

نقش فشارهای نهادی و فرهنگی در بهره‌برداری از مدیریت دانش

علیرضا امینی^{1*}، دکتر علی شیرازی²

1- دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری دانشگاه فردوسی مشهد

2- دانشیار گروه مدیریت دانشکده اقتصاد و علوم اداری دانشگاه فردوسی مشهد

پذیرش: 92/3/28

دریافت: 91/12/9

چکیده

هدف: هدف این مقاله ارائه و آزمون مدلی برای درک بهتر نسبت به پیامدهای ابعاد سه‌گانه فشارهای نهادی (اجباری، هنجاری و تقلیدی) و فرهنگ سازمانی (فرهنگ کنترل‌مدار و انعطاف‌پذیر محور) بر بهره‌برداری و گسترش مدیریت دانش است.

رویکرد روش‌شناختی: تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی بوده تا روابط بین متغیرها را بررسی کند. برای گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای (با ضریب آلفای کرونباخ = 0/949) میان نمونه 178 نفری از کارکنان سه شعبه مرکزی شرکت برق منطقه‌ای مشهد به صورت تصادفی توزیع شد. برای آزمون فرضیه‌ها نیز از معادلات ساختاری با استفاده از روش تخمین حداکثر درست‌نمایی استفاده شد.

یافته‌های تحقیق: فشارهای نهادی ادراک شده بر گسترش و بهره‌برداری از مدیریت دانش اثرگذار است و فرهنگ سازمانی این رابطه را میانجی‌گری می‌کند. بنابراین در بهره‌برداری از مدیریت دانش باید آثار فشارهای نهادی و نقش فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

تازگی و نوآوری تحقیق: مطالعه مدلی مفهومی و جامع با تأکید بر متغیرهای اثرگذار زیربنایی در درون سازمان با عنوان فرهنگ و بیرون سازمان با عنوان فشارهای نهادی و بررسی نقش توأمان این



متغیرها در راستای بهره برداری از سازوکار مدیریت دانش در سازمان، بینش‌های جدیدی را برای مدیران و محققان سازمان فراهم می‌کند که این تحقیق به تبیین آن پرداخته است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، فشارهای نهادی، فرهنگ سازمانی.

1- مقدمه

دانش در سازمان یکی از مهم‌ترین منابع برای دستیابی به مزیت رقابتی و خلق ارزش به‌عنوان یک عنصر سازنده و ضروری برای توسعه قابلیت‌های هسته‌ای پویا و به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده در جهت جاه‌طلبی جهانی شرکت‌ها محسوب می‌شود که پرورش و مدیریت آن را از جانب شرکت‌ها می‌طلبد [1، صص 129-141]. شرایط محیطی بیش از پیش پیچیده شده و به سرعت در حال تغییر است؛ به‌گونه‌ای که سرعت تغییر در بیشتر سازمان‌ها به مراتب بیشتر از سرعت و توان پاسخ‌گویی و تطبیق آنها است. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی را برای سازمان‌ها به وجود آورده است. در این میان تنها سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که بتوانند خود را بیشتر با محیط منطبق کنند که در این شرایط بهره‌برداری مستمر از مدیریت دانش راهگشای شرکت‌ها خواهد بود.

سازمان‌هایی نظیر شرکت برق منطقه‌ای به منظور برقراری مدیریت دانش باید مجموعه‌ای از وظایف و مهارت‌ها را در زمینه دریافت، توزیع و استفاده از دانش ایجاد کنند. وظایف راهبردی و رهیافتی زیادی برای تحقق بخشیدن به آن وجود دارد و این فرض که شرکت به راحتی می‌تواند فعالیت‌های مدیریت دانش خود را صدر بقیه رهیافت‌ها قرار دهد، فرض غیر واقعی به نظر می‌رسد. اما تنها انسان‌ها ارزش افزوده‌ای را می‌آفرینند که داده‌ها و اطلاعات را به دانش تبدیل می‌کند. برای انجام بخش‌هایی از این فرایند، کارکنانی متعهد می‌بایست مسئولیت‌هایی را بر عهده بگیرند [2، صص 41-43]. چنین تعهدی نیازمند برخورداری سازمان از ارزش‌ها، باورها و هنجارهایی است که از فرایندهای دریافت، توزیع و استفاده از دانش حمایت نماید.

بنابراین از یک سو محیط پویا و در حال تغییر سازمان‌های حرفه‌ای نظیر شرکت برق منطقه‌ای، شرایط عدم اطمینانی را بر آنها تحمیل می‌کنند که می‌توانند با بهره‌گیری از



فرایندهای مدیریت دانش، خود را با این فشارها منطبق سازند و از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی حاکم شرایط را برای تثبیت این فرایندها فراهم می‌آورد. علی‌رغم تحقیقات اندک صورت گرفته که گاهی وقت‌ها به طور مجزا تأثیرات این ابعاد را در ارتباط با یکدیگر مورد مطالعه قرار داده است، مطالعه‌ای که به‌طور جامع نقش فشارهای محیطی و فرهنگی را بر بهره‌برداری از مدیریت دانش مورد بررسی قرار داده باشد، به چشم نمی‌خورد. در این راستا تحقیق حاضر مدلی را آزمون می‌کند که نخست تأثیر فشارهای محیط نهادی سازمان را در گسترش و بهره‌برداری از مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای مورد بررسی قرار می‌دهد، و دوم نقشی که فرهنگ حاکم بر سازمان را در این رابطه ایفا می‌کند، احصا می‌کند.

2- ادبیات تحقیق

2-1- تسهیم دانش صریح و ضمنی

ظرفیت مدیریت دانش یک سازمان اشاره دارد به میزانی که سازمان در میان حوزه‌های وظیفه‌ای خود منابع دانشی را خلق، تسهیم و استفاده می‌کند [3، صص 728-736]. صرف نظر از خلق و استفاده از دانش در سازمان، به‌عنوان یک فعالیت دانش محور، تسهیم دانش فرایندی اساسی است که از طریق آن کارکنان می‌توانند به‌طور متقابل دانش خود را با یکدیگر تبادل نمایند و به نیاز دانشی، نوآوری و درنهایت مزیت رقابتی سازمان پاسخ دهند [4، صص 115-131]. تسهیم منابع دانش نه تنها تعاملات درون وظیفه‌ای را تسهیل می‌کند بلکه اجازه می‌دهد که خزانه‌های دانشی در میان بازیگران نقش‌های سازمانی جریان پیدا کند که این امر منجر به همکاری بیشتر و درک کلی فرایندهای کاری شده و از چندپارگی فرایندها جلوگیری می‌کند [3، صص 728-736].

