

## رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با مدیریت دانایی در مراکز آموزشی درمانی استان زنجان-۱۳۸۷

دکتر سیدجمال‌الدین طیبی<sup>۱</sup>، دکتر امیر اشکان نصیری‌پور<sup>۲</sup>، سحر ولیمقدم زنجانی<sup>۳</sup>

نویسنده‌ی مسئول: دانشگاه آزاد اسلامی تهران، دانشکده‌ی مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، sahar\_valimoghaddam@yahoo.com

دریافت: ۸۷/۹/۱۷ پذیرش: ۸۷/۱۰/۲۴

### چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه مدیریت دانایی به یک ضرورت انکار ناپذیر تبدیل شده است، به طوری که سازمان‌ها برای رقابت سالم و حفظ بقا بدون مدیریت دانایی تقریباً منفعل هستند. هدف از این مطالعه تعیین رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با مدیریت دانایی در بیمارستان‌های آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی زنجان به منظور استقرار مدیریت دانایی بود.

**روش بررسی:** پژوهش، از نوع مطالعات توصیفی بود که در سه مرکز آموزشی درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی استان زنجان به اجرا درآمد. جامعه‌ی آماری، کلیه‌ی کارکنان مراکز با تحصیلات کارشناسی به بالا بودند که از این میان ۱۹۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب و به پرسشنامه‌ای که شامل سه بخش: اطلاعات دموگرافیک، مدیریت دانایی و فرهنگ سازمانی بود، پاسخ دادند.

**یافته‌ها:** کارکنان بیمارستان‌ها در برداشت خود از فرهنگ سازمانی نمره‌ی متوسطی برای آن لحاظ کردند، بالاترین امتیاز مولفه‌های فرهنگ به ترتیب مربوط به تعلق سازمانی، سبک رهبری، خلاقیت فردی، حمایت مدیریت و در نهایت تحمل تعارض بود. وضعیت مدیریت دانایی مراکز مورد مطالعه از سوی پاسخ‌دهندگان ضعیف اعلام شد، مولفه‌های مدیریت دانایی به ترتیب بالاترین امتیازی که کسب نمودند، عبارت از انتقال دانش، خلق دانش، و حفظ و ذخیره‌ی دانایی بود. رابطه‌ی معناداری بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی با  $r=0/43$  و  $P=0/006$  وجود داشت. بیشترین رابطه‌ی همبستگی به ترتیب بین حمایت مدیریت، خلاقیت فردی، سبک رهبری، تعلق سازمانی و بالاخره تحمل تعارض با مدیریت دانایی وجود داشت.

**نتیجه‌گیری:** فرهنگ سازمانی پویا (ارگانیکی) یکی از مهم‌ترین ابزارهای استقرار و اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانایی در سازمان‌ها محسوب می‌شود. تغییر در فرهنگ سازمانی به منظور استقرار مدیریت دانایی باید به‌نحوی باشد که مساله حمایت مدیریت از مقوله‌ی دانایی، توسعه‌ی خلاقیت فردی و سبک رهبری بیش از سایر مولفه‌ها مورد توجه قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدیریت دانایی، بیمارستان

### مقدمه

دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه‌ی حیات سازمان‌ها به یک ضرورت انکار ناپذیر تبدیل شده است. به‌خصوص اگر روند

با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگی‌های آن در حیطه‌ی عملکرد سازمان‌ها می‌توان دریافت که برخورداری از

۱- دکترای برنامه‌ریزی و توسعه آموزش عالی، استاد دانشگاه علوم پزشکی ایران  
۲- دکترای مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی تهران  
۳- کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی، دانشگاه علوم پزشکی زنجان، بیمارستان حضرت ولی عصر (عج)

