

## بررسی تأثیر توانمندسازی بر تسهیم دانش و طراحی مدل چندسطحی برای تبیین تأثیر فرهنگ سازمانی مشارکتی بر تسهیم دانش

مریم اخوان خرازیان<sup>۱\*</sup>، فائزه مقدسی<sup>۲</sup>

۱. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران  
۲. کارشناس ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۸/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۴/۰۲)

### چکیده

امروزه فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک زیرساخت، نقش بسیار کلیدی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در هر سازمان دارد. تحقیق حاضر برای بررسی تأثیر توانمندسازی بر تسهیم دانش بین کارکنان با در نظر گرفتن نقش فرهنگ سازمانی مشارکتی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران انجام گرفته است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش پژوهش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان اداری دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات به تعداد ۷۰۰ نفر بود و حجم نمونه براساس فرمول کوکران ۲۴۸ نفر در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود. برای گردآوری داده‌ها پرسشنامه به کار گرفته شد که پایایی آن با محاسبه آلفای کرونباخ و شاخص CR و روایی آن با روش‌های روایی محتوا، روایی همگرا و واگرا تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار SmartPLS 3.2.6 انجام گرفت. نتایج نشان داد توانمندسازی کارکنان بر فرهنگ سازمانی مشارکتی (با ضریب ۰/۵۲) تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین، فرهنگ سازمانی مشارکتی بر تسهیم دانش کارکنان (با ضریب ۰/۹۲)، و توانمندسازی کارکنان بر تسهیم دانش (با ضریب ۰/۶۴) تأثیر معنادار می‌گذارد. به عبارت دیگر، موفقیت سازمان در اجرای هر استراتژی از جمله تسهیم دانش تا حد زیادی به توانمندسازی کارکنان بستگی دارد. در نهایت، اثرگذاری فرهنگ سازمانی مشارکتی بر تسهیم دانش در یک سطح و از طرفی تعداد افراد کارکنان دانشکده‌ها در سطح سازمانی بررسی شد. تأثیر کمی تعداد کارکنان بر افزایش تسهیم دانش با مدل‌سازی چندسطحی و نرم‌افزار HLM تأیید شد.

### کلیدواژگان

تجزیه و تحلیل چندسطحی، تسهیم دانش، توانمندسازی، فرهنگ سازمانی.

## مقدمه

امروزه همان‌طور که سازمان‌ها بر به‌کارگیری سرمایه انسانی در مواجهه با تنگنایهای بازار کار تمرکز می‌کنند، کارکنان نیز به دنبال انتشار دانش خود در سراسر سازمان هستند. بنابراین، ابزارهای رقابتی پیشین و سنتی چندان کارساز نیست. تسهیم دانش به‌عنوان نیروی مثبت در ایجاد سازمان‌های نوآور شناخته شده است، بنابراین، عواملی که تسهیم دانش را بین کارکنان تقویت و تشویق می‌کند، باید تعیین شود. در واقع، در این مقاله تلاش می‌شود رابطه توانمندسازی و تسهیم دانش بررسی شود. نتایج تحقیقات حاکی از این است که مهم‌ترین مانع اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان فقدان فرهنگ تسهیم دانش و درک‌نکردن مزایای بی‌شمار مدیریت دانش در میان کارکنان است. به هر حال، فرهنگ تسهیم دانش در سازمان به نگرش افرادی که این فرهنگ را ایجاد کرده‌اند، وابسته است. در صورتی که کارکنان به تسهیم دانش خویش با دیگر اعضای سازمان تمایلی نداشته باشند، بسیار مشکل خواهد بود که از طریق سیستم پاداش یا الزامات قانونی، فرهنگ تسهیم دانش را میان آنان گسترش داد. ایجاد فرهنگ تسهیم دانش در سازمان، نیازمند آموزش مدیران و کارکنان و فرایند مدیریت تغییر است. رهبران نقش اصلی در تغییر نگرش‌های کارکنان و ایجاد موفقیت‌آمیز فرهنگ تسهیم دانش و نهادینه‌کردن مدیریت دانش در سازمان دارند. در صورتی که اشاعه فرهنگ تسهیم دانش به‌طور صحیح مدیریت نشود، دانش و تجربه افرادی که سازمان را ترک می‌کنند، همراه آن‌ها از سازمان‌های دولتی خارج شده و سازمان از این لحاظ دچار خسران می‌شود (عسگری، ۱۳۸۴، ص ۱۵). با توجه به مطالب یادشده دانشگاه‌ها به‌عنوان مهد فرهنگ و تربیت نیروی انسانی کارآمد و ماهر، به پیاده‌کردن تکنولوژی‌های نو و دانش جدید نیازمندند که مدیریت دانش به نظر، یکی از اساسی‌ترین این موارد است. به‌دلیل فوایدی که در دل مدیریت دانش نهفته است، مانند نوآوری و خلاقیت، خلق و ذخیره و تسهیم دانش، می‌تواند راه‌گشای مناسبی برای اجرای برنامه‌های مفید در زمینه تربیت نیروی انسانی باشد. در این بین از عوامل مهمی که در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش می‌توان نام برد، عامل فرهنگی به‌عنوان مهم‌ترین زیرساخت مدیریت دانش است، زیرا ویژگی‌های فرهنگی افراد و به دنبال آن تأثیری که در فرهنگ سازمانی می‌گذارد، نقش بسزایی در

