

بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش در آموزش و پرورش خراسان جنوبی

علی خزاعی^{۱*}، محمود یقینی^۲

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی خراسان جنوبی

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی فرهنگی

چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش است. جامعه آماری این تحقیق را ۵۰۰ نفر از کارشناسان و مدیران آموزش و پرورش خراسان جنوبی تشکیل می‌دهد. روش پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می‌آید، و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری است. به منظور سنجش متغیرهای تحقیق نیز از پرسشنامه و روش‌های تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار SPSS.18 و LISREL.8.5 بهره گرفته شده است. نتایج تجزیه و تحلیل پرسشنامه نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی و تسهیم دانش دارد. همچنین تسهیم دانش تأثیر مستقیمی بر چابکی سازمانی دارد. نتایج بررسی وضعیت فرضیه‌ها بیانگر تأیید اثر میانجی‌گری متغیر تسهیم دانش در ارتباط با فرهنگ سازمانی و قابلیت‌های چابکی می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، چابکی سازمانی، تسهیم دانش، آموزش و پرورش خراسان جنوبی

۱. مقدمه

دوران کسب و کار جدید در قرن ۲۱، تغییر را به عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی به رسمیت شناخته است (هوانگ و همکاران^۱، ۲۰۱۲). صاحب نظران، علت تغییر و تحولات دنیای کسب و کار را قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری، رقابت شدید در توسعه فناوری، جهانی شدن بازارها، رقابت تجاری و رشد سریع دسترسی به فناوری می‌دانند. از این رو، در چنین محیطی نمی‌توان سازمان‌ها را به صورت سنتی و با روش‌های گذشته هدایت و کنترل نمود. لازمه‌ی واکنش مؤثر و مفید به این تغییرات و کسب مزیت رقابتی^۲ از فرصت‌های حاصل از آن‌ها، دستیابی به چابکی سازمانی^۳ است (شهایی، ۱۳۸۵). چابکی سازمانی زیربنای عملکرد و مزیت رقابتی یک شرکت می‌باشد (ورلی و لاولر، ۲۰۱۰). شرکت‌ها اغلب در مواجهه با فشارهای رقابتی به بهبود قابلیت‌های رقابتی خود می‌پردازند. اگر سازمان‌ها قابلیت‌های چابکی را توسعه دهند، قادر خواهند بود که بر محیط در حال تغییر و مبهم کسب و کار غلبه کنند. ژانگ و شریفی (۲۰۰۰) روش شناسی‌ای را برای دستیابی به قابلیت‌های چابکی در شرکت‌های تولیدی توسعه دادند، و آن را به چهار دسته‌ی عمده (پاسخگویی، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت) تقسیم کردند (المهامید و همکاران، ۲۰۱۰).

یکی از مؤلفه‌های دستیابی به چابکی سازمانی، فرهنگ سازمانی^۱ می‌باشد (جعفر نژاد و شهایی، ۱۳۸۶، ص ۲۱۸). برای دستیابی به چابکی تغییر فرهنگ یک راهکار بی‌بدیل می‌باشد. این تغییر باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن به همه (از جمله مدیران، متخصصین و نیروی کار) آموزش داده شود (جعفر نژاد و زارعی، ۱۳۸۴). بسیاری از صاحب نظران و محققان، فرهنگ سازمان را به عنوان منبعی از مزیت رقابتی مورد مطالعه قرار داده‌اند (قربانی و همکاران، ۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی عبارتست از: الگوی منحصر به فرد از مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک که فعالیت‌های جامعه پذیری، زبان، سمبل‌ها و عملیات سازمان‌ها را شکل می‌دهد (وئوکی، ۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی به سازمان هویت می‌دهد (زهیر^۲ و همکاران، ۲۰۱۱؛ چی یونگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۱) و به هماهنگی رفتار اعضا کمک می‌کند (آقاجانی، ۱۳۹۲). هر سازمانی هویت و فرهنگ سازمانی مختص به خود را دارد، که به صورت قرارداد نامکتوبی میان سازمان و کارکنانش قابل اجرا است. بر خلاف سازمان‌های غیر چابک، فرهنگ سازمان چابک پویاست، یعنی بر اعتماد و اطمینان رهبران و احترام به کارکنان سازمان استوار است (جعفر نژاد و شهایی، ۱۳۸۹، ص ۱۱۷). مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در بهره‌وری و عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است و چنانچه فرهنگ مناسب کاری که به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقاء اخلاقیات، عملکرد و بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد. دنيسون در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت در نظر می‌گیرد که هریک از این ابعاد با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند (رحیم نیا و علیزاده، ۱۳۸۷).

از طرفی برای بقاء و کامیابی در محیط به شدت رقابتی، حس، پیش‌بینی و پاسخ به تهدیدات و فرصت‌های بازار ضروری است (هوانگ و همکاران^۴، ۲۰۱۲). برای دستیابی به چنین مزیتی، سازمان‌ها نیازمند راهکارهایی هستند که بتوانند بواسطه‌ی تبادل و خلق دانش حتی با رقبای خود به کسب مزیت رقابتی نائل شوند (سوکيجاد و اندرسون، ۲۰۰۳^۵). بنابراین انتظار می‌رود که اقدامات تسهیم دانش در درون واحدهای سازمانی باعث افزایش توانایی شرکت در پاسخگویی فعالانه و همچنین به طور خلاقانه‌ای منجر به تغییر محیط کسب و کار گردد (اژدري و همکاران، ۱۳۹۱). تسهیم دانش عبارتست از فعالیت‌های انتقال و توزیع دانش از یک شخص، گروه یا سازمانی به شخص، گروه یا سازمان دیگر. این تعریف شامل دو نوع، دانش صریح و دانش ضمنی می‌باشد (لی^۶، ۲۰۰۱). دانش صریح دانشی است که مدون بوده و واقعیت‌ها و اطلاعات را به اشتراک می‌گذارد (مک ناب^۷، ۲۰۰۷). همچنین با انتشار ساده و سریع آن بین افراد و در همه‌ی زمان‌ها قابل تشخیص است و می‌توان آن را کدگذاری نمود (محمدی فاتح، و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۱۶). در صورتیکه دانش ضمنی ماهیتی شخصی دارد و در عمل، تعهد و