امکانات مادی از یک سو و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیر مادی و معنوی در بالندگی سازمان‌ها می‌باشد (۶). یک سازمان همانند یک فرد دارای شخصیت است، شخصیتی که دارای ویژگی‌هایی چون انعطاف‌پذیری، محافظه کاری و نوآوری است. در سازمان کارکنان نسبت به یک الگوی خاص رفتاری با هم توافق می‌کنند و این همان فرهنگ سازمانی است. لذا، از آنجا که در هر سازمانی، فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد، از فرهنگ سازمانی می‌توان به عنوان یک اهرم قدرتمند برای هدایت و تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود. به هر حال بالندگی سازمان به عنوان یک فرآیند برنامه‌ریزی شده، با دگرگونی فرهنگ سازمانی برابر می‌باشد و هرگونه تغییرات و دگرگونی در سازمان بدون توجه به فرهنگ سازمانی، موثر واقع نمی‌شود. در نهایت باید گفت که تحقق اهداف سازمانی، بستگی به عواملی از جمله فرهنگ سازمانی حاکم بر نیروی انسانی دارد. لذا در جهت تحقق اهداف سازمان و امکان خشنودی اعضاء آن، بر مدیران است تا فرهنگ سازمانی را شناخته و بر نحوه‌ی تاثیر آن بر سازمان آگاهی داشته باشند.

تاکنون پژوهش‌هایی در داخل و خارج از کشور در مورد رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی صورت گرفته از جمله، حسینی در پژوهشی نشان داد که فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس از وضعیت متوسطی برخوردارند و بین این دو متغیر رابطه‌ی معنادار وجود داشته، استقرار مدیریت دانایی مستلزم تغییر در فرهنگ سازمانی بوده، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک اهرم قدرتمند برای اجرای مدیریت دانایی مطرح بوده است (۷). عسگری در وزارت کار و امور اجتماعی به مطالعه‌ی رابطه‌ی بین عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ و تکنولوژی) با مدیریت دانایی پرداخت، نتایج پژوهش وی نشان داد که رابطه‌ی معناداری بین عناصر

تغییر و تحولات دانش در جامعه‌ی معاصر به دقت مورد ارزیابی واقع شود، این نتیجه‌ی مهم حاصل می‌شود که جامعه فراصنعتی امروز جامعه‌ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوری‌های نیروافزا جای خود را به فناوری‌های دانش افزا می‌دهند (۱). در محیط پویا و پیچیده‌ی امروزی برای سازمان‌ها ضروری است که به‌طور مداوم دانش جدید را به‌شکل ایجاد، اعتبار بخشی و کاربرد، در محصولات و خدمات خود بکارگیرند (۲). در واقع دانایی، تنها منبعی است که در اثر استفاده، از ارزش آن کاسته نشده، بلکه بر ارزش آن افزوده شده است و سایر تئوری‌پردازهای پیشرو در امر سازمان و مدیریت نیز معتقدند که سرمایه‌گذاری یک سازمان بر روی دانایی، نسبت به مواد و مصالح سودآورتر است (۳). بنابراین، مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانایی برتر، توانایی اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوع‌های مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانایی را پیدا کنند.

در بسیاری از سازمان‌ها، بالاخص سازمان‌های بهداشتی و درمانی فرآیند مدونی در رابطه با یافتن، گزینش و سازماندهی اطلاعات و بهره‌برداری از آن به‌منظور حل مشکلات، آموزش و تصمیم‌گیری وجود ندارد که در نتیجه موجب کاهش کارایی، کاهش سرعت عملکرد، کاهش توانایی پاسخگویی سازمان به تغییرات محیط، کاهش نرخ نوآوری، خلاقیت و از دست دادن دارایی‌های نهفته‌ای می‌گردد که کارکنان دانش‌مدار با خروج خود از سازمان و یا به دلیل عدم پرورش مهارت‌ها و توانایی‌هایشان، به سازمان تحمیل می‌کنند. از این رو مدیریت دانایی مقوله‌ای مهم‌تر از خود دانایی محسوب می‌شود. این امر به دنبال آن است تا سازمان نحوه‌ی چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی تبیین و روشن نماید (۴). سازمان‌ها باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به‌وجود آورند و افراد را به‌منظور تفهیم تعاملاتشان، آموزش دهند (۵). موفقیت چشمگیر دهه‌های اخیر، سازمان‌هایی با حداقل

