

**کالج پروژه**

**[www.collegeprozheh.ir](http://www.collegeprozheh.ir)**



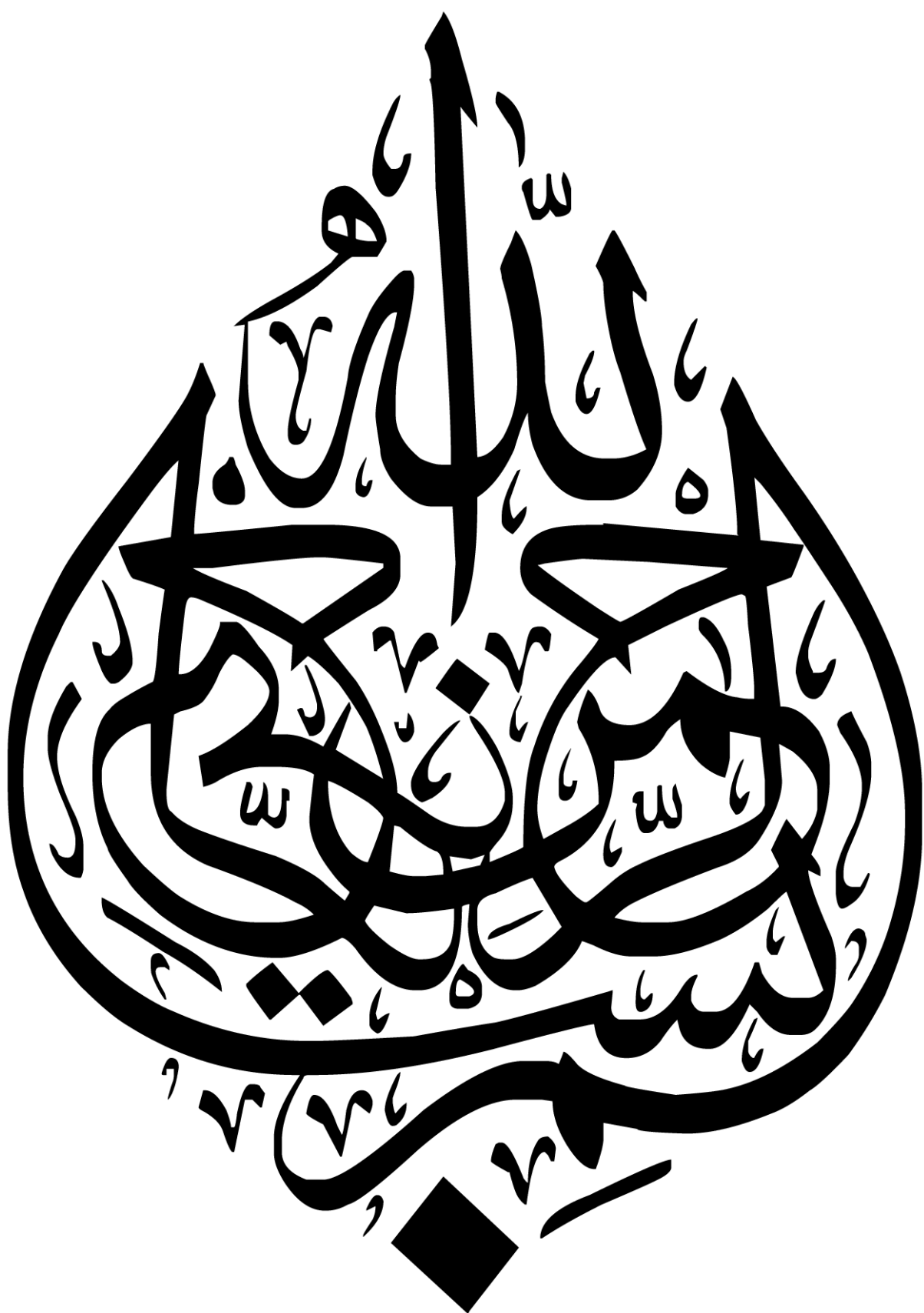
**دانلود پروژه های دانشگاهی**

**بانک موضوعات پایان نامه**

**دانلود مقالات انگلیسی با ترجمه فارسی**

**آموزش نگارش پایان نامه ، مقاله ، پروپوزال**

**دانلود جزوه و نمونه سوالات استخدامی**





**دانشگاه آزاد اسلامی**

**واحد تهران مرکزی**

**دانشکده مدیریت – گروه مدیریت دولتی**

**پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)**

**گرایش: تشکیلات و روشها**

**عنوان:**

**ارتباط ساختار سازمانی با مدیریت دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی  
سازمان ورزش شهرداری تهران**

**استاد راهنما:**

**پژوهشگر**

**تابستان 1393**

تقدیم:

پدرو مادر عزیزم

# سپاسگذاری:

از استاد راهنمای عزیزم به خاطر همه  
زحماتش تشکر می کنم

## تعهد نامه اصالت پایان نامه کارشناسی ارشد

اینجانب مهدی بابائیان دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد ناپیوسته به شماره دانشجویی 910591705 در رشته مدیریت دولتی تشکیلات و روش ها که در تاریخ 1393/04/31 از پایان نامه خود تحت عنوان :

با کسب نمره و درجه عالی دفاع نموده ام بدینوسیله متعهد می شوم:

- 1- این پایان نامه حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایان نامه ، کتاب ، مقاله و...) استفاده نموده ام ، مطابق ضوابط و رویه های موجود ، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست ذکر و درج کرده ام.
- 2- این پایان نامه قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح ، پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاهها و موسسات آموزش عالی ارائه نشده است.
- 3- چنانچه بعد از فراغت از تحصیل ، قصد استفاده و هر گونه بهره برداری اعم از چاپ کتاب ، ثبت اختراع و .... از این پایان نامه داشته باشم ، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.
- 4- چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود ، عواقب ناشی از آن را بپذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچگونه ادعایی نخواهم داشت.

نام و نام خانوادگی : مهدی بابائیان

تاریخ و امضاء 93/4/31

## بسمه تعالی

در تاریخ: 93/04/31

دانشجوی کارشناسی ارشد آقای/خانم مهدی بابائیان  
بحروف و با درجه عالی  
از پایان نامه خود دفاع نموده و با نمره  
مورد تصویب قرار گرفت .

امضاء استاد راهنما : دکتر کاوه تیمور نژاد

(این چکیده به منظور چاپ در پژوهش‌نامه دانشگاه تهیه شده است)

نام واحد دانشگاهی: تهران مرکزی	کد واحد: 101	کد شناسایی پایان‌نامه:
عنوان پایان‌نامه: ارتباط ساختار سازمانی با مدیریت دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران		
نام و نام خانوادگی دانشجو:	تاریخ شروع پایان‌نامه:	تاریخ اتمام پایان‌نامه:
شماره دانشجویی: 910591705		
رشته تحصیلی: مدیریت دولتی- تشکیلات و روش ها		
استاد / استادان راهنما: دکتر کاوه تیمور نژاد		
استاد/استادان مشاور:		
آدرس و شماره تلفن :		
<b>چکیده پایان نامه (شامل خلاصه، اهداف، روش های اجرا و نتایج به دست آمده):</b> مقدمه: با تغییرات سریع و مداوم فناوری اطلاعات و اینترنت، مدل‌های سنتی کسب و کار مجبورند برای بقاء با محیط کسب و کار سازگاری یابند. جهانی گرایی و رقابت منجر شد تا دانش به عنوان ارزشمندترین منبع استراتژیک شناخته شود و توانایی سازمان به منظور کاربرد دانش برای استفاده از فرصت های بازار و حل مسئله مهمترین توانایی آن گردد. از آن جهت که دانش نقش استراتژی مهمی را بدست آورده است بسیاری از شرکت ها به علت مزیت رقابتی دانش و اهرم قدرت و نفوذ آن، مدیریت دانش را بطور موثر به کار می گیرند. این پژوهش با هدف بررسی رابطه ساختار سازمانی با مدیریت دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران صورت گرفته است. روش کار: پژوهش حاضر به روش توصیفی تحلیلی و مقطعی در سال 1393 انجام شده است. جامعه پژوهش را مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران تشکیل می دادند که 140 نفر از آنان به روش تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه بود که روایی آن با استفاده از روش نظرات متخصصان و روایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ (0.88) تایید شده است. داده های جمع آوری شده با استفاده از نرم افزار SPSS به طریق روش آماری توصیفی (از جمله جدول، میانگین و واریانس) و با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون مورد تحلیل قرار گرفت. یافته ها: نتایج حاکی از پائین بودن وضعیت مدیریت دانش به دلیل رسمیت و تمرکز زیاد در ساختار سازمانی مراکز مورد پژوهش است. همچنین ضریب همبستگی نشان داد که بین فرایند های ساختار سازمانی و دو فرایند مدیریت دانش (خلق دانش و انتقال دانش) ارتباط معناداری وجود دارد ( $p < 0.005$ ), بطوری که رابطه خلق دانش و انتقال دانش با تمرکز سازمانی، منفی (با ضریب همبستگی -0.605 و -0.617) است. بحث: با توجه به همبستگی بین عوامل ساختاری سازمانی با فرایند های مدیریت دانش و همچنین نقش دانش در کیفیت خدمات مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران، توصیه می شود در استقرار مدیریت دانش در مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران به ابعاد ساختاری سازمان توجه لازم و همه جانبه صورت گیرد و تا حد امکان با دادن آزادی عمل به کارکنان و عدم اعمال محدودیت های بیش از حد، فضا را برای ارتباطات همه جانبه و تبادل اطلاعات بصورت مداوم فراهم نموده و فرهنگ اعتماد را تقویت و حمایت کنند.		
کلیدواژه ها: مدیریت دانش، ساختار سازمانی، خلق دانش، رسمیت، پیچیدگی		

نظر استاد راهنما برای چاپ در پژوهش‌نامه دانشگاه

☐ مناسب است

☐ مناسب نیست

تاریخ و امضا



## فهرست مطالب

1	فصل اول: کلیات تحقیق
2	1-1 مقدمه
4	2-1 بیان مسئله
6	3-1 هدفهای تحقیق
6	4-1 اهمیت موضوع تحقیق
7	5-1 فرضیههای تحقیق
7	1-5-1 فرضیههای تحقیق
8	2-5-1 سوالات تحقیق
8	6-1 مدل تحقیق
9	1-6-1 چهارچوب نظری تحقیق
9	7-1 تعاریف عملیاتی متغیرها و واژه های کلیدی
12	8-1 روش تحقیق
13	9-1 جامعه و حجم نمونه
14	11-1 محدودیت ها و مشکلات احتمالی تحقیق
15	فصل دوم: مبانی نظری تحقیق
16	1-2 مبانی نظری تحقیق
16	1-1-2 تعریف ساختار سازمانی
17	2-1-2 ابعاد ساختار سازمانی
18	1-2-1-2 پیچیدگی
18	2-2-1-2 رسمیت
20	3-2-1-2 تمرکز
21	5-2-1-2 دیدگاه سیستمی و ساختار سازمانی
22	6-2-1-2 توسعه ابعاد ساختاری برای سازمانهای دانش محور
25	3-1-2 انواع ساختارهای سازمانی
26	1-3-1-2 ساختار ساده
27	2-3-1-2 بوروکراسی ماشینی
27	3-3-1-2 بوروکراسی حرفه ای
28	4-3-1-2 ساختار بخشی (شعبه ای)
29	5-3-1-2 ادھوکراسی (متخصص سالاری)
29	4-1-2 گروه بندی واحدهای سازمانی
36	2-2 مدیریت دانش
36	1-2-2 تعاریف دانش و مدیریت دانش

38	.....مدل جریان و پردازش اطلاعات (1-2-2-2)
41	.....مدل عمومی دانش (2-2-2-2)
42	.....مدل مفهومی مدیریت دانش (3-2-2-2)
43	.....مدل حلزونی دانش (4-2-2-2)
44	.....مدلهای چرخه مدیریت دانش (3-2-2)
45	.....چرخه مدیریت دانش (1-3-2-2)
46	.....خلق، کسب و توسعه دانش (1-1-3-2-2)
47	.....انتقال و بکارگیری دانش (2-1-3-2-2)
48	.....تسهیم دانش (3-1-3-2-2)
51	.....ارزیابی، ذخیره دانش (4-1-3-2-2)
52	.....زیر ساخت مدیریت دانش (4-2-2)
52	.....زیر ساخت فیزیکی (1-4-2-2)
52	.....زیر ساخت انسانی-اجتماعی (2-4-2-2)
53	.....عوامل موفقیت مدیریت دانش (5-2-2)
53	.....تکنولوژی (1-5-2-2)
54	.....فرایند ها (2-5-2-2)
54	.....تعهد استراتژیکی مستمر (3-5-2-2)
56	.....ابزارهای مدیریت دانش (6-2-2)
57	.....ابزار سازماندهی دانش، (1-6-2-2)
57	.....ابزار اخذ دانش: ابزار اخذ دانش پنج دسته اند: (2-6-2-2)
58	.....ابزار ارزیابی دانش: (3-6-2-2)
58	.....ابزار تسهیم دانش (4-6-2-2)
59	.....ابزار ذخیره سازی و ارائه دانش (5-6-2-2)
60	.....مقدمه (3-2)
61	.....مفهوم سازی ساختار سازمانی در سازمان های دانشی (1-3-2)
62	.....تکامل ساختاری (2-3-2)
63	.....تکامل ارگانیک (3-3-2)
65	.....مزیت رقابتی در اقتصاد دانش محور (4-3-2)
67	.....ابعاد ساختاری برای سازمانهای مبتنی بر دانش (5-3-2)
69	.....پیشینه تحقیق (4-2)
69	.....تحقیقات انجام شده در داخل کشور (1-4-2)
76	.....تحقیقات انجام شده در خارج کشور (2-3-2)
84	.....معرفی سازمان مربوطه (4-2)

## 15.....فصل سوم: روش شناسی تحقیق

89	.....مقدمه (1-3)
----	------------------

889	3-3) جامعه آماری تحقیق .....
90	3-4) نمونه آماری .....
90	3-5) متغیرهای تحقیق .....
91	3-6) ابزارهای اندازه گیری تحقیق .....
91	3-6-1) پرسشنامه ویژگیهای شخصی نمونه ها .....
91	3-7) ترکیب سوالات پرسشنامه .....
95	3-8) روایی (اعتبار) و پایایی (قابلیت اطمینان) پرسشنامه ها .....

## 96 فصل چهارم: آنالیز داده های تحقیق .....

97	4-2) ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان .....
97	4-2-1) جنسیت .....
99	4-2-3) وضعیت تاهل .....
100	4-2-4) میزان سابقه کار .....
101	4-2-5) تحصیلات .....
102	4-2-6) رشته .....
104	4-3) آمار توصیفی متغیرهای مستقل و وابسته .....
104	4-3-1) آمار توصیفی متغیرهای مدیریت دانش .....
104	4-4) بررسی نرمال بودن توزیع داده ها .....
106	4-5) بررسی فرضیه های پژوهش .....
109	4-5-2) رابطه رسمیت و انتقال دانش .....
113	4-5-3) رابطه تمرکز و خلق دانش .....
116	4-5-4) رابطه تمرکز و انتقال دانش .....
119	4-5-5) رابطه پیچیدگی و خلق دانش .....
122	4-5-6) رابطه پیچیدگی و انتقال دانش .....
125	4-6) بررسی صحت رگرسیون از طریق محاسبه هم خطی .....
127	4-7) نتیجه فرضیه های پژوهش .....
128	4-8) رتبه بندی متغیرها .....

## 130 فصل پنجم: بحث و پیشنهاد .....

131	5-1) مقدمه .....
132	5-2) نتایج آمار توصیفی .....
133	5-3) نتایج فرضیه ها و سوالات پژوهش .....
133	5-3-1) فرضیه اول .....
134	5-3-2) فرضیه دوم .....
136	5-3-3) فرضیه سوم .....
138	5-3-4) فرضیه چهارم .....
139	5-3-4) فرضیه پنجم .....

140	..... رابطه پیچیدگی و انتقال دانش (6-3-5)
142	..... نتیجه گیری کلی (4-5)
144	..... پیشنهادات (5-5)
144	..... منابع:

## فهرست جدول ها

جدول 2-1: ویژگی‌های ساختار سازمانی مبتنی بر نوع وظیفه.....	31
جدول 2-2: ویژگی‌های ساختار سازمانی مبتنی بر نوع محصول.....	32
جدول 2-3: ویژگی‌های ساختار پیوندی.....	34
جدول 2-4: ویژگی‌های ساختار ماتریسی.....	34
جدول 2-5: جدول تبدیلات.....	40
جدول 2-6: آموختن از طریق عمل کردن.....	43
جدول 3-2: سوالات مربوط به مولفه های مدیریت دانش.....	91
جدول 3-3: فراوانی گویه های تحقیق در پرسشنامه.....	91
جدول 3-4: ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه ها.....	95
جدول 4-1: توزیع فراوانی مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان.....	97
نمودار 4-1: توزیع درصد فراوانی مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان.....	98
جدول 4-2: توزیع فراوانی سن پاسخ دهندگان در این تحقیق.....	98
جدول 4-4: توزیع فراوانی سابقه کار پاسخ دهندگان در این تحقیق.....	100
جدول 4-5: توزیع سابقه تحصیلات در این تحقیق.....	101
جدول 4-6: توزیع فراوانی تحصیلات.....	103
جدول 4-7: آمار توصیفی متغیرهای تحقیق.....	104
جدول 4-8: میزان کشیدگی و چولگی عاملهای تحقیق.....	104
جدول 4-9: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف را برای همه متغیرها.....	105
جدول 4-10: آزمون همبستگی پیرسون برای کسب دانش و تفکر استراتژیک.....	106
جدول 4-11: شاخص کفایت مدل رابطه بین رسمیت و خلق دانش.....	106
جدول 4-12: آزمون F جهت معنادار بودن واریانس.....	107
جدول 4-13: معنادار بودن ضرایب رگرسیونی خلق دانش و رسمیت.....	109
جدول 4-14: آزمون همبستگی پیرسون برای انتقال دانش و رسمیت.....	110
جدول 4-15: شاخص کفایت مدل رابطه بین رسمیت و انتقال دانش.....	110
جدول 4-16: آزمون F جهت معنادار بودن واریانس.....	110
جدول 4-17: معنادار بودن ضرایب رگرسیونی انتقال دانش و رسمیت.....	112
جدول 4-18: آزمون همبستگی پیرسون برای خلق دانش و تمرکز.....	113
جدول 4-19: شاخص کفایت مدل رابطه بین تمرکز و خلق دانش.....	113
جدول 4-20: آزمون F جهت معنادار بودن واریانس.....	114
جدول 4-21: معنادار بودن ضرایب رگرسیونی خلق دانش و تمرکز.....	114
جدول 4-22: آزمون همبستگی پیرسون برای انتقال دانش و تمرکز.....	116
جدول 4-23: شاخص کفایت مدل رابطه بین تمرکز و انتقال دانش.....	116
جدول 4-24: آزمون F جهت معنادار بودن واریانس.....	117
جدول 4-25: معنادار بودن ضرایب رگرسیونی انتقال دانش و تمرکز.....	119

جدول 4-26:	آزمون همبستگی پیرسون برای خلق دانش و پیچیدگی.....	119
جدول 4-27:	شاخص کفایت مدل رابطه بین پیچیدگی و خلق دانش.....	120
جدول 4-28:	آزمون F جهت معنادار بودن واریانس.....	120
جدول 4-29:	معنادار بودن ضرایب رگرسیونی خلق دانش و پیچیدگی.....	121
جدول 4-30:	آزمون همبستگی پیرسون برای انتقال دانش و پیچیدگی.....	123
جدول 4-31:	شاخص کفایت مدل رابطه بین پیچیدگی و انتقال دانش.....	123
جدول 4-32:	آزمون F جهت معنادار بودن واریانس.....	123
جدول 4-33:	معنادار بودن ضرایب رگرسیونی انتقال دانش و پیچیدگی.....	125
جدول 4-34:	آزمون هم خطی در رگرسیون.....	126
جدول 4-35:	آزمون هم خطی.....	126
جدول 4-36:	نتیجه فرضیه های پژوهش.....	127
جدول 4-37:	نتایج رتبه بندی متغیر های ساختار سازمانی.....	128
جدول 4-38:	نتایج رتبه بندی متغیر های مدیریت دانش.....	128

## فهرست اشکال

21	شکل 2-1: ساختار مکانیک در مقابل ساختار ارگانیک
22	شکل 2-2: دیدگاه سیستمی و ساختار سازمانی
25	شکل 2-4: پنج بخش اصلی سازمان
27	شکل 2-5: ساختار ساده
27	شکل 2-6: دیوانسالاری ماشینی
28	شکل 2-7: بوروکراسی حرفه ای
28	شکل 2-8: ساختار بخشی
31	شکل 2-9: طراحی ساختار سازمانی برای گروه بندی کارکنان و قرار دادن آنها در واحدها سازمانی
39	شکل 2-10: جریان دانش
42	شکل 2-11: مدل عمومی دانش نیومن
44	شکل 2-12: مدل حلزونی مدیریت دانش
46	شکل 2-13: چرخه مدیریت دانش
132	شکل 5-1: شکاف ساختاری و شکاف دانش در سازمان

## فهرست نمودارها

99	نمودار 2-4 توزیع فراوانی سن پاسخ دهندگان را نشان میدهد.....
100	نمودار 3-4 نیز این روابط را به خوبی نشان میدهد.....
100	نمودار 3-4: توزیع درصد فراوانی مربوط به تاهل در بین پاسخدهندگان.....
102	نمودار 5-4: توزیع فراوانی تحصیلات.....
103	نمودار 6-4: توزیع فراوانی رشته های تحصیلی.....
108	نمودار 7-4 (الف): نرمال بودن باقیماندهها.....
108	نمودار 7-4 (الف): نرمال بودن باقیماندهها.....
111	نمودار 8-4 (الف): نرمال بودن باقیماندهها.....
112	نمودار 8-4 (الف): نرمال بودن باقیماندهها.....
115	نمودار 9-4 (الف): نرمال بودن باقیماندهها.....
115	نمودار 9-4 (الف): نرمال بودن باقیماندهها.....
118	نمودار 10-4 (الف): نرمال بودن باقیماندهها.....
118	نمودار 10-4 (الف): نرمال بودن باقیماندهها.....
121	نمودار 11-4 (الف): نرمال بودن باقیماندهها.....
122	نمودار 11-4 (الف): نرمال بودن باقیماندهها.....



## فصل اول

# کلیات طرح

○ مقدمه

○ بیان مسئله

○ سوالات اصلی تحقیق

○ اهمیت و ضرورت تحقیق

○ اهداف تحقیق

○ فرضیه های تحقیق

○ مدل تحقیق

○ روش تحقیق

○ جامعه تحقیق

○ روش نمونه گیری

○ تجزیه و تحلیل

○ تعاریف و اصطلاحات

## 1-1 مقدمه

با تغییرات سریع و مداوم فناوری اطلاعات و اینترنت، مدل‌های سنتی کسب و کار مجبورند برای بقا با محیط کسب و کار سازگاری یابند. جهانی گرایی و رقابت منجر شد تا دانش به عنوان ارزشمندترین منبع استراتژیک شناخته شود و توانایی سازمان به منظور کاربرد دانش برای استفاده از فرصت‌های بازار و حل مسئله مهمترین توانایی آن گردد. از آن جهت که دانش نقش استراتژی مهمی را بدست آورده است بسیاری از شرکت‌ها به علت مزیت رقابتی دانش و اهرم قدرت و نفوذ آن، مدیریت دانش را بطور موثر به کار می‌گیرند. هاگی و کینگستون (2003) بیان نموده اند که مدیریت دانش عبارتست از طراحی، سنجیده و آگاهانه فرایندها، ابزارها، ساختارها به وسیله اینترنت با هدف افزایش نوسازی، سهم‌سازی، بهبود و کاربرد دانش در سه عنصر - ساختاری، اجتماعی، انسانی- سرمایه هوشی است. آن همچنین شیوه جدید تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان و شیوه‌ای جهت بهره‌وری، بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌ها و وولی (2007) آن را بهینه‌سازی دانش سازمانی برای افزایش عملکرد از طریق روشها و تکنیکهای متفاوت دانسته‌اند. در تعریف دیگر مدیریت دانش عبارت است از فرآیند ایجاد، تسهیل و تقویت یادگیری سازمانی، میسر کردن زمینه‌های توزیع و تسهیم و استفاده از دانش سازمانی، تعیین ساختارهای مؤثر حاصل دانش رسمی و غیر رسمی به منظور ذخیره دانش در حافظه سازمانی، استفاده مجدد از دانش سازمانی بازیابی شده و به روز کردن حافظه سازمانی است (وندی آر بوکوویتز - روث ال ویلیامز، مدیریت دانش کاربردی، سمت، 1391).

مدیریت دانش را می‌توان به عنوان روشی برای بهبود عملکرد، بهره‌وری و رقابت پذیری، بهبود کارآمد کسب و تسهیم استفاده از اطلاعات درون سازمان، ابزاری برای تصمیم‌گیری بهبود یافته، طریقی برای بدست آوردن بهتر روش‌ها، راهی برای کاهش هزینه‌ها و دیر کردهای پژوهشی و روشی برای سازمان نوآرشدن دید (18). مدیریت دانش در بهبود کیفیت کار، افزایش کارایی، داشتن اطلاعات به روز، افزایش اثر بخشی، رضایتمندی مشتری و بهبود تصمیم‌گیری مؤثر است (مون، 2013).

ویگ (2002) معتقد است مدیریت دانش می‌تواند سازمان‌ها را قادر سازد تا عملکرد معمول خود را به عملکرد هوشیارانه توأم با خلاقیت بهبود بخشد. هدف مدیریت دانش کشف دیدگاه‌های جدید در یادگیری، خلق دانش و توسعه رقابت‌های درون مرزی و برون مرزی با رویکردی کنکاش‌گرانه در دنیای معاصر است.

در اوایل سال 2000 شعار مدیریت دانش خلق و اشاعه و استفاده از دانش و اطلاعات با کیفیت بالا به منظور دستیابی اهداف و یادگیری فردی و سازمانی مطرح شده است. براون جان سیلی (2003) چرخه مدیریت دانش را در قالب نموداری در چهار بخش زیر رسم نمود:

1. خلق، کسب، توسعه دانش

2. انتقال و بکارگیری دانش

3. تسهیم دانش

4. ارزیابی و ذخیره دانش

که ما دو مورد اول را در چارچوب نظری تحقیق خود لحاظ خواهیم کرد.

پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان مستلزم آنست که عوامل سازمانی از جمله ساختار و فرهنگ و تکنولوژی، منابع انسانی و جهت گیری سیاسی دارای ویژگی های خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشد. خلق دانش و انتقال دانش دو فعالیت اصلی و کلیدی مدیریت دانش در نظر گرفته شده است. خلق و انتقال دانش مستلزم ساختار خاصی در سازمان است. ساختار سازمانی بیانگر شیوه و روشی است که افراد و مشاغل در یک سازمان ترتیب داده شده اند به طوری که انجام امور سازمانی فراهم گردد. ساختار می تواند مشوق یا مانع مدیریت دانش باشد. وجود رسمیت بالا در فرآیند ها، تمرکز در تصمیم گیری، روابط پیچیده مانع تولید دانش و اندیشه های جدید می شود. در حالیکه توزیع قدرت و انعطاف پذیری در فعالیت ها موجب افزایش خلق دانش شده و انتقال دانش را در سازمان تسهیل می نماید.

عسگری (1384) به مطالعه ساختار و فرهنگ و تکنولوژی با استراتژی مدیریت دانش وزارت کار و امور اجتماعی پرداخت و به این نتیجه رسید هر چند این وزارتخانه یک سازمان بروکراتیک است کاهش رسمیت و تمرکز در سازمان و افزایش انعطاف پذیری و آزادی عمل در رویه ها و تصمیم گیری ها می تواند موجب افزایش و تسهیل خلق و انتقال دانش شود. کاهش مقررات و رویه های مکتوب سازمان، افزایش روابط و تعاملات غیر رسمی، افزایش تفویض اختیار به کارکنان در مورد کارشان، کاهش تأکید بر رعایت دستورالعمل ها و رویه های مصوب، تسهیل جریان ارتباطات میان واحد های مختلف سازمان، تشکیل جلسات منظم به منظور تبادل اطلاعات بین مسئولین و کارکنان و افزایش امکان دسترسی کارکنان به اطلاعات اسناد و مدارک مورد نیازشان می تواند موجب تسهیل خلق و انتقال دانش شود.

با افزایش تأکید دولت بر ایجاد جامعه دانشی و اولویت به سوی اقتصادهای دانش محور در برنامه چهارم توسعه و با توجه به اثرات مثبتی که این پژوهش می تواند در ارتقای دانش مدیریتی و مدیریت دانش و بهبود پیش زمینه های آن، به ویژه در حوزه سازمان ورزش کشور داشته باشد بر آنیم که ارتباط بین ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) و مدیریت دانش (خلق دانش و انتقال دانش) را مطالعه و آزمون قرار دهیم.

## 2-1 بیان مسئله

پس از گذشت اعصار شکار، کشاورزی، صنعت و فناوری اطلاعات، از سال 2000 به بعد دانش به عنوان مهمترین منبع سازمانی تلقی شد که دارای مزیت رقابتی پایداری، نسبت به سایر منابع است. این منبع همانند سایر منابع نیازمند مدیریت است. مدیریت دانش در بهبود کیفیت کار، افزایش کارایی، داشتن اطلاعات به روز، افزایش اثر بخشی، رضایتمندی مشتری و بهبود تصمیم گیری موثر است (تزابار و همکاران، 2013) اعمال قدرت دانش نیازمند زیرساخت گسترده ایست که در مقایسه با مدیریت اطلاعات، علاوه بر زیرساخت فیزیکی، زیر ساخت انسانی\_ اجتماعی را نیز در بر میگیرد. زیرساخت فیزیکی را سکوی تکنولوژی سازمان می نامند که شامل فناوری های جدید و به روز در سازمان است. زیر ساخت دوم شامل دو مولفه است: یکی فرهنگ و ارزشهای جمعی که مسیر جریان و دسترسی به دانش را هدایت می کند و دیگری اعتماد. هر دو مستلزم کیفیت بالایی منابع انسانی است که مستلزم سرمایه گذاری در افراد است. ایجاد محیطی که اعضاء حاضر به سهیم سازی دانش با یکدیگر باشند، محیطی بدون ترس و سرشار از اعتماد ایجاد می کند که زایش دانش را به حداکثر می رساند و نوآوری را ترویج می کند. از آنجا که دانش مستعد کهنه شدن است، زیر ساخت مهم دیگر مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده است که مفهومی است که با مدیریت دانش متولد شد و در سطح سازمانی مستلزم طراحی سیستم یادگیری مستمر است. یادگیری مستمر ضرورت مدیریت دانش است زیرا بدون یادگیری دانش خلق نمی شود و برای تحقق توجه اکولوژی، فرهنگ، ساختار و استراتژی الزامی است. از طرفی پیاده سازی مدیریت دانش مستلزم آنست تا عوامل سازمانی از قبیل ساختار، فرهنگ، تکنولوژی، جهت گیری سیاسی و منابع انسانی به هم مرتبط و از ویژگی های خاصی برخوردار باشند (اهورانی، 2012). از آنجا که افزایش راندمان کاری، نیازمند پیاده سازی مدیریت دانشی اطلاعات و ترسیم آن در ساختار سازمانی سازمان ورزش شهرداری تهران می باشد، بررسی ابعاد مدیریت دانش و ساختار سازمانی، راهگشای یکی از مهم ترین مسائل سازمانی خواهد بود. بدین ترتیب در و با توجه به اهمیت نقش ساختار سازمانی در مدیریت دانش، در این پژوهش بر آنیم که ارتباط بین ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) و مدیریت دانش (خلق دانش و انتقال دانش) را مطالعه و مورد آزمون قرار دهیم و به این سوال پژوهشی بسیار مهم پاسخ دهیم که ارتباط بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران چگونه است.

ورزش یکی از عوامل بسیار مهم و اساسی تامین سلامت و نشاط جامعه می باشد. ورزش بر بهره وری ملی اثر می گذارد. در نتیجه بر رونق اقتصادی کشور تاثیر مثبت بر جای می گذارد. سرمایه گذاری در تولید محصولات و خدمات ورزشی، از یک سو اشتغال ایجاد می کند و از سوی دیگر بر تولید ناخالص ملی می افزاید. با توجه به تاکید دولت به اقتصادهای دانش محور و همچنین مزایای مدیریت دانش در گام اول قصد داریم بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران به عنوان متولی ورزش کشور، بسنجیم تا از این جهت با ارائه پیشنهاد در جهت اصلاح ساختار، زمینه مناسب و بنیان مستحکمی را برای پیاده سازی این مقوله و مدیریت منبع دانش فراهم سازیم. به عبارتی این تحقیق در پی آن است به سوالات زیر پاسخ دهد.

تعیین ارتباط میان مولفه های ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) و خلق دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران

تعیین ارتباط میان مولفه‌های ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) و انتقال دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران

### 3-1 هدف‌های تحقیق

هدف از این پژوهش بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهرانو پیشنهاد برخی تغییرات در ساختار سازمانی سازمان جهت پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش می باشد.

اهداف اختصاصی :

1. تعیین ارتباط میان مولفه های ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) و خلق دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران

2. تعیین ارتباط میان مولفه های ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) و انتقال دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران

### 4-1 اهمیت موضوع تحقیق

دانش جهانی گرایی و رقابت منجر شد تا دانش به عنوان ارزشمندترین منبع استراتژیک شناخته شود و توانایی سازمان به منظور کاربرد دانش برای استفاده از فرصت های بازار و حل مسئله مهمترین توانایی آن گردد. از آن جهت که دانش نقش استراتژی مهمی را بدست آورده است بسیاری از شرکتها به علت مزیت رقابتی دانش و اهرم قدرت و نفوذ آن، مدیریت دانش را بطور موثر به کار می گیرند. مدیریت دانش را می توان به عنوان روشی برای بهبود عملکرد، بهره وری و رقابت پذیری، بهبود کارآمد کسب و تسهیم استفاده از اطلاعات درون سازمان، ابزاری برای تصمیم گیری بهبود یافته، طریقی برای بدست آوردن بهتر روشها، راهی برای کاهش هزینه ها و دیر کردهای پژوهشی و روشی برای سازمان نوآرشدن دید (موودزا و همکاران، 2011)

ویگ (2002) معتقد است مدیریت دانش می تواند سازمان ها را قادر سازد تا عملکرد معمول خود را به عملکرد هوشیارانه توام با خلاقیت بهبود بخشد. هدف مدیریت دانش کشف دیدگاه های جدید در یادگیری، خلق دانش و توسعه رقابت های درون مرزی و برون مرزی با رویکردی کنکاش گرانه در دنیای معاصر است.

سازمان ورزش شهرداری تهران به عنوان مجری ورزش شهزوندی پایتخت که "تأمین و توسعه ورزش همگانی" اعم از فعالیت های ورزشی سازمان یافته و سازمان نیافته، بستر سازی برای شناسایی و معرفی استعدادهای ورزشی و مدیریت فضاهای ورزشی در کلیه مناطق و محلات شهر تهران با بکارگیری فن آوری نوین و اتکا به نیروی انسانی متعهد و متخصص و بهره گیری از کلیه امکانات و تجهیزات شهرداری و ظرفیت و توانایی های بخش عمومی و خصوصی برای دسترسی آسان و ارزان به امکانات ورزشی و ارتقای تندرستی شهروندان تهرانی می باشد که نیازمند آن است تا دانش را به عنوان مهمترین منبع سازمانی در عصر حاضر به کار گیرد. لذا شناخت پیش زمینه های مدیریت دانش در سازمان و پیاده سازی این مولفه، اولین قدم و اساسی ترین مساله روز سازمان ورزش

شهرداری محسوب می‌گردد. با توجه به این ضرورت، محقق در این پژوهش به دنبال بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران می باشد.

## 5-1 فرضیه های تحقیق

فرضیه ها و سوالات تحقیق به صورت زیر هستند:

### 1-5-1 فرضیه های تحقیق

1. بین رسمیت و خلق دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه وجود دارد
2. بین رسمیت و انتقال دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه وجود دارد.
3. بین تمرکز و خلق دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه وجود دارد.
4. بین تمرکز و انتقال دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه وجود دارد.
5. بین پیچیدگی و خلق دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه وجود دارد.
6. بین پیچیدگی و انتقال دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه وجود دارد.

### 2-5-1 سوالات تحقیق

سوال اصلی تحقیق این است که میان فرایندهای مدیریت دانش و تفکر استراتژیک در وزارت امور اقتصادی و دارایی چه رابطه ای وجود دارد؟

## 6-1 مدل تحقیق

مدل تحقیق حاضر بر پایه مدل لاستری (Lustri, 2007) است. مدل لاستری از مدل های مبتنی بر اجتماعی نمودن بر پایه سازمان، تبادل و تولید دانش از طریق ارتباطات، سازماندهی مجدد و تمرکز بر ساختار است. در این فرایند، فرایند خلق دانش سازمانی جدید است. این امر توسط یادگیری گروهی، کسب دانش و اطلاعات و ارزیابی دانش انجام می‌گیرد. این فرایند مترادف یادگیری سازمانی است. در مدل لاستری، ساختار به عنوان یکی از اجزای مهم سازمان که متشکل از سه عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز می باشد، عینیت می یابد (بر اساس نظرات رابینز). در این مدل دانش فردی نقطه آغاز خلق دانش سازمانی است و اطلاعات ماده خام دانش فردی است که اساس دانش سازمانی را تشکیل میدهد. همانگونه که لاستری اظهار کرده، دانش فردی از ترکیب اطلاعات، تفسیر، انعکاس و تجربه در یک موقعیت خاص ظهور میکند. برای خلق دانش سازمانی، دانش فردی (عینی و ضمنی) باید برونی شوند. مدیریت دانش از ترکیب این دو حاصل میشود. دانش فردی باید به افراد و گروه های دیگر منتقل شود تا دانش سازمانی بهبود یابد. در نهایت مدیریت دانش کلی به جامعه پذیری، برونی سازی، درونی سازی و ترکیب اتفاق می افتد. این چهار چوب نظری داری 6 مرحله است:

1. خلق معنا یا دیدگاه مشترک در رابطه با هدف توسعه دانش

2. تهیه اطلاعات

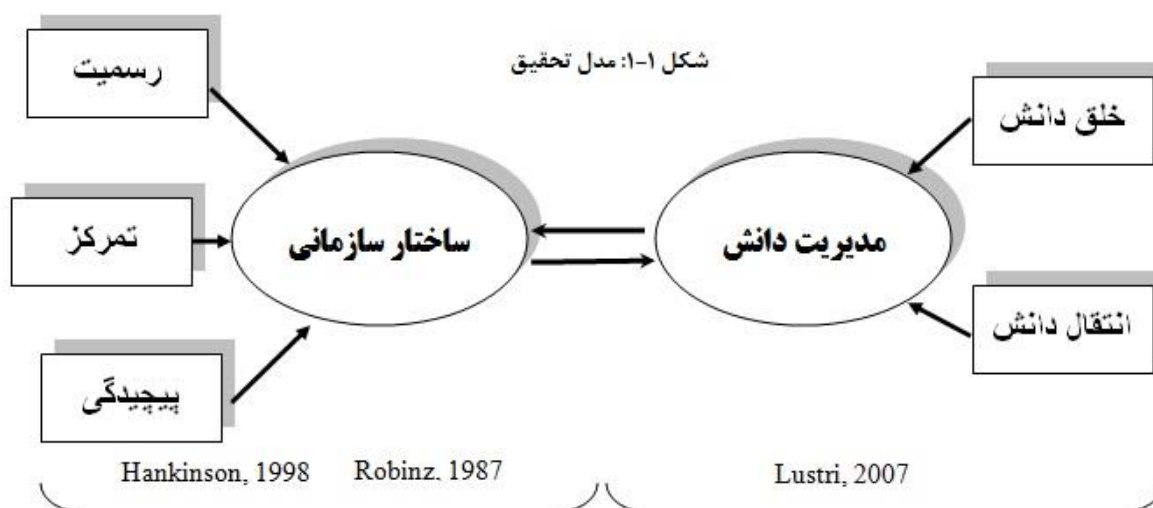
3. ایجاد فرایند درونی سازی برای خلق دانش فردی

4. تبدیل دانش فردی به یادگیری گروهی

5. اشاعه دانش به دیگر سطوح سازمانی

6. جنبه های عملی دانش

پیوسته کردن دانش در مدل لائتری از طریق برخی فعالیت‌ها که پخش و تسهیم دانش را تجویز می‌کنند انجام می‌گیرد. این عمل، کارهایی از قبیل پخش دانش (از طریق برنامه و غیره)، جستجو، تدریس، تسهیم و دیگر فعالیت‌های اجتماعی که موجب برقراری ارتباط می‌گردد، را شامل می‌شود. با استفاده از این مدل تحقیق قادر خواهیم بود که ارتباط ساختار سازمانی و مدیریت دانش را به طور روشن بررسی کنیم.



### 1-6-1 چهارچوب نظری تحقیق

چهارچوب نظری این تحقیق برپایه دو دیدگاه متداول در رابطه با استقرار مدیریت دانش ضمنی می‌باشد. دیدگاه اول بر مبنای نظر Schein (1998) معتقد است مدیریت دانش رافقط به صورت ضمنی می‌توان آموخت. بر این اساس هیچ روشی برای انتقال عینی و رسمی دانش ضمنی وجود ندارد، لذا این دیدگاه بر اهمیت تعامل، ارتباطات سازمانی و ساختار سازمانی کارآمد برای انتقال دانش ضمنی تاکید می‌کند. دیدگاه دوم بر مبنای آرای Nonaka and Takeuchi (1995) انتقال کارآمد دانش ضمنی را منوط به تبدیل آن به دانش آشکار می‌داند. بر این اساس مدیریت دانش قابلیت تبدیل به دانش آشکار را دارد که این امر از طریق فرایند بیرونی سازی محقق می‌شود. دو رویکرد فوق را که می‌توان مکانیسم تبدیلی در انتقال دانش ضمنی نامید اساس بحث چهارچوب نظری تحقیق را تشکیل می‌دهند.

## 7-1 تعاریف عملیاتی متغیرها و واژه های کلیدی

- سازمان

سازمان یک نهاد اجتماعی است که مبتنی بر هدف است، ساختار آن به صورتی آگاهانه طرح ریزی شده و دارای سیستم های فعال و هماهنگ است و اینکه با محیط خارجی ارتباط دارد (دوما و همکاران، 2013)

تعریف عملیاتی

در این تحقیق، سازمان به حوزه ستادی سازمان ورزش شهرداری تهران اطلاق می شود.

- ساختار سازمانی:

ساختار سازمانی بیان می کند وظایف چگونه تخصیص داده شوند، چه کسی به چه کسی گزارش دهد و ساز و کارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدامند (پوق، 1999)

تعریف عملیاتی: منظور از ساختار در این تحقیق، روابط میان واحد های سازمانی، حدود و اختیارات سلسله مراتب، سطوح فرماندهی و نحوه تقسیم و توزیع وظایف میان واحدها است که در قالب نمودار سازمانی و پست های سازمانی نمایان می شود.

- رسمیت :

حدی که یک سازمان برای جهت دهی رفتار کارکنانش به قوانین، مقررات و رویه ها متکی است. ریچارد ال دفت رسمیت را میزان اسناد و مدارکی می داند که در سازمان وجود دارد. در این اسناد روشها، شرح وظایف، مقررات و سیاست را که سازمان باید رعایت و اجرا نماید نوشته شده است این اسناد نشان دهنده نوع رفتار و فعالیت ها است (پوق، 1999).

تعریف عملیاتی: میزان اسناد و مدارک و مقررات و سیاست هایی که باید در حوزه سازمان ورزش رعایت و اجرا شوند تعیین کننده میزان رسمیت در این سازمان است.

- تمرکز :

به میزانی که تصمیم گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده اشاره دارد. ریچارد ال دفت در مقایسه بین تمرکز و عدم تمرکز به این می پردازد که تصمیم در سطح بالایی سازمان گرفته می شود آن سازمان را متمرکز می نامند و هنگامی که تصمیم گیری به سطوح پائین سازمان تفویض می گردد می گویند که سازمان غیر متمرکز است (پوق، 1999).

تعریف عملیاتی: میزان یا درجه ای از اتخاذ تصمیم که توسط معاونین و مدیران در حوزه ستادی سازمان ورزش شهرداری تهران اتخاذ می شود، تعیین کننده میزان تمرکز آن سازمان است.

- پیچیدگی :

پیچیدگی حدود تفکیک درون سازمان را نشان می دهد همچنین میزان تخصص گرایی، تقسیم کار، تعداد سطوح سلسله مراتب سازمان و پراکندگی جغرافیایی واحدها را اشاره می کند جاکوبیدز (2007) تعریف عملیاتی: منظور از پیچیدگی در این تحقیق، میزان سطوح مدیریت، تعداد مشاغل و پراکندگی آنها در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران و موقعیت جغرافیایی محل ها و بخشهای فرعی سازمان می باشد

- مدیران :

تیمی از افرادی که در سازمانی کار می کنند و مسؤول و متصدی هدایت و رهبری فعالیت های



کاری دیگران هستند.

تعریف عملیاتی: کسانی که در ستاد و مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران در پستهای معاونت و مدیران تربیت بدنی مناطق 22 گانه و مدیران مجموعه در این سازمان مشغول به انجام امور مربوط به این بخش می باشند.

- مدیریت دانش :

طراحی سنجیده و آگاهانه فرایندها، ابزارها، ساختارها به وسیله اینترنت با هدف افزایش نوآوری، سهیم سازی، بهبود و کاربرد دانش در سه عنصر -ساختاری، اجتماعی، انسانی- سرمایه هوشی است (38). همچنین بهینه سازی دانش سازمانی برای افزایش عملکرد از طریق روشها و تکنیکهای متفاوت است (مون، 2013).

تعریف عملیاتی : مدیریت دانش را می توان به عنوان روشی برای بهبود عملکرد، بهره وری و رقابت پذیری، بهبود کارآمد کسب و تسهیم استفاده از اطلاعات درون سازمان، ابزاری برای تصمیم گیری بهبود یافته، طریقی برای بدست آوردن بهتر روشها، راهی برای کاهش هزینه ها و دیر کرد های پژوهشی و روشی برای سازمان نوآرشدن دید (18). فرایند های متنوعی از مدیریت دانش ارائه شده است که در این پژوهش با توجه به مطالعات گذشته، خلق دانش و انتقال دانش به عنوان مهمترین مولفه های این فرایند مد نظر قرار گرفته است.

- خلق دانش :

فرایند ایجاد دانش جدید در اثر تعامل بین دانش ضمنی و آشکار (زهار ، 2013).

تعریف عملیاتی: چون مجموعه اطلاعات دانش است، تولید و کسب دانش از منبع اطلاعات به طرق زیر را می توان خلق دانش دانست:

- مقایسه : اطلاعاتی که در مورد شرایط خاص داریم چه تفاوتی با اطلاعات مربوط به شرایط دیگر دارد.

- پیامد ها : از اطلاعات امروز چه استنباطی برای تصمیم گیری و اقدام می توان کرد.

- ارتباط : این بخش از دانش چه ارتباطی با سایر بخشها دارد.

- گفتگو : آشکار است که این عملیات دانش آفرین بین انسانها صورت می گیرد (همان).

- انتقال دانش :

انتقال از یک فرد، گروه یا واحد سازمانی به فرد ، گروه و واحد سازمانی دیگر (شاکر و نامیبسان ، 2012)

تعریف عملیاتی: منظور از انتقال دانش در این تحقیق، همان تعریف فوق است.

