

## ارائه مدلی از زیرساخت انسانی - اجتماعی توانمندساز اقدامات مدیریت دانش

عباس منوریان<sup>۱</sup>، محمد موسی‌خانی<sup>۲</sup>، پیمان اخوان<sup>۳</sup>، ناصر عسگری<sup>۴</sup>

**چکیده:** در عصر دانایی محوری، مدیریت دانش به مهم‌ترین وظیفه سازمان‌هایی تبدیل شده که به دنبال استفاده بهینه از این سرمایه ارزشمند و ناملموس‌اند. اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان به ایجاد زمینه‌ها و شرایط مناسب و تقویت‌کننده‌ای نیاز دارد. یکی از عواملی که می‌تواند نقش بسیار مؤثری در تسهیل اقدامات مدیریت دانش داشته باشد، زیرساخت انسانی- اجتماعی است که نقش و تأثیر آن در موفقیت مدیریت دانش در سازمان به اندازه زیرساخت‌هایی مانند وجود ساختار و فناوری مناسب اهمیت دارد؛ از این رو در این مقاله نقش و تأثیر سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه فرهنگی در ارتقای اثربخشی اقدامات مدیریت دانش در سازمان تشریح و بررسی می‌شود که این سرمایه‌های سازمانی چگونه می‌توانند نگرش‌ها و رفتارهایی در افراد ایجاد کنند که انجام اقدامات مدیریت دانش را در سازمان تسهیل کنند. روش تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه‌ی آماری آن نیز شامل ۹۵۰ نفر مدیران و کارشناسان شرکت پخش فراورده‌های نفتی ایران است که با نمونه‌گیری تصادفی انجام شده، ۲۷۴ نفر آنها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج پژوهش بیانگر آن است که مدل ارائه شده از زیرساخت انسانی- اجتماعی مدیریت دانش تأثیر قابل توجهی بر ارتقای اثربخشی اقدامات مدیریت دانش در سازمان دارد. بر این مبنای پیشنهادهایی به مدیران و پژوهشگران ارائه می‌شود.

### واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه فرهنگی

۱. دانشیار، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۲. استادیار، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۳. استادیار، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، ایران

۴. دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران، مدرس دانشگاه هوایی شهید ستاری، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۶/۱۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۰/۰۹/۱۶

نویسنده مسئول مقاله: ناصر عسگری

E-mail: Nasgari@ut.ac.ir

### مقدمه و بیان مسئله

در عصر دانایی محوری، دانش به منبع استراتژیک بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است [۱۳]. به باور نوناکا در شرایط ناپایدار امروزی، تنها منبع قابل اتکا برای کسب مزیت رقابتی پایدار دانش است [۹]؛ از این رو مدیریت دانش به یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌هایی تبدیل شده که به دنبال بهره‌برداری از این سرمایه ارزشمند خود هستند [۱۰]. مدیریت دانش به دنبال ایجاد و توسعه دارایی‌های دانشی سازمان است و با شناسایی، خلق، کاربرد و تسهیم دانش مرتبط است [۵]. مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد به‌طور نظام‌مند برای یافتن، خلق، قابل دسترس کردن، کاربرد و سرمایه‌های نامشهود سازمان، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر، و تسهیم دانش در سازمان انجام می‌شوند [۴]. مدیریت دانش فرایندی پیچیده است که پیاده‌سازی آن یک شبه انجام نمی‌شود. اجرا و کاربرد مؤثر مدیریت دانش به درکی دقیق و شفاف از عواملی نیاز دارد که بر فرایند مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند [۴]. هرچند این عوامل در ادبیات مدیریت دانش بیشتر به «توانمندساز» معروفند، واژه‌های دیگری همچون «زیرساخت»، «شروط لازم»، «زمینه»، «فاکتورهای تأثیرگذار» و «آمادگی» نیز برای توصیف آنها به کار می‌رود [۶]. زیرساخت‌های مدیریت دانش شامل اجزا و عواملی است که وجود آنها برای بهبود فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان ضروری است [۴]. همه سازمان‌ها به‌خودی خود و به یک اندازه، برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش آمادگی ندارند [۱۲]؛ بنابراین کلید درک موفقیت و شکست مدیریت دانش در سازمان، شناخت و ایجاد شرایط و بستر مناسب برای اجرای مؤثر فرایندهای مدیریت دانش است [۴].

از میان این زیرساخت‌ها و توانمندسازهای گوناگون مدیریت دانش، این پژوهش بر نقش حیاتی و تعیین‌کننده عوامل انسانی-اجتماعی در ارتقای اثربخشی اقدامات مدیریت دانش در سازمان تأکید دارد و تلاش می‌کند نقش و تأثیرات حیاتی این عوامل را در قالب مدلی جامع و معتبر تشریح کند.

### مروری بر مبانی نظری

در این بخش به بررسی ادبیات موجود در رابطه با فرایند مدیریت دانش، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه فرهنگی و تأثیر این سرمایه‌های سازمانی بر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش پرداخته می‌شود.

### متغیر وابسته پژوهش

#### مدیریت دانش

مدیریت دانش به فرایند سیستماتیک و منسجم هماهنگ‌سازی فعالیت‌های گسترده سازمان شامل کسب، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و کاربرد دانش به‌وسیله‌ی افراد و گروه‌ها برای تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد [۲۲]. هرچند در مورد فرایند مدیریت دانش دیدگاه‌های گوناگونی ارائه شده، مراحل اصلی این فرایند شامل چهار اقدام زیر است [۱۰]:

**خلق دانش:** دانش در اصل از تجربه و مهارت کارکنان به‌دست می‌آید. دانش هنگامی خلق می‌شود که افراد شیوه جدیدی برای انجام کارها پیدا کنند یا دانش ماهوی را توسعه دهند [۱۲]. خلق دانش حاصل تعاملات اجتماعی و همکاری‌های سازمانی است [۱۲].

