



## ارائه مدل مفهومی رابطه فرهنگ سازمانی و تمایل به تسهیم دانش به واسطه اعتماد و تعهد سازمانی

فریبرز رحیم نیا<sup>۱</sup>، سمیه زارعی<sup>۲</sup>، مریم جاجیان<sup>۳</sup>

۱- استاد گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد، r-nia@um.ac.ir

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه فردوسی مشهد

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه فردوسی مشهد

### خلاصه

در محیط پیچیده و متغیر امروز نقش دانش به عنوان منبعی در جهت بازسازی راهبردی یک سازمان بر کسی پوشیده نیست. چرا که مبنایی برای مزیت رقابتی پایدار فراهم می نماید. لذا به منظور پاسخگویی سریع به تحولات محیط متلاطم امروز ایجاد فرهنگ سازمانی که اعتماد و تعهد سازمانی را در جهت تسهیم دانش در سازمان ترویج کند یکی از ضروریات برنامه های راهبردی هر سازمان محسوب می شود. با توجه به اینکه نتایج تحقیقات مختلف نشان دهنده وجود رابطه میان فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش است، در این مقاله، به دنبال ارائه مدلی مفهومی در رابطه ی با فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش بواسطه اعتماد و تعهد سازمانی و نیز تبیین مفهوم و ابعاد این متغیرها هستیم.

**کلمات کلیدی:** فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش، اعتماد سازمانی، تعهد سازمانی.

### ۱. مقدمه

اساسی ترین مشخصه سازمان های هوشمند قرن بیست و یکم، تاکید بر دانش و اطلاعات است. برخلاف سازمان های گذشته، سازمان های امروزی دارای تکنولوژی پیشرفته بوده و نیازمند تسخیر، مدیریت و بهره برداری از دانش و اطلاعات به منظور بهبود کارایی، مدیریت و پیگیری تغییرات پایان ناپذیر هستند. دانش ابزار قدرتمندی است که می تواند تغییرات را در جهان به وجود بیاورد و نوآوری ها را ممکن سازد [۱]. علاوه بر آن دانش ماهیتا در همه سازمان ها وجود دارد، اما صرف وجود دانش، در هر مکان و زمانی مزیت رقابتی ایجاد نمی کند، بلکه به توانایی سازمان بستگی دارد که چگونه به طور مؤثر از دانش موجود استفاده کند و به طور عملی از آن بهره مند شود. به همین دلیل سازمان ها برای مدیریت کردن منابع دانشی خود، باید با طرح های مدیریت دانش انطباق یابند [۲]. عوامل بیشمار در تمایل کارکنان به تسهیم دانش سازمانی دخیل هستند که از این بین می توان به فرهنگ سازمانی اشاره کرد. تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاهها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت گیری های جدید را در سازمان پایدار نمود [۳]. از این رو فرهنگ سازمانی یکی از عوامل کلیدی است که باید مورد توجه قرار گیرد. به منظور خلق فرهنگ مناسب برای انتقال و تبادل دانش، مدیران باید از رویکردهای ترس محور دور شوند؛ به گونه ای که افراد به راحتی دانش خود را بیان کنند؛ حتی اگر چنین سهیم سازی دانش نتایج مهم و چشمگیری ایجاد نکند. تحقق این رویکرد مستلزم رهایی از کنترل های مبتنی بر اطاعت و حرکت به سمت رویکردهای کنترل مبتنی بر تعهد است [۴]. چراکه دارا بودن نیروی انسانی متعهد، یکی از شاخص های برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر می باشد. وجود نیروی انسانی متعهد، وجهه سازمان را در اجتماع مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می سازد، برعکس نیروی انسانی با تعهد و تعلق اندک که تنها خود در جهت نیل به اهداف سازمان حرکت نمی کند، بلکه

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول.

<sup>۲</sup> zaresoeh@yahoo.com

<sup>۳</sup> m.hajian.60@gmail.com



در ایجاد فرهنگ بی تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان در میان سایر همکاران می تواند سازمان را در تحقق اهداف و آرمان هایش ناکام سازد [۵]. دیدگاه های متنوعی وجود دارند که ارتباط بین تعهد و مفاهیم مرتبطی مثل اعتماد، قرارداد روان شناختی و رضایت شغلی را مورد بررسی قرار داده اند. در واقع اعتماد یکی از حیاتی ترین عناصر در پس یک فرهنگ تسهیم دانش قابل اطمینان، است. اعتمادی که از جانب رفتار مدیران ایجاد می شود و یک عامل مؤثر بر ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور شرکت در فعالیت های اشتراک دانش، معرفی شده است. فقدان اعتماد موجب احتکار دانش و یکی از موانع انتقال دانش است. به طوری که در سیستمهای فرا وظیفه ای و بین سازمانی نیز یک عامل ضروری است زیرا مضایقه در اطلاعات آسیب جدی به خلق دانش خواهد رساند [۶]. اعتماد می تواند منجر به تسهیم اطلاعات و توانمندسازی کارکنان گردد چرا که برنامه های توانمندسازی کارکنان بدون وجود اعتماد محکوم به شکست هستند. اعتماد یکی از ابعاد توانمندسازی کارکنان و از عوامل مؤثر بر آن می باشد. قدم اول در توانمندسازی کارکنان تسهیم و توزیع اطلاعات در سراسر سازمان است که شرط اول تحقق این امر نیز وجود اعتماد بالای درون سازمانی است و بدون وجود اعتماد مدیران به کارکنان، کارکنان به مدیران و کارکنان به همکاران خود، سازمان به اهدافش نخواهد رسید. صاحب نظران عنوان می کنند که اعتماد برای موفقیت سازمان ها عاملی حیاتی است به این دلیل که همکاری منابع انسانی را برای اجرای استراتژی های سازمانی تضمین می کند [۷]. باید خاطر نشان کرد که نقش تعهد سازمانی کارکنان در این میان می تواند به غنی کردن بستر به اشتراک گذاری دانش و توزیع اطلاعات حیاتی باشد. به طور کلی، نقش مهم فرهنگ برای سازمان ها محرز گردیده است، چرا که پژوهشگران در زمینه فرهنگ سازمانی معتقد هستند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد؛ و اعتقاد دارند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آنها کاوش صورت گیرد. بر این اساس برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می گردد باید فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با پسا پندها و پیشایندهایش مورد مطالعه قرار گیرد.

