



## The Relation between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management on the Basis of Bukowitz and Williams Model (Case study: 15 Organizations in Shahrekurd)

Mehrdad Sadeghi<sup>1</sup>

### Abstract

This study is aimed at investigating the relation between the dimensions of organizational structure and knowledge management based on Bukowitz and Williams's model. The statistical population consists of 4560 employees and managers of 15 organizations in Shahrekurd, 322 of whom were selected as the sample by Cochran formula. The questionnaires were distributed proportionally, on the basis of stratified sampling method, among them and data were collected. Research tools included Robbins' Organizational Structure Questionnaire (1986) and Bukowitz & Williams Knowledge Management Questionnaire (1999). The content validity of the questionnaire was confirmed by a number of experts and its face validity was confirmed by a number of respondents. Furthermore, the construct validity of the questionnaire was tested and confirmed. Reliability of the questionnaire was estimated according to Cronbach's alpha. It was 0.9 for organizational structure questionnaire, and 0.97 for knowledge management questionnaire. Its indicators were estimated more than 0.7. The PLS smart software was employed for data analysis, which was conducted at two descriptive and inferential statistical levels. In the descriptive statistics section, statistical features including frequency, percentage, mean and standard deviation were applied. In the inferential statistical stage, structural equation modeling was used for testing the hypotheses and designing the conceptual model of the research. The results revealed that there was a significant relation between the dimensions of organizational structure and knowledge acquisition, knowledge application, knowledge learning, knowledge sharing and exchange, knowledge evaluation, knowledge creation and consolidation and optimal use of knowledge.

**Keywords:** dimensions of organizational structure, knowledge management, Bukowitz and Williams Model.

---

1. Corresponding author: assistant professor at the Department of Cultural Management and Planning, Faculty of Management, Islamic Azad University of Khurasgan. Isfahan, Iran  
mehr.sadeghi@khuisf.ac.ir



نشریه علمی

«مدیریت راهبردی دانش سازمانی»

بهار ۱۳۹۸، سال دوم، شماره ۴: صص: ۱۳۱ - ۱۶۹

شاپا چاپی: ۴۲۶۲ - ۲۶۴۵  
شاپا الکترونیکی: ۵۲۴۲ - ۲۶۴۵

## رابطه ابعاد ساختار سازمانی با اجرای مدیریت دانش بر مبنای الگوی بوکوویتز و ویلیامز (نمونه پژوهش: ۱۵ سازمان شهرستان شهرکرد)

مهرداد صادقی \*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۳/۱۲

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه ابعاد ساختار سازمانی با اجرای مدیریت دانش بر مبنای الگوی بوکوویتز و ویلیامز انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان و مدیران ۱۵ سازمان شهرستان شهرکرد به تعداد ۴۵۶۰ نفر هستند که از این تعداد با استفاده از فرمول کوکران ۳۲۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. پرسشنامه براساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با تخصیص متناسب بین آنها توزیع و داده‌ها جمع‌آوری شد. ابزار مورد استفاده پرسشنامه استاندارد ساختار سازمانی رابینز (۱۹۸۶) و مدیریت دانش بوکوویتز و ویلیامز (۱۹۹۹) بود. روایی محتوایی پرسشنامه را تعدادی از متخصصان خبره و صاحب‌نظران و روایی صوری آن را تعدادی از پاسخگویان تأیید کردند. به علاوه روایی سازه پرسشنامه نیز محاسبه و مورد تأیید واقع شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ و برای پرسشنامه ساختار سازمانی ۰/۹ و برای پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۹۷ برآورد، و شاخصهای آن بیش از ۰/۷ برآورد شد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده و در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت پذیرفت. در بخش آمار توصیفی از ویژگیهای آماری شامل فراوانی، درصد وزنی، میانگین و انحراف استاندارد و در بخش آمار استنباطی از مدل‌سازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهش استفاده شد. یافته‌ها نشان داد بین ابعاد ساختار سازمانی با به دست آوردن دانش، به کار بردن دانش، یادگیری دانش، تسهیم و مبادله دانش، ارزیابی دانش، ایجاد و تثبیت دانش و استفاده بهینه از دانش رابطه معناداری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** ابعاد ساختار سازمانی؛ اجرای مدیریت دانش؛ الگوی بوکوویتز و ویلیامز.

\* نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.  
mehr.sadeghi@khuif.ac.ir

## مقدمه

امروزه اقتصاد جهان از اقتصادی تولیدگرا به اقتصادی مبتنی بر دانش و خدمات، جایی که کالای اصلی دانش و اطلاعات به شمار می‌آید، تغییر کرده است به طوری که موضوع حیاتی در اقتصاد جهانی امروزی، مدیریت مؤثر سرمایه‌های فکری و دانش است. با گسترش جهانی‌شدن، اقتصاد سازمانها با فشار روزافزون برای اداره مؤثر سرمایه‌های فکری خود روبه‌رو می‌شوند (والکراک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). نقطه شروع حرکت به سمت دانش‌گرایی، بررسی وضعیت سازمان از نظر ساختار، فرهنگ، فناوری و منابع انسانی است (محمدی‌فاتح و همکاران، ۱۳۹۳). بنابراین مدیران برای بقا در محیط‌های پیچیده و پویا، ضروری است که سازمانها از چابکی و انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشند و در اداره دانش، کارا عمل کنند؛ با وجود این بیشتر مدیران در درک جنبه‌های عملی مدیریت دانش با مشکل روبه‌رو هستند. از سوی دیگر، پارادایم مدیریت طی چندین مرحله مشخص، تکامل و تغییر یافته است. یکی از عوامل محوری در جریان این تغییر، ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی، نیروی اصلی تغییر است چرا که شالوده و چارچوب همه تصمیمات و فرایندهای سازمانی است (وانگ، ۲۰۰۳). بنابراین تغییرات شدید و مداوم محیطی، پرداختن به مدیریت دانش<sup>۲</sup> را الزامی می‌سازد و از سویی دیگر، بدون وجود ساختاری مناسب، که از این فرایند حمایت کند، استقرار مدیریت دانش، امکان‌پذیر نیست. همان‌طور که گلد و همکارانش در بررسی بخشی از دیدگاه توان سازمانی می‌گویند، زیرساختهای دانش از قبیل فناوری، ساختار و فرهنگ، پیش‌زمینه فعالیتهای فرایند کسب، تبدیل، نگهداری و به‌کارگیری دانش است (لئو و ویو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰)؛ لذا ساختار سازمانی نشان می‌دهد که وظایف شغلی چگونه به‌طور رسمی تقسیم، دسته‌بندی و هماهنگ می‌شود. طبق این تعریف، ساختار سازمانی به عنوان چهارچوب تصمیمات و فرایندهای سازمانی عمل می‌کند و می‌توان آن را منشأ تغییر در درون سازمانها به شمار آورد. استیفن رایبیز ابعاد ساختار سازمانی را شامل رسمیت، پیچیدگی و تمرکز می‌داند که رسمیت به

1. Walczak
2. Knowledge management
3. Lio & vv

درجه استاندارد بودن کارها اشاره دارد و نتیجه وجود قوانین و مقررات و همین‌طور دستورالعمل‌ها و روش‌های غیرمنعطف در سازمان است که اختیارات متصدی شغل را برای چگونگی کار محدود می‌کند. پیچیدگی به تعداد دستگاه‌های فرعی در درون سازمان اشاره دارد و میزان وابستگی بخشها را به یکدیگر بیان می‌کند. تمرکز نیز به درجه‌ای از متمرکز بودن تصمیمات در سازمان اشاره دارد و هرگاه در سلسله‌مراتب اختیارات تصمیمگیری‌ها به سطوحی واگذار شود که اقدام در آن صورت می‌گیرد و اطلاعات تصمیم در آنجا وجود دارد، سازمان به سوی عدم تمرکز حرکت کرده است (رابینز، ۲۰۰۷)؛ پس داشتن ساختار سازمانی مناسب، زمینه موفقیت مدیریت دانش را برای سازمان فراهم خواهد آورد. تاکنون صاحب‌نظران بسیاری، الگوهای را در زمینه فرایند مدیریت دانش ارائه کرده‌اند که بیشتر آنها از نظر محتوایی تقریباً مشابه یکدیگرند؛ اما واژه‌ها و مراحل با ترتیب متفاوت دارند. نکته‌ای که تقریباً در تمامی این الگوها به چشم می‌خورد، تأکید بر استفاده و به‌کارگیری دانش است (فاتحی، ۱۳۹۰). باید توجه کرد که مدیریت امور ناملموس و ذهنی نظیر دانش، دشوار است. در واقع آنچه مدیریت می‌شود، منابع دانش - فناوریهای مربوط به آنها - فرایندها و شیوه‌ها و از همه مهمتر، افراد انسانی هستند که اگر منبع تمامی دانش ایجاد نکرده باشد، حجم بسیار چشمگیری از دانش خود را از دست خواهند داد. نکته اساسی در مدیریت دانش این است که بهبود تمام عوامل منجر به موفقیت هر سازمان، مثل خلاقیت سازمانی، کیفیت محصولات و خدمات در گرو دسترس‌پذیری و استفاده کارآمد از دانش برتر و بهتر است. به یقین تا چند سال آینده، دانش، جزء جدایی‌ناپذیر تمامی مجموعه‌های سازمانی خواهد شد و سازمانهایی در این زمینه موفق خواهند بود که زیرساختهای لازم اجرای آن را فراهم، و ساختار مناسب آن را طراحی کنند. امروزه دانش منبعی ارزشمند و راهبردی و نیز دارایی است و عرضه محصولات و خدمات با کیفیت مناسب و اقتصادی، بدون مدیریت و استفاده صحیح از این منبع ارزشمند، سخت و بعضاً ناممکن است. از سوی دیگر، پرداختن به مدیریت دانش بدون ساختار مناسب و حمایتی امکان‌پذیر نیست. سازمانها باید ساختارهایی را بپذیرند که به

آنها اجازه دهد تا حد امکان، دانش بیشتری را خلق کنند و انتقال دهند. ساختار سازمانی بر جریان اطلاعات و هم‌چنین بر محیط و ماهیت تعاملات انسانی تأثیر می‌گذارد و به ایجاد مزیت رقابتی در اقتصاد دانایی منجر می‌شود. نگارنده با توجه به اهمیت موضوع سعی می‌کند در این پژوهش برای شناخت مدیریت دانش از الگوی بوکویتز و ویلیامز<sup>۱</sup> استفاده کند که الگویی به نسبت جدیدتر و کاملتر است. این پژوهش به بررسی رابطه ابعاد ساختار سازمانی با اجرای مدیریت دانش بر مبنای الگوی بوکویتز و ویلیامز می‌پردازد.

