دانش دارند. پارک و همکارانش در سال ۲۰۰۴ در پژوهشی با عنوان "ویژگی‌های فرهنگ سازمانی که موفقیت اجرای مدیریت دانش را ارتقاء می‌دهند"، به بررسی برخی از عوامل موفقیت مدیریت دانش پرداختند. یکی از فرضیات پژوهشی وی عبارت بود از آنکه رابطه مثبتی بین اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش و خصوصیات فرهنگی (اعتماد، تسهیم آزادانه اطلاعات، کار کردن نزدیک با دیگران یا ایجاد دوستی‌ها در کار) برای آن سازمان وجود دارد. برای تعیین رابطه بین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی وی و همکارانش از ۴۴ ویژگی فرهنگ سازمانی هارپر استفاده نمودند. آنان این مطالعه را در ۲۶ سازمان دولتی، مشاوره‌ای، نرم‌افزاری، مالی، مخابراتی، آموزشی و تولیدی انجام دادند. تحلیل رابطه‌ای غیر پارامتریک نشان داد که تعدادی از ویژگی‌های فرهنگی رابطه متوسط تا بالایی با موفقیت مدیریت دانش دارند. این ویژگی‌ها عبارتند از تسهیم آزادانه اطلاعات، کار کردن نزدیک با دیگران، کار تیم محور، اعتماد، انصاف و اشتیاق به‌کار. نتایج تحقیق حاکی از وجود رابطه مثبتی بین متغیرهای مفروض در فرضیات و تایید آنها بود (پارک و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۱۲-۱۰۹). برای ایجاد سازمان‌های دانش‌محور در پرتو ابعاد فرهنگی نیازمند مجموعه‌ای از مولفه‌ها هستیم که به تشریح آنها پرداخته می‌شود.

-
1. Encouraging cultural adoption of KM
 2. Encouraging people to share
 3. Oliver

فرهنگ اعتماد

تحقیقات مدیریتی از اواسط دهه ۱۹۸۰ با تاکید بر روابط فردی آغاز شد و با کار مورمان، دشبانده و زالتمن، مورگان و هانت و مک آلیستر توجه به مفهوم اعتماد در مدیریت افزایش یافت (آرنوت^۱، ۲۰۰۷، ص ۹۸۲). به زعم پیترسن و پاول فلت فرهنگ اعتماد از عناصر مهم موفقیت مدیریت دانش است. آنها معتقدند که اگر جو اعتماد بر سازمان حاکم نباشد، کارکنان دانش خود را در اختیار دیگران نخواهند گذاشت. از نظر داوونپورت و پروساک اقدامات مدیریت دانش بدون وجود عنصر دانش محکوم به شکست است (لینگ^۲، ۲۰۱۱، ص ۳۳۰). بررسی آرای صاحب نظران در خصوص عوامل فرهنگی سازمان‌های دانش محور نشان می‌دهد که عنصر اعتماد در اکثر متون نادیده گرفته شده است یا آنکه امری بدیهی پنداشته شده است (بات^۳، ۲۰۰۲، ص ۷۱). بات استدلال می‌کند که توزیع دانش در سطوح مختلف سازمان منوط به وجود اعتماد است. داوونپورت و پروساک معتقدند که اعتماد، تأثیر مثبتی بر رونق دانش در سازمان دارد. اعتماد باید گسترش یابد تا بازار دانش رونق بگیرد. اعتماد در مدیریت از یک فرآیند مبادله اجتماعی نتیجه می‌شود که در آن کارمندان مدیریت را به عنوان «آذوقه رسان اولیه اعمال سازمانی» تفسیر می‌کنند و عمل متقابل آن را انجام می‌دهند (رنزل^۴، ۲۰۰۶، ص ۱۰). اعتماد در کار اثری قوی بر خلق دانش؛ به دلیل ارایه افکار و ایده‌های متنوع، حفظ و نگهداری دانش ضمنی؛ به دلیل ایجاد جوی دوستانه و رضایت‌بخش، تسهیم دانش؛ به دلیل اطمینان افراد به یکدیگر و نیز بر کاربرد دانش دارد (کازیر^۵ و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۵۰).

فرهنگ مشارکت و مداخله افراد در تصمیم‌گیری

مشارکت به کار مشترک، تلاش مشترک و مالکیت مشترک نتایج مربوط می‌شود.

-
1. Arnott
 2. Ling
 3. Bhatt
 4. Renzel
 5. Kazier

مشارکت کارکنان به این موضوع می‌پردازد که چگونه همه کارکنان می‌توانند به‌طور مؤثر در تحقق اهداف سازمان کمک نمایند. فشارهای اقتصادی برای خدمات و کالاهای کیفی در اقتصاد دانش‌محور بدین معنا است که کارکنان باید در کارهایشان به‌واسطه مزایای حاصل از دانش مشترک درگیرتر شوند. ابرین و کرایس (۱۹۹۹) خاطر نشان می‌کنند که هر چه کارکنان خلاق‌تر، تیم‌گراتر و علاقه‌مندتر به تشریح و تسهیم ایده‌ها باشند، مدیریت دانش اثر بخش‌تر است. بیرز و همکاران (۱۹۹۶) در مطالعاتشان دریافتند که کارکنان دانشی در ارزیابی و طراحی شغل خودشان مشارکت داده می‌شوند (سیلوس^۱، ۱۹۹۹، ص ۵۷). هاپتمن و هیرجی (۱۹۹۹) معتقدند مشارکت برای غلبه بر رفتارها و نگرش‌های منفی حاصل از تفکیک و تخصص‌گرایی و حمایت از همکاری و خلق، حفظ، انتقال و تسهیم و کاربرد دانش و حل بهره‌ورانه تعارض لازم و ضروری است.