مدل اجتماعی‌سازی¹، بیرونی‌سازی²، آمیخته‌سازی³ و درونی‌سازی (SECI)⁴ به‌طور مفهومی کارکرد تسهیم دانش صریح و ضمنی را در فرایند خلق دانش توضیح می‌دهد. بر این اساس از

1. Socialization
2. Externalization
3. Combination
4. Internalization



یک طرف تسهیم دانش به واسطه فرایند اجتماعی‌سازی و درونی‌سازی، دانش سازمانی را به طرف دانش فردی یا گروهی سوق می‌دهد و از طرف دیگر، تسهیم دانش می‌تواند دانش فردی و گروهی را از طریق فرایند آمیخته‌سازی و بیرونی‌سازی به دانش سازمانی تبدیل کند [5]، صص 8899-8908]. انجام تسهیم دانش در کل سازمان برای حفظ میراث ارزشمند، یادگیری فنون نوین، حل مسائل، ایجاد قابلیت‌های هسته‌ای و خلق موقعیت‌های جدید اهمیت دارد [6]، صص 285-306:7، صص 41-50].

تسهیم دانش صریح تقریباً همه اشکال تسهیم را دانش که درون سازمان درونی می‌شود، دربردارد. ممارست بر تسهیم دانش صریح، بیشتر در محیط‌های کاری پدیدار می‌شود که دانش صریح می‌تواند به راحتی ضبط، کدگذاری و مخابره بشود. مکانیزم‌های مدیریت مثل رویه‌ها، زبان رسمی، کتابچه‌ها و سیستم تکنولوژی اطلاعات تمایل کارکنان را برای تسهیم دانش صریح خود بالا می‌برد [8، صص 557-577]. در مقابل، تعامل چهره به چهره ابزار اصلی برای تسهیم دانش ضمنی است. کلید تسهیم دانش ضمنی، قابلیت‌ها و ظرفیت افراد برای به اشتراک گذاشتن آنچه که می‌دانند و استفاده از آنچه که یادگرفته‌اند، می‌باشد [9، صص 128-140]. تجربه افراد اساس تسهیم دانش ضمنی است [5، صص 8899-8908]. مشکلاتی که ممکن است تسهیم دانش ضمنی را به تأخیر بیندازد، شامل عدم تمایل همکاری به تسهیم و یا استفاده از دانش ضمنی، آگاهی انحصاری از دانش ضمنی، مشکلاتی در بیان دانش ضمنی که با فعالیت‌های ذهنی و فیزیکی گره خورده و فقدان به کار بستن دانش ضمنی زمینه محور در سایر زمینه‌ها می‌شود [9، صص 128-140]. بنابراین موانع ذکر شده می‌تواند به وسیله روابط اعتمادگونه بین افراد در فرایندهای تسهیم دانش مرتفع شود [10، صص 87-101:11، صص 281-290].

2-2- تئوری نهادی

تئوری نهادی به عنوان چارچوبی مفهومی برای توضیح انطباق سازمانی بیان می‌کند که ساختارهای سازمانی در پاسخ به فشارهای رسمی از طرف سایر سازمان‌ها یا هم‌نواایی با استانداردهای هنجاری نباشد به وسیله نهادهای خارجی شکل می‌گیرد [12، صص 89-117]. تئوری نهادی اظهار می‌کند که محیط نهادی قواعدی مثل انتظارات و هنجارهای اجتماعی ایجاد



می‌کند که مقتضیات ساختارها، عملیات، رفتارها و سنت‌های سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد [13]. تطبیق با این انتظارها و هنجارها برای یک سازمان ضروری است تا اینکه مشروعیت خود را حفظ کند و برحسب آن از دستیابی به منابع اطمینان حاصل نماید [14، صص 61-85؛ 15، صص 3401-3420]. بنابراین وقتی یک سازمان تصمیم می‌گیرد که خود را با یک پدیده نو مطابقت دهد، اطلاعاتی را با توجه به هنجارها و انتظارات نهادی کسب خواهد کرد، اطلاعات را برای ارزیابی هزینه‌ها و منافع بالقوه تطبیق با پدیده نو به کار خواهد گرفت و موقعیت خود را بر اساس مصون ماندن در مقابل عدم اطمینان‌ها قرار خواهد داد [15، صص 3401-3420].

به‌طور اساسی فشارهای نهادی از محیط نهادی سرچشمه می‌گیرد و سازمان را به سمت انطباق با عقاید و جریان‌های عادی می‌کشاند. به منظور تحلیل آنکه چرا سازمان‌ها خودشان را با شیوه‌های مشابه‌ای منطبق یا اصطلاحاً هم‌ریخت¹ می‌کنند، نظریه‌پردازان تئوری سازمان، فشارهای نهادی را در سه دسته هنجاری، تقلیدی و اجباری طبقه‌بندی کرده‌اند که عامل فشار آنها مشتریان، تأمین‌کنندگان و رقبای هستند. ادراک سازمان از این فشارها بر تفسیر آنها از محیط به‌طور کلی و قصد انطباق با پدیده‌های نو به‌طور خاص اثر می‌گذارد [16، صص 63-89].

فشارهای هنجاری به فشارهایی که از انتظارات جمعی درون متن سازمانی در مورد آنچه که رفتار مقتضی و مشروع را تشکیل می‌دهد، اشاره دارد [14، صص 61-85] که از راه کانال‌های درون سازمانی، این انتظارات منتشر شده و به تدریج به هنجارهای تسهیم شده تبدیل می‌شود. این هنجارها معمولاً پنهان و غیر رسمی هستند و بر نگرش‌های سازمان نسبت به حفظ شبکه‌های ارتباطی اثر می‌گذارد و رفتارهایی که اهداف شخصی را ترویج می‌کند، محدود می‌کند [17، صص 372-384]. به‌طور کلی شیوع یک شیوه در کار، هنجارهای مربوط به خود را می‌سازد و تقویت می‌کند که برحسب آن فشارهای هنجاری را بر سازمان‌ها می‌آفریند و آنها را به انطباق با شیوه‌های رایج وادار می‌کند [18، صص 143-160].