## 8-1 روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش بر پایه کاربردی بودن بنا نهاده شده است. بنابراین این پژوهش ، مطالعه ای است کاربردی. بر اساس شیوه انجام و گردآوری داده ها ( این پژوهش از گونه توصیفی) غیر آزمایشی و مطالعه همبستگی است. در پژوهش های توصیفی (غیر آزمایشی) گرد آوری داده ها و پاسخ به پرسش ها نیز بر پایه زمان حال انجام خواهد گرفت. شیوه انجام مطالعه به صورت نظری و مطالعات کتابخانه ای است. به همین ترتیب از طریق پرسشنامه، گرد آوری داده های لازم جهت تجزیه

و تحلیل و مطالعات میدانی تحقیق، از طریق پرسشنامه صورت خواهد پذیرفت. برای تجزیه و تحلیل داده ها، روش آماری مورد استفاده تحلیل عاملی خواهد بود.

هدف تحقیق همبستگی عبارت است از درک الگوهای پیچیده رفتاری از طریق مطالعه همبستگی بین این الگوها و متغیرهایی که فرض می شود بین آنها رابطه وجود دارد. این روش علی الخصوص در شرایطی مفید است که هدف آن کشف رابطه متغیرهایی باشد که در مورد آنها تحقیقاتی انجام نشده است. بدین ترتیب با استفاده از نرم افزار SPSS داده ها به روش رگرسیون تخمین ضرایب همبستگی بین متغیرهای مدل انجام خواهد شد. همچنین برای انتخاب آزمون درست برای تحلیل فرضیه ها ابتدا باید از توزیع آماری متغیری که مورد آزمون قرار می گیرد. اطمینان حاصل کرد. برای نمونه پیش نیاز گرفتن آزمون های پارامتری نرمال بودن توزیع آماری متغیرهاست. معمولاً برای آزمون نرمال بودن از آزمون کولموگراف-اسمیرنوف استفاده می شود که در فصل سوم پایان نامه مورد بحث قرار خواهد گرفت. از آزمون "کولموگروف-اسمیرنوف" نرمال بودن یا نبودن توزیع آماری متغیرها تعیین و سپس در مورد روش تصمیم گیری می شود بدین ترتیب که پس از بررسی فرضیه ها در صورت نرمال بودن داده ها، از آزمون های پارامتری و در صورت نرمال نبودن توزیع داده ها، از آزمون های ناپارامتری استفاده می شود.

## 9-1 جامعه و حجم نمونه

زمانی که نه از واریانس جامعه و نه از احتمال موفقیت یا ناموفقیت متغیر، اطلاعی ندارید و نمی شود از فرمول های آماری برای برآورد حجم نمونه استفاده کرد از جدول نمونه گیری مورگان (جدول تعیین حجم نمونه برای یک جامعه مفروض) استفاده می کنیم. این جدول حداکثر تعداد نمونه را می دهد و اگر با فرمول کوکران نیز محاسبه کنید حتماً کمتر از آن باید باشد. در این پژوهش از جدول مورگان برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است. علت این انتخاب آن است که علیرغم بزرگتر شدن حجم نمونه و دشوار شدن کار، این روش استاندارد شده است و از نظر محقق اعتبار این روش از روش کوکران به خاطر اشتباهاتی که ممکن است در به دست آوردن متغیرها و محاسبات آن انجام شود، بیشتر است. با توجه به مکان انجام مطالعه، جامعه آماری این پژوهش مشتمل مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران که در 140 نفر می باشند می باشد که بر طبق جدول نمونه گیری مورگان حجم نمونه ما برابر خواهد بود با 103 نمونه. بر طبق فرمول نیز کوکران نیز همین عدد به دست می آید. فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه در جامعه محدود عبارت است از:

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{d^2(N-1) + Z^2P(1-P)}$$

که در این فرمول:

n = حجم نمونه

N = حجم جامعه

Z = مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد که در سطح اطمینان 95 درصد برابر 1/96 می باشد

P = مقدار نسبت صفت موجود در جامعه. در جامعه محدود 0.5 در نظر گرفته می شود.

$d$  = مقدار اشتباه مجاز که برابر با 0.05 است  
اگر حجم جامعه 85 باشد ( $N=85$ ) در این صورت خواهیم داشت:

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{d^2(N-1) + Z^2P(1-P)} = \frac{140 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times 139 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 102.80296658766$$

بدین ترتیب حجم نمونه برابر با 103 خواهد بود و با استفاده از حجم آماری و حجم نمونه پرسشنامه ها تهیه و ارزیابی خواهند شد.

## 11-1 محدودیت ها و مشکلات احتمالی تحقیق

محدودیت هایی که در این تحقیق توسط محقق اعمال می گردد:  
این تحقیق از نظر موضوعی به مقوله مدیریت دانش محدود خواهد شد. همچنین محدودیت هایی که در این تحقیق برای محقق قابل کنترل نخواهد بود عبارتند از:

- همکاری محدود برخی از مدیران ستادی
- شرایط روانی و میزان انگیزش، تمایل و دقت آزمودنیها در پاسخ به سوالات
- کمبود منابع و مآخذ پژوهشی مورد مطالعه در این حوزه

## فصل دوم

# مطالعات نظری

○ مدیریت دانش

○ ساختار سازمانی

○ پیشینه داخلی و خارجی تحقیق

1-2 مباني نظري تحقيق

1-1-2 تعريف ساختار سازماني

سازمان پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که بطور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی بر اساس یک سلسله‌های دایمی فعالیت می‌کند عبارت " بصورت آگاهانه هماهنگ شده" دلالت بر مدیریت دارد. "پدیده‌ای اجتماعی" دلالت بر این دارد که سازمان از افراد با گروه‌هایی که باهم در مقابلند تشکیل شده است الگوهای تعاملی که افراد داخل سازمان از آن تبعیت می‌کنند تصادفی به وجود نیامده بلکه در خصوص آنها قبلاً اندیشه شده است. هر جا که سخن از سازمان به میان می‌آید. ساختار سازمانی نیز در پی آن می‌آید و هر جا که بحث سازماندهی بوده در حقیقت ساختار دهی مدنظر افراد قرار داشته است در تعاریف مختلف که از این کلمات موجود است نقاط مشابه بسیاری وجود دارد، تا حدی که ذهن انسان بدین سو کشیده می‌شود که آیا تفاوتی بین ساختار سازمان و سازماندهی وجود دارد، " گری دسلر" در کتاب مبانی مدیریت در بحث فرآیند سازماندهی این گونه بیان داشت که "فرآیند سازماندهی تقسیم کار ضروری بین واحدها و مشاغل مشخص برای تحقق هدف معین و ایجاد هماهنگی برای اطمینان از این که این واحدها و مشاغل متناسب باهم عمل می‌کنند (رضائیان ، 1380)،

دکتر علی رضائیان، نیز در کتاب اصول مدیریت، ساختار را طبق تعریف دانشمندی این چنین می‌شناساند: ساختار سازمانی حاصل فرآیند سازماندهی است و عبارتست از سیستم روابطی که به طور غیررسمی شکل گرفته و بطور رسمی تصویب شده است و حاکم بر فعالیتهای افرادی است که برای کسب اهداف مشترک بهم وابسته‌اند (همان).

با دقت در این تعریف بالا به دو نکته اساسی می‌توان اشاره کرد:

الف) ساختار سازمانی در این تعریف حاصل فرآیند سازماندهی اخذ شده است که مشابه سازماندهی.

ب) در این تعریف به یک بعد از ابعاد ساختار که همان رسمیت است پرداخته شده و ابعاد دیگر ساختار در این تعریف از درون این بعد در نظر گرفته شده است.

همچنین می‌توان ساختار سازمانی را به عنوان راهی در نظر گرفت که بدان وسیله فعالیتهای سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند و یک چارچوب پایدار و باثبات ارائه می‌کنند که می‌توان بدان وسیله به اعضا کمک کرد تا برای تامین هدفهای سازمان همکاری نمایند. ساختار سازمان تصریح می‌کند که وظایف چگونه تشخیص داده شوند چه شخصی به چه کسی گزارش دهد. و مکانیسم‌های هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعامل سازمانی که باید رعایت شوند، کدامند. ساختار همچنین به مدیران نشان می‌دهد که مسئول سرپرستی چه کسانی هستند و به کارکنان مدیرانی را می‌شناساند که از آنها آموزش و دستور می‌گیرند. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار برای سازمان فراهم می‌کند همچنین ساختار به الگوی روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات اشاره دارد. از مجموعه تعاریف ذکر شده در رابطه با ساختار می‌توان این موضوع را دریافت که هر تعریف از ساختار باید دارای جنبه‌هایی باشد که این مفهوم را بخوبی تشریح نماید.

به عبارتی تعریف ساختار باید کالبدی در نظر گرفته شود :

- تعیین کننده حوزه های اساسی یک سازمان باشد.

- تعیین کننده ماموریت های اساسی هر یک از حوزه‌ها باشد.

- تعیین کننده ماموریت های کلی هر یک از واحدهای اساسی باشد.

- تعیین کننده مدیریت های اساسی در هر یک از حوزه‌ها باشد.

- ارائه دهنده تصویری از چگونگی تفکیک مدیریت‌ها باشد.

- ارائه دهنده تصویری از نظام ارتباطی باشد.
- ارائه دهنده تصویری از محدودها و مرزهای مسئولیت و اختیار باشد.
- زیربنای نمودار سازمانی و سایر خرده نظامهای مدیریت باشد (همان).

## 2-1-2) ابعاد ساختار سازمانی

- در مطالعات اولیه که در زمینه ساختار سازمانی صورت گرفته است، سه بعد چهار چوبی را برای تشریح انواع مختلف ساختار سازمانی مورد توجه قرار داده اند. به عنوان مثال شاین (1998) ساختار سازمان را بر اساس سه بعد سلسله مراتب، وظیفه و تمرکز تشریح می کند:
- بعد سلسله مراتبی مبین سطوح نسبی است که به نوعی شبیه نمودار سازمانی است.
  - بعد وظیفه ای مبین انواع مختلف کارهایی است که باید در سازمان انجام شوند.
  - شمول<sup>1</sup> نشان دهنده درجه دوری یا نزدیکی فرد به هسته مرکزی سازمان است (عسگری، ناصر، 1384)

### 2-1-2-1) پیچیدگی

پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می کند تفکیک افقی<sup>2</sup> به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی بر اساس موقعیت اعضای سازمان، ماهیت وظایف آنها و میزان تحصیلات و آموزشهایی که فرا گرفته اند، اشاره می نماید. وقتی حرفه ای متعددی در سازمان وجود دارد که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارند سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. مهمترین عاملی که دلالت بر تفکیک افقی درون سازمان دارد تخصص گرایی و بخش بندی درونی سازمان است. تخصص گرایی<sup>3</sup> به گروه بندی دقیق وظایفی که بوسیله یک فرد انجام می شود بر می گردد. تقسیم کار، گروه های تخصصی بوجود می آورد شیوه ای که بر اساس آن متخصصین را گروه بندی می کنند بخش بندی می نامند. تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع ساختار سازمان اشاره دارد با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمان تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می شود سطوح بیشتر بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است بالقوه جهت مخدوش ساختن ارتباطات که هماهنگی بین بخشهای پرسنلی مدیریت و نظارت بر فعالیتهای عملیاتی توسط مدیریت عالی را دشوار می سازد.

تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی می باشد. افزایش پیچیدگی ها ایجاد خواسته ها و الزامات مختلفی برای مدیر ایجاد می کند پیچیدگی خیلی زیاد مستلزم توجه قابل ملاحظه ای به مسائل مربوط به ارتباطات، هماهنگی و کنترل است (استیفن، پی (1378)).

## 2-2-1-2) رسمیت

حدی که يك سازمان برای جهت دهی رفتار کارکنانش به قوانین، مقررات و رویه های متکی است رسمیت نام دارد. به عبارت دیگر رسمی بودن به میزان اسناد رسمی و مدارکی اطلاق می شود که در

1- Inclusion

2 - Horizontal differentiation

3 - Specialization

سازمان وجود دارد در این اسناد روشها، شرح وظایف، مقررات و سیاستهایی را که در سازمان باید رعایت و اجرا نماید نوشته شده است.

رسمیت همچنین به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند اشاره می‌کند اگر شغل از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد متصدی آن برای انجام فعالیت‌های مربوط به آن شغل و اینکه چه موقعی انجام شود و چگونه باید انجام شود از حداقل آزادی عمل برخوردار است ولی زمانی که رسمیت کم است رفتار کارکنان به طور نسبی می‌تواند برنامه ریزی‌تر نشده باشد (همان).

**فنون رسمی سازی:** برای اینکه در سازمان به کارها رسمیت بخشند و رسمیت را بالا ببرند از فنون

چندی استفاده می‌شود که عبارتند از:

الف) **گزینش:** به منظور تعیین تناسب متقاضیان با سازمان  
ب) **الزامات نقش:** هر شغل به انتظاراتی که از آن می‌رود انجام می‌شود با توجه به میزان متخصص بودن یا نبودن دقیق انتظارات هر شغل، سازمانها به همان نسبت از رسمیت کم یا زیاد برخوردارند.  
ج) **قوانین، مقررات و خط مشی‌ها:** قوانین، بیانیه‌های واضح و روشنی هستند که به کارکنان می‌گویند چه چیزی یا چه کاری را انجام داده و چه کاری را انجام ندهند.  
د) **شعائر:** شعائر به مراسم و آداب و قواعدی اطلاق می‌شود که در سازمانها پیاده شده و تبعیت آنها از سوی مدیران و کارکنان نوعی ارزش به شمار می‌رود (دف، ریچارد ال (1377)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی).  
رابطه رسمیت و پیچیدگی: بین تخصصی شدن، استاندارد کردن و رسمیت رابطه‌ای قوی وجود دارد در جاهایی که کارکنان وظایف دقیق، تخصصی شده تکراری و محدود انجام می‌دهند روال کاری آنها گرایش به استاندارد شدن داشته و قوانین متعددی بر رفتار آنها حکمفرما است به بیان دیگر هرچه پیچیدگی بالاتر باشد، رسمیت هم بالاست و بر عکس (همان).

## 2-1-3 تمرکز<sup>1</sup>

تمرکز به میزانی که تصمیم‌گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده اشاره دارد، تراکم قدرت در یک نقطه دلالت بر تمرکز داشته و عدم تمرکز یا تراکم کم نشانه عدم تمرکز است.  
تمرکز به مسئله میزان پراکندگی اختیارات تصمیم‌گیری بر می‌گردد و نه تفکیک جغرافیایی سازمان، هنگامیکه تصمیم‌گیریها به سطوح پائین‌تر سازمان تفویض گردد، می‌گویند که سازمان غیرمتمرکز است اگر کارکنان رده پائین سازمان. تصمیمات متعددی را اتخاذ نمایند ولی این تصمیمات بوسیله خط مشی‌ها سازمان برنامه ریزی شده باشند این امر خود میزان بالایی از تمرکز را نشان می‌دهد (همان).  
اهمیت عدم تمرکز: 1- مدیران عالی را برای توسعه طرحها و استراتژیهای سازمان آماده می‌کند. مدیران سطوح پایین و کارکنان را در گرفتن تصمیمات روزمره و روتین یاری می‌کند.  
2- سبب توسعه مهارت‌های ادراکی مدیران سطوح پایین می‌گردد.  
3- به خاطر این که اغلب مرئوسان نسبت به سطوح بالاتر مدیران بعمل نزدیک‌ترند آنها درک بهتری

از حقایق پیدا می‌کنند.

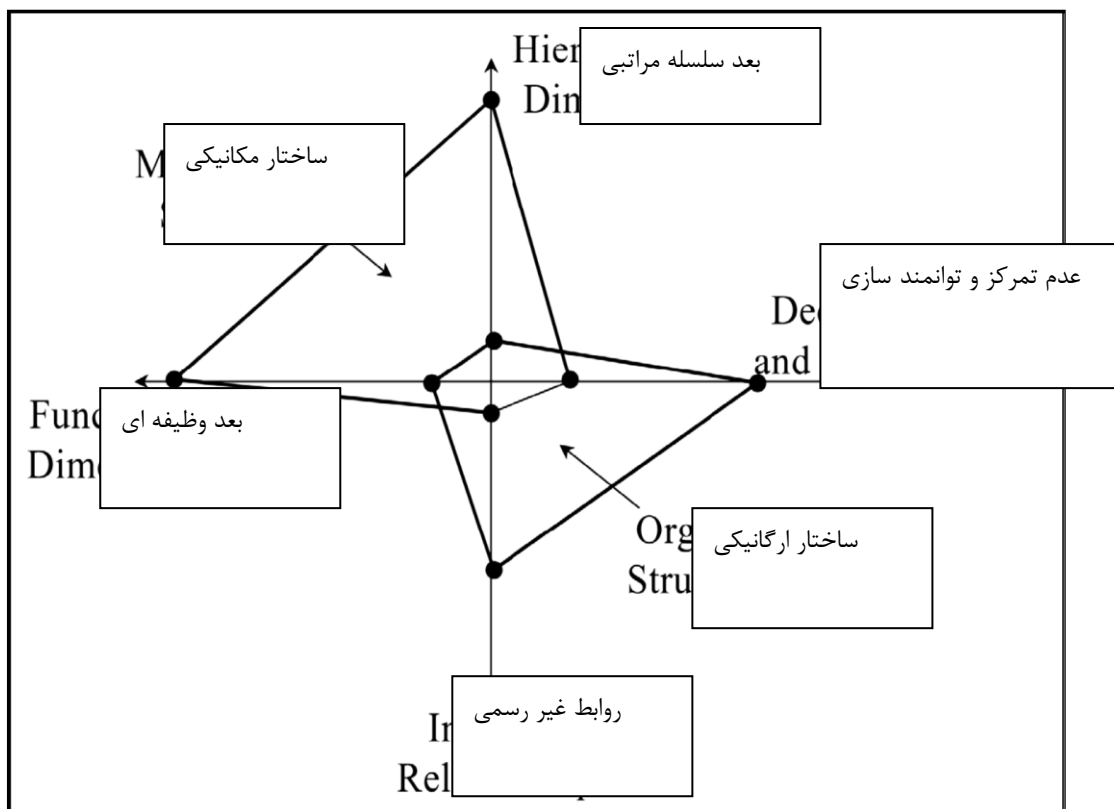
4- عدم تمرکز جو سالم و توفیق گرایی را در میان مرئوسان پرورش می‌دهد

تمرکز و پیچیدگی: مدارك و شواهد دلالت بر يك رابطه معكوس بين تمرکز و پیچیدگی دارد عدم تمرکز با پیچیدگی سطح بالا مرتبط می‌شود.

تمرکز و رسمیت: رابطه تمرکز رسمي بودن به همان اندازه كه رابطه تمرکز و پیچیدگی روشن و واضح است. مبهم و نامعلوم است. رسمیت زیاد می‌تواند بایك ساختار متمرکز و یا بایك ساختار غیرمتمرکز مرتبط می‌شود (رابینز، استیفن، پی(1378)، مبانی مدیریت، ترجمه محمد اعرابی).

2-1-2- ساختار مکانیک در مقابل ساختار ارگانیک

نمودار(2-1) ساختار مکانیک را در مقابل ارگانیک نمایش داده است. روابط غیر رسمی نشان دهنده درجه تحرک پذیری نیروی کار و آزادی عمل و رای ساختار رسمی است. از طرفی ساختار سازمانی رسمی می‌تواند فریبده باشد زیرا بسیاری از فعالیتهای سازمانی و رای چهارچوب ساختار رسمی انجام می‌شوند. روابط غیررسمی جنبه مهمی از ساختار واقعی را به خود اختصاص داده و شناخت کاملی از اجزای سازمان ارائه می‌کند. توافقات زیادی وجود دارد که روابط رسمی و غیر رسمی بر هم منطبق نیستند و آثار آنها نیز با هم متفاوت است (عسگری، ناصر(1384).



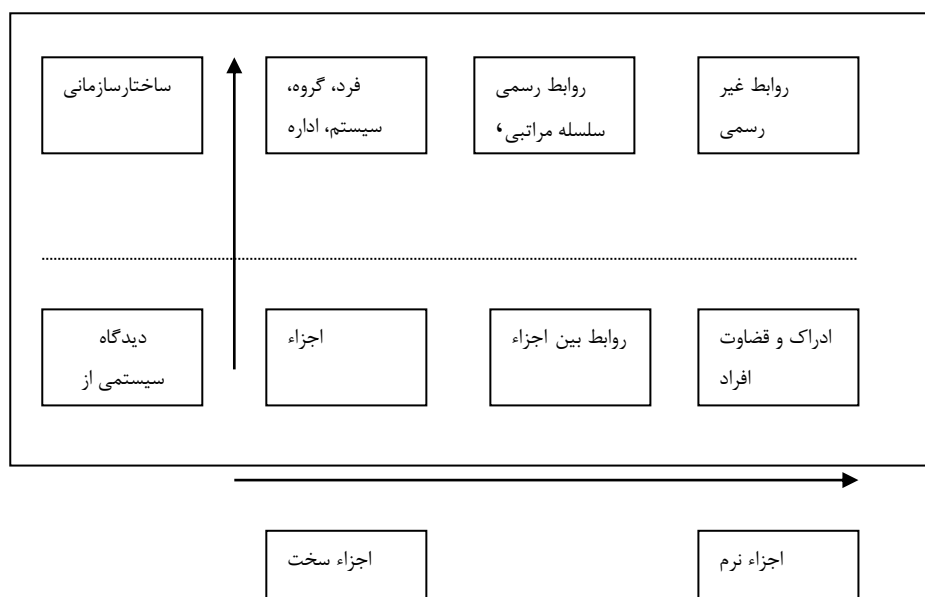
شکل 2-1: ساختار مکانیک در مقابل ساختار ارگانیک

2-1-2- دیدگاه سیستمی و ساختار سازمانی



ساختار سازمانی منعکس کننده تفکر سیستمی است. یک سازمان از اجزاء، روابط بین اجزاء و به عنوان مجموعه واحد تشکیل شده است. ساختار سازمانی صرفاً از اجزای سخت نظیر افراد، گروهها، تیمها و ادارات و غیره تشکیل نشده است بلکه روابط بین اجزای سازمانی را در بر می گیرد. ساختار ترکیب عالی از روابط است.

نگاه به ساختار بر طبق رویکرد سیستمی نشان می دهد که ساختار از یک طرف از اجزاء سخت و از طرف دیگر از اجزاء نرم تشکیل شده است. در طرف سخت آن اجزاء محسوس ادارات و گروههای سلسله مراتبی قرار دارند. روابط بین واحد ها و گروهها، اجزاء نرم ساختار را تشکیل می دهند. در سر نرم این پیوستار، ساختاری بوسیله قضاوت افراد ادراک می شود قرار دارد (چکلند، 1999).



شکل 2-2: دیدگاه سیستمی و ساختار سازمانی

## 2-2-1-6) توسعه ابعاد ساختاری برای سازمانهای دانش محور

روابط غیر رسمی می توانند نقش مهمی در ساختاردهی سازمانها ایفا کنند. این روابط جنبه مهمی از تفاوت بین ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی تشکیل میدهند و حتی جنبه تعیین کننده ای از ساختارهای فرایند محور را به خود اختصاص می دهند. اجتماعات کاری نیز عمدتاً از یک مجموعه روابط غیر رسمی تشکیل شده اند. ساختارهای غیر رسمی می توانند در کنار ابعاد ساختاری سه گانه سنتی زمینه بسیار قوی تری برای ساختاردهی سازمان تشکیل دهند. اما شرایط دانش محور و الزاماتی که برای سازمان ها ایجاد کرده است نشان می دهد که این چهار بعد برای تغییر و موفقیت ساختارهای مدرن کفایت نمی کنند. این امر منجر به ساختاردهی سازمانی و کشف ابعاد اساسی عمیق تری از ساختار در بازارهای پویا شده است. برای ایجاد سازمانهای دانش محور به شکل اجتماعات کاری به ابعاد ساختاری سطح بالاتری نیاز است. این سطح شامل روابط اعتماد محور، روابط تعاملی برون گرا

و روابط عاطفی فراگیر است (چانگ لی<sup>1</sup> و همکاران، 2005).

روابط اعتماد محور<sup>2</sup>: اعتماد سازمانی موجب اثربخشی و حذف موانع محدود کننده در جوامع می شود بطوری که می توان اطمینان حاصل کرد که بوسیله همکاری و انسجام و هماهنگی موجود ایده های جدیدی تولید می شوند که برای کل سازمان مفیدند. همین طور که با اعتماد سازی درک واضحی از دیدگاه سازمانی و استراتژی در تمام سطح سازمانی ایجاد می شود. ساختار های دانش محور به دلیل نیاز شدیدی که به تهیه دانش دارند، باید اعتماد محور باشند نه کنترل محور. برای تهیه دانش باید سطح بالایی از اعتماد و خوش بینی در روابط اعضاء سازمان با یکدیگر وجود داشته باشد. افراد توانمند شده دانش را بصورت آزادانه تهیه می کنند. روابط اعتماد محور موجب شفافیت سیاسی، ارتباطات موثر و مهارت های همکاری می شود (مک الروی<sup>3</sup>، 2000).

ارتباطات تعاملی برون گرا<sup>4</sup>: ساختار اصلی سازمانهای دانش محور از توافقات ساختاری خوب تعریف شده و هدفمند تشکیل شده است که به جای برنامه ها، رویه ها و امور عادی داخلی، هدایتگر تعاملات هستند.

درجه تعاملات خارجی نشان دهنده گشودگی ساختار سازمانی و کمرنگ شدن مرزهای سازمانی است و در عین حال رقابتی بودن در محیط را نشان می دهد. نگرشها و رویکرد های تنگ نظرانه موجب محبوس کردن دانش و محدود نمودن تسهیم آن می شود. از طرف دیگر محیطهای همکارانه که مرزهای خارجی را گسترش داده اند تهیه دانش را تسهیل کرده و جریان دانش را روان می سازند و بنا بر این تولید کلی دانش را افزایش می دهند. در زمینه مدیریت دانش روابط خارجی داوطلبانه، آشکار و شفاف، امکان گسترش عمیقتر پیوند های غیر رسمی، شخصی و رفتاری را فراهم می سازد است (چانگ لی و همکاران، 2005).

روابط عاطفی فراگیر<sup>5</sup>: وجود روابط عاطفی فراگیر در ساختار دهی سازمان به کارکنان اجازه می دهد به ارزشها و توانمندی های سازمانی به شیوه های سازمانی پاسخ دهند. این امر فرصتهای بسیاری برای خلاقیت و نوآوری در یک زمینه فرهنگی ایجاد می کند که انسجام را به همراه دارد. هم افزایی عواطف سازمانی و حد اکثر کردن آزادی عمل کارکنان موجب تشویق مساعدتهای خلاقانه، ایجاد بینش سازمانی و در نهایت توسعه توانمندی خود مدیریتی افراد و گروههای پروژه ای می شود. گسترش عوامل سازمانی مستلزم توفیق اقدامات تحکمی عقلایی و تشویق گشودگی در روابط و تجربه گرایی به منظور رسیدن به تنوع است. ساختار های دانش محور نیازمند تعادل بین تنوع (مساعدتهای چند گانه) و وحدت (تعبیر مساعدتهای مختلف) به عنوان عملکرد واحد هستند.

این سه بعد با ساختارهای رسمی و غیررسمی همزیست بوده و موجب رشد یکدیگر می شوند. اینها ابعاد اساسی دیگری هستند که به مواجهه با چالشهای موجود در اقتصاد دانش محور کمک می کنند. با توجه به هفت بعد مذکور، ساختار مکانیکی با روابط وظیفه ای، روابط سلسله مراتبی، کنترل و تمرکز مناسب است و ساختار ارگانیکی تغییری به سوی رشد روابط غیر رسمی، روابط اعتماد محور، روابط تعامل برون گرا و روابط عاطفی فراگیر را ارائه می کند. سازمان های دانش محور به شکل

1- Chang Lee

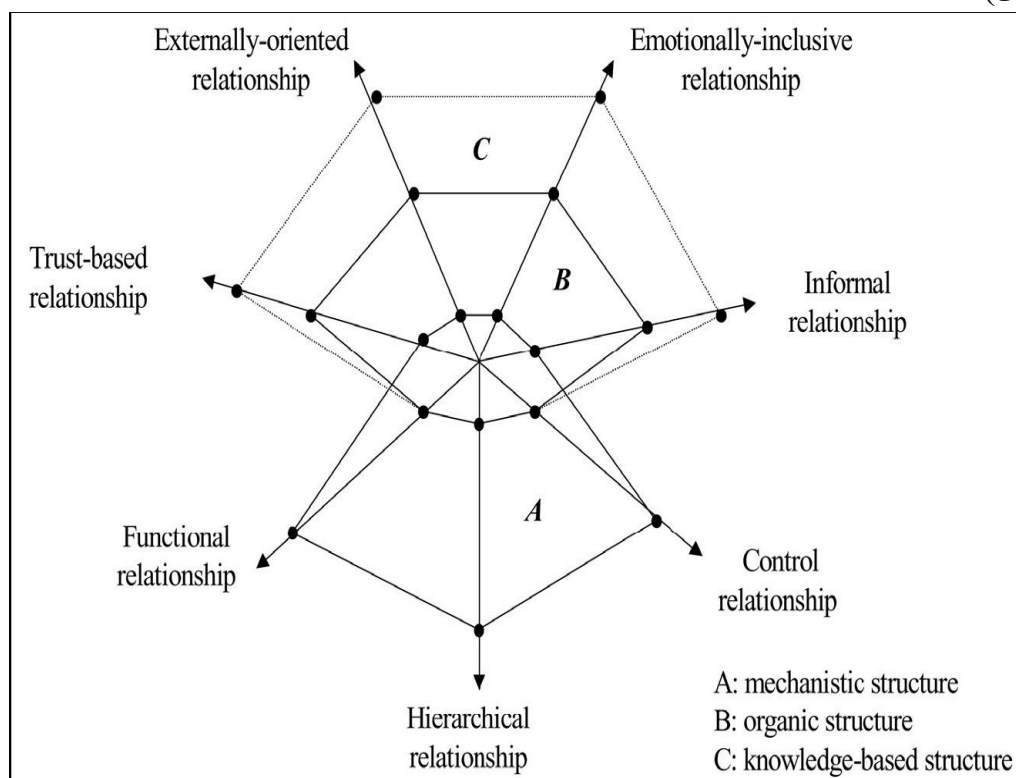
2- Trust-Based Relationship

3- McElroy

4- Externally-Oriented Interactive Relationship

5 - Emotionally-Inclusive Relationship

اجتماعات کاری این تغییر را به جلو رانده و نیازمند توسعه کامل در جهت چهار بعد مذکور می باشد (همان).

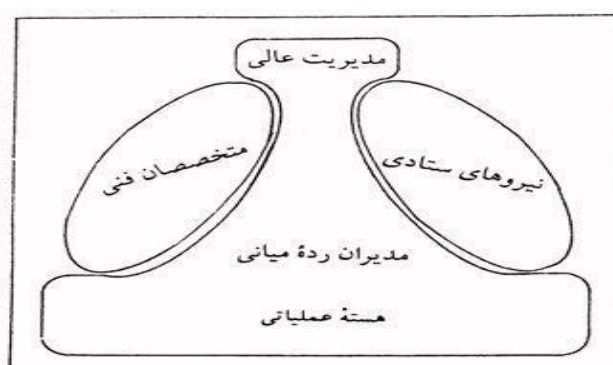


شکل 2-3: ساختار دانش محور

بنا بر این با ورود به یک فضای دانشی سازمانها برای بدست آوردن فرصت در محیط پویا باید انعطاف پذیر تر و منطبق تر باشند. ادراکات سنتی که از ساختار سازمانی وجود دارد در مواجهه با چالشها و نیازهای جدید اقتصاد دانشی با شکست رو به رو می شود. به هر حال برای توسعه و ترسیم اشکال ساختاری جدید که بتوانند نیازهای جدید محیط های دانش محور را فراهم سازند به کمک ابعاد ساختاری سطح بالاتری نیاز است. در این میان روابط غیر رسمی نقش مهمی در تعریف و ادراک فعالیت های ساختاری بر عهده دارد. این ابعاد انرژی واقعی سازمانهای رقیب را در زمینه توانمندی پویا در اقتصاد دانشی را تعیین می کنند. گذر کلی ساختار سازمانی نشان دهنده روندی است که بطور روز افسون به سمتی پیش می رود که در یک محیط پویا ساختار سازمانی باید بازتر از تعاریف موجود، عاطفی تر از عقلانیت جامع، تعاملی تر، منعطف تر، اعتماد محور تر و غیر رسمی تر باشد (همان).

## 2-3-1 انواع ساختارهای سازمانی

هنری مینتزبرگ (1983) معتقد است که در هر سازمان پنج بخش اصلی وجود دارد و این پنج بخش در شکل 2-4 نشان داده شده است (ترجمه ابوالحسن فقیهی، 1371).



شکل 2-4: پنج بخش اصلی سازمان

- 1- بدنه اصلی عملیاتی: کارکنانی که در ارتباط با تولید محصولات و یا ارائه خدمات مؤسسه کارهای اصلی را انجام می‌دهند.
  - 2- بخش عالی سازمان: مدیران عالی سازمان کسانی که مسئولیت کلی سازمان را بر عهده دارند.
  - 3- بخش میانی: مدیرانی که هسته عملیاتی را به بخش عالی سازمان پیوند می‌دهند.
  - 4- متخصصین فنی: تحلیلگران، کسانی که مسئولیت اجرایی شکلهای خاص استاندارد سازی دارد سازمان بر عهده دارند.
  - 5- بخش ستاد پشتیبانی: افرادی که واحدهای ستادی را تصدی می‌کنند کسانی که خدمات پشتیبانی غیرمستقیم سازمان را ارائه می‌دهند.
- هر يك از بخش‌ها می‌توانند سازمان را تحت سلطه خود درآورند بنابراین مطالب با گفته‌های مینتزبرگ پنج نوع طرح ساختاری جداگانه وجود دارد که هر کدام از آنها به یکی از بخش‌های پنج‌گانه غالب بر بخشهای دیگر مرتبط می‌باشند.
- اگر کنترل سازمان در دست کمیته عملیاتی قرار گیرد تصمیمات به صورت عدم تمرکز اتخاذ می‌شود این امر بوروکراسی حرفه‌ای را بوجود می‌آورد.
  - اگر مدیریت عالی حاکم بر سازمان شود کنترل متمرکز بوده و ساختار ساده بوجود می‌آید.
  - اگر مدیران میانی کنترل را بدست گیرند، سازمان دارای تعداد زیادی بخشهای خود گردان می‌شود و ساختار بخشی بوجود می‌آید.
  - اگر تحلیلگران و متخصصین فنی غالب شوند کنترل از طریق استانداردسازی اعمال شود و ساختار حاصله بوروکراسی ماشینی<sup>1</sup> خواهد بود.
- نهایتاً در مواردی که نیروهای ستادی و پشتیبانی حاکم بر سازمان گردند کنترل از طریق نوعی تبادل و توازن دو سویه اعمال می‌گردد و در نتیجه دموکراسی (سازمان ویژه کار - موقت) ظهور پیدا می‌کند در خصوص هر يك از آنها توضیحات بیشتری در زیر آورده شده است (13).

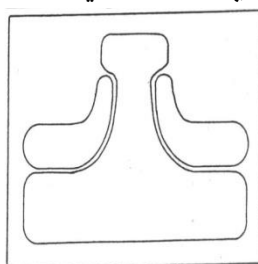
## 2-1-3-1 ساختار ساده

در خصوص ساختار ساده گفته می‌شود که چنین ساختاری به وسیله ویژگی‌هایی که در آن نیست؛ نه ویژگی‌هایی که داراست شناخته می‌شود. ساختار ساده دقیق طراحی نشده است. از پیچیدگی کمی برخوردار بوده، رسمیت پایینی دارد و اختیارات در دست يك شخص خاص متمرکز می‌باشد ساختار ساده مطابق با شکل مناسب حال سازمانهای تخت بوده که يك هسته عملیاتی ارگانیک داشته و تقریباً همه افراد گزارش کار خود را به يك مدیر عامل سازمان که قدرت تصمیم‌گیری در او متمرکز گردیده ارائه می‌دهند.

چه موقع سازمانها، ساختار ساده را برمیگزینند؟ اگر سازمان کوچک بوده و یا در مرحله شکل‌گیری است و یا محیط ساده و پویا می‌باشد و یا سازمان مواجه با تهدیدات محیطی و یا نوعی بحران است و یا اینکه مدیر ارشد، مالکیت سازمان را به عهده دارد و یا مدیر ارشد اجرایی سازمان خواهان تمرکز قدرت در دست خود است و یا از قدرت ناشی از اعتماد زیردستان برخوردار است (همان).

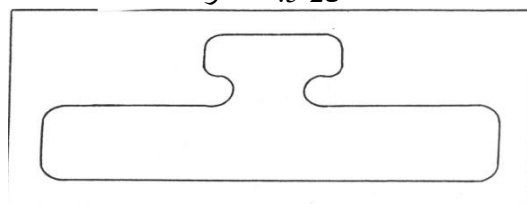
## 2-3-1-2 بوروکراسی ماشینی

استاندارد سازی، مفهومی کلیدی است که همه بوروکراسی‌های ماشینی بر آن تأکید دارند. در بوروکراسی ماشینی وظایف عملیاتی بسیار تکراری بوده، قوانین و مقررات بسیار رسمی است، وظایف سازمانی در بخشهای وظیفه‌ای گروه‌بندی شده‌اند اختیار متمرکز می‌باشد تصمیم‌گیری از سلسله مراتب تبعیت می‌کند و نوعی ساختار سازمانی دقیق همراه با تمایز بسیار واضح بین فعالیتهای صنفی و ستادی حاکم است شکل زیرچنین ساختاری را نشان می‌دهد.



From: H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, 1983, p. 194

شکل 2-5: ساختار ساده



شکل 2-6: دیوانسالاری ماشینی

بوروکراسی ماشینی موقعی کارآمد است که اندازه سازمان بزرگ بوده، محیط ساده و با ثبات باشد و تکنولوژی مورد استفاده، کارهایی تکراری را دربر دارد که می‌توانند استاندارد شوند اثر بخشی این نوع ساختار را در ادارات مرکزی پست ملاحظه می‌کنید (رضائیان، علی 1380).

## 2-3-1-3 بوروکراسی حرفه‌ای

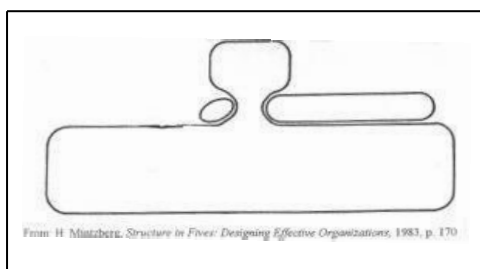
در ربع آخر قرن حاضر، شاهد شکل‌گیری نوع جدیدی از انواع طرحهای ساختاری بوده‌ایم چنین ساختاری، بدین دلیل مطرح شده که به سازمانها این امکان را دهد تا متخصصین آزموده را برای انجام فعالیتهای در هسته عملیاتی به کار گیرند و در عین حال به کارآیی لازم ناشی از استاندارد کردن فعالیتهای خود نیز نائل شوند این طرح ساختاری بوروکراسی حرفه‌ای نامیده شده و ترکیبی از استاندارد سازی با پدیده‌ها عدم تمرکز است.

بوروکراسی حرفه‌ای در مواردی که سازمان بزرگ بوده، محیط پیچیده و با ثبات است و نوعی تکنولوژی تکراری نهادینه شده از طریق حرفه‌گرایی وجود دارد بیشترین کارآیی را داراست هسته

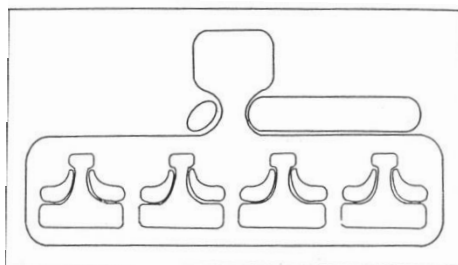
عملیاتی به وسیله افراد حرفه‌ای ماهر، کسانی که یادگیری در وجود آنها نهاده شده، اما با این وجود دستورالعمل‌های روشنی نیز رعایت می‌کنند، تصدی خواهد شد (همان).

## 2-1-3-4) ساختار بخشی (شعبه‌ای)

قدرت در ساختار بخشی در دست مدیریت میانی قرار دارد دلیل این امر آن است که ساختار بخشی در واقع چیزی جز یک مجموعه از واحدهای مستقل که دارای ساختار بوروکراسی ماشینی هستند و فعالیت‌های آنها به وسیله دفاتر مرکزی هدایت می‌شوند نیست چون بخش‌ها مستقل هستند، این امر به مدیریت میانی اجازه می‌دهد که کنترل زیادی اعمال کند.



شکل 2-7: بوروکراسی حرفه‌ای



شکل 2-8: ساختار بخشی

معیار اصلی تعیین کننده بکارگیری ساختار بخشی تنوع در محصول یا بازار می‌باشد وقتی که سازمانی، استراتژی تنوع را برمی‌گزیند (یعنی تبدیل شدن به یک سازمان چند محصولی یا بازار چندگانه) ساختار بخشی نسبت به بوروکراسی ماشینی، برای آن در اولویت قرار دارد دیگر عوامل اقتضایی در بکارگیری ساختار بخشی شامل اندازه سازمان، تکنولوژی و محیط است (رضائیان، علی 1380).

## 2-1-3-5) ادھوکراسی (متخصص سالاری)

این نوع ساختار دارای ویژگی‌هایی از قبیل: تفکیک افقی زیاد، تفکیک عمودی کم، رسمیت کم، عدم تمرکز، حساسیت و انعطاف‌پذیری می‌باشد. تفکیک افقی به این علت در چنین ساختاری زیاد است که سازمان‌های دارای این ساختار از کارکنانی بهره می‌گیرند که از تخصص و تجربه بسیار بالایی برخوردارند چون تفکیک عمودی با ایجاد سطوح متعدد مدیریتی مانع از انطباق‌پذیری سازمان با محیط می‌شود، لذا در این نوع ساختار تفکیک عمودی کم است همچنین در این نوع ساختار نیاز چندانی به سرپرستی وجود ندارد زیرا رفتار مورد انتظار مدیر از کارکنانش در وجود آنها نهادی شده است. قوانین و مقررات موجود در سازمان بسیار منعطف و نامدون هستند انعطاف‌پذیری نیز مستلزم این است

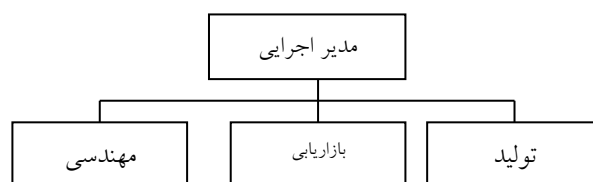
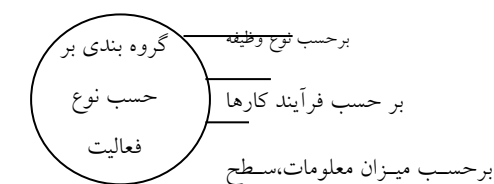
که رسمی سازی صورت نگیرد فقط در جاهائیکه استاندارد کردن رفتار مدنظر است، قوانین و مقررات اثربخش هستند. هر سازمانی نمیتواند از ادھوکراسی استفاده کند عوامل تعیین کننده مبني بر اینکه چه موقع ادھوکراسی اثربخش خواهد بود عبارتند از: استراتژی سازمان، تکنولوژی، محیط و مراحل حیات سازمان.

تکنولوژی مورد استفاده در ادھوکراسی غیر تکراری خواهد بود. محیط مناسب آن، محیط پویا و پیچیده خواهد بود چون کار نوآور و جدید، حوادث غیرقابل پیش بینی با يك محیط پویا مرتبط است و ساختار ادھوکراسی در سالهای اولیه چرخه حیات سازمان مناسب است. زیرا سازمان در سالهای اولیه تأسیس به انعطاف پذیری بیشتری نیاز دارد تا سهم موردنظرش را در بازار مشخص کند (همان).

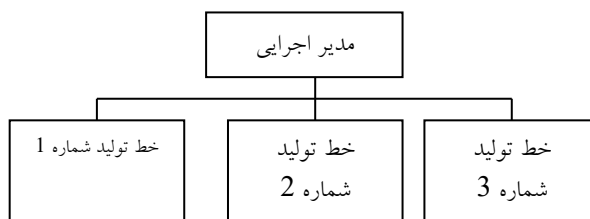
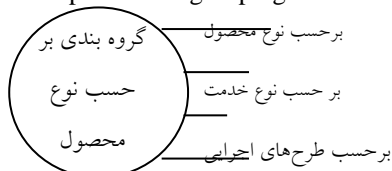
## 2-1-4) گروه بندی واحدهای سازمانی

در شکل 2-9 گروه بندی دواير نشان داده شده است. سازمان میتواند افراد را براساس نوع وظیفه، نوع محصول یا نوع مشتری گروه بندی و آنها را در دوايري خاص قرار دهد. گروه بندی دواير 1 بر کارکنان سازمان اثرات زیاد میگذارد، زیرا آنها میتوانند سرپرست مشتری داشته باشند، از منابع به صورت مشترک استفاده کنند و در مورد عملکردها مسئولیت مشترک بپذیرند، و سرانجام اینکه، یکدیگر را معرف خود بدانند و تشريك مساعي نمایند.

جهت تنوع و اختصار در ارائه مطالب انواع گروه بندی های سازمانی و مشخصه های آنها در جداول 2-1، 2-2، 3-2 و 4-2 آورده شده است (رابینز، استیفن، پی 1380).



### 1- Departmental grouping



شکل 2-9: طراحی ساختار سازمانی برای گروه بندی کارکنان و قرار دادن آنها در واحدها سازمانی

جدول 2-1: ویژگی های ساختار سازمانی مبتنی بر نوع وظیفه

محتوا
ساختار: وظیفه ای محیط: با ثبات، عدم اطمینان اندک تکنولوژی: عادی و یکنواخت، وابستگی بین سازمان ها اندک اندازه یا بزرگی: کوچک تا متوسط هدف ها: کارایی درون سازمانی، کیفیت بالایی فنی
سیستم های درون سازمانی
هدف های عملی: تأکید بر هدف های تخصصی برنامه ریزی و بودجه بندی: مبتنی بر هزینه (بودجه، گزارش های آماری) اختیارات رسمی: مدیر واحد
نقاط قوت
1. در درون دایره «صرفه جویی به مقیاس» می شود. 2. کارکنان می توانند مهارت های گوناگون و در سطح بالا فراگیرند. 3. سازمان می تواند هدف های تخصصی خود را تأمین کند. 4. برای سازمان های کوچک و متوسط بسیار مناسب است. 5. اگر سازمان یک نوع محصول تولید کند، این ساختار بسیار مناسب است.
نقاط ضعف



1. نسبت به تغییرات محیط نمی‌تواند به سرعت از خود واکنش نشان دهد
2. احتمالاً موجب خواهد شد که مقام ارشد مجبور شود همه تصمیمات را بگیرد، که بار تصمیم‌گیری سنگین خواهد شد.
3. هماهنگی در سطح افقی سازمان (بین دواير) ضعیف است.
4. چندان موجب نوآوری و خلاقیت نخواهد شد.
5. دیدگاه‌های اعضای سازمان نسبت به هدف‌های سازمان محدود می‌شود.