**ذخیره‌سازی دانش:** ممکن است افراد دانشی را که خلق کرده‌اند فراموش کنند؛ بنابراین لازم است این دانش در حافظه سازمانی ذخیره، سازماندهی و بازیابی شود. حافظه سازمانی شامل اشکال مختلفی از مستندات مکتوب، پایگاه داده‌ها و دانش انسانی کدگذاری شده در شکل سیستم‌های خبره، مستندات فرایندها و رویه‌های سازمانی است [۲].

**کاربرد دانش:** هدف نهایی مدیریت دانش کاربرد دانش در جهت بهبود عملکرد سازمانی است [۲]. دانش به خودی خود ارزشمند نیست بلکه زمانی ارزشمند خواهد بود که به کار گرفته شود [۲].

**تسهیم دانش:** تسهیم دانش فرایند اشاعه دانش در سراسر سازمان است. این اشاعه می‌تواند بین افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی انجام شود که از هرگونه‌ای از کانال‌های ارتباطی استفاده می‌کنند [۱۲]. تسهیم دانش شامل پنج رکن اصلی است: ارزش منبع دانش، تمایل منبع به

تسهیم دانش، غنای رسانه‌ای کانال ارتباطی، تمایل گیرنده به دریافت دانش و توانایی جبران گیرنده [۱۸].

### متغیرهای مستقل پژوهش

#### سرمایه انسانی

سرمایه انسانی نشان‌دهنده موجودی دانش افراد سازمان است [۷]. سازمان‌های موفق دانش کارکنان خود را به توانایی سازمانی تبدیل می‌کنند. سرمایه انسانی به میزان شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان اشاره دارد [۲۷]. برخی اندیشمندان نیز آن را به دانش، مهارت‌ها، قابلیت‌ها، تعهد، دانش ضمنی، ایده‌ها و سلامت کارکنان نسبت می‌دهند [۲۵]. سازمان‌ها با توسعه و بهبود ویژگی‌های قابل گسترش منابع ناملموس خود - مانند مهارت‌ها و دانش - می‌توانند سرمایه انسانی خود را توسعه دهند [۱۹]. مدیریت دانش منابع انسانی فرایندی توسعه‌ای است که ارتباط کارکنان سازمان با دیگر کارکنان و کارکنان با ذخیره اطلاعاتی موجود را شامل می‌شود؛ بنابراین در حوزه‌ی مدیریت دانش اهمیت زیادی به این موضوع داده می‌شود که کارکنان فرایند کسب عملکرد سازمانی را سرعت بخشند [۱۴]. با وجود این، پژوهش‌های اندکی در زمینه‌ی ارتباط بین توسعه سرمایه انسانی و مدیریت دانش انجام شده است [۲۴].

#### سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی شامل ویژگی‌هایی از سازمان اجتماعی است (مانند هنجارها، اعتماد و شبکه‌ها) که همکاری و هماهنگی لازم برای کسب مزایای دوجانبه را تسهیل می‌کنند [۱]. برخلاف دیگر اشکال سرمایه، سرمایه اجتماعی در ساختار روابط بین افراد و گروه‌ها شکل می‌گیرد [۱۷]. ابعاد از سرمایه اجتماعی که ارتباط بیشتری با فرایند مدیریت دانش دارند، عبارتند از:

**اعتماد:** اعتماد همکاری را تسهیل می‌کند. هرچه میزان اعتماد در یک اجتماع بیشتر باشد، احتمال همکاری بیشتر خواهد بود و همکاری نیز خود اعتماد را پرورش خواهد داد [۲۱].

**هنجارها:** هنجارهای اجتماعی شامل سیستمی از باورهای مشترک است که به اعضا اجازه می‌دهند ایده‌های خود را منتقل کنند و احساس تجربه‌های یکسانی داشته باشند [۱۱]. شبکه‌ها (کانال‌های اطلاعاتی): منظور از شبکه‌ها آن دسته از سیستم‌های اجتماعی است که از راه آنها تسهیم دانش امکان‌پذیر می‌شود [۲۰]. سرمایه اجتماعی به روابط میان افراد و گروه‌ها (یعنی شبکه‌های اجتماعی) اشاره دارد [۲۱].

**تهدات و انتظارات:** این جنبه از سرمایه اجتماعی را می‌توان تعاملات مثبتی دانست که بین افراد در یک شبکه ایجاد می‌شوند که می‌توانند موجب ایجاد اعتماد و ارتباط متقابل (جبران) شوند [۲۱].

### سرمایه فرهنگی

سرمایه فرهنگی را می‌توان دارایی‌ای تعریف کرد که به ارزش فرهنگی کمک می‌کند؛ به بیان دیگر سرمایه فرهنگی ذخیره‌ای از ارزش‌های فرهنگی است که به شکل دارایی نمود پیدا می‌کنند. این دارایی ممکن است به شکل ملموس یا ناملموس باشد [۲۶]. در اینجا منظور از سرمایه فرهنگی، گونه‌ای از فرهنگ سازمانی است که می‌تواند اجرای مؤثر فرایند مدیریت دانش را در سازمان تسهیل کند. برخی ابعاد چنین فرهنگی عبارتند از:

**فرهنگ مشارکت:** مشارکت کارکنان به این موضوع می‌پردازد که چگونه همه کارکنان می‌توانند به‌طور مؤثر در تحقق اهداف سازمان کمک کنند [۳].

**فرهنگ یادگیری:** وجود فرهنگ تشویق یادگیری در سازمان، توانایی سازمان در خلق دانش جدید، حفظ و انتقال و تسهیم و به کارگیری آن را افزایش می‌دهد [۱۶].

