

تحلیل همبستگی مدیریت دانش و عوامل اجرایی حفظ محیط زیست در سازمان‌های دولتی ایران بر پایه مدل توسعه یافته ادواردز

شهرام شیران‌زائی^{۱*}، هومن بهمن‌پور^۲، سید مهدی الوانی^۳

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.
- ۲- استادیار، گروه مهندسی ایمنی، بهداشت و محیط زیست (HSE)، دانشکده فنی و مهندسی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران.
- ۳- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، واحد قزوین دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۴/۱۰/۰۲

دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۲۵

انتشار: ۱۴۰۵/۰۵/۱۷

پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۵

چکیده

با توجه به ضرورت ارتقای اثربخشی اجرای سیاست‌های محیط‌زیستی، این پژوهش با هدف تحلیل روابط میان اجزای الگوی اجرایی حفظ محیط‌زیست مبتنی بر کاربست مدیریت دانش انجام شده است و از نوع توصیفی-پیمایشی شامل ۵۰ نفر از خبرگان حوزه محیط‌زیست در سازمان‌های دولتی به‌روش نمونه‌گیری هدفمند می‌باشد. ابزار گردآوری، پرسش‌نامه محقق‌ساخته با ۱۵ گویه در طیف لیکرت است که بر اساس چارچوب توسعه‌یافته مدل ادواردز و نتایج تحلیل عاملی اکتشافی طراحی شده است. پایایی پرسش‌نامه از راه ضریب آلفای کرونباخ تأیید و تحلیل داده‌ها با آزمون همبستگی پیرسون در SPSS انجام شد. مؤلفه ترکیبی «منابع و گرایش مجریان» بیشترین همبستگی را با «ارزیابی دانش» دارد



و با تسهیم و کسب دانش نیز ارتباط معناداری دارد. ساختار سازمانی با ارزیابی دانش همبستگی قوی و با سایر ابعاد رابطه متوسط دارد. فرهنگ سازمانی پیوند معنادار و عمیق با کسب و تسهیم دانش دارد و همبستگی آن با ارزیابی دانش کمتر می‌باشد. ارتباطات سازمانی نیز بیشترین رابطه را با کسب و تسهیم دانش دارد و نشان می‌دهد که تعامل‌های افقی و عمودی درون‌سازمانی نقش مهمی در جریان دانش دارند، هرچند برای پشتیبانی از ارزیابی دانش به تقویت ساختارهای رسمی نیاز است. همچنین، روابط درون‌سازه‌ای، میان ساختار سازمانی و منابع و گرایش مجریان، یکی از پیوندهای قوی الگو محسوب می‌شود و تعامل کمتر میان ساختار و فرهنگ نشان‌دهنده لزوم توجه به پیونددهی موثر میان تحولات ساختاری و تحکیم ارزش‌های فرهنگی در سازمان‌هاست. مقایسه این یافته‌ها با اسناد بالادستی و برنامه‌های پنج‌ساله کشور، هم‌راستایی نتایج با تأکیدهای سیاستی (منابع انسانی و مالی، اصلاح ساختار، تقویت ارتباطات بین‌بخشی، نهادینه‌سازی فرهنگ محیط‌زیستی) را تأیید کرد. اجرای موفق سیاست‌های محیط‌زیستی نیازمند هم‌افزایی ساختار، فرهنگ، ارتباطات و منابع و گرایش مجریان در بستر مدیریت دانش است و الگوی پیشنهادی می‌تواند مبنای سیاست‌گذاری‌هایی قرار گیرد که با تقویت ظرفیت‌های دانشی، ساختاری و منابع انسانی، مسیر دستیابی به اهداف زیست‌محیطی را هموار سازد.

واژه‌های کلیدی: سیاست‌گذاری زیست‌محیطی، مدیریت دانش، مدل ادواردز، فرهنگ سازمانی، سازمان‌های دولتی ایران.

۱- مقدمه

در دهه‌های اخیر، شدت و گستره بحران‌های زیست‌محیطی از مرزهای طبیعی فراتر رفته و به یکی از پیچیده‌ترین چالش‌های حکمرانی عمومی بدل شده است. سازمان‌های دولتی، به‌عنوان متولیان سیاست‌گذاری، نظارت و اجرای برنامه‌های توسعه پایدار، در موقعیتی قرار دارند که نقش آنها در حفظ محیط‌زیست نه‌تنها راهبردی، بلکه ساختاری و کنش‌گرانه است (Soleimani Morchekhorti, 2021, Iran Department of Environment, 2022; UNEP, 2022) در این میان، گرایش به کاربست مدیریت دانش به‌مثابه رویکردی اثربخش برای ارتقای کیفیت تصمیم‌سازی‌ها و اثربخشی مداخله‌های اجرایی، توجه روزافزونی را به‌خود جلب کرده است (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995).



پژوهش‌های جدید در قلمرو مدیریت دولتی و خط‌مشی‌گذاری نشان داده‌اند که فقط شناسایی اجزای سازنده یک الگوی اجرایی، برای مواجهه با پیچیدگی‌های محیط‌زیست در ساختارهای دولتی کفایت نمی‌کند. آنچه اهمیت دارد، درک و تحلیل نوع و شدت روابط درونی میان این اجزاست؛ زیرا این روابط می‌توانند بیانگر نحوه تأثیرگذاری متقابل، وابستگی کارکردی یا تقویت عملکردی مؤلفه‌ها نسبت به یکدیگر باشند (Edwards, 2008).

شواهد برآمده از مطالعات پیشین و اسناد بالادستی نشان می‌دهد که ضعف اجرای سیاست‌های زیست‌محیطی در سازمان‌های دولتی ایران را نباید عمدتاً به نبود مؤلفه‌های اجرایی نسبت داد. این ضعف بیش از هر چیز از فقدان هماهنگی و هم‌افزایی میان مؤلفه‌های کلیدی-ساختار سازمانی، منابع، گرایش مجریان، فرهنگ سازمانی و جریان‌های دانشی-ناشی می‌شود. بنابراین، اکتفا به شناسایی این مؤلفه‌ها کافی نیست؛ آنچه ضرورت دارد، تحلیل نظام‌مند نوع و شدت روابط درونی آنها در بستر مدیریت دانش است.

در این راستا، شناخت روابط معنادار آماری میان اجزای الگوی اجرایی حفظ محیط‌زیست مبتنی بر کاربست مدیریت دانش، گامی بنیادین برای ارتقای هماهنگی، کارآمدی، انسجام سیاست‌های زیست‌محیطی در سازمان‌های دولتی به‌شمار می‌رود. بررسی این روابط از راه تحلیل همبستگی پیرسون به پژوهشگران اجازه می‌دهد تا الگوهای همبستگی مثبت یا منفی را میان مؤلفه‌های کلیدی استخراج کرده و تصویری روشن از تعاملات درونی اجزا به‌دست دهند. مطالعه حاضر با تمرکز بر تحلیل الگوهای همبستگی میان مؤلفه‌های اجرایی حفاظت از محیط‌زیست شامل منابع و گرایش‌های مجریان، ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی و ابعاد مدیریت دانش شامل کسب، تسهیم و ارزیابی دانش در پی آن است که نحوه برهم‌کنش و هم‌افزایی این مؤلفه‌ها را در بستر سازمان‌های دولتی ایران تبیین کند. در این چارچوب، مدیریت دانش نه صرفاً به‌عنوان یک متغیر مستقل، بلکه به‌منزله بستر تحلیلی برای فهم روابط میان اجزای الگوی اجرایی در نظر گرفته شده است و هدف اصلی پژوهش، شناسایی الگوهای معنادار همبستگی میان این مؤلفه‌ها به‌منظور فهم پیکربندی درونی فرآیند اجرای سیاست‌های زیست‌محیطی است.