جدول 2-2: ویژگی‌های ساختار سازمانی مبتنی بر نوع محصول

محتوا
<p>ساختار: محصول</p> <p>محیط: عدم اطمینان متوسط تا زیاد، در حال تغییر</p> <p>تکنولوژی: پیچیده، دواير بسیار به هم وابسته‌اند</p> <p>اندازه یا بزرگی: بزرگ</p> <p>هدف‌ها: رضایت مشتری، سازش با محیط، اثربخشی در خارج از سازمان</p>
سیستم‌های دورن سازمانی
<p>هدف‌های عملیاتی: تأکید بر نوع محصول</p> <p>برنامه‌ریزی: و بودجه‌بندی: مبتنی بر مرکز سود (هزینه و درآمد)</p> <p>اختیارات رسمی: مدیران تولید</p>
نقاط قوت
<p>1. مناسب محیطی است که سریع تغییر می‌کند و بی‌ثبات است</p> <p>2. از آنجا که نوع محصول و محل مراجعه نیز مشخص است شرکت در جهت جلب رضایت مشتریان فعالیت می‌کند.</p> <p>3. دواير سازمانی، در سطح بالایی با یکدیگر هماهنگ‌اند.</p> <p>4. هر واحدی می‌تواند با توجه به خواست مشتریان و منطقه‌ای که در آن فعالیت می‌کند. محصولات خاصی را تولید و عرضه نماید.</p> <p>5. این ساختار مناسب شرکت‌هایی است که بسیار بزرگ هستند و انواع مختلف محصول تولید می‌نمایند.</p> <p>6. تصمیم‌گیری‌ها به صورت غیر متمرکز است.</p>
نقاط ضعف
<p>1. دواير مختلف سازمان نمی‌توانند صرفه‌جویی به مقیاس داشته باشند.</p> <p>2. خطوط مختلف تولید نمی‌توانند هماهنگی چندان زیادی با هم داشته باشند.</p> <p>3. در این شرکت‌ها مسأله صلاحیت و شایستگی زیاد با تخصص فنی متفی است.</p> <p>4. مسأله رعایت استاندارد، انسجام یا یکپارچگی، از نظر خطوط تولید، بسیار مشکل است.</p>

جدول 2-3 : ویژگیهای ساختار پیوندی

محتوا
<p>ساختار: پیوندی</p> <p>محیط: عدم اطمینان متوسط تا زیاد، تقاضای مشتریان مرتب تغییر می‌کند.</p> <p>تکنولوژی: عادی یا پیشرفته، با مقداری وابستگی بین دوایر وجود دارد.</p> <p>اندازه یا بزرگی: بزرگ</p> <p>هدفها: اثر بخش بودن سازمان در محیط خارجی، انعطاف‌پذیری و سازش با محیط و کارایی دوایر سازمانی</p>
سیستم‌های درون سازمانی
<p>هدف‌های عملی: تأکید بر خط تولید، نوعی تأکید بر دوایر سازمانی</p> <p>برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی: وجود مراکز سود برای بخش‌های تولیدی، وجود مراکز هزینه برای دفاتر مرکزی</p> <p>اختیارات رسمی: مدیران تولید، مسئولیت ایجاد هماهنگی بر عهده مدیران دوایر سازمانی است.</p>
نقاط قوت
<p>1. سازمان می‌تواند خود را با تغییرات محیط وفق دهد، بخش‌های تولید را هماهنگ نماید و کارایی دوایر مرکز را بالا ببرد.</p> <p>2. سازمان می‌تواند هدف‌های کل شرکت و بخش‌ها یا واحدهای تولیدی را هماهنگ کند.</p> <p>3. سازمان می‌تواند بین خطوط تولید و در درون هر یک هماهنگی ایجاد کند.</p>
نقاط ضعف
<p>1. امکان زیادی هست که سازمان با نیروی سربار (از نظر کارکنان اداری) روبه‌رو شود.</p> <p>2. امکان زیادی هست که بین دوایر سازمانی و واحدهای تولید تعارض و تضاد به وجود آید.</p>

جدول 2-4: ویژگیهای ساختار ماتریسی

محتوا
<p>ساختار: ماتریسی</p> <p>محیط: عدم اطمینان زیاد</p> <p>تکنولوژی: پیچیده، واحدها به یکدیگر وابسته    اندازه سازمان: متوسط، تنها چند خط تولید</p> <p>هدفها: متضاد، نوآوری در محصول و تخصص فنی</p>
سیستم‌های دورن سازمانی
<p>هدف‌های عملیاتی: برقرار کردن تعادل بین قدرت‌های دوایر سازمانی و مجریان برنامه</p> <p>برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی: سیستم‌های ضد و نقیض مربوط به مدیران برنامه‌ها و دوایر سازمانی</p> <p>اختیارات رسمی: مشترک بین رؤسای دوایر سازمانی و مجریان برنامه‌ها</p>
نقاط قوت
<p>1. سازمان موفق می‌گردد بین تقاضای دوگانه (از محیط) هماهنگی لازم ایجاد کند.</p> <p>2. سازمان، برای تأمین نیازهای ضد و نقیض محیط می‌کوشد تا هماهنگی لازم ایجاد کند.</p> <p>3. در توزیع منابع انسانی، سازمان انعطاف‌پذیر است، و واحدهای سازمانی به صورت مشترک از این منابع استفاده می‌کنند.</p> <p>4. سازمان برای کارکنان دوایر و آنها که در خط تولید کار می‌کنند موقعیت‌ها و فرصت‌های کافی به وجود می‌آورد تا آنها بر مهارت‌های خود بیفزایند.</p>

5. براي سازمان هاي متوسط كه محصولات گوناگون توليد و عرضه مي كنند، مناسب است

نقاط ضعف

1. اعضاي سازمان بايد زير نظر كساني كه قدرت هاي متضاد دارند كار كنند، امكان دارد در مسير تأمين تقاضاهاي ضد و نقیض آنان دچار سردرگمي شده و مستأصل شوند.
2. كساني كه در چنين سازمان هايي كار مي كنند بايد، از نظر ايجاد ارتباط با ديگران از مهارت هاي بالايي برخوردار بوده و آموزش هاي زيادي ديده باشند.
3. افراد بايد جلسات زيادي تشكيل دهند تا تعارض ها را از بين ببرند، از اين رو، ساختار مزبور مستلزم وقت زيادي است.
4. اگر اعضاي سازمان نتوانند آن را به خوبي درك كنند و به جاي ايجاد روابط عمودي (رئيس و مرئوسي) در سطح افقي سازمان روابطي ايجاد نکنند، آن سيستم محكوم به شكست خواهد بود.
5. سازمان به وسيله محيط تحت فشار قرار مي گيرد تا بين قدرت هاي موجود نوعي تعادل و توازن برقرار كند

# بخش دوم: تئوری های مربوط به مدیریت دانش

## 2-2) مدیریت دانش

### 2-2-1) تعاریف دانش<sup>13</sup> و مدیریت دانش<sup>14</sup>

پاریخ<sup>15</sup> (2001) معتقد است که دانش فقط از طریق ارتباط با داده ها قابل درک است. داده صرفا واقعیت های خام جمع آوری شده هستند که باید در مدل های ترکیبی و هدفمند جای گیرند تا اطلاعات تولید شود. این اطلاعات تولید شده بوسیله مدل مفهومی ذهنی ارزیابی و تفسیر شده و دانش را می آفرینند (به نقل از عدلی، فریبا 1384).

تعاریف متعددی از این مقوله ها ارائه شده است که در این جا به چند نمونه اشاره می شود. فرهنگ لغت وبستر (2000) دانش را واقعیت و حالت دانستن بعضی چیزها یا مهارت هایی که بوسیله تجربه یا تداعی حاصل می شود، تعریف کرده است. دانپورت و پروساک<sup>16</sup> (2000) دانش را به عنوان ترکیب سیالی از تجارب نظام یافته، ارزش ها، اطلاعات مفهومی، بصیرت ها و بینش های متخصصان که چهارچوبی برای ارزیابی و تلفیق تجارب جدید و اطلاعات فراهم می کند، تعریف کرده و بیان می کند دانش در واقع استنباط و استنتاج ذهنی است که فعالیت می کند.

علوی و لیدندر<sup>17</sup> (2005)، جان کلاین و رایان<sup>18</sup> (2006) اظهار داشتند دانش یک مفهوم چند وجهه است و در بسیاری از هویت های سازمانی شامل، فرهنگ، سیاستها، اسناد و اعضای سازمان جاسازی شده است.

دانش یکی از حیاتی ترین منابع برای رقابت های سازمانی است. به هر حال تشخیص داده شده است که دانش سازمانی می تواند از کل دارایی های سازمانی مهمتر باشد.

---

13 - knowledge

14 - knowledge management

15 - Parikh

16 - Davenport and Prusak

17 - Alavi & Leidner

18 - Jones, Cline, & Ryan

به هر حال این منبع سازمانی مانند سایر منابع نیازمند مدیریت است که به این طریق مدیریت دانش شکل می گیرد. همانطور که ارونسون و توربن<sup>19</sup> (2001) بیان می کنند توافقی روی تعریف مدیریت دانش وجود ندارد. این عدم توافق ناشی از ابهام و پیچیدگی روی بخش دوم این مقوله یعنی دانش است و هر تعریف را می توان در یکی از رویکرد های تکنولوژیکی، انسانی و جامع قرار داد. در این جا به چند تعریف به اختصار اشاره می کنیم.

مکینتاش<sup>20</sup> (1997) بیان می کند مدیریت دانش شامل فرایند های برنامه ریزی و کنترل برای توسعه دارایی های دانش برای نیل به هدف های سازمانی است. هاگی و کینگستون<sup>21</sup> (2003) اظهار داشتند مدیریت دانش طراحی سنجیده و آگاهانه فرایند ها، ابزار ها و ساختار ها بوسیله اینترنت است با هدف افزایش نو سازی، سهم سازی، بهبود و کاربرد دانش در سه عنصر -ساختاری، انسانی، اجتماعی- سرمایه هوشی است.

اسکیم<sup>22</sup> (2003) بیان می کند مدیریت دانش عبارتست از مدیریت سیستماتیک و آشکار دانش که با فرایند های خلق، جمع آوری، سازماندهی، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد. در مدیریت دانش تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی اهمیت دارد تا بطور گسترده ای در سراسر سازمان بکار رود. در کاربرد دانش دو نکته اهمیت دارد: سهم سازی دانش و نو آوری. مالهورا<sup>23</sup> (2004) بیان می کند مدیریت دانش انجام کارهای درست<sup>24</sup> است به جای انجام دادن درست<sup>25</sup> کار که تاکید روی اثربخشی<sup>26</sup> دارد تا کارایی<sup>27</sup>. همچنین مدیریت دانش شیوه جدید تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان و شیوه ای جهت بهره وری، بهبود عملکرد و کاهش هزینه ها و بهینه سازی دانش سازمانی برای افزایش عملکرد از طریق روشها و تکنیکهای متفاوت است (وو<sup>28</sup> و همکاران، 2007).

#### 2-2-2) مدل های دانش و مدیریت دانش

مدل های مختلفی در زمینه دانش و مدیریت دانش، از زمانهای اولیه شکل گیری مدیریت دانش در منابع مختلف ارائه شده است که ما سعی کرده ایم در این میان به مدلهایی که در بر گیرنده سایر مدلهاست و از نظر زمانی زیاد دور افتاده نیست، بسنده کنیم.

#### 2-2-2-1) مدل جریان و پردازش اطلاعات

این مدل توسط اسپیگلر<sup>29</sup> (2000) ارائه شده است. اسپیگلر بر اساس جریان دانش و افق زمانی مدل خود را ارائه کرده است. اساس شکل 2-10 قابل توضیح است.

---

19-Aronson and turban

20- Ann Macintosh

21- Knox Haggie and John Kingston

22- David J. Skyme

23-Yogesh Malhotra

24 - Doing the right things

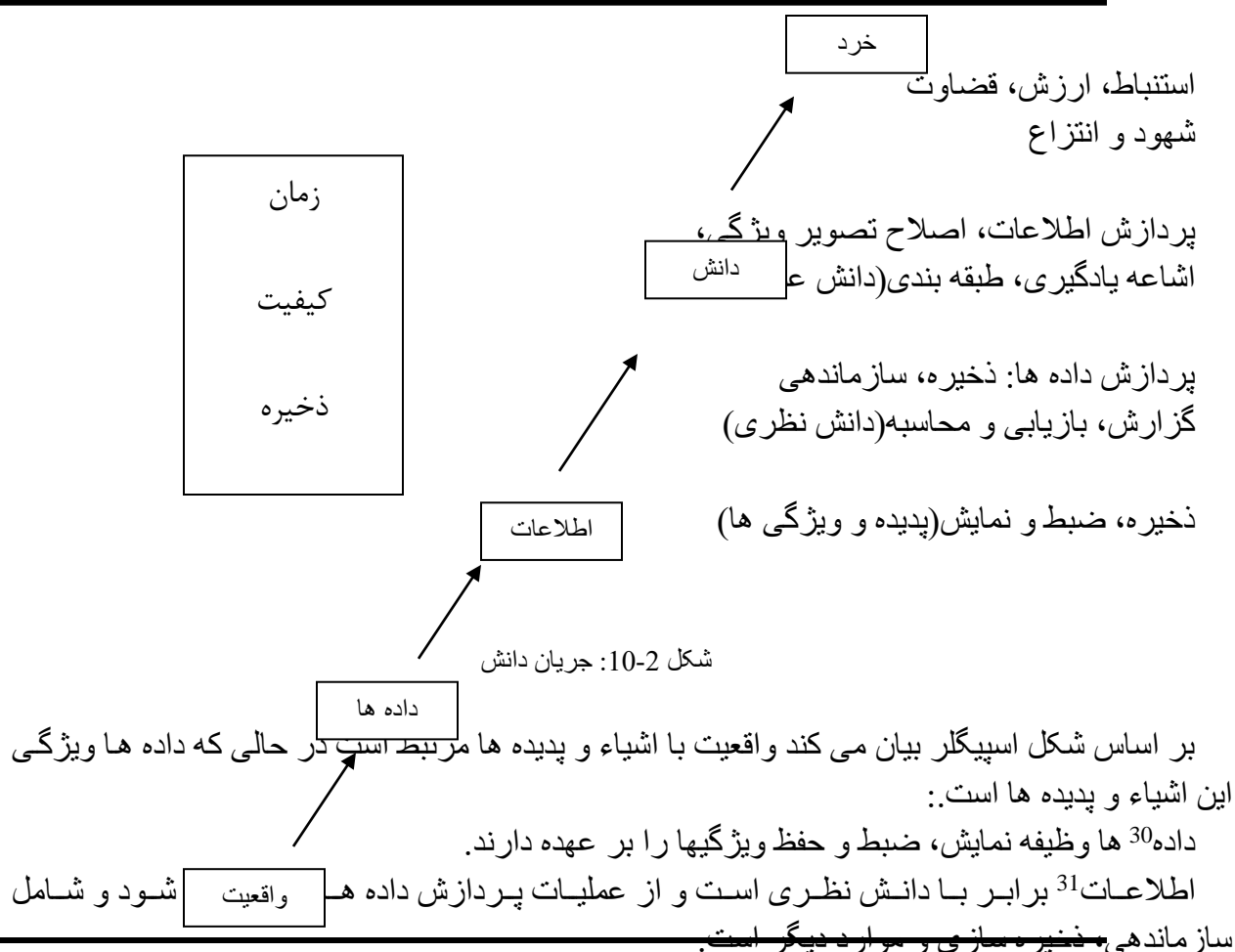
25 - doing things right

26 - Effectiveness

27 - Efficiency

28- Wu

29 -Israel Spiegler



شکل 2-10: جریان دانش

بر اساس شکل اسپیگلر بیان می کند واقعیت با اشیاء و پدیده ها مرتبط است در حالی که داده ها ویژگی این اشیاء و پدیده ها است:

داده<sup>30</sup> ها وظیفه نمایش، ضبط و حفظ ویژگیها را بر عهده دارند.

اطلاعات<sup>31</sup> برابر با دانش نظری است و از عملیات پردازش داده ها واقعیت شود و شامل سازماندهی، ذخیره سازی و موارد دیگر است.

دانش به عنوان دانش عملی تعریف شده است و پیامد عملیات پردازش اطلاعات است.

خرد وقتی آن را می دانیم خرد است. دانش بر خرد از طریق فعالیت هایی نظیر کشف، شهود، ارزش و تجربه اثر می گذارد (عدلی، فریبا 1384).

مراحل فوق منجر به تغییراتی در فرایند دانایی می شود که توام با پردازش در هر مرحله است. به عبارت دیگر، برای اینکه داده ها به اطلاعات تبدیل شود پردازش هایی صورت می گیرد و اطلاعات هم

30 - Data

31 - Information

به نوبه خود برای اینکه به دانش تبدیل شود نیازمند پردازش هایی است. جدول 2-5 این پردازش ها را نشان می دهد.

جدول 2-5: جدول تبدیلات

پردازش دانش	پردازش اطلاعات	پردازش داده ها
کشف	اصلاح مجدد	سازماندهی
استنباط	سنجش (آمارها)	ذخیره
ارزش ها	ارتباط، دسته بندی و مقایسه	محاسبه
قضاوت	گروه بندی، طبقه بندی	بازیابی
شهود	کاربرد، پیوند	گزارش، ارائه
بصیرت	یادگیری (کامپیوتری)	
خلاقیت	ارتباط	
انتزاع	اشاعه	

این پردازش مسیر تبدیل داده ها به اطلاعات و اطلاعات به دانش هموار می سازد.

دانش → اطلاعات → داده ها

برای تولید دانش ضروری است بین فعالیتهای مختلف، پیوندهایی بوجود آید. توانایی ایجاد این پیوند ها مستلزم هوش است. قسمت دیگر پردازش دانش مربوط به افق زمانی است. اسپیلگر بیان می کند داده ها، اطلاعات و دانش با افق زمانی گذشته، حال و آینده پیوند دارند. در واقع داده ها مربوط به گذشته هستند و اطلاعات با زمان حال ارتباط دارند و دانش با جنبه هایی از آینده پیوند دارد. نکته جالب توجه در افق زمان، مسئله حرکت در مسیر عکس جریان است به عبارت دیگر، دانش با انقضای زمان آن، ظرفیت، استفاده مکرر، مهارت آموزی، آموزش، ذخیره و.... تبدیل به اطلاعات می شود و حتی ممکن است در طی زمان با کاربرد مجدد به داده ها تبدیل شود. در واقع دانستن دارای نتایج خلاف انتظار است.

دانش → اطلاعات → داده ها

اسپیگلر بیان می کند مدل خلق دانش فرایندی تکاملی و در عین حال معکوس است، بدین معنی که داده ها و اطلاعات را در یک بافت اجتماعی قرار می دهد که آن بافت با اجزای خود دانش جدید را خلق می کند. بنابر این بطور مستمر تکامل می یابد و همچنین احتمال دارد به مواد اولیه خام خودش برگردد. در این فرایند سرمایه انسانی و یادگیری او نقش مهمی ایفا می کند. اسپیلگر بر اساس مدل پیشنهادی خود نتیجه می گیرد:

داده های دیروز اطلاعات امروز هستند و آنها دانش فردا را فراهم خواهند کرد. مجددا سیر معکوس این امر، چرخه ارزشمندی را بوجود می آورد. مدل اسپیلگر در مقایسه با مدل نیومن، مشارکت انسان در

خلق معنا و دانش آفرینی مورد توجه قرار داد، همچنین موضوع مهم زمان و ارتباط آن با جریان دانش را بیان کرده است اما همچنان نگرشی تکنولوژیکی به خلق دانش دارد (همان).  
تبدیل اطلاعات به دانش به طریق زیر انجام می گیرد که همگی بر عهده انسان است و همه آنها با حروف C شروع می شود:  
مقایسه<sup>32</sup>: اطلاعاتی که در مورد شرایط خاص داریم چه تفاوتی با اطلاعات مربوط به شرایط دیگر دارد.

پیامد ها<sup>33</sup>: از اطلاعات امروز چه استنباطی برای تصمیم گیری و اقدام می توان کرد.  
ارتباط<sup>34</sup>: این بخش از دانش چه ارتباطی با سایر بخشها دارد.  
گفتگو<sup>35</sup>: آشکار است که این عملیات دانش آفرین بین انسانها صورت می گیرد

## 2-2-2-2 مدل عمومی دانش

نیومن<sup>36</sup> (1999) مدل عمومی دانش را ارائه کرده است. در این مدل دانش در چهار زمینه سازماندهی شده است که این زمینه ها عبارتند از:  
خلق<sup>37</sup> دانش: رفتار مربوط به ورود دانش به سیستم - انسانی یا اجتماعی- است که دامنه وسیعی را در بردارد نظیر کشف، کسب، فراخوانی و توسعه همچنین پیوندی نزدیک با رفتاری که نوآوری خوانده می شود، دارد. گام دوم بعد از کسب یا یاد گرفتن دانش حفظ آن است.  
حفظ<sup>38</sup> دانش: تمام فعالیتهایی که منجر به بقا و نگهداری دانش بعد از ورود به سیستم می شود. فعالیت حفظ شامل رفتار متنوعی است مانند: فعالیتهای مربوط به اعتبار دانش، به روز کردن آن و...  
انتقال<sup>39</sup> دانش: شامل رفتارهای متنوعی است مانند: ارتباط، ترجمه، تفسیر، پالایش و ارائه دانش. در جریان انتقال دانش عوامل گوناگونی تاثیر می گذارند از جمله این عوامل روشهای ارائه است. وقتی یکی از مصنوعات دانش برای انتقال بین کارگزاران انتخاب می شود در حقیقت در این مورد تصمیم گرفته می شود که چگونه محتوای متافیزیکی مصنوعات دانش را می توان تفسیر کرد به صورت صریح بیان نمود. در واقع تفسیر، ارائه و انتخاب یک مصنوع از میان سایر مصنوعات دانش است و این مسئله تاثیر چشمگیری بر تغییرات، رفتارها و در نهایت عملکرد و تصمیم گیری های مورد نظر دارد.  
کاربرد<sup>40</sup> دانش: استفاده از دانش مورد موجود برای تصمیم گیریها، عملکردها و نیل به هدفها است. ای مدل بسیار شبیه رویکرد تکنولوژیکی به دانش است و کمتر به ماهیت انسانی دانش توجه کرده است (66).

نیومن بیان می کند رعایت توالی رفتارها در مدل عمومی دانش الزامی است. شکل 2-11 مدل عمومی دانش نیومن را نشان می دهد.

32 - Comparison

33 - Consequences

34 - Connection

35 - Conversation

36 - Brian Newman

37 - Creation

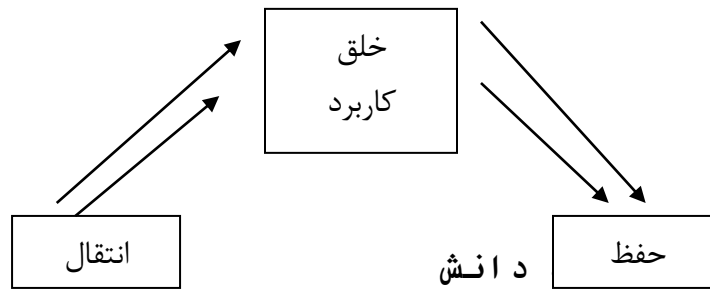
38 - Retention

39 - Transformation

40 - Utilization



شکل 2-11: مدل عمومی دانش نیومن



## 2-2-2-3) مدل مفهومی دانش

این مدل بر سه محور، داده اطلاعات، دانش از طریق دانش ضمنی و تلویحی در تولید دانش دخالت دارد و بر اهمیت سیستمهای اطلاعاتی به عنوان یک فاکتور ورودی عمده در تولید، تاکید می کند. با استفاده از دانش تلویحی، اسناد، منابع داده های مستند و گزارشات به درک، قضاوت و تجربه از طریق دانش ضمنی می رسد (بج 41، 2003).

## 2-2-2-4) مدل حلزونی دانش

این مدل الگویی را ارائه می دهد که به شناخت و اجرای مدیریت دانش یاری می رساند. این مدل با دانش همدلی، دانش تعقلی، دانش سیستمی و دانش عملی همراه است و تا زمانی که به دانش مشخصی تبدیل نشود، قابل تنظیم و توزیع در سازمان و ایجاد دانش جدید نخواهد بود. به علاوه، مجموعه ای از دانش های نهفته و آشکار مجزا حتی اگر با یکدیگر نیز ترکیب بشود، پایگاه ارزشی سازمان را گسترش نخواهد داد. ایجاد دانش سازمانی نیازمند تعامل مداوم بین حالت های مختلف دانش است.

نوناکا<sup>42</sup> الگوی مارپیچ دانش را ارائه کرده است. دانش در هر وضعیتی بایستی به محتوایی تبدیل شود که برای سازمان قابل تبدیل باشد. به طور مثال، هنگامی که در بخش حشر و نشر کار می کنیم، چیزی را تولید می کنیم که نوناکا آنرا دانش همدلی می نامد، یعنی الگوهای ذهنی مشترک در باره چیزی که باید اتفاق بیفتد یا مهارت های فنی مشترک درباره نحوه اجرای کار. به همین ترتیب نمودار ساختن، دانش تعقلی را بوجود می آورد. ترکیب کردن، دانش سیستمی و در نهایت جذب کردن، دانش عملی را ایجاد می کند. نخستین مرحله تبدیل مارپیچی را می توان به این حالت شرح داد (نوناکا<sup>43</sup> و همکاران، 2003).

جدول 2-6: آموختن از طریق عمل کردن

نمودار ساختن (دانش تعقلی)	حشر و نشر کردن (دانش همدلی)
ترکیب کردن (دانش سیستمی)	جذب کردن (دانش عملی)

محتوای دانش به عنوان عاملی برای ایجاد ارزش جدید سرمایه دانش از طریق تعامل سازمانی یا تعامل بین کارکنان مورد استفاده قرار خواهد گرفت. نوناکا این نظریه را با بعد جدیدی از مارپیچ نشان می دهد (همان).

مدل حلزونی به شرح زیر به تجزیه دانش می پردازد:

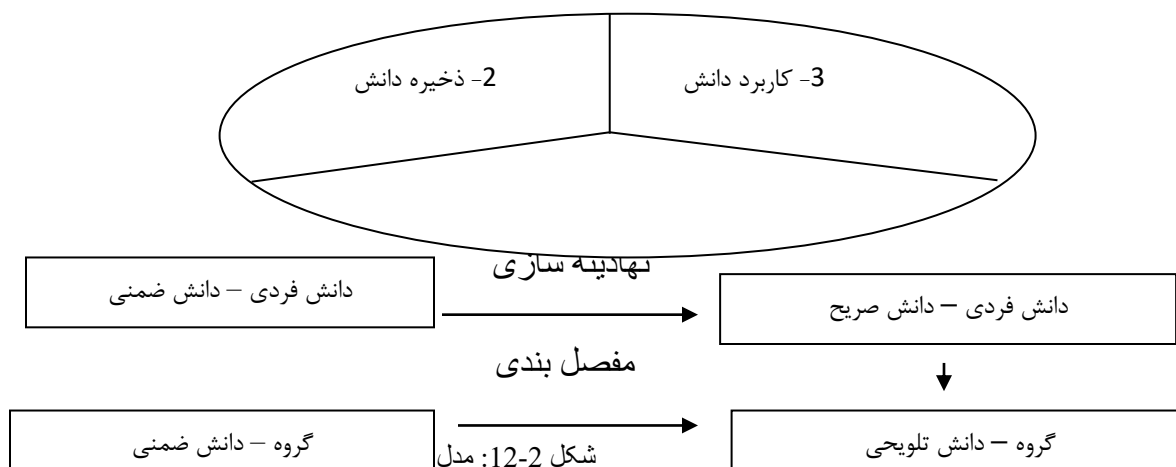
الف) تولید دانش

41- Beach

42 - Nonaka

43- Nonaka

کسب دانش – فرایند  
 ترکیب دانش- واقعی بودن دانش  
 ایجاد دانش – ثبت دانش  
 ب) ذخیره دانش  
 - روند دانش (چگونگی دانستن)  
 ج) کاربرد دانش  
 - علت (چرا بدانیم)



## 2-2-3) مدل‌های چرخه مدیریت دانش

مدل‌های چرخه مدیریت دانش راه و شیوه مفیدی را برای سازماندهی تفکر در مورد مدیریت دانش در سازمان فراهم می‌کند. مدل‌های متفاوتی وجود دارد که جنبه‌های کلیدی مدیریت دانش را توصیف می‌کند (ویلیام<sup>44</sup>، 2005).

دانیپورت و پروساک<sup>45</sup> (2000) یک مدل سه مرحله‌ای شامل تولید، جمع‌آوری و انتقال را ارائه داده‌اند. وارد و آرومز<sup>46</sup> (2004) مدل هفت مرحله‌ای شامل تولید، کسب، شناسایی، تطابق و سازگاری، سازماندهی، توزیع و بکارگیری ارائه داده‌اند. دیگر مدل‌های مشابهی توسط تایوانا<sup>47</sup> (2000)، مک‌لروی<sup>48</sup> (2000)، علوی و لیدنر<sup>49</sup> (2001)، کوزا و همکاران<sup>50</sup> (2001)، میهن و ریچاردسون<sup>51</sup> (2002)، روس و لیندوان<sup>52</sup> (2002)، نیسن<sup>53</sup> (2002)، ادوارد<sup>54</sup> (2003)، کورشی و

44- William

45 - Davenport and Prusak

46 - Ward and Aurum

47 - Tiwana

48 - McElroy

49 - Alavi and Leidner

50 - Kucza et al

51 - Meehan and Richardson

52 - Rus and Lindvall

53 - Nissen

54 - Edwards

همکاران<sup>55</sup>(2004)، چانگ لی و همکاران<sup>56</sup>(2005) ارائه شده است که ما قصد داریم به نمایش مدلی که درک کامل و روشنی از مدیریت دانش ارائه می کند بسنده کنیم.

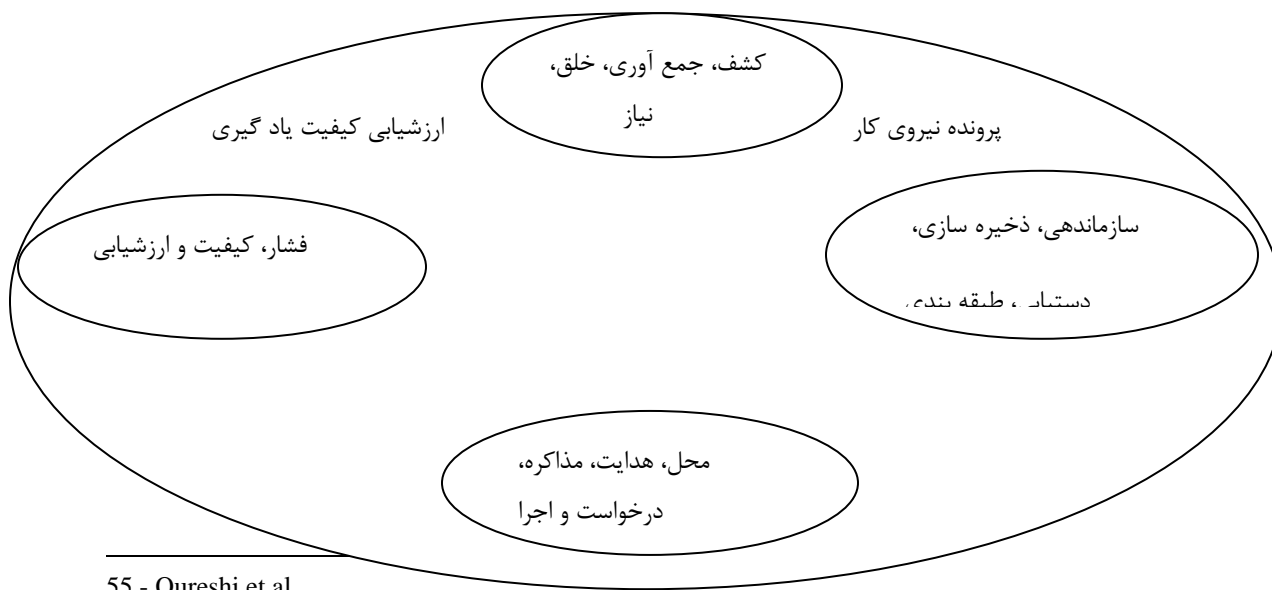
## 2-2-3-1) چرخه مدیریت دانش

چرخه مدیریت دانش شامل تبدیل اطلاعات خام به دانش، تشخیص و تعیین درستی دانش، تسخیر و اکتساب دانش، سازماندهی مجدد دانش و کاربرد آن، ترکیب دانش، خلق آن، یادگیری دانش و توزیع دانش است. چرخه مدیریت دانش، دارایی های مبتنی بر دانش و عقلایی را در جای جای سازمان کشف و مبدل به منبع ثروت تبدیل می کند. با بهینه سازی فرایند شناسایی، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و دسته بندی دانش ضروری، مزیت رقابتی بهبود می یابد و از افت دانش جلوگیری می شود. نیسن (2002). چرخه مدیریت دانش بر پایه دو اصل استوار است:

دارائی های دانش باید بر اساس افراد وسازمان ها، مورد اجرا و بهره برداری قرار گیرد و حمایت شود.

فرایند مرتبط دانش یعنی خلق، ساختن، سازماندهی، انتقال، تسویه و پاداش، اجرای دانش مورد نیاز که بایستی در همه زمینه های موثر مدیریتی اعمال شود.

چرخه حیات مدیریت دانش یک محور را تشکیل می دهد که از اکتساب و سازماندهی تا استقرار و استفاده مجدد یا اشاعه دانش را در بر می گیرد. اکتساب دانش یا تسخیر دانش در جاهایی اتفاق می افتد که مردم وقت روزانه خود را در آن می گذارند. عناصر دانش بصورت مجزا کسب می گردند و با استفاده از تکنولوژی های مختلف سازماندهی می گردند. دانش حتمی از طریق برقراری ارتباط بین افراد حاصل می شود. مردم منبع دانش و استفاده کننده از دانش هستند و نقش کلیدی در مدیریت دانش دارند. مهم است که مردم در فرایند تقسیم و به اشتراک گذاشتن دانش از طریق تیمها، جوامع و گروههای سازمانی بزرگ شرکت کنند. براون جان سیلی<sup>57</sup>(2003) چرخه کار مدیریت دانش را به نمودار 2-13 ترسیم می کند.



55 - Qureshi et al

56 - Chang Lee et al

57 - Brown John Seely

## 2-2-3-1-1) خلق، کسب و توسعه دانش

انباشتگی و توسعه سرمایه دانش، به شکل اساسی به تسخیر و اعتبار دهی حکمت انباشته واقع در ذهن کارکنان و تصمیمات و فعالیت آنها بستگی دارد. اگر چه منابع دانش در خارج سازمان هم می تواند باشد. انتخاب منبع جهت کسب دانش، به چند عامل بستگی دارد که عبارتند از: اهمیت استراتژیک دانش، میزان دسترسی به دانش در موسسه و امکان گزینش منبع خارجی.

کسب دانش شامل یک یا چند مورد از فرایندهای زیر است:

خلق دانش در درون سازمان (مثل تحقیق و توسعه، توسعه محصول و بازاریابی)  
همکاری از طریق پیوند با سایر سازمانها، دانشگاهها (مؤسسات علمی) یا سازمانهای تحقیق و توسعه علمی

توسعه قابلیتها از طریق یافتن افراد موفق و برنامه های توسعه انسانی (مانند مربیگری، یادگیری استاد شاگردی، مؤسسات آموزشی و دانشگاهها و برنامه های آموزش ضمن کار)

تهیه محصولات از فروشندگان دانش (مثل مشاوران، تهیه کنندگان تحقیق و تکنولوژی و مخترعین)

گردآوری دانش از بازار و منبع اطلاعاتی (مثل مشتریان، رقبا، انتشارات چند رسانه ای)

دسترسی به افراد دارای دانش

دسترسی به شرکت های دارای دانش (عسگری، 1384)،

نظافتی و همکاران (1386) در مطالعه موردی خود یک روش انسان محور جهت استخراج دانش شامل مصاحبه های نیمه ساختار یافته 58، باز یاددهی باز بینی شده 59، رویداد نویسی 60، تکنیک نردبانی 61، تکنیک شبکه فهرستها 62 بکار گرفته است که برای استخراج دانش آشکار و پنهان خبگان استفاده شده است. این روش در صنایع مختلف با طراحی و سبکهای مختلف مهندسی قابل بکارگیری است (حمیدی، 1386).

## 2-2-3-2) انتقال و بکارگیری دانش

هدف اولیه دیریت دانش، اطمینان از اینست که دانش معتبر و مرتبط، به موقع و مداوم به حل مساله و تصمیم گیری کمک کند. بنا بر این انتقال به موقع دانش صحیح به تصمیم گیرندگان و حل کنندگان مساله، برای موفقیت موسسه امری حیاتی می باشد.

انتقال دانش، تنها با برقراری ارتباط با تسهیم اطلاعات یا در دسترس قرار دادن آن برای افرادی که به آن نیاز دارند، نمی باشد، بلکه انتقال دانش هم اشاعه دانش، و هم جذب آنرا شامل می شود. اطلاعات و قابلیتها وقتی بطور موثر منتقل می شوند که گیرنده، آن را بطور بقدر کافی خوب درک کند تا بطور موثر و کارا استفاده کند. ساختار و طرز کار یک موسسه، تاثیر مهمی روی اثربخشی انتقال دانش دارد. انتقال دانش فردی ارزش زیادی دارد و آموزشهای خصوصی و غیررسمی و شبکه اطلاعات می تواند به یادگیری فرد و سازمان کمک قابل توجهی نماید. شرکت های نرم افزاری محصولاتی ارائه داده اند که

58 -Semi Structured Interview

59 - Revised Teach Back

60 -Commentary

61 - Laddering

62 - Reportry Grid

جستجو، انتشار، سیاهه برداری، بازآوری و پرورش اطلاعات را بصورت خودکار انجام می دهند. ارزیابی تکنولوژی های قابل دسترس، که انتقال دانش و انتخاب تکنولوژی مناسب را ممکن می سازند، بخشی از طراحی ظرفیت انتقال دانش سیستم مدیریت دانش می باشد. تکنولوژی یک توانمند ساز می باشد اما موضوعات حیاتی در انتقال دانش، فرهنگ و حساسیت مردم می باشد. فرهنگ تسهیم و جستجوگری دانش، به وضوح برای اثربخشی و جوابگویی شبکه اطلاعاتی و رشد اتحاد بین اجتماعات کارگران دانش ضروری می باشد. به علاوه، فرهنگ موسسه باید برای برانگیختن، یادگیر فعالانه استاد شاگردی و انتقال دانش ضمنی، ارزش بسیار بالایی قائل شود.

انتقال اثربخش دانش، مزایای زیادی به همراه دارد و به همین دلیل شرکت ها، هزینه های قابل توجهی برای انتقال موثر دانش متحمل می شوند. در طراحی ظرفیت انتقال دانش، هزینه انتقال باید با هزینه تصمیماتی که در غیاب دانش مربوط اخذ شده و نیز هزینه دانشی که توسط افراد از سازمان خارج می شود، مقایسه سنجش شود (همان).

## 2-2-3-1-3 تسهیم دانش

در الگوی سنتی، سازمان ها و افراد اغلب تمایلی به انتقال و تسهیم دانشی که از آن برخوردارند، ندارند. زیرا به جای اینکه به دانش به عنوان یک منبع نگاه کنند، به دانش به عنوان یک منبع قدرت برای منافع شخصی و ارتقاء درجه خود می نگرند. اغلب مدیران، دانش را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود می پندارند و تمایلی ندارند آن را با دیگران تسهیم کنند.

سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش میان کارکنانش حمایت می کند، بیشتر می تواند فرایند های موثر و کارآمدی را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد. در سازمانی که از فرهنگ تسهیم دانش برخوردار است، افراد ایده ها و پیشنهادهای خود را با دیگران تسهیم می کنند. زیرا به جای اینکه مجبور به این کار باشند آن را یک فرایند طبیعی می دانند. بنابراین باید در بین اعضای سازمان این انگیزه را بوجود آورد که بدون ترس از، از دست دادن موقعیت خود به تسهیم دانش در سازمان بپردازند (کاترین 63، 2003).

همکاری را می توان به صورت زیر تعریف نمود: درجه یا میزانی که افراد یک گروه فعالانه در کارشان به یکدیگر کمک می کنند. وجود فرهنگ همکاری کارکنان سازمان موجب افزایش، خلق، تبادل، ذخیره و بکارگیری دانش می شود. فرهنگ همکاری با کاهش ترس و افزایش مرادده بین افراد این تبادلات را تقویت می کند. فرهنگ حمایتی به اعضای سازمان کمک می کند تا با استفاده از ارتباطات حمایتی و انعکاسی، درک مشترکی از محیط درونی و بیرونی سازمان بدست آورند. بدون وجود درک مشترک بین اعضای سازمان طی مراحل مدیریت دانش به سختی صورت خواهد گرفت (کوزا 64، 2001).

قسمتی از دانش عمومی و قسمتی از آن خصوصی است. اگرچه یک سازمان می تواند بر دانش عمومی نظارت و کنترل داشته باشد، نمی تواند دانش خصوصی را کنترل نماید. یک راه جهت کنترل دانش خصوصی از طریق مدیریت، ایجاد محیط گروهی و همکاری غیررسمی است. در این صورت

سازمان نه تنها بر دانش کارکنان خود تکیه می کند، بلکه به خلق دانش سازمانی جدیدی دست می زند. بواسطه مشارکت و همکاری، سازمان قادر می شود تا مجموعه ای مشترک فراهم آورد تا دانش گذشته را با دانش روز جایگزین نماید تا در روند بهبود مستمر و ابتکارات سازمان از آن استفاده کند.

دانش فردی و سازمانی مجزا اما وابسته اند. دانش فردی معمولاً از طریق خلاقیت های فردی و خود اظهاری ها ابراز می شود. دانش سازمانی در محصولات و خدماتی که در سازمان تولید شده و برای فروش به مشتریان عرضه می شود، پدیدار می شود. تخصص فرد در سازمان یک دارایی است اما اگر مدیریت تخصص فردی را به دقت پرورش ندهد، خود اظهاری های فردی به بدهی های سازمانی مبدل می شود. بنا بر این مدیریت باید به خلق محیطی پردازد که کارکنان را به همکاری و تسهیم دانش تشویق نماید. این عمل منجر به بالا بردن دانش کارکنان و خلق دانش سازمانی از طریق تعاملات فردی خواهد شد (همان).

اگرچه سازمان می تواند از تخصص های افراد برای یافتن راه حل مشکلات سازمانی استفاده کند اما نمی تواند در مورد دانش فردی ادعایی کند. در مقابل، سازمان هم در مقابل جابجایی و خصوصیات اخلاقی متخصصان آسیب پذیر می شود. لذا ممکن است سازمان حتی پس از استخدام گروهی از متخصصان پتانسیل کامل خود برای حل مشکلات پیچیده سازمانی را باز نیابد.

تسهیم دانش برای حل مشکلات پیچیده، مترادف با تجزیه فعالیت های مربوط به دانش نیست. اینکه چه نوعی از دانش تسهیم شده و چگونه این کار انجام می شود، توسط افراد حرفه ای مشخص می شود نه توسط مدیران. بعلاوه بر خلاف فعالیتهای مبتنی بر تولید که تمام ویژگی کارها بطور جزئی از قبل مشخص شده اند، امور مربوط به دانش دارای ساختار بندی لازم نبوده و مختصات آن بطور جزئی قابل تعریف نیست. نتیجه فعالیتهای متمرکز بر دانش معین نیست اما موفقیت در آن غالباً باعث نوآوری و پیشرفت می شود. بنابراین تسهیم دانش گزینه ایست که به طرز متفاوت توسط متخصصین بکار گرفته می شود. بر خلاف طبقه بندی رسمی ساختارهای کاری که توسط مدیریت اعمال می شود، تسهیم دانش فرایندی غیر رسمی و اجتماعی است. به عبارت دیگر شیوه تسهیم دانش توسط افراد حرفه ای بیانگر تخصص، تجربه و خلاقیت شخصی آنهاست. متخصصین این امر بر اساس تخصص و تجربه خود تصمیم می گیرند با چه کسی و چگونه به تعامل پردازند و همچنین در جستجوی چه دانشی بگردند (عسگری، 1384).

مردم معمولاً رو در رو یا از طریق تلفن یا پست الکترونیک و بصورت گروهی به منظور تسهیم تخصص خود و حل مشکلات با یکدیگر به گفتگو می پردازند. دانش در جامعه جریان دارد و حرفه و مهارت از یک نسل متخصصین به نسل دیگر جاری و منتقل می شود.

بیشتر این جریانات به صورت غیررسمی، تعاملات نامکتوب، آداب و رسوم، داستانها و طرق عامیانه اتفاق می افتد. هنگامی که یک چنین شبکه هایی از دانش مشترک کافی برخوردار باشند که بتوانند بطور موثر ارتباط برقرار کنند و به تشریک مساعی پردازند، طبیعتاً بحث ها و گفتگوهای جاری آنها گاهی اوقات منجر به فراهم ساختن دانش جدیدی در درون شرکت می گردد. اگر چه کدگذاری این عمل مشکل است، اما این فرایند می تواند دانش کل شرکت را افزایش دهد.

دانش در گروههایی که با یکدیگر ارتباط پیوسته و تنگاتنگ دارند و در جایی که افراد در سازمانها با یکدیگر کار می کنند، به طور مشترک (نه بصورت فردی) ایجاد می شود و نگهداری می گردد. بنابراین

دانش سازمانی به عنوان شخصیت اجتماعی محسوب می شود. در واقع کاری که سازمانها انجام می دهند، سازمان دادن و پروراندن دانش است.

مساله مشترک در اغلب برنامه های مدیریت دانش این است که افراد دانش خود را منتشر نمی کنند. وقتی افراد بطور مجازی در یک شبکه گسترده جهانی کار می کنند و دارای مساله مشترکی هستند نیاز به تغییر فرهنگی در سازمان دارند. آنها نیاز به بکارگیری سطوح تغییر سازمانی در یک دوره زمانی در موارد زیر دارند:

رهبری به وسیله تمثیل

انتشار دانش وقایع

اتصال یادگیری به فرایند های روزانه

اصلاح فعال مباحث به روز

سیستم های پاداش

آموختن و تسهیم موثر دانش نیازمند تغییر فرهنگی در درون سازمان، عملکرد نوین مدیریتی، تعهد مدیریت ارشد و پشتیبانی فنی است. فناوری هایی که هم اکنون به گونه ای موفق از آنها استفاده می شود گستره ای از کنفرانس ویدئویی، رو میزی، پست الکترونیکی، سیستم های مدیریت اسناد، شبکه های اینترنت، ابزار های و ش مصنوعی، موتور های جستجوی اطلاعات، ابزار های ذخیره داده ها و استخراج داده ها را در بر می گیرد. با این حال در مدیریت دانش، فناوری نسبت به انسان جنبه فرعی دارد (همان). کشاورزی (1386) در کار خود تحت عنوان موانع و تسهیل کننده های تسهیم دانش در سازمانها، این موارد را در سه گروه موانع فردی، موانع سازمانی و موانع تکنولوژیکی تقسیم کرده است که مدیران بایستی این موانع را به عوامل تسهیل کننده تبدیل کنند (حمیدی، 1386).

## 2-2-3-1-4) ارزیابی، ذخیره دانش

این مرحله فرایندی است که یک منبع مطمئن، جامع و سریع الوصول از اطلاعات و قابلیت ها را ایجاد و حفظ می کند. این فرایند، اسناد را بطور انتقادی ارزیابی می کند و بطور مداوم اطلاعات و قابلیت های موسسه را به روز می کند و تنها اطلاعات معتبر و مرتبط را که تعامل پویا دارند و ارزیابی دانش، اکتساب و انتقال دانش را میسر می سازند، نقشه نمایی می کند. این فرایند باید تضمین نماید که سیستم مدیریت دانش موارد زیر را فراهم نماید:

دسترسی سریع و آسان به اطلاعات قابل اعتماد را فراهم سازد.

دسترسی به قابلیت های انسانی را فراهم سازد (مانند دانش ضمنی، مهارت).

تمام دانش حاصل از فعالیتهای موسسه را (که شامل حق اختراعات نیز می شود) در بر گیرد (مثل بازاریابی، تماس های مشتریان، توسعه محصول، حل مشکل).

تمام دانش های مرتبط را که از تعقیب مجدد مسیر دانش بدست آمده اند، شامل شود.

مشکلاتی که موسسه برای بهبود عملکردش باید حل نماید، در بر گیرد.