فشارهای تقلیدی به‌طور اساسی از موفقیت ادراک شده سازمان نسبت به فعالیت‌های رقیب نشأت می‌گیرد [17، صص 372-384]. چنین ادراکی منعکس‌کننده شناخت محیط و وضعیت‌های رقابتی آن است. سازمان در مواجهه با مسائلی با راه‌حل‌های نامطمئن، ممکن است به مطالعه چگونگی عمل رقبای شاخص در جهت توسعه دانش صنعتی خود بپردازد [18، صص 143-160]؛ به‌ویژه سازمان موفقیت رقبای را به انتخاب‌های استراتژیک خود استناد خواهد داد و از این سازمان‌های موفق با اقتباس از شیوه‌های مشابه تقلید خواهد کرد [15، صص 3401-3420]. بنابراین اگرچه تقلید همیشه به‌گونه‌ای شفاف با ملاحظات کارآمد توجیه‌پذیر نیست [19، صص 583-559]، یک سازمان ممکن است هنوز هم نسبت به فشارهای تقلید تسلیم شود تا خطرپذیری‌های ادراک شده را کاهش دهد و مشروعیت حالت هم‌رنگی خود را تعقیب کند [20، صص 82-97].

درنهایت فشارهای اجباری به‌عنوان فشارهایی تعریف می‌شود که از نفوذهای سیاسی اعمال شده به‌وسیله سازمان‌های قدرتمند بر سازمان‌های کانونی سرچشمه می‌گیرد. همچون فشارهای هنجاری، فشارهای اجباری در زمینه‌های کاری رایج هستند و از راه کانال‌های ارتباطی بین اعضای شبکه عمل می‌کنند [21، صص 388-405]. برخلاف فشارهای هنجاری، فشارهای اجباری ملزومات برخاسته از مشتریان و تأمین‌کنندگان هستند. یک سازمان قدرتمند می‌تواند به‌عنوان یک منبع دانشی بااهمیت برای شرکای آن، فشارها را بر این شرکا از راه ارتقای نیازها اعمال کند [15، صص 3401-3420]. به‌ویژه وقتی به این ادراک برسد که عملیات سایر اعضا در تعارض با انتظارات خود است، یک استراتژی اجباری را به‌کار می‌گیرد تا مصالح خود را با اصرار بر تطبیق شرکا با شیوه‌ها یا ساختارهای عملیاتی مطلوب خود تأمین کند [17، صص 372-384]. به دلیل عدم تقارن قدرت، شرکا مجبور به تسلیم می‌شوند تا موقعیت خود را در بازار حفظ کنند تا بتوانند همواره از منابع کمیاب مورد نیاز برخوردار باشند [21، صص 388-405].

2-3- فرهنگ سازمانی

فرهنگ مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، تفاسیر یا معانی تسهیم شده با اهمیت رویدادها است که از تجربیات مشترک اعضا حاصل می‌شود و به نسل‌های سازمانی بعدی هم منتقل می‌شود [22، صص 19-49؛ 23]. فرهنگ سازمانی برچگونگی پاسخ سازمان به پدیده‌ها و رویدادها در قالب



انتخاب استراتژیک اثر می‌گذارد [17، صص 372-384]. صاحب‌نظران برای تشخیص نوع فرهنگ، الگوهایی را ارائه کرده‌اند. در یکی از این الگوها که الگوی ارتباط فرهنگ با محیط و استراتژی سازمان نامیده می‌شود، استانی دیویس (1376) از یکسو ارتباط میان نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان و از سوی دیگر نوع فرهنگ سازمانی سازگار با آنها را نشان می‌دهد. الگوی دیویس از یک ماتریس دوبعدی تشکیل شده که یک بعد آن درجه تغییر و یا ثبات محیط و بعد دیگر نوع تأکید استراتژیک (درونی یا بیرونی) را نشان می‌دهد. از برخورد نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان چهار نوع فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد که هر یک با نوع تأکید استراتژیک و درجه ثبات محیطی مرتبط با آن سازگاری دارد.

الف- فرهنگ سازگاری و انعطاف‌پذیری: این نوع فرهنگ که از انعطاف‌پذیری زیادی برخوردار است زمانی شکل می‌گیرد که تأکید استراتژیک سازمان بر محیط بیرونی است. این نوع فرهنگ سازمان را ملزم می‌کند که به نیازهای محیطی، پاسخ شتابنده بدهد، ساختار خود را به‌طور سریع تعدیل کند و الزام‌های نوین را به آسانی به کارگیرد.

ب- فرهنگ رسالتی: در این نوع سازمان‌ها به محیط بیرونی توجه می‌شود. اما با تغییرهای شتابنده مواجه نیست. فرهنگ رسالتی تأکید اساسی خود را بر یک دید مشترک نسبت به هدف‌های سازمان استوار می‌سازد.

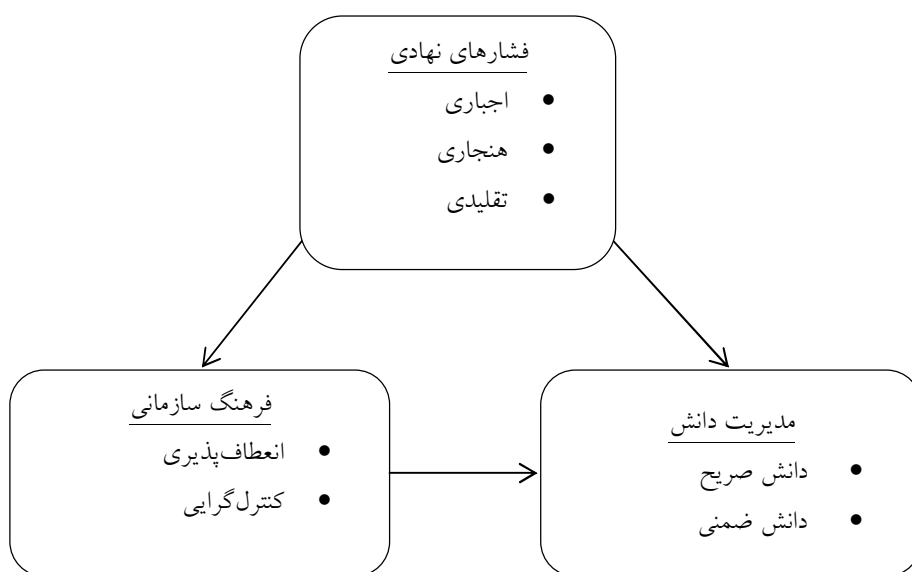
ج- فرهنگ مشارکتی: تأکید نخستین این فرهنگ دخالت دادن و مشارکت کارکنان در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط برون سازمانی است.