اهمیت این هدف در شرایطی دوچندان می‌شود که عملکرد محیط‌زیستی سازمان‌های دولتی، تحت تأثیر عوامل ساختاری، فرهنگی، و دانشی با چالش‌های جدی مواجه است



(Soleimani Morchekhorti, 2021). در این بستر، تنها از راه درک روابط درونی اجزای یک الگوی اجرایی می‌توان به سیاست‌ها و راهبردهایی رسید که انسجام، هم‌راستایی و پایداری در نتایج را تضمین کنند. به این ترتیب، پژوهش حاضر با تأکید بر تحلیل روابط بین مؤلفه‌ها، گامی فراتر از شناسایی ایستا برداشته و در مسیر طراحی سازوکارهای پویا و سازگار با پیچیدگی‌های محیط‌زیست حرکت می‌کند.

۲- مبانی نظری

یکی از الزام‌های طراحی و کاربست موفق الگوهای اجرایی در حوزه سیاست‌های محیط‌زیستی، درک روابط مفهومی و تجربی میان اجزای سازنده آنهاست. در پژوهش حاضر، تحلیل روابط میان مؤلفه‌های اصلی الگو در سازمان‌های دولتی ایران و در چارچوب مفهومی مدیریت دانش انجام شده است، به‌طوری‌که مدیریت دانش نه به‌عنوان متغیر مستقل، بلکه به‌عنوان بستر مفهومی تبیین تعامل میان اجزای اجرایی حفظ محیط‌زیست در نظر گرفته شده است.

بر اساس تحلیل مفهومی صورت‌گرفته مؤلفه‌های اصلی مؤثر بر اجرای سیاست‌های زیست‌محیطی در سازمان‌های دولتی ایران شامل منابع سازمانی و گرایش مجریان، ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی و فرهنگ سازمانی هستند. این مؤلفه‌ها بر پایه نتایج پژوهش شناسایی و اعتبارسنجی شده و در مطالعه حاضر به‌مثابه سازه‌های تثبیت‌شده، چارچوب تحلیلی بررسی روابط میان متغیرهای تحقیق را شکل می‌دهند (Shiranzaei et al., 2025). در این راستا، سه بعد مدیریت دانش، شامل کسب، تسهیم و ارزیابی دانش، به‌عنوان بستر مفهومی پیونددهنده اجزای اجرایی عمل می‌کنند (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995).

بنابراین، ساختار کلان الگو ترکیبی از مؤلفه‌های اجرایی و ابعاد دانشی است که در تعامل با یکدیگر، شبکه‌ای از ارتباطات درون‌سازمانی و فرایندی را شکل می‌دهند. تمرکز پژوهش، بر آن است که همبستگی میان این مؤلفه‌ها را در بستر مدیریت دانش تحلیل و تبیین کند.



از منظر نظری، روابط میان اجزای الگوی اجرایی حفظ محیط زیست نشان می‌دهد که مؤلفه ترکیبی «منابع سازمانی و گرایش مجریان»، نقشی بنیادین و تسهیل‌گر در تعامل با ابعاد مدیریت دانش ایفا می‌کند و انتظار می‌رود ارتقای سطح این مؤلفه‌ها با تقویت فرآیندهای مدیریت دانش، به‌ویژه در حوزه جریان‌سازی و تسهیم دانش، هم‌راستا باشد؛ چراکه در سازمان‌های دولتی، انگیزش و پشتیبانی منابعی زمینه‌ساز شکل‌گیری و تثبیت رفتارهای دانشی پایدار محسوب می‌شود. این امر از آن رو حائز اهمیت است که در فضای بوروکراتیک سازمان‌های دولتی، ایجاد انگیزش در کنار تأمین منابع، پیش‌شرطی برای تحقق کارکردهای دانشی است. بنابراین، مؤلفه ترکیبی منابع سازمانی و گرایش مجریان را باید به‌مثابه یک پیشران راهبردی در فرایندهای دانشی تلقی کرد که به‌طور هم‌زمان بر سه بعد مدیریت دانش و به‌ویژه کسب و تسهیم دانش، اثرگذار است.

در پیشنهاد مدیریت دانش، بر این نکته تأکید شده است که تحقق کارکرد اثربخش چرخه‌های دانشی مشتمل بر خلق، انتقال و بازنگری دانش مستلزم شکل‌گیری نوعی هم‌افزایی و هم‌راستایی میان منابع سازمانی و جهت‌گیری‌های رفتاری مجریان است؛ چراکه کارآمدی فرایندهای دانشی تا حد زیادی به تعامل و پشتیبانی متقابل این دو بعد وابسته است. این مؤلفه در برگرفته دو لایه و جنبه مکمل است. از یک‌سو، فراهم بودن ظرفیت‌های سخت‌افزاری سازمان مانند منابع انسانی، مالی، تجهیزات و زیرساخت‌های اطلاعاتی و فناوریانه، که زیربنای فنی و نهادی اجرای سیاست‌های دانشی را ممکن می‌سازد و از سوی دیگر، نگرش، انگیزه و تمایل مجریان نسبت به اجرای سیاست‌های زیست‌محیطی و مشارکت فعال در فرایندهای دانشی. هم‌افزایی این دو جنبه، بستر مؤثری برای توسعه اقدام‌های دانشی در سازمان‌ها فراهم می‌سازد، به‌گونه‌ای که نبود هریک، اثربخشی دیگری را به‌شدت کاهش می‌دهد. این هم‌پوشانی مفهومی به‌درستی نشان می‌دهد که صرف وجود منابع بدون تعهد و گرایش در سطوح مدیریتی و کارشناسی، کارایی نخواهد داشت، همان‌طور که گرایش مثبت مجریان بدون پشتیبانی منابع، به اقدام عملی منجر نمی‌شود.

در بستر مدیریت دانش، این مؤلفه دوگانه نقشی کلیدی در کسب دانش زیست‌محیطی ایفا می‌کند. وجود نیروی انسانی متخصص، زیرساخت‌های اطلاعاتی و دسترسی به منابع علمی،



پیش‌نیاز تولید و گردآوری دانش سازمانی است (Davenport & Prusak, 1998). افزون بر آن، گرایش ذهنی و ارادی کنشگران سازمانی، عامل اصلی در جهت‌دهی به این فرایندهاست. مطالعات نظری پژوهشگران همچون کاپانو و لپوری نیز نشان داده‌اند که ترکیب منابع و انگیزش، به‌صورت هم‌زمان، مؤلفه‌ای تعیین‌کننده در موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود (Capano & Lepori, 2024).

در سطح مفهومی، بعد «ارزیابی دانش» در مقایسه با سایر ابعاد مدیریت دانش، وابستگی بیشتری به‌وجود سازوکارهای پشتیبان سازمانی- از جمله منابع، حمایت مدیریتی و گرایش‌های مجریان- دارد؛ زیرا تحقق فرایندهای ارزیابی مستلزم دسترسی نظام‌مند به داده‌ها، برخورداری از معیارهای سنجش، ظرفیت‌های تحلیلی و نیز تعهد سازمانی به یادگیری و بهره‌گیری از بازخوردهای دانشی است. افزون بر این، انتظار می‌رود منابع و گرایش‌های مجریان به‌طور هم‌زمان در تقویت فرایندهای کسب و تسهیم دانش نیز نقش تسهیل‌کننده ایفا کنند؛ چراکه شکل‌گیری و تداوم جریان‌های دانشی در سازمان، بدون برخورداری از ظرفیت‌های حمایتی و انگیزش‌های رفتاری کافی، پایداری لازم را نخواهد داشت.

این چارچوب با مبانی نظری مدیریت دانش هم‌راستا است؛ مبانی‌ای که بر این اصل تأکید دارند که دانش، در فقدان پشتیبانی منابع سازمانی و نیز بدون وجود انگیزش و تعهد انسانی، قادر به تبدیل شدن به کنش اجرایی اثربخش نخواهد بود. ازسوی دیگر، از منظر نظری، انسجام ساختاری و تقسیم وظایف روشن، زمینه‌ساز برنامه‌ریزی دقیق برای تخصیص منابع و فعال‌سازی مجریان در مسیر تحقق اهداف محیط‌زیستی است. در مقابل، انتظار می‌رود در غیاب بسترهای فرهنگی و سازوکارهای ارتباطی مناسب، ظرفیت منابع سازمانی و تمایل کنشگران نیز از اثرگذاری محدودی در گسترش و نهادینه‌سازی رفتارهای دانشی برخوردار باشد.