امنیت دانش موسسه را تضمین نماید (همان).

علاقه بند (1385) در کار خود با ارائه یک مدل مفهومی، فرایند چهار مرحله ای مدیریت دانش را به سه مرحله ی خلق و کاربری دانش، انتقال و تسهیم دانش، جذب و ذخیره دانش تقلیل داد (حمیدی، 1386).

## 2-2-4) زیر ساخت 65 مدیریت دانش

برای اینکه دانش بتواند اعمال قدرت کند نیازمند زیر ساخت گسترده ایست که می توان آن را در دو گروه طبقه بندی کرد: زیر ساخت فیزیکی و زیر ساخت انسانی- اجتماعی (عدلی، فریبا، 1384).

### 2-2-4-1) زیر ساخت فیزیکی

که آنرا می توان سکوی تکنولوژیکی سازمان نامید اشاره به استقرار و کاربرد گسترده تکنولوژیکی اطلاعاتی دارد. برای اینکه فعالیت های مدیریت دانش به درستی انجام شود نیاز به پیشرفته ترین ابزار تکنولوژی اطلاعاتی در سازمان است. هویت<sup>66</sup> (2004) بیان می کند این زیر ساخت می تواند موارد زیر را تسهیل بخشد:

- ارتباطات عمومی: در ساده ترین شک آن پست الکترونیک<sup>67</sup>، کنفرانسهای ویدئویی همزمان و ...
- دسترسی به منابع اطلاعاتی یا دانش بخصوص دانش کدگذاری شده
- مکانیزم های سهیم سازی دانش تجربی از طریق واژه نامه ی سازمانی استاندارد
- ایجاد شبکه های اجتماعات عمل، اکثر صاحب نظران این را جزء زیر ساخت تکنولوژی قرار نمی دهند اما خلق این اجتماعات مکانیزوم مهمی برای برای توانمند سازی چرخه های خلق دانش سازمانی است.
- انباشت دانش: جمع آوری اطلاعات و دانش از گروههای مختلف، بسته بندی و اعتبار یابی آن برای کاربرد مجدد
- ابزار های زیر ساخت تکنولوژیکی شامل اینترنت<sup>68</sup>، اینترانت<sup>69</sup>، طراحی بانک دانش، کتابخانه الکترونیکی تمام وقت، سالن سخنرانی (هویت<sup>70</sup>، 2004).

## 2-2-4-2) زیر ساخت انسانی- اجتماعی

این زیر ساخت دارای دو مولفه ی مهم است. یکی فرهنگ و ارزشهای جمعی است که مسیر جریان دانش را هدایت می کند و امتیاز دسترسی به دانش را مشخص می کند و دیگری اعتماد است. پهنای باند زیر ساخت انسانی، اعتماد بین افراد درون سازمان- مدیریت و کارکنان- است. هر دو مولفه مستلزم کیفیت بالای منابع انسانی است. بنا براین زیر ساخت انسانی مستلزم سرمایه گذاری در افراد است. سرمایه گذاری برای خلق محیطی که اعضای آن حاضر به سهیم سازی دانش خود با دیگر اعضای سازمان باشند، خلق محیطی که زایش دانش را به حداکثر برساند، تمایل به نوآوری را ترویج دهد و محیط های بدون ترس و سرشار از اعتماد ایجاد کند. زیر ساخت مهم دیگر مدیریت دانش طراحی دقیق یادگیری سازمانی یا سازمان یادگیرنده است که در آن اعضای سازمان از رقبا سریع تر یاد می گیرند (. عسگری، 1384). محمدی (1385) در کار خود با سنجش میزان آمادگی سازمان برای مدیریت دانش به مولفه های زیر

65 - Infrastructure

66 - Brad Hoyt

67 - E-mail

68 - Internet

69 - Intranet

70- Hoyt



دست یافت که تلفیقی از زیر ساخت فیزیکی و انسانی است:

فرهنگ سازمانی: اعتماد، تشریک مساعی، جو باز، یادگیری از شکست

ساختار سازمانی: عدم رسمیت، عدم تمرکز، کانال‌های ارتباطی، ساختار تیمی

زیرساخت ICT71 دسترسی به شبکه، کیفیت اطلاعات، انعطاف پذیری، دسترسی به نرم افزار های کاربردی

حمایت از تغییر: پشتیبانی مدیریت ارشد، مشارکت کارکنان، سیستم پاداش و آموزش

محتوای تغییر: مزایای تغییر، متناسب بودن.

## 2-2-5 عوامل موفقیت مدیریت دانش

هری هان<sup>72</sup> (2002) بیان می کند عوامل اصلی را که برای موفقیت مدیریت دانش حیاتی است، می توان در چهار گروه طبقه بندی کرد که عبارتند از: افراد، فرایند ها، تکنولوژی و تعهد استراتژیکی مستمر. گروهی از پژوهشگران معتقدند که عوامل فوق را می توان در دو طبقه قرار داد. تکنولوژی و فرایندها در یک گروه، افراد و تعهد استراتژیکی مستمر.

### 2-2-5-1 تکنولوژی

راه حل های تکنولوژی مدیریت دانش، بنیانی برای حمایت و سهم سازی دانش، همکاری، جریان کار، مدیریت سند و... فراهم می کند. این ابزار ها فضایی را به عنوان منبع مرکزی بوجود می آورند که کارکنان، مشتریان، شرکاء و تامین کنندگان می توانند اطلاعات را با هم مبادله و یکدیگر را راهنمایی کنند و در نهایت تصمیم گیری بهتری انجام دهند. معروفترین اشکال تکنولوژی مدیریت دانش، ورودهای دانش هستند مانند: اینترنت، اینترانت، اکسترانت<sup>73</sup>-جایی که مشتریان، رقبا، یا تامین کنندگان درگیر هستند- برخی از این تکنولوژی ها جنبه عمومی دارند نظیر مایکروسافت استاندارد یا پایگاه داده های لوتوس نوتز و بعضی از آنها ابزار تخصصی هستند مثل هوش تجاری، مدیریت سند.

موسوی و همکاران (1386) در کار خود تحت عنوان کاربرد مدیریت دانش با استفاده از ابزار یادگیری الکترونیکی در استقرار دولت الکترونیک ضمن بیان تعاریف، مفاهیم، ابعاد و کاربرد های مدیریت دانش، یادگیری الکترونیکی و دولت الکترونیکی، رابطه مدیریت دانش و یادگیری الکترونیکی در ایجاد و توسعه دولت الکترونیکی را بررسی نموده و راهکارها و پیشنهاداتی را برای استفاده از مدیریت دانش و یادگیری الکترونیکی در تشکیل دولت الکترونیک با بکارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات را ارائه نموده است.

### 2-2-5-2 فرایند ها

شامل فرایند های استاندارد برای اهدای دانش، مدیریت محتوا (پذیرش، محتوا، حفظ کیفیت، نگهداری محتوای فعلی، بایگانی یا حذف محتوای قدیمی و ...) است. در اینجا نیز مهم ضروری است فرایند ها ساده و واضح باشند تا بوسیله کلیه کارکنان سازمان کاملاً درک و استفاده شود.

71 - Informational and Commucational Technology

72 - Arun Hariharn

73 - Extranet

## 2-2-5-3) افراد

مهمترین چالش در مدیریت دانش اطمینان از مشارکت اعضاء در سهیم سازی دانش، همکاری و کاربرد مجدد دانش است. این موضوع باید با تغییر فرهنگ سازمان توأم باشد و فرهنگی بر سازمان حاکم شود که از احتکار دانش، اجتناب و فضای توأم با صمیمیت و اعتماد خلق کند. برای تحقق این هدف لازم است به انگیزه های افراد توجه شود، به این منظور تنظیم مجدد سیستم های پاداش، ارزیابی عملکرد و سایر سیستم های اندازه گیری عملکرد باید مورد توجه قرار گیرد.

## 2-2-5-3) تعهد استراتژیکی مستمر

یک اصل ضروری برای موفقیت مدیریت دانش ایجاد تعهد استراتژیکی مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران سطح بالا و ارشد سازمان است. بررسی ها نشان می دهد ابتکار مدیریت دانش در چند سازمان شکست خورد زیرا آنها مدیریت دانش را مدتی کوتاه مدت فرض کرده بودند و توجه خود را از موج بزرگ بعدی منحرف کرده بودند (هری هان 2002).

همراستایی مدیریت جامع دانش با استراتژی کلان سازمان همان نتیجه ایست که پورنژدی (1386) در کار خود (ارائه چهارچوب مفهومی برای استراتژیک مدیریت دانش) به آن دست یافته است. بدون این همراهی سیستم جامع دانش نمی تواند در خدمت اهداف استراتژیک سازمان باشد. وی در کار خود مدلی برای مدیریت استراتژیک دانش ارائه نموده است (حمیدی، کورش 1386).

همچنین از میان موانع مدیریت دانش می توان فرهنگ سازمانی را به عنوان بزرگترین مانع ذکر کرد. از سال 1997-2005 عوامل موفقیت مدیریت دانش که در مقالات مختلف آمده بود، بررسی شده است. هر چند محققان از واژگان متفاوتی استفاده نموده اند اما می توان این عوامل را طبق مضامین آنها دسته بندی کرد که به یازده عامل ختم می شود که عبارتند از: زیر ساخت ICT، استراتژی هدف، زیر ساخت سازمانی، رهبری و پشتیبانی مدیریت، فرهنگ اداره گیری، فرایندها، انگیزش و پاداش، منابع، آموزش و مدیریت منابع انسانی (دارمی، هادی، 1386).

دارمی (1386) با انجام یک مطالعه دلفی در کار خود تحت عنوان بررسی عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمانهای پروژه ای، در نهایت به ده عامل و سی و چهار شاخص دست یافت که به قرار زیر است:

مدیریت استراتژیک: نقش کاتالیزور، نقش الگو، حمایت و تعهد مدیریت، ارزش دانش و حل مسئله، استراتژیک بودن KM75، همراهی با استراتژی سازمان، پشتیبانی KM از مسائل حیاتی، راهبرد دانش، نقشها و مسئولیتهای مشخص دانش در محصولات و خدمات.

مدیریت منابع انسانی: منابع برای زمان، استخدام با فرهنگ تسهیم دانش، حفظ کارکنان، فرصتهای پیشرفته شغلی.

فرهنگ: همکاری، خلاقیت، امکان اظهار اشتباه.

زیر ساخت IT76 رواج ابزار های تکنولوژیکی، اینترنت و اینترنت، کاربر پسند بودن.

زیر ساخت سازمانی: وجود تیم مخصوص KM، مسئول مشخص پروژه KM انگیزش: پاداش دهی مشهود، پاداش دهی گروهی.  
آموزش: آموزش پایه KM، آموزش استفاده از سیستم.  
اندازه گیری: تاثیر KM بر عملکرد مالی، شاخص های اندازه گیری.  
فرایند ها  
مستند سازی دانش: تسهیم دانش.

یو چانگ هونگ<sup>77</sup> (2005) فاکتورهای حیاطی در به روز کردن مدیریت دانش را به صورت زیر بیان می کند: ساختار دانش، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی اطلاعات، آموزش و درگیری کارکنان، رهبری و مدیریت، محیط یادگیرنده و کنترل منابع، ارزیابی کار تیمی. ترسا<sup>78</sup> (2006) با ارائه مدل اقتضایی ظرفیت مدیریت دانش، نشان می دهد که ویژگی های دانش با مدل دار بودن، بر سطوح یادگیری سازمانی، ظرفیت مدیریت دانش، و تاثیر در نوآوری موثر خواهد بود (86). مارینا<sup>79</sup> (2007) فاکتورهای منحصر فرد در موفقیت مدیریت دانش را ایجاد درک مفهوم تسهیم مدیریت دانش، شناسای ارزش مدیریت دانش، موقعیت استراتژی در سازمان ذکر کرد.

## 2-2-6) ابزارهای مدیریت دانش

انواع سیستمهای مدیریت دانش با کنار هم گذاری و یکپارچه سازی اجزای تکنولوژیکی مختلف بوجود می آیند. برای کاربرد های شخص در مدیریت دانش، نرم افزارهای استاندارد و عمومی با هدف تسخیر بازار انبوه توسعه یافته است. غالباً شرکتها مردد می مانند که در پروژه های مدیریت دانش از نرم افزارهای موجود در بازار استفاده کنند یا نرم افزار خاص خود توسعه دهند. البته مسئله مهم پیرامون خرید نرم افزارهای موجود در بازار اینست که آیا سازمان می خواهد از روال ها و هستی شناسی های نهفته در این نرم افزارها پیروی کند یا نه.

در تشخیص تناسب سیستم های مدیریت دانش باید به پنج مسئله عمده سرمایه گذاری های فناوری اطلاعات از نگاه مدیران ارشد توجه داشت. یکپارچه سازی فناوری اطلاعات با اهداف سازمان، تحول سازمانی از طریق فناوری اطلاعات، زیر ساخت، کنترل هزینه. انواع سیستمهای مدیریت دانش شامل سیستمهای مدیریت اسناد، سیستمهای پشتیبانی تصمیم، سیستمهای پشتیبانی گروه، سیستمهای اطلاعاتی اجرایی، سیستمهای مدیریت گردش کار و سیستمهای مدیریت روابط مشتری هستند (پیوسی 80، 1372).  
ابزارها بر اساس فعالیتهای مدیریت دانش به گروههای زیر تقسیم می شوند:

## 2-2-6-1) ابزار سازماندهی دانش،

ابزار اخذ دانش، ابزار ارزیابی دانش، ابزار تسهیم دانش، ابزار ذخیره سازی و ارائه دانش. ابزار سازماندهی دانش: ابتدا باید دانش جمع آوری و سپس برای گروه بندی، شاخص گذاری یا طبقه بندی آن

77 - Tsai Yu-Chung Hung

78- Teresa

79 - Marina du Plessis

80- PWC

## 2-2-6-2) ابزار اخذ دانش: ابزار اخذ دانش پنج دسته اند:

- ابزار های نگاشت شناختی: کاربرد اصلی ابزار های نگاشت دانش فعلا در حوزه دانش استراتژیک است که با استفاده از نقشه های علی صورت می گیرد. نقشه های علی، نقشه های شناختی هستند که روابط چندگانه بین موجودیت ها را با اتصالات علی نشان می دهند. مزیت ابزار های نگاشت علی این است که مرتب سازی و تحلیل داده های فازی و مبهم را انجام داده و بدین وسیله ابهام را تحت ساختار در آورده و روابط بین مفاهیم را مجسم می سازد (آمبرسینی<sup>82</sup>، 2002).

ابزار های بازاریابی اطلاعات: هدف اصلی این ابزار، بازیابی دانش مورد استفاده کاربر می باشد.

موتور های جستجو

فناوری عامل: عاملها در زمینه مدیریت فرایند های تجاری می توانند بر سر قیمت، زمان و کیفیت خدمات با مذاکره با عاملهای سایر بخشها و سازمان ها بپردازد. در سازمانهای بزرگ عاملها می توانند اطلاعات کارکرد های حیاتی سازمان را بطور اتوماتیک بهنگام سازند.

خلاصه سازی با پردازش متون، جهت شناسایی جملات کلیدی

فیلتر، دسته بندی، خلاصه سازی، ارائه اخبار مربوط به کاربران

شخصی سازی (همان).

## 2-2-6-3) ابزار ارزیابی دانش:

- استنتاج مبتنی بر سوابق<sup>83</sup>: استنتاج مبتنی بر سوابق، تکنیک جمع آوری و ذخیره سازی مسائل گذشته، راه حلهای آنها و استنتاج مربوط در سیستم های ارزیابی است. کاربران شاخص های مسائل مختلف را وارد کرده و سوابق را بررسی می کنند. ایده پایه ی CBR<sup>84</sup> این است که سوابق و موارد گذشته، ایده هایی برای حل مسائل جدید متبادر می سازد.

- پردازش تحلیلی بر خط (OLAP<sup>85</sup>)

ابزاری چند بعدی برای تحلیل و پردازش داده ها از ابزار مختلف ارائه می دهد. ابزاری که به کاربر امکان تحلیل داده ها را با دسترسی سریع، سازگار و تعاملی به انواع نما های مختلف از اطلاعات بدست آمده از داده های خام فراهم می کند تا درک سازمان از ابعاد مختلف برای سازمان امکان پذیر گردد.

- کشف دانش در پایگاههای اطلاعاتی (داده کاوی): هدف این فرایند، تولید دانش از داده های ساختار مند است که از الگوریتم های ساده و دقیق مدل سازی روابط یا الگوهای غیر تصادفی است. این ابزار ها از مدل های سیستم های خبره، درخت تصمیم، استقرار قاعده، شبکه های عصبی، حافظه تناظری و تکنیک های خوشه بندی استفاده می کند (همان).

- یادگیری ماشین: به عنوان ابزاری حیاتی جهت کشف دانش در پایگاههای اطلاعاتی شناخته شده

81- Jashapara

82- Ambrosini

83 - Case-Based Reasoning

84 -Case-Based Reasoning

85 -Online Analytical Processing

است که دلیل آن توانایی در تمرکز بر مسائل پیچیده، فاقد تعریف مناسب و روشهای جستجو است.

## 2-2-6-4) ابزار تسهیم دانش

اینترنت، اینترنت و اکسترانت: اینترنت شبکه ایست که منحصر را برای محیط داخلی سازمان طراحی شده اما مبتنی بر فناوری اینترنت است. اینترنت می تواند سیستم پست الکترونیکی، دسترسی از راه دور، ابزار همکاری گروهی، سیستم تسهیم نرم افزارهای کاربردی و شبکه ارتباطی سازمانی را شامل شود.

کنفرانس متنی

ابزارهای گروه افزار

ویدئو کنفرانس

راهنمای تخصص سازمانی

آموزش الکترونیک: اصطلاح آموزشی مبتنی برخط، مبتنی بر کامپیوتر و مبتنی بر وب است. در این روش از فناوری اینترنت برای پشتیبانی ارائه و مدیریت یادگیری، مهارت و دانش استفاده می شود. این آموزش از طریق اینترنت صورت نمی گیرد و رایج ترین آن مشاوره، گردهمایی جهت بحث، بحث یا هدایت استاد، سمینار وب، جلسات بر خط، طبقه هایی مجازی می باشد(چاشپارا، 2007).

## 2-2-6-5) ابزار ذخیره سازی و ارائه دانش

- انبار داده ها: محلی برای ذخیره سازی مستمر داده هاست که برای انواع ابزار های تحلیلی استفاده می شود که دارای ویژگی موضوع گرایی، همگنی، تغییر زمانی و غیر فرار بودن است.

- تجسم: فناوری نوظهوری است که امکان درک پیچیدگی اطلاعات را با استفاده از گرافیک غنی کامپیوتری به کاربران میدهد(همان).

2-2-7) اجزا و عناصر مدیریت دانش

عناصر مدیریت دانش عبارتند از:

فرد-کارگر دانشی، واحد اصلی ایجاد، ذخیره و استفاده از دانش در سازمان است.

گروه-شبکه های کاری، رسمی و غیر رسمی، از نظر دانش سرمایه مهمی اند که معمولاً غیر عینی هستند. گروه ها متشکل از کارکنانی هستند که دارای تجربیات مشترک می باشند و معمولاً مجموعه فزاینده ای از دانش را بوجود می آورند.

سازمان-کل سازمان می تواند به صورت نهادی نگریسته شود، که نتایج مجموعه ای دانش را تجسم می بخشد(رولی، 86، 1999).

بخش سوم: تئوری های  
ترکیبی ساختار سازمانی

## 2-3) مقدمه

پارادایم مدیریت با طی کردن چندین مرحله مشخص تکامل یافته است. محور اصلی در این تکامل، تغییر در ساختار سازمانی بوده است. ساختار سازمانی یکی از عوامل اصلی پیش برنده تغییر است زیرا ساختار، کالبد همه فرایندها و تصمیم های سازمانی را شکل می دهد. مطالعات گذشته در مورد ساختار سازمانی به شکل گیری نوعی چارچوب سه بعدی منجر شده است که انواع مختلف ساختار را توصیف می کنند. برای مثال، شاین (1988) ساختار را در قالب بعد سلسله مراتبی<sup>87</sup>، بعد کارویژه ای<sup>88</sup>، بعد شمولیت<sup>89</sup> (دربرداری) و مرکزیت<sup>90</sup> تعریف می کند. در عین حال، چارچوب «شاین» عمدتاً ساختار رسمی در سازمان را تبیین می کند و نیروی ظریفی که در عقبه نمودار سازمانی جریان دارد را آشکار نمی سازد. «این نیروی پنهان» عموماً اشاره به «ساختار غیررسمی» یا «رابطه غیررسمی» دارد؛ و چنین نیرویی، نقش برجسته ای در بسیاری از شکلهای جدید سازمانهای مبتنی بر فرایند نظیر سازمانهای شبکه ای یا دانش محور ایفا می کند. این مقاله، نخست ساختار غیررسمی را به عنوان بعد چهارم وارد عناصر ساختار سازمان می کند تا تکامل ساختاری را ترسیم کرده و توسعه ساختاری را در سطحی بالاتر موردتأمل قرار دهد. رابطه مبتنی بر اعتماد، رابطه تعاملی برون محور و رابطه جامع عاطفی سه بعد جدید ساختار سازمانی هستند که در این مقاله مدنظر قرار می گیرند. این سطوح بالاتر روابط ساختاری قادرند چالشهای ساختاری در عصر اقتصاد دانش محور را به صورت روشن ترسیم کنند.

## 2-3-1) مفهوم سازی ساختار سازمانی در سازمان های دانشی

ساختار سازمانی، تجلی تفکر سیستمی است. سازمان مرکب از عناصر، روابط بین عناصر و ساختار روابط به عنوان یک کلیت است که یک واحد را تشکیل می دهد (چیکلند، 1999، 91). به گفته بانگ (1979)

---

87- Hierarchy

88- Functional

89- Inclusion

90- Centrality

91- Check land

ساختار، ترکیب اعلي از روابط بين عناصر سازمانی است که فلسفه وجودی فعالیت سازمانی را شکل می دهد. نگاه سیستمی سازمان به ساختار نشان می دهد که ساختار مرکب از عناصر سخت از يك طرف و عناصر نرم از طرف دیگر است. در انتهای بعد سخت، عناصر ملموسی نظیر گروهها و واحدهای سازمانی سلسله مراتبی قرار دارند. روابط بين این واحدها و گروهها تجلی عنصر نرم در ساختار سازمان است. در انتهای بعد پیوستار نرم، قضاوت افراد سازمانی نسبت به ساختار قرار دارد.

ادبیات موجود از زوایای مختلف به روابط ساختاری نگاه می کند. مطالعه شاین (1971، 1988) در زمینه شناسایی ابعاد سه گانه: بعد سلسله مراتبی، بعد کارویژه ای و بعد فراگیری و مرکزیت نوعی مطالعه استثنایی منحصر به فردی محسوب می شود. سه بعد مطالعه وی به شرح زیر است:

- بعد سلسله مراتبی: رتبه های نسبی واحدهای سازمانی را به طریقی مشابه نمودار سازمانی نشان می دهد.

- بعد کارویژه ای: انواع مختلف کارهایی را نشان می دهد که در سازمان باید انجام شود.

- بعد شمولیت و مرکزیت: میزان دوری یا نزدیکی هر فردی در سازمان به هسته مرکزی سازمان را نشان می دهد.

ترکیب صحیح ابعاد پیش گفته، صرفاً ساختار رسمی را نشان می دهد که عمدتاً در نمودار سازمانی متجلی می شود. در عین حال، واقعیت آن است که تعداد متعددی از شکلهای سازمانی وجود دارند که نمی توان آنها را به سادگی از طریق نمودار سازمانی تشریح کرد. شاهد این ادعا ظهور شبکه ها (جاریلو 92، 1988)، سازمان مبتنی بر دانش (پرز، 93، 1999). سازمان مجازی (داویدوف 94، 1999) و غیره است. محور اصلی همه این شکلهای جدید سازمانها و فعالیت های سازمانی ظهور «ساختار غیررسمی» است که اشاره به رابطه غیررسمی دارد که مبتنی بر قضاوت افراد درون سازمانی است برداشت افراد درون سازمانی از نحوه کار ساختار سازمانی، نقش مهمی در ساختاردهی سازمانی و اثربخشی ساختار ایفا می کند (هرینگتون 95، 1991). ساختار غیررسمی اشاره به تعامل میان فردی، میان وظیفه ای و بین سازمانی دارد که به نحوی مشخص در نمودار سازمانی نشان داده نمی شود. بنابراین، میزان توسعه ساختار غیررسمی نشان دهنده میزان غنی بودن عنصر نرم ساختار سازمان است. روابط غیررسمی جنبه مهمی از ساختاردهی واقعی سازمانند و درك عناصر ساختاری را غنا می بخشند.

این نکته نیز پذیرفته شده است که روابط غیررسمی ضرورتاً آن روی سکه روابط سازمانی رسمی نیست (لینکن 96، 1971). نفوذی که از طریق روابط غیررسمی یا شخصی اعمال می شود همیشه معادل نفوذ مبتنی بر روابط رسمی نیست. شناخت واضح تر این جنبه تکامل ساختاری یعنی حرکت از حالت ماشینی به ارگانیك، افزودن «روابط غیررسمی» به عنوان بعد چهارم به ابعاد سه گانه ساختاری «شاین» را میسر می سازد. این نکته به شرح زیر تشریح خواهد شد.

## 2-3-2) تکامل ساختاری

92- Jarillo

93- Perez-bustamante

94- Davidow

95- Harrington

96- Lincoln, Ticky et al

موضوع محوري مطالعات ساختاري آن است که آیا تبعیت ساختار، از استراتژی به عملکرد بهتر سازمانی منجر می شود یا خیر؟ رابطه اقتضایی بین محیطها، کارویژه ها و شکل سازمان، محور توجه مطالعات کلاسیک ساختار - عملکرد بوده است (چاینر<sup>97</sup>، 1962). این مطالعات بر شرایط متغیر خارجی و ضرورت شکل دهی شکلهای ساختاري مناسب به جای ساختار وظیفه ای سلسله مراتبی که باز نمایی تفکر ساختاري ماشین است، متمرکز بود.

ساختارهای ماشینی برای دستیابی به بالاترین سطح کارایی در محیطهای ثابت طراحی شدند و بر این باور استوار بودند که سازمانها پدیده هایی عقلایی اند و طراحی سازمانها نوعی علم بوده و افراد درون سازمان موجوداتی اقتصادی تصور می شوند (برونس<sup>98</sup>، 2000). سازمانهای ماشینی دارای مشخصه های زیر هستند:

- لایه های مشخص سلسله مراتب: چشم انداز سازمانی، توسط عالی ترین مقام سازمان ابلاغ می شود ؛
- کارویژه گرایی: واحدهای سازمانی به نحوی دقیق مشخص و تخصصی گرایی کار رعایت می شود (احمد، 1998).

- کنترل قوی مدیریت و تمرکز قدرت: حلقه های ارتباط عمودی برای هماهنگ کردن فعالیتهای سازمان بین رأس و قاعده هرم سازمانی استفاده می شود؛
- سطح بالایی رسمیت: قواعد بوروکراتیک و خشک متعددی وجود دارد و رویه ها حاکمند و آزادی فردی اندکی در عمل وجود دارد (همان).

در عین حال، ساختار کارویژه ای سلسله مراتبی، اثرات جانبی ناخواسته ای را در پی دارد؛ بوروکراسی خشک، جریان اطلاعات بین کارویژه ها و سلسله مراتب را کند می سازد، درحالی که تخصصی کردن افراطی فرایندهای کاری، یکپارچگی دانش تخصصی و سرعت واکنش نسبت به محیط رقابتی را مخدوش می سازد (کروس<sup>99</sup>، 2000).

سیر تکاملی ساختار سازمان نشان می دهد، ساختار سلسله مراتبی به نفع ساختارهای مسطح تر و منعطف تر در جهان پست مدرن کسب و کار کنار رفته و نوعی ساختار ارگانیك جایگزین آن می شود (ریکی و کراویس<sup>100</sup>، 1994).

## 2-3-3) تکامل ارگانیك

ساختار ارگانیك، استعاره ای را ایجاد می کند که در آن سازمانها پدیده های پیچیده و اجتماعی تصور می شوند که مجموعه ای از نیروهای رقیب و متعامل بین افراد و نیروهای اجتماعی آن را شکل می دهند. ویژگیهای ساختار ارگانیك عبارتند از:

- مسطح و تیم محور؛

- بخشی؛

- عدم تمرکز قدرت و کنترل؛

- سطح بالایی عدم رسمیت.

---

97- Chandler

98- Burnes

99- Cross

100- Piercy and Cravens



به موازات رشد اندازه شرکتها به خصوص بین المللی شدن آنها خواسته های متفاوتی بر ساختار سازمان تحمیل می شود که کنترل سازمانهای پراکنده از لحاظ جغرافیایی از آن جمله است. در چنین محیطی، استعاره ارگانیک به شکل گیری گونه هایی از ساختارهای پیشرفته تر، نامتمرکزتر و بخشی تر نظیر ساختار ماتریسی منجر می شود (ماترینسوس<sup>101</sup>، 2001) در ساختارهای ماتریسی نوعی زنجیره دوگانه فرماندهی وجود دارد که هدفش ایجاد توازن قدرت بین روابط عمودی (نظیر کارویژه ها یا بخشها) و روابط افقی نظیر تیم های پروژه ای سازمان است. در عین حال، ساختار ماتریسی محدودیتهایی نیز دارد. ابهام ماهوی در ساختار ماتریسی، موجب مشکلاتی نظیر تنازع قدرت می شود که کاهش روحیه و رضایتمندی شغلی را در پی دارد (پیترز<sup>102</sup>، 1979). این تغییرات ناکارآمدیهای ساختارهای سازمانی سنتی را برملا می سازند. بر این اساس، دامنه ای از شکلهای جدید سازمانها نظیر سازمانهای شبکه ای (پاول<sup>103</sup>، 1990)، سازمانهای مبتنی بر دانش (پرز-بوستانت<sup>104</sup>، 1999) سازمانهای مجازی (داویدوف<sup>105</sup>، 1992) سازمانهای ماژولی (سانچز<sup>106</sup>، 1996) شکل گرفتند. درحقیقت هرکدام از این سازمانها، تجلی چارچوبی از ساختارهای فرایند محور هستند. ساختاردهی فرایندی گامی بنیادی در تمرکززدایی است که در ابتدا از طریق توانمندسازی آغاز شد. سازمانهای مبتنی بر فرایند با انتقال مسئولیتها به سطوح پایین سازمان، سطح بالایی از عدم تمرکز را ایجاد می کنند. در نتیجه ساختار سازمانی از سلسله مراتبی به شکل سازمان مبتنی بر فرایند / فعالیت تبدیل می شود.

ساختار سازمانی، با افزایش خواسته های درون و برون سازمانی تکامل یافته است. به موازاتی که به اقتصاد دانش محور گام می نهیم، خواسته های جدیدی بر ساختارهای سازمانی تحمیل می شود. این چالشهای جدید، مزیت رقابتی مبتنی بر قابلیت را برجسته می سازد که در بخش بعد مورد بحث قرار داده خواهد شد.

## 2-3-4) مزیت رقابتی در اقتصاد دانش محور

به موازات ورود شرکتها به دهه 1990، دانش به یکی از مهمترین منابع استراتژیک تبدیل گردید. تولید دانش برای پایداری مزیت رقابتی و موفقیت سازمانی محوری بسیار اساسی است (نونوکا و تاکوچی<sup>107</sup>، 1995). انواع سنتی استراتژی های رقابتی مبتنی بر موضع یابی صنعت نظیر رهبری هزینه، متمایزسازی و تمرکز بر کالاها و خدمات ویژه در بخش خاصی از بازار برای اداره محیطهای پویا کافی نبود. رقابت بر سر قابلیتها نظیر کسب و پایداری مزیت رقابتی از طریق شکل دهی مجموعه ای بارز از قابلیتهای سازمانی، به کانون تمرکزی در حوزه استراتژیک تبدیل شده است. مضافاً توانایی سازمان برای نوآفرینی شکلهای نوآورانه و جدید مزیت رقابتی حائز اهمیت فراوان گردیده است. این توانایی اشاره به قابلیت پویایی یک شرکت دارد.

قابلیت پویا بر قابلیتهای سازمان و قابلیتهای محوری سازمان استوار است. قابلیتها به یکپارچگی پیوند

101- Martinsons

102- Peters

103- Pavel

104- Perez-bustamante

105- Davidow

106- Sanchez

107- Nonaka and Takeuchi

انجام کارها و فعالیتهای سازمان اشاره دارد (متکالی و جیمز<sup>108</sup>، 2000). قابلیت‌های محوری، به آن دسته از قابلیت‌های ارزشمند، کمیاب، ویژه و به سختی قابل تقلید اشاره دارد که کسب و کار اساسی سازمان را تعریف می‌کند (تسی<sup>109</sup> و همکاران، 1996). قابلیت‌های محوری در نگاه عمومی پورتر (1982) به طور اثربخش به رهاوردهای سازمانی در قالب کارایی، کیفیت و پایایی منجر می‌شوند و در پیامدهای استراتژی عملیاتی موثرند. مزیت رقابتی در اقتصاد مدرن در قابلیت‌های خلق دانش، آموختن چگونه آموختن و مدیریت تغییر استراتژیک نهفته است.

این امر مستلزم سطح بالاتری از قابلیت سازمانی یعنی قابلیت پویا است. قابلیت پویا تجلی توانایی سازمان برای ایجاد شکلهای جدید و نوآورانه مزیت رقابتی است (لئونارد بارتون<sup>110</sup>، 1992) و توانایی یکپارچه سازی، ساخت و پیکره بندی قابلیت‌های داخلی و خارجی متناسب با محیط‌های به شدت در حال تغییر است.

ایجاد مزیت رقابتی از طریق قابلیت پویا مستلزم جریان مستمر دانش درون و برون سازمان و نوعی مخزن دانش به روز است. این خواسته جدید به طور اجتناب ناپذیر، چالش جدیدی فراروی ساختار سازمانی قرار می‌دهد و شکل‌گیری انواع جدید شکلهای سازمانی برای تسهیل مدیریت دانش به خصوص جریان دانش را موجب می‌شود. مدیریت اثربخش دانش مستلزم موارد زیر است:

- بی‌مرزی: سازمان‌های مبتنی بر دانش باید از محدودیت مرزهای فیزیکی رهایی یابند و نوعی چارچوب مفهومی بر اساس هویت و اعتماد سازمانی ایجاد کنند. روابط غیررسمی نقش مهمی در کم‌رنگ کردن این مرز دارد.

- سیالی و روانی: مدیریت دانش اثربخش مستلزم نوعی جریان دانش به جای مخزن دانش است. طرح سازمانی باید جریان دانش را روان ساخته و به دانش اجازه دهد تا به مراتب بیشتری بر عملکرد داشته باشد. روابط غیررسمی تکرار شبکه‌های داخلی و خارجی را برای تسهیل جریان دانش میسر می‌سازد.

- جذابیت: مدیریت دانش اثربخش تا حد زیادی بر مدیریت دانش ضمنی استوار است. روابط غیررسمی، تعامل میان وظیفه‌ای و بین سازمانی را ارتقا داده و شیوه اصلی تسهیم دانش ضمنی و همین‌طور قالب ریزی و تولید دانش ضمنی است.

- انعطاف‌پذیری: برای تولید اثربخش رهاوردهای مبتنی بر دانش، ساختار باید انعطاف‌پذیر باشد. استعاره سودمند برای توصیف این نوع سازمان‌های دانش محور تصور سازمان در قالب «مجموعه روابط غیررسمی» است. «مجموعه روابط غیررسمی» خود تجلی نوعی سیستم فعالیت است که در آن گروه‌هایی از افراد دغدغه‌ها، مسائل یا شور و هیجان خود را در مورد یک موضوع بین همدیگر تقسیم کرده و از طریق تعامل بر سر مبنایی منظم برای دستیابی به رهاوردها هم برای ذینفعان و هم بالندگی و یادگیری شخصی، دانش و مهارت خود را در آن حوزه عمق می‌بخشند (ونگر<sup>111</sup>، 1998). این مجموعه به شکل ساختار رسمی نیستند، بلکه نوعی فرایند در سطح سیستم‌ها هستند. ونگر (1998) مزایای این

---

108- Metcalfe and James

109- TEECE

110- Leonard-barton

111- Wenger

«مجموعه روابط غیررسمی» را به شرح زیر مطرح می کند:

- بازسازی مجدد تخصصهایی که نمی تواند به سادگی درون واحدهای نامتمرکز و میان وظیفه ای جمیع شود و همچنین دسترسی وسیع سازمانی به منابع دانش ضمن حفظ پاسخگویی بالا و حضور قوی در بازار؛

- تقویت حس قوی هویت و تعلق و تعهد و مالکیت نسبت به تضمین بستر و فضای ثابت بالنده کردن مهارتها و شهرت و قادر کردن شرکتها به رقابت بر سر دانش و برای دانش.

- ایجاد شبکه ها برای تسهیل گفتمان، اهرم کردن مشارکت و تشویق مبادله های منابع دانش درون و فرای مرزهای سازمانی.

این مباحث نشان می دهد که تعهد خالصانه به سازمانها به عنوان اجتماعات تا بازار ممکن است موجب خلق قابلیتها و شکل گیری قابلیت پویا شود که به مزیت رقابتی در اقتصاد دانش منجر می گردد (لیدتکا<sup>112</sup>، 1999). این امر به نوبه خود مستلزم ایجاد ساختارهایی با مشخصه های بی مرزی، سیال و روان بودن، جذابیت و انعطاف پذیری است که در بعد ساختاری روابط غیررسمی متجلی می شود.

## 2-3-5) ابعاد ساختاری برای سازمانهای مبتنی بر دانش

روابط غیررسمی نقش مهمی در ساختاردهی سازمان ایفا می کند. روابط غیررسمی جنبه کلیدی متمایزکننده ساختار ماشینی و ارگانیک هستند و بعد تعیین کننده ساختار در سازمانهای مبتنی بر دانش هستند.

خواسته های تحمیلی بر سازمانها در اقتصاد دانش محور این نکته را روشن می سازد که ابعاد چهارگانه متداول ساختار برای نشان دادن عکس العمل لازم به تحول ساختاردهی مدرن، کافی نیستند. بنابراین، تفکر مجدد در مورد ساختاردهی سازمانی در سطحی بالاتر و کشف مجدد ابعاد زیربنایی تر ساختاردهی در بازار پویا ضروری است. برای فعال کردن سازمانهای مبتنی بر دانش در شکل «مجموعه ای از روابط غیررسمی»، ساختار باید ابعاد دیگری فراتر از این ابعاد را دربر گیرد. ویژگی این ابعاد عبارتند از روابط مبتنی بر اعتماد، روابط تعاملی برون سازمانی و روابط فراگیر عاطفی.

رابطه مبتنی بر اعتماد: اعتمادسازی به ارتباطات اثربخش و روان منجر می شود و به نوبه خود به یکپارچگی و هماهنگی حاصل از روابط غیررسمی برای منتفع ساختن سازمان منجر شده و همین طور درک روشنی از چشم انداز و استراتژی سازمانی را در همه سطوح تضمین می کند. به علت ضرورت و الزام بالایی تسهیم دانش، ساختارهای مبتنی بر دانش باید اساساً اعتماد محور باشند تا کنترل محور. برای تسهیم دانش، اعضای سازمانی باید از سطح بالایی از اعتماد و خوشبینی نسبت به رابطه خود با یکدیگر برخوردار باشند. خوشبینی روابط مبتنی بر اعتماد، شفافیت در خط مشی ها، ارتباطات اثربخش و مهارتهای همکاری گونه مبتنی بر اعتماد متعامل را تشویق می کند (میلز و شاو<sup>113</sup>، 1996).

رابطه تعاملی برون سازمانی: ساختار بنیادی سازمانهای مبتنی بر دانش، چارچوب برجسته تعامل برون سازمانی است که بر توافقیهای ساختارمند روشن و عینی استوار است و بر رویه ها، روالها و برنامه

112- Liedtka

113- Miles and Snow

هاي زمانبندي داخلي متكي نيست (ميلز و شاو ، 1992). ميزان تعامل برون سازمانی، تجلي بازبودن ساختار سازمانی و كم رنگ بودن مرز سازمانی و همين طور رقابت گري محيطی است. در بستر مدیریت دانش، روابط خارجي ضرورتاً داوطلبانه، صريح و شفاف به بهره برداري عميق تر از حلقه هاي ارتباطي غيررسمي، شخصي و رفتاري منجر مي شود.

رابطه فراگیر عاطفی: روابط فراگیر عاطفی، ساختاردهی را قادر می سازد به اعضای سازمان اجازه دهد ارزشها و قابلیت‌های سازمانی را به راه‌های مشخص شده، نشان دهند. این امر فرصت خلاقیت و نوآوری را درون نوعی بستر فرهنگی ایجاد می کند که به انسجام منجر می شود. هم افزایی عواطف سازمانی مثبت و استقلال حداکثر کارکنان، کلیت فعالیت‌های خلاقانه و تولید حکمت سازمانی را و در نهایت توسعه قابلیت خود مدیریتی افراد و گروه‌های پروژه را تشویق می کند (برلی<sup>114</sup> و همکاران، 2000). این ابعاد سه گانه در کنار ساختارهای رسمی و غیررسمی قرار می گیرند. ابعاد بنیادی، ابعاد جدیدی هستند که به مدیریت چالش‌های تحمیلی به وسیله اقتصاد دانش محور كم می کند. با در نظر گرفتن ابعاد هفت گانه، نقطه قوت ساختار ماشینی در روابط کارویژه ای، روابط سلسله مراتبی و کنترل و تمرکز متجلی می شود. ساختار ارگانیک نوعی تغییر به سمت وسوی شکل دهی روابط غیررسمی، روابط مبتنی بر اعتماد، روابط تعاملی برون سازمانی و روابط فراگیر عاطفی را نشان می دهد. سازمان‌های دانش محور در شکل مجموعه روابط غیررسمی به پیش می روند و مستلزم چهار بعد هستند.

## بخش چهارم: پیشینه داخلی و خارجی تحقیق

(4-2) پیشینه تحقیق

## 2-4-1) تحقیقات انجام شده در داخل کشور

همتی‌نژاد (1375)، در طی تحقیقی تحت عنوان «بررسی و مقایسه ساختار تشکیلاتی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران و چند کشور جهان جهت ارائه الگوی تشکیلاتی مناسب» به نتایج زیر رسید.

- معدل پیچیدگی سازمانهای ورزشی کشورهای مورد مطالعه و ایران تقریباً یکسان می‌باشد و همه دارای پیچیدگی تقریباً متوسطی هستند.

- معدل میزان رسمیت سایر کشورها و ایران نزدیک به هم بوده و بالایی متوسط هستند.
- میزان کنترل مستقیم تصمیمات متخذه در اجراء در کشورهای کره، روسیه، استرالیا و ایران بیشتر و در کشورهای تایلند، میانمار، زلاندنو و ژاپن کمتر می‌باشد.
- میزان مداخله مستقیم مدیران عالی در سازمان در جمع‌آوری اطلاعات در ایران بیشتر و از طرف دیگر نیز هم میزان اختیار مدیران مقدم بیشتر است.

خالتي (1376)، در تحقیقی تحت عنوان «بررسی وضعیت تمرکز و عدم تمرکز در ساختار تصمیم‌گیری و تأثیر آن بر بهره‌وری عملکرد مدیران وزارت جهاد سازندگی» به این نتیجه رسیدند که: بین عدم تمرکز سازمانی و بهره‌وری عملکرد مدیران بخش‌های مختلف وزارت جهاد سازندگی ارتباط معنی‌داری وجود دارد. وی همچنین اظهار داشت که با توجه به اینکه مدیران وزارت جهاد به تدریج تمایل بیشتری را نسبت به وجود تمرکز از خود نشان دادند اما در این نهاد زمینه‌های مناسبی برای تصمیم‌گیرهای مشارکتی و سبک عدم تمرکز وجود دارد و در حقیقت اکثر موفقیت‌های این وزارت را مدیون تفویض اختیار و مدیریت مشارکتی می‌دانند و پیشنهاد کردند که با آموزش مدیران در زمینه سبک‌ها و نظریه‌های رهبری متناسب با بستر موجود سبک مناسب را اتخاذ کنند.

داودي (1380)، تحقیق تحت عنوان «بررسی ساختار سازمانی فدراسیون فوتبال و ارائه الگوی بهینه» انجام داد که در آن از یک طرف به بررسی و سنجش شاخص‌های ساختار سازمان و بیان وضعیت‌های موجود این شاخص‌ها و از طرفی دیگر مطالعه علمی نوع و شدت ارتباط بین متغیرهای مستقل ساختار سازمانی (شامل عناصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) و متغیرهای وابسته به سرعت تصمیم‌گیری و جریان اطلاعات در فدراسیون فوتبال پرداخته بودند به نتایج زیر رسیدند:

- بین پیچیدگی سازمانی فدراسیون فوتبال و سرعت تصمیم‌گیری و جریان اطلاعات ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

- بین رسمیت سازمانی فدراسیون فوتبال و سرعت تصمیم‌گیری ارتباط معنی‌داری وجود دارد.
- بین رسمیت سازمانی فدراسیون فوتبال و سرعت تصمیم‌گیری و جریان اطلاعات ارتباط معنی‌داری وجود دارد (7).

نظري کمیشانی (1384) در تحقیقی با عنوان «رابطه بین ساختار سازمانی با مدیریت مشارکتی در گروه صنعتی فارس به این نتیجه رسیدند که:

- بین کاهش رسمیت، کاهش پیچیدگی و عدم تمرکز با مدیریت مشارکتی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

در نتیجه وی اظهار داشتند که با افزایش مشارکت، رسمیت و پیچیدگی سازمان کاهش یافته و عدم تمرکز بیشتر می‌شود بنابراین مدیریت مشارکتی مناسب ساختاری است که از لحاظ پیچیدگی و رسمیت در سطح پایین و از لحاظ عدم تمرکز و واگذاری اختیارات در سطح بالایی قرار داشته باشد بطوریکه مدیریت

مشارکتی باعث کاهش پیچیدگی در سازمان شود و با توجه به اینکه در تحقیقات قبلی نشان داده شد که مدیریت مشارکتی از عوامل خلاقیت محسوب می شود افزایش مدیریت مشارکتی خلاقیت افراد سازمان را افزایش می دهد.

عسگری (1384) که در پایان نامه خود به بررسی رابطه ساختار و فرهنگ و تکنولوژی با استراتژی مدیریت دانش در وزارت کار و امور اجتماعی پرداخته است، به نتایج و ارتباط بین این متغیرها با خلق و انتقال دانش دست یافت که به قرار زیر است:

در بخش ساختار، کاهش رسمیت، کاهش تمرکز، تسهیل جریان ارتباطات با افزایش خلق و انتقال دانش رابطه داشت. در دیگر موارد برای پیاده سازی مدیریت دانش لازم است تا:

سازمان از زیر ساخت ICT به روز برخوردار باشد و کارکنان آموزشهای لازم تکنولوژی را ببینند.

سازمان دارای فرهنگ تسهیم دانش و یادگیری مستمر برخوردار شود.

امیدی (1385) در تحقیقی با عنوان «ارتباط بین ساختار سازمانی با خلاقیت مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی به این نتیجه رسیدند که:

بین ساختار سازمانی و خلاقیت مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی رابطه معنی داری وجود دارد.

بین پیچیدگی و خلاقیت مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی رابطه معنی داری وجود ندارد.

بین رسمیت، تمرکز و میزان تحصیلات با خلاقیت مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی رابطه معنی دار و منفی وجود دارد.

بین سابقه خدمت و خلاقیت مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی رابطه معنی داری وجود ندارد (2).

محمدی (1385) سنجش آمادگی سازمان را جهت مدیریت دانش و ارائه الگوی بهینه مورد مطالعه قرار داد که در یکی از آن عوامل یعنی ساختار، عدم رسمیت، عدم تمرکز گرایی را پیش نیاز موفقیت مدیریت دانش دانست (20).