1. Hung et al

2. Competitive Advantage

3. Organizational Agility

مشارکت در یک زمینه‌ی خاص ریشه دارد. ریچاو و ویسبرگ^۸ (۲۰۰۹) در تحقیق خود تسهیم دانش را به دو تسهیم دانش آشکار و تسهیم دانش پنهان تقسیم کردند (اژدري و همکاران، ۱۳۹۱).

فرهنگ سازمانی باید، فرهنگی فوق‌العاده باشد تا دانش، آزادانه و راحت بر سازمان مسلط شود (دانپورت و پروساک، ۱۳۷۹). بسیاری از پروژه‌ها و طرح‌ها به دلیل عدم توجه و تمرکز بر مسئله فرهنگ به شکست و ناکامی منجر می‌گردد، نباید چنین پنداشت که مدیریت دانش، متشکل از مجموعه‌ای از نرم افزارها و سخت افزارهایی است که به تولید، نگهداری و مستندسازی دانش می‌پردازند. چالش‌های فرهنگی نظیر فرهنگ احتکار دانش ممکن است کلیه طرح‌ها را به شکست منجر سازد. لذا ایجاد فضای باز و اعتماد محوری به منظور بسترسازی مناسب و زیر ساخت فرهنگی به منظور به اشتراک گذاری دانش بسیار ضروری است (شریف زاده و بودلایی، ۱۳۸۷، ص ۳۴).

از اینرو، با توجه به اهمیت چابکی سازمانی و تقویت رفتار تسهیم دانش در میان کارکنان و سازمان و با عنایت به تأثیر فرهنگ سازمانی بر جنبه‌های مختلف سازمان، در این پژوهش، تأثیر فرهنگ سازمانی - بر اساس مدل دنیسون (۲۰۰۰) - بر رفتار تسهیم دانش آشکار و پنهان - بر اساس مدل ریچاو و ویسبرگ (۲۰۰۹) - و چابکی سازمانی - بر اساس مدل شریفی و ژانگ (۲۰۰۰) - آموزش و پرورش خراسان جنوبی بررسی شده است تا بدین طریق به واسطه حمایت از فرهنگی که برای دانش ارزش قائل می‌باشد، گامی در راستای بهبود و توسعه رفتار تسهیم دانش و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان برداشته شود.

۲. چارچوب نظری پژوهش

در این بخش از مقاله به تشریح ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق در خصوص فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش و چابکی سازمانی پرداخته می‌شود.

۱.۲. فرهنگ سازمانی

از نظر کروسیتو و یوسف^۹ (۲۰۰۳) یکی از مؤلفه‌های دستیابی به چابکی سازمانی، فرهنگ سازمانی^{۱۰} می‌باشد (جعفر نژاد و شهبایی، ۱۳۸۹، ص ۲۱۸). برای دستیابی به چابکی تغییر فرهنگ یک راهکار بی بدیل می‌باشد. این تغییر باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن به همه (از جمله مدیران، متخصصین و نیروی کار) آموزش داده شود (جعفر نژاد و زارعی، ۱۳۸۴). بسیاری از صاحب نظران و محققان، فرهنگ سازمان را به عنوان منبعی از مزیت رقابتی مورد مطالعه قرار داده‌اند (قربانی و همکاران، ۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی عبارتست از: الگوی منحصر به فرد از مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک که فعالیت‌های جامعه پذیری، زبان، سمبل‌ها و عملیات سازمان‌ها را شکل می‌دهد (وئوئی، ۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی به سازمان هویت می‌دهد (زهیر^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۱؛ چی یونگ^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۱) و به هماهنگی رفتار اعضا کمک می‌کند (آقاجانی، ۱۳۹۲). هر سازمانی هویت و فرهنگ سازمانی مختص به خود را دارد، که به صورت قرارداد نامکتوبی میان سازمان و کارکنانش قابل اجرا است. بر خلاف سازمان‌های غیر چابک، فرهنگ سازمان چابک، یعنی بر اعتماد و اطمینان رهبران و احترام به کارکنان سازمان استوار است (جعفر نژاد و شهبایی، ۱۳۸۹، ص ۱۱۷). مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در بهره‌وری و

¹. Organizational Culture

². Zehir

³. Cheung

⁴. Huang

⁵. Soekijad And Andriessen

⁶. Lee

⁷. McNabb

⁸. Reyhchave And Weisberg

⁹. Crocetto & Youssef

¹⁰. Organizational Culture

¹¹. Zehir

¹². Cheung

عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است و چنانچه فرهنگ مناسب کاری که به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقاء اخلاقیات، عملکرد و بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد. دنیسون در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت در نظر می‌گیرد که هریک از این ابعاد با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند (رحیم نیا و علیزاده، ۱۳۸۷).