در مجموع، مؤلفه «منابع و گرایش مجریان» را باید ستون راهبردی بستر مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران دانست، عنصری که هم در ایجاد محتوا (کسب دانش)، هم در توزیع آن (تسهیم دانش) و هم در بازبینی و اصلاح آن (ارزیابی دانش) ایفای نقش می‌کند. این مفروضات نظری به‌منزله چارچوب تبیینی حاکم بر روابط مورد انتظار میان متغیرهای پژوهش، مبنای تحلیل همبستگی در مطالعه حاضر را تشکیل می‌دهند.



«ساختار سازمانی» در قالب الگوی مفهومی این پژوهش، به عنوان بنیان نهادی در اجرای سیاست‌های محیط‌زیستی در سازمان‌های دولتی تلقی می‌شود، ساختاری که تعیین‌کننده حدود مسئولیت‌ها، جریان‌های رسمی اطلاعات، سازوکارهای تصمیم‌گیری و ترتیبات اداری است. از منظر نظری، ساختار سازمانی به عنوان بستر نهادی تنظیم‌کننده تعاملات و رویه‌های رسمی سازمان، می‌تواند نقشی محوری در سامان‌دهی و تثبیت فرایندهای ارزیابی دانش و نیز تقویت سازوکارهای بازخورد و یادگیری سازمانی ایفا کند. در عین حال، تبیین روشن حدود اختیارات، مسئولیت‌ها و مسیرهای رسمی گردش اطلاعات در چارچوب این ساختار، زمینه را برای تسهیل و انتظام‌بخشی به فرایندهای کسب و تسهیم دانش در سطح سازمان فراهم می‌سازد.

این نتایج نشان می‌دهد در سطح نظری ساختارهای اداری منسجم و مبتنی بر شفافیت، نقش ویژه‌ای در نهادینه‌سازی فرایندهای ارزیابی دانش دارند. به عبارت دیگر، وجود ساختار رسمی، امکان پایش عملکرد، تحلیل بازخورد و یادگیری سازمانی از اقدام‌های محیط‌زیستی را فراهم می‌کند. از سوی دیگر، ساختار مؤثر با ترسیم خطوط روشن وظایف و مجاری ارتباطی، جریان کسب و تسهیم دانش را تسهیل می‌کند، امری که در تبیین نظری اشاره شد، مبنی بر آنکه سازمان‌های دارای ساختار باثبات، محیط بهتری برای مدیریت دانشی فراهم می‌آورند.

در بررسی روابط درون‌سازه‌ای، پیوند ساختار سازمانی با منابع و جهت‌گیری مجریان معنادار است که تأکید دارد انسجام ساختاری زمینه‌ساز تجهیز منابع و جهت‌دهی اثربخش به کنش‌گران اجرایی است. در مقابل، عدم هم‌راستایی میان ساختارهای رسمی و ابعاد نرم سازمان، به ویژه فرهنگ و الگوهای ارتباطی، می‌تواند بیانگر آن باشد که اصلاحات ساختاری، در صورت عدم همراهی با مداخلات فرهنگی و تقویت سازوکارهای ارتباطی، لزوماً به شکل‌گیری هم‌افزایی دانشی و تقویت جریان‌های دانش در سازمان منتهی نخواهد شد.

این ملاحظه‌ها با تأکیدات مندرج در اسناد بالادستی توسعه کشور نیز هم‌راستا است. به طور خاص، ماده ۱۸۴ قانون برنامه پنجم توسعه و ماده ۲۸ برنامه ششم، بر ضرورت تحول اساسی در ساختارها و «چابک‌سازی اداری» و «نظام ارزیابی راهبردی محیطی» تأکید داشته‌اند. همچنین، در تحلیل نظری تأکید شده است که ساختارهای رسمی مناسب، پیش‌شرط تسهیل در خلق و انتشار دانش در سازمان‌ها هستند، به ویژه در حوزه‌هایی چون سیاست‌های



زیست محیطی که به همکاری بین بخشی و ارزیابی مستمر نیاز دارند. در جمع بندی می توان گفت که ساختار سازمانی نقش تسهیل گر در فرایندهای مدیریت دانش دارد، به ویژه در بعد ارزیابی دانش. ضعف آن در پیوند با فرهنگ و ارتباطات، ضرورت اتخاذ راهبردهای مکمل در طراحی ساختارهایی منعطف تر و همسو با یادگیری سازمانی را برجسته می سازد.

«ارتباطات سازمانی» به عنوان یکی از مؤلفه های کلیدی در الگوی اجرایی حفظ محیط زیست مبتنی بر کاربری مدیریت دانش، نقش واسط و پویایی در تسهیل تعاملات بین واحدی، انتقال اطلاعات و تسریع جریان دانش ایفا و این بعد عمدتاً با پویایی های شکل گیری و انتشار دانش در سازمان به ویژه در حوزه های کسب و تسهیم دانش ارتباط پیدا می کند؛ درحالی که ارزیابی دانش ماهیتی متمایز داشته و تحقق آن مستلزم استقرار رویه های سنجش پذیر، شاخص های ارزیابی و ترتیبات نهادی برای بازاندیشی در نتایج دانشی است.

این یافته ها به خوبی نشان می دهد در سطح نظری کیفیت و گستردگی ارتباطات درون سازمانی بیش از همه بر مراحل اولیه و میانی مدیریت دانش مؤثر است؛ یعنی در فرایندهایی مانند جمع آوری اطلاعات، تولید دانش و به اشتراک گذاری آن میان سطوح مختلف سازمانی. در مقابل، چون ارزیابی دانش نیازمند ساختارهای رسمی تر، شاخص های عملکرد، و نظام های بازخورد است، ارتباط فقط تعاملی و غیررسمی برای تحقق کامل آن کافی نیست. این تفسیر با تحلیل نظری پژوهش نیز همسوست که در آن، ارتباطات به عنوان موتور تسهیل گر یادگیری سازمانی، اما نه به طور لزوم ضامن ارزیابی اثربخش معرفی شده است.

در روابط درون سازه ای می توان انتظار داشت ارتباطات سازمانی با فرهنگ سازمانی پیوند معناداری داشته باشد، رابطه ای که نشان می دهد تعاملات سازمانی، بازتابی از ارزش ها، باورها و هنجارهای غالب سازمان است و محیط گفتگو محور می تواند به درونی سازی فرهنگ یادگیرنده کمک کند. به همین ترتیب، در نبود همسویی ساختاری و پشتیبانی منابعی، شبکه های ارتباطی ممکن است به صورت پراکنده و غیر نظام مند عمل کنند. این شکاف، بیانگر آن است که وجود منابع کافی یا ساختار رسمی بدون تقویت کانال های ارتباطی، قادر به پشتیبانی از جریان مؤثر دانش نخواهد بود.

تحلیل این روابط در اسناد توسعه ای کشور نیز ریشه دارد. برای نمونه، ماده ۶۷ قانون برنامه ششم توسعه بر «توسعه زیرساخت های ارتباطات و فناوری اطلاعات» و همچنین ماده



۱۰۷ برنامه هفتم توسعه بر «هوشمندسازی و تحقق دولت الکترونیک» تأکید داشته تا از راه بهبود ارتباطات، انسجام و هماهنگی سیاست‌ها ارتقا پیدا کند. همچنین، تحلیل پیشینه نظری نشان داده است که ارتباطات مؤثر، هم‌راستای اصول سازمان یادگیرنده است و با تسهیل تبادل دیدگاه‌ها، مشارکت کارکنان در تولید دانش را افزایش می‌دهد.