د- فرهنگ تداوم و کنترل: تأکید این فرهنگ بر محیط درون‌سازمانی در رابطه با ثبات نسبی محیط است. فرهنگ تداوم از روندهای منظم و پیش‌بینی شده در اداره کسب و کار پشتیبانی می‌کند، به طوری که تلاش اصلی سازمان را متوجه افزایش همکاری میان کارکنان در چارچوب‌های مشخص و دستیابی به کارایی و یکپارچگی سیستم می‌داند [23].

3- مدل مفهومی، پیشینه نظری و فرضیه‌های تحقیق

شکل 1 مدل مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد که محقق با بررسی روابط بین متغیرهای آن در پژوهش‌های مختلف برای آزمون یکپارچه این متغیرها در یک مدل جامع فرضیه‌سازی کرده است تا به توصیف نقش فشارهای نهادی و فرهنگی در بهره‌برداری

وگسترش دانش در سازمان بپردازد. در این مدل فشار نهادی همانطور که پیش‌تر بیان شد، از سه دسته فشارهای اجباری، فشارهای هنجاری و فشارهای تقلیدی تشکیل می‌شود [15]، صص 16:3401، صص 63-89]. هم‌چنین براساس الگوهای فرهنگی طبقه‌بندی شده مختلف به وسیله صاحب‌نظران این حوزه، در مدل مفهومی تحقیق دو بعد فرهنگ انعطاف‌پذیری و فرهنگ کنترل از الگوی ارتباط فرهنگ با محیط و استراتژی سازمان استانی دیویس (1376) بهره گرفته شده است و در نهایت با توجه به اهمیت فرایند تسهیم دانش در ادبیات مدیریت دانش [4، صص 115-131] ابعاد تسهیم دانش صریح و ضمنی در حوزه مدیریت دانش در سازمان نیز آخرین متغیری است که رابطه آن با فشارهای نهادی و فرهنگی در سازمان در مدل مفهومی تحقیق فرضیه‌سازی شده است.



شکل 1 مدل مفهومی تحقیق

شوالتز (2012) فرهنگ سازمان را به عنوان منبعی برای تثبیت موقعیت نهادهای محیطی معرفی می‌کند. او بیان می‌کند که سازمان‌ها وقتی که خود را با نهادهای حاکم در محیط



دراختلاف می‌بینند، سعی می‌کنند فرهنگ سازمانی خود را به آن نهاده‌ها نزدیک کنند [25، صص 157-176]. هم‌چنین براساس نظریه هویت سازمانی، سازمان‌ها هویت و فرهنگ خود را از راه فرایندهای منعکس‌کننده رفتارهای دیگرانی که به‌وسیله محیط نهادی مشروعیت پیدا می‌کنند و چگونگی درک آن را شکل می‌دهند [26]؛ به‌ویژه آنکه نهادینه شدن فرهنگ انعطاف‌پذیری و کنترل فرایندهای سازمانی در این جهت نیز از نتایج انطباق و سازگاری با فشارهای نهادی در سازمان است. بنابراین می‌توان نخستین فرضیه تحقیق را این‌گونه ترسیم کرد:

فرضیه نخست: فشارهای نهادی ادراک شده بر فرهنگ سازمانی شرکت برق منطقه‌ای مشهد تأثیرگذار است.

مگنیر و سینو [26:27، صص 102-106] بیان می‌کنند که فشارهای نهادی نه تنها بر فرایندهای مدیریت دانش تأثیرگذار است بلکه منجر به نوآوری‌هایی در سازمان نیز می‌شود. این به آن مفهوم است که به منظور انطباق با هنجارها و انتظارات نهادی، دانش و اطلاعات پیرامون آن باید به‌گونه‌ای در سازمان به اشتراک گذاشته شود که هم‌ریختی یکپارچه‌ای به منظور مصون ماندن از عدم اطمینان ناشی از این فشارها شکل بگیرد؛ چرا که اساس عدم اطمینان، در اختیار نداشتن اطلاعات است. بنابراین انطباق با محیط نهادی سازمان‌ها، ضرورت تسهیم دانش در سازمان را می‌طلبد. از این رو می‌توان چنین نتیجه گرفت:

فرضیه دوم: فشارهای نهادی ادراک شده در بهره‌برداری و گسترش مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای مشهد تأثیرگذار است.

چن و هاوونگ (2007) اظهار می‌کنند که شیوه‌های رایج، باورهای مشترک و سیستم‌های ارزشی‌ای که سازمان از آن در قالب فرهنگ سازمانی تبعیت می‌کند، نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای کارکنان و تجلی ادراک آنها از مدیریت دانش دارد [28، صص 989-1018:29، 176-157]. کیمیل و بوردون (2008) بینش‌های مفیدی پیرامون مسئله نقش فرهنگ سازمانی در تمایل به تسهیم دانش در سازمان فراهم کرده‌اند [30، صص 177-197].



ویلیام کینگ (2008) نیز پیامد سطوح مختلف فرهنگ سازمانی را در موفقیت و اجرای مدیریت دانش تأیید می‌کند [31، صص 104-118]. علاوه بر این، علامه و همکارانش (2011) نیز رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را در دانشگاه اصفهان آزمون و تأیید قرار کرده‌اند [35، صص 1224-1236]. این شواهد زمینه‌های فرضیه‌سازی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در قالب ابعاد متفاوت تری نسبت به پژوهش‌های پیشین، در این پژوهش را فراهم می‌کند. از این رو فرضیه سوم تحقیق این‌گونه بیان می‌شود:

فرضیه سوم: فرهنگ سازمانی در بهره‌برداری و گسترش مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای مشهد تأثیرگذار است.