## ۲. ادبیات موضوع

### ۲-۱- فرهنگ سازمانی

مفهوم فرهنگ بیش از یک قرن است که محور مطالعات مردم شناسی و فرهنگ شناسی بوده و از زوایای مختلف در این حوزه های علمی به آن نگاه شده است، اما نوشته های اولیه در مورد فرهنگ و سازمان و نیز فرهنگ سازمانی از سال های آخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل ۱۹۷۰ شکل یافته اند. از آنجا که دامنه مطالعه فرهنگ گسترده و در بسیاری از رشته ها از قبیل روانشناسی، انسان شناسی و مدیریت موضوع مطالعه می باشد هیچ تعریف استاندارد از فرهنگ وجود ندارد و فرهنگ می تواند به شیوه های بسیار متفاوتی تعریف گردد. فرهنگ را می توان به عنوان انگیزه ها، ارزش ها، اعتقادات، هویت ها، و تفاسیر یا معانی مشترک از وقایع و اتفاقات مهم که حاصل تجربیات مشترک اعضا می باشد تعریف کرد [۸]. همچنین فرهنگ مجموعه ای از ارزش ها و اعتقادات در خصوص این است که چه چیزی در میان جمعی از افراد مطلوب یا نا مطلوب است، ضمن اینکه دربر گیرنده مجموعه ای از اقدامات رسمی و غیر رسمی در جهت حمایت از آن ارزش ها و اعتقادات می باشد [۹]. در واقع فرهنگ به الگویی از فرضیات اساسی که یک گروه به منظور انطباق خارجی و ادغام داخلی در خود ایجاد میکنند و توسعه می دهند، اطلاق می شود [۱۰].

بر اساس تئوری زمینه ای اجتماعی فریس و همکاران (۱۹۹۹)، فرهنگ سازمانی نوعی از محیط اجتماعی سازمانی است که استقرار سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد [۱۱]. فرهنگ سازمانی منعکس کننده ی برخی از الگوهای پنهان از رفتارهای رهبری در سازمان است. اگرچه برخی از پژوهشگران فرهنگ و استراتژی را مترادف با یکدیگر دانسته اند [۱۲]، برخی دیگر فرهنگ سازمانی را به عنوان برآیندی از استراتژی های سازمانی قلمداد می نمایند [۱۳]. فرهنگ به عنوان انگیزه ها، ارزش ها، باورها، هویتها و تفسیرها یا معانی وقایع مهمی است که در نتیجه تجربه معمول اعضای سازمان یا جامعه ای حاصل می شود.

ادگار شاین یکی از مهمترین اندیشمندان است که کمک بسیاری در طرح و بسط مفهوم فرهنگ و سازمان نموده است [۱۴]. فرهنگ موضوع مهم بسیاری از مطالعات بوده است. در این میان معروفترین مطالعه مربوط به هافستد (۲۰۰۱ و ۱۹۸۰) است. هافستد در مجموع ۵ بعد فاصله قدرت<sup>۱</sup>، اجتناب از عدم اطمینان<sup>۲</sup>، فرد گرایی<sup>۳</sup>، جمع گرایی<sup>۴</sup>، مردم سالاری<sup>۵</sup>، زن سالاری<sup>۶</sup> و گرایش بلند مدت<sup>۷</sup> کوتاه مدت<sup>۸</sup> را معرفی می کند. اما جدیدترین

<sup>1</sup> Power Distance

<sup>2</sup> Uncertainty Avoidance

<sup>3</sup> Individualism

<sup>4</sup> Collectivism

<sup>5</sup> Masculinity

<sup>6</sup> Femininity

<sup>7</sup> Long-Term Orientation



پژوهش در مورد فرهنگ که مورد استقبال بسیار زیادی نیز قرار گرفته است توسط هاوس و همکارانش (۲۰۰۲) انجام شده است. این مطالعه به پژوهش گلوب<sup>۱</sup> معروف است که در آن محققان روابط میان فرهنگ اجتماعی<sup>۲</sup>، فرهنگ سازمانی<sup>۳</sup> و رهبری سازمانی را بررسی کرده اند [۱۵]. هدف اصلی گلوب ایجاد یک تئوری تجربی و مبتنی بر پژوهش برای تبیین، درک و پیش بینی اثرات متغیرهای فرهنگی بر روی رهبری و فرایندهای سازمانی و اثر بخشی این فرایند هاست.

## ۲-۲- تسهیم دانش

تسهیم دانش شامل مجموعه رفتارهایی است که شامل تبادل دانش و اطلاعات و کمک کردن به دیگران در این خصوص می شود [۱۶]. بر طبق گفته ادم بیانچی یک از تحلیل گران مدیریت دانش غالباً ارزش شما برای یک سازمان در آن چیزی است که می دانید و دیگران نمی دانند. در برخی از سازمان ها، به اشتراک گذاری دانش امری طبیعی است اما در برخی هنوز این نگرش قدیمی که دانش منبع قدرت است حکم فرمایی میکند. اغلب دانش را به عنوان منبع قدرت ضامن استمرار شغل خویش می پندارند تمایلی ندارند آن را با دیگران تسهیم کنند. حمایت سازمان از تسهیم اطلاعات و خلق دانش میان کارکنان باعث میشود فرایندها به طور موثر و کارآمد تعریف شوند و عملکرد سازمانی بهبود بخشد انتقال هم اشاعه دانش و هم جذب آن را شامل می شود. اطلاعات و قابلیت ها وقتی به طور موثر منتقل می یابند که گیرنده آن را به خوبی درک کند. اما براساس نظر گرانت و لایسکیند (۱۹۹۶) تسهیم دانش به معنای آن است که از طریق آن دانش در درون سازمان به اشتراک گذاشته میشود و یک موضوع اصلی یا هسته ای در مدیریت دانش و با ارزشترین منبع در شرکت در نظر گرفته می شود به دلیل اینکه آن مظهر دارایی ها نامشهود و فرآیندی خلاق میباشد که تقلید از آن مشکل می باشد [۱۷].