## ادبیات نظری پژوهش ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، نشاندهنده سطوحی است که در سلسله‌مراتب اداری وجود دارد و نیز حیطه کنترل مدیران یا سرپرستان را مشخص می‌سازد (شوقی و همکاران، ۱۳۹۲). ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیتهای سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شود (پرچ، ۱۳۹۰). از نظر رایینز<sup>۲</sup>، ساختار سازمانی بیانگر شیوه تقسیم کار و هماهنگی میان افراد و واحدهای سازمانی برای کارهای سازمانی است (شیبایاما<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). میلر و دروج<sup>۴</sup> ساختار را شکل نمود یافته تمرکز، رسمیت، پیچیدگی و انسجام تعریف می‌کنند. نام و همکارانش نیز ساختار سازمانی را شیوه تقسیم قدرت، مسئولیت و روشهای کاری بین اعضای سازمان می‌دانند (منوریان و همکاران، ۱۳۹۰). جیمز<sup>۵</sup>، ساختار سازمانی را سامانه‌ای رسمی از اختیارات و وظایف می‌داند که هماهنگی فعالیتهای اقتصادی افراد و تحقق اهداف سازمان را با استفاده از منابع سازمان کنترل می‌کند. با نگاه به اینکه ساختار سازمانی و مفهوم آن واقعیت است و به‌طور آشکار بر سازمان و افراد آن تأثیر می‌گذارد و همه با آن درگیر هستند، ساختار سازمانی بیشتر

1. Boukowitz & Williams
2. Robbins
3. Shibayama
4. Miller D. Droge
5. Jims

مفهومی انتزاعی است؛ به عبارت دیگر ساختار سازمانی بین تمام فعالیتها و اهداف هماهنگی ایجاد می‌کند و نظمی را به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی به‌وجود می‌آورد و هم‌چنین اشاره می‌کند که چه کسی باید در کجا قرار گیرد؛ با چه کسی ارتباط برقرار کند و از چه روشهایی پیروی کند تا سازمان به اهدافی که دارد دست یابد (صمدی معیار کلائی و آقاجانی، ۱۳۹۳).

### هدفهای اساسی ساختار سازمانی

۱. جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران به منظور کاهش میزان عدم اطمینان آنها هنگام تصمیم‌گیری
  ۲. توزیع اختیار تصمیم‌گیری مؤثر به طوری که اعضای سازمان بتوانند برنامه‌های خود را در هر سطحی و بدون در دسر اجرا کنند.
  ۳. تعیین و کنترل روابط واحدهای کاری در سازمان تا اطمینان حاصل شود که تمام کارها منظم و مرتب واگذار و اجرا شده است (رامشگر و همکاران، ۱۳۹۲).
  ۴. هدف ساختار سازمانی، هماهنگی نیروی انسانی و منابع به منظور افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است (افشاری و ارشدی، ۱۳۹۳).
  ۵. هدف از ساختار ایجاد الگوی منظم ارتباطات برای دستیابی به اهداف سازمانی است (صمدی معیار کلائی و همکاران، ۱۳۹۳).
- به طور کلی هدف ساختار سازمانی هماهنگی نیروی انسانی و منابع در جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است. در واقع ساختار فرایندی است که در کسب هدفهای سازمان نقش مهمی ایفا می‌کند. ساختار سازمان، کالبدی است که در آن حوزه‌های اساسی، مأموریت کلی، نظام ارتباطی و مرکز تصمیم‌گیری تعیین می‌شود (نصیری ولیک بنی و شایگانی منیع، ۱۳۹۵).
- هر ساختار سازمانی دو هدف اصلی را دنبال می‌کند: اول، نشان می‌دهد چه کسانی برای اجرای اثربخش هر کار دور هم جمع می‌شوند. دوم، نشان می‌دهد در سلسله‌مراتب سازمانی، چه کسی به کدام سطح بالاتر گزارش می‌دهد (منوریان و همکاران، ۱۳۹۰).

با توجه به این موارد، می‌توان گفت ابعاد ساختاری مورد نیاز سازماندهی سازمانهای دانش‌محور به گونه‌ای که بتوانند فرایند مدیریت دانش سازمان را آسان کنند، عوامل ویژه‌ای را دربرمی‌گیرد که از جنبه‌های گوناگونی با مؤلفه‌های ساختار سنتی متفاوت است. جدول ۱، جنبه‌های گوناگون ساختاری متناسب با رویکرد مدیریت دانش را از دیدگاه چند اندیشمند این زمینه نشان می‌دهد:

جدول ۱. ابعاد ساختاری مورد نیاز برای سازماندهی سازمانهای دانش‌محور (منوریان و همکاران، ۱۳۹۰)

مؤلفه‌های ساختاری	پژوهشگران
رسمیت	چویی (۲۰۰۰)، گلد (۲۰۰۲)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)، رولند و سید ایخسان (۲۰۰۴)، صلواتی (۱۳۸۵)، میگدادی (۲۰۰۵)، ال‌علوی و همکاران (۲۰۰۷)، الیور و کاندادی (۲۰۰۷)
تمرکز	موهرمان (۲۰۰۱)، گلد (۲۰۰۲)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)، رولند (۲۰۰۴)، ال‌علوی و همکاران (۲۰۰۷)، صلواتی (۱۳۸۵)، میگدادی (۲۰۰۵)، ال‌علوی و همکاران (۲۰۰۷)، الیور و کاندادی (۲۰۰۷)
سیالیت و مرززدودگی	ریگانز (۲۰۰۲)، لیوویتز و جن (۲۰۰۳)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)، پارک و همکاران (۲۰۰۴)، سجادی و همکاران (۱۳۸۶)، پرز-باستومانیت (۱۹۹۹)، مک کالمن (۱۹۹۶)
گروه‌گرایی و پاداش به آن	وان کرو (۲۰۰۰)، پارک و همکاران (۲۰۰۴)، چانگ هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، پیوری (۲۰۰۷)، میلن (۲۰۰۷)، ال‌علوی و همکاران (۲۰۰۷)
ساختار غیررسمی و شبکه‌ها	ریگانز (۲۰۰۲)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)، رولند و سید ایخسان (۲۰۰۴)، پارک و همکاران (۲۰۰۴)، پیوری (۲۰۰۷)، الیور و کاندادی (۲۰۰۶)
پستهای رسمی دانشی	اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷)، داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، لیوویتز (۱۹۹۹)، گوردن (۲۰۰۲)، چوردیوس (۲۰۰۳)
حرفه‌ای‌گرایی ساختاری	هل ساپل و جوشی (۲۰۰۰)، میلن (۲۰۰۷)، وودمن (۱۹۸۹)، لی و چویی (۲۰۰۳)، گلاسر (۱۹۸۴)

رایینز، معتقد است که پیچیدگی، رسمیت و تمرکز، نسبت به دیگر ابعاد ساختاری در ایجاد ساختار مؤثر، نقش مهمتری دارد که به طور خیلی خلاصه تعریف این ابعاد به این شرح است:

پیچیدگی، میزان تفکیکی است که در سازمان وجود دارد و از مجرای سه بعد افقی، عمودی و فضایی یا جغرافیایی سنجیده می‌شود.

رسمیت، میزانی است که مشاغل سازمانی استاندارد شده است که این موضوع با متغیرهای نمودار سازمانی و راهنمای سازمانی شناخته می‌شود.

تمرکز، تراکم قدرت در یک نقطه و عدم تمرکز نیز یعنی عدم تراکم یا تراکم کم است. البته باید توجه کرد که تمرکز به میزان پراکندگی اختیارات تصمیم‌گیری برمی‌گردد؛ نه تفکیک جغرافیایی (موراد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

#### مدیریت دانش

پیتر دراکر<sup>۲</sup> عقیده دارد "راز موفقیت سازمانها در قرن ۲۱ مدیریت دانش است" بنابراین در هزاره سوم اجرای مدیریت دانش ضروری است و مؤسسات باید با برنامه‌ریزی برای اجرای آن اقدام کنند (الوانی<sup>۳</sup> و مهروس، ۲۰۱۶). مدیریت دانش ایجاد و اداره محیطی است که تشویق‌کننده فرایند ساخت، اعتباردهی، ارائه، پخش و کاربرد دانش برای استفاده و سودرسانی به سازمان و مشتریان است (کریمی‌مونقی و همکاران، ۱۳۹۳). مالهورا<sup>۴</sup> تعریف خود را از مدیریت دانش این‌گونه ارائه می‌کند: مدیریت دانش فرایندی است که به واسطه آن، سازمانها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، شناسه‌گذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش، مهارتهایی را کسب می‌کنند (دال مارکو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). کارل ویگ<sup>۶</sup> معتقد است که مدیریت دانش یعنی ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و