ساختار سازمانی با خلق و انتقال دانش وجود دارد. کاهش میزان رسمیت و تمرکز در سازمان، افزایش و تسهیل جریان ارتباطات موجب افزایش خلق و انتقال دانش در سازمان می‌شود (۸). نتایج پژوهش کرمی در مرکز بهمن خودرو نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی رابطه‌ی موثر و قوی وجود دارد. خود مختاری فردی، دادن استقلال عمل به افراد، حمایت مدیریت، تعلق سازمانی، سیستم پاداش و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری نقش مهمی در استقرار مدیریت دانایی دارد (۹). پاولین و ماسون در پژوهشی به بررسی موانع و عوامل موثر در پذیرش برنامه‌های مدیریت دانش پرداختند (۱۰). یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد که موانع مدیریت دانش عبارت از فرهنگ سازمانی، رهبری، عملکردهای مدیریت، عدم آگاهی و بینش عمومی از مدیریت دانش بود. از سوی دیگر عوامل موثر در جذب برنامه‌های مدیریت دانش عبارت از رقابت، فشار رقا و این تصور که مدیریت دانش می‌تواند موجب بالا رفتن بهره‌وری و مانع از دست رفتن اطلاعات شود، بود. اکثر مطالعات صورت گرفته در مورد رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی در محیط‌های صنعتی و یا آموزشی بوده، پژوهشگر در زمینه‌ی مدیریت دانایی بیمارستان‌ها و ارتباط آن با فرهنگ سازمانی لافل در داخل کشور به پژوهش مشابهی دست نیافت. لذا این پژوهش با هدف بررسی رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی در مراکز آموزشی درمانی دانشگاه علوم پزشکی استان زنجان انجام گرفت.

### روش بررسی

پژوهش از نوع مطالعات توصیفی بود. جامعه آماری شامل کلیه‌ی کارکنان سه مرکز آموزشی درمانی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی استان زنجان بود که تحصیلات کارشناسی به بالا داشتند، این مراکز عبارت بودند از: بیمارستان حضرت ولیعصر (عج)، بیمارستان آیت‌ا... موسوی و بیمارستان شهید

بهشتی ( $N=790$ )، حجم نمونه با استفاده از روش کارل پیرسون با ضریب اطمینان ۹۵٪ و ضریب خطای کمتر از ۱۰٪ بدست آمد ( $n=190$ )، سپس نمونه‌های هر مرکز به صورت متناسب در چهار گروه پزشک، پرستار، اداری و پاراکلینیکی تقسیم و در آخر به وسیله‌ی روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ی پژوهشگر ساخته مشتمل بر سه بخش اطلاعات دموگرافیک، مدیریت دانایی و فرهنگ سازمانی بود. در قسمت اطلاعات دموگرافیک جنس، سن، تحصیلات، سابقه‌ی کار، رشته‌ی فعالیت و وضعیت استخدامی کارکنان بیمارستان‌های مورد مطالعه قرار داشت. در بخش دوم پرسشنامه که مربوط به مدیریت دانایی بود، سه مولفه‌ی خلق دانش، انتقال دانش و حفظ و ذخیره‌ی دانایی که مهم‌ترین مولفه‌ها در چرخه‌ی مدیریت دانایی بر اساس مدل نوناکا و تاکه اوچی (۶) و همچنین مدل داونپورت و پروساک (۵) می‌باشد، انتخاب و با ۸ سوال برای هر مولفه و در مجموع ۲۴ سوال تهیه و تنظیم گردید. در بخش سوم پرسشنامه که در زمینه‌ی فرهنگ سازمانی بود، پنج مولفه‌ی فرهنگ سازمانی شامل: تحمل تعارض، حمایت مدیریت، خلاقیت فردی، سبک رهبری و تعلق سازمانی، مجموعاً با ۱۵ سوال برپایه‌ی مدل ده‌گانه‌ی رایبیز (۱۱) گنجانده شد. جهت نمره‌دهی به گزینه‌های پرسشنامه، از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (۱=بسیار کم تا ۵=بسیار زیاد) استفاده شد.

