

## طراحی و برآزش الگوی ساختاری پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی آجا

مهدی محمدعلی خلج<sup>۱</sup>، \*آرمین زارعیان<sup>۲</sup>

### چکیده

مقدمه: تحقق برنامه چهارم توسعه و برنامه چشم انداز ۲۰ ساله، مشروط به آن است که الزامات دیده شده و برنامه‌های راهبردی، متناسب با مأموریت دانش تدوین و اجرا شود. دانش عنوان جدیدی است که به زمان حاضر و یا آینده نزدیک اطلاق می‌شود. به همین منظور اهمیت روزافزون مدیریت یکپارچه دانش در سازمان‌ها هر روز بیشتر احساس می‌شود. هدف: این تحقیق طراحی و برآزش الگوی ساختاری پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی آجا می‌باشد. مواد و روش‌ها: این پژوهش یک مطالعه پیمایشی به شیوه مدل یابی معادلات ساختاری است که بر روی ۱۱۰ نفر از کارکنان با تحصیلات کارشناسی و بالاتر در دانشگاه علوم پزشکی آجا در سال ۱۳۹۴ انجام شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه بوده است و داده‌ها از طریق نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ و لیزرل نسخه ۸/۵۴ و با استفاده از آزمون‌های توصیفی و روش مدل یابی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: یافته‌های این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و انگیزش زیر ساخت لازم برای پیاده سازی مدیریت دانش است. مبتنی بر نتایج پژوهش به نظر می‌رسد که فرهنگ سازمانی (یادگیری، اعتماد و همکاری) بیشترین اثرگذاری را بر اجرای مدیریت دانش داشته و فرهنگ قدرت تأثیر خاصی بر آن نداشت. همچنین ساختار عدم تمرکز و رسمیت سازمانی، به ترتیب دارای اثر قابل توجه و کمترین تأثیر بر پیاده سازی مدیریت دانش بوده‌اند. بحث و نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج برآزش الگوی ساختاری پیشنهادی، این پژوهش می‌تواند یک نقطه آغازین برای پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی آجا باشد. با توجه به یافته‌های پژوهش، زیر ساخت‌های مدیریت دانش در سازمانی نظیر دانشگاه علوم پزشکی آجا بر اساس اولویت اجرا به صورت فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، انگیزش و در آخر فرهنگ قدرت ارزیابی می‌گردد که در صورت اجرا می‌تواند منجر به پیاده سازی مدیریت دانش در این سازمان آموزشی گردد.

کلمات کلیدی: پیاده سازی، دانشگاه علوم پزشکی آجا، طراحی الگو، مدیریت دانش.

مجله علوم مراقبتی نظامی ■ سال سوم ■ شماره ۲ ■ تابستان ۱۳۹۵ ■ شماره مسلسل ۸ ■ صفحات ۶۹-۷۹  
تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۲/۲  
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۵/۲  
تاریخ انتشار: ۱۳۹۵/۶/۳۰

### مقدمه

ساز و موتور اقتصاد جدید شده است (۱). در این راستا تحقق این آرمان مشروط به آن است که الزامات دیده شده و برنامه‌های راهبردی، متناسب با مأموریت دانایی تدوین و اجرا شود که این امر خود مستلزم تحقق و اجرای مدیریت دانش اثربخش است که این موضوع در بند ۱۶ سیاست کلی نظام اداری کشور (دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش

مدیریت دانش به عنوان یکی از ابزارها، جهت مواجهه با مخاطرات قرار می‌گیرد. دانش به عنوان عامل جدید تولید و خدمات، بنا به گزارش بانک جهانی ۶۴٪ رفاه جهانی را موجب شده است و در حال حاضر ۵۰٪ تولید ناخالص داخلی بسیاری از کشورها از دانش کسب می‌شود. از دیدگاه پیتز دراکر، دانش عامل سرنوشت

۱- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (گرایش بازاریابی)، ایران، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، دانشکده اقتصاد و مدیریت، گروه بازرگانی.

۲- دکترای تخصصی آموزش پرستاری، استادیار، ایران، تهران، دانشگاه علوم پزشکی آجا، دانشکده پرستاری، گروه بهداشت (نویسنده مسئول).

آدرس الکترونیک: a.zareian@ajaums.ac.ir

و یکپارچه سازی اطلاعات) مصوبه فروردین ۱۳۸۹ مطرح شده است. الزامها و راهبردهای سند چشم‌انداز مرتبط با اقتصاد دانش بنیان نیز از ضرورت‌های توجه به زیر ساخت‌های پیاده سازی مدیریت دانش است. فرار گرفتن اقتصاد دانایی محور در یکی از محورهای ۱۲ گانه، حاکی از توجه ویژه به اهمیت نقش دانش در توان اقتصادی کشور است. همچنین بر اساس بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش‌های اسلام از جمله موارد ارتقاء سازمان‌ها لحاظ گردیده است. در این خصوص مضامینی چون محدودیت دانش، نهادینه کردن پژوهش، دستیابی به فناوری روز و بنیانی تلقی شدن دانش محوری به درستی پیش بینی شده‌اند تا بتوان مبتنی بر دیدگاه فرماندهی کل قوا به هدف تبدیل ایران به قدرت اول منطقه از لحاظ اقتصادی، فنی و علمی و تعامل خردمندانه و هشیار با اقتصاد جهانی دست یافت؛ اما به نظر می‌رسد مدیریت دانش در کشور ایران چه در بخش دولتی و چه خصوصی مورد غفلت واقع شده است. بخش گسترده‌ای از سازمان‌های اجتماعی، علمی و اقتصادی کشور در تصدی دولت است. به همین خاطر توجه به الزامات مدیریت دانش در بخش دولتی از اولویت خاصی برخوردار است. تعیین زیر ساخت‌ها برای سازمان‌هایی که به دنبال پیاده سازی مدیریت دانش می‌باشند، یک عامل حیاتی و اساسی است. بازگذاری این زیر ساخت‌ها، باعث توانمند سازی، تسریع و تسهیل‌کنندگی اجرای مدیریت دانش می‌شود (۲). شناسایی و ایجاد زیر ساخت‌های کارآمد باعث افزایش اثربخشی اجرای مدیریت دانش خواهد شد؛ به عبارت دیگر زیر ساخت‌ها به عنوان محرک‌هایی هستند که نقش تسهیل‌کننده اجرای مدیریت دانش ایفا می‌کنند. برای پیاده سازی مدیریت دانش زیر ساخت‌هایی اساسی وجود دارد که باید سازمان‌ها آن‌ها را در محیط خاص خود و مبتنی بر فرهنگ سازمانی شناسایی نمایند و گرنه در یک دام اجرای ناکارآمد آن گرفتار خواهند شد. محققان بر این باورند که، سازمان‌هایی که برنامه مدیریت دانش را بدون درک کامل از زیر ساخت مورد نیاز و اهداف آن آغاز کنند، نتیجه‌ای جز اتلاف منابع و هزینه نخواهد داشت. مطالعات نشان می‌دهد که اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های بزرگی نظیر سازمان‌های دولتی