علاقه بند (1386) در کار خود با ارائه یک مدل مفهومی، فرایند چهار مرحله ای مدیریت دانش را به سه مرحله ی خلق و کاربری دانش، انتقال و تسهیم دانش، جذب و ذخیره دانش تقلیل داد.

رحیمی (1386) در بررسی رابطه بین مولفه های مدیریت دانش سازمانی و خلاقیت اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان به این نتایج دست یافت:

بین ابعاد مدیریت دانش و میزان خلاقیت همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد.

تفاوت معناداری بین میانگین مدیریت دانش اعضاء بر حسب سن، جنس و رشته تحصیلی وجود دارد.

تفاوت معناداری بین میانگین خلاقیت اعضاء بر حسب سن، جنس، رشته تحصیلی و وضعیت استخدامی وجود دارد.

منوریان و همکاران (1386) در کار خود به ابعاد ساختاری و محتوایی سازمانهای دانش محور پرداخته است. وی به تشریح دقیق ابعاد ساختاری متمایز سازمانهای دانش محور همچون روابط غیررسمی، روابط اعتماد محور، روابط عاطفی فراگیر و روابط تعاملی برونگرا می پردازد که تقریباً همانند نتایج تحقیق کاترین و همکاران (2003) است. این نتایج در جای دیگر پایان نامه توضیح داده شده است.

افرازه (1386) در کار خود تحت عنوان آشنایی با مدیریت دانش با تاکید بر ارکان سه گانه مدیریت دانش یعنی انسان، فرایند و فن آوری اطلاعات و ارتباطات اظهار داشته است که برای اجرای موفقیت

آمیز مدیریت دانش لازم است تا همزمان و یکپارچه به انسان، فرایند و فناوری توجه نمود و در نهایت پیشنهاداتی برای ارتباط بین این ارکان ارائه نموده است(3).

صفایی قادیکلایی و ولی پور(1386) در تحقیقی با عنوان چالشهای غالب در نسل آینده سیستم مدیریت دانش، تضعیف کننده ها و تقویت کننده های سیستم مدیریت دانش را در هفت چالش اساسی مورد بررسی قرار داده است که عبارتند از: استراتژی تجارت و تکنولوژیکی، کنترل سازمانی، فرهنگ به اشتراک گذاری اطلاعات، عرضه دانش، ساختار سازمانی، کنترل مدیریتی و بازده اقتصادی. چالش اساسی در پرداختن موثر به تقابل بین بهره برداری دانش موجود و تولید دانش جدید است که طراحان نباید فقط به طراحی تکنولوژیکی بپردازند و بایستی با رویکردی جامع نسبت به سیستم سازمانی، طرح استراتژیک مربوط به پایداری را مدنظر قرار دهند(3).

شفیعا و همکاران(1386) با ارائه مدلی کاربردی در برنامه ریزی جامع مدیریت دانش سازمانی نشان داد که برای این برنامه ریزی جامع ابتدا باید، استراتژی دانش سازمان در دستیابی به اهداف تدوین شود، سپس با در دسترس داشتن این استراتژی ها نقشه های معماری مطلوب دانش سازمانی در سه لایه کارکنان، فرایندها و فناوری ترسیم خواهد شد. گام نهایی استخراج پروژه های واقعی مدیریت دانش سازمان است.

تقی پناهی(1386) در کار خود تحت عنوان بررسی جایگاه مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد بر اساس نظریه نانوکا به نتایج زیر دست یافت:

درونی سازی در قلمرو مدیریت دانش در جایگاه اول و سپس به ترتیب اجتماعی شدن، برون سازی و ترکیب در مراحل بعدی قرار گرفته اند.

بین این چهار فرایند از نظر میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و سن تفاوت معناداری وجود ندارد. از نظر سابقه تنها در مقوله اجتماعی شدن تفاوت معنادار شد.

حسینی و زمانی(1386) با بررسی وضعیت زیر ساخت های مدیریت دانش در دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان به این نتیجه رسید که از نظر زیر ساخت فنی در دانشگاه هیچ مشکلی وجود ندارد ولی از نظر مدیریت و فرهنگ سازمانی جو نامناسب است.

خائف الهی و همکاران(1386) در کار خود تحت عنوان ارائه الگوی فرایندی خلق دانش سازمانی: تبیین نقش اعتماد در خلق دانش سازمانی، نشان داد ایجاد اعتماد بین افراد ضمن ترغیب تسهیل دانش منجر به خلق دانش سازمانی می شود و برای عملی ساختن مدیریت دانش تنها فناوری کافی نیست.

کیانی و کیمرام(1386) در تحقیقی تحت عنوان، ایران و چهارچوب مدیریت دانش در عصر جهانی شده، بیان داشته که متأسفانه برخی ناکارآمدی های داخلی در امر مدیریت دانش، تکنولوژی و ضعفها در عرصه خارجی در برقراری مناسبات بین المللی باعث تحمیل شرایط دشوار بر ساختار علمی و فنی ما گردیده است که برای جبران آن نیازمند درک درست تر در فضای جهانی هستیم.

حسن زاده(1386) موانع زیرساختی اعمال مدیریت دانش در ایران را در شش قالب، موانع استراتژی سازمانی، تشکیلات سازمانی، منابع انسانی، تامین مالی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و فرهنگ سازمانی بیان نموده است.

ستاری قهفرخی(1386) در تحقیق خود با عنوان رابطه زیر سیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و هوش سازمانی به نتایج زیر دست یافت:

بین زیر سیستم مدیریت دانش و تمام مولفه های هوش سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بین مولفه های هوش سازمانی، سرنوشت مشترک، کاربرد دانش و اتحاد و توافق قادر به پیش بینی معنادار زیر سیستم مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده است. امانی اشلوبلاغ و همکاران (1386) با بررسی مقایسه ای میزان پیاده سازی فرایند مدیریت دانش در مراکز خدماتی دولتی و خصوصی مطالعه موردی شهر تهران به نتایج زیر دست یافت: تفاوت معناداری میان سازمان های دولتی و خصوصی در باب پیاده سازی مدیریت دانش وجود دارد. سازمانهای دولتی در زمینه کسب دانش و ذخیره دانش موفق تر عمل می نمایند. سازمانهای خصوصی در زمینه خلق دانش و به اشتراک گذاشتن و کاربست دانش موفق تر عمل می نمایند.

عدلی (1386) با ارائه مدل خلق و سهم ساز دانش در سازمانها بیان داشت که توانایی سازمان برای دانش آفرینی و سهم ساز دانش شامل توانایی اکتساب اطلاعات و دانش، بنیان دانش، ظرفیت جذب، یادگیری، یادگیری زدایی، مراقبت، همکاری، شبکه سازی، ائتلاف، ترکیب، نوآوری، طراحی و حل مسئله است.

طالبی کوهستانی (1386) در بررسی نقش مدیریت دانش در نوآوری سازمانهای پیشرو به این نتایج دست یافت که عبارتست از:

نقطه آغازی نوآوری خلق ایده می باشد و خالق ایده، انسان دانش پژوه است. در نتیجه وجود دانش لازمه خلق نوآوری است و باید مدیریت دانش را به سمت خلق نوآوری هدایت نمود. بین مدیریت دانش و نوآوری رابطه مستقیم و تنگاتنگ است و این دو لازم و ملزوم همد. مهمترین راهکار برای بهبود عملکرد مدیریت دانش، ایجاد و تقویت انگیزه کارکنان در جهت شکوفایی دانش فردی و سازمانی است.

ابطحی و همکاران (1386) با نگرش آسیب شناسانه بر پروژه های مدیریت دانش در سازمان، از محور تکنولوژی، محور فرهنگی، محور محتوایی، محور مدیریت پروژه با عنوان چهار محور آسیب این پروژه ها یاد کرده است.

دارمی (1386) با انجام یک مطالعه دلفی در کار خود تحت عنوان بررسی عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمانهای پروژه ای، در نهایت به ده عامل و سی و چهار شاخص دست یافت که به قرار زیر است:

مدیریت استراتژیک: نقش کاتالیزور، نقش الگو، حمایت و تعهد مدیریت، ارزش دانش و حل مسئله، استراتژیک بودن KM، همراستایی با استراتژی سازمان، پشتیبانی KM، از مسائل حیاتی، راهبرد دانش، نقشها و مسئولیتهای مشخص دانش در محصولات و خدمات.

مدیریت منابع انسانی: منابع برای زمان، استخدام با فرهنگ تسهیم دانش، حفظ کارکنان، فرصتهای پیشرفته شغلی.

فرهنگ: همکاری، خلاقیت، امکان اظهار اشتباه.

زیر ساخت IT: رواج ابزار های تکنولوژیکی، اینترنت و اینترنت، کاربر پسند بودن.

زیر ساخت سازمانی: وجود تیم مخصوص KM، مسئول مشخص پروژه KM

انگیزش: پاداش دهی مشهود، پاداش دهی گروهی.



آموزش: آموزش پایه KM، آموزش استفاده از سیستم.  
اندازه گیری: تاثیر KM، بر عملکرد مالی، شاخص های اندازه گیری.  
فرایندها

مستند سازی دانش: تسهیم دانش.

گودرزی و ابوترابی (1386) در تحقیق خود تحت عنوان ارتباط فناوری اطلاعات و ارتباطات با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی، با یافتن ارتباط بین زیر ساخت ICT و آشنایی بکارگیری ICT با مولفه های مدیریت دانش، به این نتیجه رسیدند که زیر ساخت ICT در سازمان لازم است اما کافی نیست و پیشنهاد کردند سازمان جهت موفقیت مدیریت دانش علاوه بر دارا بودن این زیر ساخت، کارکنانش باید به این زیر ساخت آشنا باشند و بطور مداوم تحت آموزشهای به روز این زیر ساخت قرار گیرند. از طرفی رابطه بین تولید و انتقال دانش (که سطوح بالای آنها با یکدیگر همبسته بودند) نشان داد که باید به مولفه های مدیریت دانش به عنوان یک کل یا فرایند نگریست.

خلیفه سلطانی (1386) در کار خود تحت عنوان ارتباط ساختار سازمانی با کارآفرینی مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی به این نتایج دست یافت:

بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی رابطه معنی دار و منفی وجود دارد.

بین پیچیدگی و کارآفرینی سازمانی مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی رابطه معنی داری و منفی وجود دارد.

بین رسمیت و کارآفرینی سازمانی مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی رابطه معنی داری و منفی وجود دارد.

بین تمرکز و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی رابطه معنی دار و منفی وجود دارد.  
بین سن، سابقه خدمت و کارآفرینی سازمانی مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی رابطه معنی داری وجود دارد اما بین سطح تحصیلات و کارآفرینی سازمانی مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی رابطه معنی داری وجود ندارد.

ابوترابی و همکاران (1386) در تحقیقی با عنوان ارتباط ساختار سازمانی با مدیریت دانش در ادارات تربیت بدنی خراسان جنوبی مشاهده کردند که سطوح پایین رسمیت و تمرکز و سطح بالای جریان ارتباطات با سطوح بالای تولید و انتقال دانش همبسته بود که آنها را لازمه موفقیت مدیریت دانش دانستند (1).

## 2-3-2) تحقیقات انجام شده در خارج کشور

رولند و همکاران<sup>115</sup> (2000) در یک مطالعه تجربی که در سازمانهای عمومی مالزی انجام دادند به بررسی قابل دسترسی مدیریت دانش در وزارت توسعه کارآفرینی مالزی پرداختند. همچنین آنها به بررسی قابلیت دسترسی ارتباط منابع انسانی مسائل، مسئولیت ها، ابعاد تکنولوژیکی با مدیریت دانش در سازمان پرداخته اند. این مطالعه نشان داده که در این وزارتخانه دانش وجود دارد و این دانش در رویه ها و خط مشی های وزارتخانه فرایند کاری و پایگاه های اطلاعاتی ظهور پیدا می کند. نتیجه دیگری که از این

مطالعه بدست آمده این است که هنوز کارکنان این وزارتخانه احساس می کنند که صرفاً وزارتخانه یا رئیس بخشها مسئول مدیریت دانش در سازمان می باشند. فقط 48/3 کارکنان احساس می کنند که مسئولیت مدیریت دانش به عهده همه کارکنان است. برای موفقیت در اداره خدمات عمومی همه کارکنان باید مسئول مدیریت انواع دانشی باشند که در سازمان موجود است.

لیپوتز و همکاران<sup>116</sup> (2000) مطالعه دیگری در زمینه مدیریت دانش در سازمانهای عمومی انجام داده اند آنها در این مطالعه به بررسی این مسئله پرداختند که چگونه می توان مدیریت دانش ایجاد کرد و نیز ماهیت فرهنگ تسهیم دانش در يك سازمان چگونه است. آنها دریافتند که عوامل دولتی نوعاً سازمانهایی سلسله مراتبی و بروکراتیک هستند که تسهیم دانش را دشوار می کنند. آنها اظهار می دارند که اغلب افراد تمایل ندارند دانشی را که در اختیار دارند با دیگران تسهیم کنند. آنها دانش را در دل خود نگه می دارند تا به قدرتی که از آن به دست می آورند بتوانند ارتقاء درجه پیدا کنند.

دانپورت و پروساک<sup>117</sup> (2000) و چندین محقق دیگر در بخش ساختار سازمانی مدیریت دانش، ایجاد چندین شغل انحصاری مدیریت دانش را پیشنهاد داده اند از قبیل: هیئت رئیسه دانش، مدیران دانش، مدیران پورتال، مدیران محتوای دانش و تحلیل کننده گان دانش.

هانتر<sup>118</sup> (2002)، در طی تحقیقی عنوان «توسعه عملکرد سازمانی از طریق استفاده از ویژگیهای اجزاء مؤثر ساختار سازمانی» به این نتیجه رسید که:

- واحدهای سازمانی با پیچیدگی کمتر که مدیران آنها از سبک سیستم مدیریت مشارکتی استفاده نموده اند در صدکارآفرینی سازمان را افزایش دادند.

- هر چقدر تعداد سلسله مراتب سازمانی کمتر و ارتباطات عمودی و افقی بین افراد سازمان بیشتر باشد به همان نسبت فضای مناسب را برای طرح کار آفرینی مهیا می سازند.

ویگ<sup>119</sup> (2002) نیز مطالعه جامعی در زمینه مدیریت دانش در ادارات دولتی انجام داده است ولی به بررسی این مسئله پرداختند که مدیریت دانش چگونه می تواند نقش مهمی در ادارات دولتی به ویژه چهار حوزه اصلی زیر ایفا کند:

ارتقا تصمیم گیری در سازمانهای بخش عمومی

کمک به سازمانهای بخش عمومی در زمینه مشارکت مؤثر در تصمیم گیری ها

ایجاد قابلیتهای رقابتی اجتماعی و ذهنی

توسعه نیروی کار دانشی

عنوان می کند مدیریت دانش منسجم در سازمانهای دولتی مسئله مهمی است. چنین رویکردی به جامعه اجازه میدهد که با سختکوش تر کردن افراد پایداری خود را افزایش داده و کیفیت زندگی شهروندان خود را ارتقاء دهد.

کاترین و همکاران<sup>120</sup> (2003) در تحقیق خود در زمینه ابعاد ساختاری سازمانهای مبتنی بر دانش، اشاره کردند که ساختارهای غیر رسمی بهتر می تواند فعالیتهای دانش را نشان دهد و تعامل و پویایی را

116 - Liebowitz .J et al

117 - Davenport and Prusak

118 -Hunter

119 - Wiige .K.M

120 - Catherine .L et al

در محیط متغیر کنونی جهت جذب فرصتها و تولید دانش را بهتر منعکس می کند. همچنین ساختار سازمانی مبتنی بر دانش را در نموداری ارائه نمودند که در آن ابعاد مکانیک ساختار سازمانی کاهش و ابعاد ارگانیک ساختار افزایش یافته است.

جان ون بورن<sup>121</sup> (2003) در مورد مراقبت از مدیریت دانش به هشت مورد زیر دست یافت که عبارتند از:

سازمانها با ساختار سنتی سلسله مراتبی و سطوح مدیریتی زیاد که در آن اطلاعات به سمت بالا جریان دارد، فرایند ها و فیلتر شدن در هر سطح اتفاق می افتد و مدیریت ارشد مایل نیست که این اطلاعات به سمت زیر دستان انتقال یابد.

ایستادگی و مقاومت بسیار در مقابل تغییر در افراد و سطوح مدیریت وجود دارد که از سازگاری و عکس العمل محیط جلوگیری می کند.

ساختار بخشی در سازمان بر گروه های حرفه ای مبتنی است و متوجه گروه های کاری نمی باشد. افراد برای بخشهای مختلف فرایندها بکار گرفته می شوند و بخشی سازی ساختار سازمانی باعث تماس کمتر رسمی و غیر رسمی افراد و گروه های تخصصی می شود.

سازمان بر کسب و آماده کردن دانشی که مورد نیاز فرایند هاست تکیه دارد.

سازمان جلسات آموزشی را در باره موضوعات ویژه ارائه می دهد و دانش مربوط به حوزه های کاری افراد را در باره موضوعات خاص از طریق این دوره ها فراهم می کند و اجازه می دهد دانش در حوزه فعالیت آنها تولید شود.

بسیاری از فعالیت های اجتماعی از طریق سازمان حمایت شوند و مدیریت ارشد به رویداد های در حال وقوع و کارمندان توجه داشته باشد.

استراتژی های خشک و رویه های رسمی در فرایند ها توسعه یابد.

سیاست های دولت تاثیر مستقیم بر نتایج و جهت آنها دارد که تغییر در آن باعث تغییر جهات و استراتژی و نتایج می شود.

این هشت مبحث از هم جدا نیستند بلکه به یکدیگر پیوسته اند و از هم تاثیر می پذیرند.

ساختار سلسله مراتبی سازمان به دلایل متفاوت ایجاد می شود. آنها از سازمانهای سنتی استنتاج می شوند اما برای هماهنگی و کنترل بکار گرفته می شود. اغلب مدلهای مدیریت دانش نیاز به ساختار های سازمانی صاف بر پایه جفت شدن تیمها برای ایجاد شبکه های مناسب را گزارش کرده اند. به هر حال این ساختارها در مدلهای ایده آل برای نوآوری، تولید دانش و فعالیتهای کار آفرینانه ارائه شده است که برای مدیریت دانش ضروری است.

سوزان پرز لویز و همکاران<sup>122</sup> (2004) در کار خود تحت عنوان، مدیریت دانش، حلقه اتصال فرهنگ و یادگیری سازمانی، به این نتیجه رسیدند که تاثیر فرهنگ مشارکتی بر یادگیری سازمانی بسیار زیاد و مهم است. بنا بر این افراد باید خود را به عنوان یک موقعیت مشارکتی بپذیرند و با تعهد به اهداف سازمانی، خود را در مزیت رقابتی یادگیری و دانش درگیر نمایند که خود این نتایج در جهت اهداف کروسان و هالند (2001) و بونتیس و همکارانش (2002) است.

<sup>121</sup> - John Van Beveren

<sup>122</sup> - Lopes. Susana Perez et al

جنس و آلفمن<sup>123</sup> (2004) مدل‌های موفق مدیریت دانش را که در تحقیق خود به آن دست یافت بصورت زیر بیان نمود:

زیر ساخت فنی منسجم شامل شبکه ها، پایگاه‌های اطلاعاتی، مخازن دانش و کامپیوتر ها، خبرگان سیستم های مدیریت دانش.

ساختار دانش گسترده که در شرکت واضح و کار پسند باشد.

انگیزه و تعهد کارکنان شامل پاداش و آموزش.

فرهنگ دانشی که از تسهیم و بکار گیری دانش پشتیبانی کند.

پشتیبانی مدیران ارشد شامل تخصیص منابع، رهبری و آموزش.

وجود معیارهایی برای ارزیابی تاثیر و کارایی سیستمهای مدیریت دانش.

اهداف واضح و روشن برای پیاده سازی سیستمهای مدیریت دانش.

حفاظت و امنیت دانش.

سید احسان و رولند<sup>124</sup> (2004) در مطالعه ای که در زمینه مدیریت دانش در سازمان های عمومی انجام دادند، به بررسی رابطه بین اجزاء سازمانی (ساختار، فرهنگ و تکنولوژی، منابع انسانی و جهت گیری های سیاسی) و توانایی خلق و انتقال دانش در وزارت توسعه کارآفرینی مالزی پرداختند نتایج نشان داد که ارتباط مهمی بین برخی از این متغیرها و توانایی تولید و انتقال دانش وجود دارد.

در بخش ساختار بهبود سلسله مراتب و سطح بالای تسهیل جریان ارتباطات با سطوح بالای تولید و انتقال دانش رابطه داشت که از عوامل موفقیت مدیریت دانش محسوب می شود.

در بخش فرهنگ، بین تسهیم دانش و عملکرد تولید و انتقال رابطه مثبت اما بین فرد گرایی و دو مولفه مدیریت دانش رابطه منفی بود که نشان می دهد موفقیت مدیریت دانش از طریق مشارکت همگان در تصمیم گیری محقق خواهد شد. همچنین روابط بین زیر ساخت ICT و آشنایی بکار گیری ICT، جهت گیری سیاسی و منابع انسانی با تولید و انتقال دانش معنادار بود که بحث آن از موضوع ما خارج است. همچنین پیشنهاد شده است که به مدیریت دانش و سایر مولفه ها (متغیر های مستقل تحقیق) به عنوان کل نگریسته شود. بنابراین ضروری است برای اجرای مدیریت دانش به برخی از این عوامل که رابطه مهمی با مدیریت دانش دارند توجه شود (18).

جنس و زاخاروا<sup>125</sup> (2005) با نگرش کلی به مدیریت دانش، عوامل موثر در موفقیت مدیریت دانش را زیرساخت تکنولوژی موثر، ادغام زیر ساخت تکنولوژی در فرایندهای روزانه، داشتن طبقه بندی و ساختار وسیع دانش سازمان، استراتژی مدیریت دانش، استاندارد های موفقیت مدیریت دانش و شناسایی موانع در استفاده دانش بیان نمود.

هونگ و همکاران<sup>126</sup> (2005) فاکتورهای حیاتی در به روز کردن مدیریت دانش را به صورت زیر بیان می کند: محک زدن ساختار دانش و استراتژی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی اطلاعات، آموزش و درگیری کارکنان (مشارکت در تصمیم گیری، برنامه ریزی و ارزیابی، مسئولیت پذیری در تسهیم و

123 - Jennex.M.E Olfman.L

124 - Syed Omar Sharifuddin Syed-Ikhsan, Fytton Rowland

125 - Jennex, M.E. and Zakharova

126 - Yu-Chung Hung et al

توزیع دانش)، رهبری و تعهد مدیریت ارشد، محیط یادگیرنده و کنترل منابع، ارزیابی آموزش حرفه ای و کار تیمی. وی در کار خود ساختار سازمانی را شامل اندازه شرکت، بخشها، موقعیت شغل و مدیریت ارشد تعریف می کند.

رویکار و همکاران<sup>127</sup> (2005) در تحقیق خود ابراز داشتند که سازمانهای افقی برای عصر دانش و اطلاعات مناسب ترند و در محیط هایی با تغییرات سریع و رقابتی کسب و کار انعطاف پذیری بیشتری دارند.

لین و سنج<sup>128</sup> (2005) در کار خود شش نارسایی بکارگیری سیستم های مدیریت دانش و چهارده عامل بروز این نارسایی ها را شناسایی کردند و در نهایت شانزده راهکار اصولی و مناسب را در جهت رفع این نارسایی ها و افزایش موفقیت عملکرد سیستم مدیریت دانش پیشنهاد نمودند. این شانزده راهکار عبارتند از:

ارتباطات رو به بالا که اطلاعات در مورد فعالیتهای و عملکرد را در اختیار مدیران بالا قرار می دهد. کار تیمی که کارمندان و مدیران با یکدیگر در جهت اهداف سازمان تلاش می کنند. تسهیم دانش که حاکمیت جوی که تسهیم دانش و نوآوری را تشویق کند، تأیید می کند. جوامع دانش که تمایل افراد در جهت تسهیم و بکارگیری دانش با یکدیگر را افزایش خواهد داد. و سیستم پاداش، آموزش و منابع دانش در خور کارمندان، حمایت کارکنان، ذخایر دانش طبقه بندی شده، سیستم ارزیابی دانش، تحلیل کارکنان، خود تشخیصی، قلمرو دانش، نظارت محیطی و هدف گزینی. ترسا<sup>129</sup> (2006) با ارائه مدل اقتضایی قابلیت مدیریت دانش، نشان می دهد که ویژگی های دانش با مدل دار بودن، بر سطوح یادگیری سازمانی، ظرفیت مدیریت دانش، و تاثیر در نوآوری موثر خواهد بود (86).

نوناکا و همکاران<sup>130</sup> (2006) در کار خود تحت عنوان پرورش نوآوری و خلق دانش، تولید دانش پویا که از مولفه های مهم مدیریت دانش است را نتیجه ایجاد عوامل زیر می دانستند:

الف) فرایندهای متفاوت تعامل<sup>131</sup> میان دانش ضمنی و آشکار، اجتماعی سازی<sup>132</sup>، درون گرایی<sup>133</sup>، برون گرایی<sup>134</sup> (SECI)

ب) جایگاهها و حوزه هایی که دانش تولید می شود.

پ) ذخایر دانش موجود در سازمان

همچنین در کار خود برای تولید موثر دانش مدل جدید میانی-بالایی-پایینی ارائه نمود که این مدل توسط ارتباط و همکاری و تبادل اطلاعات میان مدیران سطوح میانی، بالایی و پایینی مشخص می شود که در آن مدیران سطوح میانی نقش کلیدی را در ارتباط میان دو سطوح دیگر بازی می کنند. این مدل دارای ویژگیهای زیر است:

---

127 - Ruikar.K et al

128 - Chinho Lin and Shu-Mei Tseng

129 -Theresa L.

130 - Nekane Aramburu et al

131- combination

132 - socialization

133 - internalization

134- externalization

الف) وجود چشم انداز دانش و پل ارتباطی میان سطوح متفاوت مدیریتی جهت همکاری و تبادل دانش  
ب) ساختار پویا و آسودگی تولید، تسهیم و بکار گیری دانش  
پ) تبادل ذخایر دانش.

الیور استون و همکارش<sup>135</sup> (2006) در تحقیق خود در جهت توسعه فرهنگ دانش، به ده فاکتور اصلی تاثیر گذار در ایجاد و توسعه فرهنگ دانش دست یافت که عبارتند از: رهبری، ساختار سازمانی، تبلیغ، اجتماعات تمرینی، سیستم پاداش، تخصیص زمان، فرایند های تجاری، استخدام زیر ساخت ها و شاخصهای فیزیکی. وی اجاد تحلیل گر ها و هماهنگ کننده های دانش را برای توسعه فرهنگ مدیریت دانش تأیید کرد و ایجاد نقشهای دانش و شغل های مدیریت دانش را در یک ساختار سلسله مراتبی جامع پیشنهاد کرد. همچنین پیشنهاد کرد که افراد با تخصص های مدیریت استراتژیک، مدیریت تغییر، مهندسی مجدد، مدیریت منابع انسانی، تحلیل گران فرایند ها، توسعه پورتال دانش در در بخش های سازمان ( تولید، فروش، توسعه، خدمات مشتری و ...) بکار گرفته شوند.

در نهایت ساختار های سازمانی هایپرید(پیوندی) را که تلفیقی از ایجاد نقشهای دانش و شغل های مدیریت دانش در در حوزه های تخصصی مذکور را که برای موفقیت فعالیتهای دانش موثر است را پیشنهاد کرده است(69).

مارینا<sup>136</sup> (2007) فاکتور های منحصر به فرد در موفقیت مدیریت دانش را ایجاد درک مفهوم تسهیم مدیریت دانش، شناسایی ارزش مدیریت دانش، موقعیت استراتژی در سازمان ذکر کرد(60).  
بوزبورا<sup>137</sup> (2007) در بخشی از کار خود وجود ساختار غیر متمرکز را در ایجاد محیطی که کارکنان در آن بتوانند در فرایند خود جوش خلق دانش مشارکت نمایند، مناسب تشخیص داده است(27).  
ناکی کامیمادا و همکاران<sup>138</sup> (2007) در کار خود که در زمینه ارزیابی عناصر مشارکت کننده در فعالیتهای دانش بودند به این نتیجه رسید که برای فعال کردن فعالیت دانش در یک سازمان، مهم است که عناصر مشارکت کننده در تولید دانش سازمانی و فعالیتهای سازگار کننده دانش(کار دانش، تصمیم گیری گروهی، استفاده از ابزار اینترنت، تابلو اعلانات، وب ها و وبلاگها ..) ارزیابی شوند. وی روشی را با استفاده از ساختار بحث و مذاکره جهت ارزیابی عناصر مذکور ارائه نموده است که دارای پتانسیل خاصی در مدیریت دانش سازمانی است.

گسler<sup>139</sup> (2007) در تحقیق خود در زمینه نوع شناسی مدیریت دانش چهار مرحله ی تولید، انتقال، جذب و بکار گیری و سه نوع انتقال دهنده های دانش یعنی تولید کنندگان، انتقال دهندگان و کاربران را شناسایی کرد.

مرحله تولید دانش آن شامل عملی کردن دانستنیها، قابل دید و نمایش دادن آنها، تصفیه و دنبال کردن محتوای کد گذاری شده است تا در یافت کنندگان آن را از حالت رمز خارج، ترجمه و درک نمایند. این مرحله تولید دانش ارائه شده شبیه مدلی است که توسط چندین محقق ارائه شده است که در آن دانش به شکلی ترجمه می شود که قابلیت انتقال به دیگران را داشته باشد. مرحله انتقال دانش جزئی است که در

135 - Stan Oliver et al

136 - Marina du Plessis

137 - Bozbura F.T

138 - Naoki Kamimaeda

139 - Giesler E

آن کاربران دانش را ترجمه، تسهیم و توزیع می کنند که آن مورد علاقه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است (راستوگی 140، 2000)

## بخش ششم: معرفی سازمان مربوطه

### 2-4: معرفی سازمان مربوطه

شهرداری تهران، مؤسسه عمومی غیر دولتی است که در ۱۲ خرداد ۱۳۸۶ خورشیدی با نام بلدیه تهران، تاسیس شد و اداره شهر تهران را به عهده دارد. مسئولیت اداره این سازمان با شهردار تهران است

که پیش از این با حکم وزیر کشور ایران منصوب می‌گردید اما اکنون از طریق آرای شورای شهر تهران انتخاب می‌شود. تهران تنها شهری است که شهردار آن برخلاف دیگر شهرهای ایران توسط شورای شهر و نه به نظر وزارت کشور تعیین می‌شود. شهرداری تهران، شامل ۲۲ منطقه است که اداره هر منطقه به عهده شهردار آن منطقه که توسط شهردار تهران انتخاب می‌شود و با نظارت معاون امور مناطق فعالیت می‌کند. هر منطقه شامل تعدادی ناحیه می‌باشد که در کل تهران دارای ۱۲۲ ناحیه می‌باشد. شهرداری تهران به دلیل تنوع وظایف دارای معاونت‌های زیر می‌باشد:

- معاونت امور مناطق
- معاونت خدمات شهری
- معاونت حمل و نقل و ترافیک
- معاونت فنی و عمرانی
- معاونت شهرسازی
- معاونت مالی اداری
- معاونت حقوقی و امور شورا
- معاونت برنامه ریزی و توسعه شهری
- معاونت امور اجتماعی و فرهنگی

هر کدام از این معاونت‌ها دارای کارکنان زیادی است که در بخش‌های مختلف کارهای مختلفی انجام می‌دهند. شهرداری تهران مسئولیت‌های فراوانی بر عهده دارد که از ساماندهی ترافیک و کنترل الودگی تهران تا اجرای طرح‌های ساماندهی اراضی و گسترش ساخت و ساز را شامل می‌شود.

۱-۲ مناطق مختلف تقسیم بندی شهرداری تهران





سازمان‌های وابسته به شهرداری تهران عبارتند از:

سازمان بازرسی  
سازمان ورزش و تندرستی  
سازمان بهشت زهرا (س)  
سازمان نوسازی شهر تهران  
سازمان مدیریت پسماند  
سازمان میادین میوه و تره بار  
سازمان زیباسازی شهر تهران  
سازمان املاک و مستغلات  
سازمان پارک‌ها و فضای سبز تهران  
ستاد مرکزی معاینه فنی خودروها

سازمان ورزش یکی از نهادهای وابسته به شهرداری تهران است که مهم‌ترین وظیفه آن توسعه و ترویج ورزش همگانی در بین پایتخت نشینان است.

در سال 1384 اداره کل تربیت بدنی شهرداری تهران زیر نظر معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران تأسیس شد. مسابقات ورزشی محلات در رشته‌های مختلف ورزشی آقایان و بانوان، گردهمایی‌های عمومی ورزشی و ایستگاه‌های تندرستی پارکی با حضور شهروندان تهرانی توسط این سازمان برگزار می‌شود.

در سال 1388 به دلیل گستردگی و حجم بالای فعالیت‌های ورزشی شهرداری تهران و تحت پوشش قرار دادن تعداد بسیار زیادی از شهروندان و به منظور یکپارچگی و ایجاد وحدت رویه در ارائه خدمات ورزشی و تفریحی و افزایش کارایی و اثر بخشی سازمانی، اداره کل تربیت بدنی که مسئول برگزاری فعالیت‌های ورزشی و تفریحی بود و شرکت فرهنگی ورزشی شهر که مدیریت بهره‌برداری مجموعه‌های ورزشی شهرداری را بر عهده داشت، ادغام شده و سازمان ورزش شهراری تهران تشکیل شد.

مطابق اساسنامه سازمان ورزش شهرداری تهران (مصوب شورای اسلامی شهر تهران در تاریخ 1388/07/14 و ابلاغ شهردار محترم تهران در تاریخ 1388/09/03 به شماره 8810/636068) سازمانی است غیرانتفاعی و وابسته به شهرداری و مرکز اصلی این سازمان شهر تهران و مدت فعالیت آن از تاریخ تأسیس نامحدود است.

اهداف کلی این سازمان عبارت‌اند از:

- افزایش مشارکت مردم در ورزش شهروندی
  - افزایش کمیت و کیفیت آمادگی جسمانی شهروندان
  - بهبود امید به زندگی
  - توسعه ظرفیت فضاهای ورزشی شهروندی
- ماموریت: مأموریت ورزشی شهرداری تهران " تأمین و توسعه ورزش همگانی " اعم از فعالیت‌های

ورزشی سازمان یافته و سازمان نیافته، بستر سازی برای شناسایی و معرفی استعداد های ورزشی و مدیریت فضاهای ورزشی در کلیه مناطق و محلات شهر تهران با بکارگیری فن آوری نوین و اتکا به نیروی انسانی متعهد و متخصص و بهره گیری از کلیه امکانات و تجهیزات شهرداری و ظرفیت و توانایی های بخش عمومی و خصوصی برای دسترسی آسان و ارزان به امکانات ورزشی و ارتقای تندرستی شهروندان تهرانی است.

## فصل سوم

# روش شناسی پژوهش

○ مقدمه

○ مدل پژوهش

○ متغیر های پژوهش

○ روش پژوهش

○ جامعه آماری

○ حجم نمونه

○ ابزار گردآوری داده ها

○ روش تحقیق

○ روش نمونه گیری

○ تجزیه و تحلیل

### 3-1) مقدمه

هدف از انتخاب روش تحقیق مشخص کردن روش جهت بررسی موضوعی خاص است. روش تحقیق به عنوان يك فرايند نظامند براي يافتن پاسخ به يك پرسش و يا راه حل يك مسئله است. در این پژوهش بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران مورد بررسی قرار گرفته است. در این فصل محقق در نظر دارد روش تحقیق را بیان داشته و جامعه و نمونه آماری، متغیرهای تحقیق، ابزارهای اندازه گیری و روش های آماری بکار گرفته شده را تبیین کند.

#### 3-2) روش تحقیق

روش تحقیق توصیفی و از آنجا که به جمع آوری اطلاعات مربوط به ویژگیهای جمعیت شناختی و توصیف وضعیت موجود می پردازد، از نوع پیمایشی و از طرفی با توجه به اهداف تحقیق به سنجش رابطه میان متغیرها می پردازد، از نوع همبستگی است. در دسته بندی تحقیقات بر حسب هدف، این تحقیق در دسته تحقیقات کاربردی جای می گیرد (15).  
اطلاعات اولیه بصورت میدانی توسط پرسشنامه جمع آوری شده است. برای جمع آوری اطلاعات ثانویه از کتب، پایان نامه، منابع و مقالات اینترنتی، مقالات ارائه شده در همایشها چه در داخل و چه در خارج استفاده می شود.

### 3-3) جامعه آماری تحقیق

جامعه آماری این تحقیق 140 نفر می باشد که شامل مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران هستند.

### 3-4) نمونه آماری

جامعه آماری در این پژوهش 140 نفر بود که متشکل از معاونین و کلیه مدیران سازمان بودند که در

حوزه ستادي و مجموعه های ورزشی مشغول به انجام امور این سازمان هستند.

جدول 3-1: تعداد مدیران حوزه ستادي سازمان ورزش شهرداری تهران

ردیف	بخش های مختلف ستادي سازمان تربیت بدني	تعداد مدیران
1	مدیران مجموعه های ورزشی	75
2	مدیران تربیت بدنی مناطق 22 گانه شهر تهران	44
3	معاونت برنامه ریزی و توسعه	4
4	معاونت مالی و اداری سازمان	4
5	معاونت ورزش آقایان	3
6	معاونت ورزش بانوان	3
7	اداره تفریحات	3
8	اداره بازرسی	1
9	اداره حقوقی	1
10	اداره حراست	1
11	روابط عمومی	1
	جمع کل	140

### 3-5 ( متغیرهای تحقیق

3-5-1) متغیر وابسته: متغیرهای پیش بین در این تحقیق مولفه های ساختار سازمانی ( رسمیت، تمرکز، پیچیدگی) می باشد که محقق سعی دارد ارتباط آنها را با متغیر ملاک مورد بررسی قرار دهد.  
3-5-2) متغیر مستقل: متغیر ملاک در این تحقیق خلق و انتقال دانش می باشد که از طریق پرسشنامه مورد ارزیابی قرار می گیرد و ارتباط متغیر پیش بین با آن مورد بررسی قرار می گیرد.

### 3-6) ابزارهای اندازه گیری تحقیق

در این پژوهش با توجه به اهداف تحقیق، به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز جهت توصیف وضع موجود و آزمون فرضیات تحقیق از ابزار اندازه گیری مناسب و متناسب که پرسشنامه های استاندارد می باشد استفاده گردید این پرسشنامه ها عبارتند از:

### 3-6-1) پرسشنامه ویژگیهای شخصی نمونه ها

شامل ویژگیهای فردی و شغلی افراد از قبیل جنس، سن، سابقه خدمت، سطح تحصیلات، رشته تحصیلی و وضعیت استخدامی افراد جامعه می باشد .

3-6-2) پرسشنامه ساختار سازمانی: این پرسشنامه ترکیبی از 3 پرسشنامه جداگانه استیفن پی رابینز در موضوعات تمرکز، رسمیت و پیچیدگی است که در قالب یک مقیاس 5 رتبه ای تنظیم شده است که هر یک گزینه "الف" مربوط به هر سوال 1 امتیاز و به گزینه "ب" هر سوال 5 امتیاز تعلق می گیرد.  
سوالاتی 1 تا 6 پرسشنامه الف میزان پیچیدگی ساختار سازمان ورزش شهرداری تهران را می سنجد و

سوالات 7 تا 13 آن مربوط به میزان رسمیت ساختار سازمانی ورزش شهرداری تهران است و در نهایت سوالات 14 تا 24 میزان تمرکز ساختار سازمانی سازمان ورزش شهرداری تهران را می‌سنجد.

3-6-3 پرسشنامه مدیریت دانش: برای سنجش خلق و انتقال دانش از پرسشنامه مدیریت دانش (عسگری 1384) استفاده شده است. سوالات مربوط به مولفه خلق و انتقال دانش در جدول 2-3 بطور مجزا نشان داده شده است.

جدول 2-3: سوالات مربوط به مولفه های مدیریت دانش

خلق دانش	27، 32، 33، 34، 43، 44
انتقال دانش	25، 26، 28، 29، 30، 31، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41

### 3-7 ترکیب سوالات پرسشنامه

جدول 3-3: فراوانی گویه های تحقیق در پرسشنامه

ردیف	سوالها	کم + خیلی کم	فراوانی متوسط	زیاد + خیلی زیاد
1	در این سازمان چه تعداد عناوین شغلی وجود دارد؟	4.8	40.8	13.6
2	چند درصد از کارکنان سازمان درجه ترقی را طی نموده یا آموزش تخصصی دیده اند؟	50.5	27.2	21.4
3	چه تعداد سطوح سازمانی در کل سازمان وجود دارد؟	42.7	27.2	26.2
4	تعداد مکانهای فیزیکی (نواحی جغرافیایی) که اعضای سازمان مشغول بکار هستند چقدر است؟	30.4	18.4	60.2
5	متوسط فاصله واحد های پراکنده از دفتر مرکزی سازمان چقدر است؟	39.8	23.3	36.9
6	چند درصد از کل نیروی کار سازمان در واحد های تابعه (پراکنده) مشغول بکار هستند؟	22.3	23.3	50.5
7	شرح شغل مدون و مکتوب قابل دسترس است برای افراد.	32.1	17.5	50.4
8	در جایی که شرح شغل مدون وجود دارد، کارکنان با چه دقتی سرپرستی می شوند تا از رعایت استانداردهایی که در شرح شغل آمده ، اطمینان حاصل شود؟	13.6	52.4	35
9	کارکنان تاچه اندازه مجازند که از استانداردهای	17.5	21.4	70.2

			تعیین شده تخلف نمایند؟	
29.2	29.1	39.8	چند درصد از کارکنان غیر مدیریتی سازمان ، دستورالعملها و رویه های عملیاتی مدون برای انجام وظیفه خود دریافت می کنند؟	10
44.5	30.1	24.2	کارکنان غیر مدیریتی در سازمان که دستورالعملها و رویه های عملیاتی مدون را دریافت نموده اند، به چه میزان از این دستورالعملها و رویه ها اطاعت می کنند؟	11
27.2	32	40.8	سرپرستان و مدیران سطوح میانی سازمان به هنگام تصمیم گیری ، به چه میزان در برابر قوانین، دستورالعملها، رویه ها و خط مشی های سازمان ورزش شهرداری آزادی عمل دارند؟	12
52.4	22.3	25.3	چند درصد از قوانین و رویه های موجود در سازمان ، به صورت مدون و مکتوب وجود دارد؟	13
30.1	22.3	47.6	رئیس چند درصد افراد را در تعبیر و تفسیر داده های اطلاعاتی ، مشارکت می دهد؟	14
39.7	21.4	38.9	سطوح عالی سازمان به چه میزان تصمیمات اخذ شده بوسیله دیگران را خود مستقیماً کنترل می نماید؟	15
34.9	34	31.1	سرپرست خط مقدم به چه میزان در موارد زیر مستقل و آزادانه عمل میکند :	16
38.8	35.9	25.2	تعیین اینکه عملکرد سازمان چگونه مورد ارزیابی قرار گیرد؟	17
34.9	41.8	13.3	استخدام و اخراج پرسنل	18
36.9	40.8	22.3	پاداشهای پرسنل(مثل افزایش حقوق، ارتقاء ...)	19
39.8	35	25.3	خریداری تجهیزات و ملزومات	20

21	ایجاد یک پروژه یا برنامه جدید	24.5	39.8	35.7
22	استثنائات کاری تا چه اندازه ای وجود دارد؟	12.6	40.8	46.6
23	در سازمان شما تا چه حد دانش تولید شده که برروی کاغذ بصورت سند ذخیره نشده است، می تواند به سهولت قابل دسترسی، تقسیم و انتقال باشد؟	35	45.6	16.4
24	در سازمان شما تا چه حد دانش خلق شده که برروی کاغذ بصورت سند ذخیره شده است، می تواند به سهولت قابل دسترسی، تقسیم و انتقال باشد؟	28.1	36.9	35
25	در سازمان شما تا چه حد دانش، می تواند بدون مشکل از طریق جلسات رسمی تولید شود؟	34.9	35.9	28.8
26	سرعت دسترسی به دانش و اطلاعات موجود میان واحد/قسمت شما چقدر است؟	23.3	42.7	33
27	سرعت دسترسی به دانش و اطلاعات موجود میان واحدها / قسمت های شما چقدر است؟	19.5	41.7	41.8
28	سرعت تبادل دانش و اطلاعات موجود میان اداره /قسمت شما چقدر است؟	25.2	35	39.8
29	سرعت تبادل دانش و اطلاعات موجود میان واحدها/ادارات (معاونت ها ) سازمان شما چقدر است؟	34	27.2	38.8
30	دانشی که در سازمان شما منتقل می شود، چقدر اعتبار دارد؟	19.5	34	46.5
31	دانشی که در سازمان شما منتقل می شود، چقدر به روز است؟	20.4	22.3	57.3
32	با به کارگیری دانش موجود در سازمان تا چه حد می توان تصمیمات مطمئن گرفت؟	21.4	42.7	35.9
33	اطلاعات تا چه حد در بین افراد واحد/قسمت شما بدون مشکل منتقل می شود؟	26.2	39.8	34
34	اطلاعات تا چه حد در بین افراد واحد ها/قسمت های سازمان شما بدون مشکل منتقل	26.3	39.8	34

			می شود؟	
45.6	28.2	26.3	دستورالعملها و قوانین موجود	35
29.1	35.9	36	دستورالعملها ی غیر مکتوب	36
47.6	33	19.4	سیستم اتوماسیون جدید	37
47.6	31.1	21.4	ساختار سازمانی	38
47.6	33	19.4	کانال های ارتباطی میان مسئولین	39
47.6	22.3	30.1	کانالهای ارتباطی میان کارکنان و مدیران	40
29.2	41.7	25.3	تا چه حد دانش کارکنان به صورت دستورالعمل های مکتوب در سازمان مورد استفاده قرار می گیرد؟	41
35.9	35.9	28.2	در سازمان شما تا چه حد به طور دائم ایده های جدید خلق می شود؟	42
30.1	35.9	34	سازمان شما تا چه حد از ارتقاء دایم سطح مهارتها و تحصیلات کارکنان حمایت می کند؟	43
30.1	38.8	27.1	کارکنان از دیدگاه سازمان ، تا چه حدی افرادی خلاق و باهوشند؟	44

### 3-8) روایی<sup>141</sup> (اعتبار) و پایایی<sup>142</sup> (قابلیت اطمینان) پرسشنامه ها

روایی: برای اطمینان از اینکه آیا پرسشنامه ها واقعاً به اندازه گیری همان مفاهیم مورد نظر پرداخته اند به تعیین روایی ابزار اندازه گیری می پردازیم.

پایایی : اعتمادپذیری پرسشنامه میزان پایایی آن را در اندازه گیری متغیرها نشان می دهد. توانایی ابزار اندازه گیری در طول زمان (علیرغم شرایط غیرقابل کنترل آزمون و وضعیت خود پاسخگویان) حاکی از پایداری آن و تغییرپذیری اندک آن می باشد. چرا که هر زمان اندازه گیری صورت گیرد، نتایج پایدار به دست می آید. برای تعیین پایایی پرسشنامه ها از آلفای کرونباخ استفاده شده است. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ محاسبه و در سطح قابل قبولی اعلام گردیده است. در این پژوهش، ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه ها با استفاده از نرم افزار spss محاسبه گردید.

جدول 3-4: ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه ها

ردیف	عنوان پرسشنامه	ضریب
1	ساختار سازمانی	0/881
2	مدیریت دانش	0/941

141- Reliability

142- Validity



محقق برای جمع آوری اطلاعات با هماهنگی معاونت برنامه ریزی و توسعه سازمان ورزش شهرداری تهران، بصورت حضوری پرسشنامه ها را توزیع و جمع آوری نموده است.