فرهنگ یادگیری

فرهنگ یادگیری مستمر، توانایی سازمان در خلق دانش جدید، حفظ و انتقال و تسهیم و به‌کارگیری آنرا افزایش می‌دهد. سازمان‌ها با تاکید بر یادگیری، به کارکنانشان کمک می‌کنند، نقش فعال‌تری در خلق دانش ایفا نمایند. مدت زمانی که صرف یادگیری می‌شود، رابطه مستقیمی با میزان دانش دارد. کانینگهام و ایلز^۲ (۲۰۰۲) معتقدند یادگیری سازمانی زمانی رخ می‌دهد که همه اعضای سازمان روابط، فرآیند و رفتارهای داخلی و خارجی را بر یک مبنای مستمر بررسی می‌کنند، از موفقیت‌ها و شکست‌های گذشته درس می‌گیرند و از دانش و مهارت مشترک تمام افراد جهت تعقیب اهداف مشترک استفاده می‌شود. بوز آلن و هامیلتون نیز بر نیاز بر ایجاد نوعی محیط که یادگیری و تسهیم دانش را تشویق می‌کند، تاکید می‌نمایند.

فرهنگ تسهیم دانش

تسهیم دانش از عواملی است که به‌طور مستقیم بر فرآیند مدیریت دانش تأثیر دارد.

-
1. Silos
 2. Cunningham & Iles

تسهیم دانش عاملی است که به منظور انتقال و اشاعه دانش از یک فرد، گروه و یا سازمان به فرد، گروه و یا سازمان دیگر انجام می‌گیرد. نوناکا (۱۹۹۹) معتقد است تعداد افرادی که آزادانه دانش خود را، صرف نظر از دانش تخصصی و مورد نیاز، با دیگران تسهیم کنند، زیاد نیستند. دو مسأله عمده در این زمینه عبارتست از اینکه آمادگی کارکنان برای تسهیم دانش خودشان چگونه است و اینکه به چه آسانی آنها می‌توانند بر مقاومت در مقابل تغییر و تسهیم دانش خودشان در سازمان غلبه نمایند. به عقیده مک درموت و ادل (۲۰۰۱) در یک سازمان با فرهنگ تسهیم دانش، افراد ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران تسهیم می‌کنند، زیرا به جای اینکه مجبور به این کار باشند، آن را فرآیندی طبیعی می‌بینند و این تصور غلط که "دانش، قدرت است پس نباید آن را از دست داد"، وجود ندارد. گوه (۲۰۰۲) بیان می‌کند اغلب مدیران، دانش کلیدی را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و یا ضمانت استمرار شغل خود می‌پندارند و تمایلی به تسهیم آن با دیگران ندارند. کارمندان بخش عمومی نیز به اطلاعات به عنوان یک دارایی نگاه می‌کنند و آن را نزد خودشان نگه می‌دارند. ایجاد فرهنگی که تسهیم دانش را به جای احتکار آن ترویج می‌کند، مستلزم انجام کارهایی بیش از مواردی نظیر تعبیه نوعی صندوق پیشنهادات است (برگرون، ۱۳۸۶، ص ۵۴).

رهبری دانش‌پرور

رهبری یکی از پدیده‌های اجتماعی است که بحث و بررسی زیادی در خصوص آن انجام شده است. رهبری فعالیتی جهانی است که برای عملکرد اجتماعی و سازمانی اثربخش، لازم و ضروری است (باس^۱، ۱۹۹۰، ص ۱۹). به زعم آنتوناکیس و همکارانش (۲۰۰۴) اکثر پژوهشگران معتقدند که رهبری را می‌توان به عنوان فرآیند نفوذ در پیروان و نتایج حاصل از آن که بین رهبر و پیروانش اتفاق می‌افتد، تعریف نمود. برنز دو مدل رهبری را مطرح می‌کند. نوع رایج‌تر آن رهبری تبدالی است که با مبادلات روزانه بین رهبران و زیردستان و یکسری از روابط قراردادی و مبادله محرک‌ها و پاداش‌ها میان رهبران و پیروان سروکار دارد و برای دستیابی به عملکردهای عادی مورد توافق

1. Bass

رهبان و زبردستان اعمال می‌شود (اسکریشیم^۱ و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۳۸۰). پیشرفت‌های اخیر در نظریه‌های رهبری، از نظریه‌های رهبری کاریزماتیک که رهبر را موجودی غیر معمولی فرض می‌کرد و پیروان را وابسته به رهبری می‌دانست به سمت نظریه‌های نئوکاریزماتیک و رهبری تحول آفرین که به توسعه و توانمندسازی پیروان جهت عملکرد مستقل توجه می‌کند، گرایش یافته است.

