

## موانع فرهنگی در تسهیم دانش از منظر مدیریت تغییر

نگار ارمغان<sup>۱</sup>

### چکیده

اجرای مدیریت دانش در یک سازمان تغییرات قابل توجهی در سطوح مختلف سازمانی به همراه دارد، که مدیریت این تغییرات نقش به‌سزایی در موفقیت آن سازمان دارد. این مقاله مدیریت دانش را به‌عنوان یک تغییر جدید در سازمان بررسی نموده و سپس از میان چالش‌های مختلف آن، عوامل فرهنگی مؤثر در تسهیم دانش را شناسایی و بررسی می‌کند. مطالعه میدانی این پژوهش به‌وسیله پرسشنامه در سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران انجام شده‌است. پنج عامل اعتماد، تعهد، رضایت شغلی، یادگیری و ارتباطات سازمانی به‌عنوان عوامل فرهنگی مؤثر در تسهیم دانش شناسایی و بررسی شده‌اند. نتایج نشان می‌دهند که در صورت اجرای مدیریت دانش مقاومت‌های زیادی از سوی افراد صورت خواهد گرفت؛ و به‌منظور رویارویی با مقاومت افراد در اجرای مدیریت دانش، عوامل فرهنگی فوق‌بیشترین مانع و در سطح نه‌چندان مناسبی در سازمان مورد مطالعه ارزیابی شده‌اند. با وجودی که افراد ظاهراً از اجرای این تغییر استقبال کرده و آن را در رشد و پویایی سازمان مؤثر می‌دانند، ولی، در عمل ارزیابی نشان می‌دهد که آمادگی کافی از جنبه تسهیم دانش، در میان افراد، وجود ندارد و در صورت اجرای مدیریت دانش احتمال رویارویی با شکست، بسیار محتمل به نظر می‌رسد.

### کلمات کلیدی:

تغییر، عوامل فرهنگی در تسهیم دانش، مدیریت تغییر، مدیریت دانش.

۱. عضو هیات علمی پژوهشکده مطالعات فناوری‌های نوین، سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران

## مقدمه

امروزه کلمه تغییر به یک واژه مهم و دائمی و یک واقعیت اجتناب ناپذیر در سازمان‌ها تبدیل شده‌است. مدیران از تغییر به‌عنوان راه‌حلی برای تکامل بازار، تکنولوژی، قوانین یا پویایی ضروری در تمام سازمان یاد می‌کنند (دوفور و بورلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ سنز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹). نیاز به تغییر در یک سازمان یعنی از یک طرف زیرسوال بردن وضعیت موجود سازمان، و از طرف دیگر توسعه مهارت‌های فردی و سازمانی به‌نحوی که سازمان را به سوی وضعیت مطلوب‌تر و رضایت‌مندانه‌تری هدایت کند. مدیریت تغییر<sup>۳</sup> نیازمند تعریف پروژه تغییر است. پروژه‌های تغییر عمدتاً در موارد زیر تعریف می‌شوند: خلق و ایجاد یک محصول یا یک خدمت، تغییر سیستم اطلاعاتی، اجرا و پیاده‌سازی یک سازماندهی جدید، توسعه یک استراتژی جدید، به‌کارگیری یا اجرای یک قانون جدید، پیاده‌سازی یک سیستم مدیریتی جدید و .. (برومند، ۱۳۹۲؛ اوتیسیه و موتو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

از طرفی مدیریت دانش از زوایای مختلفی مورد توجه سازمان‌ها قرار می‌گیرد، مانند: تکنولوژی‌های مربوط به خلق دانش، تسهیم دانش، فرهنگ سازمانی، رهبری، معماری دانش، یادگیری سازمانی و ... . بنابراین رویکرد مدیریت دانش یک رویکرد فنی و تک‌بعدی نیست و نمی‌تواند باشد و رویکردهای فرهنگی، مدیریتی و رفتاری نیز از ابعاد دیگر آن است که در اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش نقش بسزایی دارند.

مطالعات متویان و دیگران (متولیان و دیگران، ۱۳۹۱) نشان می‌دهد که شرکت‌های ایرانی در برنامه‌های اجرایی مدیریت دانش موفقیت‌چندانی کسب نکرده‌اند و تاکنون تنها کمتر از ۳۰ درصد شرکت‌ها طرح‌های مدیریت دانش را به مرحله اجرا درآورده‌اند. بیشترین چالش‌ها، در ناحیه ایجاد انگیزه مشارکت در کارشناسان سازمان برای تسهیم دانش (۶۲ درصد)، به‌روزرسانی پایگاه‌های دانش (۵۹ درصد) و ایجاد پیوند بین مدیریت دانش و فعالیت‌های روزمره سازمان (۵۹ درصد) است. بنابراین مشکلات و چالش‌های رده اول، بیشتر ابعاد انسانی و ساختاری می‌باشند که ناشی از عدم توجه به ماهیت مدیریت دانش و موضوعات مرتبط با تغییرات ناشی از آن است. مشکلات ناشی از فناوری اطلاعات و به‌کارگیری نرم‌افزار مناسب و عدم استفاده از دانش، در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند. لذا، مطالعات آن‌ها نشان می‌دهد که، مهم‌ترین چالش‌های پیش‌رو در مدیریت دانش، جلب مشارکت

1. Dufourt & Bourrelly
2. Senge
3. Change Management
4. Autissier & Moutot

کارکنان در تسهیم دانش و پیوند دادن مدیریت دانش با فعالیت‌های جاری سازمان است. ابطحی و صلواتی این موانع را به عوامل انسانی و عوامل فرهنگی، عوامل سیاسی و عوامل فنی و تکنولوژیکی تقسیم‌بندی کرده‌اند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۱۱۱-۱۱۴). ابطحی و آغاز (ابطحی و آغاز، ۱۳۸۷) در مطالعه‌ای نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش تأثیرگذار است و می‌تواند به‌مثابه بستری برای ظهور آن به‌شمار آید. همچنین براساس مطالعات صورت گرفته توسط ربیعی و معالی موانع و چالش‌های متعددی در پیاده‌سازی پروژه‌ها و سیستم‌های مدیریت دانش قابل طبقه‌بندی است که عمدتاً شامل: موانع فرهنگی، موانع منابع انسانی، موانع رهبری، موانع ساختاری، موانع اندازه‌گیری، موانع فرایندی و موانع فناوری می‌باشند (ربیعی و معالی، ۱۳۹۱). لذا پژوهش‌های پیشین و مطالعات و تجربیات صورت گرفته در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش از قبل این موضوع را آشکار کرده‌است که پیاده‌سازی مدیریت دانش دارای چالش‌های متعددی است و جنبه‌های مختلفی باید در این راستا لحاظ گردند.

از طرفی، اجرای مدیریت دانش تغییراتی را از لحاظ رویکرد و نحوه عملکرد افراد در سازمان به همراه دارد که این تغییرات نیازمند مدیریت در اجرا به‌منظور دستیابی به نتیجه مطلوب می‌باشند. اگر این تغییرات به‌نحو مناسبی موردبررسی و تحلیل قرار نگیرند امکان مواجه شدن پروژه با شکست بسیار افزایش می‌یابد؛ لذا یکی از مسائلی که شاید کمتر موردتوجه محققین و مجریان مدیریت دانش قرار گرفته‌است، موضوع مدیریت تغییر و استفاده از آن به‌منظور تحقق و اجرای صحیح پروژه‌ها از جمله مدیریت دانش است. به نظر می‌رسد این موضوع، که شاید یکی از مهم‌ترین مسائل در اجرای مدیریت دانش باشد، در نظر گرفته نمی‌شود. لذا به‌منظور تسهیل اجرای موفق تغییرات ناشی از مدیریت دانش، مدیریت صحیح فرآیند تغییرات سازمانی منتج از آن بسیار ضروری است. اولین قدم در این راستا ارزیابی پروژه است که نشان دهد تا چه اندازه این تغییر در سازمان قابل اجراست.

در کشور ما در حال حاضر مهم‌ترین و اصلی‌ترین نگاه به مدیریت دانش رویکرد ایجاد سیستم‌ها و فناوری آن و دستیابی به نرم‌افزارها و تکنولوژی‌های روز است. احتمالاً تصور می‌گردد با پیاده‌سازی یک تکنولوژی مناسب، مدیریت دانش در سازمان اجرا شده‌است. نکته مهم این است که پیاده‌سازی یک ابزار یا تکنولوژی، موفقیت آن را تضمین نمی‌کند و در موفقیت یک پروژه عوامل بی‌شمار دیگری هستند که نقش مهمی ایفا می‌کنند، از جمله: انتخاب مدل کسب‌وکار مناسب سازمان در برابر سرمایه‌گذاری صورت گرفته، و اینکه پیاده‌سازی این مدل جدید چه تغییراتی را در سازمان به همراه دارد و چگونه

این تغییرات می‌بایست شناسایی و مدیریت گردند.