همچنین تسهیم دانش عبارت است از مجموعه ی رفتارهایی که شامل تبادل دانش و اطلاعات و کمک کردن به دیگران در این خصوص است. تسهیم دانش، شبیه رفتارهای شهروندی سازمانی است که به طور اختیاری و داوطلبانه در سازمانها انجام می شود. یکی از شیوه های اندازه گیری مدیریت دانش، توسط میزان تسهیم دانش (شامل دانش آشکار و ضمنی) است که در سازمانها انجام می گیرد [۱۶]. هدف نهایی از تسهیم دانش کارکنان، تلاش برای انتقال و تبدیل تجربیات و دانش همه افراد به دارایی ها و منابع سازمانی، به منظور افزایش و پیشبرد اثربخشی سازمانی است. سالویک [۱۸] می گوید: اگر خواهان این هستیم که افراد در سازمان آن چه را که یاد می گیرند تسهیم کنند باید شرایطی در سازمان فراهم و ایجاد شود که در آن، تسهیم شرایط نتیجه مزیت فردی باشد. برنامه های انگیزشی، شامل پاداش های درونی، بیرونی و اجتماعی است که باید ایجاد و توسعه داده شوند. این برنامه ها و پاداش ها موجب افزایش خلق دانش، تسهیم، انتقال و به کارگیری دانش می شوند. به طور کلی عواملی که موجب شکل گیری نگرش ها و رفتارهای تسهیم دانش می شوند عبارتند از:

- عادلانه و منصفانه بودن فرایندهای تصمیم گیری موجود

- برآورده شدن انتظارات کارکنان توسط اقدامات منابع انسانی، فرهنگ و ارائه شغل راضی کننده

- قرار دادن استفاده و تسهیم دانش در سیستم ارزیابی و پاداش سازمان

- ارتقاء، تشویق و پاداش به تسهیم دانش توسط فرهنگ سازمانی

- میزان اعتماد موجود بین کارکنان

- حمایت مدیریت عالی سازمان.

## ۲-۳- اعتماد سازمانی

اعتماد یکی از موضوعات مهم در رفتار سازمانی است و روابط انسانی است که احساس اعتماد کارکنان به مدیر و سازمان، زندگی سازمانی، رفتار سازمانی و روابط بین کارکنان و سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد [۱۹]. توجه به مفهوم اعتماد در خلال سال های ۱۹۸۰ شروع به رشد کرد و این مفهوم از دیدگاه های مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است. پژوهش های اولیه مربوط به اعتماد عمدتاً در حوزه روانشناسی و جامعه شناسی انجام گرفته است [۲۰]. اعتماد عمدتاً اشاره به وابستگی به راستی، توانایی یا ویژگی یک شخص یا چیز دیگری دارد، به عبارت دیگر بدین معنی است که اعتماد کننده

<sup>1</sup> Short-Term Orientation

<sup>2</sup> Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

<sup>3</sup> Social culture

<sup>4</sup> Organizational Culture



مایل است حتی زمانی که نتایج آن فوراً قابل مشاهده نباشد، به تصمیم اعتماد شونده متکی باشد [۲۱]. اعتماد یک ساختار چند بعدی است که در نظریه مبادله اجتماعی به سختی مورد مطالعه قرار گرفته و شکلی از ارتباط تبادلی بین کارکنان و سازمان و ارتباط تبادلی پویا میان کارکنان و مدیران تبیین گردیده است. در سازمان هایی که دارای اعتماد سیستمی پایینی هستند، تسهیم اطلاعات با دقت کمتری صورت می پذیرد و اعتماد پایین اعضای یک گروه کاری اغلب به شکست نهایی می انجامد. با وجود این، اعتماد در برگیرنده مفاهیم مهمی برای مطالعه است و کلید اصلی برای توسعه روابط بین فردی به شمار می رود [۲۲]. به طور کلی دور رویکرد کلی در زمینه اعتماد وجود دارد: رویکرد رفتاری که اعتماد را یک رفتار انتخاب شده عقلایی مثل همکاری می داند و دیگری روانشناختی که اعتماد را در رابطه با حالت های روانی پیچیده ای چون انتظارات، احساسات و آمادگی ها می داند [۲۳]. مدیران سعی دارند که روابط مبتنی بر اعتماد را ایجاد کنند تا هماهنگی بین کارکنان و مدیران و دیگران را افزایش دهند و تنش های مابین کارکنان و مدیران را کاهش دهند [۲۲]. سالو و کارژالوتو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) معتقدند که اعتماد می تواند به دو نوع اصلی به نام های اعتماد مستقیم و اعتماد شخص سوم تقسیم شود. اعتماد مستقیم ابژه ای است که به وسیله دو گروه توسط خودشان ایجاد می شود در حالی که اعتماد شخص ثالث اعتمادی است که میان دو گروه که ممکن است یکدیگر را از قبل نشناسند ولی مایل به اعتماد به یکدیگر هستند به وجود می آید اما با مشارکت شخص سومی که قابل اعتماد می باشد، صورت می پذیرد [۲۴].