1. Murad
2. Peter Drucker
3. Elwany & Mahrous
4. Malhotra
5. Dalmarco
6. Karl Wiig



دانش‌های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها به تصمیم‌ها و اقدامات سازمان و افراد (واعظی و مسلمی، ۱۳۹۰). مدیریت دانش فرایندی است که به سازمانها به منظور پیدا کردن، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و داشتن مهارت‌های لازم برای فعالیتهایی مانند حل مشکل، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری کمک می‌کند (چیدام باراناتان و سوارپرانی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). بوس<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) چرخه مدیریت دانش را شامل فعالیت‌های خلق، ثبت، انتشار، پالایش و کاربرد دانش در سازمان می‌داند (اسفندیاری و آدابی، ۱۳۹۵). گوپتا و مک دانیل<sup>۳</sup> مدیریت دانش را فرایند راهبردی توصیف، و پیشنهاد می‌کنند که جمع‌آوری، تصفیه، ترکیب، انتشار و کاربرد برای مدیریت دانش مؤثر، ضروری است (گاردان و ماتتا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

از آنجا که دانش مفهومی چندوجهی است، فیلسوفان و اندیشمندان این مفهوم را طی دوره‌های مختلف مورد بررسی و اکتشاف قرار داده‌اند. تعریف دانش طیف گسترده‌ای از مفاهیم عملی و فلسفی را دربرمی‌گیرد. تعداد اندکی از نویسندگان و فعالان مدیریت دانش به ارائه تعاریف دقیق و متقاعدکننده‌ای از دانش پرداخته‌اند؛ در حالی که بیان تعریف دقیقی از دانش پیش‌نیاز مدیریت موفقیت‌آمیز آن است. در ذیل چند مورد از تعاریف دانش در قالب جدول ارائه شده است (تقی‌زاده و شاکری، ۱۳۹۲).

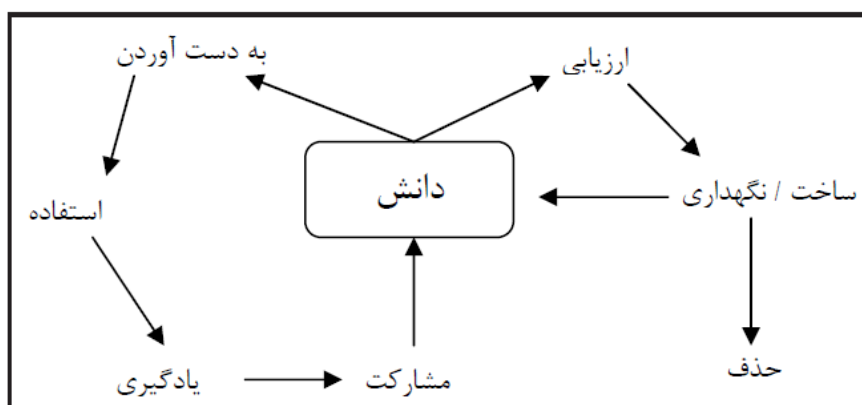
جدول ۲. جمع‌بندی تعاریف مدیریت دانش (تقی‌زاده و شاکری، ۱۳۹۲)

اسپک و اسپروک (۱۹۹۷)	مجموعه‌ای از تجربیات، بینش‌ها و قوانین
استین و واز (۱۹۹۵)	مجموعه‌ای از تجربیات پیوسته
اندرسون (۱۹۹۶)	اطلاعات ارزشمند و تجربیات جمعی هر سازمان
ارنست و یونگ (۱۹۹۸)	تفکرات، توانمندیها و اطلاعاتی که برای سازمان ارزش‌آفرینی می‌کند.
باک (۲۰۰۱)	عقاید و نظر افراد درباره چگونگی حل مسائل سازمانی
برومند (۱۳۸۳)	پیوندی است بین اطلاعات و کاربردهای بالقوه آن.

1. Chidambaranathan & Swarooprani
2. Bose
3. Gupta & Mc Daniel
4. Gardan & Matta

### الگوی بوکوویتز و ویلیامز برای شناخت دانش

در این پژوهش برای شناخت مدیریت دانش از الگوی بوکوویتز و ویلیامز استفاده شده که الگویی به نسبت جدیدتر و کاملتر است. این الگو در واقع بیانگر این است که سازمانها چگونه انبار دانش خود را که ایجاد، نگهداری و استفاده می کنند هم دارای ارزش است و هم با رویکردهای راهبردی سازمان همسو است. شکل ۱ الگوی آنها را نشان می دهد.



شکل ۱. الگوی بوکوویتز و ویلیامز (۱۹۹۹)

به دست آوردن: شامل جستجوی اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیریها، حل مسائل یا خلق نوآوری است.

استفاده: به معنی چگونگی ترکیب اطلاعات به روشهای جدید به منظور خلق نوآوری برای سازمان است.

یادگیری: فرایند رسمی یادگیری از روی تجربهها و ابزاری برای ایجاد مزیت رقابتی است. مشارکت و همکاری: آنچه را کارکنان یاد گرفته اند در اختیار دیگر اعضای پایگاه دانش قرار می دهند.

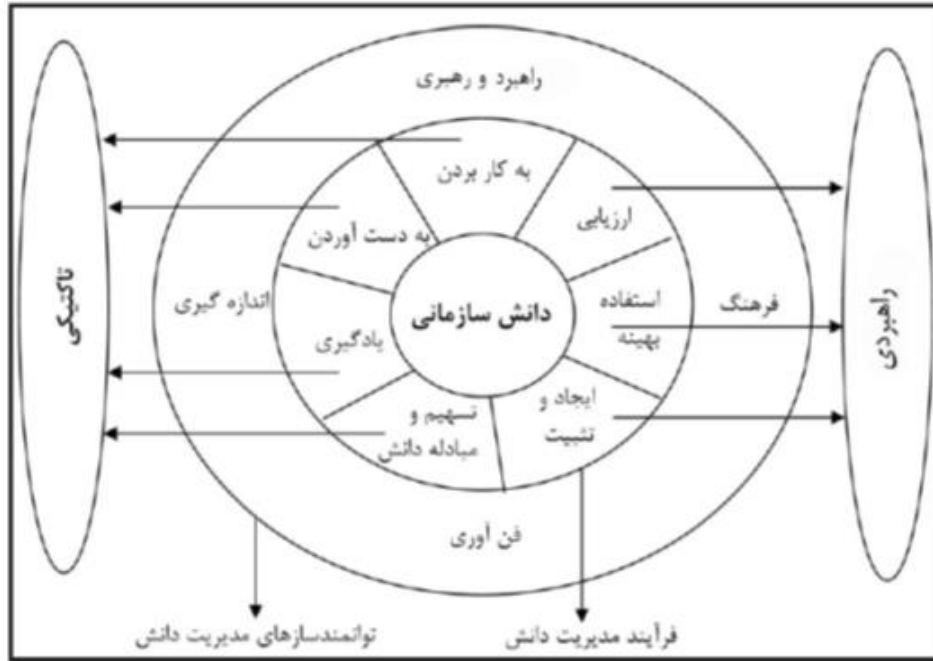
این چهار مرحله در واقع جنبه عملیاتی دارد و عمدتاً براساس تقاضا یا فرصتهای بازار ایجاد می شود؛ اما سه مرحله بعدی بیشتر جنبه راهبردی دارد و حاصل تغییر در محیط کلان است. این

مراحل عبارت است از:

ارزیابی: ارزیابی بیشتر در سطح گروه و سازمان اتفاق می‌افتد و به این معنی است که سرمایه معنوی ارزیابی شده، و همراستا بودن آن با رسالت سازمان دوباره بررسی می‌شود. نگهداری/ساخت: این مرحله به این معناست که منابع لازم برای ایجاد سرمایه‌های معنوی مورد نیاز آینده سازمان و نگهداری از آنها صرف شود.

حذف: حذف به معنی از بین بردن سرمایه نیست، بلکه به روشهای مختلفی از قبیل واگذاری به غیر، تغییر فناوری، واگذاری به شرکتهای تازه وارد و ... است.

همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، الگوی بوکوویتز و ویلیامز، (۱۹۹۹) فرایندهای مدیریت دانش را به دو بخش راهبردی و تاکتیکی تقسیم‌بندی می‌کند. بخش تاکتیکی شامل فرایند به دست آوردن دانش مورد نیاز برای فعالیتهای، به‌کارگیری دانش در ایجاد ارزش، یادگیری، مبادله و تسهیم دانش بین افراد است. فرایند راهبردی به دست آوردن ارزش از فرایند تاکتیکی درجایی است که راهبرد سازمان با اهداف سازمانی مورد استفاده قرار گیرد (اسمیت، ۲۰۰۱). عواملی که می‌تواند به آن فرایندها کمک کند (یا مانع آن شود)، تحت عنوان توانمندسازها (محرکها) شناخته می‌شود. این توانمندسازها عبارت است از: راهبرد و رهبری، فرهنگ، اندازه‌گیری (معیار) و فناوری.