تئوری رهبری تحول‌گرا با مولفه‌هایی نظیر نفوذ آرمانی^۲، انگیزش الهام بخش^۳، ترغیب ذهنی^۴ و ملاحظه شخصی^۵ ارتباط مناسبی با مدیریت دانش دارد (سوسیک^۶، ۱۹۹۷، ص ۴۶۵). رهبر تحول‌گرا محیطی ایجاد می‌کند که موجب خلق دانش، حفظ، تسهیم و بهره‌برداری از آن می‌شود. رهبران تحول‌گرا با استفاده از کاریزما، تحریک ذهنی و توجه شخصی، کارکنان، را به خلق و تسهیم دانش برمی‌انگیزند. رهبران دانشی مجموعه‌ای از افراد دانشی را در سازمان گردآوری نموده و به بهترین وجه اعمال و فعالیت‌های هماهنگی و انسجام را بین آنها تدارک می‌بینند (اسلام و دیگران، ۲۰۱۱، ص ۵۹۰۳).

پولیتیس (۲۰۰۱) تحقیقاتی را برای شناسایی شیوه مناسب رهبری جهت کسب دانش انجام داد. وی بر مبنای بررسی‌های خود شیوه مدیریت مشارکتی و خود مدیریتی را مشوق تسهیم، کسب و خلق دانش در سازمان می‌داند و از ویژگی‌های زیر به‌عنوان عوامل تسهیل‌گر فرآیند مدیریت دانش یاد می‌کند؛ ۱. تشویق ارتباطات سازمانی ۲. تشویق کارکنان به مذاکره و گفتگو ۳. تشویق کارکنان به تسهیم دانش ۴. تشویق کارکنان به تعامل در جهت کسب دانش ۵. ترغیب اعضا تیم به جمع‌آوری و کسب دانش و اطلاعات مورد نیاز جهت نظارت بر عملکرد خود (پولیتیس^۷، ۲۰۰۱، ص ۳۵۸) با توجه به موارد فوق می‌توان

-
1. Schriesheim
 2. Idealised Influence
 3. Inspirational Motivation
 4. Intellectual Stimulation
 5. Individual Consideration
 6. Sosik
 7. Politis

بیان نمود که ابعاد فرهنگی مورد نیاز برای سازمان‌های دانش محور دربردارنده عناصر خاصی است. جدول یک ابعاد مختلف فرهنگی متناسب با رویکرد مدیریت دانش را از دیدگاه صاحب‌نظران ارایه می‌نماید.

جدول ۱: مولفه‌های فرهنگی متناسب با سازمان‌های دانشی با ذکر نام محققان (نویسندگان مختلف)

محققان	مؤلفه	بعد
گریفین و مور هید (۲۰۰۱)، کافمن (۱۹۹۲)، چویی (۲۰۰۰)، لیندن (۲۰۰۳)، ریبری و سیترا (۲۰۰۳)	فرهنگ مشارکت	فرهنگ سازمانی
ال علوی و همکاران (۲۰۰۷)، میشرا و موریسای (۱۹۹۰)، آدلر (۲۰۰۱)، نزل (۲۰۰۶)، ریبری و سیترا (۲۰۰۳)	فرهنگ اعتماد محوری	
اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷)، تراسلر (۱۹۹۸)، ریبری و سیترا (۲۰۰۳)، میگدادی (۲۰۰۵)، چویی (۲۰۰۰)، چانگ هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، باس (۱۹۹۰)	فرهنگ یادگیری	
اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷)، لیبوویتز (۱۹۹۹)، پارک و همکاران (۲۰۰۴)، میلن، (۲۰۰۷)، سید ایخسان و رولند (۲۰۰۴)، لی (۲۰۰۱)، نوناکو (۱۹۹۹)، کراس (۲۰۰۰)، اسکوارتز (۲۰۰۲)، گوته (۲۰۰۲)، برگرون (۲۰۰۲)	فرهنگ تسهیم دانش	
اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷)، خلیفه و الیور (۲۰۰۳)، چانگ هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، صلواتی (۱۳۸۵)، الیور و کاندادی (۲۰۰۶)، داوینپورت و پروساک (۱۹۹۸)، چویی (۲۰۰۰)، ریبری و سیترا (۲۰۰۳)، هلسینگ (۲۰۰۱)، باس (۱۹۹۰)، پیکرینگ و ماتسون (۱۹۹۲)، بریانت (۲۰۰۳)، میگدادی (۲۰۰۵)، سید ایخسان و رولند (۲۰۰۴)، گوته (۲۰۰۲)، پولیتیس (۲۰۰۱)	رهبری دانش‌پرور	

نوع تحقیق و ابزار مطالعه

پژوهش حاضر از نگاه هدف، توصیفی؛ از نگاه نوع استفاده، کاربردی؛ از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی است. ابزار اصلی در این پژوهش پرسش‌نامه 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.

جامعه آماری پژوهش همه مدیران و کارشناسان ستاد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - استان تهران است. در این پژوهش از میان ۸۴۴ نفر کل جامعه آماری، تعداد ۲۵۶ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌شده انتخاب شدند. هم‌چنین، افزون

بر دیدگاه‌های این جامعه آماری از نظرات ۳۰ نفر از نخبگان نیز استفاده شده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از فنون آمار توصیفی، آزمون اسمیرنوف و کولموگروف برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها، آزمون تی استیودنت تک متغیره برای بررسی ورود مولفه‌ها به مدل و آزمون تی استیودنت زوجی برای بررسی وجود تفاوت معنادار میانگین در حالت موجود و مطلوب و ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه عوامل فرهنگی و موفقیت مدیریت دانش استفاده شده است.