زاکر<sup>۲</sup> [۲۵]، از سه نوع اعتماد که برای ایجاد اعتماد در سازمان و تسهیل تبادلات اجتماعی استفاده می شود نام می برد: اول اعتماد مبتنی بر فرایند که اعتماد را از طریق فرایند تعادل اجتماعی و تجربه میان سازمان ها و مشتریان، تحریک می کند. تجربه های موفق پیشین یا فعلی اعتماد، تعاملات آتی را می سازد. دوم، اعتماد نهادی که محصول اعتماد از طریق اثر گروه سوم دیگری می باشد که می تواند موسسه دولتی، یک بانک یا سازمان دیگر باشد که ارزش اعتماد سازمان اعتماد کننده را بیمه می کند. در نهایت اعتماد مبتنی بر ویژگی های شخصی که اعتماد به وسیله احساس و هویت مشترک گروهی از افراد به گروه دیگر می باشد. در این نوع اعتماد، اعتماد همچنین به وسیله داشتن چیزی یا دارا بودن ویژگی که اعتماد کننده آن را مطلوب می داند، افزایش می یابد.

## ۲-۴- تعهد سازمانی

تعهد سازمانی مانند مفاهیم دیگر رفتار سازمانی به شیوه های متفاوت تعریف شده است. معمولی ترین شیوه برخورد با تعهد سازمانی آن است که تعهد سازمانی را نوعی وابستگی عاطفی به سازمان در نظر می گیرند. براساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است هویت خود را از سازمان می گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن درمی آمیزد و از عضویت در آن لذت می برد [۲۶].

برخی از منابع موجود در مورد تعهد سازمانی نیز دو دیدگاه کلی درباره این مفهوم ارائه می کنند: یک دیدگاه تعهد سازمانی را امری نگرشی یا عاطفی می داند. بر اساس این دیدگاه تعهد سازمانی عبارت است از دل بستگی و علاقه قوی به سازمان و تعیین هویت با آن. دومین دیدگاه، تعهد سازمانی را امری رفتاری تلقی می کند. این تعهد که "تعهد حسابگرانه" نامیده می شود بر مبنای کارهای نظری بکر و هومنز استوار است. در این دیدگاه افراد به دلیل مزایا و منافعی که دارند و سرمایه گذاری هایی که در سازمان کرده اند به سازمان دل بسته می شوند و به عضویت خود در سازمان ادامه اشتغال به بیان دیگر تعهد سازمانی شاخصی از وفاداری فرد نسبت به سازمان است و اینکه فرد سازمان را معرف خود بداند و به اصطلاح به عضویت خود در چنین سازمانی ببالد [۲۸]. در تعریفی دیگر آلن و مییر [۲۹] تعهد سازمانی را یک حالت روانی می دانند که بیانگر نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان می باشد. تمایل یعنی علاقه و خواست قلبی برای ادامه خدمت در سازمان (تعهد عاطفی). نیاز یعنی فرد به خاطر سرمایه گذاری هایی که در سازمان کرده ناچار به ادامه خدمت در آن است (تعهد مستمر) و الزام عبارتست از، مسئولیت و تکلیفی که فرد در برابر سازمان دارد و خود را ملزم به ماندن در آن می بیند (تعهد هنجاری). تعهد محور درک انگیزش انسان ها و حفظ سیستم های متشکل از انسانها است. افرادی که به سازمانشان متعهدند از داری های سازمان محافظت می کنند، ارزش ها و اهداف سازمانی را بین دیگران گسترش می دهند و تلاش های ویژه ای در سازمان ارائه می دهند و عضویت در سازمان خود را دوست دارند [۳۰]. به نظر لوتانز و شاو (۱۹۹۲) نیز تعهد سازمانی به عنوان یک نگرش عبارتست از تمایل قوی به ماندن در سازمان، تمایل به اعمال تلاش فوق العاده برای سازمان، اعتقاد قوی به پذیرش ارزش ها و اهداف [۳۱].

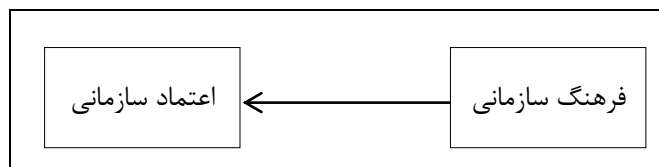
<sup>1</sup> Salo & Karjaluto

<sup>2</sup> Zucker

## ۲-۵- فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی

فرهنگ در هر سازمانی نقش مهمی دارد چرا که موجب تعاملات بین فردی میان اعضای سازمان می شود. بنابراین اعتماد که از طریق برقراری تعامل با دیگران شکل می گیرد، چه در سطح سازمانی (اعتماد سازمانی) و چه در سطح ملی (اعتماد عمومی) تحت تاثیر ارزش ها و فرهنگ حاکم بر جامعه (فرهنگ ملی) و سازمان (فرهنگ سازمانی) قرار دارد. صاحب نظران عنوان می کنند که تعریف اعتماد غالباً بین فرهنگی است و ایجاد اعتماد و گرایش به اعتماد از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است [۳۲].

مطالعات رفتار سازمانی نشان می دهد که ارزشها و فرهنگ نفوذ قوی بر رفتار های فردی دارند و ابعاد فرهنگی ممکن است ادراک افراد از اعتماد را تحت تاثیر قرار دهد [۳۳] فوکویاما<sup>۱</sup> [۳۴] عنوان می کند که اعتماد ذاتاً در یک جامعه به وسیله فرهنگ آن جامعه شکل می گیرد. بنابراین، تمایل افراد به اعتماد می تواند یکی از کارکردهای فرهنگ باشد. تحقیقی که در خلال سال های ۱۹۹۵-۱۹۹۶ توسط مرکز روانشناسی سازمانی و صنعتی در دانشگاه آفریقای جنوبی بر روی عوامل ایجاد کننده اعتماد یا عدم اعتماد انجام گردید، منجر به این نتیجه گیری شد که اعتماد در سازمان ها به وسیله عوامل فرهنگی، شخصی و اقدامات مدیریتی ایجاد می شود. نوع فرهنگ حاکم بر یک محیط است که زمینه اعتماد را فراهم می کند. در واقع اگر در سازمان محیطی سرشار از اعتماد فراهم آید سبب میشود تا در مورد مسائل موجود بحثهای آزاد صورت گیرد و در این بحث ها، افکار و ایده ها برای رشد و مبادله تشویق بشوند [۳۵].