شکل ۲. الگوی فرایندی مدیریت دانش (اسمیت، ۲۰۰۱)

### پیشینه پژوهش

خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی و نتایج آنها در جدول ۳ بیان شده است:

جدول ۳. پیشینه پژوهش‌های داخلی

محقق	عنوان	یافته‌ها
آراسته و همکاران (۱۳۹۵)	بررسی رابطه میان ساختار سازمانی و مدیریت دانش	ارتباط معنادار ابعاد ساختار سازمانی با بعدهای مدیریت دانش
احمدی بالادهی و همکاران (۱۳۹۵)	بررسی رابطه بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی در کارکنان بانکهای دولتی استان مازندران	نتایج نشان داد که بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

رابطه ابعاد ساختار سازمانی با اجرای مدیریت دانش بر مبنای الگوی بوکوویتز و ویلیامز

محقق	عنوان	یافته‌ها
ابراهیم‌زاده (۱۳۹۵)	بررسی رابطه ساختار سازمانی (تمرکز، پیچیدگی و رسمیت) با تعهد سازمانی در بانکهای دولتی استان آذربایجان غربی	نتایج تحقیق از دیدگاه جامعه آماری نشان داد که بین متغیرهای سه‌گانه متغیر تعهد (مستمر، عاطفی، هنجاری) با سه متغیر (رسمیت، پیچیدگی، تمرکز) رابطه معنی‌دار دارد.
آزادبخست و همکاران (۱۳۹۵)	بررسی ارتباط ساختار سازمانی با خلاقیت شغلی	نتایج نشان داد که ساختار سازمانی و ابعاد آن (تمرکز، رسمیت و پیچیدگی) با خلاقیت شغلی کارکنان رابطه دارد ولی این رابطه منفی (عکس) است به این صورت که پیچیدگی، رسمیت و تمرکز کم، زمینه‌های ظهور و رشد خلاقیت شغلی کارکنان را در سازمان هموار می‌سازد.
بزرگ‌نژاد و قاسمی (۱۳۹۵)	بررسی تأثیر فناوری، فرهنگ و ساختار سازمانی بر فرایند مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بین‌المللی کیش	نتایج نشان داد که فناوری، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی اثر معناداری بر فرایند مدیریت دانش دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بین‌المللی کیش دارد. هم‌چنین، فناوری، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی اثر معناداری بر فرایند کسب، خلق، ذخیره و به‌کارگیری دانش در دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بین‌المللی کیش دارد.
جلیلی و فامیل روحانی (۱۳۹۵)	بررسی و مقایسه امکان‌سنجی اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی شهر کرمانشاه و اصفهان براساس الگوی بوکوویتز و ویلیامز	یافته‌های تحقیق نشان داد که میانگین متوسط امکان اجرای مدیریت دانش در دانشگاه کرمانشاه از میانگین متوسط اصفهان بیشتر بود. هم‌چنین نتایج پژوهشها نشان داد که امکان اجرای مؤلفه‌های الگوی بوکوویتز و ویلیامز در کتابخانه‌های دانشگاهی هر دو شهر در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و نیاز به توجه بیشتر به‌ویژه در اشتراک و ایجاد دانش دارد.
فرح‌پورخانپشتانی و همکاران (۱۳۹۴)	ارتباط ساختار سازمانی با مدیریت دانش	نتایج آزمون همبستگی اسپیرمن حاکی بود که بین ساختار سازمانی و ابعاد آن (پیچیدگی، رسمیت، تمرکز) با مدیریت دانش در شرکت پارس سهند توس رابطه معنی‌داری وجود دارد.
عالی مجیدآباد (۱۳۹۳)	بررسی رابطه ابعاد ساختار سازمانی و مدیریت دانش در شرکتهای بازرگانی	نتایج نشان دادند رابطه معنادار بین ابعاد ساختار سازمانی با مدیریت دانش در شرکتهای بازرگانی مورد مطالعه وجود دارد.

خلاصه‌ای از پژوهشهای محققان خارجی و نتایج آنها در جدول چهار بیان شده است:

جدول ۴. پیشینه پژوهشهای خارجی

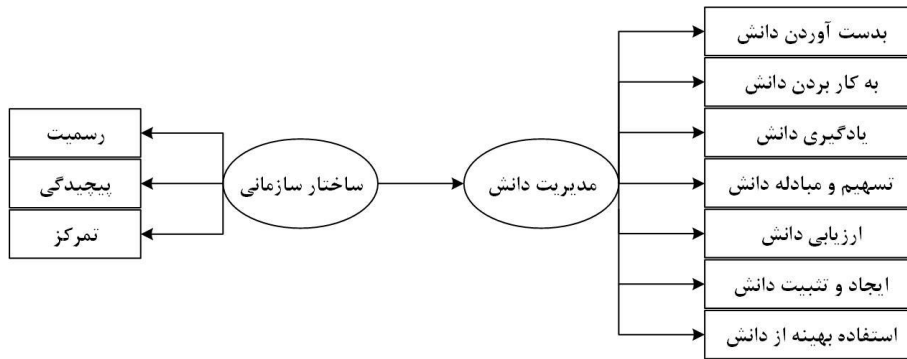
نام محقق	عنوان	یافته‌ها
چوان پنگ یو <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸)	تأثیر یادگیری سازمانی و نوآوری مدیریت دانش بر توانمندی فناوری شرکتهای خرد و کلان	یادگیری استخراجی و یادگیری اکتشافی بر نوآوری مدیریت دانش تأثیرات مثبتی دارد. نوآوری مدیریت دانش با توانمندی فناورانه رابطه معکوس دارد و زمانی که یادگیری استخراجی زیاد است، یادگیری اکتشافی تأثیرات میانجی در فرایند اجرای نوآوری مدیریت دانش دارد.
بیوکوزنگ و مونین (۲۰۱۷)	مدیریت دانش و عملکرد سازمانی با تأکید بر اهمیت نوآوری	یافته‌های پژوهش آنها نشان داد که نوآوری، رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی شرکتهای خرد و کلان را به‌طور کامل میانجیگری می‌کند.
مرلو <sup>۲</sup> (۲۰۱۶)	عوامل مؤثر بر مدیریت دانش	نتایج نشان داد که هشت عامل (دانش صریح، دستگاه‌های دانش، سرپرست، همکار، رهبری، انگیزه، سودمندی ادراک شده و رضایت کاربر) بر مدیریت دانش مؤثر است.
واهبا <sup>۳</sup> (۲۰۱۵)	اثر ساختار سازمانی بر مدیریت دانش	نتایج نشان داد که بین ساختار سازمانی بر مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد و مدیریت دانش از طریق تمرکز و پیچیدگی قابل پیش‌بینی است.
تسنگ <sup>۴</sup> (۲۰۱۴)	تأثیر مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده بر عملکرد شرکتهای	نتایج نشان داد که مدیریت دانش بر عملکرد شرکتهای اثر مثبت دارد. مدیریت ارتباط با تأمین‌کننده نقش مداخله‌کننده در این رابطه دارد.
الوامله <sup>۵</sup> و کلوب <sup>۶</sup>	اثر ساختار سازمانی بر مدیریت دانش در شرکتهای بیمه اردن	نتایج نشان داد که ساختار سازمانی بر کاربرد مدیریت دانش اثر قوی دارد.

1. Chuan-Peng Yu
2. Merlo
3. Wahba
4. Tseng
5. Alawamleh
6. Cloub

پژوهشهای مربوط، هر یک از متغیرهای مذکور در جدولها را مورد بررسی قرار داده‌اند، اما هیچ‌کدام از این تحقیقات تک تک ابعاد این متغیرها را مورد توجه قرار نداده‌اند که در قالب الگوی ساختاری باشد؛ لذا خلأ پژوهشی این تحقیقات در حوزه الگویی عام کاملاً محسوس است. از طرفی دیگر آنچه در این پژوهش دیده شده و در دیگر پژوهشهای قبلی نبوده الگوی بوکوویتز و ویلیامز و جامعه آماری این پژوهش است که در مورد سازمان انجام شده است.

### الگوی مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

با توجه به ادبیات پژوهش، ابعاد ساختار سازمانی، پیچیدگی، ساختار سازمانی، تمرکز در نظر گرفته شده است. همان‌گونه که در الگوی مفهومی پژوهش دیده می‌شود، متغیرهای مستقل، ابعاد ساختار سازمانی و متغیر وابسته، ابعاد مدیریت دانش است.



شکل ۳. الگوی مفهومی پژوهش

### فرضیه اصلی

۱. بین ابعاد ساختار سازمانی با اجرای مدیریت دانش بر مبنای الگوی بوکوویتز و ویلیامز رابطه معناداری وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی پژوهش

۱. بین ابعاد ساختار سازمانی با به دست آوردن دانش رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین ابعاد ساختار سازمانی با به کار بردن دانش رابطه معناداری هست.
۳. بین ابعاد ساختار سازمانی با یادگیری دانش رابطه معناداری وجود دارد.

۴. بین ابعاد ساختار سازمانی با تسهیم و مبادله دانش رابطه معناداری هست.
۵. بین ابعاد ساختار سازمانی با ارزیابی دانش رابطه معناداری هست.
۶. بین ابعاد ساختار سازمانی با ایجاد و تثبیت دانش رابطه معناداری وجود دارد.
۷. بین ابعاد ساختار سازمانی با استفاده بهینه از دانش رابطه معناداری هست.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، و از حیث روش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۵ سازمان دولتی استان چهارمحال و بختیاری است که تعداد کارکنان آنها بالغ بر ۴۵۶۰ نفر هستند. ابتدا چارچوب آماری طبقه‌های جامعه آماری تعیین، و سپس از روش تخصیص متناسب حجم نمونه در هر طبقه تعیین شد. حجم کل نمونه ۳۲۳ نفر از فرمول کوکران به شرح ذیل استفاده شده است:

$$n > \frac{NZ_a^2 p(1-p)}{\varepsilon^2(N-1)p^2 + Z_a^2 p(1-p)} = \frac{4560 \times 1.96^2 \times 0.4 \times 0.6}{0.129^2 \times (4560-1) \times 0.4^2 + 1.96^2 \times 0.4 \times 0.6} = 321.9 \sim 322$$

در این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی یک مرحله‌ای استفاده شده است که از میان ۱۵ اداره یا همان طبقات براساس روش تخصیص متناسب حجم نمونه هر طبقه به دست آمد و نمونه‌گیری تصادفی ساده در آن طبقه انجام گرفت. در این پژوهش برای کسب اطلاعات نظری و ادبیات موضوعی از منابع کتابخانه‌ای و برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استاندارد ساختار سازمانی رایینز (۱۹۸۶) و پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش بوکوویتز ویلیامز (۱۹۹۹) استفاده شده است که این پرسشنامه شامل شاخصهای پیچیدگی ساختار سازمانی، میزان رسمیت، تمرکز سازمانی، به دست آوردن دانش، یادگیری فرایند دانش، تسهیم و مبادله دانش، ارزیابی دانش، ایجاد و تثبیت دانش و استفاده بهینه از دانش است که مجموع سؤالات این پرسشنامه ۱۲۳