فرضیات پژوهش

۱. فرهنگ مشارکت، اعتماد محوری، یادگیری، تسهیم دانش و رهبری دانش‌پرور از عوامل فرهنگی موثر بر موفقیت مدیریت دانش در سازمان هستند.
۲. بین مولفه‌های فرهنگی پیش‌گفته و موفقیت مدیریت دانش رابطه وجود دارد؟
۳. بین وضع موجود و مطلوب مولفه‌های فرهنگی پیش‌گفته در جامعه آماری تفاوت معناداری وجود دارد؟
۴. اولویت مولفه‌های فرهنگی برای انجام اقدامات اصلاحی یکسان نیست؟

نتایج تحقیق

بررسی نرمال بودن مولفه‌های تحقیق

به‌منظور بررسی نرمال بودن مولفه‌های تحقیق از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است. نتایج حاصل از آزمون به‌شرح جدول ارائه شده است.

جدول ۲: نتایج حاصل از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها

عدد معنا داری	آماره کولموگروف اسمیرنوف	مولفه‌ها
۰.۰۴۲۱	۰.۸۷۹	فرهنگ مشارکت وضع موجود
۰.۳۲	۰.۹۱۳	فرهنگ مشارکت وضع مطلوب
۰.۱۳۳	۰.۷۶۳	فرهنگ اعتماد محوری وضع موجود
۰.۲۶۱	۰.۸۲۵	فرهنگ اعتماد محوری وضع مطلوب
۰.۰۸۱	۰.۹۲۴	فرهنگ یادگیری وضع موجود
۰.۶۲۳	۰.۸۹۷	فرهنگ یادگیری وضع مطلوب
۰.۰۸۲	۰.۷۵۵	فرهنگ تسهیم دانش وضع موجود
۰.۹۱	۰.۹۰۶	فرهنگ تسهیم دانش وضع مطلوب
۰.۴۱	۰.۸۸۹	رهبری دانش پرور وضع موجود
۰.۰۶	۰.۹۴۳	رهبری دانش پرور وضع مطلوب

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، از آنجایی که هیچ‌کدام از اعداد معناداری به دست آمده کم‌تر از سطح خطای ۵ درصد نیست، بنابراین فرض صفر مبنی بر نرمال بودن داده‌ها رد نمی‌گردد. بنابراین می‌توان گفت که تمامی مولفه‌ها دارای توزیع نرمال است.

فرضیه اول پژوهش

به دلیل نرمال بودن توزیع مولفه‌ها بر اساس آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، برای بررسی ورود متغیرهای مستقل به مدل از آزمون تی استیودنت تک متغیره استفاده شده است. فرض صفر و مخالف برای تمام مولفه‌ها فرضیه اول پژوهشی فوق به صورت $\mu \leq 3$ و $\mu > 3$ می‌باشد.

جدول ۳: نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای بررسی ورود متغیرهای مستقل از دیدگاه کارکنان و خبرگان.

نتیجه آزمون	عدد معناداری	درجه آزادی	آماره تی	انحراف معیار	میانگین	فراوانی	جامعه آماری	مولفه‌های پژوهش
رد فرضیه صفر	۰/۰۰۰	۲۶۳	۱۷/۷۴۴	۱/۳۱	۴/۴۳	۲۶۴	کارکنان	مشارکت
رد فرضیه صفر	۰/۰۰۰	۲۹	۱۴/۵۱۶	-۰/۴۹	۴/۳۲	۳۰	خبرگان	
رد فرضیه صفر	۰/۰۰۰	۲۶۳	۴۳/۵۱۵	-۰/۴۹	۴/۳۱	۲۶۴	کارکنان	اعتماد محوری
رد فرضیه صفر	۰/۰۰۰	۲۹	۱۳/۲۸۶	-۰/۵۰	۴/۲۱	۳۰	خبرگان	
رد فرضیه صفر	۰/۰۰۰	۲۶۳	۵۱/۴۳۳	-۰/۴۲	۴/۳۵	۲۶۴	کارکنان	یادگیری
رد فرضیه صفر	۰/۰۰۰	۲۹	۱۶/۷۵۵	-۰/۴۲	۴/۳۰	۳۰	خبرگان	
رد فرضیه صفر	۰/۰۰۰	۲۶۳	۵۰/۹۱۶	-۰/۴۱	۴/۳۱	۲۶۴	کارکنان	تسهیم دانش
رد فرضیه صفر	۰/۰۰۰	۲۹	۲۲/۵۸۰	-۰/۳۲	۴/۳۲	۳۰	خبرگان	
رد فرضیه صفر	۰/۰۰۰	۲۶۳	۵۵/۷۱۳	-۰/۳۸	۴/۳۳	۲۶۴	کارکنان	رهبری
رد فرضیه صفر	۰/۰۰۰	۲۹	۲۸/۳۷۲	-۰/۲۵	۴/۳۰	۳۰	خبرگان	دانش‌پرور

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌گردد، مقدار عدد معناداری مشاهده شده برای تمامی فرضیات تقریباً برابر صفر بوده است که از سطح معناداری استاندارد (۰/۰۵) کم‌تر است. لذا فرضیات H_0 در سطح اطمینان ۹۵ درصد برای تمامی فرضیات مورد تایید قرار نمی‌گیرد. به این معنا که پاسخ‌های ارایه شده به تمامی فرضیات از میانگین حد متوسط ($\mu = 3$) برخوردار نمی‌باشد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تمامی مولفه‌ها از عوامل موثر در موفقیت فرآیند مدیریت دانش محسوب می‌شود.