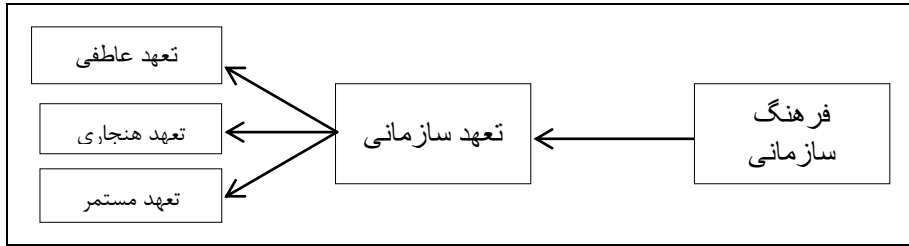
شکل ۱) رابطه فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی

## ۲-۶- فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی

تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی موضوعی است که در چند دهه اخیر مورد توجه زیادی واقع شده و این ادعا در پیشینه مباحث مربوطه مطرح شده که وجه تمایز سازمان های موفق و غیر موفق در فرهنگ آن هاست، به عبارتی موفقیت چشمگیر سازمان های موفق در عوامل غیر ملموس قدرتمند در فرهنگ سازمانی آن ها، ارزش ها و باورهای کارکنان نهفته است؛ علیرغم چنین ادعایی تحقیقات اندکی این موضوع را با دقت های لازم و به طور کمی بررسی کرده اند [۳۶].

فرهنگ سازمانی شیوه زندگی یک سازمان می باشد و با توجه به اینکه منبع اصلی هر سازمان منبع انسانی آن است، عملکرد افراد در سازمان متأثر از فرهنگ سازمان می باشد. از سوی دیگر هیچ سازمانی نمی تواند موفق شود مگر این که اعضا و کارکنان سازمان نسبت به آن نوعی تعهد داشته باشند و در جهت تحقق اهداف آن تلاش کنند. یکی از عواملی که سازمان برای رسیدن به اهداف خود به آن نیازمند است، تعهد و پایداری افراد نسبت به سازمان است. لذا تعهد سازمانی، نوعی ارتباط نگرشی - رفتاری به اهداف و مأموریت های سازمان است. تعهد سازمانی از نمودهای نگرش محسوب و از نظام ارزشی فرد ناشی می شود [۵]. در حال حاضر، علی رغم وجود بهترین تکنولوژی ها و غنی ترین منابع اطلاعاتی، شواهد نشان می دهد انگیزه و تعهد کارگران دانش برای استفاده از آنها بسیار کم است. شواهد تجربی دلایل آن را ناشی از ارتباطات ناکافی، ناتوانایی در هماهنگی فعالیت های روزانه، احساس دریافت سود شخصی کم توسط کاربر، کمبود زمان لازم برای مشارکت و ناتوانی در کاربرد دانش می دانند. این در حالی است که انگیزه تعهد برای خلاقیت، سهم سازی و کاربرد دانش به عنوان عوامل نامرئی موفقیت مدیریت دانش شناخته شده است [۳۷].

<sup>1</sup> Fukuyama



شکل ۲) رابطه فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی

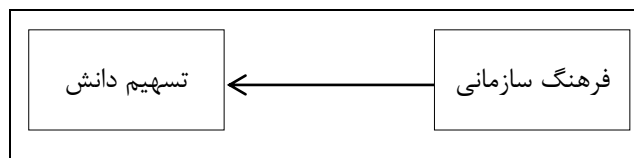
## ۲-۷- فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش

فرهنگ سازمانی می تواند بزرگ ترین مانع برای موفقیت مدیریت دانش باشد. اجرای دانش سه جنبه دارد:

- ۱- تسهیم سازی یا اهدای دانش؛
- ۲- کاربرد دانش یا اجراء بر اساس اهداء دانش به وسیله دیگران؛
- ۳- استفاده مجدد از دانش.

جنبه اول یعنی تسهیم سازی دانش با فرهنگ سازمانی ارتباط مستقیم دارد. فرهنگی که احتکار دانش را به جای تسهیم سازی آن تشویق کند مانع جدی مدیریت دانش است. مانع دیگر فرهنگی، تشویق وضع موجود است که از آن به عنوان نابینایی سازمانی<sup>۱</sup> یاد می کنند و اشاره به وضعیتی دارد که افراد باور دارند عمل فعلی بهترین رفتار است. چنین فرهنگی هایی برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش باید به شکل زیر تغییر کند: فرهنگ و ارزش ها در سازمان باید آن محیط های یادگیری را بوجود بیاورند که در آن همه افراد متعهد هستند تا برتر شوند.

شکست و ریسک قابل تحمل باشد و به عقاید بیرونی باید خوش آمد گفت، دانش به کل سازمان تعلق دارد بدین منظور که اعضا برای کمک و کاربرد دانش متعهد شوند. مشارکت مدیریت ارشد در نوآوری ها الزامی است. سیاست ها به گونه ای تدوین شود که هدف احتکار دانش نباشد بلکه تسهیم سازی دانش هدف باشد. این تغییرات مستلزم وجود رهبرانی است که مورد احترام و تقلید اعضا هستند و به طور آشکار این رهبران به عنوان مبلغان دانش عمل کنند. [۳۷].