در نهایت از آنجایی که فشارهای نهادی محیطی، فرهنگ سازمان را دست مایه تحولات انطباق‌پذیری با خود می‌نماید و به منظور انطباق با محیط نهادی سازمان و کاهش عدم اطمینان ناشی از آن تسهیم اطلاعات در سازمان به صورت یک فرهنگ اشاعه پیدا می‌کند، از این رو فرضیه چهارم تحقیق این‌گونه مطرح می‌شود:

فرضیه چهارم: فرهنگ سازمانی، نقش فشارهای نهادی ادراک شده در بهره‌برداری از مدیریت دانش رادر شرکت برق منطقه‌ای مشهد میانجی‌گری می‌کند.

4- رویکرد روش‌شناختی تحقیق و ابزار جمع‌آوری داده‌ها

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی - تحلیلی و مبتنی بر تحلیل ماتریس کواریانس با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM)¹ بوده که در طول مراحل اجرای آن به دنبال توصیف روابط بین متغیرهای فشارهای نهادی ادراک شده و فرهنگ سازمانی به منظور بهره‌برداری و گسترش مدیریت دانش می‌باشد. برای سنجش این ارتباط، سؤال‌های پرسشنامه تحقیق وانگ وانگ (2012) در موضوع مدیریت دانش و لیو و همکاران (2010) اقتباس شد و پرسشنامه‌ای با مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای

1. Structural Equation Modeling-SEM



روی پیوستار کاملاً مخالف کاملاً موافق طراحی شد که روایی آن به وسیله صاحب‌نظران دانشگاهی و هم‌چنین با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن با آلفای کرونباخ 0/949 از کل داده‌های جمع‌آوری شده به حجم 150 پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. جدول 1 ضریب آلفای به‌دست آمده از سؤال‌های پرسشنامه به تفکیک متغیرهای مدل تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول 1 محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به تفکیک متغیرهای مدل تحقیق

متغیرها	فشار اجباری	فشار هنجاری	فشار تقلیدی	فرهنگ سازمانی	دانش صریح	دانش ضمنی
آلفای کرونباخ	0/816	0/800	0/774	0/886	0/819	0/811

5- جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این تحقیق تمام کارکنان شرکت برق منطقه‌ای مشهد است که در سه شعبه مرکزی شهر مشغول به کار هستند. نمونه آماری این مطالعه که براساس فرمول حجم نمونه کوکران با واریانسی که از راه نمونه‌گیری مقدماتی به حجم 30 نفر محاسبه شد، شامل 170 نفر می‌باشد که به‌طور کاملاً تصادفی ساده توزیع شد.

6- یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل‌های آماری

از تعداد 178 پرسشنامه توزیع شده، در نهایت تعداد 150 پرسشنامه با نرخ بازگشت 83 درصد قابل استفاده به دست محقق بازگشت، از این رو در مجموع کار تجزیه و تحلیل اطلاعات با این تعداد پرسشنامه صورت گرفت.



6-1- توصیف آماری

میانگین سنی پاسخ‌دهندگان 35 سال است؛ 57 درصد دیپلم و زیر دیپلم و سایر افراد فوق دیپلم و لیسانس بودند که به‌طور میانگین سابقه کار آنان حدود 11 سال می‌باشد.

6-2- مدل اندازه‌گیری تحقیق

پیش از ارزیابی مدل معادله ساختاری، لازم است معناداری بارهای عاملی سازه‌های مختلف پرسشنامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوط به آن بررسی شده تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن شاخص‌های آنها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. این مهم با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی (CFA)¹ در نرم‌افزار آموس² به انجام رسید. با توجه به مدل CFA برازش یافته، بارهای عاملی بیشتر گویه‌ها بالاتر از 0/5 و معنادار می‌باشد، هم‌چنین سایر گویه‌هایی که بارهای عاملی آنها از 0/5 کمتر است؛ به دلیل حد مطلوب بودن روایی مرکب³ آنها ($CR > 0.7$) در مدل اندازه‌گیری تحقیق باقی ماندند. بنابراین با توجه به این نتایج، اعتبار همگرایی⁴ ابزار سنجش تأیید می‌شود. هم‌چنین به دلیل همبستگی بالای دو متغیر فرهنگ انعطاف‌پذیری و فرهنگ کنترل‌گرایی ناشی از هم‌پوشانی سؤال‌های آنها در فرایند بررسی اعتبار افتراقی⁵ ($r = .94$)، این دو متغیر بایکدیگر ادغام شدند و با عنوان فرهنگ کنترل و انعطاف‌پذیری نام‌گذاری شد ولی دیگر متغیرها بایکدیگر هم‌پوشانی نداشتند ($r < .9$) در نتیجه اعتبار افتراقی ابزار سنجش تحقیق و در مجموع اعتبار سازه⁶ آن مورد پذیرش محقق قرار گرفت. جدول 2 نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌ها و شاخص‌های برازش مدل CFA را نشان می‌دهد. با توجه به این شاخص‌ها اعتبار پرسشنامه تحقیق نیز با استفاده از مدل CFA تأیید می‌شود.

1. Confirmatory Factor Analysis
2. AMOS
3. Composite Reliability
4. Convergent Validity
5. Discriminant Validity
6. Construct Validity



جدول 2 نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسشنامه

نتیجه	Sig.	بار عاملی	گویه	نتیجه	Sig.	بار عاملی	گویه
معنادار	0/000	0/738	16	معنادار	0/000	0/484	1
معنادار	0/000	0/581	17	معنادار	0/000	0/573	2
معنادار	0/000	0/575	18	معنادار	0/000	0/368	3
معنادار	0/000	0/672	19	معنادار	0/000	0/714	4
معنادار	0/000	0/681	20	معنادار	0/000	0/662	5
معنادار	0/000	0/718	21	معنادار	0/000	0/682	6
معنادار	0/000	0/739	22	معنادار	0/000	0/632	7
معنادار	0/000	0/790	23	معنادار	0/000	0/667	8
معنادار	0/000	0/830	24	معنادار	0/000	0/732	9
معنادار	0/000	0/773	25	معنادار	0/000	0/576	10
معنادار	0/000	0/658	26	معنادار	0/000	0/680	11
معنادار	0/000	0/764	27	معنادار	0/000	0/699	12
معنادار	0/000	0/800	28	معنادار	0/000	0/722	13
معنادار	0/000	0/638	29	معنادار	0/000	0/882	14
				معنادار	0/000	0/806	15