**فرهنگ تسهیم دانش:** فرهنگ تسهیم دانش به‌طور مستقیم بر خلق دانش جدید، حفظ و نگهداری آن، انتقال و تسهیم و بر به کارگیری آن تأثیر دارد. تسهیم دانش تنها در صورتی انجام می‌شود که فرهنگ سازمان از آن حمایت کند [۲۳].

### متغیرهای مداخله‌گر

مدیریت دانش، فرایندی انسانی است؛ از این‌رو نگرش‌ها و رفتارهای اعضای سازمان یکی از عوامل مهم مؤثر بر فرآیند مدیریت دانش به‌شمار می‌روند. افراد در هر شرایطی در اقدامات مدیریت دانش مشارکت نمی‌کنند. از این‌رو در این پژوهش از بین عوامل مؤثر گوناگونی که در پژوهش‌های گوناگون [۷،۴،۱۱] و [۳۱] بررسی شده‌اند، نگرش‌های تسهیل‌کننده (شامل تعهد سازمانی، رضایت شغلی، انگیزش و امنیت) و رفتارهای تسهیل‌کننده (شامل رفتار نوآورانه، رفتار شهروندی سازمانی و تشریک‌مساعی)، متغیرهای مداخله‌گر در رابطه بین سرمایه‌های ناملموس و اثربخشی اقدامات مدیریت دانش در نظر گرفته شده‌اند.

### چارچوب نظری پژوهش

در این پژوهش بر مبنای ادبیات بیان‌شده فرایند چهارگانه مدیریت دانش، متغیر وابسته و سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه فرهنگی نیز متغیرهای مستقل در نظر گرفته خواهند شد. همچنین اثر برخی رفتارها و نگرش‌های تسهیل‌کننده نیز به‌عنوان متغیرهای میانجی بررسی خواهد شد.

### فرضیه‌های پژوهش

بر مبنای متون مرور شده در این پژوهش فرضیه‌های زیر بررسی قرار می‌شوند.

۱. رفتارهای تسهیل‌کننده KM بر اثربخشی اقدامات KM تأثیر مثبت و معناداری دارند.
۲. نگرش‌های تسهیل‌کننده KM بر رفتارهای تسهیل‌کننده KM تأثیر مثبت و معناداری دارند.
۳. سرمایه انسانی بر نگرش‌های تسهیل‌کننده KM تأثیر مثبت و معناداری دارند.
۴. سرمایه اجتماعی بر نگرش‌های تسهیل‌کننده KM تأثیر مثبت و معناداری دارند.
۵. سرمایه فرهنگی بر نگرش‌های تسهیل‌کننده KM تأثیر مثبت و معناداری دارند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نگاه هدف، کاربردی است؛ زیرا می‌توان از نتایج یافته‌های آن برای ارتقای اثربخشی مدیریت دانش در سازمان استفاده کرد. از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی-پیمایشی به‌شمار می‌رود؛ زیرا تلاش می‌کند با استفاده از پرسشنامه اطلاعات مورد نیاز را از وضع موجود نمونه‌ی آماری به‌دست آورد. همچنین از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی است.

### جامعه و نمونه‌ی آماری

جامعه‌ی این پژوهش، شامل همه مدیران و کارشناسان شرکت پخش فرآورده‌های نفتی ایران به تعداد ۹۵۰ نفر است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شده است. تعداد نمونه براساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود شامل ۲۷۴ نفر است. برای اطمینان از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها به تعداد مناسب، تعداد ۳۵۰ پرسشنامه بین مدیران و کارشناسان توزیع و در پایان ۲۸۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد (شش پرسشنامه به‌دلیل مخدوش بودن کنار گذاشته شد).