دارای اهمیت و حساسیت بیشتری است (۳). سازمان‌های دولتی و از جمله مؤسسات آموزش عالی متشکل از تعداد کثیری از کارکنان حرفه‌ای و تخصصی هستند که به فعالیت‌های دانش مدار اشتغال دارند و کارکنان این سازمان‌ها عمدتاً درگیر فعالیت‌های سیاست‌گذاری و اجرای مصوبات ابلاغی هستند. بالطبع به لحاظ ماهیت اینگونه سازمان‌ها تصمیم‌گیری پیچیده در این بخش نسبت به بخش خصوصی بیشتر است به همین دلیل نیازمند اکتساب دانش بیشتر از محیط داخل و خارج سازمان می‌باشد تا توانایی پاسخگویی، نوآوری و سازگاری کارآمدتر با شرایط داشته باشد (۴).

مسلماً تا چند سال آینده دانش به عنوان یک جزء لاینفک تمامی مجموعه‌های سازمانی در بخش دولتی خواهد شد و سازمان‌هایی در این زمینه موفق خواهند بود که زیر ساخت‌های لازم برای پیاده سازی آن فراهم کرده و چارچوب مناسب آن را طراحی کنند. شناسایی زیر ساخت‌های پیاده سازی مدیریت دانش برای سازمان‌های آموزشی وابسته به نیروهای نظامی که ملزم به اجرای آن هستند با توجه به حوزه گسترده فعالیت خدمات رسانی و سیاست‌گذاری این بخش از اهمیت بسزایی برخوردار است (۵). لذا، این پژوهش با هدف طراحی الگوی ساختاری مورد نیاز به منظور پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شد.

### مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر، نوعی مطالعه پیمایشی با رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری است که با هدف طراحی الگوی نظری و برازش الگو از طریق تحلیل ماتریس همبستگی کواریانس صورت گرفته است. تبیین شاخص‌های الگوی نظری مبتنی بر ادبیات پژوهش تعیین شده است. شاخص‌های برجسته دخیل در مدیریت دانش از طریق منابع قید شده در جدول شماره ۱ استخراج گردید.

همچنین از روش دلفی جهت تعیین روایی شاخص‌های الگوی نظری استفاده گردید. انجام روش دلفی، پس از اتمام راند دوم و بر اساس معیار اتفاق نظر پایان یافت. در این پژوهش برای تعیین اتفاق نظر از معیار انتخاب شده از سوی فینک (Fink) و همکاران استفاده گردید (۶). جهت انجام تکنیک دلفی ۱۸ نفر از خبرگان

جدول ۱- منابع به کار رفته در طراحی پرسشنامه

متغیر	منابع استفاده شده
مدیریت دانش	Gold, ۲۰۰۰; Zheng, ۲۰۰۵
فرهنگ همکاری و یادگیری	Hurley and Hunt, ۱۹۹۸; Byounggu, ۲۰۰۲
فرهنگ اعتماد	Kreitner and Kinichi, ۱۹۹۲
فرهنگ قدرت	Diyana Pheysey, ۱۹۹۸
ساختار سازمانی	Robbins sephen p, ۱۹۹۸; eva m. Pertusa et al, ۲۰۰۹
حمایت فناوری اطلاعات	Davel.r.Rnyman.m, ۲۰۰۲; OECD, ۲۰۰۳; Davenport et al, ۲۰۰۲
انگیزش نیروی انسانی	Malhotra Y.Galletta, d, ۲۰۰۳

با سابقه فعالیت دانشگاهی در حوزه مدیریت دانش انتخاب گردید، به طوری که ۱۶ نفر از اعضای گروه خبرگان عضو هیئت علمی دانشگاه‌های معتبر کشور و ۲ نفر غیر هیئت علمی بوده‌اند. از ۱۸ نفر گروه خبرگان دو نفر دارای مرتبه استادی، پنج نفر دارای مرتبه دانشیاری و یازده نفر دارای مرتبه استادیاری بودند. بر اساس نتایج دلفی حداقل ۵۰ درصد از اعضای پانل با شاخص‌های مستخرج موافق بودند. پس از تأیید شاخص‌های الگو، پرسشنامه‌ای در دو بخش، مشتمل بر اندازه‌گیری عوامل زیر ساختی با ۴۸ گویه و پیاده‌سازی مدیریت دانش با ۱۸ سؤال طراحی گردید. در جدول شماره ۲ شاخص‌های مدنظر خبرگان آورده شده است. پرسشنامه مذکور بر اساس طیف ۷ قسمتی طراحی شد که بالاترین میزان موافقت عدد هفت و کمترین میزان موافقت عدد یک بود. علاوه بر این پرسشنامه پژوهش حاوی سؤالات جمعیت شناختی مشتمل بر مشخصات کلی کارکنان دانشگاه مشتمل بر جنسیت،

سن، میزان تحصیلات، سابقه‌ی کار و سمت قبلی بود (۷، ۸). پس از تدوین پرسشنامه، جهت تعیین روایی محتوا نظرات ۱۰ نفر از صاحب‌نظران این حوزه اخذ گردید و سپس نسبت به اصلاح آن اقدام و در نهایت پرسشنامه نهایی تنظیم گردید. جهت تعیین روایی سازه از تحلیل عاملی استفاده گردید که پنج شاخص فرهنگ، ساختار سازمان، انگیزش نیروی انسانی، فناوری اطلاعات و پیاده‌سازی مدیریت دانش مورد تأیید قرار گرفت جهت بررسی پایایی کل سؤالات پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. برای این منظور با بهره‌گیری از داده‌های حاصل از نمونه ۲۷ نفری که به دو قسمت پرسشنامه پژوهش پاسخ داده بوده‌اند، همسانی درونی ابزار با ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۳ تعیین گردید (۹).