مدیریت دانش نیز در هنگام اجرا مجموعه تغییراتی به همراه دارد که برای تضمین موفقیت پروژه می‌بایست مدنظر قرار گرفته و مدیریت گردند. بنابراین آنچه گفته شد، اجرای موفق مدیریت دانش نه تنها از طریق کنترل موانع شناخته شده آن بلکه از طریق اعمال همزمان مدیریت تغییر به منظور حل موانع، امکان‌پذیر است.

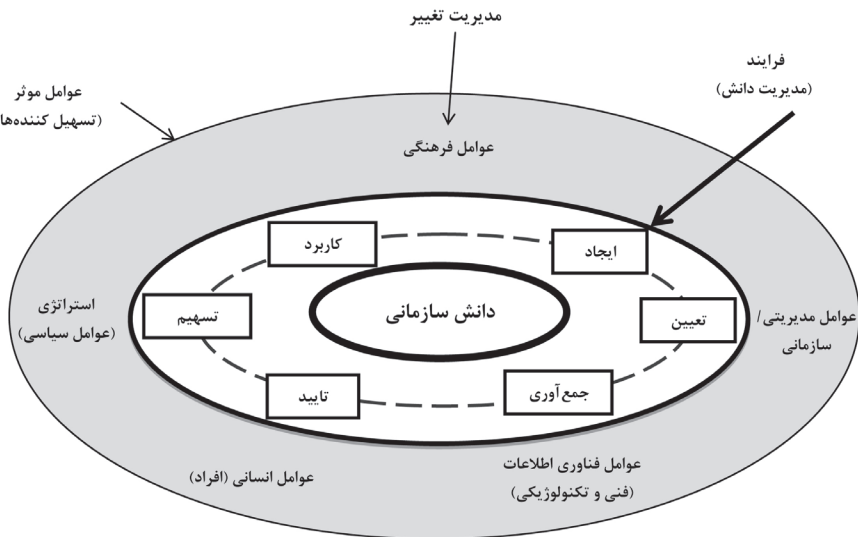
تحقیقات حاکی از این است که فرهنگ سازمانی هم در بسترسازی و زمینه‌سازی برای تسهیم دانش، و هم در تسهیل و تداوم به اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند تأثیرگذار باشد. بسیاری از سازمان‌ها ناگزیرند در فرهنگ سازمانی خود تغییرات اساسی ایجاد کنند برای آنکه از تحقق مدیریت و تسهیم دانش حمایت کنند، زیرا فرهنگ مهم‌ترین عاملی است که تسهیم دانش و سرمایه فکری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هر مدلی برای تسهیم دانش بدون توجه به فرهنگ سازمانی و فرهنگ ملی با شکست مواجه خواهد شد (خاکپور و دیگران، ۱۳۸۸). بنابراین تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش یکی از مهم‌ترین عوامل در مدیریت دانش است. 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 دانش به‌عنوان یک مزیت رقابتی بهره‌گرفت (پژوهان و امیرکبیری، ۱۳۹۰). علاوه‌براین، فرهنگ سازمانی به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان مانع اصلی استقرار مدیریت دانش شناخته می‌شود (بنت و گابریل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹) لذا، فرهنگ سازمانی یکی از اصلی‌ترین عواملی است که در تسهیم دانش و در اجرای پروژه مدیریت دانش بسیار مؤثر است (بامداد صوفی و طاهری، ۱۳۹۱؛ ربیعی و معالی، ۱۳۹۱؛ رضائیان، ۱۳۸۰؛ بردبار و کنجکاو منفرد، ۱۳۹۰؛ ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵؛ ادھیکاری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). در این راستا، ارتباط بین دانش سازمانی، فرایند مدیریت دانش، و عوامل مؤثر در آن و مدیریت تغییر در شکل ۱ نشان داده شده‌است:

این پژوهش بر آن است مدیریت دانش را به‌عنوان یک تغییر جدید در سازمان ارزیابی کند و نشان دهد آیا مدیریت دانش با شرایط فعلی سازمان مورد مطالعه در آن سازمان قابل اجرا خواهد بود؟ سپس عوامل مؤثر در تسهیم دانش، شناسایی شده و در سازمان مورد مطالعه ارزیابی می‌گردند. در این راستا سؤالاتی جدید مطرح می‌گردد که این پژوهش سعی دارد به آن‌ها پاسخ گوید. آیا مدیریت دانش در

1. Bennett & Gabriel

2. Adihikari

سازمان مطالعه شده قابل اجراست؟ آیا مدیریت تغییر در این راستا نقش مؤثری دارد و می‌تواند اجرای مدیریت دانش را امکان‌سنجی کند؟ چه عوامل فرهنگی‌ای در فرآیند تسهیم دانش بر روی افراد یک سازمان تأثیرگذارند؟



شکل ۱. روابط بین دانش سازمانی، مدیریت دانش و مدیریت تغییر (منبع: نگارنده)

این پژوهش سه هدف اصلی را دنبال می‌کند:

۱. شناسایی عوامل فرهنگی که در تسهیم دانش مؤثرند،
  ۲. بررسی مدیریت تغییر در فرایند اجرای مدیریت دانش با توجه به تسهیم دانش و
  ۳. بررسی و مطالعه عوامل فرهنگی شناسایی شده در تسهیم دانش در حوزه مورد مطالعه.
- در این تحقیق به شناسایی عوامل مؤثر در تسهیم دانش پرداخته و نشان داده شده‌است که با ارزیابی مدیریت تغییر، آیا امکان اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود دارد؟ سازمان مورد مطالعه، سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران انتخاب شده‌است.

### پیشینه پژوهش

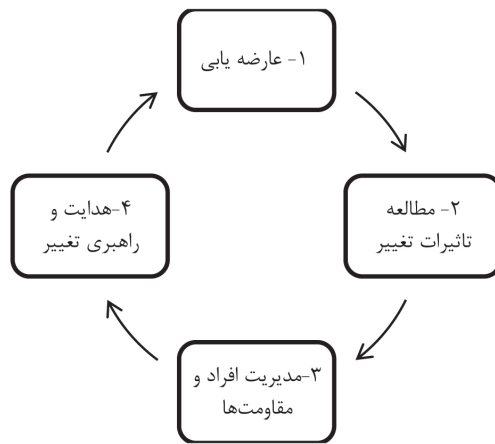
#### مدیریت تغییر

تغییر یکی از مواردی است که در معادلات مدیریتی امروز گسترش یافته‌است، و در نتیجه، مدیریت

تغییر امروزه به یک دانش مدیریتی ضروری و حیاتی در سازمان‌ها تبدیل شده‌است، که گاه این تغییرات، سازمان‌ها را ملزم به تغییر رویکردها و سیاست‌های خود و برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت یا بلندمدت می‌کنند. تغییر، فقط با حرکت و مخالفت در برابر ثبات و پایداری اتفاق می‌افتد. نوع بشر نیاز به ثبات دارد تا بتواند روتین‌ها و عادت‌های خود را ایجاد کند و بتواند در مقابل تغییرات دائم مقابله نماید. مدیریت تغییر عبارت از رسیدگی سیستماتیک و برنامه‌ریزی شده به تغییرات است (شوهم و پری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). مدیریت تغییر، شامل تعیین و برقراری ارزش‌ها، نگرش‌ها، معیارها و رفتارها در درون یک سازمان است که موجب حمایت روش‌های جدید در انجام کارها می‌شود و درعین حال، غالب آمدن بر مقاومت کارکنان در مقابل تغییر را نیز دربرمی‌گیرد (نجف بیگی، ۱۳۸۸). تغییر فقط به معنای آموختن چیز تازه نیست، بلکه همچنین به معنای حذف کردن آموخته‌هایی است که از پیش در ذهن بوده و اینک مزاحم است. ابتدا باید نوعی ناخشنودی وجود داشته باشد تا انگیزه تغییر پدید آید. این ناخشنودی به شکل «تشویش بقاء» بروز می‌کند. یعنی من از برخی جهات از بین می‌روم مگر اینکه تغییر کنم! کرت لوین (۱۹۵۲) این فرایند را «به خودآیی<sup>۲</sup>» می‌نامد (شاین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین، هدف مدیریت تغییر آماده‌سازی افراد برای تغییر به‌منظور کوتاه‌تر کردن زمان یادگیری است که در نتیجه باعث می‌گردد تغییر در زمان کوتاه‌تری صورت گیرد. مدیریت تغییر از چندین مرحله تشکیل شده‌است: عارضه‌یابی تغییر، مطالعه تأثیرات تغییر، سنجش تغییر و مدیریت افراد و هدایت و راهبری تغییر (اوتیسیه و موتو، ۲۰۱۰).