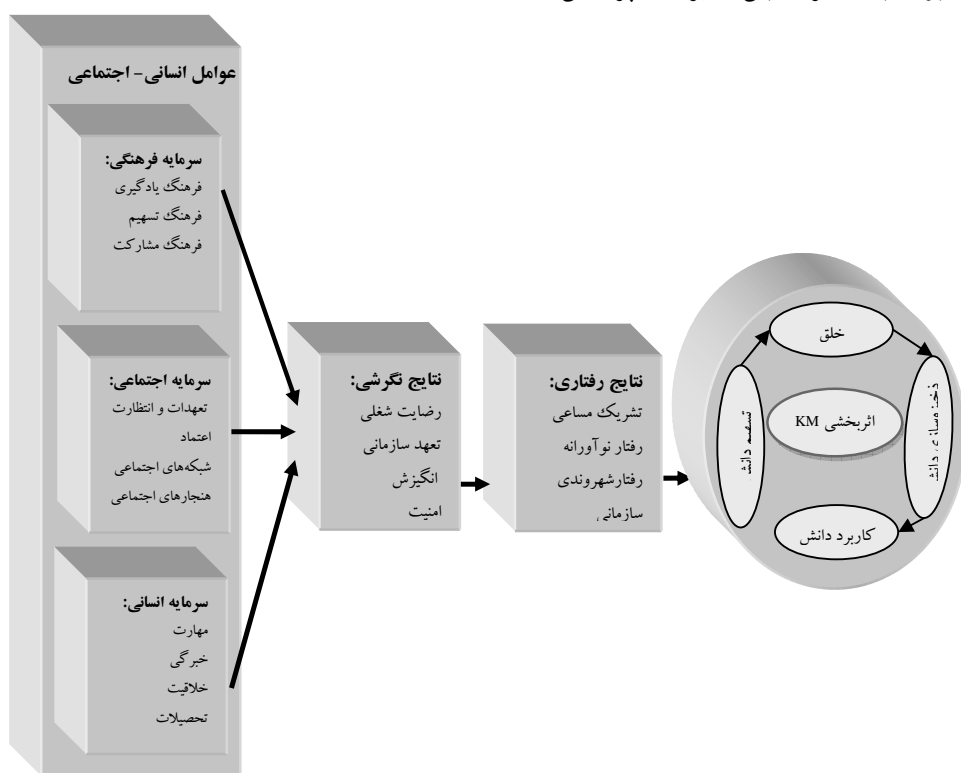
### ابزار جمع‌آوری اطلاعات

ابزار جمع‌آوری داده‌های اولیه میدانی پرسشنامه‌ای هفتاد سؤالی است که ب صورت طیف لیکرت استفاده شده است. برای سنجش میزان متغیرهای وابسته یعنی اقدامات مدیریت دانش از پرسشنامه تعدیل شده KMAT و برای اندازه‌گیری متغیرهای مستقل و وابسته پژوهش نیز از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده در پژوهش‌های گوناگون و مرتبط بهره گرفته شده است. برای جلوگیری از طولانی شدن بیش از حد پرسشنامه تعدادی از سؤالات موجود در این پرسشنامه‌ها حذف و از مرتبط‌ترین آنها استفاده شده است. برای ارزیابی روایی سؤالات پرسشنامه از دیدگاه‌های خبرگان دانشگاهی استفاده شده و برای آزمودن پایایی پرسشنامه نیز نمونه اولیه‌ای شامل سی پرسشنامه پیش‌آزمون شد سپس با استفاده از

داده‌های به دست آمده و با کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد و ۰/۹۸ به دست آمد.

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از نمونه‌ها و بررسی وجود یا نبود رابطه همزمان بین متغیرهای پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

### نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات و فرضیه‌های پژوهش

در مدل معادلات ساختاری روابط موجود بین صفت‌های مکنون که براساس نظریه استخراج شده‌اند، با توجه به داده‌های گردآوری شده بررسی می‌شوند [۸]. در این مدل



هفتاد متغیر آشکار (شامل سؤالات پژوهش) و شش متغیر مکنون (متغیرهای مستقل، وابسته و میانجی بیان شده) وجود دارد. بدین منظور ابتدا با استفاده از مدل معناداری، معنادار بودن اثر هر یک از عوامل انسانی - اجتماعی مورد نظر بر اثربخشی اقدامات مدیریت دانش بررسی می شود سپس با استفاده از مدل استاندارد میزان و چگونگی تأثیر هر یک از این عوامل ارزیابی می شود.

پس از مدلسازی برای ارزیابی صحت مدل از شاخص های ویژه ای استفاده می شود که عبارتند از: نسبت کای دو به درجه آزادی که باید کمتر از مقدار مجاز سه باشد، مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب که مقدار مجاز آن باید کوچکتر از  $0/08$  باشد و مقدار پی که باید کوچکتر از  $0/05$  باشد و شاخص برآزش تعدیل یافته باید بزرگتر  $0/9$  باشد [۸]. برای بررسی معنادار بودن تأثیر عوامل از مدل معناداری و برای ارزیابی چگونگی و میزان این تأثیر از مدل استاندارد استفاده می شود. در مورد معنادار بودن اعداد به دست آمده مدل می توان گفت از آنجا که آزمون فرضیه ها در سطح اطمینان  $0/95$  انجام می شود، اعدادی معنادار خواهند بود که بین  $1/96$  و  $1/96$  نباشند؛ به این معنی که اگر عددی بین  $1/96$  و  $1/96$  قرار بگیرد، بی معنا خواهد بود [۸].

### تحلیل عاملی تأییدی

برای بررسی ارتباط بین شاخص ها و مفاهیم مورد نظر از تحلیل عاملی تأییدی در دو مرحله استفاده شده است. در مرحله اول چگونگی و میزان رابطه بین شاخص های اندازه گیری هر یک از ابعاد (سؤالات پرسشنامه) و ابعاد مورد نظر بررسی شده است و در مرحله دوم، چگونگی و میزان رابطه بین هر یک از ابعاد و مفهوم اصلی مورد نظر بررسی شده است. به عبارت دیگر در مرحله اول بررسی می شود که هر یک از شاخص های به کار رفته در پرسشنامه تا چه حد می توانند بعد مورد نظر را تبیین کنند و در مرحله دوم بررسی می شود هر یک از ابعاد در نظر گرفته شده برای هر مفهوم تا چه میزان با آن مفهوم رابطه دارد و می تواند آن را تبیین کند. در این مرحله، تحلیل عاملی برای هر یک از شش مفهوم اصلی

موجود در مدل کلی (مدیریت دانش، رفتارهای تسهیل کننده، نگرش‌های تسهیل کننده، سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی، و سرمایه فرهنگی) و همچنین برای کل مدل (زیرساخت انسانی- اجتماعی تسهیل کننده مدیریت دانش) انجام شده است. نتایج تحلیل عاملی ابعاد هر یک از مفاهیم تشکیل دهنده مدل زیرساخت انسانی- اجتماعی مدیریت دانش در جدول شماره (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی ابعاد عوامل تشکیل دهنده مدل زیرساخت انسانی- اجتماعی مدیریت دانش