فرایندهای مدیریت دانش از جمله تسهیم دانش به عنوان مهم ترین فرایند دارد که به گفته بسیاری از صاحب نظران تسهیم دانش به انتقال و توزیع و در نهایت، کاربرد دانش در سازمان کمک می کند. ایجاد محیطی که اعضا حاضر به تسهیم دانش با یکدیگر باشند، محیطی بدون ترس و سرشار از اعتماد ایجاد می کند که خلق دانش را حداکثر کرده و نوآوری را ترویج می کند (Hoy, 2004, p3). هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر توانمندسازی بر مؤلفه های تسهیم دانش بین کارکنان بخش اداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران است که نتیجه موفق توانمندسازی و تسهیم دانش در این دانشگاه، بهبود عملکرد کارکنان و انتقال تجربه های مفید آنان و در نهایت، انجام دادن بهتر امور و رضایت مدیران و دانشجویان را به دنبال خواهد داشت. پرسش های اصلی این تحقیق با توجه به مطالب بیان شده این است که آیا توانمندسازی بر مؤلفه تسهیم دانش بین کارکنان تأثیر می گذارد؟ همچنین، در این زمینه اثرگذاری فرهنگ سازمانی مشارکتی بر تسهیم دانش در سطوح فردی و سازمانی چگونه است؟

### بیان مسئله

امروزه در جامعه دانشگاهی کشور رقابت بالا در کشف، انتشار و مدیریت اطلاعات همه فرایندها و برآورده کردن خواسته محققان و دانشجویان، و بهبود رابطه کاری میان آنها برای به دست آوردن دانش از منابع در سریع ترین زمان ممکن، موجب روی آوردن دانشگاه ها به مدیریت دانش شده است. همچنین، تبدیل دانشگاه به سازمان یادگیرنده، مهندسی مجدد خلق و انتقال دانش از جمله دلایل اصلی روی آوردن دانشگاه ها به مدیریت دانش بوده است. در دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات که در محیط های رقابتی فعالیت می کند، برای افزایش رابطه همکاری بین اعضای دانشکده های مختلف، عرضه خدمات یکپارچه و حفظ مهارت و تخصص موجود در دانشگاه، مدیریت دانش می تواند راه کار بسیار مفیدی باشد. همچنین، برای بهبود کیفیت آموزشی، پژوهشی، اجرایی و مدیریت ساده تر و مؤثر مدیریت دانش مفید است. پیاده سازی مدیریت دانش با مشکلاتی از قبیل تلاش کم برای شکل دادن تیم ها و گروه ها برای مأموریت ها و پروژه های بلندمدت، تعاملات دانشی محدود به داخل اتاق ها یا گروه ها و ارتباطات مستقیم، وابسته بودن ابتکارهای

دانشی به اهداف شخصی تا سازمانی، نداشتن بازخورد، آماده‌نشدن دانشکده‌ها برای اعطای هزینه‌های تحقیقاتی، همچنین، بی‌توجهی به دانش تولیدشده در داخل و فقدان یک رویکرد تجاری، دانشگاه‌ها را به لحاظ مادی نیز متضرر کرده است. اما تلاش سازمان‌ها برای تبدیل شدن به سازمان دانش‌محور، در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد. فرهنگ سازمانی با ایجاد هماهنگی و انسجام میان بخش‌های مختلف سازمان، تشویق افراد به نوآوری و گسترش دیدگاه‌های افراد نسبت به محیط، فرایند مدیریت دانش را در سازمان حمایت می‌کند. فرهنگ به‌عنوان قلب دانشگاه دانش‌محور موفق محسوب می‌شود. در این زمینه، یکی از مهم‌ترین قدم‌ها این است که فرهنگ و نگرش مجموعه و تک‌تک اعضای دانشگاه نسبت به اشتراک و تسهیم دانش تغییر یابد و این فرهنگ (تسهیم دانش) نهادینه و درک شود. این کار مستلزم اصلاح درک نادرست کارکنان از مدیریت دانش و آشناکردن آنان با مزایای تسهیم دانش در سازمان است. در مدیریت دانش، تأکید بیش‌ازحد بر عملکرد فردی، به کاهش تمایل کارکنان به تسهیم دانش با دیگران منجر می‌شود. در این حالت، فعالیت‌های مبتنی بر تسهیم دانش متوقف می‌شود زیرا افراد به دلیل ترس از دست‌دادن قدرت و جایگاهی که به‌واسطه دانش خود به‌دست آورده‌اند، در تسهیم دانش خود با دیگران بی‌میلی نشان می‌دهند و احتمالاً از اینکه دانش خود را در اختیار دیگران قرار داده‌اند ولی پاداش به آن‌ها تعلق نمی‌گیرند، احساس ناخشنودی می‌کنند. بنابراین، بر کار تیمی به‌جای عملکرد فردی برای استقرار مدیریت دانش لازم و ضروری تأکید بسیار می‌شود. به‌عبارت دیگر، نیروی انسانی مهم‌ترین عامل موفقیت یا شکست مدیریت دانش است (فضل‌الهی و کریمیان، ۱۳۹۱، ص ۸۰).