۲.۲. تسهیم دانش

گسترش رقابت در عرصه‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی، مزیت رقابتی را به حیاتی‌ترین عامل بقا و رشد سازمان‌ها تبدیل کرده و در بعضی صنایع شدت این رقابت بیش‌تر است. برای موفق شدن در چنین فضایی استفاده از مدیریت دانش و رویه‌های آن به عنوان یک ضرورت مطرح می‌شود (جوادین و همکاران، ۱۳۹۰). در حقیقت در عصر کنونی، مدیریت دانش به عنوان مفهوم بسیار مهمی در دنیای کسب و کار به شمار می‌آید و در بسیاری از سازمان‌ها به عنوان مهم‌ترین اولویت سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود. مالهوترا (۲۰۰۱) تعریف خود از مدیریت دانش را این گونه ارائه می‌دهد: مدیریت دانش فرایندی است که به واسطه آن، سازمان‌ها در زمینه یادگیری، کدگذاری دانش و توزیع و انتقال دانش مهارت‌هایی را کسب می‌کنند. استیو هالس (۲۰۰۱) مدیریت دانش را فرایندی می‌داند که سازمان‌ها به واسطه‌ی آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و همچنین قادر خواهند بود دانش کسب شده را به گونه‌ای مؤثر در تصمیم‌های خود به کار گیرند. هدف مدیریت دانش کاربرد مؤثر دانش سازمانی برای خلق دانش جدید، دستیابی و حفظ مزیت رقابتی است (بخشی زاده، ۱۳۹۰). اگرچه استفاده رایج از اصطلاح مدیریت دانش در سال‌های ۱۹۸۰ آغاز شد، ولی مدیریت دانش از چندین دهه پیش وجود داشته است اولین بار پیتر دراکر^۱ در اوایل (۱۹۶۰) اصطلاح «دانشگران»^۲ را ابداع کرد. پیتر سنگه^۳ (۱۹۹۰) اصطلاح «سازمان یادگیرنده»^۴ یادگیرنده^۴ را مطرح کرد؛ سازمانی که از تجربیات گذشته‌ی ذخیره شده در سیستم‌های حافظه سازمانی می‌تواند یاد بگیرد. مطالعه نوناکو و تاکچی^۵ (۱۹۹۰) نشان دادند که چگونه دانش در سازمان‌ها خلق، استفاده و تسهیم می‌شود و چگونه چنین دانشی به اشاعه نوآوری کمک می‌کند (دالکیر، ۲۰۰۵). مدیریت دانش را می‌توان به عنوان یک روش نظام مند و مجموعه‌ای از رویکردها تعریف کرد که اطلاعات و دانش را برای خلق، جریان و توسعه‌ی ارزش‌ها در سازمان فراهم می‌کند. هدف مدیریت دانش کاربرد مؤثر دانش سازمانی برای خلق دانش جدید، دستیابی و حفظ مزیت رقابتی است (بخشی زاده، ۱۳۹۰). همه سازمان‌های سالم دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. سازمان‌ها بر اثر تعامل با محیط پیرامون خود، اطلاعاتی را جذب و آن‌ها را به دانش تبدیل می‌کنند. سپس این دانش را با تجربیات، ارزش‌ها و مقررات داخلی خود در هم می‌آمیزند تا به این ترتیب مبنایی برای اقدامات خود بدست آورند. موفق‌ترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که مدیریت دانش را به جزئی از کار کارکنان خود تبدیل کرده‌اند (دانپورت و پروسکاک، ۱۳۷۹).

۳.۲. چابکی سازمانی

دوران کسب و کار جدید در قرن ۲۱، تغییر را به عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی به رسمیت شناخته است (هانگ^۶ و همکاران، ۲۰۱۲). اغلب صاحب نظران، علت تغییر و تحولات دنیای کسب و کار را قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری، رقابت شدید در توسعه‌ی فناوری، جهانی شدن بازارها، رقابت تجاری و رشد سریع دسترسی به فناوری می‌دانند از این رو، در چنین محیطی نمی‌توان سازمان‌ها را به صورت سنتی و با روش‌های گذشته هدایت و کنترل نمود. لازمه‌ی واکنش مؤثر و مفید به این تغییرات