## فصل چهارم

# تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

○ مقدمه

○ تحلیل های آماری توصیفی

○ بررسی نرمال بودن داده ها

○ بررسی وضعیت مدیریت دانش و تفکر

استراتژیک

○ فرضیات پژوهش

#### 4-1) مقدمه

تجزیه و تحلیل داده ها برای بررسی صحت و سقم فرضیه ها برای هر نوع پژوهش از اهمیت خاصی برخوردار است. امروزه در بیشتر پژوهشاتی که متکی بر اطلاعات جمع آوری شده از موضوع مورد پژوهش میباشد؛ تجزیه و تحلیل اطلاعات از اصلی ترین و مهمترین بخشهای پژوهش محسوب میشود. داده های خام با استفاده از فنون آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار میگیرند و پس از پردازش به شکل اطلاعات در اختیار استفاده کنندگان قرار میگیرند. پردازش داده ها در دو سطح انجام گرفته است که عبارتند از: توصیف داده ها و تحلیل و استنباط آنها. در مرحله توصیف داده ها جامعه مورد مطالعه با توجه به متغیرهای مورد نظر توصیف شده و تصویری از وضع وجود ارائه می گردد. در مرحله تحلیل داده ها به تعیین روابط بین متغیر ها، تفاوت موجود بین گروه ها و تبیین متغیرها پرداخته می شود.

#### 4-2) ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

تحلیل های آماری که در این فصل ارائه می شود شامل تحلیل های توصیفی و تحلیل های استنباطی می- باشد که به ترتیب مورد بررسی قرار خواهند گرفت. در ابتدا پس از گردآوری داده ها و اطلاعات با استفاده از آمار توصیفی که شامل شاخص های مرکزی و پراکندگی مانند درصد فراوانی، نمودار و جدول می- باشد، به توصیف نمونه ها پرداخته خواهد شد.

#### 4-2-1) جنسیت

جدول 4-1 فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان به پرسشنامه را نشان می دهد.

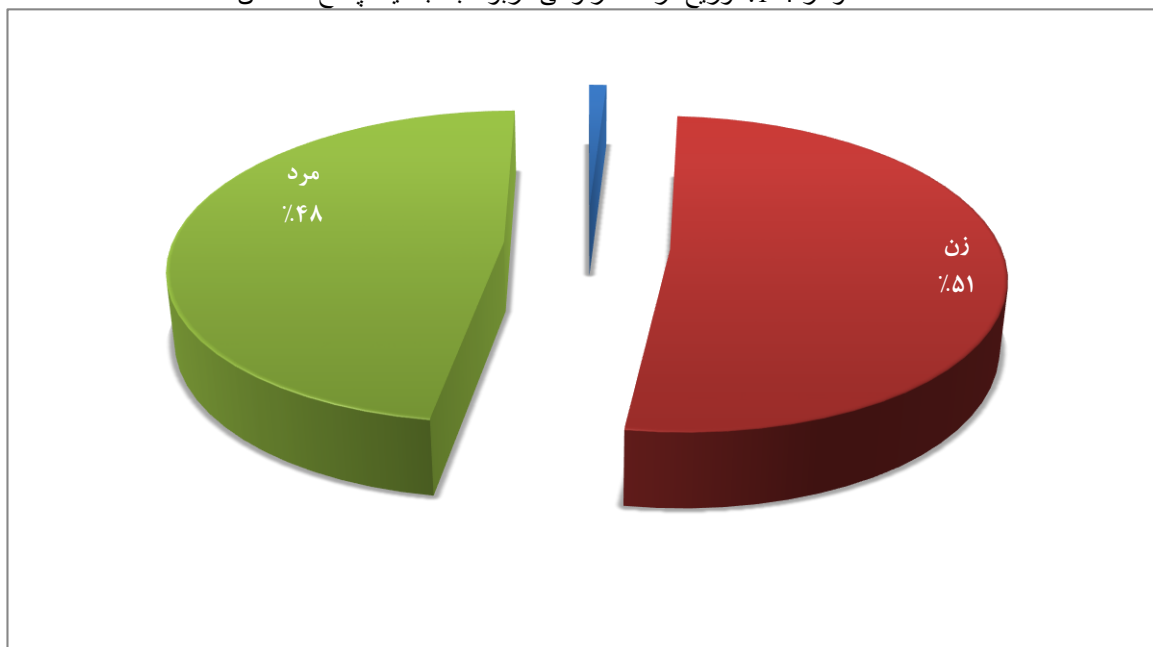
جدول 4-1: توزیع فراوانی مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	49	47/6
زن	53	51/5
اظهار نشده	1	0/98
جمع کل	103	100

مطابق جدول 4-1 و نمودار 4-1 مشاهده می شود که مشاهده می شود 49 نفر معادل 48 درصد از پاسخ دهندگان را مردان و 53 نفر معادل 51 درصد آنها زن هستند. نمودار 4-1 مربوط به توزیع فراوانی مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان در زیر نشان داده شده است. آمار نشان داده اند اکثر افراد شرکت کننده

در این تحقیق زن بوده اند. به طور کلی می‌توان گفت در ادارات ایران، جمعیت کارکنان زنان از مردان بیشتر است.

نمودار 1-4: توزیع درصد فراوانی مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان



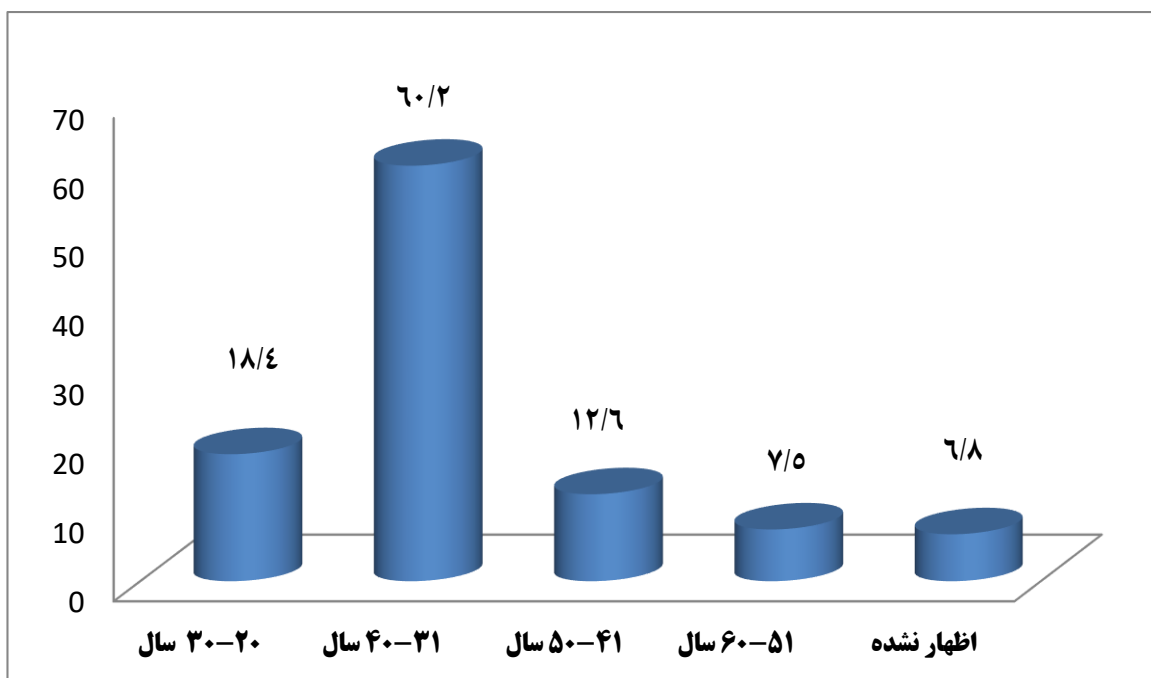
#### 4-2-2 سن

توزیع فراوانی سن پاسخ دهندگان در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول 2-4: توزیع فراوانی سن پاسخ دهندگان در این تحقیق

سن (سال)	فراوانی	درصد فراوانی
30-20	19	18/4
40-31	62	60/2
50-41	13	12/6
60-51	2	7/5
اظهار نشده	7	6/8
جمع کل	103	100

نمودار 2-4: توزیع فراوانی سن پاسخ دهندگان را نشان می‌دهد  
نمودار 2-4: توزیع درصد فراوانی مربوط به سن پاسخ دهندگان



مطابق جدول و نمودار 2-4 مشاهده می شود بیشترین فراوانی مربوط به سن در رده سنی 31 تا 40 سال با 60/2 درصد و کمترین فراوانی مربوط به رده سنی 51 تا 60 سال با فراوانی 7/3 درصد می باشد.

#### 3-2-4 وضعیت تاهل

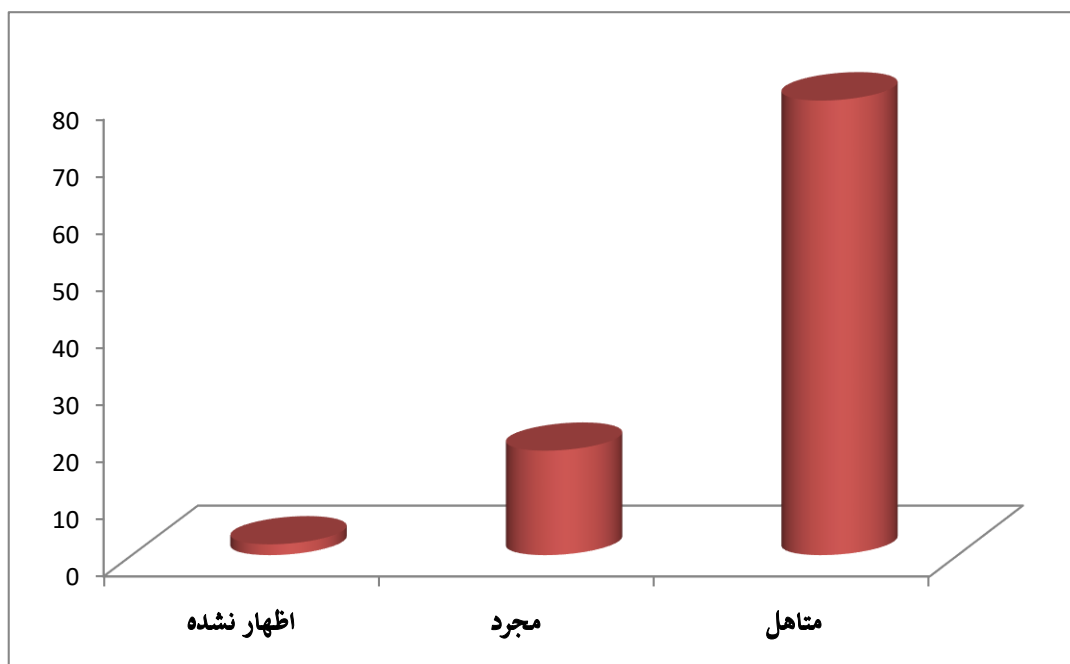
جدول 3-4 وضعیت تاهل را در بین پاسخ دهندگان نشان می دهد. همانطور که مشاهده می شود 79/6 درصد از پاسخ دهندگان متاهل بوده اند و دارای بیشترین فراوانی می باشند. 18/4 درصد از پاسخ دهندگان نیز مجرد می باشند.

جدول 3-4: توزیع فراوانی تاهل پاسخ دهندگان در این تحقیق

وضعیت تاهل	فراوانی	درصد فراوانی
مجرد	19	18/4
متاهل	82	79/6
اظهار نشده	1	1/9
جمع کل	103	100

نمودار 3-4 نیز این روابط را به خوبی نشان می دهد.

نمودار 3-4: توزیع درصد فراوانی مربوط به تاهل در بین پاسخ دهندگان



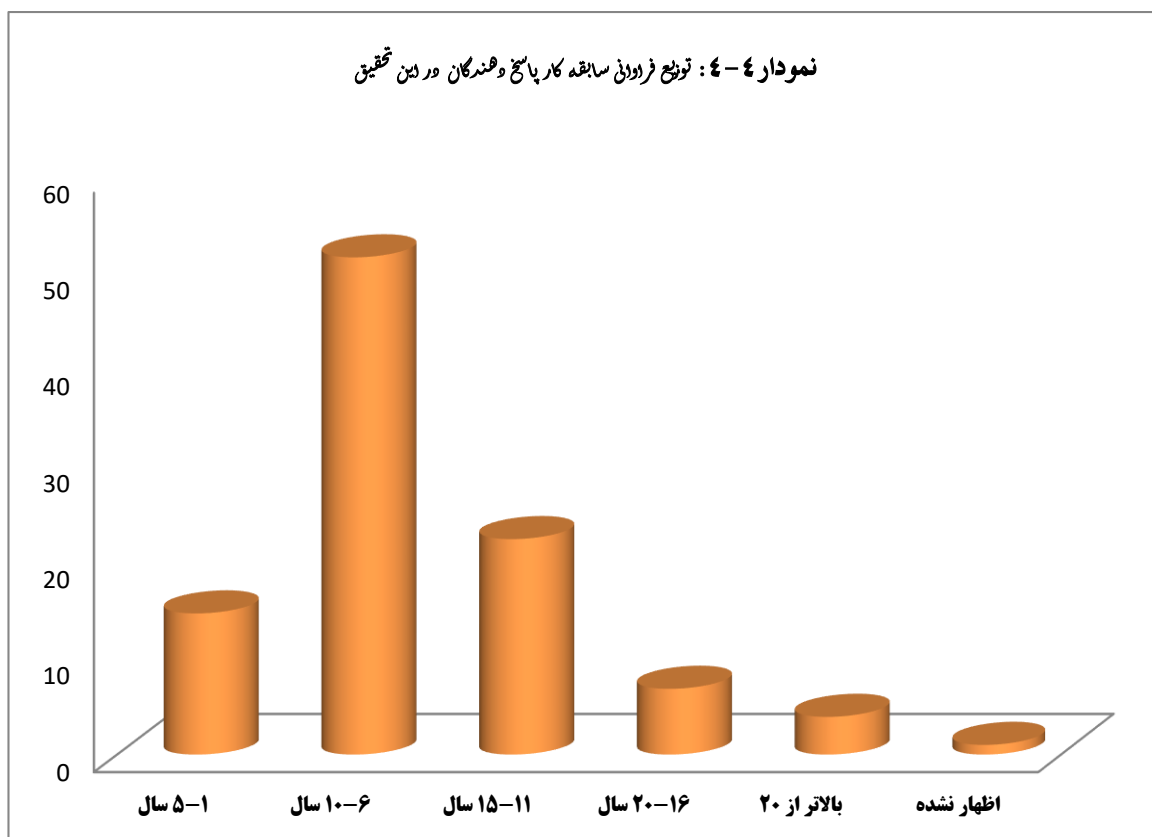
#### 4-2-4 میزان سابقه کار

جدول 4-4 و نمودار 4-4 فراوانی سابقه کار را در بین کارشناسان و مدیران مورد تحقیق را نشان می‌دهد. این جدول به خوبی نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی مربوط است به رده 6 تا 10 سال سابقه کار که با 51/5 درصد بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند. رده 11 تا 15 سال رتبه بعدی را داراست. همچنین 1 درصد از پرسش‌شوندگان به این سوال جوابی نداده‌اند.

جدول 4-4: توزیع فراوانی سابقه کار پاسخ‌دهندگان در این تحقیق

سابقه کار (سال)	فراوانی	درصد فراوانی
5-1	15	14/6
10-6	53	51/5
15-11	23	22/3
20-16	7	6/8
بالاتر از 20	4	3/9
اظهار نشده	1	0/98
جمع	103	100

نمودار ۴-۴: توزیع فراوانی سابقه کار پاسخ دهندگان در این تحقیق



#### 4-2-5 (تحصیلات)

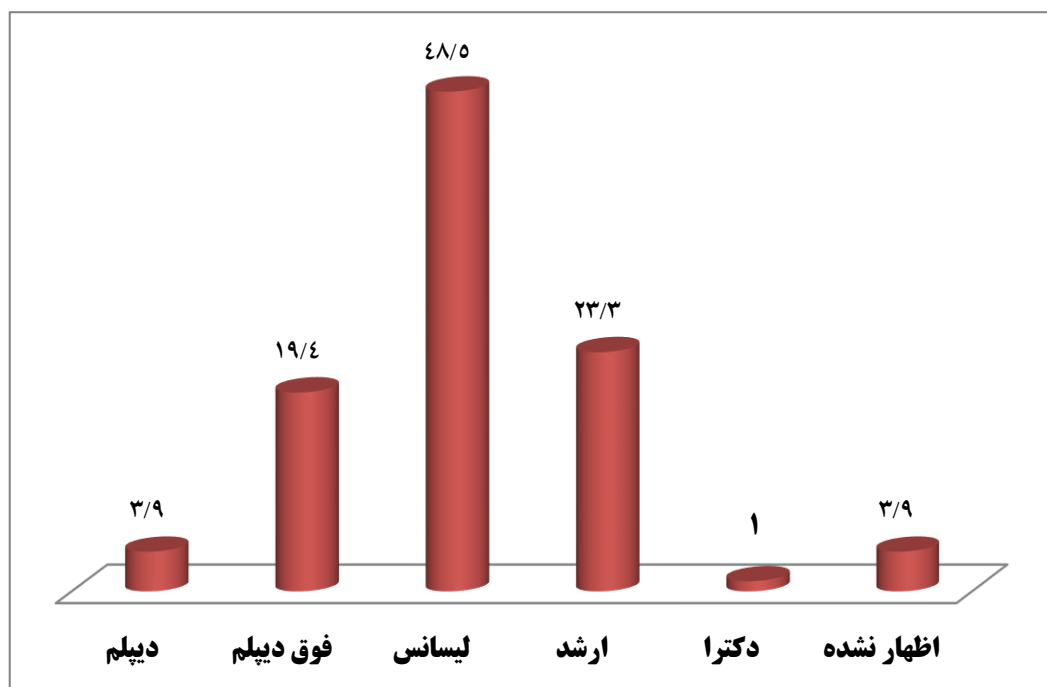
از مجموع 103 نفر، نتایج زیر برای تحصیلات افراد به دست آمد.

جدول 4-5: توزیع سابقه تحصیلات در این تحقیق

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
دیپلم	4	3/9
فوق دیپلم	20	19/4
لیسانس	50	48/5
ارشد	24	23/3
دکترا	1	1
اظهار نشده	4	3/9
جمع کل	103	100

همچنین نمودار زیر این روابط را به خوبی نشان می دهد.

نمودار 4-5: توزیع فراوانی تحصیلات



بر طبق نتایج 49 درصد از افراد دارای مدرک لیسانس و بعد از آن 23 درصد افراد دارای مدرک فوق لیسانس می‌باشند. نکته جالب این است که فقط یکی از مدیران دارای مدرک دکترا بوده است.

#### 4-2-6 رشته

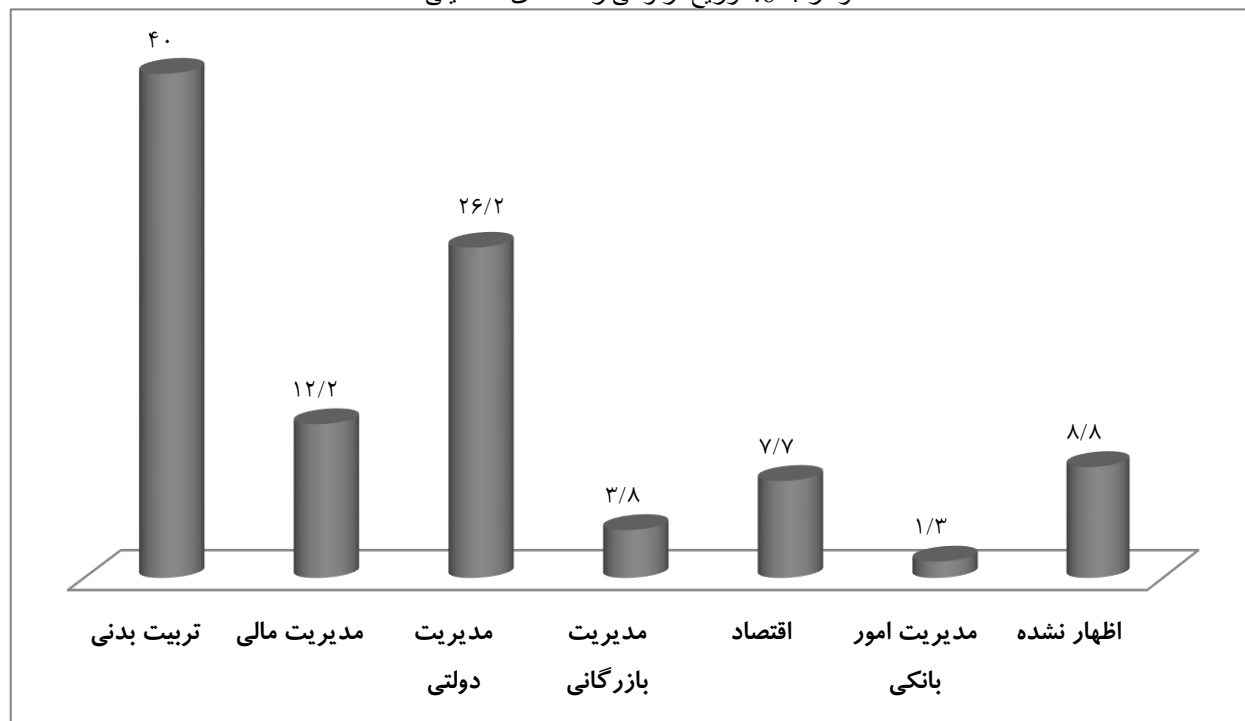
رشته‌های تحصیلی کارشناسان و مدیرانی که در این مطالعه مورد ارزیابی قرار گرفته اند را در جدول 4-8 و نمودار 4-10 مشاهده می‌شوند. بنابراین امار بیشترین آمار مربوط به رشته حسابداری می‌باشد که با 32 نفر و حدود 40 درصد، بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است. بعد از حسابداری، بیشترین رشته تحصیلی افراد مربوط به مدیریت دولتی است که با 26 درصد در ردیف دوم قرار دارند. مدیریت مالی با 12 درصد و اقتصاد با 8 درصد در دیگر رده ها قرار دارند. کمترین مورد مربوط مدیریت امور بانکی بود که با 1/3 درصد کمترین مورد را به خود اختصاص داده است. در حدود 9 درصد از کارشناسان و مدیران نیز به این سوال جواب نداده اند.

جدول 4-6: توزیع فراوانی تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
تربیت بدنی	35	40
مدیریت مالی	13	12/2
مدیریت دولتی	24	26/2
مدیریت بازرگانی	9	3/8
اقتصاد	9	7/7

مدیریت امور بانکی	5/4	1/3
اظهار نشده	11	8/8
جمع کل	103	100

نمودار 4-6: توزیع فراوانی رشته های تحصیلی



3-4) آمار توصیفی متغیرهای مستقل و وابسته  
آمار توصیفی متغیرهای تحقیق در زیر بررسی می شوند.

1-3-4) آمار توصیفی متغیرهای مدیریت دانش  
جدول 4-10 آمار توصیفی متغیرهای مدیریت دانش را نشان می دهد.  
جدول 4-7 آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	حد پایین	حد بالا	واریانس	میان
پیچیدگی	103	2/8212	0/81253	1	4	0/660	9359/2
رسمیت	103	3/6058	0/74254	1	4/67	0/551	3333/2
تمرکز	103	2/7708	0/69682	1/6	4/8	0/486	2/8
خلق دانش	103	3/0200	0/70041	1/56	4/67	0/491	3/01
انتقال دانش	10	2/7719	0/62528	1/17	4/17	0/391	8333/



2					3	
---	--	--	--	--	---	--

#### 4-4) بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

ابتدا چولگی 143 و کشیدگی 144 داده‌ها آزمون می‌شود. چولگی معیاری از تقارن یا عدم تقارن تابع توزیع می‌باشد. برای یک توزیع کاملاً متقارن چولگی صفر و برای یک توزیع نامتقارن با کشیدگی به سمت مقادیر بالاتر چولگی مثبت و برای توزیع نامتقارن با کشیدگی به سمت مقادیر کوچکتر مقدار چولگی منفی است. کشیدگی یا نشان دهنده ارتفاع یک توزیع است. به عبارت دیگر کشیدگی معیاری از بلندی منحنی در نقطه ماکزیمم است و مقدار کشیدگی برای توزیع نرمال برابر ۳ می‌باشد. کشیدگی مثبت یعنی قله توزیع مورد نظر از توزیع نرمال بالاتر و کشیدگی منفی نشانه پایین تر بودن قله از توزیع نرمال است. برای مثال در توزیع  $t$  که پراکندگی داده‌ها بیشتر از توزیع نرمال است، ارتفاع منحنی کوتاه‌تر از منحنی نرمال است. در جدول 4-8 نتیجه بررسی چولگی داده‌ها نشان داده شده است.

جدول 4-8: میزان کشیدگی و چولگی عامل‌های تحقیق

متغیر	ضریب چولگی	Std. Error of Skewness	ضریب کشیدگی	Std. Error of Kurtosis
فرایندهای مدیریت دانش				
پیچیدگی	0/037	0/269	0/061	0/532
رسمیت	0/468	0/269	-0/032	0/532
تمرکز	0/482	0/269	0/249	0/532
خلق دانش	0/172	0/269	-0/017	0/532
انتقال دانش	-0/295	0/269	0/337	0/532

همانطور که جدول 4-12 نشان می‌دهد، مقدار چولگی مشاهده شده برای همه متغیرها در بازه (۲، -۲) قرار دارد. یعنی از لحاظ کجی همه متغیرها نرمال بوده و توزیع آن متقارن است. مقدار کشیدگی متغیرها در بازه (۲، -۲) قرار دارد. این نشان می‌دهد توزیع متغیرها از کشیدگی نرمال برخوردار است. پس از بررسی چولگی و کشیدگی، به بررسی نرمال بودن از طریق آزمون آزمون کولموگروف-اسمیرنوف می‌پردازیم. هنگام بررسی نرمال بودن داده‌ها ما فرضیه صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده‌ها نرمال است را در سطح خطای ۵٪ تست می‌کنیم. بنابراین اگر آماره آزمون بزرگتر مساوی ۰/۰۵ بدست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرضیه صفر مبتنی بر اینکه داده نرمال است، وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. در آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها، فرضیه‌های آماری به صورت زیر تنظیم می‌شود:

H0 : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است

H1 : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست

جدول 4-9: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف را برای همه متغیرها

متغیر	سطح معنی داری	آماره آزمون	مقدار خطا	تایید فرضیه	نتیجه گیری
پیچیدگی	0/610	765/7	0/05	H0	نرمال است

<sup>143</sup>- Skewness

<sup>144</sup>- kurtosis

رسمیت	0/484	686/9	0/05	H0	نرمال است
تمرکز	0/667	985/4	0/05	H0	نرمال است
خلق دانش	0/311	767/5	0/05	H0	نرمال است
انتقال دانش	0/873	676/3	0/05	H0	نرمال است

نتایج نشان می دهند که توزیع همه متغیر ها نرمال هستند.

## 4-5) بررسی فرضیه های پژوهش

در اینجا فرضیات پژوهش بررسی می شوند.

4-5-1) رابطه رسمیت و خلق دانش

فرضیه اول: بین رسمیت و خلق دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه وجود دارد

. بنابر این، فرضیه های آماری زیر تعریف می شود:

$H_0: p=0$  بین رسمیت و خلق دانش ارتباط وجود ندارد

$H_1: p \neq 0$  بین رسمیت و خلق دانش ارتباط وجود دارد

با توجه این فرضیه های آماری، اگر سطح معنی داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرضیه صفر را نتیجه می گیریم و در صورتی که کوچکتر باشد، فرضیه یک نتیجه می شود. جدول 4-10 نتایج را نشان می دهد.

جدول 4-10: آزمون همبستگی پیرسون برای کسب دانش و تفکر استراتژیک

خلق دانش		رسمیت
همبستگی پیرسون	0/461	
(سطح معنی داری) Sig.	0/000	
تعداد	103	

چون سطح معنی داری (Sig.) کوچکتر از  $\alpha = 0/05$  است، بنابر این فرضیه  $H_0$  رد می شود و فرضیه  $H_1$  تأیید می شود. بنابراین رابطه معنی داری میان، بین رسمیت و خلق دانش وجود دارد. برآزش این رابطه در زیر نشان داده شده است.

جدول 4-11: شاخص کفایت مدل رابطه بین رسمیت و خلق دانش

ضرب همبستگی	ضرب تعیین	ضرب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	شاخص دوربین-واتسون
0/461	0/212	0/204	0/55396	1/476

همبستگی میان بین رسمیت و خلق دانش 0/461 است و ضریب تعیین 0/212 به دست آمده است که نشان می دهد 21 درصد از خلق دانش، به رسمیت مربوط می شود. چون این مقدار درجه آزادی را در بر نمی گیرد، لذا از ضریب تعیین تعدیل شده استفاده می شود که آن نیز برابر با 20 درصد است. از آنجا که مقدار ضریب دوربین-واتسون 1/476 به دست آمده است که به 1.5 نزدیک است، بنابر این استقلال متغیر-

ها را نتیجه می‌گیریم.

جدول 4-12: آزمون F جهت معنادار بودن واریانس

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	آماره F	Sig.
رگرسیون	14/189	1	14/189	45/219	0/000
باقی‌مانده	24/162	101	0/314		
کل	38/351	102			

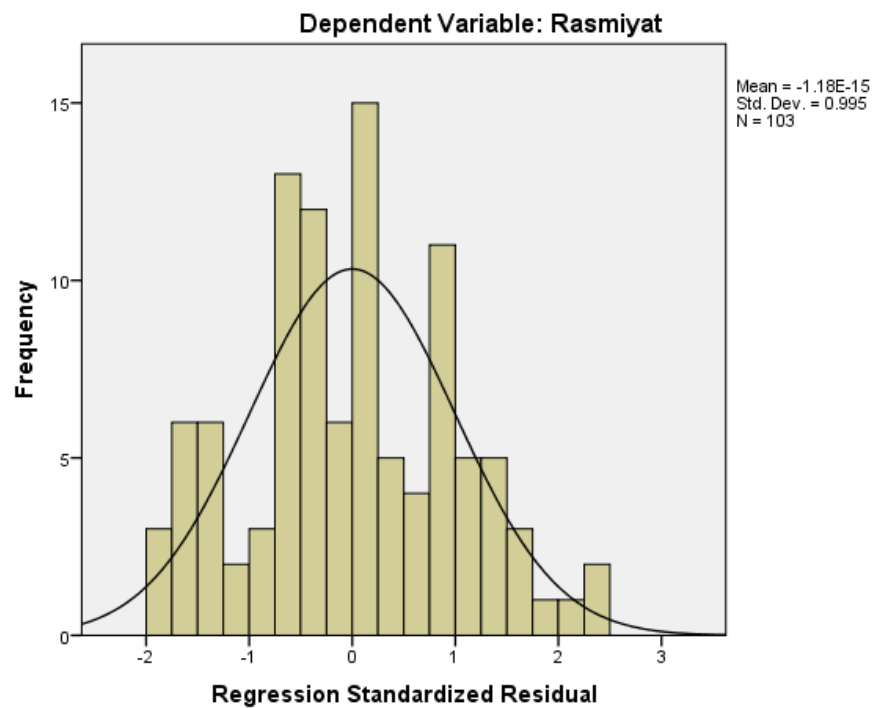
\*\* متغیر وابسته: رسمیت

Sig=0.000 نشان می‌دهد که رگرسیون در سطح 99 درصد معنی دار است. همچنین نمودار هیستوگرام رسم شده در مورد مدل رگرسیون فرضیه نرمال بودن داده‌ها را تأیید کرده است. بنابراین مدل رگرسیون خطی برآورد شده قابل قبول است. همچنین معنادار بودن ضرایب رگرسیونی خلق دانش و رسمیت در جدول 4-13 نشان داده شده است. با استفاده از این جدول می‌توان معادله رگرسیونی رابه شرح زیر نوشت:

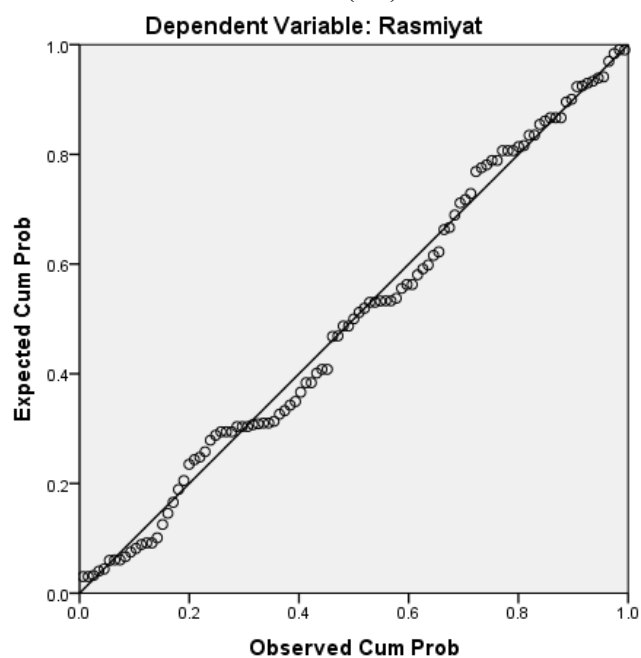
$$\text{خلق دانش} = 2/062 + (0/355) \text{ رسمیت}$$

بدین ترتیب مشخص می‌شود که به ازای ارتقای یک واحد رسمیت، 0/355 واحد انحراف معیار خلق دانش ارتقا پیدا خواهد کرد، در نتیجه ارتباط مثبت دارند. همچون آزمون t برای متغیر مستقل برابر با Sig.= 000.0 است که در نتیجه رسمیت در خلق دانش موثر است.

نمودار 4-7 (الف): نرمال بودن باقی‌مانده‌ها



نمودار 4-7 (الف): نرمال بودن باقی‌مانده‌ها



جدول 4-13: معنادار بودن ضرایب رگرسیونی خلق دانش و رسمیت

Sig.	t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		$\beta$	خطای استاندارد	B	

0/000	/591 9		0/215	/062 2	مقدار ثابت
0/000	/215 5	0/461	0/068	/355 0	خلق دانش
متغیر وابسته: رسمیت					

#### 4-5-2) رابطه رسمیت و انتقال دانش

فرضیه دوم: بین رسمیت و انتقال دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه وجود دارد.  
بنابر این ، فرضیه های آماری زیر تعریف می شود:

$H_0: p=0$  بین رسمیت و انتقال دانش ارتباط وجود ندارد

$H_1: p \neq 0$  بین رسمیت و انتقال دانش ارتباط وجود دارد

با توجه این فرضیه های آماری، اگر سطح معنی داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرضیه صفر را نتیجه می گیریم و در صورتی که کوچکتر باشد، فرضیه یک نتیجه می شود. جدول 4-10 نتایج را نشان می دهد.

جدول 4-14: آزمون همبستگی پیرسون برای انتقال دانش و رسمیت

انتقال دانش		رسمیت
0/409	همبستگی پیرسون	
0/000	(سطح معنی داری) . Sig	
103	تعداد	

چون سطح معنی داری (Sig. ) کوچکتر از  $\alpha = 0/05$  است ، بنابراین فرضیه  $H_0$  رد می شود و فرضیه  $H_1$  تأیید می شود. بنابراین رابطه معنی داری میان، بین رسمیت و انتقال دانش وجود دارد. برآزش این رابطه در زیر نشان داده شده است.

جدول 4-15: شاخص کفایت مدل رابطه بین رسمیت و انتقال دانش

ضرب همبستگی	ضرب تعیین	ضرب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	شاخص دوربین-واتسون
0/461	0/167	0/159	0/55782	1/563

همبستگی میان بین رسمیت و انتقال دانش 0/461 است و ضریب تعیین 0/167 به دست آمده است که نشان می دهد 17 درصد از انتقال دانش، به رسمیت مربوط می شود. چون این مقدار درجه آزادی را در بر نمی گیرد، لذا از ضریب تعیین تعدیل شده استفاده می شود که آن نیز برابر با 20 درصد است. از آنجا که مقدار ضریب دوربین-واتسون 1/563 به دست آمده است که به 1/5 نزدیک است، بنابراین استقلال متغیر-

ها را نتیجه می‌گیریم.

جدول 4-16: آزمون F جهت معنادار بودن واریانس

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	آماره F	Sig.
رگرسیون	6/309	1	6/309	20/276	0/000
باقی‌مانده	31/427	101	0/311		
کل	37/736	102			

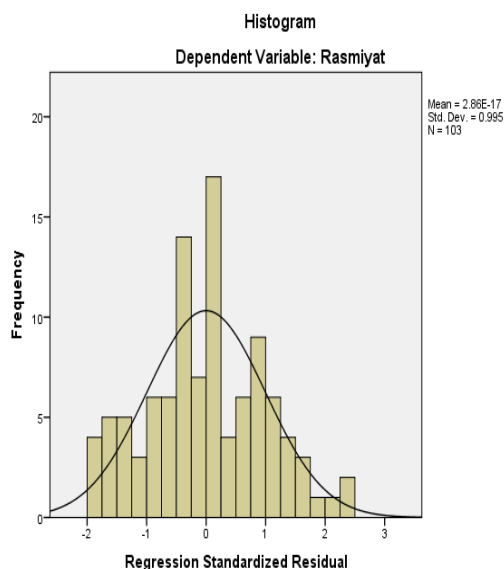
\*\* متغیر وابسته: رسمیت

Sig=0.000 نشان می‌دهد که رگرسیون در سطح 99 درصد معنی دار است. همچنین نمودار هیستوگرام رسم شده در مورد مدل رگرسیون فرضیه نرمال بودن داده‌ها را تأیید کرده است. بنابراین مدل رگرسیون خطی برآورد شده قابل قبول است. همچنین معنادار بودن ضرایب رگرسیونی انتقال دانش و رسمیت در جدول 4-17 نشان داده شده است. با استفاده از این جدول می‌توان معادله رگرسیونی رابه شرح زیر نوشت:

$$\text{انتقال دانش} = 1/945 + (0/387) \text{ رسمیت}$$

بدین ترتیب مشخص می‌شود که به ازای ارتقای یک واحد رسمیت، 0/387 واحد انحراف معیار انتقال دانش ارتقا پیدا خواهد کرد، در نتیجه ارتباط مثبت دارند. همچون آزمون t برای متغیر مستقل برابر با Sig.= 000.0 است که در نتیجه رسمیت در انتقال دانش موثر است.

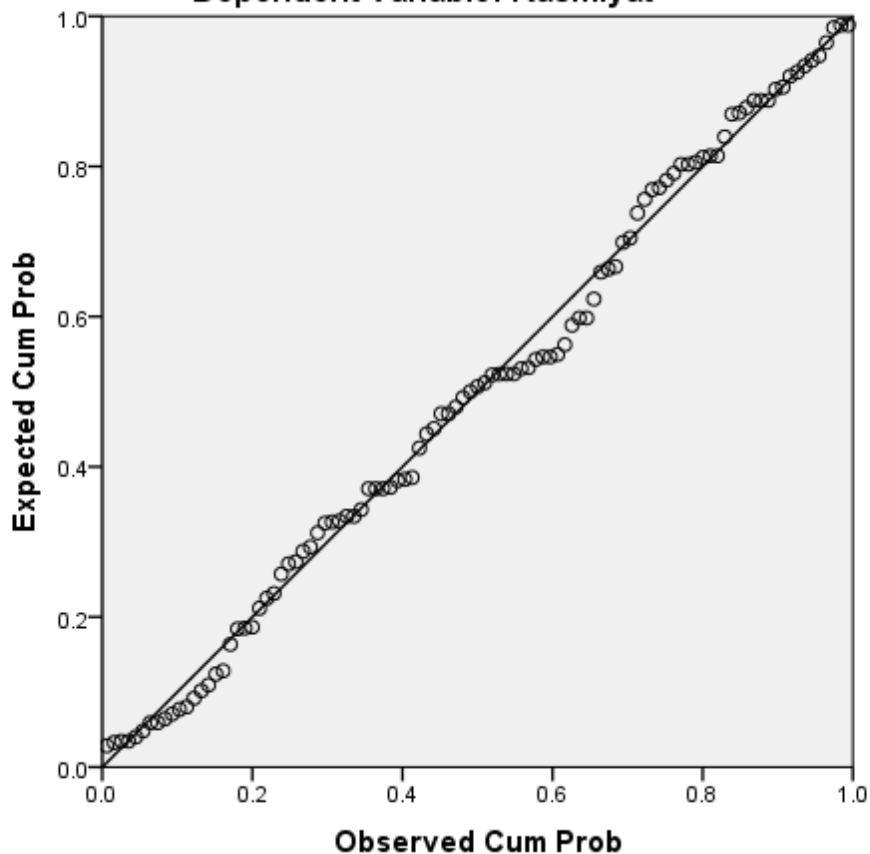
نمودار 4-8 (الف): نرمال بودن باقی‌مانده‌ها



نمودار 4-8 (الف): نرمال بودن باقی‌مانده‌ها

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Rasmiyat



جدول 4-17: معنادار بودن ضرایب رگرسیونی انتقال دانش و رسمیت

Sig.	t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب غیر استاندارد		مدل	
		$\beta$	خطای استاندارد	B		
/000 0	128 7/		0/273	945 1/	مقدار ثابت	
/000 0	503 4/	0/409	0/086	387 0/	انتقال دانش	
متغیر وابسته: رسمیت						

### 4-5-3) رابطه تمرکز و خلق دانش

فرضیه سوم: بین تمرکز و خلق دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه وجود دارد

. بنابر این ، فرضیه‌های آماری زیر تعریف می‌شود:

$H_0: p=0$  بین تمرکز و خلق دانش ارتباط وجود ندارد

$H_1: p \neq 0$  بین تمرکز و خلق دانش ارتباط وجود دارد

با توجه این فرضیه های آماری، اگر سطح معنی داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرضیه صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که کوچکتر باشد، فرضیه یک نتیجه می‌شود. جدول 4-18 نتایج را نشان می‌دهد.

جدول 4-18: آزمون همبستگی پیرسون برای خلق دانش و تمرکز

خلق دانش		
همبستگی پیرسون	0/605	تمرکز
سطح معنی داری (Sig.)	0/000	
تعداد	103	

چون سطح معنی داری (Sig.) کوچکتر از  $\alpha = 0/05$  است ، بنابراین فرضیه  $H_0$  رد می‌شود و فرضیه  $H_1$  تأیید می‌شود. بنابراین رابطه معنی داری میان، بین تمرکز و خلق دانش وجود دارد. برآزش این رابطه در زیر نشان داده شده است.

جدول 4-19: شاخص کفایت مدل رابطه بین تمرکز و خلق دانش

ضرب همبستگی	ضرب تعیین	ضرب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	شاخص دوربین-واتسون
0/605	0/366	0/360	0/47479	1/989

همبستگی میان بین تمرکز و خلق دانش 0/605 است و ضریب تعیین 0/366 به دست آمده است که نشان می‌دهد 36 درصد از خلق دانش، به تمرکز مربوط می‌شود. چون این مقدار درجه آزادی را در بر نمی‌گیرد، لذا از ضریب تعیین تعدیل شده استفاده می‌شود که آن نیز برابر با 36 درصد است. از آنجا که مقدار ضریب دوربین-واتسون 1/989 به دست آمده است که به 1/5 نزدیک است، بنابراین استقلال متغیر-ها را نتیجه می‌گیریم.

جدول 4-20: آزمون F جهت معنادار بودن واریانس

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	آماره F	Sig.
رگرسیون	13/169	1	13/169	58/419	0/000
باقی‌مانده	22/768	101	0/225		
کل	35/981	102			

\*\* متغیر وابسته: تمرکز

Sig=0.000 نشان می‌دهد که رگرسیون در سطح 99 درصد معنی دار است. همچنین نمودار هیستوگرام



رسم شده در مورد مدل رگرسیون فرضیه نرمال بودن داده‌ها را تأیید کرده است. بنابراین مدل رگرسیون خطی برآورد شده قابل قبول است. همچنین معنادار بودن ضرایب رگرسیونی خلق دانش و تمرکز در جدول 4-21 نشان داده شده است. با استفاده از این جدول می‌توان معادله رگرسیونی رابه شرح زیر نوشت:

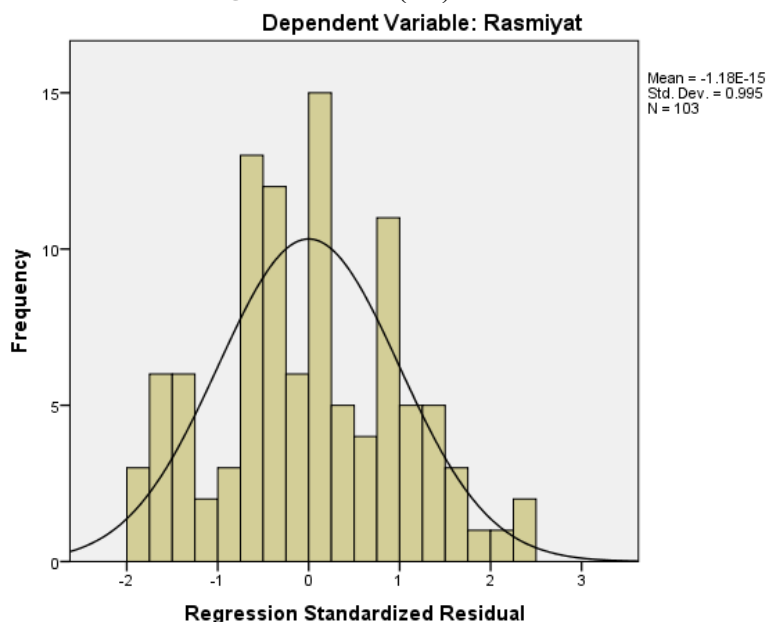
$$\text{خلق دانش} = 1/633 + (0/455) \text{ تمرکز}$$

بدین ترتیب مشخص می‌شود که به ازای ارتقای یک واحد تمرکز، 0/355 واحد انحراف معیار خلق دانش ارتقا پیدا خواهد کرد، در نتیجه ارتباط مثبت دارند. همچون آزمون t برای متغیر مستقل برابر با Sig.= 000.0 است که در نتیجه تمرکز در خلق دانش موثر است.

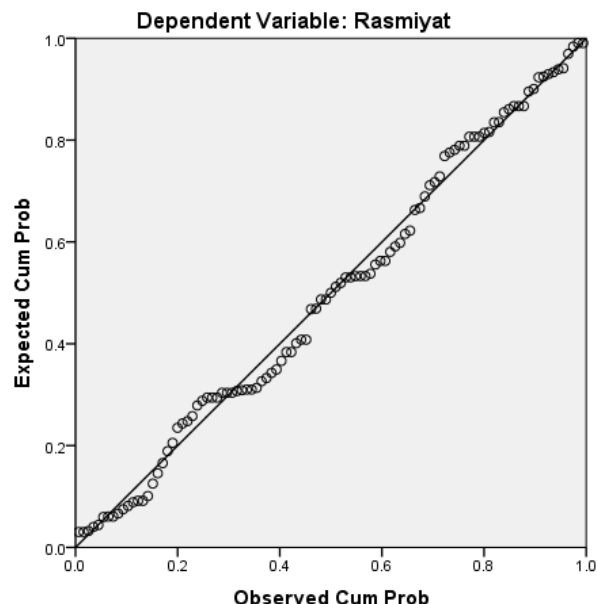
جدول 4-21: معنادار بودن ضرایب رگرسیونی خلق دانش و تمرکز

Sig.	t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		$\beta$	خطای استاندارد	B	
0/000	6778/		0/188	6331/	مقدار ثابت
0/000	6537/	0/605	0/060	4550/	خلق دانش
متغیر وابسته: تمرکز					

نمودار 4-9 (الف): نرمال بودن باقی‌مانده‌ها



نمودار 4-9 (الف): نرمال بودن باقی‌مانده‌ها



#### 4-5-4) رابطه تمرکز و انتقال دانش

فرضیه چهارم: بین تمرکز و انتقال دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه وجود دارد

. بنابر این، فرضیه های آماری زیر تعریف می شود:

$H_0: p=0$  بین تمرکز و انتقال دانش ارتباط وجود ندارد

$H_1: p \neq 0$  بین تمرکز و انتقال دانش ارتباط وجود دارد

با توجه این فرضیه های آماری، اگر سطح معنی داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرضیه صفر را نتیجه می گیریم و در صورتی که کوچکتر باشد، فرضیه یک نتیجه می شود. جدول 4-22 نتایج را نشان می دهد.