فرضیه دوم پژوهش

در گام بعد به آزمون رابطه معناداری مولفه‌های فرهنگ دانش‌محور و موفقیت مدیریت دانش پرداخته می‌شود. فرضیه پژوهشی برای تمامی مولفه‌های پژوهش عبارتند از، بین تمامی مولفه‌های فرهنگ دانش‌محور و موفقیت مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. فرض صفر و مخالف آن به صورت $r = 0$ و $r \neq 0$ می‌باشد.

جدول ۴: آزمون ضریب همبستگی برای بررسی رابطه فرهنگ دانش محور و موفقیت مدیریت دانش

فرضیات پژوهشی	فراوانی	ضریب همبستگی	درجه آزادی	عدد معناداری
مشا،کت	۲۶۴	۶۳۸.۰	۲۶۳	۰.۰۴۷
اعتماد محوری	۲۶۴	۸۴۸.۰	۲۶۳	۰.۰۳۰
یادگیری	۲۶۴	۷۷۱.۰	۲۶۳	۰.۰۲۷
تسهیم دانش	۲۶۴	۳۲۸.۰	۲۶۳	۰.۰۱۷
رهبری دانش پرور	۲۶۴	۱۹۲.۰	۲۶۳	۰.۰

با توجه ضرایب همبستگی بین مولفه‌های فرهنگی و موفقیت مدیریت دانش و عدد معناداری کم تر از پنج صدم، فرضیات H_0 دایر بر عدم همبستگی رد می‌شود. به عبارتی دیگر، به اندازه ضریب همبستگی، مولفه‌های فرهنگی واریانس تغییرات مدیریت دانش را تبیین می‌کنند و لذا با مولفه‌های فرهنگی بیش تر در سازمان، موفقیت مدیریت دانش ارتقاء یابد.

فرضیه سوم پژوهش

در گام بعد در پژوهش حاضر به مقایسه مولفه‌ها در وضع موجود و مطلوب پرداخته شده است؛ بدین معنا که آیا تفاوت معناداری میان عوامل مذکور در وضع موجود و مطلوب جامعه آماری مشاهده می‌شود یا خیر. پس، فرضیه پژوهشی عبارتند از: بین وضعیت موجود و مطلوب تمامی مولفه‌ها تفاوت معناداری وجود دارد. به عبارتی دیگر فرض صفر و مخالف آن به صورت $\mu_1 = \mu_2$ و $\mu_1 \neq \mu_2$ می‌باشد.

جدول ۵: نتایج حاصل از آزمون تی دنومونه‌ای زوجی در خصوص وضعیت مولفه‌ها در موجود و مطلوب.

فرضیات پژوهشی	مولفه	فراوانی	میانگین	آماره تی	درجه آزادی	عدد معناداری
مشارکت	مشارکت اعضاء در وضع موجود	۲۶۴	۲/۴۲	-۲۲/۳۷۸	۲۶۳	۰/۰۰۰
	مشارکت اعضاء در وضع مطلوب	۲۶۴	۴/۴۳			
اعتماد محوری	اعتماد محوری در وضع موجود	۲۶۴	۲/۴۷	-۳۱/۹۹۲	۲۶۳	۰/۰۰۰
	اعتماد محوری در وضع مطلوب	۲۶۴	۴/۳۱			
یادگیری	یادگیری در وضع موجود	۲۶۴	۲/۲۷	-۳۴/۳۹۳	۲۶۳	۰/۰۰۰
	یادگیری در وضع مطلوب	۲۶۴	۴/۳۵			
تسهیم دانش	تسهیم دانش در وضع موجود	۲۶۴	۲/۰۴	-۵۱/۲۶۷	۲۶۳	۰/۰۰۰
	تسهیم دانش در وضع مطلوب	۲۶۴	۴/۳۱			
رهبری دانش پرور	رهبری دانش پرور در وضع موجود	۲۶۴	۲/۱۹	-۵۰/۱۵۱	۲۶۳	۰/۰۰۰
	رهبری دانش پرور در وضع مطلوب	۲۶۴	۴/۳۳			

با توجه به جدول ۵، مقدار عدد معناداری مشاهده شده تقریباً برابر با صفر بوده است که از سطح معناداری استاندارد (۰/۰۵) کم تر است. لذا فرض صفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید قرار نمی گیرد. این امر بدان معناست که بین دیدگاه پاسخ دهندگان در خصوص تمامی مولفه‌ها در وضع موجود و وضع مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه چهارم پژوهش

در گام نهایی به منظور رتبه‌بندی مولفه‌های عوامل فرهنگی از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده است. بر اساس جدول ۶ عدد معناداری مربوط به آزمون تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن به‌طور تقریبی برابر با صفر بوده است که از سطح خطا (۰/۰۵) = α کم تر است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت میان میانگین رتبه‌های مولفه‌های عامل فرهنگی معنادار است. اولویت مولفه‌ها برای انجام اقدامات اصلاحی در جدول ۷ ارایه شده است. همان‌طور که دیده می‌شود، مولفه اعتمادمحوری بالاترین رتبه و مولفه تسهیم دانش پایین‌ترین رتبه را دارند.