انتخاب واحدهای مورد پژوهش به صورت سرشماری و مشتمل بر کلیه کارکنان با تحصیلات کارشناسی و بالاتر شاغل در دانشگاه

جدول ۲- وضعیت شاخص‌های مدنظر خبرگان پس از اجرای تکنیک دلفی

شاخص‌های ساختاری پیاده‌سازی مدیریت دانش	موافق		مخالف	
	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی
فرهنگ یادگیری	۲۰	۱۰۰	۰	۰
فرهنگ همکاری	۲۰	۱۰۰	۰	۰
فرهنگ اعتماد	۲۰	۱۰۰	۰	۰
عدم تمرکز سازمانی	۱۸	۹۰	۲	۱۰
انگیزش کارکنان سازمان	۱۸	۹۰	۲	۱۰
حمایت و پشتیبانی فناوری اطلاعات	۱۷	۸۵	۳	۱۵
رسمیت سازمانی	۱۲	۶۰	۸	۴۰
فرهنگ قدرت	۱۱	۵۵	۹	۴۵

از طریق مدل اندازه‌گیری، ارتباط بین متغیرهای مشاهده شده با متغیر مکنون و سپس روابط علی میان متغیرهای مکنون و آثار علی و میزان واریانس تبیین شده و نشده مشخص گردید. برای بررسی توزیع متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنف تک نمونه‌ای استفاده شده است (جدول ۴).

با توجه به مفاهیم استخراج شده از ادبیات پژوهش و نتایج حاصله از تحلیل عاملی، الگوی مفهومی در شکل شماره ۱ تدوین گردید. الگوی مفهومی پژوهش با استفاده از روش برآورد ماکزیمم درست‌نمایی بررسی شده و پارامترهای مدل از روی داده‌های مشاهده شده برآورد شده است. جهت آزمون روابط علی میان متغیرهای

علوم پزشکی آجا صورت گرفت که تعداد ۱۱۰ نفر از ایشان در مطالعه حاضر شرکت نمودند.

## یافته‌ها

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزارهای آماری لیزرل نسخه ۸/۵۴ و SPSS نسخه ۱۶ استفاده شد.

در مدل معادلات ساختاری، فرض بر آن است که در میان مجموعه‌ای از متغیرهای مکنون، یک ساختار علی وجود دارد و متغیرهای مشاهده شده نشانگر آنهاست. این مدل شامل دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل معادلات ساختاری است. لذا، ابتدا جدول ۳ - توزیع فراوانی مطلق و نسبی ویژگی‌های جمعیت شناختی کارکنان

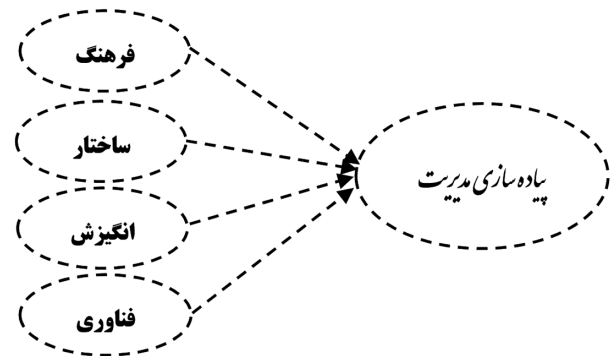
ویژگی مورد نظر افراد	طبقات	فراوانی مطلق	فراوانی نسبی
جنسیت	زن	۵۶	۵۰/۹
	مرد	۵۴	۴۹/۱
سابقه کاری	کمتر از ۱۰ سال	۲۹	۲۶/۴
	۱۰ تا ۲۰ سال	۵۶	۵۰/۹
	۲۰ سال و بیشتر	۲۵	۲۲/۷
سطح تحصیلات	کارشناسی	۵۲	۴۷/۳
	کارشناسی ارشد	۳۲	۲۹/۱
	دکتری	۲۶	۲۳/۶
	دانشکده پرستاری	۲۷	۳۰/۷
	دانشکده پیراپزشکی	۱۷	۴۷/۱
محل فعالیت کارکنان	دانشکده پزشکی	۲۳	۱۵
	اداره بهداشت	۸	۵/۲
	معاونت اداری پشتیبانی	۸	۲
	معاونت پژوهش	۷	۴/۵
	مرکز رایانه	۹	۸/۲
	معاونت آموزش	۱۱	۲۰

جدول ۴- نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف تک نمونه‌ای جهت بررسی توزیع متغیرهای پژوهش

متغیرهای تحقیق	آزمون کولموگروف-اسمیرنف		نتیجه آزمون (با در نظر گرفتن $\alpha = 0.01$ )
	مقدار آماره	سطح معنی‌داری	
فرهنگ	F	۱/۳۳	توزیع نرمال است
ساختار	S	۱/۴۲	توزیع نرمال است
انگیزش نیروی انسانی	A	۱/۱۴	توزیع نرمال است
فناوری اطلاعات	IT	۱/۳۹	توزیع نرمال است
پیاده‌سازی	P	۱/۴۵	توزیع نرمال است

همچنین در شکل‌های ۲ و ۳ نیز مدل تجربی با استفاده از ضرایب استاندارد نشده، ضرایب استاندارد شده و مقادیر T نشان داده شده است.