مرحله عارضه‌یابی، اولین مرحله مدیریت تغییر محسوب می‌گردد. این مرحله به شناسایی وضع موجود در سازمان پرداخته، افراد مرتبط با پروژه را شناسایی کرده و میزان اهمیت حضور آن‌ها در پروژه و سطح ریسک در قبول یا رد تغییر را شناسایی می‌کند. در این مرحله، نقشه افراد، امکان به‌دست‌آوردن یک دید کلی از افراد سازمان بر مبنای موقعیت آن‌ها، و میزان تعلق خاطر آن‌ها در پروژه را فراهم می‌کند. این کار همچنین امکان ملاحظه افرادی که نقش حساس‌تر و مهم‌تری در موفقیت پروژه دارند را نیز فراهم می‌سازد. تغییر توسط یک عملکرد بزرگ و واحد صورت نمی‌گیرد، بلکه از بخش‌های مختلف کوچک و متوسط تشکیل شده‌است که با درکنارهم قرار دادن آن‌ها پروژه تغییر صورت می‌گیرد.

- 
1. Shoham & Perry
  2. Bethink
  3. Schein



شکل ۲. مراحل مدیریت تغییر (منبع: نگارنده)

مطالعه تأثیرات تغییر، یکی از مراحل مهم پروژه تغییر است. این مرحله، بین مرحله تحلیل و عارضه یابی و مرحله اجرا، ارتباط برقرار می کند. مطالعه تأثیرات تغییر زمانی آغاز می گردد که محورهای اصلی و هدف پروژه تعریف گردد. تأثیر ناشی از تغییر از زوایای مختلفی مانند تغییرات در حوزه انسانی شامل: سمت ها یا جایگاه های شغلی، فرهنگ، رفتار و قدرت، یا در حوزه سیستمی و تکنیکی، مانند: ابزارها و سیستم ها، مدیریت، روندها و ساختارها را تشکیل می دهند. در این مقاله با توجه به اهداف پژوهش، تأثیرات فرهنگی در تسهیم دانش مورد بررسی قرار خواهند گرفت. مدیریت افراد و مقاومتها مرحله سوم تغییر محسوب می شود. آخرین مرحله، هدایت و راهبری تغییر این امکان را فراهم می کند که انجام فعالیت های مختلف سازمان در چارچوب مدیریت تغییر، میزان تعلق خاطر و شرکت افراد در پروژه و همچنین خطرات پروژه در فازهای مختلف اجرا ارزیابی و مدیریت گردد. ارتباطات و آموزش و ریسک های مرتبط با پروژه از جمله فعالیت هایی هستند که در بخش هدایت و راهبری مورد توجه و بررسی قرار می گیرند (اوتیسیه و موتو، ۲۰۱۳). هدایت و راهبری تغییر در این مقاله مورد مطالعه قرار نخواهد گرفت. مراحل مدیریت تغییر در شکل ۲ نشان داده شده اند.

#### مدیریت افراد و مقاومتها

در اغلب پروژه ها، مدیران پروژه، عمدتاً، بر روی برنامه زمان بندی پروژه و بودجه آن متمرکز هستند

و فکر می‌کنند که مفاهیم «قبول» و «مقاومت» در پروژه در عین حال که دارای اهمیت هستند ولی بالاخره زمان آن را حل خواهد کرد. این رفتار مدیریتی در واقع اشتباهی بیش نیست و اگر مدیران پروژه حس مطلوب را در افراد ایجاد نمایند، افراد هرگز تعلق خاطر به پروژه نخواهند داشت و خود را متعلق به پروژه نخواهند دانست. یک پروژه تغییر همواره می‌تواند با مقاومت‌هایی از طرف افراد روبه‌رو شود. هر تغییری کمابیش باعث ایجاد ترس در افراد می‌گردد، به دلیل اینکه افراد را مجبور می‌کند که عملکرد و روال و روتین‌های قبلی خود را تغییر داده و یک وضعیت جدید را آموزش ببینند و برای یادگیری آن تلاش کنند (ارمغان، ۲۰۱۴). این دو مفهوم در بطن پدیده مقاومت در مقابل تغییر قرار دارد. افراد ممکن است از روی ترس مخالفتی با پروژه نشان ندهند ولی این احتمال وجود دارد که در مورد اجرای آن پروژه هرگز متقاعد نشده باشند، در این صورت فقط تظاهر به موافق بودن نشان خواهند داد. بنابراین، این مقاومت‌ها می‌بایست در طول پروژه، شناسایی و رفع شوند تا مانع انجام صحیح و توسعه پروژه نگردند. در بین کاربرها یا ذی‌نفعان پروژه نیز سه نوع رفتار رایج متفاوت داریم (اوتیسیه و موتو، ۲۰۰۳):

• **افراد پیش‌رو:** کسانی هستند که موافق تغییرند آن‌ها ترغیب‌کننده پروژه تغییر هستند. آن‌ها نه تنها ابراز علاقمندی و حس تعلق خاطر نسبت به پروژه تغییر دارند بلکه سعی در تسهیم آن در بین سایر افراد دارند.

• **افراد غیرفعال:** عده‌ای از افراد به دلایل ترس از قبول مسئولیت، یا در انتظار نتایج متقاعدکننده بودن یا حتی به دلیل عدم فهم دقیق از موضوع ترجیح می‌دهند که خود را در وضعیت خنثی نشان دهند. آن‌ها کسانی هستند که منتظر نتایج متقاعدکننده هستند. آن‌ها ترجیح می‌دهند در امنیت باشند و محافظه‌کارند. لذا، مخالفتی از خود نشان نمی‌دهند ولی در وضعیت انتظار به‌سر می‌برند.

• **افراد مخالف:** این افراد، مخالف پروژه تغییر هستند و به صورت منظم و سیستماتیک دلایل و استدلال‌های مخالف بیان می‌کنند. آن‌ها به دلیل ایدئولوژیکی، سیاسی، یا درگیری (تعارض) شخصی، با پروژه مخالفانند یا بر این باورند که پروژه نباید به صورتی که ارائه گردیده موردقبول واقع شود و می‌بایست ملغی گردد یا به صورت کامل و یا بخشی از آن اصلاح گردد. رفتار آن‌ها کمابیش به صورت گروهی نمایان می‌شود.



### عوامل فرهنگی مرتبط با تسهیم دانش

ادگار شاین (۲۰۰۹) یکی از اولین کسانی است که روی مقوله فرهنگ تحقیق کرده‌است و واژه فرهنگ سازمانی اولین بار توسط او مطرح گردید. در این خصوص شاین می‌گوید: «اگر شما فرهنگ را هدایت نکنید، فرهنگ شما را هدایت خواهد کرد و ممکن است حتی متوجه نشوید که چه بلایی سرتان آمده‌است» و توصیه می‌کند که «هرگز عزم تغییر فرهنگ نکنید و کار را به عزم گشودن گره‌ای از کار سازمان آغاز کنید».

هافستد<sup>۱</sup> (هافستد و هافستد، ۲۰۰۵) فرهنگ را در شش سطح، متمایز می‌کند: ملی، محلی/ نژادی/ دینی/ زبانی، جنسیتی، نسلی، کلاس اجتماعی، کلاس سازمانی. فرهنگ، برنامه‌ریزی ذهنی جمعی است که اعضاء یک گروه را از سایر افراد متمایز می‌کند. در اینجا لازم است که دو واژه «جمعی» و «برنامه‌ریزی ذهنی» توضیح داده شوند. «جمعی» به معنای پیوستن و تسهیم تجربیات زندگی در درون یک جامعه اجتماعی ویژه است که با یک گروه ویژه‌ای به اشتراک گذاشته شده‌است. این گروه می‌تواند خانواده، دوستان، همکاران، آشنایان، افراد از یک ناحیه جغرافیایی، افراد یک کشور، یا گروه‌های دیگر باشند. «برنامه‌ریزی ذهنی»، می‌تواند مانند تمام تجربیات زندگی یک فرد باشد که این تجربیات با یکدیگر مرتبط هستند و ایده‌آل‌های آن فرد، مفاهیم اخلاقی و نحوه انجام کارها توسط آن فرد را توصیف می‌کند (هاگ<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۱۰).

دانش ضمنی نیز به صورت یک زمینه فرهنگی، عاطفی، و شناختی که ما فقط در حاشیه از آن آگاه هستیم در نظر گرفته می‌شود (استنمارک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). از نظر نوناکا و کنو<sup>۴</sup> (۱۹۹۸)، دانش ضمنی دارای دو بعد است: ۱- بعد تکنیکی و فنی، که شامل مهارت‌های فردی است و ۲- بعد شناختی، که متشکل از باورها، آرمان‌ها، ارزش‌ها، طرح‌ها و مدل‌های ذهنی است که عمیقاً در ما ریشه دوانده و ما اغلب آن‌ها را جزء بدیهیات در نظر می‌گیریم.