سؤال است که برای تهیه آن از طیف ۵ تایی لیکرت استفاده شده است. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ به دست آمد و برای پرسشنامه ساختار سازمانی ۰/۹ و برای پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۹۷ برآورد، و شاخصهای آن بیش از ۰/۷ برآورد شد و این مسئله نشاندهنده پایایی قابل قبول آن بوده است. روایی محتوایی پرسشنامه را تعدادی از متخصصان خبره و صاحب نظران و روایی صوری آن را تعدادی از پاسخگویان تأیید کردند. به علاوه روایی سازه پرسشنامه نیز محاسبه، و مورد تأیید واقع شد. برای بررسی روایی محتوایی پرسشنامه از روش لاوشه<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) استفاده می شود. لاوشه یک روش پرکاربرد را برای سنجش اعتبار محتوا ابداع کرد. این روش میزان موافقت میان ارزیابان یا داوران را درباره "مناسب یا اساسی بودن" هر گویه خاص می سنجد. لاوشه پیشنهاد کرد که هر گویه یا پرسش به مجموعه ای از ارزیابان یا داوران داده و از آنها پرسیده شود که آیا گویه مورد نظر برای سنجش سازه مورد نظر "اساسی یا سودمند" است یا نه. طبق نظر لاوشه، اگر بیش از نیمی از ارزیابان یا داوران بیان کردند که آن "اساسی یا سودمند" است، آن گویه دست کم از مقداری اعتبار محتوا برخوردار است. هرچه میزان موافقت میان ارزیابان یا داوران در مورد "اساسی یا سودمند" بودن هر گویه معین بیشتر باشد، سطح اعتبار محتوا بیشتر است. لاوشه (۱۹۸۷) با استفاده از این فرض، فرمولی را برای سنجش اعتبار محتوا ابداع کرد که به آن نسبت اعتبار محتوا گفته می شود (هومن، ۱۳۹۱). روایی محتوایی پرسشنامه این پژوهش مطابق نظر سیزده متخصص مورد ارزیابی قرار گرفت و مشخص شد که از مقدار اعتبار محتوای ۰/۸۵ برخوردار است که این مقدار با مقایسه جدول ۵ مورد تأیید است.

$$CVR = \frac{n_e - \frac{n}{2}}{\frac{n}{2}} = \frac{12 - \frac{13}{2}}{\frac{13}{2}} = 0.85$$

n: تعداد کل متخصصان

ne: دوازده متخصص که گزینه ضروری را انتخاب کرده اند.

جدول ۵. استاندارد CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصان

تعداد متخصصان	مقدار CVR	تعداد متخصصان	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۰	۰/۶۲
۶	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹
۷	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶
۸	۰/۷۵	۱۳	۰/۵۴
۹	۰/۷۸	۱۴	۰/۵۱

در این پژوهش به منظور روایی سازه از روش تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم<sup>۱</sup> استفاده، و به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه یا متغیر پنهان<sup>۲</sup> از ابزار تحلیل عامل تأییدی با تکرار مشاهدات در سازه دوم استفاده شد. تحلیل عامل تأییدی سازه‌های مرتبه اول تحقیق به شکل جدول ۶ ارائه شده است. در واقع در این جدول الگوی اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق در حالت تخمین استاندارد نشان داده می‌شود. بارهای عاملی در حالت تخمین استاندارد میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین واریانس نمره‌های متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد. بارهای عاملی از طریق مقدار همبستگی شاخصهای هر مؤلفه با آن مؤلفه محاسبه می‌شود؛ به عبارت دیگر بار عاملی نشاندهنده میزان همبستگی هر متغیر آشکار<sup>۳</sup> (سؤال پرسشنامه) با متغیر پنهان (عاملها) است. همان‌طور که در جدول قابل مشاهده است، متغیرها بار عاملی بیش از ۰/۷ دارد و فقط ۱۳ شاخص، بار عاملی کمتر از ۰/۷ داشت که حذف شد. بنابراین به طور کلی می‌توان گفت نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که سازه‌های<sup>۴</sup> مورد استفاده از جهت روایی، اعتبار زیادی دارد و بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است و در اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر سهم معنی‌داری دارد.

1. The second order confirmatory factor (CFA)
2. Latent Variable
3. Observed Variable
4. Constructs

جدول ۶. ضرایب مسیر الگو در تحلیل عاملی تأییدی متغیر ساختار سازمانی

متغیر	مؤلفه	بار عاملی	نسبت بحرانی	سطح معناداری	مؤلفه	بار عاملی	نسبت بحرانی	سطح معناداری
ساختار سازمانی	Q1	۰/۷۲۶			Q13	۰/۸۲۶	۲۷/۱۸۷	۰/۰۲۶
	Q2	۰/۷۷۸	۲۶/۷۳۷	۰/۰۱۱	Q14	۰/۶۱۰	۲۴/۶۲۸	۰/۰۰۷
	Q3	۰/۶۵۳	۲۰/۷۳۶	۰/۰۰۹	Q15	۰/۶۴۷	۲۱/۹۳۷	۰/۰۰۹
	Q4	۰/۶۹۵	۲۵/۴۶۷	۰/۰۲۱	Q16	۰/۷۶۶	۲۲/۹۴۷	۰/۰۲۶
	Q5	۰/۷۷۸	۲۱/۴۶۷	۰/۰۰۹	Q17	۰/۶۳۳	۱۸/۳۷۶	۰/۰۱۱
	Q6	۰/۶۵۳	۲۲/۶۶۳	۰/۰۱۵	Q18	۰/۶۱۷	۲۶/۶۴۸	۰/۰۲۲
	Q7	۰/۷۴۳	۲۵/۲۸۶	۰/۰۲۱	Q19	۰/۸۴۷	۲۵/۴۳۶	۰/۰۲۲
	Q8	۰/۷۲۶	۲۰/۴۴۳	۰/۰۱۷	Q20	۰/۷۰۵	۲۲/۴۸۹	۰/۰۲۶
	Q9	۰/۸۱۴	۶۲/۷۳۷	۰/۰۱۱	Q21	۰/۷۴۷	۲۴/۸۲۷	۰/۰۱۶
	Q10	۰/۶۳۰	۲۰/۶۳۸	۰/۰۰۶	Q22	۰/۶۴۳	۲۲/۶۶۳	۰/۰۱۵
Q11	۰/۶۹۲	۲۲/۱۵۲	۰/۰۲۶	Q23	۰/۷۸۳	۲۵/۲۸۶	۰/۰۲۶	
Q12	۰/۷۳۷	۲۲/۹۱۷	۰/۰۱۶	Q24	۰/۸۲۴	۲۲/۷۶۴	۰/۰۲۵	
	Q25	۰/۸۲۶	۲۲/۵۳۶	۰/۰۰۶	Q75	۰/۸۳۴	۲۴/۸۷۲	۰/۰۲۲
	Q26	۰/۸۳۹	۲۶/۹۳۸	۰/۰۱۱	Q76	۰/۶۵۶	۱۸/۸۷۷	۰/۰۲۲
	Q27	۰/۶۲۹	۲۰/۸۳۷	۰/۰۱۹	Q77	۰/۸۷۱	۲۶/۷۶۶	۰/۰۱۹
	Q28	۰/۸۳۶	۲۶/۸۳۷	۰/۰۲۷	Q78	۰/۶۹۴	۰/۸۷۳	۰/۰۲۲
	Q29	۰/۸۴۷	۲۲/۸۴۷	۰/۰۱۹	Q79	۰/۸۷۵	۲۶/۹۴۰	۰/۰۱۸
	Q30	۰/۶۱۷	۲۵/۴۳۶	۰/۰۲۲	Q80	۰/۷۰۲	۲۵/۸۶۲	۰/۰۲۶
	Q31	۰/۷۶۶	۲۲/۹۴۷	۰/۰۲۶	Q81	۰/۷۰۴	۲۰/۷۵۶	۰/۰۰۹
	Q32	۰/۷۸۴	۳۳/۴۱۶	۰/۰۱۱	Q82	۰/۸۰۶	۲۱/۰۳۷	۰/۰۱۸
	Q33	۰/۷۱۶	۳۰/۸۳۷	۰/۰۱۱	Q83	۰/۷۰۰	۲۳/۱۱۳	۰/۰۱۹