$\chi^2 = 306.082$, $df = 296$, $P_{value} = .331$, $CMIN/DF = 1.034$, $RMR = .057$, $GFI = .882$, $CFI = .996$, $IFI = .996$, $NFI = .893$, $RMSEA = .015$

6-3- استنتاج آماری فرضیه‌های تحقیق

به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق، از مدل معادلات ساختاری (SEM) بابه‌کارگیری روش تخمین حداکثر درستنمایی¹ در نرم‌افزار آموس استفاده شد. در این مدل هر یک از گویه‌های متغیر فرهنگ سازمانی (فرهنگ کنترل و فرهنگ انعطاف‌پذیری)، هر یک از ابعاد فشارهای نهادی (اجباری، هنجاری و تقلیدی) و مدیریت دانش (صریح و ضمنی) به‌عنوان متغیرهای مشهود و متغیرهای فرهنگ سازمانی، فشارهای نهادی و مدیریت دانش به‌عنوان متغیر مکنون در نظر گرفته شد. شکل 2 مدل ساختاری تحقیق و ضرایب استاندارد (β) روابط بین متغیرهای آن را ترسیم کرده است. جدول 3 ماتریس کوواریانس متغیرهای مشهود مدل تحقیق را نشان می‌دهد.

1. Maximum likelihood Estimation Method

جدول 3 میانگین و ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق

13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	میانگین	
												1/000	3/786	12. گویه 1
											1/000	0/541	3/453	13. گویه 2
										1/000	0/629	0/604	3/546	14. گویه 3
								1/000	0/714	0/562	0/584	3/620	15. گویه 4	
							1/000	0/615	0/566	0/415	0/507	3/706	16. گویه 5	
						1/000	0/473	0/423	0/418	0/411	0/406	3/720	17. گویه 6	
					1/000	0/521	0/392	0/388	0/472	0/506	0/273	3/506	18. گویه 7	
				1/000	0/349	0/425	0/487	0/572	0/614	0/479	0/411	3/746	19. گویه 8	
			1/000	0/543	0/485	0/472	0/551	0/515	0/657	0/456	0/497	3/320	9. فشار اجباری	
		1/000	0/545	0/331	0/400	0/346	0/328	0/416	0/445	0/368	0/290	3/389	10. فشار هنجاری	
		1/000	0/584	0/566	0/503	0/225	0/286	0/367	0/501	0/485	0/382	0/356	3/444	11. فشار تقلیدی
	1/000	0/405	0/509	0/591	0/407	0/572	0/479	0/502	0/570	0/622	0/537	0/450	3/408	12. دانش صریح
1/00	0/632	0/482	0/386	0/593	0/467	0/469	0/473	0/522	0/604	0/631	0/465	0/433	3/504	13. دانش ضمنی

6-4- برآزش مدل تحقیق

به منظور برآزش مدل نخست تحقیق از شاخص‌های برآزندگی مدل معادلات ساختاری بهره گرفته شد که براساس آن، شاخص‌ها به این گونه برآورد شده است:

$$\chi^2 = 83.853, df = 55 (P_{\text{Value}} = .007), CFI = .972, GFI = .921, NFI = .925, AGFI = .869, RMR = .039, \text{ and } RMSEA = .059, IFI = .973$$



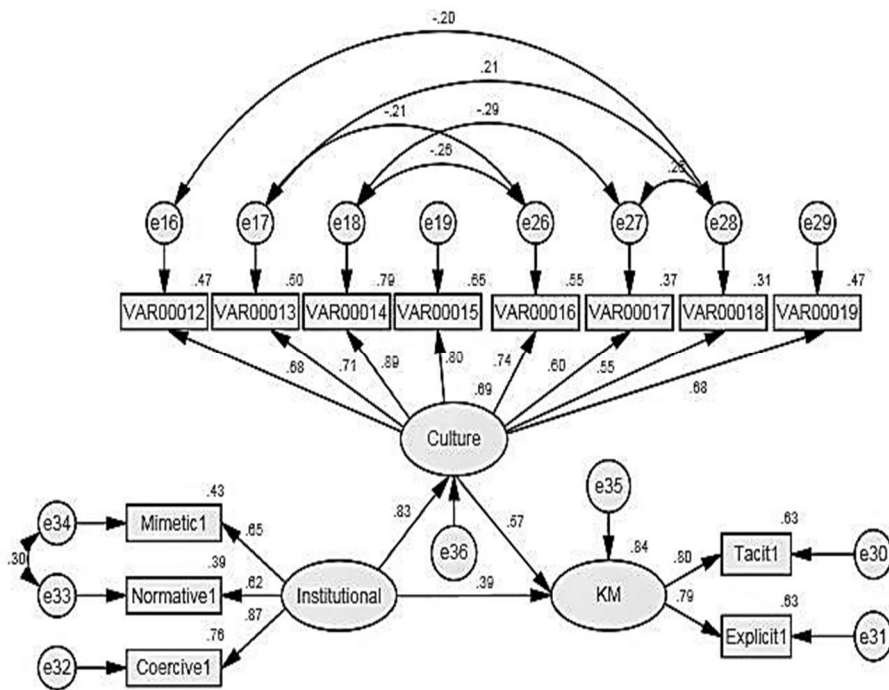
با توجه به مقدار به‌دست آمده برای هر شاخص، مدل تحقیق از برازندگی خوبی برخوردار است. هم‌چنین شاخص هل تر گزارش شده که به‌طور خاص بر موضوع کافی بودن حجم نمونه تمرکز دارد. در سطح اطمینان 95 درصد، مقدار 131 رانشان می‌دهد که بزرگ‌تر بودن حجم نمونه از آن، نشان از کفایت حجم نمونه در این مطالعه دارد.