برای سنجش اعتبار علمی پرسشنامه از روش قضاوت خبرگان استفاده شد، به این ترتیب که پرسشنامه تدوین شده به ۷ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها که سابقه‌ی پژوهش و مطالعه در زمینه‌ی موضوع پژوهش را دارا بودند، ارایه و از آنان درخواست گردید که نظریات خود را در مورد محتوا، ساختار و نحوه‌ی نگارش پرسشنامه بیان نمایند. پس از اعمال پیشنهادات هریک و تایید آن توسط سایر اعضا، اعتبار محتوی و سازه‌ی پرسشنامه تضمین گردید. ثبات آزمون نیز به روش

**یافته‌ها**

۶۸ درصد از شرکت‌کنندگان در پژوهش زن و ۳۲ درصد مرد بودند. میانگین سنی ۳۳ درصد از افراد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۹ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۱۸ درصد ۴۰ سال به بالا سن داشتند. سابقه‌ی کار ۳۵ درصد کمتر از ۷ سال، ۳۹ درصد بین ۷ تا ۱۵ سال و ۲۶ درصد بیش از ۱۵ سال بود. از نظر وضعیت استخدامی ۵۶ درصد رسمی، ۱۴ درصد پیمانی، ۲۰ درصد قراردادی و ۱۰ درصد طرحی بودند. از لحاظ مدرک تحصیلی ۷۶ درصد تحصیلات کارشناسی، ۹ درصد کارشناسی ارشد و ۱۴ درصد دکترا، ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان پرستار، ۱۶ درصد کادر اداری، ۱۲ درصد پزشک و ۱۲ درصد از کارکنان واحدهای پاراکلینیک بودند. بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی بیمارستان‌های مورد مطالعه نشان داد که مولفه‌های آن به‌طور میانگین امتیازی در حد متوسط کسب نمودند، مولفه‌هایی که بالاترین امتیاز را کسب نمودند، به ترتیب عبارت‌از تعلق سازمانی (۱۰/۹)، سبک رهبری (۱۰/۱۶)، خلاقیت فردی (۱۰/۱۲)، حمایت مدیریت (۹/۲) و تحمل تعارض (۸/۸) بود. جدول ۱ خلاصه‌ی شاخص‌های آماری مربوط به مولفه‌های فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد.

آزمون- بازآزمون، مورد بررسی قرار گرفت. به این صورت که پرسش‌نامه به ۲۰ نفر از افراد طی دو مرحله با فاصله‌ی زمانی ۱۵ روز توزیع گردید، سپس ضریب همبستگی نمرات دو مرحله محاسبه شد. این ضریب برای پرسشنامه‌ی فرهنگ سازمانی ۰/۷۸ و برای مدیریت دانایی ۰/۸۰ بود. معیار قضاوت در ارزیابی داده‌ها بر اساس میانگین نمرات بدست آمده بود. به این ترتیب که برای مدیریت دانایی، امتیاز ۲۴ تا ۵۶ ضعیف، ۵۷ تا ۸۸ متوسط و ۸۹ تا ۱۲۰ قوی و برای هر یک از مولفه‌های آن نیز در سه سطح از ۸ تا ۱۹ ضعیف، ۱۹ تا ۲۹ متوسط و ۲۹ تا ۴۰ قوی در نظر گرفته شد. مولفه‌های فرهنگ سازمانی امتیازشان در سه سطح، ۳ تا ۷ ضعیف، ۷ تا ۱۱ متوسط و ۱۱ تا ۱۵ قوی تقسیم بندی و مورد قضاوت قرار گرفتند.

در مرحله‌ی بعد برای تعیین رابطه‌ی همبستگی متغیرها، ابتدا وضعیت آنها از لحاظ نرمال و غیرنرمال بودن با استفاده از آزمون اسمیرنوف-کولموگروف بررسی شد و سپس برای متغیرهایی که از توزیع نرمال برخوردار بودند از آزمون همبستگی پیرسون و برای متغیرهای دارای توزیع غیرنرمال از آزمون همبستگی اسپیرمن استفاده شد.