^۱. Peter Drucker

^۲. Knowledge Worker

^۳. peter Senge

^۴. Learning Organization

^۵. nonaka and takeuchi

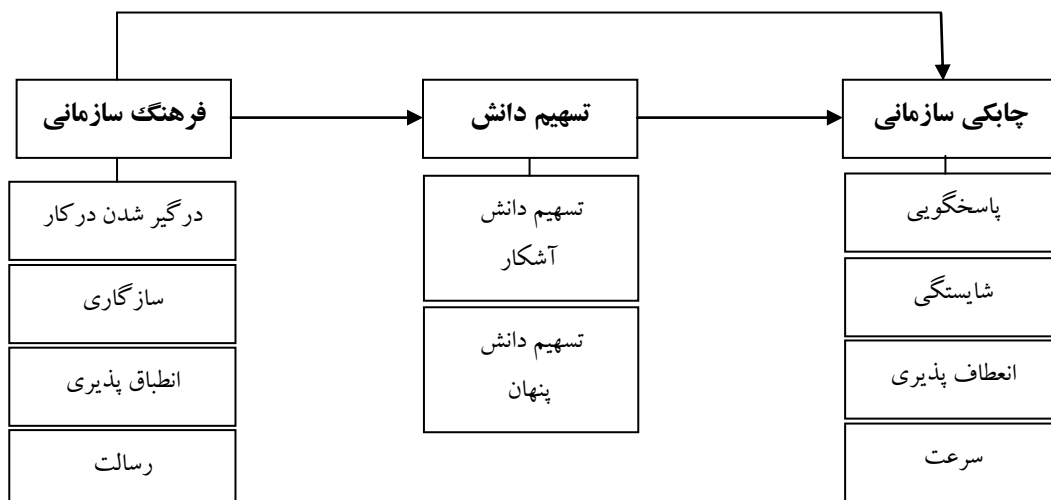
^۶. Hung

و کسب مزیت رقابتی^۱ از فرصت‌های حاصل از آن‌ها، دستیابی به چابکی سازمانی^۲ است (شهایی، ۱۳۸۵). اصطلاح چابکی نخستین بار در سال ۱۹۹۱ رسماً توسط مؤسسه‌ی تحقیقاتی یاکوکا^۳ در دانشگاه لی‌های^۴، در گزارشی تحت عنوان «راهبرد بنگاه‌های تولیدی در قرن بیست و یکم: دیدگاه متخصصان صنعتی» معرفی گردید (یاکوکا، ۱۹۹۱). بعدها پیتر دراکر^۵ برای اولین بار، مفهوم مؤسسه‌ی چابک را به جهان کسب و کار معرفی نمود (جعفرنژاد و شهائی، ۱۳۸۹، ص ۸). برایان ماسکل^۶ (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی تعریف می‌کند (ماسکل، ۲۰۰۱). چابکی سازمانی زیربنای عملکرد و مزیت رقابتی یک شرکت می‌باشد (ورلی و لاولر، ۲۰۱۰). ژانگ و شریفی (۲۰۰۰) روش شناسی‌ای را برای دستیابی به قابلیت‌های چابکی در شرکت‌های تولیدی توسعه دادند، و آن‌ها را به چهار دسته‌ی عمده تقسیم کردند (الماهامید و همکاران، ۲۰۱۰). (شکل ۱-۱). این قابلیت‌های چابکی عبارتند از:

۱. پاسخگویی^۷، توانایی شناسایی تغییرات برای پاسخ سریع.
۲. شایستگی^۸، کارایی و اثربخشی سازمانی در رسیدن به اهداف خود.
۳. انعطاف‌پذیری^۹، توانایی برای اجرای فرآیندهای مختلف و رسیدن به اهداف مختلف.
۴. سرعت^{۱۰}، توانایی به اوج رساندن یک فعالیت در کوتاه‌ترین زمان ممکن (جعفرنژاد و احمدی، ۱۳۹۰).

۴.۲. مدل مفهومی تحقیق

با توجه به ادبیات موضوع و بررسی پیشینه تحقیق، در این پژوهش، مدل مفهومی زیر برای بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش مورد پذیرش و ارزیابی قرار گرفت.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (محقق ساخته)

¹. Competitive Advantage

². Organizational Agility

³. Iacocca Institute

⁴. Lehigh University

⁵. Drucker, P

⁶. Maskell, B

⁷. Responsiveness

⁸. Competency

⁹. Flexibility

¹⁰. Speed or quickness

۳. فرضیه‌های تحقیق

فرضیه ۱. فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش در آموزش و پرورش خراسان جنوبی تأثیر دارد.
فرضیه ۲. فرهنگ سازمانی بر چابکی سازمانی در آموزش و پرورش خراسان جنوبی تأثیر دارد.
فرضیه ۳. فرهنگ سازمانی بر چابکی سازمانی از طریق نقش میانجی تسهیم دانش در آموزش و پرورش خراسان جنوبی تأثیر دارد.

۴. روش تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می‌آید، و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی است. جامعه آماری این تحقیق را ۵۰۰ نفر از کارشناسان و مدیران آموزش و پرورش خراسان جنوبی تشکیل می‌دهد؛ که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۲۱۷ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها نیز پرسشنامه است؛ در کل ۲۱۷ پرسشنامه توزیع گردید و به همین تعداد نیز پرسشنامه معتبر جمع‌آوری شد. سؤالات پرسشنامه به دو بخش سؤالات عمومی و تخصصی تقسیم شده‌اند. سؤالات عمومی شامل پرسش‌هایی راجع به ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان نظیر جنسیت، سن، سابقه کار، و مدرک تحصیلی است. سؤالات تخصصی نیز در قالب سه پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی تسهیم دانش و چابکی سازمانی ارائه شده است. که بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) می‌باشند. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌های مذکور نیز از روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS.18 بهره گرفته شده است. در جدول (۱) تعداد گویه‌های ارائه شده برای سنجش هر متغیر مکنون و ضریب آلفای کرونباخ هر متغیر مشخص شده است.

جدول ۱. تشریح متغیر، ابعاد و پایایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق

متغیر	نوع متغیر	منبع	ضریب پایایی	تعداد گویه‌ها
فرهنگ سازمانی	مستقل	(دنيسون، ۲۰۰۰)،	.۸۸۵	۱۲
تسهیم دانش	میانجی	(مدل ریچاو و ویسبرگ، ۲۰۰۹- پرسشنامه استاندارد لی، ۲۰۰۱)	.۹۱۵	۷
چابکی سازمانی	وابسته	(شریفی و ژانگ، ۲۰۰۰)	.۸۷۷	۱۱

همانطور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ نشانگر پایایی و قابلیت اعتماد ابزار تحقیق می‌باشد. همچنین جهت آزمون روایی سؤالات از دو روش اعتبار محتوا و اعتبار عاملی استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات جمعی از متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد؛ و نهایتاً اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام گرفت. با نگاهی به نتایج لیزرل در جدول (۲) مشاهده می‌شود که هر دو مدل اندازه‌گیری، شرایط ذکر شده را برآورده می‌کنند و مدل‌های مناسبی هستند. مجموع این نتایج بیانگر آن هستند که پرسشنامه‌های این تحقیق دارای پایایی و روایی مناسبی می‌باشند.