در جمع‌بندی، می‌توان گفت ارتباطات سازمانی در بستر مدیریت دانش، نقش تسریع‌کننده در کسب و تسهیم دانش ایفا می‌کند، اما برای پشتیبانی کامل از ارزیابی دانش نیازمند هم‌افزایی با ساختار رسمی، منابع و مشوق‌های فرهنگی است.

«فرهنگ سازمانی» به‌عنوان زیربنای ارزش‌ها، باورها و هنجارهای حاکم بر رفتار کارکنان در سازمان‌های دولتی، نقش کلیدی و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت اجرای سیاست‌های محیط‌زیستی مبتنی بر مدیریت دانش ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی یادگیرنده و مبتنی بر اعتماد، به‌عنوان یکی از بسترهای نهادی مؤثر، نقش مهمی در تقویت کنش‌های دانشی در سازمان ایفا می‌کند. در چنین فضایی، زمینه‌های لازم برای تقویت انگیزش یادگیری و گرایش به اشتراک‌گذاری دانش فراهم می‌شود و به تبع آن، فرایندهای کسب و تسهیم دانش قابلیت بروز و تداوم بیشتری می‌یابند. باین‌حال، تحقق مؤثر ارزیابی دانش، افزون بر پشتوانه‌های فرهنگی، مستلزم وجود ترتیبات نهادی، شاخص‌های سنجش و رویه‌های نظام‌مند برای بازاندیشی در نتایج دانشی است. ازاین‌رو، تحول فرهنگی در سازمان صرفاً از مسیر اصلاح ساختارهای رسمی حاصل نمی‌شود، بلکه نیازمند تقویت تعاملات حرفه‌ای، گسترش گفت‌وگوی سازمانی و شکل‌گیری فضای مشارکتی در فرایندهای کاری است.

ازسوی‌دیگر، بررسی روابط درون‌سازه‌ای می‌تواند نشان دهد که پیوند فرهنگ با ساختار رسمی به‌سادگی برقرار نمی‌شود و هم‌زمانی اصلاحات ساختاری با مداخله‌های فرهنگی و ارتباطی ضرورت دارد. این موضوع نشان می‌دهد که تغییرات فرهنگی نمی‌تواند فقط از راه تغییر ساختارهای رسمی محقق شود و باید از راه تعامل‌های مؤثر و ایجاد محیطی گفت‌وگومحور و مشارکتی تقویت شود. همچنین، بدون پشتیبانی منابعی و مدیریتی، انگیزه و پایایی لازم را در فرایندهای دانشی ایجاد نمی‌کند.

براساس یافته‌های پژوهش، تقویت فرهنگ سازمانی از راه آموزش مستمر، نهادینه‌سازی ارزش‌های محیط‌زیستی و ایجاد انگیزش‌های درونی کارکنان، از ملزومات اساسی برای توسعه



الگوی اجرایی حفظ محیط‌زیست مبتنی بر مدیریت دانش است. این دیدگاه با تأکیدات مندرج در بند (الف) ماده ۶۴ قانون برنامه چهارم و بند (الف) و (ب) ماده ۱۸۹ برنامه پنجم که به «ارتقای آگاهی عمومی و دستیابی به توسعه پایدار به‌منظور حفظ محیط‌زیست» اشاره دارند، همسو است. علاوه بر این، تطابق این ملاحظات با نظریه سازمان یادگیرنده (Akhavan & Hosseini, 2021) و مطالعات اخیر در مدیریت دانش نشان می‌دهد (Senge, 2006) که فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستر رشد یادگیری مستمر و تسهیم دانش، نقش محوری دارد. در نهایت، با توجه به ماهیت میان‌بخشی اجرای سیاست‌های محیط‌زیستی، پژوهش بر لزوم اتخاذ راهبردهای مکمل فرهنگ سازمانی و توسعه فرایندهای نرم‌افزاری تأکید می‌کند که بتوانند این شکاف‌ها را پر کرده و همسویی کامل میان مؤلفه‌ها را در الگوی اجرایی حفظ محیط‌زیست ایجاد کنند.

۳- مواد و روش‌ها

این پژوهش با هدف شناسایی روابط بین اجزای الگوی اجرایی حفظ محیط‌زیست مبتنی بر کاربست مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران، از نوع پژوهش توصیفی - پیمایشی است. داده‌های این مطالعه برگرفته از پرسش‌نامه‌ای است که براساس یافته‌های تحلیل عاملی اکتشافی و چارچوب مفهومی رساله طراحی شده است.

جامعه آماری شامل خبرگان و مدیران کلیدی مرتبط که به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم در فرایند اجرای خط‌مشی‌های زیست‌محیطی در سازمان‌های دولتی کشور نقش داشتند که با نمونه‌گیری هدفمند، ۵۰ نفر انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه‌ای متشکل از ۱۵ گویه بود که هر گویه به یکی از مؤلفه‌های اصلی مدل شامل منابع و گرایش مجریان، ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی و همچنین ابعاد سه‌گانه مدیریت دانش (کسب، تسهیم و ارزیابی دانش) اختصاص داشت. پرسش‌نامه با طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای (از بسیار کم تا بسیار زیاد تأثیر دارد) طراحی و اعتبارسنجی شد.

به‌منظور ارزیابی پایایی پرسش‌نامه، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد و مقدار این ضریب برای کل پرسش‌نامه برابر با ۰/۸۱۰ به‌دست آمد که نشان‌دهنده انسجام درونی خوب



ابزار گردآوری داده‌ها است. همچنین، ضرایب آلفا برای مؤلفه‌های ساختار سازمانی (۰/۷۳۲)، ارتباطات سازمانی (۰/۷۶۹)، منابع سازمانی (۰/۸۰۷)، گرایش مجریان (۰/۷۶۰) و فرهنگ سازمانی (۰/۸۵۰) گزارش شد که همگی در محدوده پایایی «قابل قبول» تا «خوب» قرار دارند. این مقادیر براساس معیارهای معتبر پژوهش در حوزه علوم اجتماعی [۱۲، ۱۱] نشان‌دهنده قابلیت اعتماد بالای ابزار پژوهش هستند و همچنین، به‌منظور ارزیابی کفایت داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی، از آزمون‌های KMO و بارتلت استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج آزمون KMO و بارتلت برای داده‌های پژوهش

شاخص	مقدار محاسبه	تفسیر علمی
شاخص KMO	۰/۶۴۳	کفایت نمونه در حد قابل قبول (Hair et al., 2022)
آزمون کروییت بارتلت	$\chi^2 = 389/270$	معنادار در سطح ۰/۰۰۱ ($p < 0.001$)
درجه آزادی (df)	۱۰۵	-
سطح معناداری (Sig.)	۰/۰۰۱	مناسب بودن ماتریس همبستگی برای تحلیل عاملی

شایان ذکر است که در مرحله سنجش پایایی (آلفای کرونباخ)، مؤلفه‌های «منابع سازمانی» و «گرایش مجریان» به‌صورت مجزا بررسی شده‌اند؛ زیرا گویه‌های مربوط به هر یک در ساخت اولیه پرسش‌نامه مستقل طراحی شده بودند. با این حال، بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و به‌دلیل هم‌پوشانی مفهومی و تجربی مشاهده‌شده، این دو مؤلفه در ساختار نهایی مدل، به‌عنوان یک مؤلفه ترکیبی با عنوان «منابع و گرایش مجریان» در نظر گرفته شده‌اند. این ادغام مبتنی بر بارهای عاملی بالا، مقدار ویژه مؤثر و همچنین همبستگی نظری تأییدشده در تحلیل‌های بعدی است (Garvin, 1993; Tavakol & Dennick, 2011).