نتایج معادلات پس از تکرار دهم به دست آمده است. از آنجایی که مقدار ریشه مجذور میانگین باقیمانده برابر با مقدار ۰/۱۲۳ شده است، لذا، این مقدار بدو از مناسب بودن مدل حمایت نمی‌کند، لیکن مقدار نسبت آماره کای دو بر درجه آزادی کمتر از ۳ بوده و مقدار P حاصل از مدل کمتر از ۰/۰۱ است که بر برآزش مناسب مدل دلالت دارد. از آنجایی که مقدار ریشه مجذور میانگین باقیمانده بیشتر از مقدار ۰/۰۹ است، لذا، معنی‌داری این مدل اندکی مورد تردید است که ضرورت تکرار این پژوهش با حجم نمونه بالاتر را نشان می‌دهد.



شکل ۱- الگوی مفهومی پژوهش

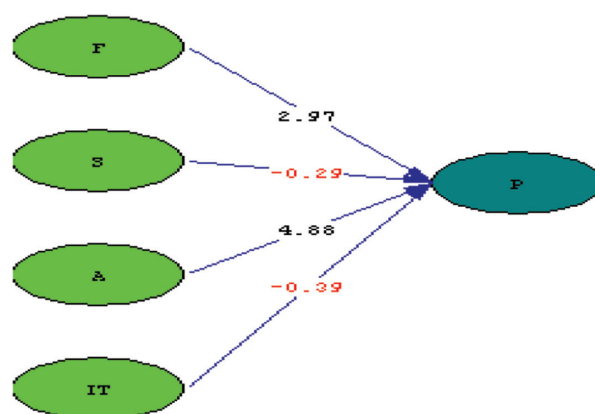
مکتون نیز با استفاده از معادلات ساختاری آثار علی، پارامترهای برآورد شده، برآوردهای استاندارد شده، خطای برآورد و ارزش T را در جدول شماره ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵- شاخص‌های روابط بین متغیرهای مورد مطالعه در مدل اندازه‌گیری پژوهش

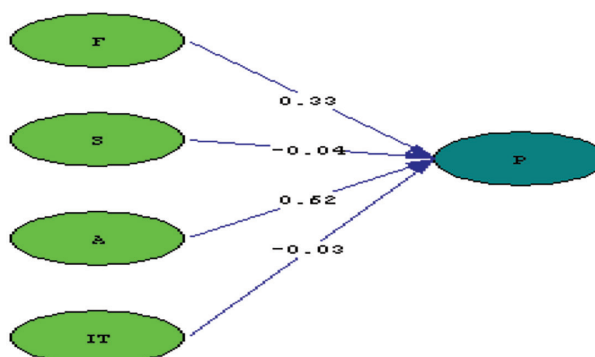
متغیرهای مکتون	متغیرهای مشاهده شده	شاخص	بار عاملی	انحراف استاندارد	ارزش t
فرهنگ (F)	فرهنگ یادگیری	لاندا مستقل ( $\lambda X1$ )	۰/۷۷	۰/۰۸	۱۰/۱۸
	فرهنگ همکاری	لاندا مستقل ( $\lambda X2$ )	۰/۸۰	۰/۰۸	۱۰/۱۹
	فرهنگ اعتماد	لاندا مستقل ( $\lambda X3$ )	۰/۷۹	۰/۰۷	۱۱/۲۵
ساختار (S)	فرهنگ قدرت	لاندا مستقل ( $\lambda X4$ )	۰/۷۱	۰/۰۸	۹/۴۷
	ساختار رسمی	لاندا مستقل ( $\lambda X5$ )	۰/۷۲	۰/۰۸	۹/۱۳
	ساختار غیررسمی	لاندا مستقل ( $\lambda X6$ )	۰/۸۷	۰/۰۸	۱۱/۴۹
انگیزش نیروی انسانی (A)	احساس رضایت درونی	لاندا مستقل ( $\lambda X7$ )	۰/۷۳	۰/۰۸	۸/۸
	پاداش‌های غیر مالی	لاندا مستقل ( $\lambda X8$ )	۰/۸۵	۰/۰۸	۱۰/۷۱
	خودشکوفایی کارکنان	لاندا مستقل ( $\lambda X9$ )	۰/۹۹	۰/۰۸	۱۱/۷۰
	مورد احترام واقع شدن	لاندا مستقل ( $\lambda X10$ )	۰/۸۵	۰/۰۸	۱۰/۹۴
فناوری اطلاعات (IT)	ایجاد نظام ارزیابی	لاندا مستقل ( $\lambda X11$ )	۰/۶۷	۰/۰۸	۸/۵۶
	ایجاد نظام ترفیع	لاندا مستقل ( $\lambda X12$ )	۰/۹۰	۰/۰۸	۱۱/۲۰
	شبکه اینترنت	لاندا مستقل ( $\lambda X13$ )	۰/۶۹	۰/۰۷	۱۰/۱۷
	شبکه اینترنت	لاندا مستقل ( $\lambda X14$ )	۱/۶۱	۰/۰۷	۲/۴۶
پیاده‌سازی (P)	شبکه اکسترانت	لاندا مستقل ( $\lambda X15$ )	۰/۴۳	۰/۰۷	۵/۹۲
	انجام فرایندهای اطلاعاتی	لاندا مستقل ( $\lambda X16$ )	۰/۹۸	۰/۰۷	۱۳/۵۹
	بهره‌گیری از نظام‌های اطلاعاتی	لاندا مستقل ( $\lambda X17$ )	۱/۰۴	۰/۰۷	۱۴/۹۰
	ارتباط بین افراد	لاندا مستقل ( $\lambda X18$ )	۰/۳۷	۰/۰۶	۵/۸۴
پیاده‌سازی (P)	عملیاتی	لاندا وابسته ( $\lambda Y1$ )	۰/۲۰	۰/۰۶	۳/۳۲
	اجرایی	لاندا وابسته ( $\lambda Y2$ )	۰/۳۱	۰/۰۷	۴/۴۴
	بنیادی	لاندا وابسته ( $\lambda Y3$ )	۰/۷۸	۰/۰۸	۹/۶۷
	زیر ساختی	لاندا وابسته ( $\lambda Y4$ )	۰/۹۳	۰/۰۸	۱۲/۳۰