۰/۰۱۵	۲۳/۷۷۷	۰/۷۰۷	Q84	۰/۰۰۸	۲۰/۷۴۶	۰/۶۱۵	Q34	مدیریت دانش
۰/۰۱۱	۳۰/۶۳۷	۰/۷۶۵	Q85	۰/۰۱۷	۱۹/۰۳۷	۰/۷۴۶	Q35	
۰/۰۰۹	۲۰/۶۴۶	۰/۷۱۳	Q86	۰/۰۲۰	۲۳/۱۱۳	۰/۵۳۹	Q36	
۰/۰۱۸	۱۹/۲۴۳	۰/۷۴۹	Q87	۰/۰۱۳	۱۷/۷۴۶	۰/۵۴۹	Q37	
۰/۰۲۱	۲۲/۱۱۳	۰/۷۳۹	Q88	۰/۰۱۹	۲۲/۸۴۷	۰/۶۰۷	Q38	
۰/۰۰۵	۲۰/۱۳۳	۰/۷۲۱	Q89	۰/۰۰۴	۲۰/۱۱۳	۰/۷۱۱	Q39	
۰/۰۱۲	۲۰/۸۶۹	۰/۸۱۱	Q90	۰/۰۱۱	۲۰/۸۶۳	۰/۷۲۷	Q40	
۰/۰۲۸	۲۲/۴۸۹	۰/۷۵۵	Q91	۰/۰۲۶	۲۲/۴۸۹	۰/۷۶۳	Q41	
۰/۰۲۶	۲۵/۸۶۴	۰/۶۲۸	Q92	۰/۰۰۹	۱۹/۸۳۰	۰/۶۸۹	Q42	
۰/۰۲۰	۲۲/۸۴۷	۰/۶۰۸	Q93	۰/۰۱۶	۱۷/۱۶۳	۰/۷۴۷	Q43	
۰/۰۰۵	۲۰/۱۲۳	۰/۷۷۳	Q94	۰/۰۲۵	۲۲/۷۶۴	۰/۸۰۵	Q44	
۰/۰۱۲	۲۰/۸۷۳	۰/۷۳۷	Q95	۰/۰۲۲	۲۴/۸۲۷	۰/۸۲۴	Q45	
۰/۰۲۵	۲۲/۴۸۹	۰/۷۶۸	Q96	۰/۰۲۳	۱۸/۸۴۷	۰/۶۴۵	Q46	
۰/۰۲۴	۱۸/۸۴۷	۰/۷۰۳	Q97	۰/۰۱۹	۲۶/۷۶۰	۰/۸۷۳	Q47	
۰/۰۱۸	۲۷/۷۶۰	۰/۸۳۳	Q98	۰/۰۲۱	۲۰/۸۳۷	۰/۵۹۴	Q48	
۰/۰۲۰	۲۱/۸۳۷	۰/۷۵۶	Q99	۰/۰۱۸	۲۶/۹۴۷	۰/۷۷۵	Q49	
۰/۰۱۹	۲۶/۹۴۷	۰/۷۹۳	Q100	۰/۰۲۷	۲۵/۸۶۴	۰/۶۲۸	Q50	
۰/۰۱۳	۲۱/۵۷۶	۰/۸۶۲	Q101	۰/۰۱۱	۲۲/۵۳۶	۰/۸۵۲	Q51	
۰/۰۲۳	۲۰/۹۳۸	۰/۸۱۱	Q102	۰/۰۲۱	۲۰/۹۳۸	۰/۷۹۲	Q52	
۰/۰۱۹	۲۲/۵۴۷	۰/۷۶۵	Q103	۰/۰۱۶	۱۹/۸۳۲	۰/۷۴۹	Q53	
۰/۰۲۵	۲۸/۹۴۶	۰/۸۱۹	Q104	۰/۰۲۵	۲۸/۹۴۶	۰/۸۲۶	Q54	
۰/۰۲۶	۲۳/۸۳۷	۰/۷۴۶	Q105	۰/۰۲۶	۲۳/۸۳۷	۰/۶۳۶	Q55	
۰/۰۲۰	۲۷/۸۴۰	۰/۷۷۱	Q106	۰/۰۲	۲۷/۸۴۰	۰/۷۵۰	Q56	
۰/۰۲۰	۲۰/۹۳۸	۰/۷۳۶	Q107	۰/۰۱۶	۲۴/۸۲۷	۰/۷۴۷	Q57	
۰/۰۱۷	۲۲/۸۳۲	۰/۷۷۵	Q108	۰/۰۱۹	۲۲/۸۴۷	۰/۶۰۷	Q58	
۰/۰۲۶	۲۸/۹۴۶	۰/۸۱۹	Q109	۰/۰۰۴	۲۰/۱۱۳	۰/۷۱۱	Q59	

رابطه ابعاد ساختار سازمانی با اجرای مدیریت دانش بر مبنای الگوی بوکوویتز و ویلیامز

۰/۰۲۴	۲۳/۸۳۷	۰/۷۰۶	Q110	۰/۰۱۱	۲۰/۸۶۳	۰/۷۲۷	Q60
۰/۰۲۲	۲۳/۸۴۰	۰/۷۰۴	Q111	۰/۰۲۶	۲۲/۴۸۹	۰/۷۶۳	Q61
۰/۰۲۰	۲۱/۰۰۷	۰/۸۶۶	Q112	۰/۰۰۹	۲۰/۸۳۰	۰/۷۸۹	Q62
۰/۰۱۹	۲۶/۹۴۶	۰/۷۴۹	Q113	۰/۰۲۷	۲۵/۸۶۴	۰/۶۲۸	Q63
۰/۰۲۱	۲۴/۸۷۲	۰/۸۲۶	Q114	۰/۰۲۵	۲۲/۷۶۴	۰/۸۰۵	Q64
۰/۰۲۳	۱۷/۸۷۴	۰/۷۱۳	Q115	۰/۰۲۲	۲۴/۸۲۷	۰/۸۲۴	Q65
۰/۰۲۰	۲۶/۴۶۵	۰/۸۷۳	Q116	۰/۰۰۸	۲۰/۷۴۶	۰/۷۱۵	Q66
۰/۰۲۲	۲۰/۸۷۳	۰/۷۷۵	Q117	۰/۰۱۷	۱۹/۰۳۷	۰/۷۴۶	Q67
۰/۰۱۴	۲۶/۷۴۹	۰/۷۵۰	Q118	۰/۰۲۰	۲۳/۱۱۳	۰/۷۳۹	Q68
۰/۰۰۵	۲۰/۴۱۲	۰/۷۷۵	Q119	۰/۰۱۳	۱۹/۷۴۶	۰/۷۴۹	Q69
۰/۰۱۶	۲۰/۸۶۹	۰/۸۲۴	Q120	۰/۰۱۹	۲۲/۸۴۷	۰/۶۰۷	Q70
۰/۰۲۴	۲۱/۹۸۴	۰/۶۹۴	Q121	۰/۰۲۴	۲۲/۱۲۳	۰/۷۳۱	Q71
۰/۰۱۹	۱۸/۹۸۴	۰/۷۱۱	Q122	۰/۰۰۸	۲۰/۴۵۶	۰/۷۲۷	Q72
۰/۰۲۳	۲۶/۹۶۴	۰/۷۸۹	Q123	۰/۰۳۱	۲۱/۸۹۴	۰/۶۷۳	Q73
				۰/۰۰۹	۱۹/۷۸۰	۰/۶۷۹	Q74

محقق بررسی می کند که آیا روایی واگرایی الگو مورد تأیید است یا خیر. جدول ۷ روایی واگرایی الگو را نشان می دهد. همان طور که مشخص است در تمامی حالتها مقدار مجذور مربعات AVIF در تمامی حالتها جدول وضعیت مطلوبی را نشان می دهد؛ لذا روایی واگرایی الگو تأیید می شود. یکی از روشهای تعیین روایی واگرایی سازهها استفاده از روش ماتریس فورنل و لارکر<sup>۱</sup> است؛ اما در این بخش ارزیابی روایی واگرا با استفاده از جدیدترین معیارهای ارزیابی با رویکرد واریانس محور انجام شد. این معیار، نسبت ویژگی متفاوت - ویژگی یکسان<sup>۲</sup> است. براساس ماتریس روشها و ویژگیها (هنسلر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵) مبنی بر نقطه برش مطلوب کمتر از ۰/۹

1. Fornell & Larcker
2. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)
3. Henseler & et al.

برای هر ویژگی در بخش ارزیابی روایی واگرایی متغیرهای تحقیق مناسب برآورد شد. با توجه به جدول ۷ مشخص می‌شود که متغیرهای با واگرایی قابل قبولی است.

جدول ۷. ماتریس سنجش روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج شده) به روش فرنل و

لاکر و روایی واگرا

سازه	روایی همگرا	ساختار سازمانی	مدیریت دانش	رسمیت	پیچیدگی	نمره	ارزیابی	استفاده بهینه	ایجاد و تثبیت	بدهی آوردن	تسهیم و مبادله	یادگیری
ساختار سازمانی	۰/۴۶۹	۰/۵۳۳										
مدیریت دانش	۰/۴۱۵	۰/۲۰۵	۰/۴۹۲									
رسمیت	۰/۴۷۹	۰/۴۹۴	۰/۴۲۲	۰/۶۴۲								
پیچیدگی	۰/۴۸۲	۰/۴۹۲	۰/۱۷۴	۰/۵۴۹	۰/۶۶۲							
تمرکز	۰/۴۱۷	۰/۳۷۶	۰/۳۷۳	۰/۲۵۴	۰/۴۲۵	۰/۵۹۷						
ارزیابی	۰/۴۶۹	۰/۱۸۱	۰/۲۷۸	۰/۲۲۶	۰/۲۱۰	۰/۵۰۸	۰/۶۸۴					
استفاده بهینه	۰/۴۳۰	۰/۵۰۰	۰/۴۸۹	۰/۵۶۹	۰/۵۱۲	۰/۵۷۳	۰/۴۵۹	۰/۶۵۵				
ایجاد و تثبیت	۰/۴۹۳	۰/۴۱۶	۰/۲۹۱	۰/۱۴۵	۰/۱۹۲	۰/۳۰۵	۰/۵۸۵	۰/۴۰۸	۰/۷۰۲			
بدهی آوردن دانش	۰/۴۶۶	۰/۲۶۱	۰/۱۹۵	۰/۵۰۶	۰/۵۵۸	۰/۳۹۲	۰/۱۶۹	۰/۵۳۱	۰/۳۳۶	۰/۶۸۲		
تسهیم و مبادله	۰/۵۸۹	۰/۵۱۷	۰/۴۴۲	۰/۵۹۴	۰/۵۰۰	۰/۳۳۶	۰/۳۸۵	۰/۶۸۷	۰/۴۳۴	۰/۵۵۳	۰/۶۲۱	
یادگیری	۰/۴۷۰	۰/۴۳۰	۰/۲۱۵	۰/۲۳۹	۰/۲۸۶	۰/۱۵۴	۰/۱۸۴	۰/۲۶۳	۰/۳۹۹	۰/۱۸۲	۰/۵۲۴	۰/۷۷۹