فقط با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به‌عنوان مزیتی رقابتی بهره گرفت. بنابراین، سازمان‌ها باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تبادل دانش میان اعضا به‌وجود آورند و افراد را برای با‌مفهوم‌کردن تعاملاتشان آموزش دهند (نیک‌پور و سلاجقه، ۱۳۸۹، ص ۱۱).

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

نتایج تحقیقات و پژوهش‌های گوناگون مؤید تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش است. سیدجوادین و همکاران نشان دادند فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معناداری با مدیریت دانش دارد (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲۲). داوونپورت و پروساک (۲۰۰۹) اعتقاد دارند مدیریت دانش در سازمان‌های پیشرو به ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان کمک می‌کند و با تبدیل سرمایه‌های انسانی به دارایی‌های فکری سازمان یافته برای سازمان ارزش ایجاد می‌کند (Davenport & Prusak, 1998, p.559).

### توانمندسازی کارکنان

بسیاری از نظریه پردازان مفهوم توانمندسازی را هم‌معنای مشارکت کارکنان در محل کار مد نظر قرار داده‌اند. مشارکت کارکنان فرایندی است که به وسیله آن قدرت در میان افراد تسهیم می‌شود. این نظریه پردازان بیان می‌کنند توانمندسازی ممکن است به‌عنوان اعطای قدرت سازمانی بیشتر به کارکنان و تفویض اختیار تعریف شود (Lawer, 1994, p.18). پویانت<sup>۱</sup> ویژگی‌هایی را برای افراد توانمند بر شمرده است، از جمله اینکه نسبت به کارها دیدگاهی مثبت دارند؛ اعتماد به نفس دارند؛ ریسک‌پذیری بالایی دارند؛ در انجام دادن کارها مصمم و پیگیرند؛ قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط متغیر محیطی را دارند؛ در کارهای گروهی پیشقدم‌اند؛ همیشه در حال یادگیری و به‌دست آوردن اطلاعات نو و جدید هستند؛ سعی می‌کنند تهدیدات را به فرصت تبدیل کنند؛ و در نهایت، معتقدند کار نشدنی و غیرممکن وجود ندارد (رحمان پور، ۱۳۸۳، ص ۶۷).

جدول ۱. نظرهای مختلف درباره ابعاد توانمندسازی

محقق یا پژوهشگر	سال	ابعاد توانمندسازی
تابز و موس	۲۰۰۰	اطلاعات - اختیار - آموزش - دسترسی به منابع - مسئولیت
ویکھیو	۲۰۰۰	روشن بودن اهداف و خط‌مشی‌ها - مشارکت
هیوزنسکی و باوس انان	۲۰۱۲	اختیار - شیوه رهبری - تعلق سازمانی - مشارکت - مسئولیت - غنی‌سازی شغل
رو و بیارز	۲۰۱۳	اختیار - عدم تمرکز

### فرهنگ سازمانی مشارکتی

در این فرهنگ از اعضای سازمان خواسته می‌شود در امور مشارکت کنند تا سازمان بتواند از عهده انتظارات عوامل محیطی در حال تغییر برآید. در این فرهنگ به نیازهای کارکنان توجه می‌شود و همین امر موجب عملکرد عالی سازمان خواهد شد (Auernhammer & Hall, 2013, p.23).

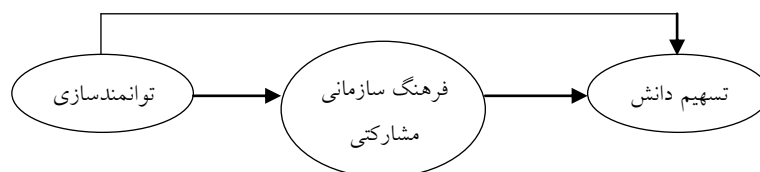
### تسهیم یا اشتراک دانش

یک اثر جانبی سیستم دانش این است که اجازه می‌دهد «گروه‌های دانش» که اعضای آن‌ها به طور منظم درگیر تسهیم اطلاعات و یادگیری هستند، شکل بگیرد. این گروه‌ها به «سرمایه اجتماعی» (پیوندها، روابط و رضایت عمومی) کمک می‌کنند و به وسیله آن تحقق اهداف را از طریق افزایش نوآوری، یادگیری سازمانی و افزایش ترویج ایده‌ها میان اعضا امکان‌پذیر می‌کنند. هدف نهایی تسهیم دانش کارکنان، تلاش برای انتقال و تبدیل تجربه‌های و دانش همه افراد به دارایی‌ها و منابع سازمانی، به منظور افزایش و پیشبرد اثربخشی سازمانی است (Nonaka & Takeuchi, 1995, p.32).