همکاری، اعتماد و قدرت از نظر خبرگان پژوهش به عنوان زیر ساخت معرفی شدند. البته اهمیت هر کدام از این نوع فرهنگ‌ها با توجه به مباحث مطروحه یکسان نبود به گونه‌ای که در بین فرهنگ سازمانی، فرهنگ یادگیری به عنوان اولویت اصلی معرفی شد و می‌دهد که فرهنگ یادگیری برای پیاده سازی مدیریت دانش یک ضرورت استراتژیک است. لذا، ایجاد فرهنگ یادگیری برای اجرای مدیریت دانش حیاتی است و این فرهنگ مسیری برای ایجاد دانش جدید باز می‌کند و با تأکید بر توسعه مستمر و یادگیری، سازمان‌ها فعالیت خلق، انتقال و به‌کارگیری دانش را افزایش می‌دهند و کارکنان می‌توانند یک نقش فعال در تحقق فرایند مدیریت دانش داشته باشند. به عبارت دیگر فرهنگ یادگیری به عنوان تسهیل کننده و زیرساخت، بیشترین تأثیرگذاری (اثر کل) را بر متغیر پیاده سازی مدیریت دانش داشته، به شکلی که بر اساس ضرایب مسیر مدل نهایی می‌توان اذعان نمود که ۹۴٪ تغییرات پیاده سازی مدیریت دانش ناشی از این زیرساخت می‌باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین فرهنگ یادگیری و پیاده سازی مدیریت دانش رابطه علی وجود دارد یعنی با بهبود و ارتقاء سطح فرهنگ یادگیری، پیاده‌سازی مدیریت دانش تسهیل می‌گردد.

دیگر یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ اعتماد نیز زیرساخت مهم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد. با توجه به درصد موافقت خبرگان پژوهش، می‌توان گفت این عامل نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. آزمون رابطه علی این شاخص نیز در سازمان دانشگاه علوم پزشکی آجا مورد تأیید قرار گرفت. هر چند میزان رابطه برای تمامی ابعاد مدیریت دانش یکسان نبود، به گونه‌ای که انتقال و خلق دانش از فرهنگ یادگیری و اعتماد نسبت به سایر ابعاد بیشتر تأثیر می‌پذیرد. به نظر می‌رسد که وقتی سطح اعتماد در روابط بین اعضا سازمان بالا باشد افراد تمایل بیشتری به تبادل دانش و ایجاد ایده‌های جدید دارند. نتایج این تحقیق با یافته‌های داونپورت و پرابست (Propst & Davenport) که معتقدند فرهنگ اعتماد یکی از الزامات مدیریت دانش است (۱۰) و همچنین پژوهش نوناکا و تاکوچی (Nonaka & Takeuchi) مبنی بر اینکه فعالیت مبادله دانش می‌تواند از طریق اعتماد دو جانبه باعث خلق دانش شود (۱۱) و نتایج تحقیق آبرام



شکل ۲- مدل ساختاری و ارزش‌های t  
(P: پیاده‌سازی، F: فرهنگ، S: ساختار، A: انگیزش، IT: فناوری اطلاعات)



شکل ۳- مدل ساختاری و ضرایب پارامترهای برآورد شده استاندارد شده  
(P: پیاده‌سازی، F: فرهنگ، S: ساختار، A: انگیزش، IT: فناوری اطلاعات)

## بحث و نتیجه‌گیری

الگوی مفهومی پژوهش، بر مبنای رویکرد فنی و اجتماعی طراحی شد. در رویکرد فنی (فناوری اطلاعات) و در رویکرد اجتماعی (فرهنگ، ساختار سازمانی و انگیزش کارکنان) مورد مطالعه قرار گرفت. مدل پیشنهادی پژوهش می‌تواند یک نقطه آغازین برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی آجا باشد که در متن ابلاغی سیاست‌های کلی نظام اداری کشور در سال ۸۹ پیش بینی شده است. با توجه به اینکه پیاده‌سازی مدیریت دانش دارای ابعاد گسترده و چند بعدی است و تعاملات بین عوامل فرهنگی، ساختاری، افراد و فناوری اطلاعات می‌تواند منجر به توانمندسازی مدیریت دانش در سازمان دانشگاه علوم پزشکی آجا گردد، تلاش شده است میزان تغییراتی که هر یک از این عوامل زیرساختی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش دارند، مورد بحث قرار گیرد.

نتایج حاصله از این مطالعه نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و پیاده‌سازی مدیریت دانش رابطه وجود دارد. فرهنگ یادگیری،

نتیجه گرفت که دانشگاه علوم پزشکی آجا در انتقال و خلق دانش باید به طراحی مکانیزم‌های همکاری توجه بیشتری داشته باشد و درصدد تقویت آن باشد. نتایج به دست آمده هم راستا با نتایج به دست آمده از تحقیقات لی و همکاران که در پژوهش نشان داد که فرهنگ همکاری در سازمان‌ها، تفاوت‌های فردی بین اعضا سازمان را مشخص و به درک مشترک کمک و باعث تقویت ارتباطات در محیط سازمان می‌شود به گونه‌ای که بدون یک درک مشترک بین افراد سازمان فعالیت خلق دانش خیلی کم اتفاق می‌افتد این نتیجه با یافته‌های رساله تطابق دارد البته یافته‌های این پژوهش نشان داد که فرهنگ همکاری زیرساخت تمامی ابعاد مدیریت دانش می‌باشد.