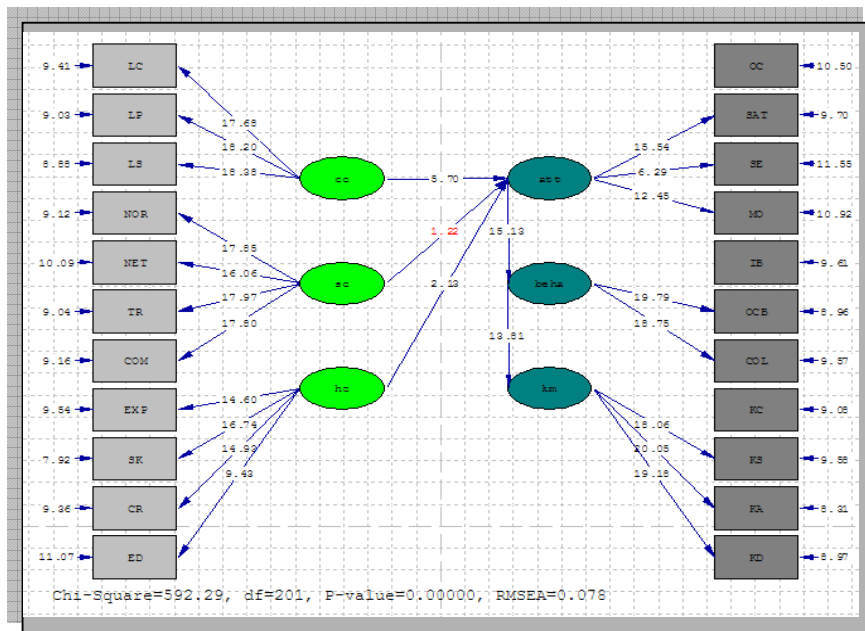
عامل	ابعاد	استاندارد ضریب	معداری اعداد	نتیجه	عامل	ابعاد	استاندارد ضریب	معداری اعداد	نتیجه
مدیریت دانش (KIM)	خلق دانش (KC)	۰/۹۹	۱۳/۰۵	تأیید	سرمایه انسانی (HC)	خبرگی (EX)	۰/۸۶	۱۱/۶۷	تأیید
	ذخیره- سازی دانش (KS)	۰/۹۵	۱۱/۱۷	تأیید		مهارت (SK)	۰/۹۸	۱۴/۰۳	تأیید
	کاربرد دانش (KA)	۰/۹۷	۱۴/۶۲	تأیید		خلاقیت (CR)	۰/۹۶	۱۰/۶۵	تأیید
	تسهیم دانش (KD)	۰/۹۴	۱۲/۱۸	تأیید		تحصیلات (ED)	۰/۵۸	۸/۸۳	تأیید
رفتارهای تسهیل کننده (BEH)	رفتار نوآورانه (IB)	۰/۸۸	۱۴/۲۵	تأیید	سرمایه اجتماعی (SC)	هنجارها (NOR)	۰/۹۰	۹/۶۷	تأیید
	رفتار شهر وندی سازمانی (OCB)	۰/۹۸	۱۵/۰۹	تأیید		شبکه‌ها (NET)	۰/۹۱	۱۱/۱۳	تأیید

عامل	ابعاد	استاندارد ضریب	معداری اعداد	نتیجه	عامل	ابعاد	استاندارد ضریب	معداری اعداد	نتیجه
تغرش‌های تسهیل‌کننده (ATT)	تشریک مساعی (COL)	۰/۹۲	۱۵/۵۳	تأیید	سرمایه فرهنگی (CC)	اعتماد (TR)	۰/۹۵	۱۶/۲۱	تأیید
	تعهد سازمانی (OC)	۰/۸۹	۱۰/۷۳	تأیید		تعهدات و انتظارات (EXP)	۰/۹۲	۱۵/۹۲	تأیید
	رضایت شغلی (SAT)	۰/۹۸	۱۳/۱۵	تأیید		فرهنگ یادگیری (LC)	۰/۹۹	۱۳/۸۴	تأیید
	احساس امنیت (SE)	۰/۲۳	-۳/۳۷	تأیید		فرهنگ مشارکت (PC)	۰/۹۵	۱۳/۷۰	تأیید
	انگیزش (MO)	۰/۹۲	۴/۶۳	تأیید		فرهنگ تسهیم (SC)	۰/۹۶	۱۱/۷۵	تأیید

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول شماره (۱) معنادار بودن اثر همه ابعاد در نظر گرفته شده برای مفاهیم موجود در مدل زیرساخت انسانی- اجتماعی مدیریت دانش تأیید شده است؛ زیرا مقدار آنها بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار ندارد.

### آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش

برای بررسی روابط بیان شده در فرضیه‌ها ابتدا با استفاده از مدل معناداری، معنادار بودن اثر هر یک از روابط پیش‌بینی شده بررسی می‌شود سپس با استفاده از مدل استاندارد میزان و چگونگی تأثیر هر یک از این روابط ارزیابی می‌شود. نمودار شماره (۲) معنادار بودن اثر روابط پیش‌بینی شده در مدل را نشان می‌دهد.



نمودار ۲. مدل زیرساخت انسانی-اجتماعی مدیریت دانش در حالت معناداری

بر مبنای شاخص‌های جدول زیر می‌توان در مورد برازش مدل پژوهش قضاوت کرد.

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل زیرساخت انسانی-اجتماعی مدیریت دانش