### روایی همگرا و پایایی پرسشنامه‌ها

برای تعیین پایایی، روشهای مختلفی وجود دارد؛ با این حال، پایایی ترکیبی در مدل‌سازی معادلات ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ است؛ به دلیل اینکه در محاسبه ضریب آلفای کرونباخ در مورد هر مؤلفه تمامی شاخصها با اهمیت مساوی در محاسبات وارد می‌شود در حالی که برای محاسبه پایایی ترکیبی شاخصهایی با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارد. این موضوع موجب می‌شود که مقادیر پایایی ترکیبی مؤلفه‌ها معیار واقعی‌تر و دقیقتری نسبت به آلفای کرونباخ آنها باشد (مؤمنی، ۱۳۹۳). در نتیجه برای سنجش بهتر و دقیقتر پایایی پرسشنامه آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شد. کرونباخ (۱۹۵۱) مقدار آلفای بیش از ۰/۷ را نشانگر پایایی قابل قبول اعلام کرده است. از نظر نونالی (۱۹۷۲) اگر مقدار CR برای هر مؤلفه، بیش از ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای الگوهای اندازه‌گیری است. فورنل و لارکر<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) نیز مقادیر بیش از ۰/۵ را برای روایی همگرا (AVE) قابل قبول در نظر گرفتند (داوری، ۱۳۹۳). ضریب پایایی کل متغیرهای پنهان پرسشنامه در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸. بررسی ضرایب همگرایی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضریب تعیین

ابعاد	آلفای کرونباخ	متوسط واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)
ارزیابی	۰/۹۶۹	۰/۷۴۶	۰/۹۷۲
استفاده بهینه	۰/۹۷۳	۰/۸۰۷	۰/۹۷۷
ایجاد و تثبیت	۰/۹۶۳	۰/۶۷۵	۰/۹۶
به دست آوردن دانش	۰/۹۷۵	۰/۷۶۸	۰/۹۷
به کار بردن دانش	۰/۹۷	۰/۷۴۵	۰/۹۷
تسهیم و مبادله	۰/۹۷۳	۰/۷۷۲	۰/۹۷
تمرکز	۰/۹۵۳	۰/۷۲۷	۰/۹۶
رسمیت	۰/۹۵	۰/۷۷	۰/۹۶
ساختار سازمانی	۰/۹۶	۰/۵۸۱	۰/۹۷
مدیریت دانش	۰/۹۹	۰/۶۲۹	۰/۹۹

1. Reliability
2. Fornell & Larcker

پایایی ترکیبی (CR)	متوسط واریانس استخراج شده (AVE)	آلفای کرونباخ	ابعاد
۰/۹۲	۰/۷۰۵	۰/۸۹	پیچیدگی
۰/۹۷	۰/۷۴۳	۰/۹۷	یادگیری
۰/۹۷	۰/۷۴۶	۰/۹۶	ارزیابی

طبق یافته‌های جدول ۸ ضریب پایایی پرسشنامه محاسبه شد که نشان از دقت زیاد ابزار اندازه‌گیری این مطالعه دارد این امر در نمودارها نیز بسادگی قابل تشخیص است. پس از سنجش روایی و پایایی الگوی اندازه‌گیری، الگوی ساختاری از طریق روابط متغیرهای مکنون مورد ارزیابی قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

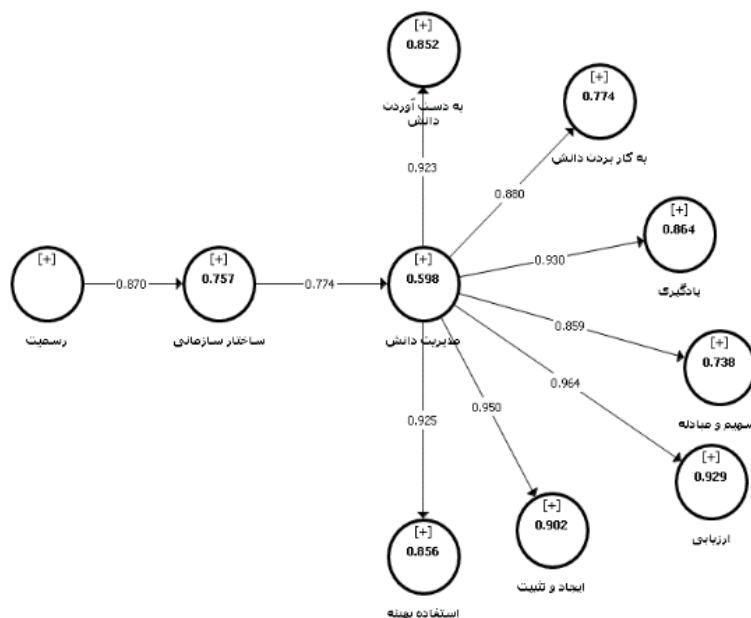
در پژوهش نتایج آمار جمعیت‌شناختی به شرح ذیل است:

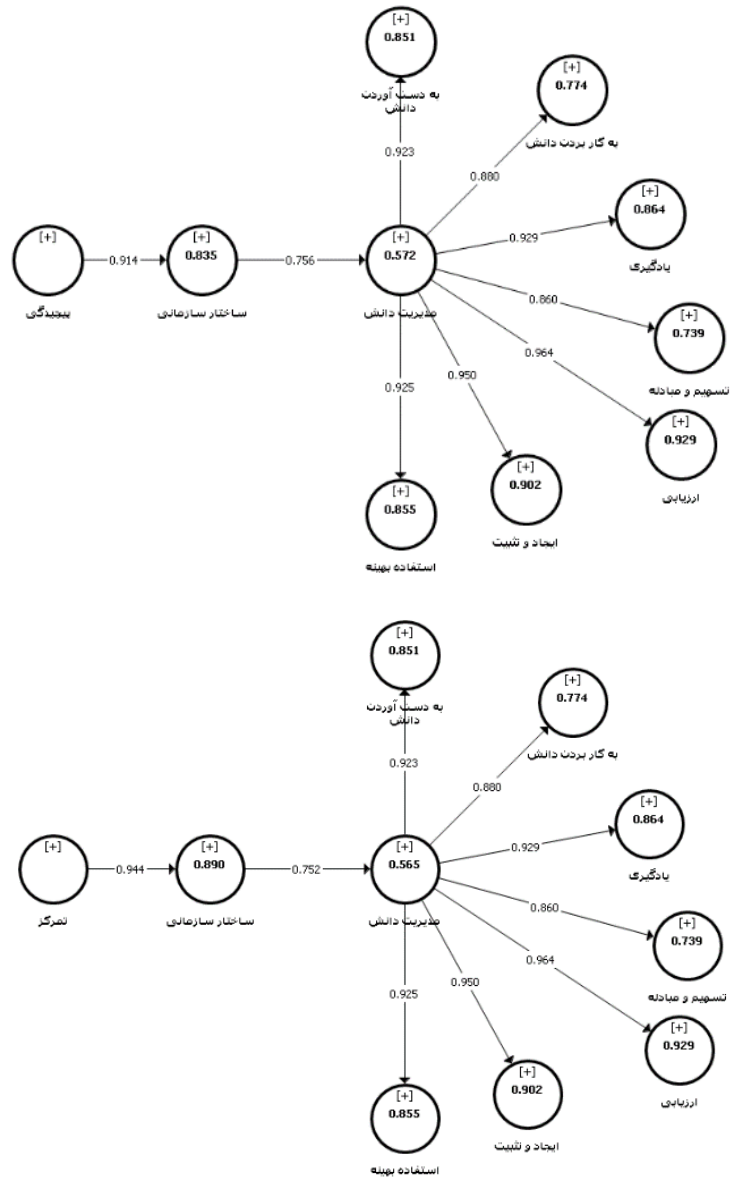
۸۳/۱ درصد از آزمودنیهای پژوهش، مرد و ۱۶/۹ درصد دیگر زن بوده‌اند. افراد با تحصیلات کاردانی ۱۲/۹ درصد، افراد با تحصیلات کارشناسی ۵۴/۹ درصد و هم‌چنین افراد کارشناسی ارشد و بالاتر ۳۲/۲ درصد گزارش شده است. آزمودنی با سن کمتر از ۲۰ سال گزارش نشده است و ۲۵/۲ درصد از آزمودنی‌ها کمتر از ۳۰ سال داشته و هم‌چنین ۲۹/۴ درصد از آزمودنیها بین ۳۰ تا ۳۹ سال و ۲۴ درصد از افراد بین ۴۰ تا ۴۹ سال، ۱۳/۷ درصد از افراد بین ۵۰ تا ۵۹ و بیش از ۶۰ سال نیز ۷/۷ بوده‌اند. ۲۵/۴ درصد از آزمودنیها زیر ۱۰ سال، ۴۰/۸ درصد بین ۱۰ تا ۱۹ سال، ۲۶/۳ درصد بین ۲۰ تا ۲۹ سال و ۷/۵ درصد از آنها بیش از ۳۰ سال سابقه کار داشته‌اند. با توجه به اطلاعات، بیشترین افراد جامعه آماری پژوهش با تحصیلات کارشناسی و سن ۳۰ تا ۳۹ و سابقه کار ۱۰ تا ۱۹ سال هستند و از این میان بیشترین افراد از لحاظ جنسیت مرد هستند.