تحلیل عاملی اکتشافی که نتایج آن در مقاله «شناسایی مؤلفه‌های اجرایی حفاظت از محیط‌زیست مبتنی بر کاربست مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران» تشریح شده است (Shiranzaei et al., 2025)، مبنای تعیین سازه‌ها و گویه‌ها بود و نشان داد که مؤلفه‌های استخراج شده هم‌راستا با رویکردهای سیاست‌گذاری زیست‌محیطی در اسناد توسعه‌ای کشور، به‌ویژه در برنامه‌های پنج‌ساله توسعه اول تا هفتم، هستند. این همسویی، تحلیل را در چارچوبی نظام‌مند و مبتنی بر شواهد مستند در اسناد بالادستی قرار می‌دهد و نقاط قوت و ضعف اجرایی



سیاست‌ها را در چارچوب مؤلفه‌های مدل تبیین می‌کند. همچنین، سایر تحلیل‌های آماری تکمیلی همچون آزمون‌های کفایت نمونه KMO^۱ و آزمون بارتلت^۲ به منظور اعتبارسنجی مدل به کار گرفته شدند.

تمرکز اصلی این مطالعه بر تحلیل همبستگی پیرسون است که به منظور بررسی شدت و جهت روابط خطی بین مؤلفه‌های شناسایی شده الگوی اجرایی و ابعاد مدیریت دانش استفاده شده است. تحلیل همبستگی بدون فرض جهت علیت یا متغیر وابسته انجام شده و معیارهای سطح معناداری $\alpha=0/01$ و $\alpha=0/05$ برای تعیین روابط معنادار لحاظ شد.

تمامی داده‌ها در نرم‌افزار آماری SPSS وارد شده و برای محاسبه ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و ابعاد مدیریت دانش به کار گرفته شد. این رویکرد، منطبق با توصیه‌های فیلد (۲۰۱۸) و هیرو همکاران (۲۰۲۲) است که تحلیل همبستگی را روشی معتبر و استاندارد برای بررسی روابط میان مؤلفه‌های کلیدی در مدل‌های اجرایی می‌دانند.

۴- تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌های این پژوهش بر اساس ۵۰ پرسش‌نامه تکمیل شده به وسیله کارشناسان و مدیران مرتبط کلیدی با اجرای سیاست‌های محیط‌زیستی سازمان‌های دولتی ایران انجام شد. در الگوی اجرایی حفظ محیط‌زیست مبتنی بر کاربست مدیریت دانش، مؤلفه «منابع و گرایش مجریان» تلفیقی از ظرفیت‌های منابعی (مالی، انسانی، تجهیزاتی) و نگرش‌ها و انگیزش‌های مجریان سیاست‌های محیط‌زیستی است. براساس تحلیل همبستگی، این مؤلفه با ابعاد مدیریت دانش رابطه‌ای قوی و معنادار برقرار کرده، به‌ویژه با ارزیابی دانش ($r=0/777$) که نشان‌دهنده اهمیت بالای منابع و انگیزش مثبت در نهادینه‌سازی فرایندهای پایش و بازخورد عملکردهای زیست‌محیطی است. همچنین، روابط قوی با تسهیم دانش ($r=0/661$) و کسب دانش ($r=0/509$) بیانگر نقش حیاتی منابع و نگرش مثبت مجریان در تسهیل جریان و به‌اشتراک‌گذاری دانش است.

1. Kaiser-Meyer-Olkin
2. Bartlett's Test of Sphericity



از سوی دیگر، این همبستگی‌ها تأکید می‌کنند که منابع مادی و انسانی به‌تنهایی کافی نیستند، بلکه همراه با گرایش‌های مثبت و انگیزه‌های درونی مجریان، فرایندهای مدیریت دانش به‌طور اثربخش اجرا می‌شوند. یافته‌ها نیز در چارچوب اسناد توسعه‌ای کشور مانند ماده ۱۰۶ برنامه هفتم توسعه که به‌منظور «ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی» و «افزایش انگیزش کارکنان» تأکید دارد، هم‌راستا هستند. همچنین، مطالعات نظری مطرح‌شده، منابع انسانی و تجهیزات را از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های موفقیت سیاست‌های دانش‌محور می‌شمارند.

از منظر روابط درون‌سازه‌ای، این مؤلفه با ساختار سازمانی همبستگی قوی ($r=0/538$) دارد که نشان می‌دهد برنامه‌ریزی ساختاری و تخصیص منابع در راستای اهداف محیط‌زیستی باید همراه با انگیزش فعال مجریان باشد تا کارآمدی اجرا تضمین شود. در مقابل، رابطه ضعیف آن با فرهنگ ($r=0/171$) و ارتباطات ($r=0/111$) نشان از نیاز به تقویت پیوندهای فرهنگی و شبکه‌های ارتباطی برای بهره‌برداری کامل از ظرفیت منابع و گرایش‌های مجریان است.

«ساختار سازمانی» به‌عنوان چارچوب رسمی و نظام‌مند حاکم بر تقسیم وظایف، سلسله مراتب و جریان‌های رسمی اطلاعات، پایه و اساس بستر نهادی اجرای سیاست‌های محیط‌زیستی محسوب می‌شود. تحلیل همبستگی پیرسون نشان داده است که ساختار سازمانی با ابعاد مدیریت دانش همبستگی مثبت و معنادار دارد؛ به‌ویژه با ارزیابی دانش ($r=0/655$) که بیانگر نقش ساختارهای شفاف، قوانین و فرایندهای رسمی در نهادینه‌سازی پایش و سنجش عملکرد دانش است. همچنین، ارتباط متوسط آن با کسب دانش ($r=0/443$) و تسهیم دانش ($r=0/408$) نشان می‌دهد که ساختار سازمانی زمینه‌ساز جریان دانش و تسهیل دسترسی به منابع دانشی می‌باشد.

این مؤلفه در روابط درون‌سازه‌ای خود، بیشترین همبستگی را با «منابع و گرایش مجریان» ($r=0/538$) دارد که نشان‌دهنده اهمیت انسجام ساختاری در بسیج منابع و انگیزش نیروی انسانی برای اجرای موفق خط‌مشی‌های زیست‌محیطی است. رابطه ضعیف ساختار با «ارتباطات سازمانی» ($r=0/133$) و رابطه ناچیز آن با «فرهنگ سازمانی» ($r=0/012$) بیانگر چالش‌های احتمالی در تحقق تعاملات افقی و تغییرات فرهنگی از راه سازوکارهای رسمی است.



همچنین، این یافته‌ها با مبانی نظری مبنی بر اهمیت ساختار در تسهیل فرایندهای یادگیری سازمانی (Field, 2018) و خلق و مدیریت دانش (Nonaka & Takeuchi, 1995) همخوانی دارد. بنابراین، ساختار سازمانی به‌عنوان ستون فقرات نظام اجرایی، با فراهم کردن قواعد و فرایندهای شفاف، نقش کلیدی در تقویت و تسهیل ابعاد مختلف مدیریت دانش دارد و اجرای مؤثر سیاست‌های محیط‌زیستی بدون آن امکان‌پذیر نیست.

«ارتباطات سازمانی» به‌عنوان نظام تبادل اطلاعات رسمی و غیررسمی میان اعضای سازمان، نقش تسهیل‌گر در انتقال، اشتراک‌گذاری و خلق دانش دارد. یافته‌های تحلیل همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که ارتباطات سازمانی با ابعاد کسب دانش ($r=0/556$) و تسهیم دانش ($r=0/565$) رابطه قوی و معنادار دارد، اما همبستگی آن با ارزیابی دانش ($r=0/357$) در سطح متوسط است. این نتایج دلالت بر آن دارد که ارتباطات سازمانی بیش از همه در خلق و انتشار دانش نوین و به‌اشتراک‌گذاری آن مؤثر است و نقش کمتری در فرایندهای نظام‌مند ارزیابی دانش ایفا می‌کند.

از نظر روابط درون‌سازه‌ای، ارتباطات با فرهنگ سازمانی همبستگی متوسط ($r=0/375$) و با ساختار سازمانی و منابع و گرایش مجریان رابطه ضعیف دارد ($r=0/133$ و $r=0/111$). این نشان می‌دهد که جریان ارتباطات در سازمان بیشتر تحت تأثیر فرهنگ و هنجارهای سازمانی قرار دارد و کمتر تحت کنترل ساختار رسمی یا منابع قرار می‌گیرد.