از دیگر شاخص‌های الگوی مفهومی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش فرهنگ قدرت می‌باشد، لیکن به نظر می‌رسد با توجه به درصد موافقت خبرگان برای تعیین این عامل به عنوان زیرساخت، اهمیت اندکی داشته باشد. این نتیجه در یافته‌های مدل یابی معادلات ساختاری نیز تأیید گردید، چه آنکه اثرات غیرمستقیم متغیر آشکار فرهنگ قدرت بر تمامی متغیرهای آشکار درونی مدل یعنی همان عوامل چهارگانه پیاده‌سازی مدیریت دانش معنی‌دار نبود. نتایج به دست آمده در پژوهش‌های داوول (Davel) و همکاران که اشاره به گرایش یا عدم گرایش سازمان‌ها به فرهنگ قدرت می‌تواند پیاده‌سازی مدیریت دانش را متأثر سازد (۱۴) و همین‌طور نتایج هافستده (Hofstede) که بر اساس مطالعات گسترده خود معتقد است فرهنگ جامعه ایران فرهنگ قدرت است، یکسان می‌باشد (۱۵).

یافته دیگر پژوهش در رابطه با ساختار سازمانی بود که نتایج نشان داد که ساختار سازمانی با پیاده‌سازی مدیریت دانش رابطه دارد. از دیدگاه خبرگان پژوهش در مرحله دلفی، دو متغیر ساختار یعنی رسمیت و عدم تمرکز زیرساخت پیاده‌سازی مدیریت دانش تلقی شدند و لیکن میزان توافق در خصوص رسمیت سازمانی کم و در رابطه با عدم تمرکز زیاد بود. نتایج یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه ساختار سازمانی در سازمان تحت مطالعه نیز نشان داد که ساختار سازمانی زیرساخت مهمی تلقی می‌شوند، لیکن این نتیجه برای متغیر رسمیت ضعیف نشان داده شده است. این نتیجه گویای این مطلب است که هر چند سازمان دانشگاه علوم پزشکی آجا بر

(Abrams) و همکاران که نشان می‌دهد اعتماد دوجانبه موجود در سازمان تسهیل کننده حیاتی، تأثیرگذار و آشکار مبادله دانش است سازگاری دارد (۱۲). البته یافته‌ها نشان داد که فرهنگ اعتماد بر تمامی ابعاد مدیریت دانش تأثیرگذار است.

می‌توان نتیجه گرفت که وجود اعتماد متقابل در سازمان‌های دولتی، تبادل دانش را به گونه‌ای مؤثر آشکار می‌کند و زمانی که ارتباط متقابل توأم با اعتماد بین اعضا سازمان جاری باشد، هر یک از کارکنان تمایل بیشتری به پیاده‌سازی مدیریت دانش خواهند داشت. همچنین یافته‌های پژوهش تأکید دارد که روشن بودن و برآورده کردن انتظارات متقابل بین کارکنان و مدیران در ایجاد فرهنگ اعتماد مؤثر و تسهیل کننده فرایند مدیریت دانش تلقی می‌شود.

الگوی مفهومی مبین این مهم است که فرهنگ همکاری زیرساختی مهم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش تلقی می‌شود. اجرای آزمون روابط علی در سازمان تحت مطالعه نیز این ارتباط را تأیید نمود. این مطلب با نتایج پژوهش لی و چوی (Choi & Lee) که نشان داد فرهنگ همکاری یک زیرساخت مهم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش است و ایجاد فرهنگ موانع موجود برای انتقال دانش را حذف می‌کند همخوانی دارد (۱۳). نتیجه یافته‌های نشان داد که فرهنگ همکاری در سازمان‌ها، تفاوت‌های فردی بین اعضا سازمان را مشخص و به درک مشترک کمک و باعث تقویت ارتباطات در محیط سازمان می‌شود به گونه‌ای که بدون یک درک مشترک بین افراد سازمان فعالیت خلق دانش خیلی کم اتفاق می‌افتد. بدین ترتیب سومین عامل توانمند ساز و تسهیل کننده فرهنگ همکاری است که بر اساس ضرایب مسیر مدل نهایی می‌توان ادعان نمود که ۵۳٪ تغییرات پیاده‌سازی مدیریت دانش ناشی از این زیرساخت می‌باشد. بدین ترتیب به نظر می‌رسد که فرهنگ همکاری یک زیرساخت مهم برای مدیریت دانش تلقی می‌شود. قرار دادن فرهنگ همکاری به عنوان اولویت سوم پیاده‌سازی مدیریت دانش حاکی از با اهمیت بودن این زیرساخت می‌باشد. هرچند فرهنگ همکاری یک زیرساخت مهم برای تمامی ابعاد مدیریت دانش تلقی می‌شود و لیکن تأثیر آن یکسان نمی‌باشد. به گونه‌ای که بیشترین تأثیر این نوع فرهنگ بر انتقال و خلق دانش و کمترین آن بر ذخیره دانش است. بر این اساس می‌توان

اجرائی در دانشگاه علوم پزشکی ارتش باید تغییر یابد و بیش از ۸۵ درصد سازمان‌های مورد مطالعه OECD، ساختار عدم تمرکز و توزیع اختیارات به سطوح پایین سازمان و بهبود قابلیت‌های انسانی از طریق مسطح کردن سلسله مراتب هرمی و انعطاف در سازمان‌های بوروکراتیک برای ارتقاء و بهبود تسهیم دانش در سطح افقی را ضروری دانسته‌اند. دیگر نتایج OECD که با یافته‌های این پژوهش سازگاری دارد این است که ۷۵ درصد سازمان‌های دولتی در چند سال گذشته به سمت عدم تمرکز و اختیار بیشتر و سطوح سلسله مراتب کمتر و خلق شبکه‌های داخلی برای تسهیم دانش حرکت کرده‌اند و بیش از ۷۰٪ سازمان‌ها در چند سال گذشته از میزان بروکراتیک بودن خود برای اجرای مدیریت دانش کاسته‌اند و به سمت ساختارهای عدم تمرکز گرایش پیدا کرده‌اند (۱۹). یافته‌های دیگر در رابطه با انگیزش نیروی انسانی به عنوان یک زیرساخت برای پیاده‌سازی مدیریت دانش است. نتایج حاصل از اجرای تکنیک دلفی نشان داد که این عامل تسهیل کننده پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد و در رتبه بندی بین عوامل هشت گانه به انگیزش نیروی انسانی رتبه ۴ اختصاص یافت که نمایانگر اهمیت این عامل زیرساختی می‌باشد. خبرگان هر دو نوع انگیزش درونی و بیرونی را مهم تلقی کردند هر چند به انگیزش درونی تأکید بیشتری داشته‌اند. رابطه انگیزش با پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های مورد مطالعه نیز تأیید شد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های گلد و مالهورترا (Gold & Malhotra) همخوانی دارد (۲۰). ایشان ایجاد انگیزش درونی و بیرونی را برای پیاده‌سازی مدیریت دانش یک زیرساخت تلقی کردند (۲۱). لذا، می‌توان چنین نتیجه گرفت که دانشگاه علوم پزشکی آجا باید ایجاد انگیزش درونی و بیرونی را برای پیاده‌سازی مدیریت دانش ضروری بدانند.