تسهیم دانش فعالیت‌هایی برای کمک به انجمن‌هایی از افراد که با یکدیگر کار می‌کنند، تسهیل تبادل دانش میانشان، توانمندسازی آن‌ها برای یادگیری محور بودن و افزایش توانایی آن‌ها برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی است (Vecchio, 2000, p.104).

### مدل مفهومی تحقیق

پایه نظری این پژوهش، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی توانمندسازی در مؤلفه‌های تسهیم دانش بین کارکنان است. با توجه به بررسی نظر پژوهشگران مختلف درباره عوامل فرهنگ سازمانی و همچنین، مدل‌های فرهنگ سازمانی طی مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادومدارک و بررسی پیشینه تحقیق، و با توجه به ضرورتی که در انتخاب این موضوع در محیط دانشگاه وجود داشت، هدف این پژوهش این است که تأثیر توانمندسازی بر تسهیم دانش بین کارکنان را با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی مشارکتی بررسی کند. مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

بر این مبنا فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر است:

۱. توانمندسازی کارکنان بر فرهنگ سازمانی مشارکتی مؤثر است.
۲. فرهنگ سازمانی مشارکتی بر تسهیم دانش بین کارکنان مؤثر است.
۳. توانمندسازی کارکنان بر تسهیم دانش بین کارکنان مؤثر است.
۳. افزایش تعداد کارکنان بر اثر فرهنگ سازمانی مشارکتی بر میزان تسهیم دانش بین کارکنان مؤثر است.

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی است که مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است.

گردآوری اطلاعات مورد نیاز برای انجام این پژوهش شامل دو بخش کتابخانه‌ای و میدانی است. در این تحقیق پرسشنامه ۳۰ پرسشی با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت به کار گرفته شد. جامعه مورد بررسی این پژوهش شامل کارمندان اداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران به تعداد ۷۰۰ نفر بود. تعداد نمونه براساس فرمول نمونه‌گیری کوکران ۲۴۸ نفر محاسبه شد که به روش تصادفی ساده انتخاب شدند.

جدول ۲. اجزای پرسشنامه

شاخص	تعداد پرسش	ضریب آلفای کرونباخ	منبع
توانمندسازی	۱۰	۰٫۸۹۵	رو و بیارز (۲۰۱۳)
فرهنگ سازمانی مشارکتی	۱۳	۰٫۸۶۶	دنيسون و همکاران (۲۰۰۶)
تسهیم دانش	۷	۰٫۸۵۶	دنيسون و همکاران (۲۰۰۶)
کل پرسشنامه	۳۰	۰٫۹۷۱	-

از آنجا که مقادیر ضریب آلفای کرونباخ برای همه ابعاد پرسشنامه و کل پرسشنامه بزرگتر از ۰٫۷ به دست آمد، قابلیت اعتماد (پایایی) این پرسشنامه و شاخص‌ها قابل قبول است.

### یافته‌های تحقیق

ویژگی‌های توصیفی پاسخگویان به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. متغیرهای جمعیت‌شناختی نمونه

متغیر جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۴۰٫۰
	مرد	۶۰٫۰
تحصیلات	دیپلم	۱۷٫۶
	فوق‌دیپلم	۱۳٫۳
	لیسانس	۳۳٫۷
	فوق‌لیسانس و بالاتر	۳۱٫۰
سابقه کار	بی‌پاسخ	۴٫۳
	کمتر از ۵ سال	۲۲٫۰
	۵ تا ۱۰ سال	۳۶٫۱
	۱۰ تا ۲۰ سال	۳۱٫۰
	۲۰ تا ۳۰ سال	۹٫۰
	بی‌پاسخ	۲٫۰
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۱۳٫۳
	۳۰ تا ۴۰ سال	۶۰٫۸
	۴۰ تا ۵۰ سال	۲۰٫۰
	سال و بالاتر	۴٫۳
	بی‌پاسخ	۱٫۶

مطابق با اطلاعات جدول ۳، مردان با ۶۰ درصد، بیشترین حجم پاسخگویان را تشکیل داده‌اند. افراد با تحصیلات کارشناسی با ۳۳٫۷ درصد، سابقه کار ۵ تا ۱۰ سال با ۳۶٫۱، و سن ۳۰ تا ۴۰ سال با ۶۰٫۸ درصد، بیشترین حجم نمونه را تشکیل داده‌اند.



در مرحله مدل اندازه‌گیری تحقیق بررسی شد. برای سنجش روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری تحقیق، شاخص‌های پایایی ترکیبی (CR)، میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)، و ضریب تعیین ( $R^2$ ) بررسی شد. روایی و اگر از طریق مقایسه جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر با مقادیر ضرایب همبستگی بین آن متغیر با سایر متغیرها بررسی می‌شود (جدول ۴).