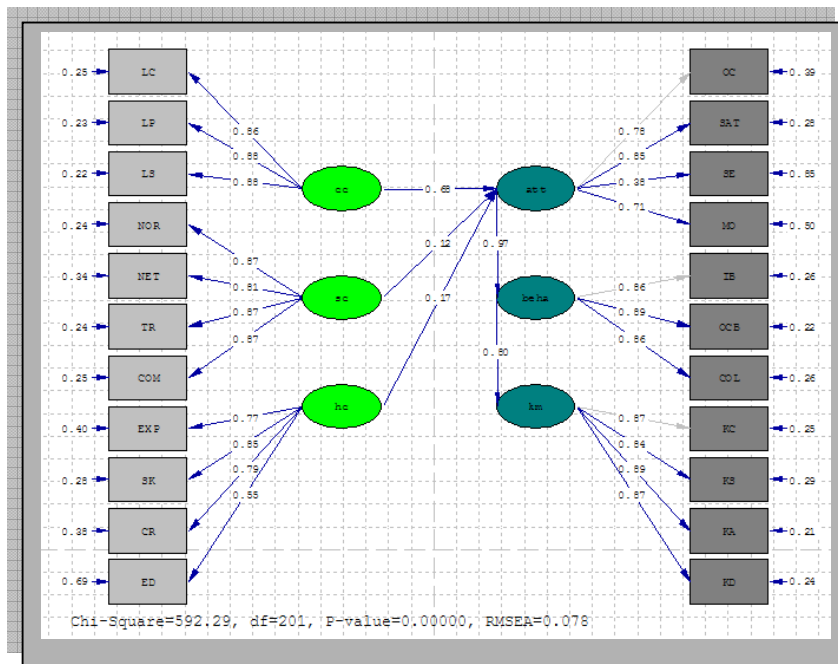
نتیجه	اعداد به دست آمده	مقدار مجاز	شاخص‌ها
برازش مناسب	۱/۹۴	$\chi^2/df < 3$	نسبت کای دو به درجه آزادی
برازش مناسب	۰/۰۰۰۰	$< ۰/۰۵$ مقدار پی	مقدار پی (P-Value)
برازش نامناسب	۰/۰۸۸	$۰/۰۵ < RMSEA < ۰/۰۸$	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA)

شاخص‌های برازش مدل مناسب بودن مدل اندازه‌گیری متغیرهای مربوط را نشان می‌دهد؛ زیرا نسبت کای دو به درجه آزادی برابر ۲/۹۴ و کمتر از مقدار مجاز سه، مقدار ریشه

میانگین توان دوم خطای تقریب (یعنی ۰/۰۷۸) به طور تقریبی برابر مقدار مجاز یعنی ۰/۰۸ و مقدار پی (۰/۰۰۰۰) کوچکتر از حد مجاز یعنی ۰/۰۵ است.

همچنین بر مبنای این مدل تأثیر روابط پیش‌بینی شده در فرضیه‌های شماره‌ی یک، دو، سه و پنج معنادار است؛ زیرا مقدار آنها به ترتیب برابر ۱۳/۶۱، ۱۵/۱۳ و ۲/۳۱ و ۵/۷۰ و همگی بیشتر از مقدار ۱/۹۶ است. اما اثر سرمایه اجتماعی بر نگرش‌های تسهیل‌کننده مدیریت دانش (فرضیه چهار) تأیید نشده، زیرا مقدار آن برابر ۱/۲۲ و کمتر از مقدار مجاز ۱/۹۶ است.

با استفاده از مدل استاندارد می‌توان میزان تأثیر روابطی در این مدل که معناداری آنها تأیید شده را بررسی کرد.



نمودار ۳. مدل زیرساخت انسانی-اجتماعی مدیریت دانش در حالت استاندارد

مدل در حالت استاندارد نشان می‌دهد رفتارهای تسهیل‌کننده به میزان ۸۰٪ اثربخشی اقدامات مدیریت دانش را تبیین می‌کنند، نگرش‌های تسهیل‌کننده به میزان ۹۷٪ بر رفتارهای تسهیل‌کننده اثر دارند و سرمایه‌های انسانی و فرهنگی نیز به ترتیب به میزان ۱۷٪ و ۶۶٪ بر ایجاد نگرش‌های تسهیل‌کننده مدیریت دانش تأثیر دارد. بنابراین فرضیه‌های یک، دو، سه و پنج تأیید می‌شوند. این یافته‌ها با ادبیات موجود در این زمینه سازگار است [۱، ۴، ۷، ۱۶]. اما تأثیرات پیش‌بینی شده در فرضیه چهار مورد تأیید قرار نمی‌گیرند؛ این با وجودی است که تأثیر سرمایه اجتماعی بر مدیریت دانش در ادبیات به گونه‌ای گسترده مورد تأیید قرار گرفته است [۱، ۱۶، ۳]. شاید علت تأیید نشدن این رابطه کم بودن میزان این عامل در نمونه مورد مطالعه یا بوده باشد.

بدین ترتیب بر مبنای نتایج به‌دست آمده از مدل معناداری و مدل استاندارد می‌توان نتایج بررسی فرضیه‌های پژوهش را در جدول شماره (۳) خلاصه کرد:

جدول ۳. نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌ها

فرضیه	مسیر	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	نتیجه
۱	اثر مثبت رفتارهای تسهیل‌کننده KM بر اثربخشی اقدامات KM	۰/۸۰	۱۳/۶۱	تأیید
۲	اثر مثبت نگرش‌های تسهیل‌کننده KM بر رفتارهای تسهیل‌کننده KM	۰/۹۷	۱۵/۱۳	تأیید
۳	اثر مثبت سرمایه انسانی بر نگرش‌های تسهیل‌کننده KM	۰/۱۷	۲/۱۳	تأیید
۴	اثر مثبت سرمایه اجتماعی بر نگرش‌های تسهیل‌کننده KM	۰/۱۲	۱/۲۲	عدم تأیید
۵	اثر مثبت سرمایه فرهنگی بر نگرش‌های تسهیل‌کننده KM	۰/۶۶	۵/۷۰	تأیید

الگوی کلی روابط بین متغیرها در مدل معادلات ساختاری با تا حدود زیادی با فرضیه‌های بیان شده سازگار بودند؛ چهار رابطه از پنج رابطه بررسی شده معنادار و مهم بوده‌اند. بر مبنای نتایج به‌دست آمده تأثیر نگرش‌های تسهیل‌کننده بر اثربخشی اقدامات مدیریت

دانش، تأثیر نگرش‌های تسهیل‌کننده بر رفتارهای تسهیل‌کننده و همچنین تأثیر سرمایه‌های انسانی و فرهنگی بر نگرش‌های تسهیل‌کننده تأیید شده است؛ اما تأثیر سرمایه اجتماعی بر نگرش‌های تسهیل‌کننده تأیید نشده است. همچنین برمبنای این یافته‌ها از میان سه گونه سرمایه سازمانی ناملموس بررسی شده، سرمایه فرهنگی از بیشترین میزان اثر تعیین‌کنندگی بر ایجاد رفتارهای و نگرش‌های تسهیل‌کننده اقدامات مدیریت دانش برخوردار بوده است.