درواقع، در بعد شناختی است که مسائل فرهنگی، که وابسته به ارزش‌ها، باورها و مدل‌های ذهنی افراد است، نمود پیدا می‌کند. مطالعات صورت گرفته در دوازدهمین نشست در کنفرانس بین‌المللی

1. Hoftstede
2. Haag et al.
3. Stenmark
4. Nonaka & Konno

سازمان ملل در خصوص مدیریت دانش و منابع انسانی (۲۰۱۲)<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که یک فرهنگ پشتیبان مدیریت دانش، فرهنگی است که در موارد زیر بتواند ارزش افزوده ایجاد نماید: ۱- شبکه‌ها و مخاطبین گسترده در بیرون و درون ۲- احترام افراد به یکدیگر، ۳- خلاقیت و نوآوری، ۴- اعتماد، ۵- تبادل ایده و اطلاعات، ۶- سیستم‌ها و روندهای با پایه‌ای مستحکم، ۷- آموزش و بهبود مستمر. یک مطالعه میدانی مدیریت دانش که توسط تعدادی از شرکت‌های پیشرو پیاده‌سازی شده‌است، نشان می‌دهد که، اولین اولویت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در یک سازمان ساختن یک فرهنگ سازمانی مناسب است که بر پایه اعتماد دو جانبه بین افراد و سازمان باشد. بنابراین موضوع اعتماد یکی از مهم‌ترین مسائل مدیریت دانش موفق است (راب و ون ویچ، ۲۰۰۴).

اگر یک برنامه تغییر، نتایج متقاعدکننده‌ای را کسب نماید، اغلب متوجه می‌شویم که یک فعالیت هوشمندانه‌ای بر روی فرهنگ موجود آن سازمان صورت گرفته‌است. تغییر شامل درک ارزش‌های حاضر در فرهنگ موجود است. پیاده‌سازی یک فرهنگ مدیریت دانش به کمک این رویکرد فرض را بر این می‌گذارد که سیستم‌ها و فرایندها و نحوه کارکرد آن‌ها اصلاح گردد. موانع فرهنگی از جمله مواردی است که مجربان دانش در اجرای مدیریت دانش با آن مواجه‌اند. مطالعات نشان می‌دهد که تسهیم دانش از جمله مواردی است که افراد در مدیریت دانش با آن مقابله می‌کنند. عواملی نظیر اعتماد، تعهد، رضایت شغلی، یادگیری، ارتباطات سازمانی از جمله مهم‌ترین عواملی هستند که در فرهنگ سازمانی در تسهیم دانش مؤثرند (سیفالهی و داوری، ۱۳۸۸؛ رضاییان فردویی و قاضی‌نوری، ۱۳۸۹؛ بامدادصوفی و طاهری، ۱۳۹۱؛ قلیچ‌لی، ۱۳۸۹؛ حسنوی و دیگران، ۱۳۹۰؛ رمضان و حسنوی، ۱۳۹۰؛ پرکس، ۲۰۱۲؛ راب و ون ویچ، ۲۰۰۴).

## روش پژوهش

پژوهش صورت گرفته به صورت کمی و با استفاده از مطالعه میدانی صورت گرفته‌است، از نظر زمان وقوع حال‌نگر است که وضعیت سازمان را از لحاظ یک موضوع در زمانی که اطلاعات گردآوری می‌گردد توصیف می‌کند. در این پژوهش، پرسشنامه‌ای تدوین شده و به مطالعه ارزیابی مدیریت تغییر در

1. Gestion des connaissances et des ressources humaines pour une bonne application du droit de la concurrence. (9-11 juillet 2012). Conférences des nations unies sur le commerce et le développement , rev.1. Genève.

2. Raub & Von Wittich

3. Prax

فرایند اجرای مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه پرداخته شده است تا اثرات آن و نتایج تأثیرات تغییرات در آن حوزه مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. مطالعات و گردآوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و همچنین منابع کتابخانه‌ای (کتب، مقالات، گزارش‌ها و سایر مستندات) و مشاهده، صورت گرفته است. سپس به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. با توجه به اینکه مدیریت دانش یکی از اولویت‌های پژوهشی-اجرایی سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران است، لذا بررسی مدیریت تغییر در اجرای مدیریت دانش در این سازمان انتخاب شده است.

### ابزارهای اندازه‌گیری مورد استفاده در تحقیق

در این تحقیق برای کسب اطلاعات و داده‌های تحقیق از پرسشنامه به‌عنوان ابزار اندازه‌گیری تحقیق استفاده شده است. بخشی از این پرسشنامه برگرفته از مدل استاندارد فرانسوی در مدیریت تغییر بوده (اوتیسیه و موتو، ۲۰۱۰) (اوتیسیه و موتو، ۲۰۱۳) و بخش دیگری که مربوط به جوانب فرهنگی در تسهیم دانش است که با توجه به شاخص‌های تعیین شده در ادبیات پژوهش طراحی گردیده است. در این پرسشنامه، سؤالات به صورت بسته-پاسخ و متشکل از ۸۹ سؤال در نظر گرفته شده‌اند؛ بدین معنی که هر بخش مجموعه‌ای از گزینه‌ها را ارائه می‌دهد تا پاسخ‌دهنده از میان آن‌ها یکی را انتخاب کند. بخشی از پاسخ‌ها براساس طیف لیکرت امتیازدهی شده‌اند. عدد صفر به معنای «بدون اهمیت»، یک به معنای «اهمیت بسیار کم»، دو، «اهمیت کم»، سه، «اهمیت متوسط»، چهار، «اهمیت زیاد»، و عدد پنج به معنای «اهمیت بسیار زیاد» سنجیده شده‌اند. پرسشنامه بسته-پاسخ، در پنج بخش طراحی شده است: از بخش یک تا چهار مربوط به مدیریت تغییر در مدیریت دانش، و بخش پنجم مربوط به جوانب فرهنگی در تسهیم دانش در نظر گرفته شده است. هر کدام از بخش‌های پرسشنامه به‌منظور هدف خاصی به صورت زیر طراحی شده‌اند:

۱. بخش نقشه افراد، به این موضوع می‌پردازد که چقدر واحدهای مختلف در یک سازمان در پروژه مدیریت دانش (پروژه تغییر)، درگیر هستند. درجه اهمیت درگیری آن‌ها، به سه سطح کم اهمیت، لازم یا حیاتی تقسیم می‌شود. همچنین سطح ریسک پروژه، از زاویه میزان مقاومت افراد در برابر قبول پروژه، درخواست اصلاح یا رد پروژه مورد بررسی قرار می‌گیرد. اطلاعات این بخش در دو بخش تحلیل می‌شود: الف- واحدهای مختلف سازمان در چه سطح اهمیتی برای انجام این پروژه قرار دارند، ب- همچنین سطح ریسک آن‌ها از جنبه، احتمال موافقت یا رد پروژه، به چه صورت

ارزیابی می‌شود.

۲. بخش مطالعه تأثیرات تغییر، به بررسی عواملی که تحت تأثیر پروژه مدیریت دانش در حوزه انسانی، تغییر خواهند کرد و میزان درگیری آن‌ها می‌پردازد.

۳. در بخش سؤالات رفتاری تعیین می‌گردد رفتار افراد در پروژه چگونه است؟ چه تعداد از افراد در این پروژه پیشرو و موافق، غیرفعال، یا مخالف هستند.

۴. بخش سنجش تغییر نشان می‌دهد در کل چقدر پروژه مدیریت دانش در سازمان پتانسیل و قابلیت اجرا دارد.

۵. بخش پنجم بررسی عوامل فرهنگی مرتبط با تسهیم دانش، در اجرای پروژه مدیریت دانش است. این بخش به بررسی پنج عامل که در تسهیم دانش مؤثرند می‌پردازد. این عوامل به ترتیب اعتماد، تعهد، رضایت شغلی، یادگیری و ارتباطات سازمانی شناسایی شده‌اند. در طراحی سؤالات این بخش منابع مختلف مورد مطالعه قرار گرفته‌اند و فاکتورهایی که هر کدام از این پنج مؤلفه را توصیف می‌کنند، شناسایی و استخراج شده‌اند (قراملکی، ۱۳۸۸؛ نیازآذری و تقوایی یزدی، ۱۳۸۹؛ سیفالهی و داوری، ۱۳۸۷؛ هاگ و دیگران، ۲۰۱۰؛ شاین، ۲۰۰۹). در کل در این بخش ۵۷ سؤال طراحی شده‌است که پنج مؤلفه فوق را ارزیابی می‌کنند. به دلیل اینکه این پژوهش به عوامل فرهنگی مؤثر در تسهیم دانش تأکید دارد، لذا، روایی و پایایی این بخش به صورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفته‌است. آلفای کرونباخ این بخش ۰/۹۷ پایایی بسیار عالی بدست آمده‌است.