جدول ۶: نتیجه حاصل از آزمون تحلیل واریانس فریدمن مربوط به مولفه‌های عامل فرهنگی

آماره آزمون	درجه آزادی	عدد معناداری
۱۰۶/۴۳۶	۴	۰/۰۰۰

جدول ۷: میانگین رتبه‌ها و اولویت‌بندی مولفه‌های عامل فرهنگی

عوامل	میانگین رتبه‌ها	اولویت
اعتماد محوری	۳/۵۷	اول
مشارکت	۳/۳۶	دوم
یادگیری	۲/۹۸	سوم
رهبری دانش پرور	۲/۷۷	چهارم
تسهیم دانش	۲/۳۲	پنجم

نتیجه

اقتصاد دانشی الزامات خاصی را برای سازمان‌ها ایجاد کرده است. بسیاری از کارکردها و ویژگی‌هایی که موجب موفقیت سازمان‌ها در اقتصادهای سنتی هستند، در اقتصاد دانشی

اهمیت و کاربرد خود را از دست داده‌اند. سازمان‌ها برای بقا و موفقیت در چنین شرایطی تعدیلات گسترده و بنیادینی در ساختار و فرآیندهای خود ایجاد کرده‌اند. برای موفقیت سازمان‌ها در این زمینه همه عوامل سازمانی از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و تکنولوژی باید دارای ویژگی‌های خاصی بوده و از هماهنگی و انسجام برخوردار باشند. شناسایی عوامل فرهنگی در راستای موفقیت مدیریت دانش هدف اساسی پژوهش حاضر است. بر این اساس، در این مقاله ضمن شناسایی مهم‌ترین مولفه‌های فرهنگی به بررسی وضعیت آنها در جامعه آماری پرداخته شد. موارد زیر بر اساس یافته‌های تحقیق می‌تواند راه‌گشای سازمان برای ایجاد نوعی فضای دانشی متناسب با رویکرد مدیریت دانش باشد.

- در مقاله حاضر مشارکت و مداخله افراد در تصمیم‌گیری‌ها به‌عنوان یکی از مولفه‌های فرهنگی مورد نیاز در راستای موفقیت مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران شناسایی شد. مولفه‌ای که در تحقیقات گریفین و مورهد (۲۰۰۱)، کافمن (۱۹۹۲)، چویی (۲۰۰۰)، لیندن (۲۰۰۳)، ریبیری و سیترا (۲۰۰۳) نیز تأثیر آن تایید شده است. بر این اساس پیشنهادات زیر می‌تواند مطمح نظر قرار گیرد؛ اهتمام مدیریت سازمان در راستای کاهش قوانین و مقررات و رویه‌های رسمی و مکتوب در مورد نحوه انجام وظایف و فعالیت‌های سازمانی، مبتنی نکردن صرف نحوه برقراری ارتباطات و روابط درون سازمانی بر رویه‌های رسمی و از پیش تعیین‌شده، تدارک شرایطی برای اداره برخی موقعیت‌ها و انجام امور بر اساس توافقات غیر رسمی میان افراد، افزایش روابط و تعاملات غیر رسمی در سازمان، افزایش تفویض اختیار به کارکنان در مورد نحوه انجام وظایفشان، افزایش میزان استقلال عمل و قدرت تصمیم‌گیری کارکنان در مورد کارشان، تسهیل جریان ارتباطات میان واحدهای مختلف سازمان، افزایش امکان اخذ تصمیمات در هر سطحی که به بهترین اطلاعات دسترسی دارند، تشکیل جلسات منظم به‌منظور تبادل اطلاعات بین مسئولان و کارکنان و افزایش امکان دسترسی کارکنان به اطلاعات و اسناد و مدارک مورد نظر.

- بر اساس نتایج آماری تسهیم دانش به‌عنوان یکی دیگر از مولفه‌های فرهنگی شناخته شده است. این مهم با نتایج اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷)، لیوویتز (۱۹۹۹)، پارک و همکاران

(۲۰۰۴)، میلن، (۲۰۰۷)، سید اینخسان و رولند (۲۰۰۴)، لی (۲۰۰۱)، نوناکو (۱۹۹۹)، کراس (۲۰۰۰)، اسکوارتز (۲۰۰۲)، گوه (۲۰۰۲)، برگرون (۱۳۸۶) سازگاری دارد. بر این اساس، مدیران سازمان باید زمینه‌ای فراهم سازند که کارکنان دانش و تجربیات خود را در اختیار دیگران قرار دهند و در عین حال اطمینان حاصل کنند که با این کار، موقعیت شغلی آنان تضعیف نمی‌شود. آنچه در این بین حایز اهمیت فوق‌العاده‌ای است رفتار مدیران سازمان است که همواره و در همه حال الگوساز فرهنگی است. وقتی مدیران پای‌بندی، اعتقاد راسخ و تاکید سازمان بر شعار "توزیع دانش قدرت است نه احتکار آن" داشته و به آن عامل باشند، زمینه تسهیم دانش بیش از پیش فراهم خواهد شد. در این راستا انجام اقدامات ذیل می‌تواند مفید باشد: تشویق کارکنان به تبادل دانش و تجربیاتشان با یکدیگر، تشکیل جلسات گروهی به منظور تبادل ایده‌ها، ایجاد جو دوستانه و قابل اعتماد بین کارکنان، تهیه بولتن‌ها، بحث گروهی به منظور تصمیم‌گیری در موارد خاص، افزایش تعامل بین مسوولان و کارکنان، تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات مربوط به کارشان، افزایش تعاملات میان کارکنانی که کارشان در ارتباط با هم می‌باشد. مورد اخیر خود از عوامل ایجاد اعتماد میان کارکنان محسوب می‌شود.