خبرگان این پژوهش در رابطه با حمایت فناوری اطلاعات به عنوان یک زیرساخت معتقد بودند که این عامل تسهیل کننده می‌باشد و در رتبه بندی به آن عدد ۶ اختصاص داده‌اند که بیان کننده این مطلب است که این عامل یک زیرساخت ضروری برای پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد.

تأثیر این زیرساخت بر ابعاد مدیریت دانش یکسان نبوده است به گونه‌ای که بیشترین رابطه این زیرساخت با بعد انتقال دانش بوده

پاسخگویی و کنترل تأکید دارند و اعمال فشار جهت پاسخگویی باعث پیروی از تعدادی قوانین و مقررات و الزامات گزارش دهی می‌شود، لیکن به منظور سازگاری با تغییرات محیطی و بهره‌مندی از تجارب و ایده‌های کارکنان باید به خلاقیت و نوآوری پرداخته شود که این موضوع باعث خواهد شد که سازمان دانشگاه علوم پزشکی آجا برای خلق، انتقال و به‌کارگیری دانش ساختار انعطاف پذیری را برای تحقق مدیریت دانش فراهم نمایند. در مطالعه پرتوسا (Pertusa) و همکاران (۱۶) نیز این موضوع تأیید شد به نحوی که استفاده بهینه از کارکنان، سازمان را در رسیدن به پیاده‌سازی مدیریت دانش موفق‌تر می‌گرداند.

خبرگان پژوهش در مرحله دلفی در اولویت بندی زیر ساخت‌ها از بین هشت متغیر به شاخص رسمیت، اولویت هفتم را اختصاص دادند. در رابطه با ساختار عدم تمرکز نیز خبرگان پژوهش معتقدند بودند که این عامل یکی از زیر ساخت‌های مدیریت دانش محسوب می‌شود و به این عامل رتبه پنجم را اختصاص دادند که نشان از اهمیت نسبی این عامل می‌باشد. البته میزان تأثیرگذاری این شاخص‌ها برای تمامی ابعاد مدیریت دانش یکسان نبوده است به گونه‌ای که ساختار عدم تمرکز با انتقال دانش بیشترین رابطه و با ذخیره دانش کمترین رابطه را داشته است. یافته‌های پژوهش در سازمان دانشگاه علوم پزشکی آجا رابطه بین ساختار عدم تمرکز و پیاده‌سازی مدیریت دانش را تأیید کرد. این یافته‌ها نشان داد که عدم تمرکز و تفویض اختیار به سطوح پایین سازمان گردش ایده‌ها را تسهیل می‌کند و افزایش مشارکت بین کارکنان باعث می‌شود آنان در معرض تعداد بیشتری از عقاید، تجارب و ایده‌ها قرار گیرند که این امر می‌تواند منجر به ایجاد ایده‌های خلاق و نوآور و به‌کارگیری و انتقال دانش شود. هارلی و هالت (Hurley & Hult) نیز در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که عدم تمرکز سازمانی می‌تواند به عنوان یکی از زیر ساخت‌های مهم در پیاده‌سازی مدیریت دانش باشد (۱۷). همچنین ایجاد مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری باعث می‌شود درک تصمیمات اخذ شده سهل‌تر گردد و ممکن است که دانش ایجاد شده در سازمان از این طریق منجر به به‌کارگیری بهتر و کارآمدتر دانش شود.

نتیجه این تحقیق با یافته‌های OECD (۱۸) همسو می‌باشد که نشان داده است برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، نقش مدیران

افراد برای آموزش فناوری اطلاعات به صورت گروهی و استفاده از این ابزار کاربردی برای پیشبرد اهداف مدیریت دانش توصیه شده است (۲۲).

نتایج حاصله از این مطالعه نشان داد که فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، انگیزش نیروی انسانی و فناوری اطلاعات، تأثیر ویژه‌ای در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان دانشگاه علوم پزشکی ارتش وجود دارد.

### تشکر و قدردانی

این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی با شماره ثبت ۹۹۱۱۹۲ است که در دانشگاه علوم پزشکی آجا انجام گرفته است. بدینوسیله بر خود فرض می‌دانیم از کلیه کسانی که در انجام این پژوهش علمی، پژوهشگران را یاری دادند، تشکر و قدردانی به عمل آوریم.