جدول ۴. ماتریس سنجش روایی و اگر با روش فورنل و لارکر

متغیرها	توانمندسازی	تسهیم دانش	فرهنگ سازمانی
توانمندسازی	۰,۷۹۷		
تسهیم دانش	۰,۳۵۰	۰,۸۰۷	
فرهنگ سازمانی	۰,۵۰۰	۰,۶۷۰	۰,۷۷

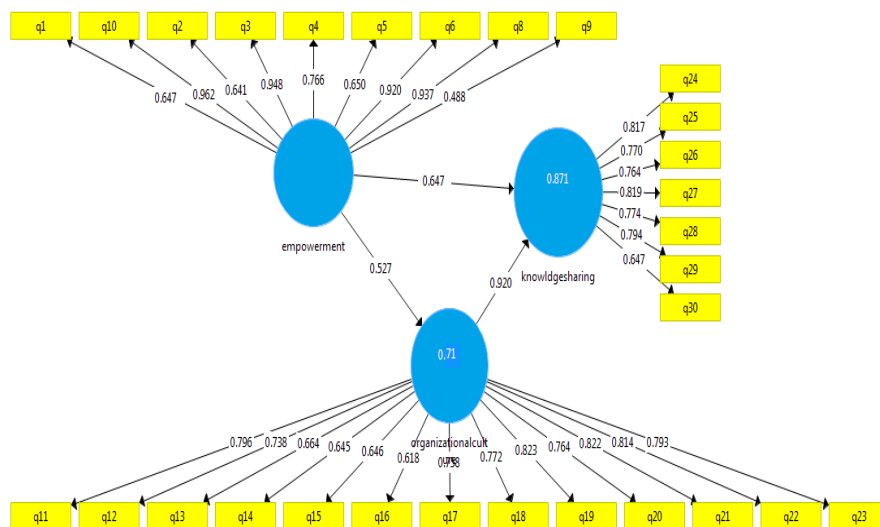
نکته: قطر اصلی میانگین جذر واریانس استخراج‌شده را نشان می‌دهد. بنابراین، با توجه به جدول ۴ مقدار جذر AVE همه متغیرها از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است که این امر حاکی از مناسب بودن روایی و اگرای متغیرها و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری است. همچنین، AVE بیشتر از ۰,۵ باشد، روایی همگرای مدل تأیید می‌شود. همچنین، پایایی ترکیبی با توجه به میزان ملاک این شاخص (۰,۷) تأیید شد.

جدول ۵. نتایج میانگین واریانس استخراج‌شده و پایایی ترکیبی متغیرهای تحقیق

متغیرهای پنهان	AVE	CR
توانمندسازی	۰,۶۳۵	۰,۹۳۸
تسهیم دانش	۰,۶۵۲	۰,۹۲۹
فرهنگ سازمانی مشارکتی	۰,۵۹۲	۰,۹۵۰

ضریب تعیین حاکی از مقدار واریانس تبیین‌شده در متغیر وابسته است که توسط ترکیب خطی متغیرهای مستقل محاسبه می‌شود. با توجه به اینکه همه مقادیر ضریب تعیین از ۰,۶۷ بیشتر است، می‌توان نتیجه گرفت معیار یادشده برازش مدل را به‌خوبی تأیید می‌کند (شکل ۲). شکل ۲ مدل اندازه‌گیری را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. در این مدل بارهای عاملی و

ضرایب مسیر نمایش داده شده است. شاخصی که بیشترین بار عاملی را داشته باشد در اندازه‌گیری متغیر مربوطه سهم بیشتری دارد.



شکل ۲. مدل نهایی اثر توانمندسازی کارکنان بر تسهیم دانش

به منظور تأیید یا رد فرضیه‌های ضرایب استاندارد و اعداد معناداری محاسبه شد. جدول ۶ نیز ضرایب مسیر و آماره تی آزمون را نشان می‌دهد.

جدول ۶. ضرایب مسیر و معناداری آن‌ها

مسیرها	آماره تی	سطح معناداری
توانمندسازی--فرهنگ سازمانی	۳/۴۸	۰/۰۰۲
فرهنگ سازمانی--تسهیم دانش	۷/۷۳	۰/۰۰
توانمندسازی--تسهیم دانش	۳۴/۷۹۶	۰/۰۰

نتایج نشان می‌دهد براساس مقدار تی (۱/۹۶ > t=۳۴/۷۹۶)، تأثیر متغیر توانمندسازی کارکنان بر تسهیم دانش در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. همچنین، توانمندسازی کارکنان بر فرهنگ سازمانی براساس مقدار تی حاصل شده (۳/۴۸ > t=۱/۹۶)، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار

است. فرهنگ سازمانی مشارکتی نیز بر تسهیم دانش براساس مقدار تی حاصل شده  $(t=7/73 > +1/96)$ ، تأثیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است.