- یادگیری تشویق و ارتقا فرهنگ یادگیری مستمر که موجب افزایش خلق، انتقال و حرکت سازمان به سمت سازمانی یادگیرنده می‌شود، یکی دیگر از مولفه‌های فرهنگی در راستای موفقیت مدیریت دانش شناسایی شده است. نتیجه‌ای که در مطالعات اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷)، تراسلر (۱۹۹۸)، ریبری و سیترا (۲۰۰۳)، میگدادی (۲۰۰۵)، چویی (۲۰۰۰)، چانگ هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، باس (۱۹۹۰) نیز دیده می‌شود. اقدامات زیر جهت تقویت فرهنگ یادگیری پیشنهاد می‌شوند؛ تشویق افراد خلاق و مبتکر، تشویق کارکنان به یادگیری از دیگران و آموزش به آنها، استفاده از حداکثر توان کارکنان در سازمان، اهمیت قایل شدن برای یادگیری و دانش، تشکیل بانک اطلاعاتی جهت شناسایی اساتید صاحب نظر دانشگاهی و تدوین برنامه‌هایی برای آنها در رابطه با توسعه ظرفیت مدیران و کارکنان از طریق برگزاری سمینارها و کنفرانس‌های نظام‌مند، طرح‌ریزی فرهنگ سازمانی جدید مبتنی بر ارزش‌های یادگیری و پرهیز از حرکت به سوی فرهنگی با ویژگی

پاداش‌دهی صرف مادی.

- اعتماد بین فردی از دیدگاه برخی عنصر اصلی تسهیم دانش بین فردی است. بر اساس نتایج آماری در مقاله حاضر این مولفه نقش مهمی در موفقیت مدیریت دانش ایفا می‌نماید که با نتایج مطالعات ال علوی و همکاران (۲۰۰۷)، میسرا و موریسای (۱۹۹۰)، آدلر (۲۰۰۱)، رنزل (۲۰۰۶)، ریبری و سیترا (۲۰۰۳) هم‌راستا است. در این راستا موارد زیر می‌تواند مورد توجه قرار گیرد؛ تدارک شرایطی برای شناخت کافی و قابل قبول اعضا سازمان از یکدیگر، تاکید بر شفافیت، درک متقابل، گشودگی و پذیرش در تعاملات میان اعضای سازمان، ایجاد جو همکاری و همدلی متقابل اعضا در سازمان، پای‌بندی به صداقت، مبادله دیدگاه‌ها و ارزش‌ها در سازمان، رعایت عدالت میان کارکنان، یکسان نمودن ادعا و عمل، تسهیل و تشویق تبادل اطلاعات و استفاده از آموزه‌های دینی و اعتقادی برای ایجاد بستر مناسب اعتماد میان اعضای سازمان.

- بر اساس ادبیات موجود بسیاری از اندیشمندان بر نقش فزاینده رهبران سازمانی بر موفقیت مدیریت دانش در سازمان تاکید دارند. این تأکید در کارهای اسکیرم و آمیدن، ۱۹۹۷؛ خلیفه و الیور، ۲۰۰۳؛ چانگ هونگ و همکاران، ۲۰۰۵؛ صلواتی، ۱۳۸۵؛ الیور و کاندادی، ۲۰۰۶؛ داوونپورت و پروساک، ۱۹۹۸؛ چویی، ۲۰۰۰؛ ریبری و سیترا، ۲۰۰۳؛ هلسینگ، ۲۰۰۱؛ باس، پیکرینگ و ماتسون، ۱۹۹۲؛ بریانت، ۲۰۰۳؛ میگدادی، ۲۰۰۵؛ سید ایخسان و رولند، ۲۰۰۴؛ گوه، ۲۰۰۲؛ پولیتیس، ۲۰۰۱ دیده می‌شود. با توجه به نقش حساس رهبران در موفقیت مدیریت دانش و تایید این نقش در پژوهش حاضر موارد زیر را می‌توان برای ارتقا ظرفیت مدیران مطمح‌نظر قرار داد؛ ایجاد مراکز توسعه و مطالعات راهبردی پرورش مدیران برای تقویت مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی جهت آگاهی از چالش‌های محیطی و افزایش قابلیت‌های یادگیری، تشکیل بانک اطلاعاتی نظام‌مند جهت شناسایی استعدادها و بالقوه مدیریتی و پرسنلی درون شرکت، تنظیم برنامه‌هایی برای مدیران جهت ارایه سمینارها و کنفرانس‌های ویژه در عرصه تخصصی خود، تنظیم قوانین و مقررات مناسب جهت ارتقا و ترقی شغلی مدیران بر اساس معیارهای دانشی، تشویق الگوی رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان عامل تقویت‌کننده فعالیت‌های مدیریت دانش، اهتمام

مدیران بر یادگیری شخصی به عنوان عاملی برای فرهنگ سازی سازمانی. باید توجه نمود که کارکنان دانشی دارای تخصص حرفه‌ای هستند و به زعم بسیاری از صاحب نظران این نوع تخصص تعهدزاست. ابزار کنترل این افراد با دیگران تفاوت‌هایی دارد که مهم‌ترین آن، تاکید بیش تر بر کنترل درونی است. سازمان بایستی بر این امر صحنه گذاشته و در این راه اهتمام ورزد.