**جدول ۱: شاخص‌های آماری مربوط به مولفه‌های فرهنگ سازمانی بیمارستان‌ها**

شاخص آماری	رتبه‌ی مولفه	میانگین	میانه	دامنه‌ی تغییرات	حد پایین	حد بالا	مولفه
سبک رهبری	۱	۱۰/۱۶	۱۱	۱۲	۳	۱۵	سبک رهبری
خلاقیت فردی	۲	۱۰/۱۲	۱۱	۱۲	۳	۱۵	خلاقیت فردی
تعلق سازمانی	۳	۱۰/۹	۱۱	۱۲	۳	۱۵	تعلق سازمانی
حمایت مدیریت	۴	۹/۲	۱۰	۱۲	۳	۱۵	حمایت مدیریت
تحمل تعارض	۵	۸/۸	۱۱	۱۱	۳	۱۴	تحمل تعارض

(۱۸ امتیاز) و در نهایت حفظ و ذخیره‌ی دانایی (۱۷/۸ امتیاز) بود. جدول ۲ خلاصه‌ی شاخص‌های آماری مربوط به مولفه‌های مدیریت دانایی را نشان می‌دهد.

وضعیت مدیریت دانایی مراکز مورد مطالعه با ۵۴/۷ امتیاز از سوی پاسخ‌دهندگان ضعیف ارزیابی گردید، مولفه‌های مدیریت دانایی به ترتیب از بالاترین امتیاز عبارت‌از: انتقال دانش (۱۸/۷ امتیاز)، خلق دانش

جدول ۲: شاخص‌های آماری مربوط به مولفه‌های مدیریت دانایی بیمارستان‌ها

شاخص آماری	رتبه‌ی مولفه	میانگین	میانه	دامنه‌ی تغییرات	حد پایین	حد بالا
انتقال دانش	۱	۱۸/۸	۱۹	۲۳	۸	۳۱
خلق دانش	۲	۱۸	۱۱/۵	۱۴	۵	۱۹
حفظ و ذخیره‌ی دانایی	۳	۱۷/۸	۱۰	۱۳	۵	۱۸

بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی ایران هم‌خوانی دارد، در هر دو مطالعه تعلق سازمانی "بالاترین و" تحمل تعارض" کمترین امتیاز را کسب نمود. مهر الحسنى (۱۳) نیز در پژوهش خود در رابطه با فرهنگ سازمانی بیمارستان‌های استان کرمان نشان داد که فرهنگ سازمانی از نظر کارکنان در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و در این مطالعه نیز "تعلق سازمانی" بالاترین و "تحمل تعارض" کمترین امتیاز را کسب نمود. امتیاز بالای تعلق سازمانی در بیمارستان‌ها نشان داد که جو حاکم در مراکز به گونه‌ای است که کارکنان به کار خود علاقه داشته، تمایل به ترک خدمت در آنها پایین است و این یکی از مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی است چرا که احساس تعهد تأثیر زیادی در تولید، رایجی خدمت و رضایت شغلی پرسنل دارد و افراد متعهد تمام وقت، سرمایه، ابتکار و تلاش خود را وقف اعتلا و پیشرفت سازمان می‌کنند. امتیاز مربوط به "سبک رهبری" نشان می‌دهد که روشن بودن اهداف سازمان، انتظارات شغلی، شفاف بودن رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، قوانین جاری سازمان و پاسخگویی مسئولان در برابر نیازهای شغلی در سطح متوسطی قرار دارد

در بررسی رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن با مدیریت دانایی، از آنجا که مولفه‌های فرهنگ سازمانی مراکز مورد مطالعه دارای توزیع نرمال بوده و مدیریت دانایی غیر نرمال، نتایج آزمون اسپیرمن نشان داد که بین این دو مولفه رابطه‌ی معنادار مثبت ( $r=0/43$  و  $P=0/0006$ ) وجود دارد. بررسی رابطه‌ی معنادار بین تک تک مولفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی نشان داد که بیشترین و کمترین رابطه به ترتیب شدت بین حمایت مدیریت و مدیریت دانایی ( $r=0/48$  و  $P=0/0005$ )، خلاقیت فردی و مدیریت دانایی ( $r=0/41$  و  $P=0/0006$ )، سبک رهبری و مدیریت دانایی ( $r=0/38$  و  $P=0/0006$ )، تعلق سازمانی و مدیریت دانایی ( $r=0/24$  و  $P=0/001$ )، تحمل تعارض و مدیریت دانایی ( $r=0/18$  و  $P=0/01$ ) وجود داشت.