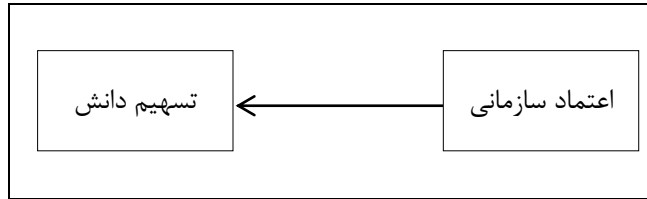


شکل ۳) رابطه فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش

## ۲-۸- اعتماد سازمانی و تسهیم دانش

مایر و گاوین [۳۸] نشان دادند وقتی کارکنان به سازمان اعتماد داشته باشند تلاش می کنند برای سازمان ارزش آفرینی کنند. بدین ترتیب درگیر رفتارهای شهروندی سازمانی می شوند. از آنجایی که تسهیم دانش نیز نوعی رفتار شهروندی داوطلبانه محسوب می شود، نقش اعتماد بر تسهیم دانش محرز می گردد. بنابراین به اعتقاد این محققان، بی-اعتمادی و سوءظن سبب می شود فرد از بروز رفتارهای سازنده داوطلبانه امتناع ورزد چون احتمال می دهد از وی سوءاستفاده بعمل آید یا به وی آسیب وارد شود. بنابراین حاضر نمی شود اقدامی انجام دهد که به نفع طرف مقابل باشد. بالعکس هر قدر میزان اعتماد فرد به سازمان بیشتر باشد ریسکهای بیشتری را میپذیرد. وقتی فرد به سازمان اعتماد داشته باشد بدون هیچ نگرانی دانش خود را تسهیم می کند چون احتمال سوءاستفاده سازمان را اندک می داند. بنابراین انتظار می رود اعتماد سازمانی بر تسهیم دانش تأثیر مثبت داشته باشد.

<sup>1</sup> Organizational Blindness



شکل ۴) رابطه اعتماد سازمانی و تسهیم دانش

## ۲-۹- تعهد سازمانی و تسهیم دانش

افرادی که دارای تعهد کمتری هستند ممکن است سازمان را مورد انتقاد قرار داده و از آن عیب جویی کنند. تعهد بیشتر، احساس تعلق، امنیت و کامیابی افراد را نیز افزایش می‌دهد. کارکنان متعهد باعث ایجاد ثبات و اطمینان در سازمان می‌شوند [۳۹]. استوری و کوینتاس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) پیشنهاد می‌کند که ایجاد اعتماد، انگیزش و تعهد کارکنان یکی از موضوعات و مسائل کلیدی در ارتباط با مدیریت کارکنان دانش است [۴۰]. این امر به این دلیل از اهمیت برخوردار است که کارکنان دارای سطوح بالای تعهد سازمانی، به احتمال کمتری سازمان را ترک می‌کنند، آن‌ها بیشتر برانگیخته شده، تمایل بیشتری به ارائه تلاش داوطلبانه مازاد دارند و به طور کلی به تسهیم دانش در سازمان تمایل بیشتری را نشان می‌دهند.

اسکاربرو و کارتر<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) مرور جامعی بر شیوه‌هایی که مدیریت منابع انسانی می‌تواند به مدیریت دانش مرتبط شود ارائه کرده‌اند. در شکل شماره ۵ (۵)، پنج دیدگاه که اقدامات مدیریت منابع انسانی را به مسائل مدیریت دانش ارتباط می‌دهد، نشان داده شده است.

دیدگاه اول بر این فرض است که می‌توان مجموعه‌ای از بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی را که باعث تسهیل تسهیم دانش می‌شوند را ایجاد و توسعه داد. قابل ذکر است که این اقدامات برای همه سازمان‌ها بر طبق این دیدگاه قابل کاربرد و اعمال است. این دیدگاه، دقیقاً با تعهد سازمانی مرتبط است و این گونه بحث می‌کند که سازمان با پیگیری بهترین مدل اقدامات، می‌تواند سطح تعهد، قابلیت و ظرفیت تسهیم دانش را که به موفقیت مدیریت دانش منجر می‌شود، تضمین نماید.

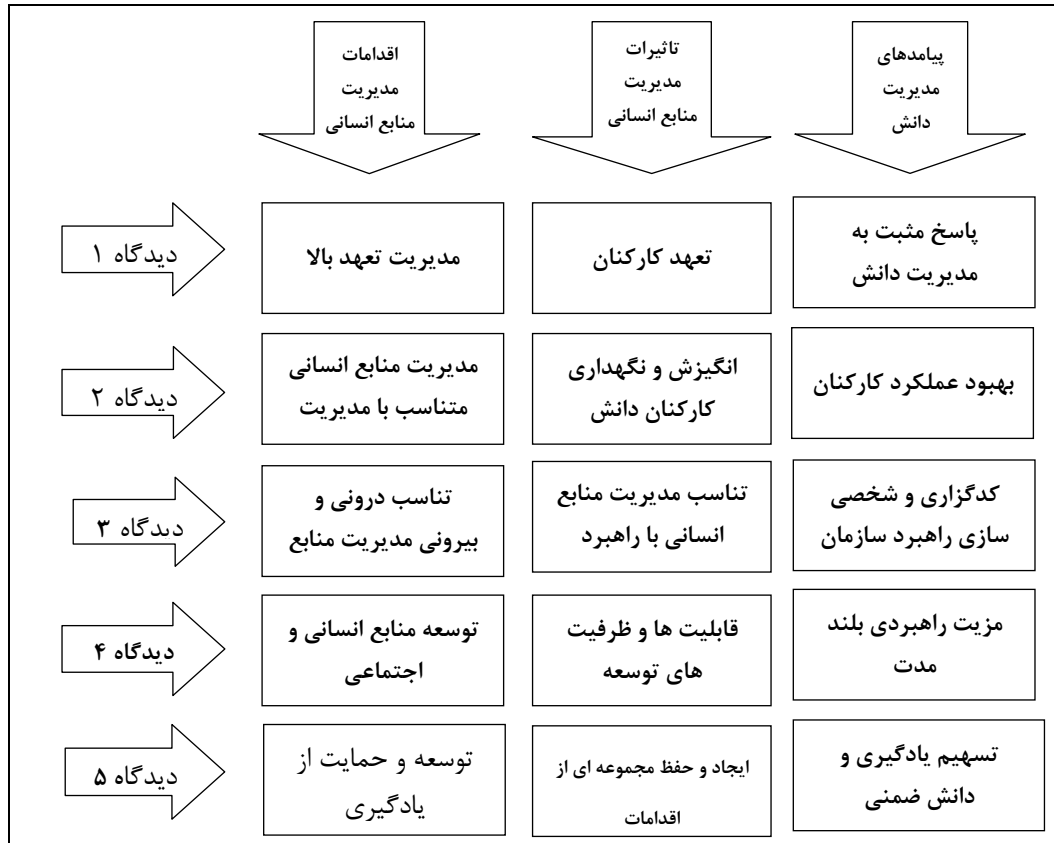
در دیدگاه دوم، کارکنان دانش از دیگر کارکنان مجزا و تفکیک می‌شوند. بنابراین، نیازمند اقدامات مدیریت منابع انسانی خاص و مجزایی هستند. تاثیر مهم و کلیدی مدیریت منابع انسانی در این زمینه (دیدگاه دوم)، انگیزش و نگهداری کارکنان دانش است. در دیدگاه‌های دیگر تاکید بر ایجاد و توسعه سرمایه فکری به عنوان مهم‌ترین اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی است.