### روایی و پایایی

به منظور اندازه‌گیری روایی پرسشنامه از روایی صوری یعنی از نظر خبرگان استفاده گردیده‌است که صحت و روایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. برای سنجش پایایی پرسشنامه از تکنیک آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده‌است. آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۱۱ پایایی بسیار عالی، بدست آمده‌است.

### جامعه آماری و شیوه گردآوری اطلاعات

نظر به اینکه مطالعه موردی این پژوهش، سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران است، لذا جامعه آماری این پژوهش، گردآوری داده‌ها از طریق شمارش کامل افراد (تمام شمار) بوده، به عبارتی کلیه

اعضاء هیات علمی، مدیران و معاونین آن‌ها و رؤسای ادارات را شامل می‌شود. حجم جامعه آماری برابر ۱۴۱ نفر است. شیوه گردآوری اطلاعات از طریق پرسشنامه است. مجموعه ارسال شده شامل ۱۴۱ پرسشنامه است. از این تعداد ۱۰۴ پرسشنامه معادل ۷۴٪ پاسخ داده شده است.

### نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

در مرحله بعد به منظور تحلیل پرسشنامه‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. در این مرحله، ابتدا داده‌های بدست آمده توسط پرسشنامه‌ها، آماده‌سازی، یکسان‌سازی و طبقه‌بندی شده است. پرسشنامه‌ها به منظور ارسال به افراد به دو گروه اصلی تقسیم‌بندی شده‌اند. گروه اول، که شامل بخش‌های یک تا پنج هستند، برای مدیران، رؤسا و معاونان آن‌ها ارسال شده است. گروه دوم، که شامل پرسش‌های از بخش دوم تا پنجم هستند برای سایر افراد ارسال گردیده است. در تحلیل پرسشنامه بخش اول آن به صورت جداگانه موردارزیابی و تحلیل قرار گرفته است. ولی سایر اطلاعات بخش‌های پرسشنامه هر دو گروه، با یکدیگر در نرم‌افزار SPSS تعریف و ثبت شده‌اند. سپس هر بخش از پرسشنامه به صورت تفکیک شده مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

### تجزیه و تحلیل و آنالیز داده‌ها

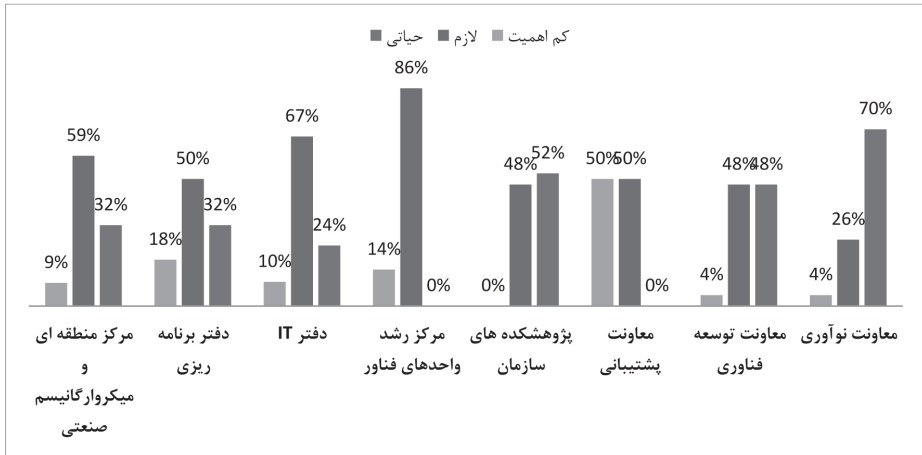
نتایج بدست آمده از پاسخ‌های پرسشنامه، به صورت زیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند:

#### بخش نقشه افراد

در این بخش از پرسشنامه به بررسی سطح اهمیت اجرای مدیریت دانش در هر یک از واحدها و همچنین، سطح ریسک‌پذیری‌اش در کلیه واحدهای سازمان پرداخته شده است. این بخش توسط مدیران واحدهای مختلف و معاونین آن‌ها موردارزیابی قرار گرفته است.

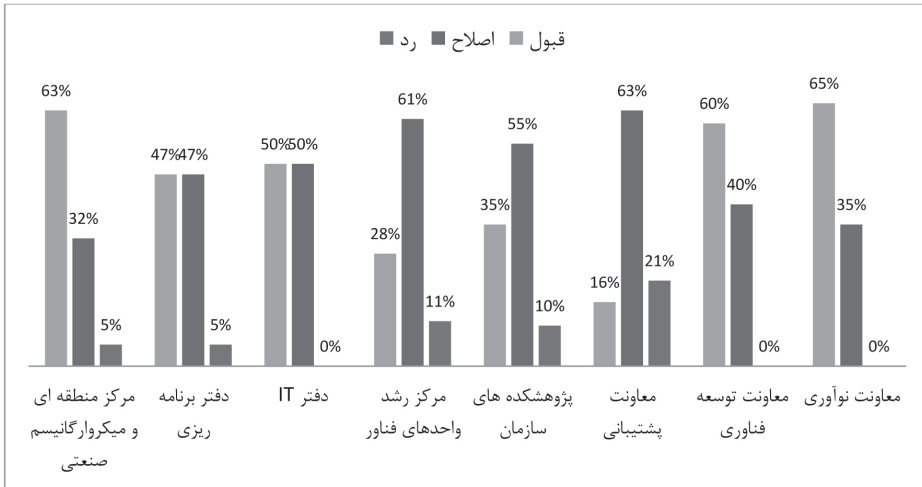
نتایج نشان می‌دهند که مدیران اکثر واحدها اجرای مدیریت دانش را «حیاتی» یا «لازم» ارزیابی نموده‌اند. معاونت نوآوری نیاز به مدیریت دانش را با ۷۰٪، بیشترین امتیاز، «حیات» ارزیابی کرده است و پس از آن پژوهشکده‌های سازمان با ۵۲٪ «حیاتی» در موقعیت دوم قرار دارند. مرکز رشد واحدهای فناوری این نیاز را با ۸۶٪ «لازم» می‌داند. بقیه واحدها نیز با درصدهای پایین‌تر در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند. این نیاز تنها در بخش معاونت پشتیبانی و منابع انسانی نسبت به بقیه بخش‌ها کم اهمیت‌تر

و به میزان ۵۰٪ ارزیابی شده‌است و در سایر واحدها این میزان بین صفر تا ۲۰٪ نوسان می‌کند. در مجموع آمار نشان‌دهنده آن است که اکثریت بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان به صورت مشخصی نیاز به اجرای مدیریت دانش را در بخش خود احساس می‌کنند (شکل ۳)



شکل ۳. میزان اهمیت اجرای مدیریت دانش از نظر واحدهای سازمان

همچنین، نتایج به‌دست‌آمده در خصوص ریسک اجرای مدیریت دانش در سه سطح قبول، اصلاح یا رد آن از نظر مدیران و معاونین واحدهای مختلف سازمان مطابق شکل ۴ ارزیابی شده‌است:

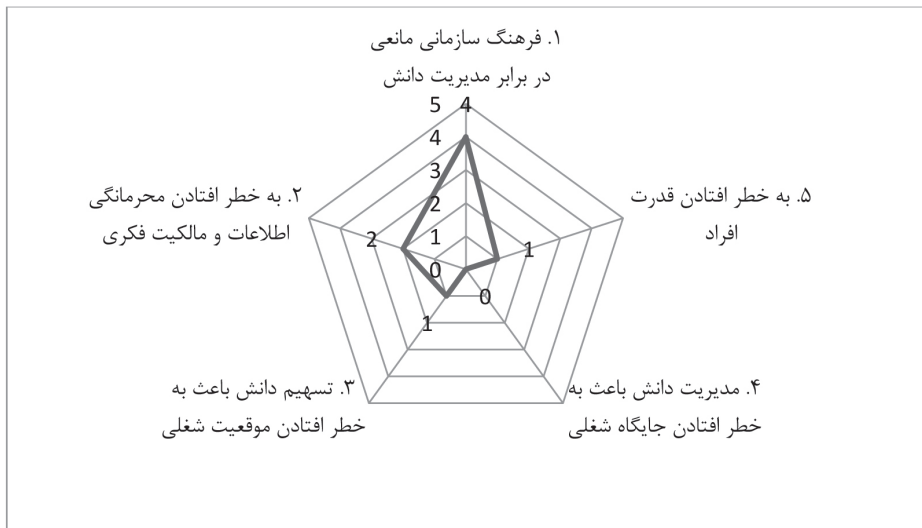


شکل ۴. سطح ریسک اجرای مدیریت دانش در واحدهای مختلف

در این ارزیابی، واحدهای معاونت نوآوری، معاونت توسعه فناوری، دفتر IT، و مرکز میکروارگانیسم صنعتی، میزان قبول افراد برای اجرای پروژه را بالاتر از ۵۰٪ ارزیابی نموده‌اند. معاونت پشتیبانی، پژوهشکده‌های سازمان و مرکز رشد واحدهای فناوری، با بیش از ۵۰٪ بر این باورند که اجرای مدیریت دانش با انجام اصلاحاتی در آن واحدها قابل اجرا خواهد بود. احتمال رد اجرا عمدتاً درصد کمی و حتی در برخی از واحدها صفر برآورد شده‌است. در مجموع مدیران و معاونین بخش‌های مختلف این تغییر را مهم ارزیابی نموده و بر این باورند که اجرای آن در واحدها میسر بوده و ریسک عدم موفقیت آن را بسیار پایین می‌دانند. از نظر آن‌ها مدیریت دانش در سازمان قابل اجرا می‌باشد.