۵. یافته‌های تحقیق

در این بخش از مقاله به تشریح یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری و نیز نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LISREL پرداخته می‌شود.

بررسی مدل‌های اندازه‌گیری

در مدلسازی معادلات ساختاری لازم است تا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری اطمینان حاصل شود. بنابراین در ادامه نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق ارائه شده است.

جدول ۲. مقایسه مدل‌های اندازه‌گیری

مدل اندازه‌گیری	نوع تحلیل عاملی تأییدی	χ^2	Df	χ^2/df	p-value	RMSEA	GFI	AGFI
فرهنگ سازمانی	مرتبه دوم	۵۵۵.۵۳	۳۱۸	۱.۳۰	۰.۰۶۹۹۵	۰.۰۳۸	۰.۰۹۵	۰.۰۹۳
تسهیم دانش	مرتبه دوم	۸.۰۴	۱۲	۰.۶۷	۰.۷۸۲۲۸	۰.۰۰۰	۰.۰۹۹	۰.۰۹۷
چابکی سازمانی	مرتبه دوم	۴۵.۰۱	۴۰	۱.۱۲	۰.۲۷۰۱۳	۰.۰۲۴	۰.۰۹۶	۰.۰۹۴

همان طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش و چابکی سازمانی نشان می‌دهد که شاخص‌های اصلی برازش کلیه متغیرهای مکنون در دامنه مناسب و قابل قبول قرار دارد. به عبارت دیگر مدل‌های مفهومی پژوهش تا میزان زیادی منطبق بر داده‌های مشاهده شده است. همچنین به منظور شناخت بیشتر متغیرهای تحقیق؛ میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین سازه‌های فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش و چابکی سازمانی مورد بررسی قرار گرفت (جدول ۳). همان‌طور که مشاهده می‌شود کلیه متغیرهای تحقیق در وضعیت مطلوبی قرار دارند. نتایج تحلیل همبستگی نیز نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش و چابکی سازمانی وجود دارد.

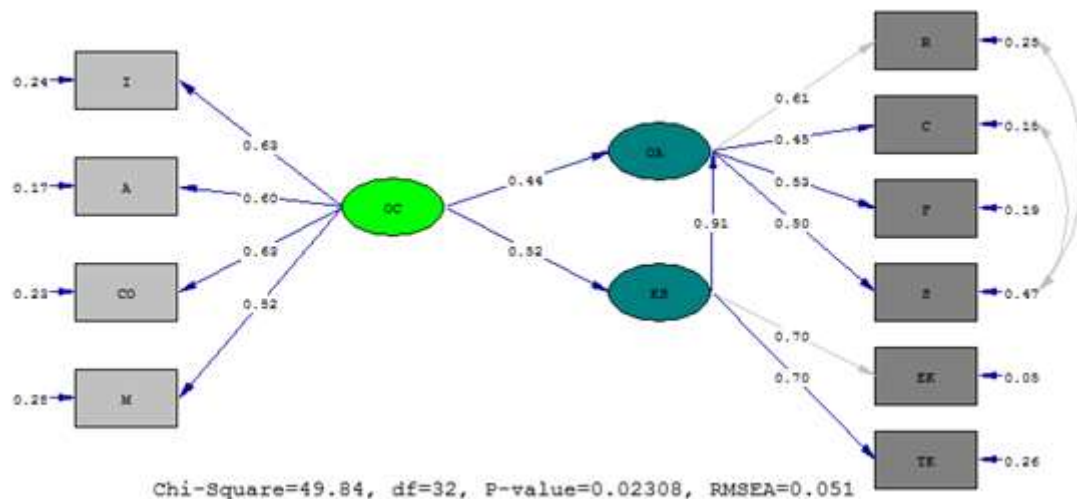
جدول ۳. میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱ پاسخگویی	۱												
۲ شایستگی	۰.۶۱۴**	۱											
۳ انعطاف	۰.۵۹۶**	۰.۵۹۳**	۱										
۴ سرعت	۰.۳۸۸**	۰.۵۶۶**	۰.۴۷۹**	۱									
۵ تسهیم آشکار	۰.۲۲۲**	۰.۲۳۱**	۰.۲۳۵**	۰.۳۳۲**	۱								
۶ تسهیم پنهان	۰.۱۸۱**	۰.۲۴۶**	۰.۱۸۷**	۰.۳۱۸**	۰.۷۷۵**	۱							
۷ درگیر	۰.۵۴۴**	۰.۵۱۴**	۰.۵۷۱**	۰.۵۰۵**	۰.۳۰۹**	۰.۲۲۷**	۱						
۸ سازگاری	۰.۵۶۴**	۰.۵۴۲**	۰.۵۹۲**	۰.۴۴۰**	۰.۳۶۰**	۰.۳۲۴**	۰.۶۳۳**	۱					
۹ انطباق	۰.۵۶۴**	۰.۴۶۱**	۰.۵۳۷**	۰.۳۰۲**	۰.۳۳۳**	۰.۲۸۰**	۰.۶۴۶**	۰.۶۹۳**	۱				
۱۰ رسالت	۰.۵۱۴**	۰.۴۸۸**	۰.۵۰۶**	۰.۴۷۷**	۰.۳۱۱**	۰.۲۸۳**	۰.۵۳۸**	۰.۵۵۰**	۰.۵۴۱**	۱			
۱۱ فرهنگ	۰.۶۶۳**	۰.۵۹۸**	۰.۶۵۹**	۰.۵۱۴**	۰.۳۹۲**	۰.۳۳۱**	۰.۸۴۷**	۰.۸۵۴**	۰.۸۶۴**	۰.۷۸۱**	۱		
۱۲ تسهیم	۰.۲۱۷**	۰.۲۵۴**	۰.۲۲۳**	۰.۳۴۴**	۰.۹۳۲**	۰.۹۵۲**	۰.۲۸۰**	۰.۳۶۱**	۰.۳۲۳**	۰.۳۱۴**	۰.۳۸۱**	۱	
۱۳ چابکی	۰.۸۰۱**	۰.۸۴۲**	۰.۸۱۸**	۰.۷۶۷**	۰.۳۲۵**	۰.۲۹۳**	۰.۶۶۳**	۰.۶۶۰**	۰.۵۷۴**	۰.۶۱۷**	۰.۷۵۰**	۰.۳۲۶**	۱