ایجاد، توسعه، استفاده و حفظ سرمایه دانش در سازمان‌ها تا اندازه زیادی وابسته به کارکنانی است که به سطوح مختلف از تعهد سازمانی برخوردار هستند. این ارتباط، تاکید بر نیاز به انگیزش نیروی انسانی به منظور تسهیم و کاربرد دانش دارد [۴۱].

<sup>1</sup> Storey & Quintas

<sup>2</sup> Scarbrough & Carter

<sup>3</sup> Best Practices

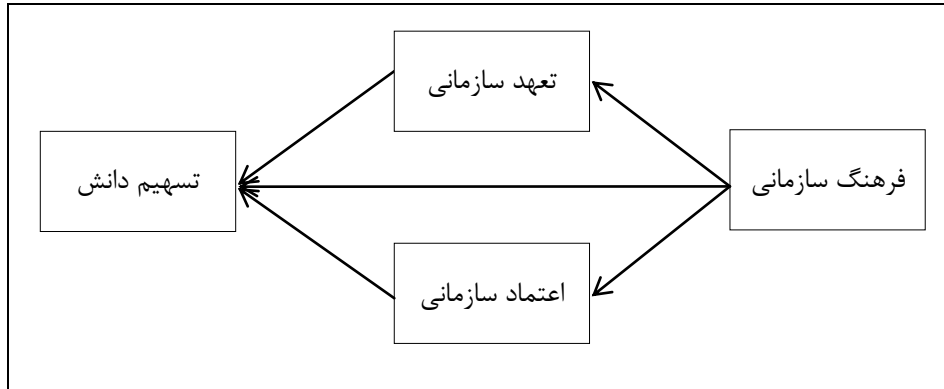


شکل ۵) عوامل تعدیل کننده رابطه بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش

### ۳. نتیجه گیری

امروزه تحولات زیادی در نظام های اجتماعی اقتصادی رخ داده و سازمان ها برای بقا و موفقیت خود، همواره باید عملکرد خود را بررسی و نسبت به بهبود آن اقدام کنند. بیشتر محققان دانش را به عنوان عامل اساسی بقای سازمان قلمداد می کنند، با توجه به اینکه تسهیم دانش موثر بین اعضای سازمان منجر به کاهش هزینه ها در تولید دانش و تضمین انتشار بهترین روشهای کاری در داخل سازمان شده و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می کند در نتیجه هر چه تسهیم دانش مفید در سازمان هدفمندتر انجام شود، یادگیری فردی و سازمانی و نوآوری را تسریع نموده و در توسعه محصولات و ارائه خدمات بهتر متجلی می شود. نهایتاً به کسب مزیت رقابتی منجر می شود. تسهیم دانش در سازمان نیاز به پیش زمینه هایی خواهد داشت که از جمله می توان به فرهنگ سازمانی اشاره کرد. از آنجایی فرهنگ بر مبنای مجموعه ای از ارزش ها، باورها، مفروضات و هنجارهای رفتاری نهفته استوار است، و تعیین می کند در سازمان چه چیزهایی مهم است و چه چیزهایی قابل قبول نیست می تواند به عنوان اهرم تسهیم کننده ایجاد تغییرات عمل کند. تسهیم دانش و شناساندن اهمیت آن به افراد سازمان و نیز شناسایی رفع موانع موجود و توجه به ابعاد ناملموس منابع انسانی مانند اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان راهکار مناسبی جهت ایجاد بستر مناسب تسهیم دانش سازمانی را فراهم خواهد کرد. سازمانی که فرهنگ آن مبتنی بر اعتماد و تعهد بین کارکنان و همکاران و نیز مدیران با کارکنان و به طور کلی همه کارکنان در سطوح مختلف کاری باشد، می تواند زمینه مناسب اشتراک گذاری دانش در سازمان را فراهم آورد و به التبع مزایای آن که می تواند ایجاد نوآوری و بهره وری سازمانی و نیز خلق دانش باشد را برای سازمان به ارمغان آورد.





شکل ۶) مدل مفهومی تحقیق

بر این اساس، مقاله حاضر با عنوان "ارائه مدل مفهومی رابطه فرهنگ و تسهیم دانش بواسطه اعتماد و تعهد سازمانی" ارائه گردید، که در این مدل فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل، تسهیم دانش متغیر وابسته و اعتماد و تعهد سازمانی نقش متغیر واسطه را ایفا می کنند. امید است این مدل بتواند راهنمایی جهت تحقیقات آتی بوده و به عنوان الگویی به منظور تقویت شبکه های تسهیم دانش از طریق توجه به اعتماد و تعهد سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