مطابق مطالعات پیشین داخلی و خارجی که ارتباطات مؤثر را عامل کلیدی در سرعت و کیفیت جریان دانش می‌دانند، نقش ارتباطات سازمانی در اجرای سیاست‌های محیط‌زیستی برجسته است. بنابراین، برای افزایش کارایی اجرای سیاست‌های محیط‌زیستی در سازمان‌های دولتی، تقویت شبکه‌های ارتباطی، تشویق تعاملات میان‌بخشی و ایجاد کانال‌های ارتباطی باز و پویا ضروری است. این امر زمینه‌ساز ارتقای قابلیت‌های کسب و تسهیم دانش در سطح سازمان خواهد بود.

«مدیریت دانش» به‌عنوان بستر مفهومی الگوی اجرایی حفظ محیط‌زیست، شامل سه بعد کلیدی است، کسب دانش، تسهیم دانش و ارزیابی دانش. این ابعاد، فرایندهای اساسی در خلق، انتقال و به‌کارگیری دانش سازمانی را شکل می‌دهند و نقش مهمی در بهبود عملکرد سیاست‌های محیط‌زیستی ایفا می‌کنند.



تحلیل همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که هریک از این ابعاد با مؤلفه‌های اصلی الگو، یعنی منابع و گرایش مجریان، ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی و فرهنگ سازمانی، روابط معناداری برقرار کرده‌اند که نشان‌دهنده تعامل و پیوندهای متقابل در عملکرد اجرایی است. به‌طور خاص، ارزیابی دانش بیشترین همبستگی را با «منابع و گرایش مجریان» ($r=0/777$) و «ساختار سازمانی» ($r=0/655$) دارد که بیانگر اهمیت ظرفیت‌های منابعی و بسترهای نهادی در پایش و بازخوردهای سازمانی است.

همچنین، تسهیم دانش بیشترین ارتباط را با «فرهنگ سازمانی» ($r=0/675$) و «منابع و گرایش مجریان» ($r=0/661$) دارد که نقش اعتماد، ارزش‌ها و انگیزش در فرایندهای به‌اشتراک‌گذاری دانش را برجسته می‌سازد. کسب دانش نیز با «فرهنگ» ($r=0/658$) و «ارتباطات سازمانی» ($r=0/556$) ارتباط قوی دارد که نشان‌دهنده نقش محیط یادگیری و ارتباطات مؤثر در ایجاد دانش جدید است.

این یافته‌ها با دیدگاه‌های نظری مطرح شده، به‌ویژه مطالعات نوناکا تئکنوچی ۱۹۹۵ درباره چرخه دانش و اخوان حسینی ۲۰۲۱ پیرامون سازمان‌های یادگیرنده هم‌خوانی دارد و تأکید می‌کند که موفقیت اجرای سیاست‌های محیط‌زیستی، نیازمند یکپارچگی ابعاد مدیریت دانش با ساختار، فرهنگ، منابع و ارتباطات سازمانی است.

رویکرد اصلی تحلیل بر پایه آزمون همبستگی پیرسون بنا شده است که یکی از دقیق‌ترین و معتبرترین روش‌های آماری برای بررسی شدت و جهت روابط خطی بین متغیرهای کمی است (Garvin, 1993; Tavakol & Dennick, 2011). این روش به‌دلیل امکان سنجش همبستگی و با هدف شناسایی روابط بین مؤلفه‌های پیچیده اجرایی در زمینه سیاست‌گذاری‌های زیست‌محیطی بسیار مناسب است (جدول ۲).

جدول ۲. مقایسه نتایج ماتریس مؤلفه‌ها

مؤلفه‌ها	منابع و گرایش سازمانی	فرهنگ	ساختار	ارتباطات	کسب دانش	تسهیم دانش	ارزیابی دانش
منابع و گرایش سازمانی	۱	۰/۱۷۱	۰/۵۳۸	۰/۱۱۱	۰/۵۰۹	۰/۶۶۱	۰/۷۷۷



مؤلفه‌ها	منابع و گرایش سازمانی	فرهنگ	ساختار	ارتباطات	کسب دانش	تسهیم دانش	ارزیابی دانش
فرهنگ سازمانی	۰/۱۷۱	۱	۰/۰۱۲	۰/۳۷۵	۰/۶۵۸	۰/۶۷۵	۰/۳۰۶
ساختار سازمانی	۰/۵۳۸	۰/۰۱۲	۱	۰/۱۳۳	۰/۴۴۳	۰/۴۰۸	۰/۶۵۵
ارتباطات سازمانی	۰/۱۱۱	۰/۳۷۵	۰/۱۳۳	۱	۰/۵۵۶	۰/۵۶۵	۰/۳۵۷
کسب دانش	۰/۵۰۹	۰/۶۵۸	۰/۴۴۳	۰/۵۵۶	۱	۰/۷۱۵	۰/۴۴۳
تسهیم دانش	۰/۶۶۱	۰/۶۷۵	۰/۴۰۸	۰/۵۶۵	۰/۷۱۵	۱	۰/۶۳۵
ارزیابی دانش	۰/۷۷۷	۰/۳۰۶	۰/۶۵۵	۰/۳۵۷	۰/۴۴۳	۰/۶۳۵	۱

راهنمای سطح رابطه براساس [۱۵]

ناچیز $r < 0/1$	ضعیف $0/1 \leq r < 0/30$	متوسط $0/30 \leq r < 0/50$	قوی $0/50 \leq r < 0/70$
-----------------	--------------------------	----------------------------	--------------------------

جدول ضرایب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد:

- منابع و گرایش مجریان بیشترین همبستگی بسیار قوی با «ارزیابی دانش» ($r=0/۷۷۷, p<0/۰۱$) دارد که نمایانگر نقش محوری منابع سخت‌افزاری، مالی و انسانی همراه با نگرش مثبت مجریان در توانمندسازی فرایندهای پایش، بازخورد و بهبود مستمر دانش محیط‌زیستی است. همچنین، این مؤلفه رابطه قوی و معنادار با «تسهیم دانش» ($r=0/۶۶۱, p<0/۰۱$) و همبستگی قوی با «کسب دانش» ($r=0/۵۰۹, p<0/۰۱$) دارد. این یافته‌ها مطابق با دیدگاه آرگوت و میرون ۲۰۱۱ [۱۷] و گرنت ۱۹۹۶ [۱۸] است که منابع و انگیزش انسانی را موتور محرک موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش معرفی می‌کنند.
- ساختار سازمانی با «ارزیابی دانش» ($r=0/۶۵۵, p<0/۰۱$)، همبستگی مثبت و معنادار و البته با کسب دانش» ($r=0/۴۴۳, p<0/۰۱$) و «تسهیم دانش» ($r=0/۴۰۸, p<0/۰۱$) همبستگی متوسط دارد. این نتایج نشان می‌دهد که ساختارهای منسجم و شفاف سلسله‌مراتبی، امکان پیاده‌سازی فرایندهای ارزیابی دانش، تبیین شاخص‌ها و یادگیری سازمانی را فراهم می‌آورند که با نظریه‌های گاروین (۱۹۹۳) و نوناکا و تیکئوچی (۱۹۹۵) درباره اهمیت ساختارهای رسمی در مدیریت دانش هم‌خوانی دارد.