#### بخش مطالعه تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش

در این بخش به ارزیابی میزان تأثیرات ناشی از اجرای مدیریت دانش بر تغییر در حوزه انسانی پرداخته شده‌است. شکل ۵، نشان می‌دهد که افراد سطح سازمان، «فرهنگ سازمانی مانعی در برابر مدیریت دانش است» را دارای اهمیت زیاد یعنی امتیاز چهار، ارزیابی کرده‌اند و فرهنگ جاری در سازمان، در حال حاضر به‌عنوان بیشترین مانع در اجرای مدیریت دانش دیده می‌شود، بدین معنی که در صورت اجرای مدیریت دانش مقاومت‌های زیادی از سوی افراد خواهد شد.

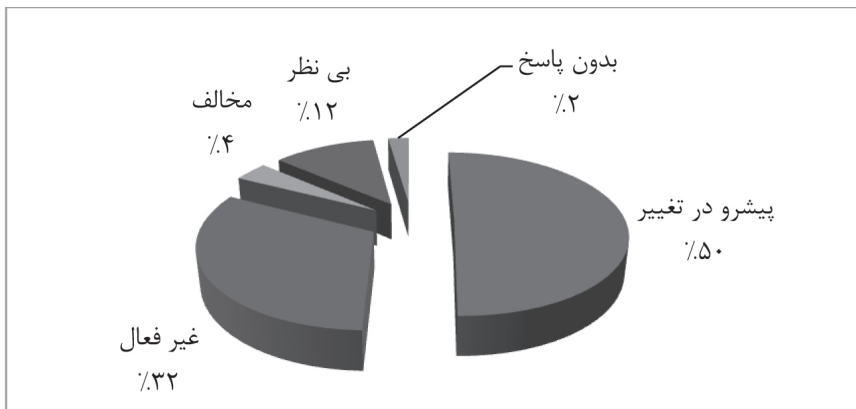


شکل ۵. نمودار راداری میزان تأثیر ناشی از تسهیم دانش بر تغییرات در حوزه انسانی

این بخش به صورت دقیق تر در بخش عوامل فرهنگی پرسشنامه بررسی و تحلیل شده است. پس از آن به ترتیب، «به خطر افتادن محرمانگی اطلاعات و مالکیت فکری امتیاز دو، اهمیت کم، و سپس «تسهیم دانش باعث به خطر افتادن موقعیت شغلی (از دست دادن شغل)» و «به خطر افتادن قدرت افراد» با امتیاز یک، اهمیت بسیار کم در مرحله بعدی قرار دارند. جایگاه شغلی افراد (از نظر سمت و پست سازمانی)، با امتیاز صفر، عدم به خطر افتادن موقعیت و جایگاه آن‌ها را نشان می‌دهد. کارکنان خطری احساس نمی‌کنند و اجرای مدیریت دانش را مانعی در این امر نمی‌دانند.

### بخش سوالات رفتاری

نتایج این بخش نشان می‌دهد که در شرایط فعلی برای اجرای پروژه مدیریت دانش رفتار افراد به صورت زیر خواهد بود: ۵۰٪ از افراد پیشرو، ۳۲٪ از افراد غیر فعال، ۴٪ از افراد مخالف تغییر و ۱۲٪ از افراد بی‌نظر و ۲٪ پاسخی در این خصوص ارائه نکرده‌اند (شکل ۶).



شکل ۶. نتایج رفتاری تغییر

### بخش سنجش تغییر

اولین هدف در مدیریت تغییر ایجاد یا افزایش میزان تعلق خاطر به پروژه توسط افرادی است که درگیر پروژه تغییر هستند. سنجش تغییر، روشی است که می‌توان به وسیله آن میزان تعلق خاطر افراد به پروژه را ارزیابی نمود. این میزان تعلق خاطر افراد به پروژه به صورت زیر ارزیابی می‌شود (اوتیسیه و موتو، ۲۰۱۳):

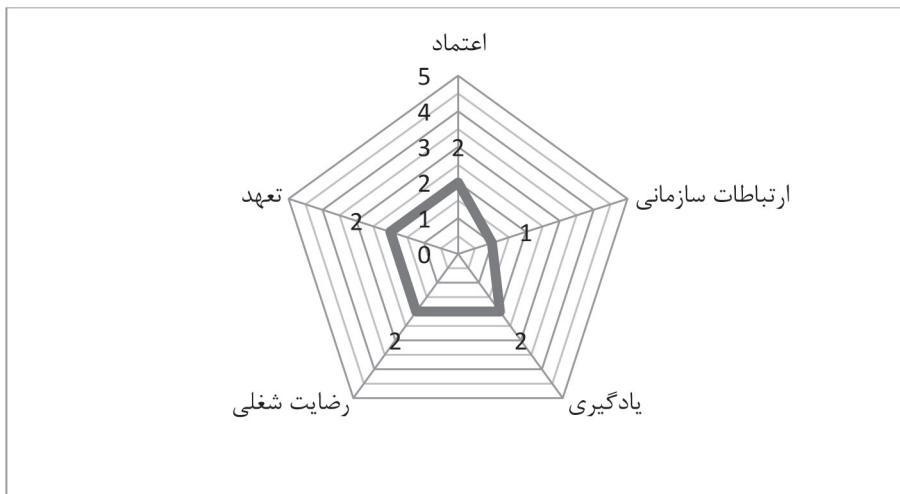


- امتیاز کمتر از ۲۰ نشان‌دهنده وضعیتی است که سازمان به‌صورت واضح تغییر پیشنهادی را رد می‌کند،
  - امتیاز بین ۲۰ تا ۴۰ مربوط به عدم درک هدف تغییر است،
  - امتیاز بین ۴۰ تا ۶۰ به معنی این است که برخی از شرایط و ابزارها برای رسیدن به تغییر موردنظر نیازمند توضیحات تکمیلی هستند،
  - امتیاز بین ۶۰ تا ۸۰ به‌منزله نشانه مثبتی از سطح مناسبی از قبول تغییر است،
  - امتیاز بالای ۸۰ به معنی قبول تغییر است و نشان‌دهنده این است که سازمان توانسته پویایی بالقوه‌ای از تغییر را ایجاد کند. به‌علاوه این پویایی درجه‌ای از نوآوری را در ساختار نشان می‌دهد.
- براساس امتیاز کسب‌شده توسط پرسشنامه در ارزیابی وضعیت تغییر موردنظر، که در اینجا مدیریت دانش است، نتایج حاصل از این سنجش در سازمان، معادل ۷۵ امتیاز است. این عدد به معنای این است که نشانه مثبتی از قبول تغییر در سازمان وجود دارد.

#### بخش بررسی عوامل فرهنگی مرتبط با تسهیم دانش

در این بخش از پرسشنامه پنج فاکتور مهم در تسهیم دانش اعتماد، تعهد، رضایت شغلی، یادگیری و ارتباطات سازمانی موردبررسی قرار گرفته‌اند. هر کدام از این فاکتورها از مجموعه سؤالاتی تشکیل شده‌اند که در کل برای این بخش ۵۷ سؤال طراحی شده‌است. پاسخ‌های آن‌ها اهمیت هر یک از پنج مورد فوق را ارزیابی می‌کند. پاسخ‌ها در طیف لیکرت امتیازدهی شده‌اند.