## مراجع

- Chase, R. L. (1998). Knowledge navigators. *Information Outlook*, 2(9), 17-26.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- منوریان، عباس و بختانی، امیر "شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون: سازمان مدیریت صنعتی" چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه شریف تهران،
- شاین، ادگار، (1383)، فرهنگ سازمانی، ترجمه محمد ابراهیم محبوب، تهران: انتشارات فرا.
- ضیائی، محمد صادق و روشندل، اربطانی طاهره و نرگسیان، عباس (۱۳۹۰)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان کتابخانه های دانشگاه تهران: بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی، دانشگاهی، سال چهل و پنجم، شماره ۵۵، بهار ۱۳۹۰، ص ۴۹-۷۲.
- نیسی عبدالحسین، رنگباری خینی، محمود (۱۳۸۸)، بررسی عوامل موثر در استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش، شماره ۳۳
- McAllister, D.J. (1995), Affect- & cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59
- Joy, S. Kolb, D. (2009). Are there cultural differences in learning style?, *Internationa Relations*, 33, 69-85.
- Seleim, A. & Bontis, N. (2009) The relationship between culture & corruption: a cross-national study, *Journal of Intellectual Capital*, 10 (1), 165-184.
- Huang, M. (2012). Key user knowledge, attitude and IT performance: The moderating effect of organizational culture. *Procedia Engineering*, 29, 1824-1829
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell- Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25, 385-415.
- Greiner, L. E. (1983). Senior executives as strategic actors. *New Management*, 1(2), 11-15.
- Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review*, 13, 546-558.
- فرهنگی، علی اکبر (1380)، مدیریت دولتی و فرهنگ اجتماعی، دانش مدیریت، سال چهاردهم، - 29، شماره 55، زمستان، صص.

15. Javidan, M. House, R. (2001) Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOB Organizational Dynamics, 29(4), 289-305.
۱۶. یوسفی، س؛ مرادی، م؛ تیشه ورز دائم، م (۱۳۸۹). نقش تعهد سازمانی کارکنان در تسهیم دانش، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۲۳، ۳۰-۳۶.
17. Reychav, Iris, Weisberg, Jacob.(2010), "Briding intention and behavior of Knowledge Sharing", Journal of Knowledge Management, vol.14 No.2, pp.285-300.
18. Salopek, J.J.(2000), Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What they Know, Training & Development, Vol. 54, pp. 63-64.
19. Nadi M. A. and Moshfeghi N. (2009). Recognizing perception of teachers from relationships of organizational trust dimensions with continuance & emotional commitment for producing a proper structural equation modeling in Isfahan training & Education, Quarterly Journal of Educational.6: 21-38. (In persian).
20. Arnott C (2007). Trust: current thinking & future research, European Journal of Marketing 41 (9/10):981-987.
21. Kini, A. & Choobineh, J. (1998), Trust in electronic commerce: definition & theoretical considerations, Proceedings of the 31st Hawaii International Conference on System.
22. Monji L, Ortlepp K (2011). The Relationship between Organizational Trust, Job Satisfaction and Intention to Leave: An Exploratory Study. Alternation. 18(1): 192 – 214.
23. Mortazavi, S. and Mohammadzadeh, Z.(2014). On the relation ship of Perception of Principals Unethical and Empowering behaviors to the Teachers cognitive and Affective Trust in Principals. Quarterly journal of New Approaches in Educational Administration, Vol, 4. No 4,pp1-18.
24. Boeyen, S. & Moses, T. (2003). Trust management in the publickey infrastructure, white paper, Entrust, Retried from: [www.entrust.com/resources/download.cfm/21126/trustmodels.pdf](http://www.entrust.com/resources/download.cfm/21126/trustmodels.pdf)? inline ¼ false
25. Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organization Behavior*, 8, 53-111.
۲۶. ساروقی، احمد: (۱۳۷۵) تعهد سازمانی و رابطه آن با تمایل به ترک خدمت، فص لنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۵.
27. Mathieu, J. E and Zajac, D. M. (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2),PP: 171-194.
۲۸. رابینز، پی اس.(۲۰۰۳) مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه فرزاد امیدواران. (۱۳۸۴). تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
29. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
30. Koshazade, A., Rahim nia, F., Afkhami, H. (2013). The Effect of Trust in Management on Organizational Strategic Thinking and Their Role in Organizational Performance Improvement through Organizational Commitment in Higher Education. Quarterly journal of new approaches in educational administration. 3 (4). 163-183.(in Persian).
۳۱. عراقی، محمود: (۱۳۷۳) بررسی رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان مجتمع فولاد اهواز، پایان نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان.
32. Erturk, A, (2008), A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey, *International Journal of Manpower* Vol. 29 No. 5, 2008 pp. 462-483.
33. Seleim, A. & Bontis, N. (2009) The relationship between culture & corruption: a cross-national study, *Journal of Intellectual Capital*, 10 (1), 165-184.
34. Fukuyama, F. (1995), Trust: The Social Virtues & the Creation of Prosperity, The Free Press, New York, NY.
35. Robbins. S. P, (2005), Essentials of organizational Behavior, Prentice Hall, 7/e.

۳۶. میرسپاسی، ناصر و زاهدی، محمد ( ۱۳۸۱ ). رابطه فرهنگ سازمانی و کارایی سازمان (پژوهشی در شرکت های بیمه، اقتصاد و مدیریت)، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی شماره ۵۲-۵۳.

۳۷. وظیفه دوست، حسین و عبدلی، مریم و ملازاده اردکلو، زهرا (۱۳۹۰)، پشتیبانی فرهنگ سازمانی در تقویت تسهیم دانش بر اساس روند آتی، فصلنامه پژوهش های مدیریت.

38. Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005), Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874-888.

۳۹. رهنمای رودپشتی، فریدون و محمود زاده، نصرت الله ( 1387 )، توسعه منابع انسانی، مطالعه موردی تعلق و تعهد سازمانی و رقابت پذیری، تهران : انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

30. Hislop, D.(2003), Linking Human Resource Management and Knowledge Management Via Commitment: A Review and Research Agenda, *Employee Relations*, Vol. 25, pp. 182-202.

41. Alvesson, M.(2000), Social Identity in Knowledge-Intensive Companies, *Journal of Management Studies*, Vol. 37,pp.1101-1123.