### نتایج و پیشنهادها

مدیریت دانش، فرایندی انسانی است و اثربخشی آن تا حدود زیادی به فراهم بودن پیش-نیازهای نرم آن یعنی عوامل انسانی-اجتماعی بستگی دارد. این زیرساخت نرم می‌تواند رفتارها و نگرش‌هایی را تقویت کند که برای انجام اثربخش اقدامات مدیریت دانش ضروری‌اند.

هرچه کارکنان از توانمندی‌های بیشتری برخوردار باشند، اقدامات مدیریت دانش به-گونه‌ای اثربخش‌تر انجام خواهد شد. کارکنانی که از دانش، مهارت، تجربه و خبرگی بیشتری برخوردارند، توانایی بیشتری در خلق و کاربرد دانش دارند و از تجربیات کاری ارزشمندتری نیز برخوردارند که می‌توانند آنها را با دیگران تسهیم کنند؛ از این‌رو توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان می‌تواند تسهیل‌کننده اقدامات مدیریت دانش در سازمان باشد. سرمایه اجتماعی نیز می‌تواند توانایی سازمان را در مدیریت دانش ارتقا دهد؛ از نگاه خلق-دانش، سرمایه اجتماعی با تأثیرگذاری بر ایجاد شرایط مبادله و ترکیب، توسعه سرمایه فکری جمعی را تسهیل می‌کند. وجود سرمایه اجتماعی می‌تواند کسب دانش، کدگذاری دانش و انتقال دانش را نیز تسهیل کند؛ زیرا توانایی سازمان را در خلق ارزش از راه ترکیب و مبادله منابع موجود در سازمان افزایش می‌دهد. از این رو سازمان‌ها می‌توانند با تقویت اعتماد، شبکه‌ها، هنجارهای سازنده، و تعهدات دوجانبه بین اعضا شرایط لازم برای مدیریت دانش را بهینه‌سازی کنند.

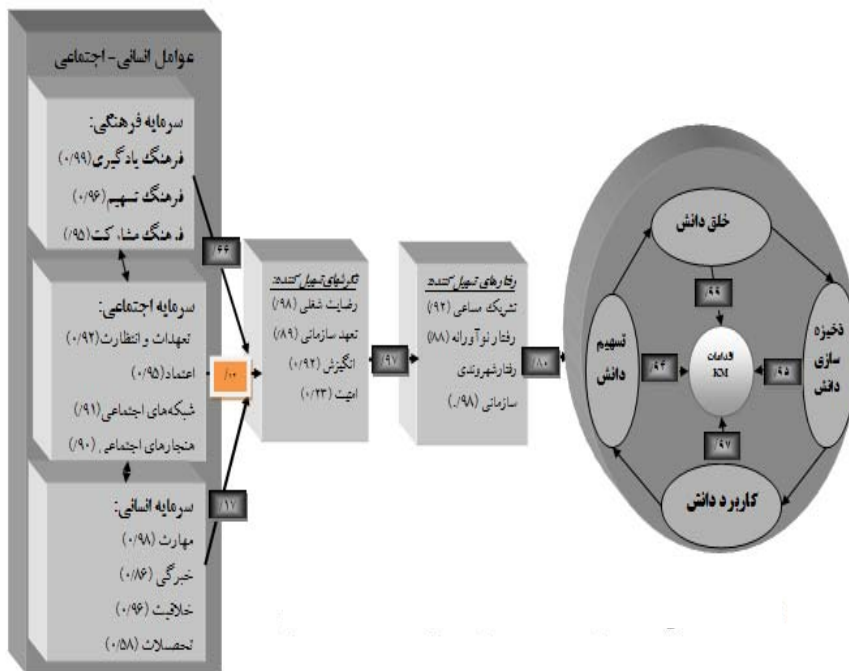
فرهنگ سازمانی حامی فعالیت‌های دانشی نیز می‌تواند نقش مهمی در ایجاد بستر و شرایط لازم برای انجام مؤثر کارکردهای مدیریت دانش داشته باشد. در سازمانی که ارزش‌ها و هنجارهایی مانند اعتماد، مشارکت، تشریک مساعی، یادگیری و تسهیم دانش متداول و ارزشمند باشد، اجرای مدیریت دانش مؤثرتر و آسان‌تر خواهد بود. وجود فرهنگ تشویق یادگیری در سازمان، توانایی سازمان در خلق دانش جدید، حفظ و انتقال و تسهیم و به‌کارگیری آن‌را افزایش می‌دهد. هرچه کارکنان خلاق‌تر، تیم‌گراتر، علاقه‌مندتر به تشریک و تسهیم ایده‌ها باشند، مدیریت دانش اثربخش‌تر خواهد بود. تسهیم دانش نیز تنها در صورتی انجام می‌شود که فرهنگ سازمان از آن حمایت کند.

این سرمایه‌های ناملموس سازمان بر هم تأثیرگذارند و می‌توانند یکدیگر را تقویت کنند. سازمان‌های دارای فرهنگ نوآوری، رفتارهای نوآورانه کارکنان را تشویق می‌کنند؛ بدین ترتیب دانش، مهارت، توانمندی‌ها و تعهد هر یک از کارکنان بیشتر می‌شود و این به معنای توسعه سرمایه‌های انسانی است. چنین ارتباطی بین سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی نیز وجود دارد؛ تشویق کارکنان به مشارکت در شبکه‌های کاری موجب می‌شود دانش کارکنان و ارزش افزوده از راه خلق دانش جدید ارتقا یابد. درحقیقت این افرادند که نقش اصلی را در خلق، انسجام‌بخشی و تسهیم دانش برعهده دارند. این افراد باید در محیطی سرشار از اعتماد کار کنند و با همکاران خود همکاری نزدیکی داشته باشند تا اشاعه دانش جدید در سازمان پیشینه شود و امکان خلق دانش به‌طور مؤثر فراهم شود.