در خصوص تغییرات فرهنگی، نتایج نشان می‌دهد که پنج فاکتور اصلی، اعتماد، تعهد، رضایت شغلی، یادگیری و ارتباطات سازمانی در تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش بیشترین نقش را دارا هستند. همانگونه که در شکل ۷ نشان داده شده‌است ارتباطات سازمانی با میانه یک از پنج دارای کمترین میزان اهمیت بوده، پس از آن به‌ترتیب رضایت شغلی، اعتماد، یادگیری و تعهد با میانه دو، از پنج در مراتب بعدی قرار دارند. این نتایج حاکی از آن است که فاکتورهای فوق به‌طورعمومی در سطح اهمیت بسیار پایینی ارزیابی شده‌اند و حائز اهمیت چندانی در سازمان نمی‌باشند.



شکل ۷. جمع‌بندی عوامل فرهنگی در سازمان

### نتیجه‌گیری

**اختلاف بین ادراکات مدیران و یافته‌های تحقیق:** نتایج نشان می‌دهند که مدیران و معاونین بخش‌های مختلف کلیه واحدها، کمابیش اجرای مدیریت دانش در واحد خود را «لازم» و حتی «حیاتی» ارزیابی می‌کنند. در این میان تنها در واحد پشتیبانی و منابع انسانی این ضرورت کمرنگ‌تر از سایر واحدها ارزیابی شده‌است. واحدهای مختلف عمدتاً، سطح ریسک، عدم‌پذیرش اجرای پروژه مدیریت دانش را در سازمان مطالعه شده کم ارزیابی نموده‌اند و به نظر آن‌ها مقاومت زیادی در سازمان در برابر اجرای پروژه وجود نخواهد داشت. درحالی‌که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد اجرای مدیریت دانش سطح ریسک بالایی دارد و به‌نظر می‌رسد که کارکنان در این پروژه همراهی کافی را نخواهند کرد و به‌ویژه در تسهیم دانش مقاومت‌های زیادی وجود خواهد داشت.

**اختلاف بین نتایج رفتاری و یافته‌های فرهنگی:** با وجودی‌که نتایج حاصل از ارزیابی رفتاری نشان می‌دهد افراد سازمان از اجرای این پروژه و تغییر استقبال می‌کنند و احساس می‌کنند این تغییر در رشد و پویایی سازمان مؤثر است، ولی از طرف دیگر، ارزیابی ضعیف فرهنگی در تسهیم دانش نشان می‌دهد که آمادگی کافی از نظر فرهنگی برای اجرای موفق مدیریت دانش به‌ویژه در حوزه تسهیم دانش وجود ندارد و در صورت اجرای پروژه مدیریت دانش احتمال رویارویی پروژه با شکست،

بسیار محتمل به نظر می‌رسد. لذا، سازمان می‌بایست بر روی جنبه‌های فرهنگی که در تسهیم دانش نقش بالقوه‌ای دارند، سرمایه‌گذاری بیشتری نماید. در صورتی که امنیت روانی مناسب‌تری در جنبه‌های مذکور در افراد احساس شود بر میزان مشارکت و همراهی افراد در پروژه بسیار مؤثر خواهد بود. این پژوهش به بررسی لزوم مدیریت تغییر در فرایند اجرای مدیریت دانش پرداخته‌است. در خصوص اینکه آیا مدیریت تغییر در اجرای موفق مدیریت دانش نقش مؤثری دارد، در این مقاله نشان داده‌شد که مدیریت تغییر در فرایند اجرای مدیریت دانش، نه تنها باعث شناسایی مقاومت‌های ناشی از اجرای پروژه می‌گردد، بلکه، با ارزیابی مدیریت تغییر اجرای موفق آن نیز امکان‌سنجی می‌شود. ارزیابی مدیریت تغییر در مدیریت دانش باعث می‌شود که ابتدا وضعیت موجود سازمان شناسایی گردد، سپس عواملی که در اجرای مدیریت دانش تحت‌تأثیر قرار می‌گیرند بررسی و مشخص شده و در نهایت براساس نتایج بدست آمده پلان یا برنامه سازمان برای عبور از موانع و اجرای پروژه تعریف گردد. لذا، با توجه به اهداف تعیین‌شده در ابتدای مقاله مشخص گردید که اجرای پروژه مدیریت تغییر همزمان با پیاده‌سازی مدیریت دانش یک ضرورت به‌نظر می‌رسد و اجرای مستقل مدیریت دانش بدون در نظر گرفتن ملزومات مدیریت تغییر احتمال شکست در پروژه‌های مدیریت دانش را به شدت افزایش می‌دهد.

در این پژوهش از میان چالش‌ها و موانع مختلف اجرای مدیریت دانش، به چالش‌ها و موانع فرهنگی مؤثر در فرایند تسهیم دانش پرداخته شده‌است. در این تحقیق عوامل تغییر به عبارتی عوامل و چالش‌های فرهنگی که سازمان باید مورد توجه قرار دهد، مورد شناسایی و بررسی قرار گرفته‌اند. در این پژوهش با توجه به اهداف پژوهش، ابتدا عوامل مؤثر در تسهیم دانش، اعتماد، تعهد، رضایت شغلی، یادگیری، ارتباطات سازمانی شناسایی گردید. با استفاده از پرسشنامه ضمن ارزیابی مدیریت تغییر، این عوامل شناسایی شده نیز در سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. نتایج حاکی از آن است، با اینکه مدیران سازمان و معاونین آن‌ها کمابیش اجرای مدیریت دانش در واحد خود را «لازم» یا «حیاتی» ارزیابی می‌کنند و نتایج تغییرات رفتاری افراد نیز نشان‌دهنده این است که ۵۰ درصد افراد در این تغییر پیشرو هستند و سنجش تغییر نیز معادل ۷۵ امتیاز، وجود نشانه مثبتی از قبول تغییر در سازمان را نشان می‌دهند، ولی نتایج فرهنگی ارزیابی شده در سطح سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران نشان‌دهنده آن است که پنج فاکتور اصلی، اعتماد، تعهد، رضایت شغلی، یادگیری و ارتباطات سازمانی که در تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش بیشترین نقش را دارا

هستند به‌طور عمومی در سطح پایین و حائز اهمیت ضعیفی در سازمان ارزیابی شده‌اند. در نتیجه، به دلیل اهمیت پایین این عوامل در سازمان در صورت اجرای مدیریت دانش، تسهیم دانش در سازمان به صورت مؤثری صورت نخواهد گرفت و در نهایت به شکست مدیریت دانش منجر خواهد شد. به صورت عمومی پیشنهادات ارائه شده در این خصوص به صورت کلی و همچنین در خصوص تک تک مؤلفه‌ها به‌صورت زیر می‌باشند:

- پیشنهاد می‌شود که سازمان بر روی جنبه‌های فرهنگی که در تسهیم دانش نقش بالقوه‌ای دارند، تمرکز بیشتری داشته باشد. تنها در صورتی که به نیاز افراد در موارد بررسی شده فوق پاسخ داده شود، میزان مشارکت و همراهی افراد در اجرای مدیریت دانش بسیار محسوس خواهد بود، لذا می‌بایست زمینه‌هایی که جنبه‌های فرهنگی در تسهیم و به‌اشتراک‌گذاری دانش در سازمان را تقویت می‌کنند و در پرسشنامه نیز مطرح و مورد بررسی قرار گرفته‌اند مورد توجه ویژه سازمان قرار گیرند.
- در خصوص مؤلفه اعتماد، نتایج نشان می‌دهند که تقویت عوامل ذیل که در پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفتند، در افزایش اعتماد کارکنان به سازمان مؤثر است: مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی، پایبندی به تعهدات سازمانی، پاسخگو بودن در مقابل مسئولیت محول شده، وجود فضای انتقادپذیر و بدون تنبیه، وجود رابطه برد-برد بین مسئولین و کارکنان، افزایش کیفیت خدمات ارائه‌شده، مسئولیت‌پذیری مدیران در قبال تصمیم، مواجهه صادقانه و صریح با کارکنان، آزادی عمل در اختیارات افراد در انجام امور خود، امانت‌داری در اطلاعات علمی و رعایت حقوق مالکیت فکری، اطلاع‌رسانی صحیح و آگاهی به موقع به کارکنان در امور مختلف.
- در خصوص عامل تعهد، نتایج نشان می‌دهند که تقویت عوامل ذیل که در پرسشنامه بررسی شده، در افزایش تعهد کارکنان به سازمان می‌تواند بسیار مؤثر باشد: پایبندی به قوانین و مقررات، افزایش حساسیت افراد برای تلاش و توسعه سازمان (وفاداری سازمانی)، ارجحیت منافع سازمانی بر منافع شخصی، ذکر خیر از سازمان، حساسیت به کامیابی سازمانی، پایبندی به قراردادها.
- در خصوص مؤلفه رضایت شغلی، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهند که تقویت عوامل ذیل در افزایش رضایت شغلی کارکنان به احتمال زیاد بسیار مؤثر خواهند بود: ایجاد فرصت‌های ارتقاء شغلی، ارتقاء سطح دانش و مهارت و توانایی کارکنان، تناسب مسئولیت‌ها با اختیارات کارکنان و امکانات موجود در سازمان، تقویت انگیزه کاری و تشویق کارکنان، استفاده بهینه از همکاران در انجام

امور، به کارگیری کارکنان در شغل مناسب، مواجهه عادلانه و اجتناب از هرگونه تبعیض، تشویق کارکنان در انجام امور و ارائه پاداش، تأمین بهداشت و سلامت روانی، حفظ سلامت و امنیت کارکنان در محیط کار، امنیت شغلی، پرداخت خسارت ناشی از عملکرد محیط.