- ارتباطات سازمانی بیشترین همبستگی را با «کسب دانش» ($r=0/556, p<0/01$) و «تسهیم دانش» ($r=0/565, p<0/01$) نشان می‌دهد ولی ارتباطش با «ارزیابی دانش» ضعیف‌تر است ($r=0/357, p<0/01$). این یافته بیانگر اهمیت تعاملات سازمانی، فضای گفتگو محور و تبادل مستمر اطلاعات در ایجاد و انتشار دانش است، اما ارزیابی که نیازمند معیارها و سازوکارهای نظام‌مند است، کمتر تحت تأثیر شبکه‌های ارتباطی قرار دارد. این تبیین با پژوهش‌های داوونپورت (۱۹۹۸) و سنگه (۲۰۰۶) همسویی دارد.
 - فرهنگ سازمانی در ارتباط قوی و معنادار با «کسب دانش» ($r=0/658, p<0/01$) و «تسهیم دانش» ($r=0/658, p<0/01$) قرار دارد، اما رابطه آن با «ارزیابی دانش» متوسط است ($r=0/306, p<0/01$). این الگو نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی یادگیرنده، مبتنی بر اعتماد و حمایت متقابل، زمینه مناسبی برای یادگیری و به‌اشتراک‌گذاری دانش ایجاد می‌کند، اما برای ارزیابی نظام‌مند عملکرد به ساختارها و فرایندهای رسمی‌تر نیاز است (Akhavan & Hosseini, 2021; Senge, 2006).
- بررسی روابط درون‌سازه‌ای نیز نکته‌های قابل توجهی را آشکار می‌سازد:
- ارتباط قوی بین «منابع و گرایش مجریان» و «ساختار سازمانی» ($r=0/538, p<0/01$) نشان می‌دهد که انسجام ساختار سازمانی، پیش‌شرط بسیج منابع و ایجاد جهت‌گیری هدفمند در اجرای سیاست‌های زیست‌محیطی است.
 - رابطه ناچیز و غیرمعنادار بین «فرهنگ سازمانی» و «ساختار سازمانی» ($r=0/012, p<0/05$) بیانگر آن است که تغییرات ساختاری به‌تنهایی منجر به درونی‌سازی ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی نمی‌شود و لزوم توجه جدی به مداخله‌های فرهنگی و آموزشی برای همسویی ارزش‌ها با ساختار اداری احساس می‌شود (Akhavan & Hosseini, 2021; Senge, 2006).
 - همبستگی متوسط بین «ارتباطات سازمانی» و «فرهنگ سازمانی» ($r=0/375, p<0/01$) نشان‌دهنده نقش ارتباطات در بازتاب و تقویت فرهنگ سازمانی است.
- مطالعه حاضر، سازگاری بسیار بالایی با محورهای تعیین‌شده در برنامه‌های پنج‌ساله توسعه اول تا هفتم و سایر اسناد کلان توسعه کشور دارد که به تفصیل بررسی شده است. این تطابق، نشان‌دهنده قدرت مدل در بازنمایی واقعیت‌های اجرایی و شناسایی موانع و فرصت‌های ارتقای



سیاست‌های محیط‌زیستی است. تأکید اسناد برنامه توسعه بر «چابک‌سازی ساختارها»، «تقویت منابع و انگیزش مجریان»، «توسعه شبکه‌های ارتباطی» و «نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیرنده»، به‌خوبی در روابط آماری مشاهده شده نمود پیدا کرده است و باعث افزایش اعتبار کاربردی و نظری مدل می‌شود.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که موفقیت در اجرای سیاست‌های محیط‌زیستی در سازمان‌های دولتی ایران، وابسته به تعامل میان مؤلفه‌های اجرایی و ابعاد مدیریت دانش است. تحلیل همبستگی پیرسون نشان داد که مؤلفه‌های ساختار سازمانی، منابع و گرایش مجریان، ارتباطات سازمانی و فرهنگ سازمانی، هریک با ابعاد سه‌گانه مدیریت دانش (کسب، تسهیم و ارزیابی) رابطه‌ای معنادار دارند.

در این میان، رابطه بسیار قوی بین «منابع و گرایش مجریان» و «ارزیابی دانش» ($r=0/777$) اهمیت منابع مالی، انسانی و نگرش‌های مثبت را در فرایندهای یادگیری و بازخورد سازمانی برجسته می‌سازد. این یافته بر اساس با پژوهش‌های گرنت (۱۹۹۶) و آرگوت و میرون اسپکتور (۲۰۱۱) است که منابع و انگیزش انسانی را بنیان مدیریت دانش مؤثر می‌دانند. بنابراین، تقویت منابع و انگیزه مجریان از جمله عوامل کلیدی در بهبود عملکرد زیست‌محیطی دولت محسوب می‌شود.

ازسوی دیگر، ساختار سازمانی با ارزیابی دانش ($r=0/655$) رابطه قوی و با کسب و تسهیم دانش رابطه متوسط دارد. این روابط، نقش محوری ساختارهای منسجم و شفاف را در نظام‌های ارزیابی، بازخورد و ارتقای عملکرد سازمانی برجسته می‌سازد (Field, 2018). بااین‌حال، رابطه ناچیز ساختار با فرهنگ سازمانی ($r=0/12$) بیانگر آن است که تغییرات ساختاری به‌تنهایی قادر به ارتقای فرهنگ یادگیرنده نیست و نیاز به مداخله‌های فرهنگی-آموزشی دارد (Bryson et al., 2014).

ارتباطات سازمانی نیز با کسب دانش ($r=0/556$) و تسهیم دانش ($r=0/565$) رابطه‌ای قوی و با ارزیابی دانش رابطه ضعیف‌تری ($r=0/357$) دارد. این یافته، اهمیت گفتگوی درون‌سازمانی



و تعاملات بین‌بخشی را در خلق و انتشار دانش تأیید می‌کند، اما تأکید دارد که برای ارزیابی دانش، سازوکارهای ساختاری و رسمی مورد نیاز است (Davenport & Prusak, 1998).

نکته قابل توجه دیگر، همبستگی متوسط بین فرهنگ سازمانی و ارزیابی دانش ($r=0/306$) است درحالی‌که فرهنگ می‌تواند انگیزه و همکاری را برای کسب و تسهیم دانش فراهم کند، اما برای ارتقای فرایندهای ارزیابی به سازوکارهایی فراتر از فرهنگ عمومی نیاز است (Senge, 2006). بنابراین، تقویت پیوند فرهنگ سازمانی با ارزیابی دانش نیازمند رویکردهای تلفیقی آموزشی و مدیریتی است.

مقایسه نتایج با اسناد توسعه‌ای، به‌ویژه برنامه‌های پنج‌ساله اول تا هفتم نشان می‌دهد که مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش با محورهای سیاستی کشور هم‌خوانی کامل دارند. تأکید اسناد بر چابک‌سازی ساختار، توانمندسازی منابع انسانی، ارتقای فرهنگ یادگیرنده و بهبود ارتباطات، به‌روشنی در تحلیل‌های همبستگی پژوهش مشاهده شد و اعتبار مفهومی و کاربردی الگوی پیشنهادی را تقویت می‌کند.

در جمع‌بندی نهایی، پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت دانش، به‌عنوان بستری مفهومی، پیوندی مؤثر میان عناصر اجرایی ایجاد می‌کند. تحلیل همبستگی درون‌سازه‌ای نیز نشان داد که رابطه میان ساختار سازمانی با منابع و گرایش مجریان از همه قوی‌تر است که نشان‌دهنده نقش هم‌افزای این دو عامل در بهبود عملکرد سیاستی است و بر وابستگی اجرای موفق سیاست‌ها به یکپارچگی ساختاری و تجهیزاتی دلالت دارد.

یافته‌های این پژوهش، نه‌تنها مبتنی بر داده‌های میدانی و تحلیل همبستگی دقیق میان مؤلفه‌های سازمانی و ابعاد مدیریت دانش است، بلکه با نتایج مطالعات پیشین داخلی و جهانی نیز هم‌راستاست. در سطح ملی، پژوهش‌هایی مانند سهرابی و باقریان (۱۳۹۴)، مظاهری و همکاران (۱۴۰۱) و احمدوند و همکاران (۱۴۰۱)، نقش کلیدی منابع، ساختار، فرهنگ و نظام دانشی را در ارتقای سیاست‌گذاری محیط‌زیستی تأیید کرده‌اند (Ahmadvand et al., 2022; Mazaheri Tehrani et al., 2022; Sohrabi & Bagherian, 2015). به‌ویژه، هم‌پوشانی مفهومی مؤلفه «منابع و گرایش مجریان» با تسهیل فرایند ارزیابی دانش با یافته‌های جمشیدی و همکاران (۱۴۰۰) درباره اهمیت ظرفیت نهادی در اجرای خط‌مشی همسو است (Jamshidi et al., 2021).