6-5- آزمون فرضیه‌های تحقیق

بر اساس مدل نهایی برازش شده معادله ساختاری (شکل 1) و ضرایب مسیرهای تئوریک استاندارد (β)، فرضیه نخست تحقیق که به پیش‌بینی رابطه مثبت مستقیم بین فشارهای نهادی ادراک شده و فرهنگ سازمانی شرکت برق منطقه‌ای مشهد می‌پردازد، در سطح تشخیص 0/05 تأیید می‌شود ($\beta = .83, P_{value} = .000$). بنابراین فشارهای نهادی ادراک شده سازمانی بر چگونگی شکل‌گیری فرهنگ سازمانی کنترل‌مدار و انعطاف‌پذیر محور اثر مثبت مستقیم دارد. ضمن اینکه بر اساس ضریب تعیین به‌دست آمده (R^2)، فرهنگ سازمانی شرکت تحت تأثیر 69 درصدی فشارهای نهادی ادراک شده وارد بر این سازمان است.

فرضیه دوم تحقیق به تبیین اثر فشارهای نهادی ادراک شده سازمان بر بهره‌برداری و گسترش مدیریت دانش در شرکت می‌پردازد که بر اساس ضریب استاندارد (β) 0/39 با معناداری 0/018، این فرضیه نیز مورد تأیید واقع می‌شود. بنابراین فشارهای نهادی ادراک شده با احتمال 95 درصد برگسترش و بهره‌برداری از مدیریت دانش در شرکت اثرگذار است.

فرضیه سوم تحقیق، اثر فرهنگ سازمانی بر بهره‌برداری و گسترش مدیریت دانش در شرکت را سنجش می‌کند که بر اساس ضریب اثر استاندارد معنادار ($\beta = .57, P_{value} = .000$) این فرضیه نیز تأیید می‌شود. بنابراین فرهنگ سازمانی کنترل‌مدار و انعطاف‌پذیر محور بر بهره‌برداری و گسترش مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای مشهد تأثیر مثبتی می‌گذارد. ضمن اینکه بر اساس ضریب تعیین به‌دست آمده (R^2)، فرهنگ سازمانی و فشارهای نهادی ادراک شده در شرکت برق منطقه‌ای مشهد، 84 درصد در تبیین بهره‌برداری از مدیریت دانش در این شرکت تأثیر مثبت دارد.



شکل 2 مدل معادله ساختاری تحقیق

6-6- تحلیل میانجی‌گری

به منظور آزمون فرضیه چهارم تحقیق که به بررسی میانجی‌گری متغیر فرهنگ سازمانی در ارتباط بین فشار نهادی ادراک شده و مدیریت دانش می‌پردازد، از روش بوت استرپ¹ نرم‌افزار آموس استفاده شد که طی آن با توجه به معنادار شدن اثر غیر مستقیم فشار نهادی ادراک شده بر بهره‌برداری و گسترش مدیریت دانش به واسطه حضور متغیر فرهنگ سازمانی ($\beta = .474, P_{value} = .01$) بنابراین با احتمال 95 درصد فرضیه چهارم تحقیق مبنی بر میانجی‌گری فرهنگ سازمانی در ارتباط بین فشار نهادی ادراک شده و مدیریت دانش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

1. Bootstrap

7- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فشارهای محیط نهادی سازمان در چارچوب فشارهای اجباری، فشارهای هنجاری و فشارهای تقلیدی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و گسترش مدیریت دانش در قالب تسهیم دانش صریح و ضمنی درون سازمان ایفای نقش می‌کند. ضمن اینکه تعادلی پویا بین فرهنگ انعطاف‌پذیری و فرهنگ کنترل در سازمان نه تنها به‌طور مستقیم در گسترش و بهره‌برداری از مدیریت دانش تأثیرگذار است بلکه رابطه فشارهای نهادی و مدیریت دانش را نیز میانجی‌گری می‌کند. این نتایج اشاره به آن دارد که محیط نهادی از راه انتظارهای جمعی نسبت به رفتارهای مقتضی و مشروع، موضع‌گیری مناسب نسبت به عمل رقبای شاخص و نفوذهای سیاسی اعمال شده به‌وسیله سازمان‌های قدرتمند، روال‌های منظم از پیش تعیین شده و کنترل شده فرهنگ سازمان‌ها را در جهت انعطاف‌پذیری بیشتر دچار نوسان و تغییر می‌کند، از این رو سازمان‌ها به دنبال پاسخ به فشارهای ناشی از محیط نهادی خود و کاستن از عدم اطمینان ناشی از آن اقدام به اشتراک گذاشتن اطلاعات مقتضی کارکنان خود کرده، به این ترتیب دانشی که در ذهن افراد مکنون مانده، به‌وسیله ابزارهای انتقالی به‌طور صریح در درون سازمان جریان یافته و در عین حال دانشی که در فرایندهای سازمانی به‌طور صریح قابل مشاهده است در درون ذهن اعضای سازمان نهادینه شود. در این میان فرهنگ سازمانی به نسبت منعطف که در آن انعطاف‌پذیری نوعی ارزش به حساب می‌آید، به گونه‌ای که سازمان دچار بی‌ثباتی و فاصله گرفتن از پیش‌بینی‌پذیری رویه‌های موجود و نظم قابل کنترل نشود؛ جریان منطقی دانش را درون سازمان تسهیل می‌کند و منجر به انطباق با فشارهای نهادی حاکم بر سازمان می‌شود.

یافته‌های پژوهش به متولیان موضوع مدیریت دانش در سازمان‌هایی نظیر شرکت‌های برق منطقه‌ای کمک می‌کند تا ضمن در نظر گرفتن سایر حوزه‌های اثرگذار برگسترش و بهره‌برداری از مدیریت دانش همچون ساختار و جو سازمانی [28]، زیرساخت‌های تکنولوژیکی [19]، ویژگی‌های وظیفه‌ای [30] و غیره که کنترل آن در سازمان در اختیار آنان است، عواملی رانیز در نظر بگیرند که از محیط تحمیل می‌شود و عدم انطباق مقتضی سازمان با آن، زوال سازمان را به همراه دارد. این عوامل که در این پژوهش با عنوان فشارهای نهادی از آن یاد می‌کند ضمن



اینکه به‌طور مستقیم بر جریان گسترش مدیریت دانش در سازمان اثر می‌گذارد، از راه نفوذ بر ارزش‌ها، باورها و هنجارهای حاکم بر سازمان نیز اثر خود را اعمال می‌کند. بنابراین آنها می‌توانند با فراهم کردن فرهنگ سازگاری و انعطاف‌پذیری نسبی و کنترل شده نسبت به گسترش تسهیم دانش صریح و ضمنی در درون سازمان خود، شرایط تسهیل فرایند انطباق با فشارهای نهادی محیط را فراهم آورند تا شرایط بهره‌گیری مؤثر از منابع محیطی، دستیابی به مزیت رقابتی و خلق ارزش، توسعه قابلیت‌های هسته‌ای پویا و جاه‌طلبی و تعالی شرکت را فراهم آورند.