منابع و مأخذ

۱. برگرون، برایان (۱۳۸۶)، *مبانی مدیریت دانش*، ترجمه قهرمانی و باقری، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش نیرو.
۲. جعفری، مصطفی و کلانتر، سید کیانوش (۱۳۸۲)، *مدیریت دانش در سازمان*، مجله تدبیر، شماره ۱۴۲، ص ۲۴ - ۲۹.
۳. دانش فرد، کرم الله (۱۳۸۵)، *اداره اثربخش سازمان‌های دانیی محور*، تهران: مجله تدبیر، ش ۱۷۴، ص ۱۸ - ۲۱.
۴. زاهدی، شمس السادات (۱۳۸۰)، *نقش فن آوری‌های نوین ارتباطی در مدیریت دمکراتیک جامعه*، مجموعه مقالات سمینار منطقه‌ای کشورهای غرب و مرکز آسیا، یونسکو.
۵. محمدی فاتح، اصغر؛ سبحانی، محمدصادق؛ محمدی، داریوش (۱۳۸۷)، *مدیریت دانش رویکردی جامع*، انتشارات پویش.
۶. منوریان، عباس؛ عسگری، ناصر (۱۳۸۳)، *خط مشی‌گذاری در اقتصادهای دانش محور*، تهران، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت.
7. Arnott. C (2007), *Trust: current thinking & future research*, European Journal of Marketing. 41 (9/10), pp: 981-987.
8. Bass, B. M, (1990), *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*, *Organizational dynamics*, Vol. 18, pp: 19-31.
9. Bhatt, G. , (2002), *Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No, 1, pp: 31-39.
10. Crawford, C. B(2005), *Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management*, *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, no. 6.
11. Cazier J. A, Shao B. M & Louis. R. D. St, (2007), *Sharing information & building trust through value congruence*, Published online: 2 October 2007, Springer Science, BusinessMedia, LLC.
12. Davenport, T. H. and Prusak, L (2000), *working knowledge: How organizations manage what they know?* Harvard business school press, Boston, MA.
13. De long, D. W. Fahey, L(2000), *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*, *Academy of Management Executive*, Vol. 14, no. 4, pp: 113-27.

14. Gold, A. H. Malhotra A. & segar A. H(2001), *knowledge management: An Organizational capabilities perspectives*, Journal of management information systems, Vol. 18, No. 1, pp: 185-214.
15. Islam, M. , Ahmed, S. , Hasan,I. Ahmed, S. (2011), *Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations*, African Journal of Business Management, Vol. 5(14), pp. 5900-5909.
16. Kelly. K(1996), *the economics of ideas*, wired, vol 4, No 6.
17. Lee, H. and choi, B, (2003), *Knowledge Management enablers, process and organizational performance: An Integrative view and empirical Examination*, Journal of Management Information Systems, vol. 20, No. 1.
18. Ling, C. (2011), *Culture and trust in fostering knowledge sharing*, Journal of Knowledge Management, Vol. 9, issue. 4, pp: 328-339.
19. Martin, B(2000), *Knowledge management within the context of management: An evolving relationship*, Singapore Management Review, Vol. 22, No. 2, p. 17.
20. Martins, E. C. Terblanche, F (2003), *Building organizational Culture that stimulate creativity & innovation*, European Journal of innovation Management, Vol. 6, no. 1, pp: 64-74.
21. Moffett, S. McAdam, R. Parkinson, S (2003), *Developing a model for technology and cultural factors in knowledge management*, a factor analysis Journal of Knowledge Management, Vol. 7, No. 3, p: 237.
22. Nordin. M, Pauleen. D, Gorman. G. E (2009), *Investigating KM antecedents: KM in the criminal justice system*, Journal of knowledge Management, vol. 13, No. 2.
23. Oliver, S. Kandadi, K. R(2006), *How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations*, Journal of Knowledge Management, Vol. 10, no. 4, pp: 6-24.
24. Park, H(2004), *Assessing the success of Knowledge Management technology implementation as a function of organization culture*, dissertation, the George Washington University, Washington, DC.
25. Patrick. S. w, Sonia K. Y, (2009), *The Processes of Knowledge management in professional services firms in the construction industry: a critical assessment of both theory and practice*, Journal of Knowledge management, volume13, No2.
26. Politis, J. D. (2001a), *the relationship of various leadership styles to knowledge management*, The Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 22, No. 8, pp: 354-364.
27. Rastogi, P. N (2000), *Knowledge management & intellectual capital- The new virtuous reality of competitiveness*, Human Systems Management, Vol. 9, no, 1, pp: 39-49.
28. Renzel B (2006), *Trust in management and knowledge sharing: the mediating effects of fear and knowledge documentation*, Harvard business school press, Boston, MA.
29. Rowley,J(1999), *What is km*, library management,vol20,No8.
30. Schriesheim, Ch. A & Proctor- Thomson, S. R(2003), *Leadership, culture and performance ,The case of New Zealand Public Sector*, Journal of Change

- Management, Vol 3. iss4. pp: 376-393.
31. Silos, I(1999), *Employee Involvement—a Component of Total Quality Management*, Production & Inventory Management Journal 40, no. 1, pp: 56-65.
 32. Sosik, J. J (1997), *Effects of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups*, Group and Organizational Management, Vol. 22, pp: 460-479.
 33. Wiig, K. and chairman, (1997) *KM: An introduction & perspective*, the journal of KM, vol1, No1.