### مدل سازی و تجزیه و تحلیل چندسطحی

مدل سازی و تجزیه و تحلیل چندسطحی<sup>۱</sup> برای تحقیقاتی به کار گرفته می شود که در آن دو یا چند سطح مختلف در ایجاد یک مشکل یا پدیده مطلوب دخالت دارند. نحوه دخالت نیز طوری است که یک عامل یا علت از سطح بالاتر به عنوان متغیر تعدیل کننده در رابطه اثرگذاری دو متغیر مستقل و وابسته در سطح پایین تر اثر می گذارد و موجب تشدید یا تضعیف این رابطه می شود. در سطح اول این تحقیق میزان تسهیم دانش تابعی از میزان فرهنگ مشارکتی کارکنان است. در سطح دوم نیز تعداد کارکنان هر بخش سازمانی یعنی دانشکده ها بر ضریب رگرسیون رابطه سطح اول اثر گذاشته و در رابطه دیگر بر عدد ثابت آن اثر می گذارد. در زمینه روش تحلیل آماری تنها روشی که بتواند نحوه اثرگذاری یک متغیر بر رابطه دو متغیر دیگر را اندازه گیری کند، تجزیه و تحلیل چندسطحی است که با نرم افزار مدل سازی خطی سلسله مراتبی (HLM)<sup>۲</sup> انجام می گیرد (اخوان و سبحانی، ۱۳۹۱).

اثرگذاری فرهنگ سازمانی مشارکتی بر تسهیم دانشگاه در سطح فردی رخ می دهد و به عبارتی، کارکنان دانشگاه سطح این دو شاخص را اندازه گیری کرده اند. از طرفی، متغیر تعداد افراد کارکنان دانشکده ها در سطح سازمانی با اطلاعات اخذ شده از دانشگاه اندازه گیری شده است. تجزیه و تحلیل اثرگذاری این متغیر بر رابطه بین دو متغیر سطح فردی یعنی فرهنگ سازمانی مشارکتی و تسهیم دانش به کمک روش های عادی رگرسیونی امکان پذیر است و باید تجزیه و تحلیل چندسطحی را برای آن به کار برد. در این تحلیل بیان می شود تعداد کارکنان دانشکده ها، بر نحوه اثرگذاری فرهنگ

---

1. Hierarchical Linear & Nonlinear Modeling (HLM)

مشارکتی بر تسهیم دانش در این دانشکده‌ها اثرگذار است. در صورتی که این اثرگذاری مثبت باشد، می‌توان گفت هر چه تعداد کارکنان دانشکده‌ها بیشتر باشد، اثر فرهنگ مشارکتی بر تسهیم دانش پررنگ‌تر می‌شود و برعکس.

خروجی‌های نرم‌افزار HLM برای دو سطح ۱ و ۲ به شرح فرمول‌های زیر به دست می‌دهد. طبق این فرمول‌ها در سطح اول میزان تسهیم دانش تابعی از میزان فرهنگ مشارکتی کارکنان است. در سطح دوم نیز تعداد کارکنان هر بخش سازمانی یعنی دانشکده‌ها بر ضریب رگرسیون رابطه سطح اول اثر گذاشته و در رابطه دیگر بر عدد ثابت آن اثر می‌گذارد.

**LEVEL 1 MODEL** (bold: group-mean centering; bold italic: grand-mean centering)

$$KM = \beta_0 + \beta_1(EMPOWERM) + r$$

**LEVEL 2 MODEL** (bold italic: grand-mean centering)

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01}(TEDAD) + u_0$$

$$\beta_1 = \gamma_{10} + \gamma_{11}(TEDAD) + u_1$$

همچنین، مدل زیر فرمول کامل دوسطحی را نشان می‌دهد. طبق این رابطه میزان تسهیم دانش هر یک از کارکنان، علاوه بر میزان فرهنگ مشارکتی آن‌ها در سطح اول از تعداد همکارانی که او در دانشکده خود با آن‌ها در حال کار است، تأثیر می‌پذیرد.

$$KM = \gamma_{00} + \gamma_{01} * TEDAD + \gamma_{10} * EMPOWERM + \gamma_{11} * TEDAD * EMPOWERM + u_0 + r$$

خروجی زیر نشان می‌دهد روابط و فرمول‌های چندسطحی مورد پذیرش آزمون‌های آماری قرار گرفته است.

Final estimation of fixed effects  
(with robust standard errors)

Fixed Effect	Coefficient	Standard Error	T-ratio	Approx. d.f.	P-value
For INTRCPT1, B0					
INTRCPT2, G00	8374325.072524	5426403.837652	4.543	14	0.045
SATISFAC, G01	-3194971.263090	1961276.042994	-3.629	14	0.025
For ATM slope, B1					
INTRCPT2, G10	-36839.892109	10183.496473	-3.618	54	0.001
SATISFAC, G11	15422.056107	3579.400792	4.309	54	0.000

محاسبات نشان می‌دهد تعداد کارکنان هر دانشکده بر ضریب رگرسیون سطح اول یعنی رابطه رگرسیونی میزان فرهنگ مشارکتی بر میزان تسهیم دانش اثر مثبت می‌گذارد. به عبارت دیگر، هرچه کارکنان بیشتر باشد، اثر فرهنگ مشارکتی بر میزان تسهیم دانش شدت بیشتری دارد و کارکنان تسهیم دانش بیشتری خواهند داشت.