است که این امر نشان می‌دهد که سازمان دانشگاه علوم پزشکی آجا، در فرآیند انتقال باید از قابلیت‌های فناوری اطلاعات بیشتر استفاده کنند. بدین لحاظ دانشگاه علوم پزشکی آجا، می‌تواند دانش پراکنده خود را از طریق فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه کنند و آن را در تولید محصولات و ارائه خدمات و فرآیندها به کار گیرند و در مرحله بالاتر سازمان‌ها با شهروندان و ذینفعان پیوندهای اطلاعاتی برقرار کنند. فناوری اطلاعات می‌تواند در ایجاد فرآیندهای مدیریت دانش نقش حیاتی و تسهیل‌کنندگی داشته باشد. فناوری مناسب می‌تواند به طور قابل توجهی اثربخشی و کارایی فرایند مدیریت دانش را بهبود بخشد در این خصوص فناوری‌های که به طور یکپارچه به صورت شبکه قابل استفاده است از ظرفیت بیشتری برای تقویت حوزه مدیریت دانش برخوردارند. در پژوهش‌های علوی و همکاران که با یافته‌های پژوهش حاضر نیز مطابقت دارد لزوم یکپارچه سازی نظام‌های اطلاعاتی، هماهنگی

## References

- 1- gestion Ced, Drucker PF. The age of social transformation. Centre canadien de gestion; 1995.
- 2- Sharma SK, Gupta JND, Wickramasinghe N. A framework for building a learning organisation in the 21st century. International Journal of Innovation and Learning. 2005;2 (3): 261. DOI: 10.1504/ijil.2005.006369
- 3- Jones R. Measuring the benefits of knowledge management at the Financial Services Authority: a case study. Journal of Information Science. 2003;29 (6): 475-87. DOI: 10.1177/0165551503296005
- 4- Delavar A. Theoretical and practical research in the humanities and social sciences. Tehran: Growth; 2001.
- 5- Balthazard PA, Cooke RA. Organizational culture and knowledge management success: assessing the behavior-performance continuum. 2004; 10 pp. DOI: 10.1109/hicss.2004.1265577
- 6- Fink A, Kosecoff J, Chassin M, Brook RH. Consensus methods: characteristics and guidelines for use. Am J Public Health. 1984;74 (9): 979-83. PMID: 6380323
- 7- Najafbeigi R, Sarafizadeh A, Taheri Lari M. Designing infrastructural pattern required to implement knowledge management in the organization. 2011: 148-80.
- 8- Beckman T. The current state of knowledge management. Knowledge management handbook. 1999. p. 1.-22.
- 9- Becerra-Fernandez I, Sabherwal R. Knowledge management: Systems and processes: Routledge; 2014.
- 10- Davenport T, Probst G. Knowledge management case book: Siemens best practices: John Wiley & Sons, Inc.; 2002.
- 11- Nonaka I, Takeuchi H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation: Oxford university press; 1995.
- 12- Abrams LC, Cross R, Lesser E, Levin DZ. Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. Academy of Management Executive. 2003;17 (4): 64-77. DOI: 10.5465/ame.2003.11851845
- 13- Lee H, Choi B. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. J manage inform syst. 2003;20 (1): 179-228.
- 14- Davel R, Snyman MMM. Influence of corporate culture on the use of knowledge management techniques and technologies. SA J Inform Manage. 2005;7 (2).
- 15- Hofstede G, Hofstede G. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations: Sage; 2001.
- 16- Pertusa-Ortega EM, Zaragoza-Sáez P, Claver-Cortés E. Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? Journal of Business Research. 2010;63 (3): 310-20. DOI: 10.1016/j.jbusres.2009.03.015
- 17- Hurley RF, Hult GTM. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. Journal of Marketing. 1998;62 (3): 42. DOI: 10.2307/1251742
- 18- Knowledge management: the new challenge for firms and organisations. OECD Conference; 2000; Ottawa, Canada.
- 19- Kim S, Lee H. The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. Public Administration Review. 2006;66 (3): 370-85.

- DOI: 10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x
- 20- Gold A, Arvind Malhotra A. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *J Manage Inform Syst.* 2001;18 (1): 185-214.
- 21- Flynn A. The care and feeding of knowledge workers. *Knowledge management process*2004.
- 22- Alavi M, Leidner DE. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly.* 2001;25 (1): 107. DOI: 10.2307/3250961

# Design and Implementation of Knowledge Management in the Structural Model Fit of AJA University of Medical Sciences

Khalaj. M<sup>1</sup>, \*Zareiyen. A<sup>2</sup>

## Abstract

**Introduction:** The Fourth Development Plan and Vision of the next 20 years, provided requirements and strategic plans, in accordance with the mission of development. Knowledge is a new title that refers to the present and near future. For this purpose, the increasing importance of integrated management of knowledge in organizations is felt more every day. The aim of this study was to design a model for the required infrastructure to implement knowledge management in AJA University of Medical Sciences.

**Objective:** The first plan was to implement knowledge management in the Islamic Republic of Iran University of Medical Sciences.

**Materials and Methods:** This study was a research of the structural equation modeling techniques on 110 people with bachelor degree or higher at AJA University of Medical Sciences during year 2013. The data was analyzed using the SPSS and LISREL software with Pearson correlation (Spearman) and structural equation modeling.

**Results:** The findings showed that organizational culture and organizational structure, technology, information and motivation are the necessary infrastructure for implementation of knowledge management. According to the findings, it seems that organizational culture (learning, trust and cooperation) has the greatest influence on the implementation of knowledge management, and culture had special potency. The structure of decentralization and organizational formalization, respectively, have a significant effect and have least impact on the implementation of knowledge management.

**Discussion and Conclusion:** According to the results of the proposed structure, this study could be a starting point for implementing knowledge management at the AJA University of Medical Sciences. According to the research findings, infrastructure knowledge management in organizations such as AJA University of Medical Sciences is based on organizational culture, organizational structure, information technology, motivation and strength, and culture, which if implemented could lead to the implementation of knowledge management in the educational organization.

**Keywords:** AJA University of Medical Science, Implementation, Knowledge Management, Pattern Design.

Khalaj M, Zareiyen A. Design and Implementation of Knowledge Management in the Structural Model Fit of AJA University of Medical Sciences. *Military Caring Sciences*. 2016; 3(2). 69-79.

Submission: 21/04/2016 Accepted: 23/07/2016 Published: 20/09/2016

1- MSC in Business Management (Marketing Trends), Iran, Tehran, Islamic Azad University Science and Research, Faculty of Economics and Management, Commerce Department

2- (\*Corresponding Author) PhD in Nursing Education, Assistant Professor, Iran, Tehran, AJA University of Medical Sciences, Faculty of Nursing, Health Department. a.zareian@ajaums.ac.ir