در مجموع ایجاد زیرساخت انسانی-اجتماعی مدیریت دانش نیازمند این است که سازمان دانش، مهارت، تجربه، نوآوری و دیگر ویژگی‌های لازم برای موفقیت مدیریت دانش را در فراد به‌وجود آورد و روابطی مبتنی بر اعتماد، تعهد، همکاری و هنجارهای سازنده در سازمان ایجاد کند و فرهنگ یادگیری، خلاقیت، مشارکت و حامی تسهیم دانش و نوآوری را در سازمان تقویت کند. در این صورت می‌توان امیدوار بود که نگرش‌ها و رفتارهای تسهیل‌کننده مدیریت دانش مانند سطح انگیزش، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، احساس



عدالت و امنیت، تشریک مساعی، رفتار نوآورانه و رفتار شهروندی سازمانی در سازمان ایجاد و تقویت شوند و مدیریت دانش با اثربخشی بیشتر انجام شود.



نمودار ۴. نتایج آزمون کمی مدل زیرساخت انسانی- اجتماعی تقویت کننده مدیریت دانش

## منابع

۱. امیرخانی طیبه، پورعزت علی اصغر. تأملی بر امکان توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو عدالت سازمانی در سازمان‌های دولتی. مدیریت دولتی؛ ۱۳۸۷؛ ۱(۱): ۱۹-۳۲.
۲. انواری علی اصغر، شهابی بهنام. مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. مدیریت فناوری اطلاعات؛ ۱۳۸۸؛ ۱(۲): ۳-۱۸.
۳. خیراندیش مهدی. الگوی ساختاری، فرهنگی و تکنولوژیکی متناسب با رویکرد مدیریت دانش. رساله دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی؛ ۱۳۸۸.
۴. رهنورد فرج‌اله، محمدی اصغر. شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران. مدیریت فناوری اطلاعات؛ ۱۳۸۸؛ ۱(۳): ۳۷-۵۲.
۵. ساعدی مهدی، یزدانی حمیدرضا. ارائه مدلی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو. مدیریت فناوری اطلاعات؛ ۱۳۸۸؛ ۱(۲): ۶۷-۸۴.
۶. شامی مهدی. شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در مدیریت پروژه‌ها. رساله دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران؛ ۱۳۸۸.
۷. قلیچ‌لی، بهروز، مشبکی اصغر. نقش سرمایه اجتماعی در ایجاد سرمایه فکری سازمان. دانش مدیریت؛ ۱۳۸۵؛ ۱۹(۷۵): ۱۲۵-۱۴۷۷.
۸. کلانتری خلیل. مدل معدلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی. انتشارات مهندسین مشاور طرح و منظر؛ ۱۳۸۸.
۹. منوریان عباس، عسگری ناصر. ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش‌محور، تهران، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش؛ ۱۳۸۶.
۱۰. منوریان عباس، عسگری ناصر. سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران؛ ۱۳۸۸.

11. Adler P., Kwon S. Social capital: the good, the bad and the ugly. In Lesser, E.L. (Ed.), Knowledge and Social Capital, Butterworth-

- Heinemann, Boston, MA; 2000: 3-16 (paper originally submitted to the OMT division of the Academy of Management, 1999).
12. Alavi M., Leidner D. E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* 2001; 25(1) 107-136.
  13. Barney J. Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 1991; 17(1): 99-120.
  14. Birasnav M., Rangnekar S. A conceptual model of human capital creation", in Chundawat, D.S., Saxena, K. and Bhadu, S.S. (Eds), *Managing Global Competition: A Holistic Approach*, Macmillan India, New Delhi 2008; 261-73.
  15. Bose R. Knowledge management metrics. *Industrial Management & Data Systems* 2004; 104(6): 457-68.
  16. Chennemaneni A., Determinants of knowledge sharing behavior: developing and testing a theoretical model, The University of Texas.
  17. Coleman J.S. *Foundations of social theory*, Belknap Press, Cambridge, MA; 1990.
  18. Gupta A. K., Govindarajan V. Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor steel. *Sloan Management Review* 2000; 42(1): 71-80.
  19. Lepak D.P., Snell S.A. Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management* 2002; 28(4): 517-43.
  20. McElroy M. W., Jorna R.J., Engelen J. Rethinking social capital theory: a knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management* 2006; 10(5): 124-136.
  21. Putnam R. D. The prosperous community: social capital and public life. *American Prospect* 1993; 13: 35-42.
  22. Rastogi P. N. Knowledge management & intellectual capital-The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management* 2000; 9(1): 39-49.
  23. Sabherwal R., Becerra-Fernandez, I. An Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Processes at Individual, Group, and Organizational Levels. *Decision Sciences* 2003; 34(2): 225.

24. Smith P.A.C. Systemic knowledge management: managing organizational assets for competitive advantage. *Journal of Systemic Knowledge Management* 1998; 4: 12-24.
25. Snell S.A., Bohlander G.W. *Human resource management*, Thomson South-Western, Mason, OH; 2007.
26. Throsby David. Sustainability and culture: Some theoretical issues. *International Journal* 1997.
27. Wiig K.M. Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning* 1997; 30(3): 399-405.
28. Wood C. *An empirical examination of factors influencing work- unit knowledge management effectiveness in organization*. The University of Texas at Arlington; 2005.