8- منابع

- [1] Massa S., Testa S.; "A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector"; *European Management Journal*, 27, 2009.
- [2] مارتسونم.؛ بررسی نقادانه مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری مدیریتی؛ ترجمه منصور مجدم، مجله تدبیر، ش. 110، 1376.
- [3] Liao C., Chuang S. H., To P. L.; "How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure"; *Journal of Business Research*. 64, 2011.
- [4] Wang S., Noe R. A. ; "Knowledge sharing: A review and directions for future research"; *Human Resource Management Review*, 20, 2010.
- [5] Wang Z., Wang N. ; "Knowledge sharing, innovation and firm performance"; *Expert Systems with Applications*, 39, 2012.
- [6] Huang T. T., Chen L., Stewart R. A.; "The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between manufacturing activities and business performance"; *Knowledge Management Research & Practice*, 8; 2010.



- [7] HuM. L. M., HorngJ. S., SunY. H. C.;"Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance";*Tourism Management*, 30; 2009.
- [8] Huang Q., DavisonR. M., GuJ.;"The impact of trust, guanxi orientation and face on the intention of Chinese employees and managers to engage in peer-to peer tacit and explicit knowledge sharing"; *InformationSystems Journal*, 21(6), 2010.
- [9] HolsteJ. S., Fields D.; "Trust and tacit knowledge sharing and use";*Journal of Knowledge Management*, 14,2010.
- [10] Lucas L. M.;"The impact of trust and reputation on the transfer of best practices"; *Journal of Knowledge Management*, 9,2005.
- [11] KoskinenK. U., PihlantoP.,VanharantaH.;"Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context";*International Journal of Project Management*, 21,2003.
- [12] WrightC.,RwabizambugaA.; Institutional Pressures, Corporate Reputation, and Voluntary Codes of Conduct: An Examinationof the Equator Principles;*BusinessandSocietyreview*, 111(1),2006.
- [13] ScottR.W.; Institutions and Organizations.Sage, Thousand Oaks, CA, 1995.
- [14] Heugens, P.P.M.A.R., LanderM.W.;" Structure! Agency! (and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization";*Academy of Management Journal*, 52 (1); 2009.
- [15] ZsidiSinG.A.,MelnykS.A., RagatzG.L.;"An institutional theory perspectiveof business continuity planning for purchasing and supply management"; *International Journal of Production Research*, 43 (16),2005.

- [16] Ketokivi M.A., Schroeder R. G.; Strategic, structural contingency and institutional explanations in the adoption of innovative manufacturing practices; *Journal of Operations Management*, 22 (1), 2004.
- [17] Liu H., KeW., WeiK. K., GuJ., ChenH.; "The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems"; *Journal of Operations Management*. 28,2010.
- [18] John C. H. S., Cannon A.R., Ponder R.W.; "Change drivers in the new millennium: implications for manufacturing strategy research"; *Journal of Operations Management*, 19,2001.
- [19] Nevo D., Chan Y. E.; "A Delphi study of knowledge management systems: Scope and requirements"; *Information & Management*, 44; 2007.
- [20] Grewal R., Dharwadkar R.; The role of the institutional environment in marketing channels; *Journal of Marketing*, 66; 2002.
- [21] Kim K.; "On interfirm power, channel climate, and solidarity in industrial distributor-supplier dyads"; *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (3); 2000.
- [22] Teo H.H., Wei K.K., Benbasat, I.; Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective; *MIS Quarterly*, 27 (1), 2003.
- [23] House R.J., Javidan M.; Overview of GLOBE. In: House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, 2004.
- [24] Kull T. J., Wacker J. G. ; "Quality management effectiveness in Asia: The influence of culture"; *Journal of Operations Management*, 28; 2010.



- [25] Magnier-Watanabe R., Senoo D.; Knowledge management under institutional pressures: The case of the smartcard in France. In A. Eardley, & L. Uden (Eds.), *Innovative Knowledge Management: Concepts for Organizational Creativity and Collaborative Design* (pp. 157-176). Hershey, PA: Information Science Reference. doi:10.4018/978-1-60566-701-0.ch009, 2011.
- [26] دیویس ا.؛ (مدیریت فرهنگ‌سازان)؛ ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، چاپ دوم، تهران، انتشارات مروارید، 1376.
- [27] Schultz M. (). Relationships between Culture and Institutions: New Interdependencies in a Global World. *Journal of Management Inquiry*. 21 (1); 102– 106.
- [28] Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55, 2012.
- [29] Magnier-Watanabe R., Senoo D.; Knowledge Management under Institutional Pressures: The Case of the Smartcard in France. In A. Eardley, & L. Uden (Eds.), *Innovative Knowledge Management: Concepts for Organizational Creativity and Collaborative Design* (pp. 157-176). Hershey, PA: Information Science Reference. doi:10.4018/978-1-60566-701-0.ch009, 2009.
- [30] Magnier-Watanabe, R., Senoo D.; "The effect of institutional pressures on knowledge management and the resulting innovation: The case of the smartcard in France"; *International Journal of Intelligent Enterprise*, 1(2); 2011.
- [31] Chen C. J., Huang J. W.; "How organizational climate and structure affect knowledge management- The social interaction perspective"; *International Journal of Information Management*, 27, 2007

- [32] Sveiby K. E., Simons R.; "Collaborative climate and effectiveness of knowledge work-An empirical study"; *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 2002.
- [33] Kimble C., BourdonI.; "Some success factors for the communal management of knowledge"; *International Journal of Information Management*, 28, 2008.
- [34] King W. R.; "Questioning the conventional wisdom: Culture-knowledge management relationships"; *Journal of Knowledge Management*, 12 (3), 2008.
- [35] Allameh M., ZamaniM., DavoodiS. M. R.; "The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Case Study: Isfahan University)"; *Procedia Computer Science*, 3, 2011.