## بحث

وضعیت فرهنگ سازمانی از سوی کارکنان در حد متوسطی برآورد گردید که از این نظر یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعه‌ی هدایتی (۱۲) در رابطه با فرهنگ سازمانی

موفقیت انجام خواهد شد. وجود رابطه‌ی همبستگی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی در این مطالعه با یافته‌های حسینی (۷)، کرمی (۹)، عسگری (۸)، پاولین و ماسون (۱۴) و راستوگی (۱۵) هم‌خوانی داشت.

در اکثر مطالعات صورت گرفته در رابطه با فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی، سبک رهبری و حمایت مدیریت بیش از سایر مولفه‌های فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار گرفته، سایر مولفه‌ها از جمله خلاقیت فردی، سیستم پاداش، تعلق سازمانی، ارتباطات سازمانی و تحمل تعارض در رتبه‌های بعدی جای دارند.

### نتیجه‌گیری

تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانایی به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت، وجود یک فرهنگ ضعیف و فاقد انعطاف در سازمان موجب می‌شود که کارکنان سازمان به رویه‌های موجود سازمانی عادت کنند و هیچ‌گونه تمایلی به نوآوری و خلق ایده‌های جدید نداشته باشند و از طرف دیگر از تسهیم دانسته‌های خود با دیگران و تبدیل آن دانسته‌ها به مهارت‌هایی که بتواند در حل مشکلات سازمان موثر باشند، ترس دارند در حالی که یک فرهنگ پویا و منعطف که اعضای سازمان نسبت به آن شناخت و اعتقاد دارند در برابر تغییرات سریع به خوبی از خود واکنش نشان می‌دهد و سازمان را در مسیر پیشرفت و ترقی قرار می‌دهد. در آخر پیشنهاداتی در رابطه با تقویت فرهنگ سازمانی به منظور استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانایی به شرح ذیل اعلام می‌گردد.

**فرهنگ سازمانی و خلق دانش:** تغییر نگرش و دیدگاه مسئولین نسبت به نقش و جایگاه دانایی، ایجاد فرصت ارتقای دانش شغلی، اعطای استقلال و آزادی شغلی به منظور اغتنای شغلی افراد، به‌کارگیری ابزارهای تشویقی برای کارکنانی که

و انتظارات کارکنان را کاملاً محقق ننموده است. وضعیت خلاقیت فردی در بیمارستان‌ها به گونه‌ای است که در کارکنان ظرفیت بروز افکار نو و خلق ایده‌های جدید به شرط حمایت و تشویق مسئولین و ایجاد فرصت تفکر و تأمل وجود دارد.

کارکنان در رابطه با "حمایت مدیریت" عنوان داشتند که دیدگاه مسئولین نسبت به نیروی انسانی، حمایت و یاری از آنان و همچنین کانال‌های ارتباطی به‌گونه‌ای است که نیازهای شغلی و انتظارات افراد را برآورده نمی‌کند.