جدول 4-22: آزمون همبستگی پیرسون برای انتقال دانش و تمرکز

انتقال دانش		تمرکز
0/617	همبستگی پیرسون	
0/000	سطح معنی داری (Sig.)	
103	تعداد	

چون سطح معنی داری (Sig.) کوچکتر از  $\alpha = 0/05$  است، بنابراین فرضیه  $H_0$  رد می شود و فرضیه  $H_1$  تأیید می شود. بنابراین رابطه معنی داری میان، بین تمرکز و انتقال دانش وجود دارد. برآزش این رابطه در زیر نشان داده شده است.

جدول 4-23: شاخص کفایت مدل رابطه بین تمرکز و انتقال دانش

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	شاخص دوربین-واتسون
0/617	0/380	0/374	0/47479	1/932

همبستگی میان بین تمرکز و انتقال دانش 0/605 است و ضریب تعیین 0/380 به دست آمده است که نشان می‌دهد 38 درصد از انتقال دانش، به تمرکز مربوط می‌شود. چون این مقدار درجه آزادی را در بر نمی‌گیرد، لذا از ضریب تعیین تعدیل شده استفاده می‌شود که آن نیز برابر با 37 درصد است. از آنجا که مقدار ضریب دوربین-واتسون 1/932 به دست آمده است که به 1/5 نزدیک است، بنابراین استقلال متغیر-ها را نتیجه می‌گیریم.

جدول 4-24: آزمون F جهت معنادار بودن واریانس

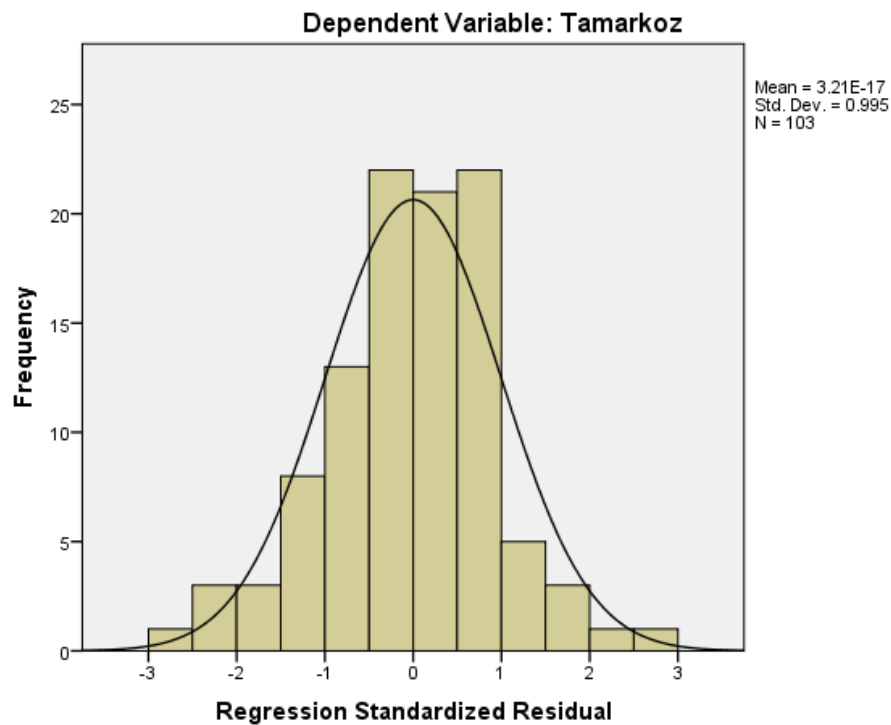
مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	آماره F	Sig.
رگرسیون	13/655	1	13/655	61/967	0/000
باقی‌مانده	22/273	101	0/221		
کل	35/939	102			

\*\* متغیر وابسته: تمرکز

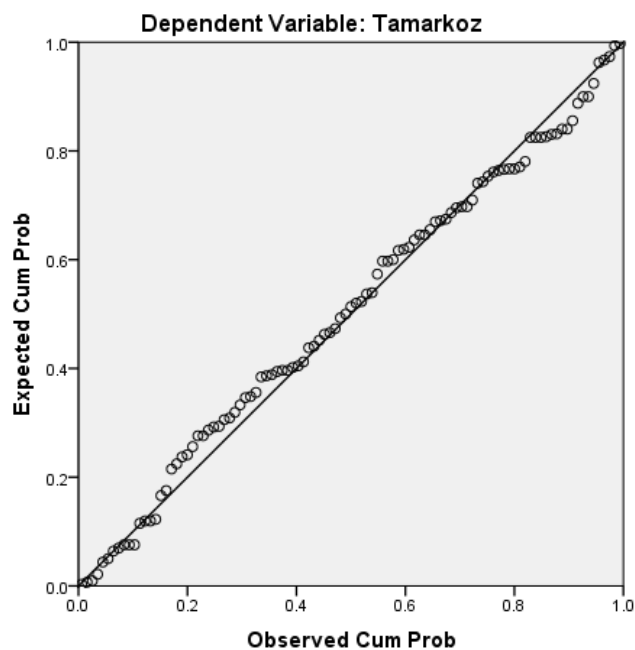
Sig=0.000 نشان می‌دهد که رگرسیون در سطح 99 درصد معنی دار است. همچنین نمودار هیستوگرام رسم شده در مورد مدل رگرسیون فرضیه نرمال بودن داده‌ها را تأیید کرده است. بنابراین مدل رگرسیون خطی برآورد شده قابل قبول است. همچنین معنادار بودن ضرایب رگرسیونی انتقال دانش و تمرکز در جدول 4-25 نشان داده شده است. با استفاده از این جدول می‌توان معادله رگرسیونی رابه شرح زیر نوشت:

$$\text{انتقال دانش} = 1/225 + (0/570) \text{ تمرکز}$$

بدین ترتیب مشخص می‌شود که به ازای ارتقای یک واحد تمرکز، 0/570 واحد انحراف معیار انتقال دانش ارتقا پیدا خواهد کرد، در نتیجه ارتباط مثبت دارند. همچون آزمون t برای متغیر مستقل برابر با Sig.= 000.0 است که در نتیجه تمرکز در انتقال دانش موثر است.



نمودار 4-10 (الف): نرمال بودن باقی‌مانده‌ها



جدول 4-25: معنادار بودن ضرایب رگرسیونی انتقال دانش و تمرکز

Sig.	t	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		ضرایب استاندارد شده	خطای	
		$\beta$	B	

			استاندارد		
0/000	462/5		0/230	255/1	مقدار ثابت
0/000	782/7	0/617	0/072	570/0	انتقال دانش
متغیر وابسته: تمرکز					

#### 4-5-5) رابطه پیچیدگی و خلق دانش

فرضیه پنجم: بین پیچیدگی و خلق دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه وجود دارد.  
بنابر این، فرضیه های آماری زیر تعریف می شود:

$H_0: p=0$  بین پیچیدگی و خلق دانش ارتباط وجود ندارد

$H_1: p \neq 0$  بین پیچیدگی و خلق دانش ارتباط وجود دارد

با توجه این فرضیات آماری، اگر سطح معنی داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرضیه صفر را نتیجه می گیریم و در صورتی که کوچکتر باشد، فرضیه یک نتیجه می شود. جدول 4-26 نتایج را نشان می دهد.  
جدول 4-26: آزمون همبستگی پیرسون برای خلق دانش و پیچیدگی

خلق دانش		پیچیدگی
0/197	همبستگی پیرسون	
0/000	Sig.	
103	تعداد	

چون سطح معنی داری (Sig.) کوچکتر از  $\alpha = 0/05$  است، بنابر این فرضیه  $H_0$  رد می شود و فرضیه  $H_1$  تأیید می شود. بنابراین رابطه معنی داری میان، بین پیچیدگی و خلق دانش وجود دارد. برآزش این رابطه در زیر نشان داده شده است.

جدول 4-27: شاخص کفایت مدل رابطه بین پیچیدگی و خلق دانش

شاخص دوربین- واتسون	انحراف معیار خطا	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	ضریب همبستگی
1/975	0/50411	0/029	0/039	0/197

همبستگی میان بین پیچیدگی و خلق دانش 0/197 است و ضریب تعیین 0/039 به دست آمده است که نشان می دهد 4 درصد از خلق دانش، به پیچیدگی مربوط می شود. چون این مقدار درجه آزادی را در بر نمی گیرد، لذا از ضریب تعیین تعدیل شده استفاده می شود که آن نیز برابر با 3 درصد است. از آنجا که مقدار ضریب دوربین-واتسون 1/975 به دست آمده است که به 1/5 نزدیک است، بنابراین استقلال متغیر-

ها را نتیجه می‌گیریم.

جدول 4-28: آزمون F جهت معنادار بودن واریانس

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	آماره F	Sig.
رگرسیون	1/032	1	1/032	4/059	0/047
باقی‌مانده	25/557	101	0/254		
کل	26/698	102			

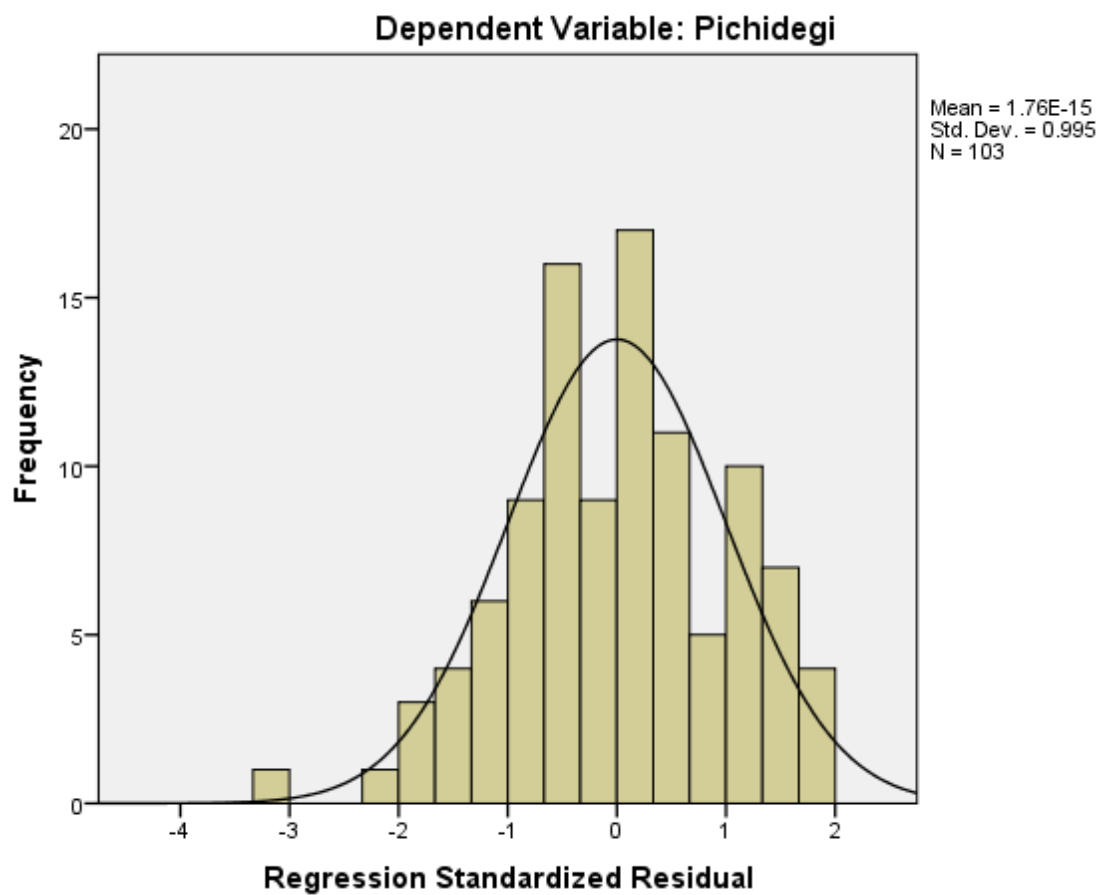
**\*\*:** متغیر وابسته: پیچیدگی

Sig=0.000 نشان می‌دهد که رگرسیون در سطح 95 درصد معنی دار است. همچنین نمودار هیستوگرام رسم شده در مورد مدل رگرسیون فرضیه نرمال بودن داده‌ها را تأیید کرده است. بنابراین مدل رگرسیون خطی برآورد شده قابل قبول است. همچنین معنادار بودن ضرایب رگرسیونی خلق دانش و پیچیدگی در جدول 4-29 نشان داده شده است. با استفاده از این جدول می‌توان معادله رگرسیونی رابه شرح زیر نوشت:

$$\text{خلق دانش} = 2/778 + (0/127) \text{ پیچیدگی}$$

بدین ترتیب مشخص می‌شود که به ازای ارتقای یک واحد پیچیدگی، 0/355 واحد انحراف معیار خلق دانش ارتقا پیدا خواهد کرد، در نتیجه ارتباط مثبت دارند. همچون آزمون t برای متغیر مستقل برابر با Sig.= 000.0 است که در نتیجه پیچیدگی در خلق دانش موثر است.

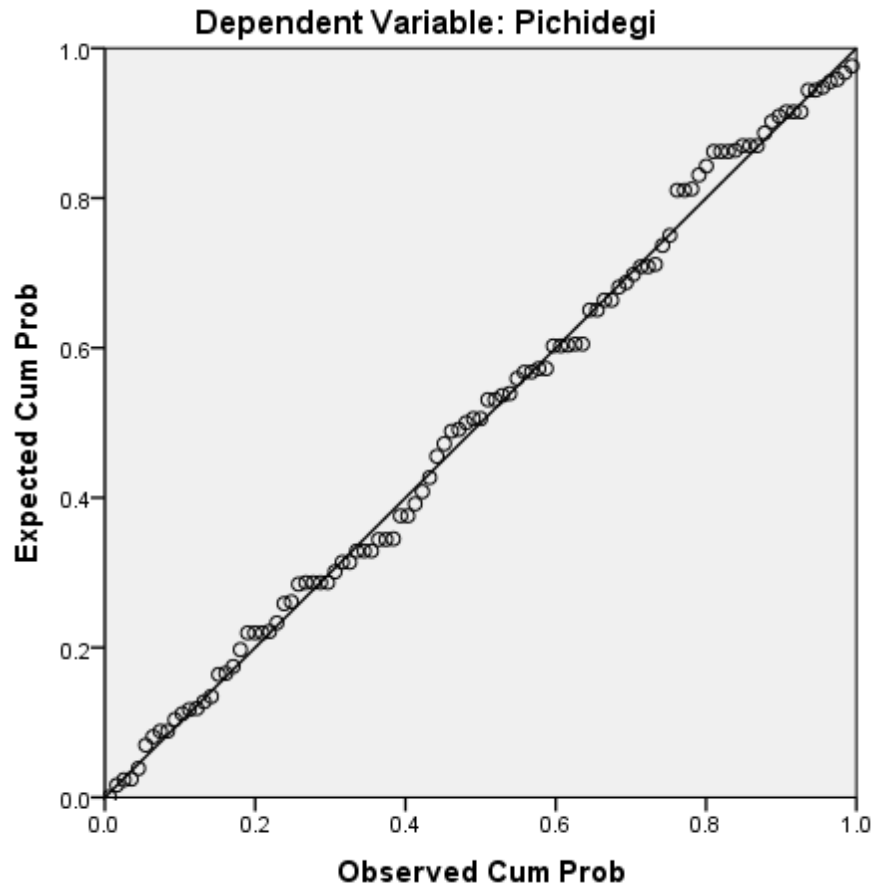
نمودار 4-11 (الف): نرمال بودن باقی‌مانده‌ها



جدول 4-29: معنادار بودن ضرایب رگرسیونی خلق دانش و پیچیدگی

Sig.	t	ضرایب استاندارد شده		مدل	
		$\beta$	خطای استاندارد B		
0/000	/904 13		0/200	/778 2	مقدار ثابت
0/047	/015 2	0/197	0/063	/127 0	خلق دانش
متغیر وابسته: پیچیدگی					

نمودار 4-11 (الف): نرمال بودن باقی‌مانده‌ها



#### 4-5-6 ( رابطه پیچیدگی و انتقال دانش

فرضیه ششم: بین پیچیدگی و انتقال دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه وجود دارد

. بنابر این ، فرضیه های آماری زیر تعریف می شود:

$H_0: p=0$  بین پیچیدگی و انتقال دانش ارتباط وجود ندارد

$H_1: p \neq 0$  بین پیچیدگی و انتقال دانش ارتباط وجود دارد

با توجه این فرضیات آماری، اگر سطح معنی داری بزرگتر از مقدار خطا باشد، فرضیه صفر را نتیجه می گیریم و در صورتی که کوچکتر باشد، فرضیه یک نتیجه می شود. جدول 4-30 نتایج را نشان می دهد.

جدول 4-30: آزمون همبستگی پیرسون برای انتقال دانش و پیچیدگی

انتقال دانش		پیچیدگی
0/233	همبستگی پیرسون	
0/000	Sig.	
103	تعداد	



چون سطح معنی داری (Sig.) کوچکتر از  $\alpha = 0/05$  است ، بنابراین فرضیه  $H_0$  رد می‌شود و فرضیه  $H_1$  تأیید می‌شود. بنابراین رابطه معنی داری میان، بین پیچیدگی و انتقال دانش وجود دارد. برآزش این رابطه در زیر نشان داده شده است.

جدول 4-31: شاخص کفایت مدل رابطه بین پیچیدگی و انتقال دانش

ضرب همبستگی	ضرب تعیین	ضرب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	شاخص دوربین-واتسون
0/233	0/054	0/045	0/50003	1/948

همبستگی میان بین پیچیدگی و انتقال دانش 0/233 است و ضریب تعیین 0/54 به دست آمده است که نشان می‌دهد 6 درصد از انتقال دانش، به پیچیدگی مربوط می‌شود. چون این مقدار درجه آزادی را در بر نمی‌گیرد، لذا از ضریب تعیین تعدیل شده استفاده می‌شود که آن نیز برابر با 4 درصد است. از آنجا که مقدار ضریب دوربین-واتسون 1/948 به دست آمده است که به 1/5 نزدیک است، بنابراین استقلال متغیر-ها را نتیجه می‌گیریم.

جدول 4-32: آزمون F جهت معنادار بودن واریانس

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	آماره F	Sig.
رگرسیون	1/477	1	1/447	5/768	0/018
باقی‌مانده	25/242	101	0/250		
کل	26/698	102			

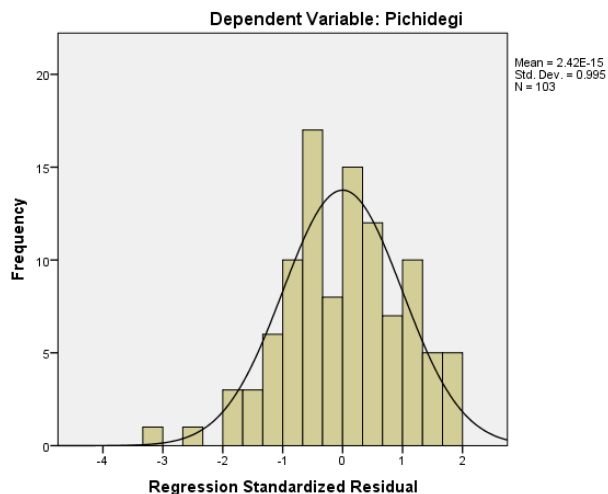
**\*\* متغیر وابسته: پیچیدگی**

Sig=0.000 نشان می‌دهد که رگرسیون در سطح 95 درصد معنی دار است. همچنین نمودار هیستوگرام رسم شده در مورد مدل رگرسیون فرضیه نرمال بودن داده‌ها را تأیید کرده است. بنابراین مدل رگرسیون خطی برآورد شده قابل قبول است. همچنین معنادار بودن ضرایب رگرسیونی انتقال دانش و پیچیدگی در جدول 4-33 نشان داده شده است. با استفاده از این جدول می‌توان معادله رگرسیونی رابطه شرح زیر نوشت:

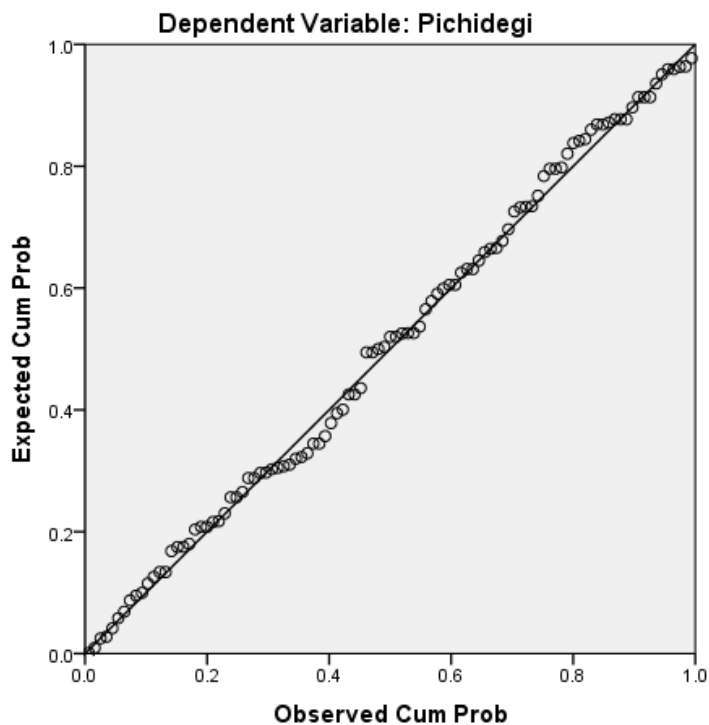
$$\text{انتقال دانش} = 2/591 + (0/185) \text{ پیچیدگی}$$

بدین ترتیب مشخص می‌شود که به ازای ارتقای یک واحد پیچیدگی ، 0/185 واحد انحراف معیار انتقال دانش ارتقا پیدا خواهد کرد، در نتیجه ارتباط مثبت دارند. همچون آزمون t برای متغیر مستقل برابر با Sig.= 000.0 است که در نتیجه پیچیدگی در انتقال دانش موثر است.

نمودار 4- 12 (الف): نرمال بودن باقی‌مانده‌ها



نمودار 4-12 (الف): نرمال بودن باقی‌مانده‌ها



جدول 4-33: معنادار بودن ضرایب رگرسیونی انتقال دانش و پیچیدگی

Sig.	t	ضرایب غیر استاندارد		مدل	
		ضرایب استاندارد شده $\beta$	خطای استاندارد B		
0/000	/596 10		0/245	/591 2	مقدار ثابت
0/018	/405 2	0/233	0/077	/185 0	انتقال دانش
متغیر وابسته: پیچیدگی					

#### 4-6) بررسی صحت رگرسیون از طریق محاسبه هم خطی<sup>145</sup>

هم خطی وضعیتی است که نشان می‌دهد یک متغیر مستقل، تابعی خطی از سایر متغیرهای مستقل دیگر در معادله رگرسیون است. اگر هم خطی در یک معادله رگرسیون بالا باشد، بدین معنا است که بین متغیرهای مستقل همبستگی بالایی وجود دارد، و ممکن است با وجود بالا بودن ضریب همبستگی، مدل دارای اعتبار بالایی نباشد. به عبارت دیگر با وجود آنکه مدل خوب به نظر می‌رسد، ولی دارای متغیرهای مستقل معنی داری نمی‌باشد. بدین منظور باید عدم وجود هم خطی را در مدل همبستگی تأیید کرد. نتایج تولرانس و عامل تورم واریانس در جدول زیر نشان داده شده است.

هر چقدر تولرانس کمتر باشد، اطلاعات مربوط به متغیرها کمتر می‌شود و مشکلاتی در استفاده از رگرسیون ایجاد می‌شود. عامل تورم واریانس نیز معکوس تولرانس بوده و هر چقدر افزایش یابد باعث می‌شود که واریانس ضرایب رگرسیون افزایش یابد و رگرسیون را برای پیش بینی نامناسب می‌سازد. از جدول بالا معلوم می‌گردد که میزان تولرانس و عامل تورم واریانس مدل ما کاملاً استاندارد بوده و مقادیر خیلی زیاد و یا خیلی کم در آنها وجود ندارد.

جدول 4-34: آزمون هم خطی در رگرسیون

نتایج هم خطی		مدل	
عامل تورم واریانس VIF	Tolerance		
1/256	0/791	پیچیدگی	1
1/261	0/793	رسمیت	
2/087	0/479	تمرکز	
2/090	0/459	خلق دانش	
2/030	0/474	انتقال دانش	

مقادیر ویژه<sup>146</sup> و شاخص وضعیت<sup>147</sup> مدل را در جدول 4-35 می‌توانید مشاهده کنید.

جدول 4-35: آزمون هم خطی

Model	Dimension	Eigen value	Condition Index	Variance Proportions					
				Constant	Pichid egi	Rasmi yat	Tam arkoz	Ente ghal	Kh algh
1	1	4.838	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.081	7.712	.00	.18	.19	.09	.06	.06
	3	.041	10.837	.00	.73	.66	.00	.00	.00
	4	.025	13.9	.95	.06	.13	.15	.02	.15

145- Colinerity

146- Eigenvalue

147- Condition Index

			73						
	5	.015	17.8	.04	.02	.01	.76	.92	.92
			87						

مقادیر ویژه نزدیک به صفر نشان می‌دهد که همبستگی داخلی پیش‌بینی‌ها زیاد است و تغییرات کوچک در مقادیر داده‌ها به تغییرات بزرگ در برآورد ضرایب معادله رگرسیون منجر می‌شود. شاخص‌های وضعیت با مقدار بالاتر از 15 نشان دهنده احتمال هم‌خطی میان متغیرهای مستقل می‌باشد و مقادیر بالاتر 30 بیانگر مشکلات جدی در استفاده از رگرسیون در وضعیت موجود آن است. با توجه به اینکه هیچ مقادیر ویژه نزدیک به صفر در مدل نداریم، ثابت می‌شود که همبستگی داخلی میان پیش‌بینی‌ها وجود ندارد و از طرف دیگر همه شاخص‌های وضعیت کمتر از 15 و زیر 30 می‌باشند که بار دیگر اعتبار رگرسیون را به خوبی نشان می‌دهد.

#### (7-4) نتیجه فرضیه های پژوهش

نتیجه کلی فرضیه های پژوهش در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول 4-36: نتیجه فرضیه های پژوهش

ردیف	فرضیه	سطح معنی داری	فرضیه های آماری	تائید فرضیه
1	فرضیه ه اول	0.000	H0: ارتباط وجود ندارد H1: ارتباط وجود دارد	HI
2	فرضیه ه دوم	0.000	H0: ارتباط وجود ندارد H1: ارتباط وجود دارد	HI
3	فرضیه ه سوم	0.000	H0: ارتباط وجود ندارد H1: ارتباط وجود دارد	HI
4	فرضیه ه چهارم	0.000	H0: ارتباط وجود ندارد H1: ارتباط وجود دارد	HI
5	فرضیه ه پنجم	0.000	H0: ارتباط وجود ندارد H1: ارتباط وجود دارد	HI
6	فرضیه ه ششم		H0: ارتباط وجود ندارد H1: ارتباط وجود دارد	HI

#### 4-8) رتبه بندی متغیرها

برای رتبه بندی متغیرها از آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج این آزمون در زیر نشان داده شده است.

جدول 4-37: نتایج رتبه بندی متغیرهای ساختار سازمانی

رتبه متغیر	سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره آزمون کای اسکور	حجم نمونه	میانگین رتبه ها	متغیرها
1	.000	7	74.917	80	3.17	پیچیدگی
2					3.17	رسمیت
3					2.78	تمرکز

جدول 4-38: نتایج رتبه بندی متغیرهای مدیریت دانش

رتبه متغیر	سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره آزمون کای اسکور	حجم نمونه	میانگین رتبه ها	متغیرها
1	.000	7	73.989	80	2.95	خلق دانش
2					2.94	انتقال دانش

این نتایج نشان می دهد که فرضیه  $H_0$  رد می شود و در نتیجه متغیرها دارای تفاوت معنی داری با هم هستند. بر این اساس در ساختار سازمانی متغیر پیچیدگی دارای بیشتر امتیاز و در مدیریت دانش، خلق دانش دارای بیشترین رتبه است.

## فصل پنجم

### بحث و نتیجه گیری

○ مقدمه

○ یافته ها

○ بحث در مورد فرضیه اصلی

○ بحث در مورد فرضیه های فرعی

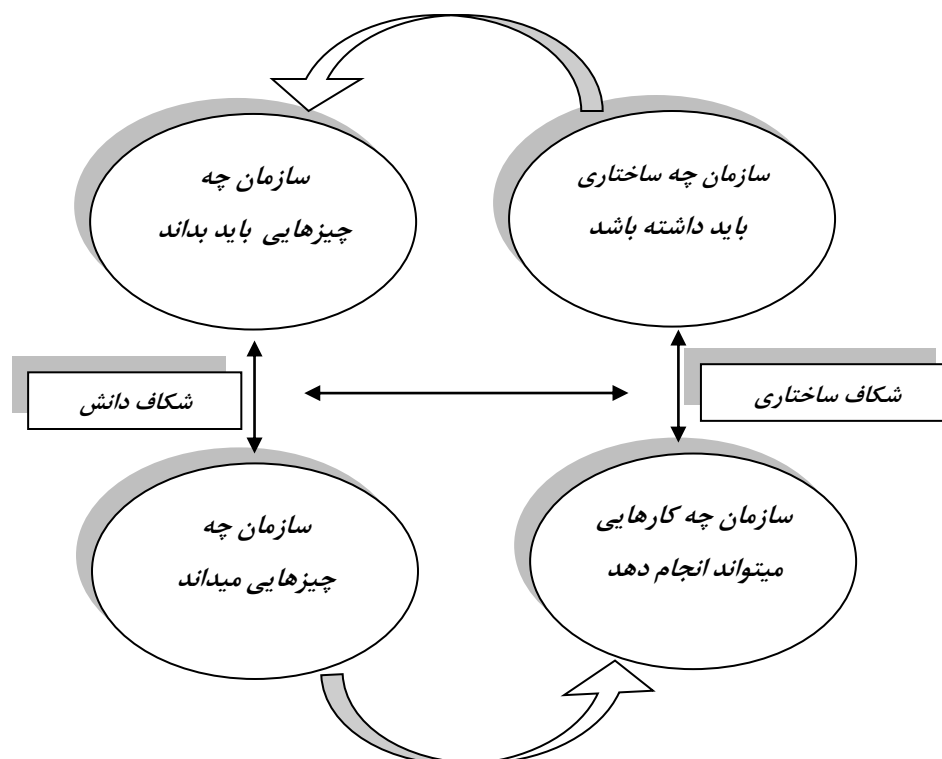
○ پیشنهادات

#### 5-1) مقدمه

یکی از بزرگترین مشکلات سازمان های دولتی در حال حاضر چگونگی استفاده از تمامی دانش موجود در سازمان است. همگام کردن کارمندان در اهداف و برنامه های سازمان اولین کاری است که

یک مدیر باید برای تحقق اهداف استراتژیک سازمان انجام دهد. بدین منظور اطمینان از ارائه دانش و اطلاعات سازمانی از کارهای مورد نیاز برای گام برداشتن در جهت اهداف بلند مدت سازمانی می باشد. از طرف دیگر بازنشسته شدن کارمندی که مدت زیادی را در سازمان های دولتی مشغول به کار بوده و تجربیات زیادی را کسب کرده اند و خروج نیرو های با تجربه و در نتیجه، از دست رفتن دانش ضمنی موجود در سازمان به عنوان یک معضل پیش روی مدیران سازمان هاست.

امروزه بسیاری از سازمان ها، بخصوص سازمان های دولتی که نمی توانند، از دانش در محل شایسته آن برای رسیدن سازمان به مزیت های رقابتی، اطلاعات مهم، به موقع و قابل دوام و نیز منابع لازم برای توسعه در جهت تفکرات بلند مدت مدیران و استراتژی های سازمانی، بهره برداری نمایند، رنج می برند و این در حالی است که نقش فرایندهای مدیریت سازمانی در نیل به مقاصد استراتژیک سازمان از اهمیت فوق العاده ای برای همه سازمان ها برخوردار است. از آنجا که فرایندهای مدیریت دانش، راهبرد ها و فرایندهایی هستند که قادرند جریان دانش را در جهت ایجاد و برآورده ساختن انتظارات سازمان، مشتریان و کاربران در کل سازمان در آورند، دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان، تنها با درک درست رابطه بین این فرایندها و ابعاد گوناگون تفکر استراتژیک که برنامه ریزی های بلند مدت را در پی دارد میسر می شود. فرایند مدیریت دانش به طور فزاینده ای به عنوان ابزاری که قادر به ایجاد یک پویایی و خلق و بهره گیری از محیطی رقابتی و نیز منبعی قابل اطمینان برای برنامه ریزی های بلند مدت در سازمان می باشد، شناخته می شود. در اکثر مواقع سازمان های امروز با دو شکاف عمده روبه رو هستند. شکاف ساختاری و شکاف دانش. این دو شکاف رابطه متقابل با هم داشته و کارکرد یکی بر دیگری اثر میگذارد. از سوی دیگر تحقیقات قبلی نشان داده است که در مواقعی که در یک سازمان، مدیریت دانش به نحوی شایسته انجام نشود و استفاده از دانش تصریح شده در هر زمان، به صورت مناسبی انجام پذیر نباشد (شکاف دانش)، این سازمان در تحقق اهداف بلند مدت خود که در تفکر استراتژیک سازمانی آنها را تدوین کرده است، به مشکل بر خواهد خورد (شکاف ساختاری). بدین معنی که کارکردهای سازمان به تحقق اهداف سازمان منجر نخواهد شد. زیرا محیط ایده آل برنامه ریزی مدیریت دانش نیز، یک محیط پایدار، در تعادل و قابل فهم است به گونه ای که بدون پیاده سازی ساختار سازمانی، مدیریت دانش ابزار لازم برای پیاده سازی برنامه های کلان سازمان را نخواهد داشت. شکل 5-1 این روابط را خلاصه میکند.



شکل 5-1: شکاف ساختاری و شکاف دانش در سازمان

## 5-2) نتایج آمار توصیفی

مطابق جدول 4-1 و نمودار 4-1 مشاهده شد که 49 نفر معادل 48 درصد از پاسخ دهندگان را مردان و 53 نفر معادل 51 درصد آنها زن هستند. آمار نشان داده اند اکثر افراد شرکت کننده در این تحقیق زن بوده اند. به طور کلی می توان گفت در ادارات ایران، جمعیت کارکنان زنان از مردان بیشتر است.

مطابق جدول و نمودار 4-2 مشاهده شد که بیشترین فراوانی مربوط به سن در رده سنی 31 تا 40 سال با 60/2 درصد و کمترین فراوانی مربوط به رده سنی 51 تا 60 سال با فراوانی 7/3 درصد می باشد. مطابق جدول 4-3 مشاهده شد که 79/6 درصد از پاسخ دهندگان متأهل بوده اند و دارای بیشترین فراوانی می باشند. 18/4 درصد از پاسخ دهندگان نیز مجرد می باشند.

جدول 4-4 و نمودار 4-4 در مورد سابقه کار به خوبی نشان می دهند که بیشترین فراوانی مربوط است به رده 6 تا 10 سال سابقه کار که با 51/5 درصد بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده اند. رده 11 تا 15 سال رتبه بعدی را داراست. همچنین 1 درصد از پرسش شوندگان به این سوال جوابی نداده اند.

بر طبق نتایج 49 درصد از افراد دارای مدرک لیسانس و بعد از آن 23 درصد افراد دارای مدرک فوق لیسانس می باشند. نکته جالب این است که فقط یکی از مدیران دارای مدرک دکترا بوده است.

جدول 4-8 و نمودار 4-10 رشته های تحصیلی کارشناسان و مدیرانی که در این مطالعه مورد ارزیابی قرار گرفته اند را نشان دادند. بیشترین آمار مربوط به رشته حسابداری می باشد که با 32 نفر و حدود 40 درصد، بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است. بعد از حسابداری، بیشترین رشته تحصیلی افراد مربوط به مدیریت دولتی است که با 26 درصد در ردیف دوم قرار دارند. مدیریت مالی با 12 درصد و اقتصاد با 8 درصد در دیگر رده ها قرار دارند. کمترین مورد مربوط مدیریت امور بانکی بود که با 1/3



درصد کمترین مورد را به خود اختصاص داده است. در حدود 9 درصد از کارشناسان و مدیران نیز به این سوال جواب نداده اند.

### 5-3) نتایج فرضیه ها و سوالات پژوهش

فرضیات تحقیق در زیر مورد بررسی قرار می گیرند.

#### 5-3-1) فرضیه اول

بین رسمیت و خلق دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه وجود دارد.

$Sig=0.000$  نشان می دهد که رگرسیون در سطح 99 درصد معنی دار است. همچنین نمودار هیستوگرام رسم شده در مورد مدل رگرسیون فرض نرمال بودن داده ها را تأیید کرد.

خلق دانش  $= 2/062 + (0/355)$  رسمیت

بدین ترتیب مشخص می شود که به ازای ارتقای یک واحد رسمیت، 0/355 واحد انحراف معیار خلق دانش ارتقا پیدا خواهد کرد، در نتیجه ارتباط مثبت دارند. همچون آزمون t برای متغیر مستقل برابر با  $Sig.= 000.0$  است که در نتیجه رسمیت در خلق دانش موثر است.

این نتایج در تطبیق است با مطالعات سیدعامری و همکاران (1387). این محققان در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که ارتباط بین عوامل سازمانی و مولفه های مدیریت دانش مبین آن است که برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش باید به سازمان به عنوان یک گل نگاه کرد و همه این عوامل را مورد توجه قرار داده و وضعیت آنها را شناسایی و تحلیل شود. در این تحقیق که با عنوان ارتباط میان عوامل سازمانی (ساختار و تکنولوژی) با مولفه های مدیریت دانش در سازمان تربیت بدنی کشور انجام شد، نتایج به دست آمده نشان داد که ساختار سازمانی و به تبع آن رسمیت که عامل مهمی در ساختار سازمانی است نقش بسیار موثری در ارتقای نظام مدیریت دانش در سازمان دارد. هرچند که برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. نتایج یافته ها نشان داد که رابطه معنی داری بین عوامل سازمانی (رسمیت) با مولفه های مدیریت دانش (خلق و انتقال دانش) در سطح  $P>0/01$  وجود دارد.

همچنین در زمینه ساختار سازمانی، تحقیقاتی توسط عسگریان، 1366 و همتی نژاد 1375 انجام شده است. آنها در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که در ب رسمیت سازمان در وضعیت متوسط بوده است. زیرا اختیارات سرپرستان خط مقدم در ( ارزیابی عملکرد واحد خود و در تنظیم برنامه های جدید بسیار محدود می باشند) و چنین این رسمیت اندک منجر به خلق دانش شده اندک شده است.

در مورد تحقیقات خارجی می توان به پژوهش سونهی کیمو هایانگسولی تحت عنوان عوامل ساختاری مؤثر بر قابلیت تسهیم دانش در دولت الکترونیکی" در سال 2004 اشاره کرد. این دو محقق، در این تحقیق به بررسی چگونگی تأثیر ساختار سازمانی، فرهنگ و تکنولوژی اطلاعات بر قابلیت تسهیم دانش در سازمان های دولتی پرداخته اند. متغیرهای ساختاری این پژوهش، تمرکز، رسمیت و سیستم های پاداش مبتنی بر عملکرد بوده اند. ابعاد فرهنگی هدفها

چشم انداز، اعتماد و شبکه های اجتماعی و متغیرهای تکنولوژی اطلاعات، در این پژوهش، میزان استفاده از فن اوری اطلاعات (IT) و تمرکز بر مصرف کننده نهایی می باشد. نتایج این پژوهش حاکی از

آن است که بین "متغیرهای رسمیت و تسهیم دانش" و "تمرکز و تسهیم دانش" رابطه منفی وجود دارد.

### 5-3-2) فرضیه دوم

فرضیه دوم: بین رسمیت و انتقال دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه وجود دارد

چون سطح معنی داری کوچکتر از 0/05 است، بنابراین فرض  $H_0$  رد می شود و فرض  $H_1$  تأیید می شود. بنابراین رابطه معنی داری میان، بین رسمیت و انتقال دانش وجود دارد.

همبستگی میان بین رسمیت و انتقال دانش 0/461 است و ضریب تعیین 0/167 به دست آمده است که نشان می دهد 17 درصد از انتقال دانش، به رسمیت مربوط می شود. چون این مقدار درجه آزادی را در بر نمی گیرد، لذا از ضریب تعیین تعدیل شده استفاده می شود که آن نیز برابر با 20 درصد است.

این یافته ها در پژوهش های دیگر نیز مورد تأیید قرار گرفته است. از جمله در مطالعاتی که توسط عسگری در وزارت کار و امور اجتماعی انجام شده است رابطه معناداری بین عوامل سازمانی مذکور و مدیریت دانش وجود داشته است. وی معتقد است که برای پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش، باید سازمان را به عنوان یک کل نگاه کرد. ارباب شیرانی نیز در مطالعه خود در سازمان های نظام مهندسی عنوان کرده است که مؤلفه های مؤثر در ایجاد و توسعه دانش عبارتند از؛ فرایندها، ساختارها و زیربناها، همچنین نتایج مطالعات میدانی نشان می دهند که فرایندها و ساختارها در بهبود سطح دانش یعنی خلق و توسعه دانش، مؤثر بوده اند. (Arbab Shirani B, 2002).

همچنین لیبوتز و چن (2003) دریافتند که عاملان دولتی نوعاً سازمان های سلسله مراتبی و بورکراتیک هستند که تسهیم دانش را دشوار می کنند و وجود تمرکز و رسمیت بالا می تواند مانعی برای اجرای مدیریت دانش باشد، که با یافته ی پژوهش حاضر در یک راستا نمی باشد.

در محیط رقابتی صنعت امروز، ایجاد و افزایش دانش و قابلیت ها در سازمانها از مفاهیم کلیدی در ایجاد مزیت رقابتی محسوب می گردد. دستیابی به مقام بهترین ها در تولید کالا و ماندن در این جایگاه هر روزه بیشتر به داشتن مهارت های متمایز و استفاده از آنها در جهت ایجاد راحل های نوآور و خلاقانه، منتهی می شود. مفهوم بی مرزی در سازمان هایی با چنین ویژگی، که همه متعهد به این بوده دانش خود را افزایش و با دیگران به اشتراک گذاشته و به جستجوی دانش های مناسب پرداخته ضرورت می یابد که بدین ترتیب یادگیری از همدیگر را به حداکثر برسانند نیز قابل طرح می باشد. ساختار سازمان و روش های موجود نیز باید چنین یادگیری را تسهیل و تشویق نماید؛ معهذا پاداش دهی به رفتارهای منطبق با مفهوم بی مرزی می تواند در این زمینه بسیار مؤثر باشد. موضوع سازمان های یادگیرنده توسط دیوید گاروین نیز این گونه توصیف می شود: توجه به عملکرد و افزایش تولید: آزادی و استقلال واحدهای سازمان مورد تاکید بوده، لیکن در قبال این استقلال و آزادی، باید برای دستیابی به عملکرد بالا تلاش نمود. سازمان های مدرن اگرچه کمتر سلسله مراتبی هستند، اما علاقه مند برای دستیابی به تولید و عملکرد بالا را دارند در این راستا همواره فشار برای عملکرد بالاتر و تشویق به خلاقیت و استقلال وجود دارد و این خطر نیز وجود دارد که توجه زیاد به فعالیت های کوتاه مدت موجب آسیب زدن به اهداف سازمان در رابطه با نوآوری، خلاقیت، یادگیری متقابل و تلاش برای دستیابی به اهداف بلند مدت باشد.

در پژوهش دیگری که توسط چن وهانگ در سال 2007 با عنوان "چگونه جوو ساختار سازمانی بر مدیریت دانش اثر می‌گذارد" انجام گردید، اثر جوو ساختار سازمانی از منظر تعامل اجتماعی بررسی شد. متغیرهای ساختاری که این دو محقق به بررسی آن پرداخته‌اند رسمیت و تمرکز و متغیرهای جوو سازمانی و وجود محیط تعاون و نوآوری است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها به اثبات فرضیه تحقیق، یعنی وجود رابطه منفی میان رسمیت و انتقال دانش و هم چنین تمرکز و تعاملات اجتماعی منجر شد.

### 5-3-3) فرضیه سوم

فرضیه سوم: بین تمرکز و خلق دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه وجود دارد.

چون سطح معنی داری کوچکتر از 0/05 است، بنابراین فرض  $H_0$  رد می‌شود و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود. بنابراین رابطه معنی داری میان، بین تمرکز و خلق دانش وجود دارد.

همبستگی میان بین تمرکز و خلق دانش 0/605 است و ضریب تعیین 0/366 به دست آمده است که نشان می‌دهد 36 درصد از خلق دانش، به تمرکز مربوط می‌شود. چون این مقدار درجه آزادی را در بر نمی‌گیرد، لذا از ضریب تعیین تعدیل شده استفاده می‌شود که آن نیز برابر با 36 درصد است.

جعفری و همکاران (1390) در مطالعه خود با بررسی نتایج ضریب همبستگی نشان دادند که بین تمرکز با خلق دانش ارتباط معنی دار نبوده در حالی که این ارتباط بین جریان ارتباطات و خلق دانش مثبت و معنی دار می‌باشد همچنین ضریب همبستگی بین عناصر ساختار سازمانی (تمرکز و جریان ارتباطات) با انتقال دانش رابطه ی مثبت و معنی داری نشان داد. از تحقیقاتی که بطور مستقیم به این فرضیات مربوط باشد می‌توان به تحقیقاتی که توسط عسگری . (1384) و رولند و احسان (2004) انجام شده، اشاره کرد که با نتایج بدست آمده با تحقیق حاضر همخوانی دارد. آن ها ضمن تأیید ارتباط فی مابین عوامل ساختار سازمانی با مدیریت دانش بر اهمیت ساختار سازمانی به عنوان يك عامل مهم و اساسی جهت پیاده سازی این استراتژی تأکید کرده اند

خالتي (1376) در تحقیق خود جهت کاهش تمرکز در سازمان به این نتیجه رسید که اکثر موفقیت های سازمان مدیون تفویض اختیار و مدیریت مشارکتی می باشند. این در حالی است که در تحقیق حاضر تمرکز رابطه ی مثبت و معنی داری با خلق دانش داشته است که با تحقیق ایشان همخوانی ندارد. همچنین بارون (1998) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که نوع قوانین و دستورالعمل ها اگر چه پارامتر مهمی است ولی نمی تواند اثر منفی را بر خلاقیت افراد داشته باشد و ایجاد نظام ارتباطی مناسب بین مدیران ارشد و میانی میتواند از میزان حضور قوانین و مقررات اضافی کاسته و حمایت های بیشتری را از روند خلاقیت سازمانی نماید.

لیندرز، انگلن و کراتزر (2003) نیز در طی تحقیقاتی به این نتیجه رسیدند که بین سطوح تمرکز و خلاقیت مدیران و همچنین خلق دانش سازمان ارتباط معنی داری وجود دارد و اظهار داشتند که در پستهای سازمانی با سطوح پایین تمرکز، اشخاص نظرات و اطلاعات بیشتری را ارائه و مبادله می کنند و در نتیجه موجب ایجاد دیدگاه های خلاق می شوند.