### بحث و نتیجه

نتایج این تحقیق بیان می‌کند فرهنگ سازمانی قوی در اجرای مؤثر مدیریت دانش موفق به تعامل و ارتباط سریع و بدون دردسر افراد در سازمان، حمایت از نوآوری‌ها و نظرهای افراد، تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری در مواقع لزوم بستگی دارد و این مفروضه‌ها فقط در فرهنگ سازمانی قوی موجود است. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات دی‌لانگ و فای (۲۰۰۰)، و مولر (۲۰۱۴) همخوانی دارد. همچنین، آریونهامر و هال به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی از راه تأثیر بر اعضای سازمان، تکامل ابتکارات و انتقال دانش، مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Auernhammer & Hall, 2013, p.23). در پژوهش آن‌ها بعد درگیر شدن در کار بیشترین امتیاز و بعد سازگاری کمترین امتیاز را به دست آورده‌اند، این موضوع نشان می‌دهد در دانشگاه‌های مورد مطالعه، کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها بیشتر دخالت داده می‌شوند و برای توانمند کردن کارکنان از طریق بهبود مهارت‌ها و ارتباطات تلاش بیشتری انجام گرفته است. نتایج تحقیق حاضر نشان داد دانشگاه علوم و تحقیقات تهران در شاخص توانمندسازی امتیاز قابل قبولی به دست آورده است و بین فرهنگ سازمانی مشارکتی و تسهیم دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات رابطه‌ای معنادار وجود دارد. همچنین، هرچه تعداد کارکنان بیشتر باشد، اثر فرهنگ مشارکتی بر میزان تسهیم دانش شدت بیشتری دارد و کارکنان تسهیم دانش بیشتری را نشان خواهند داد. به عبارت دیگر، موفقیت سازمان در اجرای هر استراتژی از جمله تسهیم دانش تا حد زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگی سازمانی از آن راهبرد بستگی دارد. در تفسیر این نتیجه باید گفت این نتیجه پیش‌بینی‌پذیر بود زیرا بسیاری از محققان در مقالات و کتاب‌های خود به اهمیت فرهنگ سازمانی و نقش بسترسازان در اجرای مدیریت دانش تأکید کرده‌اند. در این زمینه می‌توان به نتایج برخی

تحقیقات اشاره کرد از جمله تحقیقات دانپورت و پروساک که اعتقاد دارند مدیریت دانش در سازمان های پیشرو به ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان کمک می کند و با تبدیل سرمایه های انسانی به دارایی های فکری سازمان یافته برای سازمان ایجاد ارزش می کند (Davenport & Prusak, 1998, p.559). همچنین، پارک در پژوهشی نشان داد بین اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش و خصوصیات فرهنگی (اعتماد، تسهیم آزادانه اطلاعات، کارکردن نزدیک با دیگران یا ایجاد دوستی ها در کار) برای آن سازمان رابطه مثبت وجود دارد (Park, 2004, p.56). رابطه مستقیم بین دو متغیر یادشده در تحقیق حاضر نشان داد در سازمانی که از افکار و نظرهای نو و جدید افراد استقبال شود، کارکنان از حمایت مدیریت برخوردار باشند، و الگوهای ارتباطی باز و متنوع باشد، سیستم مساعدی برای اجرا و تسهیم دانش در دانشگاه ها فراهم خواهد شد. همچنین، هر چه تعداد کارکنان بیشتر باشد، اثر فرهنگ مشارکتی بر میزان تسهیم دانش شدت بیشتری دارد و کارکنان تسهیم دانش بیشتری را نشان خواهند داد. رویکرد چندسطحی به عنوان پارادایم و روشی نوظهور قادر است پدیده های سازمانی را چندسطحی در نظر بگیرد و همزمان تأثیر پدیده مورد مطالعه را در سطح بالاتر و تأثیر عوامل سطح بالاتر را در پدیده مورد مطالعه تحلیل کند. در این مطالعه تأثیر کمی تعداد کارکنان بر مفهوم آشکارسازی افزایش تسهیم دانش مطالعه و تأیید شد.

در نهایت، نتایج این تحقیق بیان کرد دانشگاه علوم و تحقیقات تهران با توجه به مدل مفهومی طراحی شده در بعد توانمندسازی در حد بالاتر از متوسط قرار دارد.

### پیشنهادها

با توجه به پیشینه تحقیق و تحلیل فرضیه ها، سازوکارهای لازم برای قرارگرفتن اطلاعات به طور کامل و در صورت نیاز در اختیار همه در دانشگاه ضروری است. همچنین، سازمان برای انجام دادن بهتر و دقیق تر کار، اختیارات کافی و وافی را به کارکنانش تفویض کند و با تأکید بر آموزش کارکنان، سرمایه گذاری عظیمی بر افزایش مهارت و توانمندی کارکنان انجام گیرد.