• در حوزه یادگیری سازمانی یافته‌ها نشان می‌دهد که بهبود عوامل زیر در افزایش یادگیری در سازمان می‌توانند نقش مهمی ایفا کنند: تشویق کارکنان به طرح ایده‌های جدید و توسعه آن‌ها، بهبود متدهای آموزشی، یادگیری از طریق متدهای غیرحضوری (به صورت آنلاین، e-learning)، یادگیری از طریق فرصت‌های مطالعاتی در خارج از سازمان، یادگیری به صورت گروهی، یادگیری از طریق افزایش تعاملات اجتماعی.

در میان این پنج مؤلفه «ارتباطات سازمانی» ضعیف‌تر از سایر موارد مورد مطالعه در سازمان ارزیابی شده‌است. در این زمینه نتایج بدست‌آمده از پرسشنامه نشان می‌دهد که بهبود عوامل زیر در بهبود ارتباطات سازمانی مؤثرند: افزایش ارتباطات افراد در چارچوب انجام کار علمی مشترک، افزایش ارتباطات به صورت جلسات غیر رسمی و دوستانه در محیط کار، افزایش ارتباطات افراد در جلسات غیررسمی در خارج از سازمان یا محیط کار، افزایش فعالیت‌های تیمی، تشویق افراد و ارائه پاداش در برابر انجام فعالیت‌های گروهی و تیمی، برقراری ارتباط آسان و سریع با مدیران، افزایش ارزیابی و سنجش عملکرد افراد توسط مدیران براساس میزان فعالیت‌های تیمی آن‌ها.

اینکه در هنگام اجرا مدیریت دانش چه راهکارهایی باید در مقابل این موانع اجرا نمود یکی از محورها و از مباحث آتی این پژوهش خواهد بود. از دیگر محورهای این پژوهش نیز می‌توان به بررسی سایر موانع نظیر فرایندی، رهبری، فناوری و... و همچنین مدیریت آن‌ها در سازمان اشاره نمود که می‌تواند در تحقیقات آتی مورد نقد و بررسی قرار گیرد.

## منابع

- ابطیحی س. ح.، و آغاز، ع. (۱۳۹۰). تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش مورد مطالعه: وزارت صنایع و معادن، دانشور رفتار، مدیریت و پیشرفت دو ماهنامه علمی-پژوهشی دانشگاه شاهد، ۴۷ (۱)، ۲۵۶-۲۷۶.
- ابطیحی، س. ح.، و صلواتی، ع. (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان. تهران: انتشارات پیوند نو.
- بامداد صوفی، ج.، و طاهری، پ. (۱۳۹۱) (تهران). مدیریت دانش سازمانی: راهبردها، فرایندها و ساختارهای سازمان دانش محور: انتشارات سیمای دانش.
- بردبار، غ.، و کنجکاو منفرد، ا. (۱۳۹۰). ارزشیابی و آسیب‌شناسی مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشکده مدیریت دانشگاه های تهران، تربیت مدرس و یزد). مجله آموزش عالی، ۴ (۱۵)، ۹-۳۲.
- برومند، ز. (۱۳۹۲). بهبود و بازسازی سازمان، (مدیریت تحول)، ۱۳۸۹، چاپ یازدهم، ۵۴۴ ص، ۱۳۹۲. (نسخه ۱۱). تهران: انتشارات جنگل، جاودانه.
- پژوهان، ا.، و امیرکبیری، ع. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در دانشکده مدیریت واحد تهران مرکزی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، ویژه‌نامه شماره های ۹۲ و ۹۳، ۷۱-۹۰.
- حسنوی، ر.، اخوان، پ.، و سنجقی، م. ا. (۱۳۹۰). عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش (نسخه دوم). تهران: آتی نگر.
- خاکپور، ع.، پرداختچی، م. ح.، قهرمانی، م.، و ابوالقاسمی، م. (۱۳۸۸). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی. راهبرد فرهنگ، ۵، ۹۱-۱۰۵.
- ربیعی، ع.، و معالی، م. (۱۳۹۱). بررسی موانع زیرساختی اعمال مدیریت دانش و ارائه الگوی بهبود در مراکز آموزش عالی. فصلنامه علمی-پژوهشی سیاست علم و فناوری، ۵ (۱)، ۱-۱۶.
- رضائیان، ع. (۱۳۸۰). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
- رضاییان فردویی، ص.، و قاضی نوری، س. س. (۱۳۸۹). مدل‌یابی نقش اخلاق در موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش. فصلنامه علمی-پژوهشی سیاست علم و فناوری، ۳ (۲)، ۶۵-۷۹.
- رمضان، م.، و حسنوی، ر. (۱۳۹۰). بهره‌وری در سازمان‌های دانشی. تهران: آتی نگر.
- سیفالهی، ن.، و داوری، م. (۱۳۸۸). مدیریت دانش در سازمان‌ها. تهران: آراد کتاب- کیهکشان دانش.
- قراملکی، ا. ف. (۱۳۸۸). اخلاق سازمانی. تهران: انتشارات سرآمد.
- قلیچ لی، ب. (۱۳۸۹). مدیریت دانش-فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب‌وکارها (نسخه ۲). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انستنی دانشگاه‌ها- سمت.
- متولیان، س. ع.، ذاکری، ا.، و راستگار، س. (۱۳۹۱). نگاهی به وضعیت مدیریت دانش در شرکت‌های برتر

ایران. ماهنامه تدبیر، ۳۴۲، ۳۳-۳۷.

- نجف بیگی، ر. (۱۳۸۸). مدیریت تغییر: نگاهی به نظام اداری ایران. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- نیاز آذری، ک.، و تقوایی یزدی، م. (۱۳۸۹). فرهنگ سازمانی در هزاره سوم. تهران: شیوه.

- Adhikari, D. R. (2010). Knowledge management in academic institutions. *International Journal of Educational Management*, 24 (2), 94-104.
- Armaghan, N. (2014). Un cas de retour d'expérience dans les projets industriels machine-outil du point de vue academique. In J. Stal-LeCardinal, J.-L. Giordano, & G. Turré, *Les retour d'expérience du projet, réduire les risques, augmenter les performances collectives* (AFNOR ed., pp. 199-219). Paris, France: AFNOR.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2013). *La boîte à outils de la conduite du changement*. Paris: Dunod.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2010). *Méthode de conduite du changement* (2 ed.). Paris: Dunod.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2003). *Pratique de la conduite du changement*. Paris: Dunod.
- Bennett, R., & Gabriel, H. (1999). Organizational Factors and Knowledge Management Within Large Marketing Departments: an Empirical Study. 3 (3), 25-212.
- Dufourt, L., & Bourrelly, R. (2010). *Jeux et outils pour conduire le changement, Optimisez votre démarche avec la Marelle du changement*. Paris: Collection Formation Permanente, ESF Editeur.
- Gestion des connaissances et des ressources humaines pour une bonne application du droit de la concurrence. (9-11 juillet 2012). *Conférences des nations unies sur le commerce et le developpement*, rev.1. Genève.
- Haag, M., Duan, Y., & Mathews, B. (2010). *The impact of culture on the application of the SECI model, in Harorimana D., Cultural implications of knowledge sharing, management and transfer: identifying competitive advantage*. New York: Information Science Refrence.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: Harper Collins Business.
- Lewin, K. (1952). *Field theory in social science*. London: Tavistock.

- Nonaka, I., & Konno, I. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review* , 40 (3), 40-54.
- Prax, J.-Y. (2012). *Le manuel du Knowledge Management: mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur* (éd. ۳). Paris: Dunod.
- Raub, S., & Von Wittch, D. Implenting knowledge management: Three Strategies for effective CKOs. *European Management Journal* , 6 (22), 714-724.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. (Wiley, Ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leathership* (4 ed.). (Wiley, Ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1999). *La danse du changement* . Paris: Edition Générale First.
- Shoham, S., & Perry, M. (2009). Knowledge management as a mechanism for technological and organizational change management in israeli universities. (Springer, Ed.) *High Edic* , 227-246.
- Stenmark, D. (2001). Leveraging tacit organizational knowledge. *Journal of Management Information Systems* , 17 (3), 9-24.