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات تحقیق

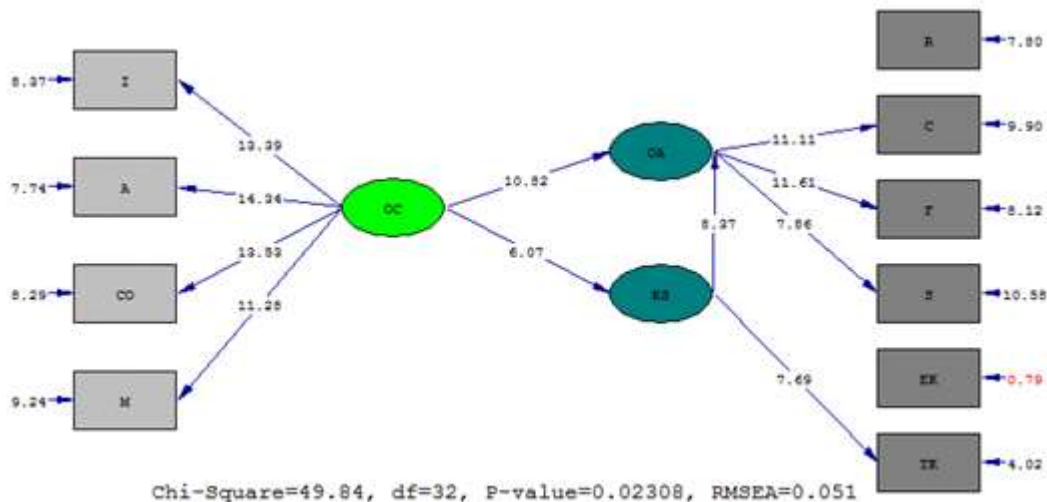
پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی و شناخت متغیرهای مکنون، در این قسمت با انجام تحلیل مناسب به آزمون فرضیه‌های تحقیق خواهیم پرداخت. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده شده است.

در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه تحقیق، ابتدا خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برآزش یافته است ($\chi^2/df=1/55$ ؛ $RMSEA=0/051$ ؛ $GFI=0/96$ ؛ $AGFI=0/92$ ؛ $NFI=0/97$ ؛ $NNFI=0/98$ ؛ $CFI=0/99$). به عبارت دیگر، داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است (شکل ۲).



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش برای آزمون فرضیه اصلی در حالت تخمین استاندارد

در شکل ۳ نیز معناداری ضرایب و پارامترهای بدست آمده از مدل ساختاری پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۳. اعداد معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش برای آزمون فرضیه اصلی

نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی ($\beta=0.44$) و تسهیم دانش ($t=10.82$ ؛ $\beta=0.52$ ؛ $t=6.07$) در آموزش و پرورش خراسان جنوبی دارد. همچنین تسهیم دانش تأثیر مستقیمی بر چابکی سازمانی در آموزش و پرورش خراسان جنوبی دارد ($t=8.37$ ؛ $\beta=0.91$). نتایج بررسی وضعیت فرضیه‌ها بیانگر تأیید اثر میانجی‌گری متغیر تسهیم دانش در ارتباط با فرهنگ سازمانی و قابلیت‌های چابکی می‌باشد ($\beta:0.44 < \beta:0.52 \times 0.91 = 0.4732$). بنابراین فرض صفر رد می‌شود و کلیه مفروضات تحقیق تأیید می‌گردد.

۶. نتیجه گیری

جهت شناخت سازمان و بررسی رفتار و عملکرد اعضای یک سازمان، آگاهی از فرهنگ سازمانی گامی بنیادی و مهم به حساب می‌آید. لذا برای انجام هر گونه اقدام جدیدی در سازمان توجه به فرهنگ آن مجموعه امری ضروری است، زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت گیری‌های جدید را در سازمان پایدار نمود. بسیاری از صاحب نظران و محققان، فرهنگ سازمان را به عنوان منبعی از مزیت رقابتی مورد مطالعه قرار داده‌اند. مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در بهره‌وری و عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است و چنانچه فرهنگ مناسب کاری که به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقاء اخلاقیات، عملکرد و بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد. از طرفی برای دستیابی به مزایای رقابتی، سازمان‌ها نیازمند راهکارهایی هستند که بتوانند بواسطه‌ی تبادل و خلق دانش حتی با رقبای خود به کسب آن نائل شوند. بنابراین انتظار می‌رود که اقدامات تسهیم دانش درون واحدهای سازمانی باعث افزایش توانایی شرکت در پاسخگویی فعالانه و همچنین به طور خلاقانه‌ای منجر به تغییر محیط کسب و کار گردد. فرهنگ سازمانی باید، فرهنگی فوق‌العاده باشد تا دانش، آزادانه و راحت بر سازمان مسلط شود. لذا ایجاد فضای باز و اعتماد محوری به منظور بسترسازی مناسب و زیر ساخت فرهنگی به منظور به اشتراک گذاری دانش بسیار ضروری است.

- فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معناداری با چابکی سازمانی دارد. یافته‌های پژوهش نشان دهنده‌ی تأیید فرضیه اول می‌باشد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که ایجاد بستر سازمانی مناسب می‌تواند بهبود قابلیت‌های چابکی را به همراه داشته باشد. نتایج این تحقیق تا حدودی تأییدکننده‌ی تحقیقات قبلی است که در این حوزه صورت گرفته است. به عنوان مثال؛ جاکوب و همکاران (۲۰۱۳)، تایلور و همکاران (۲۰۱۲)، تسینگ (۲۰۱۰)، ایلماز و اورگان (۲۰۰۸)، قربانی و همکاران (۱۳۸۸).

- فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معناداری با تسهیم دانش دارد. یافته‌های پژوهش نشان دهنده‌ی تأیید فرضیه دوم می‌باشد. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی باشد، تسهیم دانش نیز با توفیق بیشتری توأم می‌گردد. در واقع وجود زیرساخت و بستر فرهنگی اثربخش و همچنین رویه‌ها و ساختارهای مشخص و منعطف و تشکیل تیم‌های کاری، می‌تواند میزان رغبت و انگیزش برای تسهیم دانش را افزایش دهد. نتایج این تحقیق تا حدودی تأییدکننده‌ی تحقیقات قبلی است که در این حوزه صورت گرفته است. به عنوان مثال؛ سایبو و ساندهو (۲۰۱۱) در تحقیق خود نشان دادند که انواع مختلف فرهنگ سازمانی بر رفتار تسهیم دانش پنهان تأثیر می‌گذارد و این تأثیر می‌تواند وابسته به نوع فرهنگ، مثبت یا منفی باشد. نتایج تحقیق طاهر و همکاران (۲۰۱۰) نیز نشان داد که فرهنگ سازمانی، اجرای فرآیندهای مربوط به مدیریت دانش را تسهیل می‌کند. انانتامولا (۲۰۱۰) نیز در تحقیق خود بیان کرد که تفاوت‌های فرهنگی موجب شده تا دانش با ارزش‌های متفاوتی دریافت شود و این چالشی را برای توسعه فرایندهای مدیریت دانش به جهت تسهیم و تسخیر دانش در پروژه‌های جهانی که گوناگونی فرهنگی در آن یک هنجار است، ایجاد می‌کند. سایر تحقیقات مشابه عبارتند از؛ خاکی پور و همکاران (۱۳۸۸)، باواخانی (۱۳۸۷)، شافعی و همکاران (۱۳۹۰)، علوی و لیدنر (۲۰۰۱)، لی (۲۰۰۸).

- تسهیم دانش رابطه میان فرهنگ سازمانی و چابکی سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. یافته‌های پژوهش نشان دهنده‌ی تأیید فرضیه سوم است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که تلاش در جهت ایجاد بستر فرهنگی متناسب و اثربخش و ایجاد فرآیندهای مدیریت دانش و تلاش در جهت تسهیم دانش، باعث برخورداری از قابلیت‌های چابکی و پاسخگویی سریع به تغییرات متغیر و پیچیده محیطی می‌گردد. نتایج این تحقیق تا حدودی تأییدکننده‌ی تحقیقات قبلی است که در این حوزه صورت گرفته است. به عنوان مثال؛ تحقیق چانگ و لی (۲۰۰۷) که به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی و مکانیسم‌های مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی پرداختند؛ دولت آبادی و همکاران (۱۳۹۲) نیز به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش و ایجاد چابکی پرداختند.

۷. پیشنهادات اجرایی

- آموزش و توسعه کارکنان از طریق برگزاری کارگاه‌ها به منظور آشنایی آن‌ها با ارزش‌های حاکم بر جامعه و سازمان و رفتار متناسب با فرهنگ مورد پذیرش سازمان؛ و همچنین آشنایی و تشویق آن‌ها به مشارکت، کارگروهی، و کلیه مهارت‌های کاری؛
- برقراری جو یادگیری، فرهنگ حمایتی، جو رقابتی؛ نیز از جمله ویژگی‌های یک محیط مطلوب برای اجرای برنامه‌های مدیریت دانش به شمار می‌رود.
- نقش مدیران و رهبران سازمانی نیز حائز اهمیت است؛ تا از طریق معرفی مزایای مدیریت دانش و همچنین برانگیختن افراد به تسهیم دانش بتواند موانع فرهنگی موجود در این رابطه را از میان بردارد.
- از طریق توجه مدیران به نیازهای کارکنان و ایجاد فرصت برای رشد و شکوفایی آن‌ها، می‌توان به ایجاد یک فرهنگ حمایتی و دوستانه جهت بروز رفتارهای تسهیم دانش اقدام نمود.
- طراحی چارچوب شایستگی‌های کارکنان و مدیران، شامل دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایشان و برنامه ریزی توسعه آن‌ها مبتنی بر شایستگی‌ها؛
- تلاش به منظور ایجاد یک فرهنگ حمایتی از طریق طراحی سیستم‌های تشویقی و انگیزش برای توقیت خلاقیت و نوآور، یادگیری و توسعه منابع انسانی شرکت؛
- توسعه رفتارهای مشارکتی و همچنین رفتار تسهیم دانش، به منظور برقراری روابط سازنده و تبادل اطلاعات در میان کارکنان.