در سطح جهانی نیز، مطالعاتی نظیر گرنت (۱۹۹۶)، آرگوت و میرون اسپکتور (۲۰۱۱) و داون پورت و پروساک (۱۹۹۸) پیوند میان منابع انسانی، ساختار سازمانی و فرایندهای دانشی را مؤلفه‌های محوری در اثربخشی سازمانی معرفی کرده‌اند. همچنین، پژوهش‌های اخیر نظیر تائو و همکاران (۲۰۲۱) و تارکو کسا و نینگ (۲۰۲۳) به صراحت بر ضرورت یکپارچگی مدیریت دانش با خط‌مشی‌گذاری زیست‌محیطی تأکید کرده‌اند (Kassa & Ning, 2023; Taiwo et al., 2021). نتایج مطالعه حاضر که نشان‌دهنده وابستگی شدید اجرای موفق سیاست‌ها به هم‌افزایی ساختار، منابع، فرهنگ و ارتباطات در بستر دانشی است، به‌روشنی در امتداد این جریان علمی قرار دارد.

این همسویی مفهومی و تجربی، اعتبار نظری، روش‌شناختی و کاربردی یافته‌های این پژوهش را تقویت می‌کند و آن را در جایگاهی شایسته برای ارائه الگوهای سیاستی قابل تعمیم به سایر حوزه‌های خط‌مشی عمومی، به‌ویژه در سطوح ملی و منطقه‌ای قرار می‌دهد. الگوی ارائه‌شده، نه‌تنها مبنای نظری محکمی برای تحلیل سیاست‌های محیط‌زیستی فراهم می‌کند، بلکه بستری برای طراحی برنامه‌های سیاستی و مدیریتی فراهم می‌سازد.

برآیند یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تحقق اثربخشی سیاست‌های زیست‌محیطی در سازمان‌های دولتی مستلزم نگاه یکپارچه به مجموعه‌ای از عوامل نهادی و انسانی، شامل منابع و جهت‌گیری‌های مجریان، ساختار سازمانی، الگوهای ارتباطی و فرهنگ سازمانی، در چارچوبی دانش‌محور است. نتایج حاکی از آن است که مداخلات تک‌بعدی و تمرکز بر هر یک از این مؤلفه‌ها به‌صورت منفرد، بدون توجه به منطق تعامل و هم‌راستایی میان آن‌ها، توان ایجاد بهبود پایدار در فرایند اجرای سیاست‌ها را نخواهد داشت و عملاً به بازتولید گسست‌های اجرایی منجر می‌شود.

براین‌اساس، توصیه می‌شود سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی با اتخاذ رویکردی سیستمی مبتنی بر مدیریت دانش، بستر طراحی و استقرار سازوکارهای اجرایی هماهنگ، منعطف و یادگیرنده را فراهم آورند. همچنین، توسعه پژوهش‌های آتی با گسترش دامنه تحلیل به سایر کنشگران مؤثر، از جمله سازمان‌های مردم‌نهاد و بخش خصوصی، می‌تواند به تعمیق فهم پویایی‌های اجرایی و افزایش قابلیت تعمیم الگوی پیشنهادی کمک کند. افزون بر این، یافته‌ها نشان می‌دهد که کاربردی مدیریت دانش در اجرای سیاست‌های زیست‌محیطی زمانی به نتایج



معنادار منجر می‌شود که از سطح توصیه‌های کلی فراتر رفته و در قالب ترتیبات اجرایی قابل پایش، مبتنی بر بازخورد و یادگیرنده نهادینه شود. تحقق این امر مستلزم برقراری پیوندی نظام‌مند میان فرایندهای تولید، تسهیم و ارزیابی دانش با سازوکارهای تصمیم‌سازی و اجرا در سازمان‌های دولتی است؛ چارچوبی که در آن مدیریت دانش نه به‌عنوان ابزاری مکمل، بلکه به‌مثابه زیرساخت حکمرانی اجرایی ایفای نقش کرده و ظرفیت کاهش شکاف میان تدوین سیاست و تحقق پیامدهای زیست‌محیطی را فراهم می‌سازد.

۶- منابع

- Ahmadvand, D., Ghorbanizadeh, V., Alvani, S. M., & Hoseinpour, D. (2022). A knowledge management model in the policy network of the country's energy sector. *Journal of Organizational Knowledge Management*, 5, Summer 2022. [In Persian] <https://manuscript.isc.ac/Inventory/8/1289137.htm>
- Akhavan, P., & Hosseini, S. M. (2021). "Knowledge Management: Processes and Technologies for Effective Implementation in Organizations". *Journal of Knowledge Management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-02-2021-0142/full/html>
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). *Organizational learning: From experience to knowledge*. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137. <https://doi.org/10.2307/41303106>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Capano, G., & Lepori, B. (2024). Designing policies that could work: understanding the interaction between policy design spaces and organizational responses in public sector. *Policy Sciences*, 57, 53-82. <https://doi.org/10.1007/s11077-024-09521-0>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Routledge. <https://api.taylorfrancis.com>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1145/348772.348775>



- Edwards, J.S. (2008). *Knowledge Management in the Energy Sector: Review and Future Directions*. *International Journal of Energy Sector Management*, 2, 197-217. <https://doi.org/10.1108/17506220810883216>
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics (5th ed.)*. London: Sage Publications.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3504991>
- Garvin, D. A. (1993). *Building a learning organization*. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10127041/>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate Data Analysis (9th ed.)*. Pearson Education.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2863540>
- Jamshidi, S. H., Amini Sabegh, Z., Sadeh, E., & Sheikhol Eslami, K. (2021). Designing an implementation model for public policies in project-oriented state-owned oil companies. *Process Management and Development*, 34, Summer 2021. [In Persian]
<http://dx.doi.org/10.52547/jmdp.34.2.127>
- Kassa, E. T., & Ning, J. (2023). A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: Synthesis and way forwards. *Heliyon*, 9, e22293. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22293>
- Mazaheri Tehrani, M., Alvani, S. M., Vaez, R., Zahedi, Sh. S., & Ghorbanizadeh, V. (2022). A green management model for Iranian governmental organizations. *Iranian Journal of Management Sciences*, 17(68), Winter 2022. [In Persian] http://journal.ijms.ir/article_389.html
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1080/23735082.2023.2272611>
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1122355>
- Shiranzaei, sh., Bahmanpour, H., Alvani, M., (2025). "Identifying The Implementation Components of Environmental Protection Based On The Application of Knowledge Management in Iranian Government Organization: An Exploratory Analysis Based on the Development of Edwards Model" *Environment & Interdisciplinary Development Journal*, No10, Vol 89, Autumn1404, (2337).
<https://doi.org/10.22034/envj.2025.533351.1522>



- Sohrabi, Sh., & Bagherian, S. (2015). Environmental protection through knowledge management. *International Conference on Science and Engineering*, December 1, 2015. [In Persian]
<https://en.civilica.com/doc/424479/>
- Soleimani Morchekhorti, E. (2021). Pathology of the environmental sector for achieving the axes of the Seventh Development Plan. *Monthly Expert Reports of the Research Center of the Islamic Consultative Assembly*, 29(5), e8693. https://report.mrc.ir/article_8693.html
- Taiwo, A., Chen, L., Suzuki, K., & Park, J. (2021). Linking knowledge management and environmental governance: Insights from East Asian countries. *Journal of Environmental Policy & Governance*, 31(2), 145–160. <https://doi.org/10.1002/eet.1912>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4205511/>
- UNEP (2022). Financing environmental policy: The challenge of resource allocation. United Nations Environment Programme. Retrieved from <https://www.unep.org>