امتیاز کم "تحمل تعارض" در بیمارستان‌های مورد مطالعه، نشان می‌دهد که امکان انتقاد صریح در بین کارکنان وجود نداشته و مسئولان بردباری و سعه صدر کافی در برابر اشتباهات زیردستان خود ندارند، به نظر می‌رسد دلیل آن وجود تفاوت‌های عملکردی، سطوح مختلف تحصیلاتی و نقش‌های متنوع شغلی در بین کارکنان بیمارستان و یا سبک رهبری آمرانه می‌باشد. کارکنان بیمارستان‌ها وضعیت مدیریت دانایی را ضعیف برآورد کردند. نتایج پژوهش حسینی (۷) در دانشگاه تربیت مدرس و کرمی (۹) در مرکز بهمن خودرو در رابطه با وضعیت مدیریت دانایی نشان داد که در هر دو مطالعه مدیریت دانایی امتیاز متوسطی کسب نموده. مقایسه‌ی وضعیت مدیریت دانایی در بیمارستان‌های مورد مطالعه با سایر سازمان‌ها نشان می‌دهد که مدیریت دانایی در بیمارستان‌ها نسبت به سایر موسسات از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشد، که می‌تواند ناشی از تفاوتی باشد که در دیدگاه مسئولین و نوع فعالیت سازمان‌ها وجود دارد.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی رابطه‌ی همبستگی وجود دارد، فرهنگ سازمانی به‌عنوان شخصیت و شالوده‌ی سازمان نقش موثری در برقراری مدیریت دانایی دارد و سازمان برای اینکه بتواند به‌طور موثری دانایی را انتظام بخشیده، در کل سازمان اشاعه دهد، ابتدا باید به فرهنگ سازمانی توجه کند و هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی باشد، استقرار مدیریت دانایی نیز با

فرهنگ سازمانی و حفظ و ذخیره دانایی: تشکیل کارگروه به‌منظور تدوین فرآیندی برای حفظ و نگهداری داده‌ها و اطلاعات در سازمان، به علاوه ضروری است افراد دانش مدار، کلیدی و یا در شرف بازنشستگی در سازمان شناسایی و مدیریت ارشد ترتیبی اتخاذ نماید تا وفاداری و تعلق سازمانی را در این گونه افراد افزایش دهد و در حد امکان از خارج شدن این گونه افراد از سازمان جلوگیری به‌عمل آورد.

عملکرد خوب، نوآوری و خطرپذیری دارند، اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیریت دانایی و تعریف بسته‌های دانایی (Knowledge Package) برای کارکنان. فرهنگ سازمانی و انتقال دانش: ایجاد جو اعتماد در سازمان به‌گونه‌ای که کارکنان خطری را از جانب انتقال دانش شغلی خود به دیگر افراد احساس نکنند، تشویق افراد دانش‌مدار به‌منظور انتقال دانش به سایر افراد و تعریف فرآیندی که بر اساس آن دانش مشتریان بیرونی مورد بهره برداری قرار گیرد.

## References

- 1- Ahmadpor Daryani M. Job Design: Definitions, Opinions, Modes. Tehran. Molef. 1381, P152.
- 2- Bhatt GD. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *J Knowledge Management*. 2002; 16: 31-9.
- 3- Davenport T. Managing customer support knowledge. *California Management review*. 1998; 40: 32.
- 4- Probst G. Managing Knowledge. Building Blinks for Success. NY: John Wiley & sone; 2000.
- 5- Nonaka T, Ikujiro P. The knowledge creating: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Harard business review*. 1997; 3:20-4.
- 6- Batt G. A resource- based perspective of developing organizational capabilities for business transformation knowledge and process management. 2000; 7: 119-29.
- 7- Hosseini Y. Relationship between organization

- culture and knowledge management in Tarbiat Moddares university. Tehran: Tarbiat Moddares university; 2006.
- 8- Asgary N. Relationship between organization structure and knowledge management strategie. Tehran: Tehran university press; 2005.
- 9- Karami M. Relationship between organization culture and knowledge management in Bahman machine factory. Tehran: Tehran university press; 2005.
- 10- Choi B, Lee H. An empirical investigation of knowledge management styles and their effect on corporate performance. 2004. available from: URL: [http://www. Elsevier science. com](http://www.Elsevier science. com).
- 11- Robbinsons SP. Organizational behavior. London: prentice Hall; 1993.
- 12- Hedayati P. Relationship between organization culture and human resource in teaching hospital of Iran. Tehran: Science and research university; 2006.
- 13- Mehrolhasani MH. Relationship between

organization culture and six sigma technique in teaching hospital of Kerman. Tehran: Science and research university; 2006.

14- Paulen D, Mason D. Newzealand knowledge management: barriers and drivers of knowledge management uptake. *J of knowledge management*. 2002; 8.

15- Rastogi P. Knowledge management and intellectional capital- The new virtuous reality of competitiveness, *Human system management*. 2000; 40: 30-4.