منابع

۱. اژدری، ژ.، اژدری، پ. قیتانی، ا. و بخشی زاده، ع. (۱۳۹۱). «تبیین نقش رفتار تسهیم دانش و چابکی سازمانی بر کسب مزیت رقابتی»، پنجمین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران.
۲. آقاجانی، ح.ع. (۱۳۹۲). بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی (مشاهده تجربی: دانشگاه مازندران، مهندسی فرهنگی، سال هشتم، شماره ۷۵).
۳. بخشی زاده، ع. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و فرآیند دانش آفرینی در شرکت ملی حفاری ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد جامع شوشتر، ۲۱۲-۱.
۴. جعفرنژاد، ا و شهائی، ب. (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ دوم.
۵. جعفرنژاد، ا و زارعی، ع. (۱۳۸۴). بررسی نقش عوامل درون سازمانی در تبیین مدلی برای تبدیل سازمان‌های فعلی به سازمان‌های چابک در صنایع الکترونیک و مخابرات کشور، فرهنگ مدیریت، سال سوم، شماره دهم، ص ۸۶-۶۷.
۶. جعفرنژاد، ا و احمدی، ا. (۱۳۹۰). تولید ناب و سنجش نابی در سازمان‌ها، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ اول.
۷. داوینپورت، تامس اچ. و پروساک، لارنس. (۱۳۷۹). «مدیریت دانش (ترجمه دکتر حسین رحمان سرشت)»، تهران: شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (سپکو)، چاپ اول.
۸. رحیم نیا، ف و علیزاده، م. (۱۳۸۷). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، دوره دهم، شماره ۱.
۹. شریف زاده، ف. و بودلایی، ح. (۱۳۸۷). مدیریت دانش در سازمان‌های اداری، تولیدی و خدماتی، تهران: جهاد دانشگاهی- واحد علامه طباطبائی، چاپ اول.
۱۰. شهائی، ب. (۱۳۸۵). بعد انسانی چابکی سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۷۵.

۱۱. قربانی، م.ح، اسدی، ح و شریفی، م. (۱۳۸۸). ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثر بخشی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل دنیسون، علوم حرکتی و ورزش، سال هفتم، جلد دوم، شماره ۱۴، ص ۱۱۸-۱۰۷.
۱۲. محمدی فاتح، ا. سبجانی، م. محمدی، د. (۱۳۸۷). مدیریت دانش رویکردی جامع، تهران: پیام پویا.
۱۳. وثوقی، ع. (۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر آموزش، نخستین همایش آسیب شناسی آموزشی سازمانی، تهران.
14. Almahamid, S & Awward, A. & Mcadams, A. (2010). "Effects Of Organizational Agility And Knowledge Sharing On Competitive Advantage: An Empirical Study In Jordan", International Journal Of Management, Vol. 27, No. 3, Part 1, PP: 387- 579.
15. Cheung. S. O., P. S.P. Wong., A. W.Y. Wu. (2011), «Towards an organizational culture framework in construction International Journal of Project Management», Volume Churchill, G. A. Jr., (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, Journal of Marketing Research, Vol. 16, February, pp.64-7.
16. Denison, D.; Cho, H.J. and Young, J. (2000). Diagnosing Organizational Culture: a model and method, Working paper, International for management development.
17. Huang, P. Y., Ouyang, T. H., Pan, S. L & Chou, T.C. (2012). "The role of IT in achieving operational agility: A case study of Haier, China", International Journal of Information Management, JJIM-1129; No. Of Pages 5.
18. Iacocca Institute; (1991). "21 Century Manufacturing Enterprise Strategy; an Industry Led View", Bethlehem, Pa: Lehigh University.
19. Jacobs. R, Mannionb, R, Daviesc, H.T, Harrisond, S, Kontehe, F, Walshef, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals, Social Science & Medicine, Volume 76, January 2013, Pages 115-125.
20. Lee, J.N. (2001). The Impact Of Knowledge Sharing, Organizational Capability And Partnership Quality On IS Outsourcing Success, Iformation And Management, Vol. 38, Issue. 5, PP. 323-335.
21. McNabb, D. E. (2007). Knowledge Management In The Public Sector: A Blueprint For Innovation In Government, USA: M.E. Sharpe, Inc.
22. Maskell, B. (2001). "The Age of Agile Manufacturing", Supply Chain Management: An International Journal, Vol.6, No.1. PP: 5-11.
23. Reyhchave, L and Weisberg, J. (2009). Going Beyond Technology: Knowledge Sharing As a Tool For Enhancing Customer-Oriented Attitudes, Volume 29, Issue 5, October, pp. 353-361.
24. Soekijad, M. And Andriessen, E. (2003). Conditions For Knowledge Sharing In Competitive Alliances, European Management Journal Vol. 21, No. 5, pp. 578-587.
25. Sharifi, H & Zhang, Z. (1999). "A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations": An Introduction, International Journal of Production Economics, Vol.62. PP: 7-22.
26. Tseng, Y. H & Lin, C. T. (2011). "Enhancing Enterprise Agility By Deploying Agile Drivers, Capabilities And Providers", Information Sciences, 181, 3693-3708.
27. Tidor, A, Gelmereanu, C, Baru, P. (2012). Liviu Morar Diagnosing Organizational Culture for SME Performance, Procedia Economics and Finance, Volume 3, 2012, Pages 710-715.
28. Worley, Ch. G & Lawler, E.E. (2010). "Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework", Organizational Dynamics, Vol. 39, No. 2, PP: 194-204.

29. Yilmaz, C. and Ergan, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy, *Journal of World Business*, 290-306.
30. Zehir. C., G. Ertosun., S. Zehir., B. Müceldili. (2011), The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in İstanbul, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 24, 2011, Pages 1460-1474.