از جمله تغییراتی که در تفکر سازمانی روی داده به میزان کنترل رسمی که بر عملکرد کارکنان اعمال می‌شود، می‌توان اشاره نمود. مدیریت علمی بر تعریف کار و نحوه انجام آن تأکید دارد. وظیفه،

عموماً به منزله بخشی از کاری که به فردی اختصاص می‌یافت، تعریف می‌شد. در سازمان‌های سنتی کار هاهمانند یک ماشین به بخش‌های تخصصی و جداگانه شکسته می‌شدند. دانش و کنترل کارها در راس سازمان متمرکز بود و از کارکنان انتظار می‌رفت که طبق دستورات گفته، عمل کنند. در مقابل در سیستم‌های اجتماعی‌پویا "نقش" تعریف می‌شود. نقش، با اختیار و مسئولیت همراه بوده و به فرد اجازه می‌دهد که بر اساس صلاح دید و توانایی‌های خود عمل کند تا به یک نتیجه یا هدف دست یابد. در سازمان‌های دانش‌محور، کارکنان نقشی را در تیم و یا واحدی از سازمان ایفا می‌کنند و ممکن است این نقش‌ها دائماً باز تعریف و یا اصلاح شوند. در این سازمان‌ها قوانین و مقررات نسبتاً کم‌تری وجود دارد و دانش و کنترل کارها به‌جای اینکه در اختیار مدیران عالی باشد به‌خود افراد واگذار می‌شوند و کارکنان تشویق می‌شوند تا با کمک یکدیگر و مشتریان، در پی حل مسایل باشند. بنابر اذعان دراکر (1992) یک سازمان مدرن، باید طوری سازماندهی‌شود که دنبال نوآوری باشد و به‌طور سیستماتیک هیچ چیزی را ثابت و مناسب قلمداد نکند و همواره آماده تغییرات دائمی باشد. وی در ادامه بیان می‌دارد که شرکت باید در عمل، دانش را به کار گیرد، انجام امر به سطح بالایی از عدم تمرکز برای اتخاذ تصمیمات سریع نیاز دارد. (کارتزوسویز، 2007، ص. 48).

### 5-3-4) فرضیه چهارم

فرضیه چهارم: بین تمرکز و انتقال دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه‌های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه وجود دارد

چون سطح معنی‌داری کوچکتر از 0/05 است، بنابراین فرض  $H_0$  رد می‌شود و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود. بنابراین رابطه معنی‌داری میان، بین تمرکز و انتقال دانش وجود دارد. برآزش این رابطه در زیر نشان داده شده است. همبستگی میان بین تمرکز و انتقال دانش 0/605 است و ضریب تعیین 0/380 به دست آمده است که نشان می‌دهد 38 درصد از انتقال دانش، به تمرکز مربوط می‌شود. چون این مقدار درجه آزادی را در بر نمی‌گیرد، لذا از ضریب تعیین تعدیل شده استفاده می‌شود که آن نیز برابر با 37 درصد است.

سید احسان و رولند در مالزی پس از مطالعه‌ای که در سازمان‌های عمومی آن کشور انجام دادند، بیان داشتند بین اجزای سازمانی از جمله ساختار آن و انتشار دانش و اطلاعات ارتباط مهم و معنی‌داری وجود دارد. (Syed-Ikhsan and Rowland, 2004) زاراگا و همکارش نیز جریان آزاد ارتباطات را عامل تعیین‌کننده و اصلی برای پشتیبانی از خلق و انتقال دانش عنوان کرده‌اند (Zarraga-Oberty and Petra, 2004). مطالعه‌ای که در مراکز ارائه خدمات سلامت در ژاپن توسط جوشي و همکاران صورت گرفت نیز تأکید می‌کند که اگر در تیم‌های سازمانی ارتباطات باز در تمامی جهات امکانپذیر باشد، روند انتقال اطلاعات و همچنین صحت اطلاعات بیشتر خواهد بود (Joshi, and Sarker, 2007) در همین رابطه بت اشاره می‌کند که در سازمان‌های دارای ساختاری با تمرکز کم و ارتباط باز، استراتژی مدیریت دانش دارای [ موفقیت بیشتری است (Bhatt, 2002).

از معایب تمرکز آن است که تمرکز، محیط را غیرمشارکتی می‌سازد و این ارتباطات، تعهد و درگیری دروظایف و پروژه‌ها را در افراد کاهش می‌دهد. به هر حال تحت فشار روز افزون پویایی و رقابت کارکنان دانشی که مهارت‌های گسترده‌تر، تجربه و مسئولیت‌های کاری بیش‌تری دارند، نیاز به

استقلال و آزادی عمل بیش‌تری نیز دارند. اگر افراد درمورد اقدامات مورد نیاز و نحوه انجام آن‌ها استقلال و آزادی عمل داشته باشند، تصمیمات را خواهند پذیرفت. زیرا آنان شانس تدارک ورودی‌ها و شناساندن بیش‌تر ترایده‌های خود در طول فرایند تصمیم‌گیری راداراهستند. داشتن استقلال بیش‌تر توسط اعضای سازمان، برابر با احساس مسئولیت بیش‌تر برای نق‌ش و شرایط کاری آن‌ها است (چن و هانگ، 2007، ص. 106).

### 5-3-4) فرضیه پنجم

فرضیه پنجم: بین پیچیدگی و خلق دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه وجود دارد

چون سطح معنی داری کوچکتر از 0/05 است، بنابراین فرض  $H_0$  رد می‌شود و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود. بنابراین رابطه معنی داری میان، بین پیچیدگی و خلق دانش وجود دارد. همبستگی میان بین پیچیدگی و خلق دانش 0/197 است و ضریب تعیین 0/039 به دست آمده است که نشان می‌دهد 4 درصد از خلق دانش، به پیچیدگی مربوط می‌شود. چون این مقدار درجه آزادی را در بر نمی‌گیرد، لذا از ضریب تعیین تعدیل شده استفاده می‌شود که آن نیز برابر با 3 درصد است. از آنجا که مقدار ضریب دوربین-واتسون 1/975 به دست آمده است که به 1/5 نزدیک است، بنابراین استقلال متغیر-ها را نتیجه می‌گیریم.

ساختار سازمانی شاخص پیکربندی مستمر امور و فعالیت‌ها است (اسکیوینگتون و دفت، 1991). مهم‌ترین بعد مورد مطالعه پیچیدگی است (راپرت و ورن، 1998). متمرکز کردن به این مبحث اشاره می‌کند «دامنه ای که قدرت تصمیم‌گیری بر اساس آن در سطوح بالای سازماندهی متمرکز می‌شود» (کارانا، 1998، ص 18). اکثر محققان بدون در نظر گرفتن اقلیت مطالعات مربوط به تأثیر مثبت پیچیدگی بر تأثیرات سازمانی (راکرت، 1985). بر اساس این موضوع به توافق رسیده اند که ساختار سازمانی پیچیده با توجه به تأثیرات سازمانی مؤثر است (برنز و استالکر، 1961؛ دیوار و وربل، 1979؛ فلوید و وولدریج، 1992؛ راپرت و ورن، 1998؛ اچمینک، 2000).

ساختار پیچیده منجر به افزایش برقراری ارتباطات (برنز و استالکر، 1961) و رضایت کارمندان و نوآوری می‌شود (دیوار و وربل، 1979) به این دلیل که جریان آزاد برقراری ارتباط عمودی و افقی در محیط‌های دارای پیچیدگی کمتر افزایش می‌یابد و کارشناسان برای تصمیم‌گیری بیش از تعیین اختیارات ارزش قائل می‌شوند (برنز و استالکر، 1961) و واکنش به شرایط بازار ارتقاء می‌یابد (اچمینک، 2000).

البته یافته‌هایی در مخالفت با این نظریه نیز وجود دارد: در ساختار غیر پیچیده علی‌رغم یافته‌های ناتمام مربوط به رابطه‌ی بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش (تی‌سای، 2002) منجر به تسهیل موفقیت مدیریت دانش می‌شود (دامن پور، 1991؛ دیل و کندی، 1982؛ گلد، 2001). پیچیده کردن زیاد از واکنش‌های بین‌اعضاء سازمانی جلوگیری می‌کند (گلد، 2001) و موقعیت رشد و توسعه فردی را کاهش می‌دهد (کندی، 1983) و از راه حل‌های خیالی مسائل جلوگیری می‌کند (دیل و کندی، 1982). عدم پیچیده‌سازی به تسهیل ارتباطات داخلی (بنت و گابریل، 1999)، تطبیق نوآوری (میلر، 1971) و سطوح بالاتر خلاقیت می‌پردازد (خاندوالا، 1997).

دیدگاه دانش محور بر اهمیت استنباط فرآیندهایی تأکید می کند که سازمان ها از طریق آنها دانش فردی اعضا خود را به کار می برد (گرانث، 1996). ساختار بر فرآیندهای مدیریت دانش به واسطه ی تشکیل الگوها و فرکانس های برقراری ارتباط در میان اعضا سازمانی، تأکید بر موقعیت های تصمیم گیری و تأثیرات و کارایی اجزای ایده های جدید اثر می گذارد. مدیریت دانش دارای تأثیر ساختاری بر تأثیرات سازمانی است به این دلیل که دانش سازماندهی می شود و فعالیت های مدیریت دانش هماهنگ می شوند و روندهای مدیریت دانش و آگاهی در فرآیندهای کاری تأثیرگذار بر کارایی اجرای روند سازمانی مطرح می شوند. ساختار در این زمان بر روند سازمانی از طریق کانال های مدیریت دانش اثر می گذارد و عملکردهای سازمانی به ویژه فرآیندهای معمولی، امور و سیستم هایی را به دلیل کاربرد اولیه ی مدیریت دانش فعال تحت تأثیر قرار می دهد.

بالتازارد و همکاران در آمریکا در پژوهشی عنوان داشت هاند که وجود رویه ها و ساختارهای مشخص و منعطف و تشکیل تیمهای کاری میتواند میزان رغبت برای یادگیری سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش را افزایش دهد (Balthazard, 2004).

### 5-3-6) رابطه پیچیدگی و انتقال دانش

فرضیه ششم: بین پیچیدگی و انتقال دانش در مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران رابطه وجود دارد.

چون سطح معنی داری کوچکتر از 0/05 است، بنابراین فرض  $H_0$  رد می شود و فرض  $H_1$  تائید می شود. بنابراین رابطه معنی داری میان، بین پیچیدگی و انتقال دانش وجود دارد. همبستگی میان بین پیچیدگی و انتقال دانش 0/233 است و ضریب تعیین 0/54 به دست آمده است که نشان می دهد 6 درصد از انتقال دانش، به پیچیدگی مربوط می شود. چون این مقدار درجه آزادی را در بر نمیگیرد، لذا از ضریب تعیین تعدیل شده استفاده می شود که آن نیز برابر با 4 درصد است. از آنجا که مقدار ضریب دوربین-واتسون 1/948 به دست آمده است که به 1/5 نزدیک است، بنابراین استقلال متغیر-ها را نتیجه می گیریم.

آستین و همکاران (2008) در تحقیق خود مدیریت دانش را در جامعه ی کنونی دارای نقش حساسی در مدیریت سازمان ها در جهت رسیدن به موفقیت دانسته اند. ایشان در تحقیق خود با بررسی جامع ادبیات مدیریت دانش، شش استراتژی را بر اساس پیچیدگی ساختار سازمانی مشخص نموده اند که همراه با مدیریت دانش در موفقیت سازمان های خدمات انسانی مؤثر می باشند.

گلدمن و همکاران (2008) در تحقیق خود پیچیدگی ساختار را حفظ و انتقال مدیریت دانش در مراکز درمانی آمریکا مطرح نموده اند. این گروه قواعد مدیریت دانش منطقی را در جهت حمایت از چرخه ی حیات دانش الزامی دانست هاند.

ولف (1995)، در طی تحقیقی نشان داد که متغیرهای پیچیدگی و متغیرهای سازمانی از قبیل تکنولوژی، ساختار و استراتژی محیطی بر انتقال دانش، نوآوری و خلاقیت سازمان تأثیر می گذارند. که از این سه دسته، متغیرهای سازمانی بیشترین نقش را در توان خلاقیت و نوآوری سازمان ها گزارش شده اند.

پیچیدگی، مشکلات کنترل و هماهنگی را کاهش می دهد و سازمان برای حفظ موقعیت خود در مقابل

رقبا، باید نوآوری را افزایش دهد. پیچیدگی حاصل عدم اطمینان محیطی است. پیچیدگی ساختاری می‌تواند واکنشی به پیچیدگی تصور شده از محیط یا نتیجه تفکیک در هسته فنی باشد. البته اندازه سازمان عامل اصلی در پیچیدگی سازمان است (دانایی فرد، 1385، ص 268). بنابه گفته بروکس مدیریت دانش، برای نظام‌های پایدار و مطمئن، به سازمان یکپارچه‌ای معطوف است که می‌تواند در مرکز ارزش‌های محوری خود، مرزهای عمودی، افقی، خارجی و جغرافیایی خویش را مدیریت کند و باتوسل به اعتماد، به هم متصل سازد (ناطق، 1385، ص 30)

## 4-5) نتیجه گیری کلی

از تحقیقاتی که به طور غیر مستقیم با این فرضیه در ارتباط باشند می‌توان به تحقیقاتی که توسط ابراهیمی نسب (1379)، صلواتی (1378)، فخریان (1381)، رضا زاده (1382)، علیرضا امیدی (1385)، منوچهر عباسی (1382) و رحیمی فیل آبادی (1383) انجام شده، اشاره نمود. آن‌ها در تحقیقات خود بر اهمیت ابعاد ساختار سازمانی جهت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان تاکید داشته اند.

مالهوترا و سگارز (2001) در بررسی اثر بخشی مدیریت دانش از دیدگاه قابلیت‌های سازمانی می‌گویند زیرساخت‌های دانش از قبیل فن‌آوری، ساختارهای فرایند کسب، تبدیل، به‌کارگیری و نگهداری دانش هستند (لثوویو 2010، 3). به تحقیقی در 431 موسسه آمریکایی و اروپایی نشان می‌دهد که مقاومت در مقابل ایجاد مدیریت دانش علل مختلفی دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به فقدان فرهنگ تصویری جمعی در سازمان، محدودیت فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، نبود سیستم انگیزشی و محیط‌کاری اشاره کرد (افرازه، 1386، ص 142). این تحقیق می‌گوید در 25 درصد ساختار سازمانی نامناسب، مانع اصلی در استقرار مدیریت دانش است. بنابراین تغییرات و مداوم محیطی، پرداختن به امر مدیریت دانش را الزامی می‌سازد و از سویی دیگر، بدون ساختاری مناسب که از این فرایند حمایت کند، استقرار مدیریت دانش، امکان‌پذیر نیست.

محیط‌پویا، پیچیده و تحولات گسترده به‌خصوص در زمینه فن‌آوری اطلاعات، تغییرات در ساختارهای سازمانی را اجتناب ناپذیر ساخته است. برای پاسخ‌گویی و تطبیق با نیازهای محیطی شکل جدید سازمانی به وجود آمده‌اند تا ضمن تقویت هماهنگی افقی و ایجاد فرایندهای زمانی ساده، موجبات رضایت مشتریان داخلی و خارجی را فراهم سازند. در حقیقت، ساختارهای عمودی سازمان‌ها، تقریباً کار حرفه‌ای و تخصصی را بغرنج و ناکارآمدتر می‌سازند. ساختارهای عمودی که از بقایای عصر صنعتی محسوب می‌شوند، برای کار حرفه‌ای، کاملاً مناسب هستند. هرچند متخصصان به طور افقی در سراسر سازمان با یکدیگر همکاری می‌کنند، الزام در قرار گرفتن در ساختارهای عمودی موجود، یعنی فرایندی فکر کردن و لی وظیفه ای عمل کردن آنان را وادار می‌سازد تا برای یافتن دانش و همکاران مناسب و به دست آوردن همکاری و مساعدت آنان با ارتباطات ضعیف در سازمان به جستجو بپردازند. این به منظور ارتقای بهره‌وری دانش‌گران متخصص، سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ باید طور محتوایی و بنیادی، ساختارهای سازمانی خود را تغییر دهند (قدیمی و همکاران 1384).

به طور کلی نتایج بدست آمده نشان دهنده ی ارتباط بین این ساختار سازمانی و مدیریت دانش می باشد. بنابراین برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش باید به اداره به عنوان يك كل نگاه کرد و همه این عوامل

را مورد توجه قرار داده و وضعیت آن ها را شناسایی و تحلیل نمود. اگر چه تکنولوژی نقش مهمی در توسعه و تسهیم دانش بر عهده دارد، بدون توجه به ساختار سازمانی و وجود ارتباط، افراد به خلق و تسهیم دانش تشویق نمی شوند. تکنولوژی به تنهایی قادر به تسهیل خلق دانش نبوده مگر اینکه ادارات نسبت به توسعه زیر ساخت های تکنولوژیکی، اطلاعاتی و ارتباطی و نیز آموزش کارکنان در این زمینه اقدام نماید. انتقال دانش مستلزم این است که افراد و گروه ها تمایل داشته باشند که با هم کار کنند و در راستای منافع متقابل، دانشی را که در اختیار دارند با یکدیگر تسهیم نمایند. این امر روی نخواهد داد مگر اینکه کارکنان ادارات، سطح بالایی از رفتار همکارانه داشته باشند. هر چند این ادارات، بروکراتیک و دولتی هستند، اما باید توجه داشت که شیوه های کنترلی و نظارتی شدید و ساختارهای رسمی مانع ارائه و ترویج ایده ها و اندیشه های جدید و در نتیجه مانع خلق و انتقال دانش می شوند. از این رو افزایش آزادی عمل و انعطاف پذیری ساختار سازمان، تا جایی که در انجام امور اختلال ایجاد نکند نیز به خلق و انتقال بیشتر دانش کمک خواهد نمود.

مسئله دیگری که سازمان ورزش شهرداری تهران با آن مواجه خواهند بود، نحوه ثبت و نگهداری دانش و تجربیات مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی سازمان ورزش شهرداری تهران است. همانطور که آمارها نشان می دهد نسبت تقریباً زیادی از کارکنان دارای سابقه خدمت بالای 10 سال بوده و آمار قابل توجهی از پرسنل کارشناس و مدیر در شرف بازنشستگی هستند. حاصل سال ها خدمت این افراد در اداره دانش و تجربه ای است که با خروج آن ها، از دست خواهد رفت. لذا سازمان ورزش شهرداری تهران باید استراتژی مشخصی را برای مستندسازی و نگهداری دانش این افراد و سایر کارکنان در پیش بگیرند. به نحوی که همه مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی بتوانند به این دانش دسترسی داشته و از آن استفاده نمایند.

لذا ایجاد و توسعه پایگاه اطلاعات و دانش و توسعه شیوه های مؤثر و کارآمد برای جمع آوری اطلاعات و دانش، مقوله ی مهمی در استراتژی مدیریت دانش سازمان خواهد بود. از آنجا که یک اداره ی عمومی برای تأمین منافع اجتماعی تأسیس می شود، مدیران ستادی و مدیران مجموعه های ورزشی آن باید دانش پذیر باشند تا بتوانند نیازهای عامه را برآورده سازند. پر واضح است که مدیریت دانش مزایایی بسیار زیادی برای سازمان ورزش شهرداری تهران به همراه خواهد داشت. علاوه بر بهبود کیفیت کاری، برخورداری از اطلاعات به روز و بهبود تصمیم گیری، مدیریت دانش به سازمان ورزش شهرداری تهران کمک می کند تا بهتر بتوانند به نیازهای مراجعه کنندگان پاسخ دهند. لذا لازم است سازمان ورزش شهرداری تهران برنامه جامع و فراگیری در زمینه ی مدیریت دانش داشته باشند و همه عوامل سازمانی مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش را مدنظر قرار دهند.

## 5-5) پیشنهادات

### 5-5-1) پیشنهاد ها بر اساس یافته های تحقیق:

فرضیه اول:

با توجه به نتایج فرضیه اول پیشنهاد می گردد تا سرمایه گذاری بیشتری در زمینه زیر ساخت مناسب



سازمان ورزش شهرداری تهران صورت پذیرفته و با ارائه آموز شهای متنوع و مداوم ضمن خدمت و تعلیم و آموزش فن آوری های جدید اطلاعاتی در همه سطوح (کارشناسان، مدیران و کارکنان ادارات) و نهادینه کردن و اقدامات بنیادی برای اجرا و توسعه ی فن آوری های اطلاعاتی گام مؤثری برای خلق و انتقال بهین هی دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران برداشته شود.

با توجه به این نتیجه ی تحقیق که ساختار سازمانی رابطه ی مثبت و معنی داری با خلق و انتقال دانش داشته است، مدیران بایستی با تسهیل شرایط ارتباطی موجب خود جوشی، تجربه و آزادی بیان گردیده که اینها به عنوان مایه حیات خلق و انتقال دانش محسوب می شوند.

#### فرضیه دوم:

نتایج بدست آمده نشان می دهد که بین رسمیت و انتقال دانش رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد. بدین معنا که با افزایش رسمیت در سازمان ورزش شهرداری تهران میزان انتقال دانش در این ادارات نیز افزایش پیدا می کند و همچنین با افزایش میزان انتقال دانش، میزان رسمیت نیز افزایش پیدا می کند. این نتیجه تأیید می کند که مدیریت دانش شامل یک فرایند است و فعالیت های موجود در این فرایند به یکدیگر وابسته و مرتبط می باشند. بنابراین موفقیت استراتژی مدیریت دانش مستلزم توجه همه جانبه به تمامی الزامات و شرایط مورد نیاز برای اکتساب، خلق و بکارگیری و انتقال دانش می باشد.

هر چند در این تحقیق رسمیت با خلق دانش رابطه مثبت و معنی داری دارد ولی در سازمان های بارسمیت بالا، قوانین و رویه های وجود دارد که از خود انگیزگی و انعطاف پذیری مورد نیاز برای نوآوری درونی، جلوگیری می کند. استانداردسازی ممکن است رفتارهای جایگزین و متنوع افراد را از بین ببرد، در حالی که خلق دانش، نیازمند وجود تنوع است. هنگامی که مسایل پیش بینی نشده روبه افزایش باشد سازمان ها باید در ساختارها و فرایندهای خود، تنوع ایجاد کنند. رسمیت سبب کاهش نوآوری می شود و کاهش رسمیت تنوع ایده ها و رفتارهای جدید، انسجام بین فردی و انعطاف پذیری را تشویق می کند. خلق دانش، نیازمند انعطاف پذیری است. انعطاف پذیری، نتیجه کاهش رسمیت در سازمان است. در نتیجه، کاهش رسمیت در سازمان (و در نتیجه افزایش انعطاف پذیری) موجب موفقیت مدیریت دانش در سازمان می شود.

#### فرضیه سوم:

این نتیجه نشان می دهند که تمرکز در موفقیت مدیریت دانش در سازمان از نقش کلیدی برخوردار است و باید به عنوان ابزار مؤثر جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال و اشاعه دانش مورد توجه قرار گیرد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین تمرکز مورد استفاده در سازمان ورزش شهرداری تهران با خلق و انتقال دانش خیلی زیاد نشان داده شده است، به نظر می رسد تمرکز گرایی به گونه ای زیر ساخت های مناسب در سازمان را پدید می آورد که شرایطی را فراهم سازد که بتوانند نقش مؤثری در خلق و انتقال دانش ایفا کنند.

#### فرضیه چهارم:

با عنایت به اینکه رابطه رسمیت و تمرکز با مدیریت دانش معنادار و مثبت بوده است، پیشنهاد می شود که مدیران و مسئولان عالی سازمان با تجدید نظر در قوانین و آیین نامه ها و همچنین با تشکیل تیم های کاری دارای اختیار و قدرت تصمیم گیری بالا، موجبات افزایش رسمیت و تمرکز را ایجاد نمایند. به منظور تشویق پرسنل برای مشارکت در تصمیم گیری و فعالیتهای تیمی نیز لازم است اشتباهات کوچک را

تحميل نموده و با ارائه و برگزاری جلسات آموزشی برای کارکنان جوانتر و کم تجربه سازمان، آن ها را برای پذیرش مسئولیت آماده نمود و در عین حال رسمیت سازمان جلسات را نیز حفظ نمود.

فرضیه پنجم:

از آنجا که رابطه ی معنی دار و مستقیمی بین پیچیدگی با خلق و انتقال دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران وجود دارد، برای افزایش خلق و انتقال دانش باید دانش و اطلاعاتی که در سازمان وجود دارد، بدون محدودیت در اختیار کارمندان قرار گیرد (به جز مدارك و اسناد محرمانه). جریان ارتباطات در سازمان باید به گونه ای باشد که کارکنان به دانش و اطلاعاتی که نیاز دارند، دسترسی داشته باشند. مدیریت باید نسبت به بهبود مستمر این مسئله توجه داشته باشد تا خلق و انتقال دانش در ادارات مذکور بتواند به راحتی صورت گیرد و همچنین علاوخ بر آن ساختار سازمانی سازمان ورزش شهرداری تهران باید دارای پیچیدگی های لازم برای توانمند سازی مدیریت دانش گردد.

فرضیه ششم:

از آنجا که نتایج نشان می دهد میان رسمیت و پیچیدگی و انتقال و خلق دانش رابطه مثبت وجود دارد، پیشنهاد می شود که با ارائه آموزش های داخلی کافی در زمینه رایانه و نرم افزار های آن، وجود کارگاه های آموزشی مستمر در این حیطه در ارتباط با علوم ورزشی، کارکنان را در خلق و انتقال دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران مساعدت نماید. از این رو مدیران تبدنی جهت خلق و انتقال دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران بایستی با سرمایه گذاری مستمر در زمینه شناخت در نتیجه موفقیت مدیریت دانش در سازمان خود گام بردارند.

فصل ششم

# منابع و مآخذ

### منابع فارسی:

- 1- ابوترابی، مجتبی و همکاران(1386)، ارتباط ساختار سازمانی با مدیریت دانش کارکنان ادارات تربیت بدنی خراسان جنوبی، پنجمین همایش دانشجویی تربیت بدنی و علوم ورزشی، آذر 86 دانشگاه مازندران
- 2- امید، علی(1385)، بررسی ارتباط ساختار سازمانی و خلاقیت سازمانی مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه تهران
- 3- حمیدی، کورش(1386)، مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، انتشارات دایره سفید، بهمن ماه 86
- 4- خالقی ، فرهاد(1376)، بررسی وضعیت تمرکز و عدم تمرکز در ساختار تصمیم گیری و تاثیر آن بر بهره وری عملکرد مدیران وزارت جهاد و سازندگی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران
- 5- خلیفه سلطانی، مرضیه(1386)، بررسی ارتباط ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور
- 6- دارمی، هادی(1386)، بررسی عوامل موثر در موفقیت مدیریت دانش در سازمانهای پروژه ای، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- 7- داودی، بابک(1380)، بررسی ساختار سازمانی فدراسیون فوتبال و ارائه الگوی بهینه، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه تهران
- 8- دسلر، گری(1367)، مبانی مدیریت ، ترجمه داود مدنی ، پیشبرد ، تهران

- 9- دف، ریچارد ال (1377)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی
- 10- رابینز، استیفن، پی (1378)، مبانی مدیریت، ترجمه محمد اعرابی، حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد، دفتر پژوهشهای فرهنگی
- 11- رابینز، استیفن، پی (1380)، مدیریت رفتار سازمانی، جلد دوم، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، انتشارات تجارت، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، چاپ اول
- 12- رابینز، استیفن، پی (1381)، تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفار
- 13- رضائیان، علی (1380)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت
- 14- سازمان تربیت بدنی کشور (1383)، سند تفصیلی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور (منابع مالی)، تهران، انتشارات سیب سبز
- 15- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه (1377)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه، تهران
- 16- صلواتی، عادل (1378)، بررسی و تجزیه و تحلیل اثرات رفتار سازمانی بر روی خلاقیت و نوآوری سازمانی در سطح سازمانهای عمومی استان کردستان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی
- 17- عدلی، فریبا (1384)، مدیریت دانش حرکت به فرا سوی دانش، انتشارات فراشناختی اندیشه، تهران
- 18- عسگری، ناصر (1384)، بررسی رابطه عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، تکنولوژی) وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- 19- گودرزی، محمود. ابوترابی، مجتبی (1386)، ارتباط فناوری اطلاعات و ارتباطات با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی، ششمین همایش بین المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، اسفند 86 دانشگاه کیش
- 20- محمدی، کاوه (1385)، سنجش آمادگی سازمان برای مدیریت دانش از طریق طراحی یک مدل مفهومی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- 21- مینتزربرگ، هنری، سازماندهی، پنج الگوی کار ساز، ترجمه ابوالحسن فقیهی و حسن وزیری سابق، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، 1371
- 22- نظری کمیشانی، حمید (1384)، رابطه بین ساختار با مدیریت مشارکتی در گروه صنعتی فارس، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران
- 23- همتی نژاد، مهرعلی (1375)، بررسی و مقایسه ساختار تشکیلاتی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران و چند کشور جهان جهت ارائه الگوی تصمیم گیری مناسب
- 24- اخوان و همکاران (1389) توسعه فرآیندهای مبتنی بر عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش، 101- فصلنامه علمی-پژوهشی-سیاست علم و فناوری، سال سوم، شماره 2، ص 113

- 25- اخوان ، پیمان و باقری ، روح اله ( 1389 ) مدیریت دانش از ایده تا عمل ، چاپ دوم ، تهران ، انتشارات آتی نگر.
- 26- امیرخانی ،امیرحسین و عالی ، سلماز و عسکری ، فروغ (1389) نگاهی به مدیریت دانش و
- 27- عوامل موثر بر آن، ماهنامه ارتباط علمی ال میر ولانگدون م(1383) نسل چهارم تحقیق و توسعه مدیریت دانش در برنامه ریزی منابع . 11- صفحات 8, IT بنگاه برای موفقیت پروژه، اولین کنفرانس
- 28- بهتری نژاد،الهام ( 1390 ) مطالعه نقش مولفه های راهبردی و تاکتیکی مدیریت دانش بر هوش سازمانی ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه سیستان و بلوچستان .
- 29- جعفری ، مصطفی و اخوان ، پیمان ، طراحی مدل مفهومی مدیریت دانش با تاکید بر عوامل
- 30- کلیدی موفقیت ، فصلنامه اطلاع رسانی - آموزشی و پژوهشی مدیریت فردا ، سال سوم ، شماره 13، . 23- و 14 ، ص 32
- 31- حسن زاده ، محمد ( 1388 ) بررسی عوامل زیرساختی مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی 28- ایران ، دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار ، سال شانزدهم ، شماره 35 ، ص 11
- 32- سرلک، محمدعلی و مقدسان، محمدحسین و روستایی، محمد ( 1389 ) فناوری اطلاعات تسهیلکنندهای برای ارتقاء مهارتهای سازمان
- 33- شفیع زاده،حمید( 1386 ) مدیریت دانش ؛ نظریهها، فناوریها و رویکردها ، رشد فناوری ، شماره 13 ، ص 38
- 34- لیوویتیز، ترجمه سید ناصر علوی ( 1387 ) مدیریت دانش،آموختن از مهندسی دانش. انتشارات، دانشگاه شهید باهنر کرمان

#### منابع لاتین:

- 1- Alavi M. and Leidner, D.E(2001), Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterl*, Vol:25 No:1 pp:107-136
- 2- Alavi, M. Kayworth, T.R Leidner, D.E(2005) Empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, Vol:22 No:3 Pp:191-224
- 3- Ambrosini, V and Bowman, C(2002), Mapping successful organizational routines, Mapping strategic knowledge, A.S.Huff and M.jenkins, eds, sage.london
- 4- Bozbura F.T(2007), Knowledge management practices in turkiss SME. *Journal of interprise information management* Vol:20 No:2 Pp:209-221
- 5- Catherine L. Wang and Pervize K. Ahmad(2003) Structure and structural dimension of knowledge-based organizations , Vol:7 No:1 Pp:51-62

- 6- Chang Lee, K. Lee S. and Won Kang, I(2005), measuring knowledge management performance, *Information Management*. Vol:42 No:3 pp:469–482
- 7- Checkland, P(1999), Systems thinking, systems practice: Includes a 30-year retrospective, John Wiley and Sons, UK.
- 8- Davenport, H.T and Prusak, L(2000), Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA
- 9- Domingos, P(2002), Machine learning, handbook of data mining and knowledge discovery, W.klosgen and j.M.Zytkow, eds, oxford university press, oxford
- 10- Edwards, J.S. Aurum, A. *et al*(2003), Managing software engineers and their knowledge. In: *Managing software engineering knowledge*, Springer, Berlin pp:5–27
- 11- Giesler, E(2007), A typology of knowledge management: strategic groups and role behavior in organizations *Journal of Knowledge Management* . Vol: 11 No: 2 Pp: 84-98
- 12- Gordon, J.R. (2002), Organizational Behaviour: A Diagnostic Approach, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- 13- 36. Grant, R.M. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol:17 No:10 pp:109-22.
- 14- Gray, J.A.M(1998), Where's the chief knowledge officer? *British Medical Journal*, Vol. 317 No. 7162, pp. 832-40.
- 15- Hagyie, K. Kingeston, J(2003), Choosing your knowledge management strategy. [www.tlinc.com](http://www.tlinc.com)
- 16- Hariharan ,Arun (2002) knowledge management ,A strategic tool.
- 17- [www.tlinc.com](http://www.tlinc.com)
- 18- Heinrichs, J. and Lim, J(2005), Model for organizational knowledge creation and strategic use of information, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol:56 No:6 pp:620-31
- 19- Holsapple, C. and Jones, K. (2005), Exploring secondary activities of the knowledge chain, *Knowledge and Process Management*, Vol:12 No:1 pp:3-31
- 20- Hoyt, B(2004), The knowledge management opportunity. [www.KMnews.com](http://www.KMnews.com)
- 21- Hung, C.Y, et al(2005), Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. *Industrial management and data systems* Vol:105 No:4 Pp:164-183
- 22- 44. Hunter, J.D(2002), Improving organizational performance through the use of effective elements of organizational. Vol:15 pp:12-21
- 23- Jashapara(2004)Knowledge management :An integration Approach, prentice hall
- 24- Jennex.M.E Olfman.L(2004) Assessing knowledge management success models. Proceeding of the 37<sup>th</sup> how an interuactuale conference of system sciences.
- 25- Jennex, M.E. and Zakharova, I(2005), Knowledge management critical success factors, available at: [www.management.com.au/strategy/str110.html](http://www.management.com.au/strategy/str110.html)
- 26- John Van Beveren (2003) does health care for knowledge management? *Journal of knowledge management*, Vol:7 No:1, Pp:90-95, issn1367- 3270
- 27- Jones, M. C. Cline, M., & Ryan, S. (2006) Exploring knowledge sharing in ERP implementation: An organizational culture framework. *Decision Support Systems*, Vol:41 No:2 Pp:411–434.

- 28- Joshi, K. D. Sarker, S. Sarker, S(2007), Knowledge transfer within information systems development teams: Examining the role of knowledge source attributes. *Decision Support Systems*, Vol:43 No:2 Pp:322–335
- 29- Kamimaeda, N. Izumi, N. Hasida, K(2007) Evaluation of participants' contributions in knowledgecreation based on semanticauthoring, *The Learning Organization*.Vol:14 No:3 pp:263-280, Emerald Group Publishing Limited [www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm](http://www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm)
- 30- Kankanhalli, A. and Tan, B(2004), A review of metrics for knowledge management systems and knowledge management initiatives, in Sprague, R.H. Jr (Ed.), *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on Systems Science*, Big Island, HI, January, IEEE, Los Alamitos, CA
- 31- Kucza, T. Nättinen, M. and Parviainen P(2001), Improving knowledge management in software reuse process, *Third international conference on product focused software process improvement. Kaiserslautern Germany, Lecture Notes in Computer Science* Vol:21 No:8 Springer, Berlin Pp:141–152.
- 32- Lee, H. and Choi, B(2003), Knowledge management enablers, process and organizational performance: An integrative view and empirical examination, *Journa of knowledge management information systems*, Vol:20 No:1
- 33- Liebowitz, J. Ayyavoo N, Nguyen, H. Carran, D. Simien, J(2007), Cross generational knowledge flows in edge organizations. *Industrial Management and Data Systems*, Vol:107 No:8 Pp:1123–1153
- 34- Lin, C. Tseng, S-M (2005), The implementation gaps for the knowledge management system *Industrial Management & Data Systems* Vol:105 No:2 Pp:208-222 Emerald Group Publishing Limited
- 35- Loudon, K.C, and loudon, J.P(2000) *Management information system, organization and technology in networked interprise*, prentice-hall, upper saddle rivwr, NJ
- 36- Macintosh, A(1999), knowledge asset management. [www.aiai.ed.as.uk](http://www.aiai.ed.as.uk)
- 37- Malhotra ,Y (2005), Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance'' Vol.9, NO.1, pp.7-28, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270 .JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT
- 38- 60. Marina d.P(2007), Knowledge management: what makes complex implementations successful? *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*. VOL;11 NO:2 Pp:91-101, Emerald Group Publishing Limited,
- 39- McElroy, M.W(2000), The new knowledge management. *Knowledge and innovation, Journal of the KMCI* , pp.43–67
- 40- Meehan, B. and Richardson, R(2002), Identification of software process knowledge management, *Software Process Improvement and Practice* pp. 47–55
- 41- Miles, R.E, Snow, C.C(1994), *Fit, failure and the hall of fame: how companies succeed or failure*, the free press, NY.
- 42- Myrtle Beach, D.A(2003), The instructional use of learning objects blooming on, in agency for institutional technology and the association for communications and technology in knowledge management, Pp:59-68
- 43- Nekane Aramburu, Josune Sa´enz and Olga Rivera(2006)*Fostering innovation and knowledge creation: the role of management context*, Vol:10 No:3 Pp:157-168



- 44- Newmen ,Brion. Connrod, W. Kurt(1999), A framework for characterizing knowledge management methods. Theory paper KM-forum.org
- 45- Nissen, M.E(2002), An extended model of knowledge-flow dynamics, *Communications of the Association for Information Systems* Pp:251–266
- 46- Nonaka, I. Toyama, R. and Byosiére, P(2003) A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge
- 47- 69. Oliver, S. Reddy Kandadi, K(2006) How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT j Vol:10 No:4 Pp:6-24, Emerald Group Publishing Limited
- 48- Pan, S.L. Newell, S. Huang, J. Galliers, R.D(2007), Overcoming knowledge management challenges during ERP implementation: The need to integrate and share different types of knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol:58 No:3 Pp:404–419
- 49- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, London.
- 50- PWC (2001) Estudio sobre la situació n actual las perspectivas de la Gestio n del concimiento. Del copital intelectual (in spanish), pricewaterhouse coopers, Madrid available, [www.pwsglobal.com/es/esp/ins-sol/estodio-GC-PWC-pdf](http://www.pwsglobal.com/es/esp/ins-sol/estodio-GC-PWC-pdf)(accessed 1 0000December 2006)
- 51- Qureshi, S. Hlupic V. and Briggs, R.O(2004), On the convergence of knowledge management and groupware, *10th International Workshop on Groupware (San Carlos, Costa Rica, Lecture Notes in Computer Science* Vol:3198, Springer, Berlin. Pp:25–33
- 52- Rastogi, P.N. (2000), Knowledge management and intellectual capital: the new virtuous reality of competitiveness, *Human Systems Management*, Vol: 19 No. 4, pp. 39-49
- 53- Robey, D. Ross, J.W. Boudreau, M.C(2002), Learning to implement enterprise systems: An exploratory study of the dialectics of change. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 17–46
- 54- 76. Rowely, J(1999), What is knowledge management, *library management*, Vol:20 No:8
- 55- Rubenstein, A.H. and Geisler, E(2003), *Installing and Managing Workable Knowledge Management Systems*, Praeger Publishers, Westport, CT.
- 56- Ruikar, K. Anumba.G.J, Carrillo.P.M(2005) VERDICT, An-readiness assessment application for construction companies. *Automation in construction* Article in press
- 57- Rumizen, M.C(2002), *The Complete Idiot’s Guide to Knowledge Management*, CWL Publishing, Madison, WI.
- 58- Rus I. and Lindvall, M(2002), Knowledge management in software engineering, *IEEE Software* **19** (3), pp. 26–38
- 59- Skyrme, D.J(1999), *Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise*, Butter worth Heinemann, Oxford
- 60- Spiegler ,Israel(2000) knowledge management, A new idea or a recycled concept ?*Communications of the association for information systems*. Volum3 .article 14 June
- 61- Susana L,P et all(2004), managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of knowledge management* Vol:8 No: 6 PP:93-104
- 62- Syed-Ikhsan S.O.S, Fytton .R(2004) Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of

- knowledge transfer Journal: Journal of Knowledge Management. Vol : 8 No: 2 Pp: 95 – 111
- 63- Theresa L. Jefferson(2006), Taking it personally: personal knowledge management , Journal: VINE, Volume: 36 Issue: 1 Page: 35 – 37
  - 64- Teresa L. Ju, Chia-Ying Li, Tien-Shiang(2006), A contingency model for knowledge management capability and innovation .Journal: Industrial Management & Data Systems Volume: 106 Issue: 6 Page: 855 – 877
  - Tiwana, A(2000), The knowledge management toolkit: practical techniques for building a knowledge management system, Prentice Hall, USA
  - 65- Wang. K.Y and Aspinwall, E( 2005) An empirical study of the important factors for knowledge management adoption in the SME sector. Journal of knowledge management .Vol:9 No:3 Pp:64-82
  - 66- Wang, T. & Chang, T(2007) Forecasting the probability of successful knowledge management by consistent fuzzy preference relations. Expert Systems with Applications, 32(3), 801–813.
  - 67- Wang, E., Klein, G., & Jiang, J. J(2007) IT support in manufacturing firms for a knowledge management dynamic capability link to performance. International Journal of Production Research, 45(11), 2419–2434
  - 68- Ward, J. and Aurum(2004), A Knowledge management in software engineering—describing the process,*15th Australian software engineering conference (ASWEC 2004). Melbourne*, IEEE Computer Society Press, Australia pp. 137–146
  - 69- Wiig, K.M(2002), Knowledge management in public administration, Journal Knowledge management,6(3)224-390
  - 70- William R. et all(2006), Knowledge Management and Organizational Learning ,Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA 15260
  - 71- Wu, W-W. Lee Y.T(2007) Selecting knowledge management strategies by using analytic network process.Expert system with applications. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), Vol : 32 Pp: 841-847
  - 72- Xiogiannis, G. Glykas, M. and Staikouras, C(2004), Fuzzy cognitive maps as a back end to knowledge-based systems in geographically dispersed financial organizations'', Knowledge and Process Management, Vol. 11 No. 2, pp. 137-54.
  - 73- Arbab Shirani B. The elements necessary to create knowledge and the methods of measurement in engineering organizations [Ph.D. Thesis]. Tehran: Tehran University, School of Management and
  - 74- Accounting; 2002. [Persian]
  - 75- Balthazard P. Organizational culture and knowledge management success: assessing thebehavior-performance continuum. Journal of Knowledge Management 2004; 38(61): 8-21.
  - 76- Syed-Ikhsan SOS, Rowland F. Knowledge Management In A Public Organization: A Study OnRelationship Between Organizational Elements And The Performance Of Knowledge Transfer. Journal
  - 77- of Knowledge Management 2004; 38(60): 95-111.
  - 78- Zarraga- Oberty C. Petra D. Work teams to favor knowledge management. Journal of EuropeanBusiness Review 2006; 18(1): 60- 76.

- 79- Joshi KD, Sarker S. Knowledge transfer within information systems development teams. Examining the role of knowledge source attributes. *Decision Support Systems* 2007; 43(2):322-335.
- 80- Bhatt G.D. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 31-39 .
- 81- Chen, Chung-Jen; Huang, jing-Wen; (2007), "How organizational climate and structure affect knowledge management", *Journal of Information management*.
- 82- Cortes, Enrique claver ; Soez, patrocínio Zaragoza (2007), "Organizational structure features supporting knowledge management processes", *Journal of knowledge management*.
- 83- Dave Bhargav; Koskela Lauri (2009), "Collaborative knowledge management-A construction case study", *Automation in construction*.
- 84- Fry, louis w. And John w. Slocum. (1984), "Technology, structure and work group Effectiveness ", *Academy of management journal* .
- 85- Huang, Hsiao-Tzu; Chen, chuen-ung (2009)," Emergingorganizationalstructure for knowledge-oriented team work using genetic algorithm", *Expert System with Applications*.
- 86- Liao, Shu- Hsien; Wu Chi- chuan (2010), "System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation", *Expert Systems with Applications*.
- 87- Rademakers, M. (2005), "Corporate universities: Driving force of knowledge innovation", *Journal of Workplace Learning*, Sabri, hala (2005), "Knowledge Management in Its Context", *International journal of knowledge managemen*.
- 88- Soonhee Kim, Hyangsoo Lee (2004), "Organizational Factors Affecting Knowledge Sharing Capabilities in E-Government: An Empirical Study", *Digital Government Society of North America*.
- 89- Chen, Chung-Jen; Huang, jing-Wen; (2007), "How organizational climate and structure affect knowledge management", *Journal of Information management*.
- 90- Cortes, Enrique claver; Soez, patrocínio Zaragoza (2007), "Organizational structure features supporting knowledge management processes", *Journal of knowledge management*.
- 91- Dave Bhargav; Koskela Lauri (2009), "Collaborative knowledge management-A construction case study", *Automation in construction*.
- 92- Fry, louis w. And John w. Slocum. (1984), "Technology, structure and work group effectiveness ", *Academy of management journal* .
- 93- Huang,Hsiao-Tzu;Chen,chuen-lung(2009),"Emergingorganizationalstructure for knowledge-oriented team work using genetic algorithm", *Expert System with Applications*.
- 94- Liao, Shu- Hsien; Wu Chi- chuan (2010), "System perspective of knowledge management, rganizational learning, and organizational innovation", *Expert Systems with Applications*.
- 95- Rademakers, M. (2005), "Corporate universities: Driving force of knowledge innovation", *Journal of Workplace Learning*, Sabri, hala (2005), "Knowledge Management in Its Context", *International journal of knowledge managemen*.

- 96- Soonhee Kim, Hyangsoo Lee (2004), "Organizational Factors Affecting Knowledge Sharing Capabilities in E-Government: An Empirical Study", Digital Government Society of North America.

## **Abstract**

**Introduction:** In information era, knowledge is becoming a crucial organizational resource that provides competitive advantage and giving rise to knowledge management initiatives. Many organizations have collected and stored large amount of data. However, they are unable to discover valuable information hidden in the data by transforming these data into valuable and useful knowledge. Managing knowledge resources can be a challenge. Applying knowledge management needs special organizational structure so that different aspects of it can be freely available for employee. Three key components of organizational structures are formalization, centralization, and complexity that their relationship with knowledge management will be evaluated in this study.

**Methods:** Participants were 103 managers engaged in sports organization of Tehran municipality, chosen by random, who were asked to fill a modified standard questionnaire of knowledge management and organizational structure. Data were evaluated by SPSS<sub>21</sub> and hypotheses were assessed by Pearson's correlation coefficient.

**Results:** this study indicates that as a result of high formalization and centralization, knowledge management index isn't so efficient. Also there is a significant relationship between variables of organizational structure and 2 variables of knowledge management (knowledge creation and knowledge transfer) in the way that Pearson's correlation coefficient between creation and knowledge transfer with centralization is negative (-0.617 and -0.605 respectively).

**Conclusion:** In this knowledge based organization the knowledge sharing is considered as vital and organizational structure should be changed in a way that formalization and centralization decrease. As the study for future it is suggested to have a quantitative research according to the developed framework.



**ISLAMIC AZAD UNIVERSITY**  
**Central Tehran Branch**

**Faculty of Management-Department of Governmental Management**  
**"M . A " Thesis**

**On: “Organizations and Methods”**

**Subject:**  
**Relationship Between Organizational structure and Knowledge Management**  
**(Case Study: Tehran municipality)**

**Supervisor:**

**By:**

**Summer 2015**