برای تقویت میل به تسهیم دانش می توان پیشنهادهای زیر را مطرح کرد:

- برگزاری دوره های آموزشی و آشناسازی مدیران و کارکنان با مفاهیم تسهیم دانش و

رفتارهای شهروندی سازمانی و مزایا و فوایدی که بروز این گونه رفتارها برای خود افراد و سازمان در پی دارند.

- مدیریت سازمان باید برای تشویق کارکنان به بروز رفتارهای نوع دوستانه و خیرخواهانه با تأکید بر فرهنگ ملی برای تسهیم دانش افراد با یکدیگر بدون در نظر گرفتن چشم‌داشت، تلاش کند.

- همکاری با مراکز علمی پژوهشی مانند انجمن‌های علمی به منظور برقراری تعاملات دانشی و به‌روز نگه‌داشتن دانش افراد و تشویق کارکنان برای مشارکت در پژوهش‌های دانش‌محور و مدیریت دانش.

- پیشنهاد می‌شود تحقیقات بعدی در بعد چندسطحی عواملی مانند ساختار سازمانی، ابعاد سیاسی، نقش تیم‌ها و تأثیر این عوامل بر تسهیم دانش بررسی کنند. همچنین، این تحقیق در سایر سازمان‌های خدماتی و تولیدی تکرار شود تا تفاوت کارکنان سازمان‌های آکادمیک و غیرآکادمیک را در حوزه تسهیم دانش بررسی کنند.

## منابع و مأخذ

۱. حبیبی، علی (۱۳۸۷). *پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های مهندسی*. تهران: انتشارات ارگ.
۲. حسن‌زاده، حسن (۱۳۸۴). *شناسایی عوامل مؤثر بر اعتمادسازی در سازمان و بررسی آن در سازمان‌های اجرایی کشور*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، پردیس فارابی دانشگاه تهران.
۳. رحمان‌پور، لقمان (۱۳۸۳). *توانمندسازی: مفاهیم، ساختار و راهکارها*. نشریه انجمن مدیریت ایران، شماره ۵۹، صفحات ۳۳-۳۸.
۴. سیدجوادین، سید رضا، امامی، مصطفی، و رستگار، عبدالغنی (۱۳۸۹). *بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران*. فصل‌نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۴، شماره ۱۲، صفحات ۳۲-۹.
۵. عسگری، ناصر (۱۳۸۴). *بررسی رابطه عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، تکنولوژی) با استراتژی مدیریت دانش در وزارت کار و امور اجتماعی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۶. فضل‌الهی، سیف‌اله، و کریمیان، حسین (۱۳۹۱). *وضعیت استقرار مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم از دیدگاه اعضای هیئت علمی*. نامه آموزش عالی، سال ۵، شماره ۱۷، صفحات ۷۷-۹۶.
۷. نعمتی انارکی، لیلا، و نوشین‌فرد، فاطمه (۱۳۹۳). *اشتراک دانش و فرهنگ سازمانی در میان اعضای هیئت علمی رشته پزشکی*. فصل‌نامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، دوره ۲۵، شماره ۴، صفحات ۱۴۳-۱۲۹.
۸. نیک‌پور، امین، و سلاجقه، سنجر (۱۳۸۹). *بررسی رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمان*. مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، دوره ۴، شماره ۱۴، صفحات ۷-۱۸.



9. Auernhammer, J., & Hall, H. (2013). Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the freiraum model. *Journal of Information Science*, 15(2), 1-14.
10. Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
11. Davidson, G. (2004). *The relationship between organizational culture and financial performance in the South African investment bank*. Master Thesis, University of South Africa, Pretoria.
12. De long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
13. Goh, S. C. (2002). Management effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implication. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30.
14. Hoy, B. (2004). The knowledge management opportunity. *Journal of Information Science*, 14(4), 3-12.
15. Huczynski, A., & Bachnan, D. (2001). *Organizational behavior*. 4th Ed., London: Prentice Hall.
16. Hung, Y. C., Huang, S., M Lin, Q., & Tsai, M. L. (2005). Critical factors in Knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 29(2), 54-62.
17. Lawer, E. E. (1994). 10 new realities. *Executive Excellence*, 23(3), 18-19.
18. Mueller, J. (2014). A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. *European Management Journal*, 32(2), 190-202.
19. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. London: Oxford University Press.
20. Park, H. (2004). *Assessing the success of knowledge management technology implementation as a function of organization culture*. Master Dissertation, the George Washington University, Washington, DC.
21. Rue, L., & Byars, L., (2003). *Management*. 10th Ed., London: McGraw-Hill.
22. Chung-Hung, T., & Yu-Cheh, C. (2007). Assessing knowledge management system success: An empirical study in Taiwan shigh tech industry. *Journal of American Academy of Business*, 10(2), 82-93.
23. Tubbs, S., & Moss, S. (2000). *Human communication*. 8th Ed., London: McGraw-Hill.
24. Vecchio, R. (2000). *Organizational behavior*. 4th Ed., Torento: Horcourt.
25. Yu, C., Yu-Fang, T., & Yu-Cheh, C. (2013). *Social behavior and personality, knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects*. *Social Behavior and Personality*, 41(1), 143-156.