### مدل سازی معادلات ساختاری

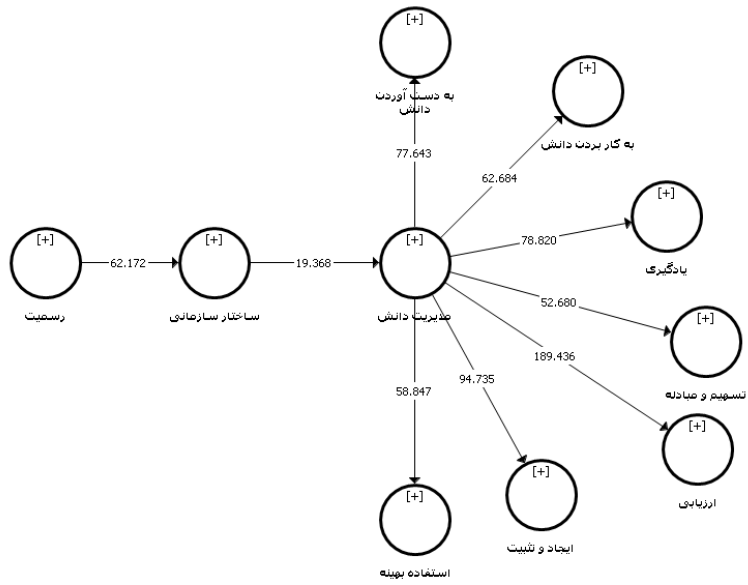
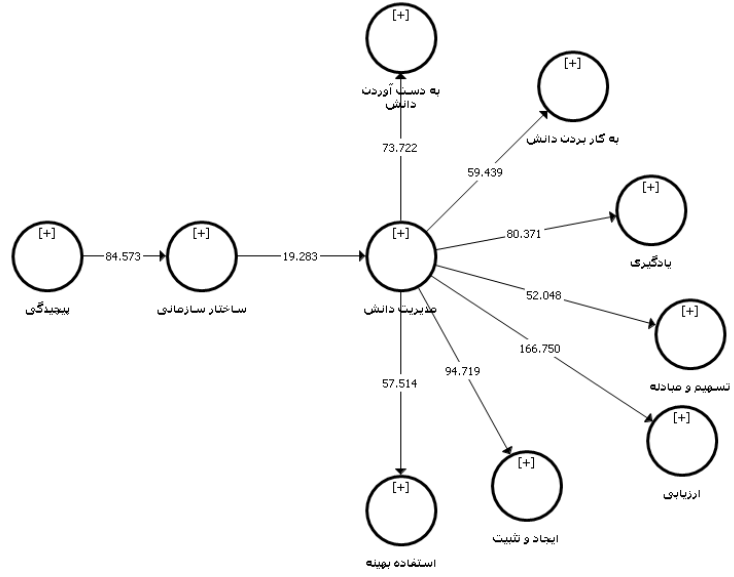
پس از بررسی الگوهای اندازه گیری و سنجش روایی آنها به کمک تحلیل عاملی تأییدی، می توان روابط میان متغیرهای تحقیق را براساس الگوی ساختاری بررسی کرد؛ از این رو به منظور بررسی صحت و سقم فرضیات تحقیق از روابط علی مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است؛ پس ابتدا الگوی ساختاری به صورت کامل و در نظر گرفتن متغیرها مورد بررسی قرار گرفت؛ لذا شکل ۴، ۵ و ۶، الگوی پژوهش در حالت برآورد استاندارد را همراه با برآورد ضرایب مسیر مشخص می کند و در ادامه نیز الگوی پژوهشی با روش Bootstrapping در حالت معنی داری به منظور آزمون مسیرها در شکل ۷، ۸ و ۹ مشاهده می شود.

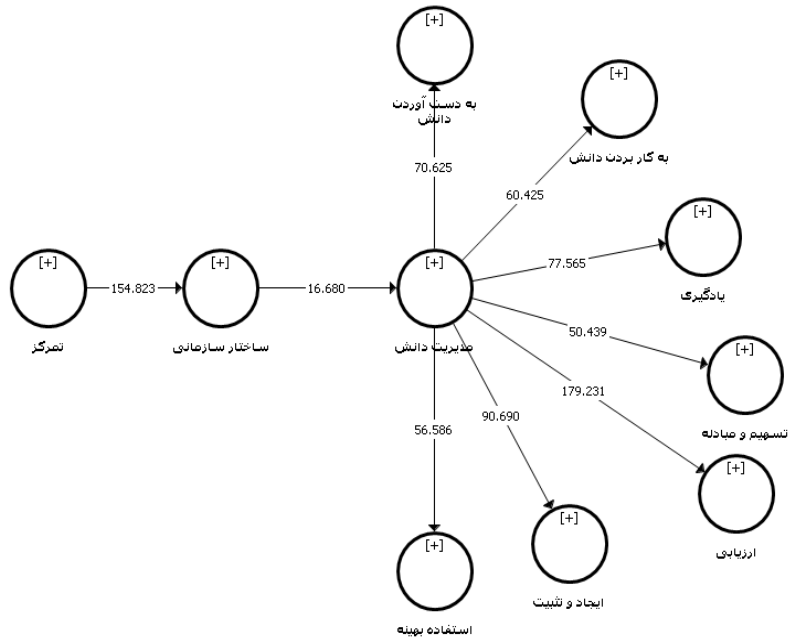




شکل ۴، ۵، ۶. الگوی پژوهش در حالت تخمین استاندارد

رابطه ابعاد ساختار سازمانی با اجرای مدیریت دانش بر مبنای الگوی بوکوویتز و ویلیامز





شکل ۷، ۸، ۹. الگوی پژوهش در حالت معناداری

شکل‌های ۷، ۸ و ۹ نتایج آزمون فرضیات تحقیق را به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری

نشان می‌دهد.

### بررسی برازش الگوی ساختاری

جدول ۹. برازش الگوی ساختار سازمانی و مدیریت دانش

شاخصهای مورد بررسی	مقدار استاندارد	مقدار الگو	نتیجه‌گیری
متوسط VIF (AVIF)	کمتر از ۳/۳ در حالت مطلوب	۲/۵۶۷	برآزش الگو مناسب است.
شاخص برازش الگوی تنه‌هاوس (GOF)	مقدار مناسب از ۰/۲۵ بیشتر است.	۰/۳۶۷	برآزش الگو مناسب است.
نسبت تناقضی سیمپسون (SPR)	حالت مطلوب ۱	۰/۸۰۶	برآزش الگو مناسب است.

نسبت مجذور مربعات توزیع (RSCR)	حالت مطلوب ۱	۰/۹۱۳	برازش الگو مناسب است.
میزان سازی آماری در الگو (SSR)	بیش از ۰/۷	۱	برازش الگو مناسب است.
میزان مشخص شده از ضرایب مسیرهای علی خطی دوگانه (NLBCDR)	بیش از ۰/۷	۰/۸۷۵	برازش الگو مناسب است.

با این معیارها پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری الگوی پژوهش، برازش بخش کلی انجام می شود. (وتزلز و همکاران، ۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان اندازه های ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کردند (داوری، ۱۳۹۳). حاصل شدن اندازه های زیاد برای این معیارها برازش قوی مدل های ساختاری است.

### آزمون فرضیات تحقیق

به منظور آزمون فرضیات پژوهش و تحلیل معناداری روابط الگو از ضرایب مسیر و معناداری (t-value) استفاده شد که نتایج آن در جدول ۱۰ نشان داده شده است.

در ادامه فرضیات پژوهش با ضرایب مسیر و آماره t مورد آزمون قرار گرفت. اگر مقدار آماره t برای مسیری بیشتر از قدر مطلق ۱/۹۶ باشد، می توان نتیجه گرفت که این مسیر معنادار است و فرضیه مورد نظر در سطح معنای ۰/۰۵ مورد تأیید قرار می گیرد. جدول ۱۰ نتایج آزمون آماره t را نشان می دهد.

جدول ۱۰. نتایج آزمون فرضیه های پژوهش

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر (β)	متغیر		فرضیه
			وابسته	مستقل	
تأیید	۱۵۴/۸	۰/۹۴	ساختار سازمانی	تمرکز	۱
	۶۲/۱۷	۰/۸۹	ساختار سازمانی	رسمیت	
	۸۴/۵	۰/۹۱۴	ساختار سازمانی	پیچیدگی	
	۸۱/۸۴	۰/۹۲	به دست آوردن دانش	ساختار سازمانی	

تأیید	۱۵۴/۸	۰/۹۴	ساختار سازمانی	تمرکز	۲
	۶۲/۱۷	۰/۸۹	ساختار سازمانی	رسمیت	
	۸۴/۵	۰/۹۱۴	ساختار سازمانی	پیچیدگی	
	۶۹/۲۵	۰/۸۸	به کار بردن دانش	ساختار سازمانی	
تأیید	۱۵۴/۸	۰/۹۴	ساختار سازمانی	تمرکز	۳
	۶۲/۱۷	۰/۸۹	ساختار سازمانی	رسمیت	
	۸۴/۵	۰/۹۱۴	ساختار سازمانی	پیچیدگی	
	۸۸/۳	۰/۹۳	یادگیری	ساختار سازمانی	
تأیید	۱۵۴/۸	۰/۹۴	ساختار سازمانی	تمرکز	۴
	۶۲/۱۷	۰/۸۹	ساختار سازمانی	رسمیت	
	۸۴/۵	۰/۹۱۴	ساختار سازمانی	پیچیدگی	
	۵۵/۷۲	۰/۸۵	تسهیم و مبادله دانش	ساختار سازمانی	
تأیید	۱۵۴/۸	۰/۹۴	ساختار سازمانی	تمرکز	۵
	۶۲/۱۷	۰/۸۹	ساختار سازمانی	رسمیت	
	۸۴/۵	۰/۹۱۴	ساختار سازمانی	پیچیدگی	
	۱۹۹/۸	۰/۹۶	ارزیابی دانش	ساختار سازمانی	
تأیید	۱۵۴/۸	۰/۹۴	ساختار سازمانی	تمرکز	۶
	۶۲/۱۷	۰/۸۹	ساختار سازمانی	رسمیت	
	۸۴/۵	۰/۹۱۴	ساختار سازمانی	پیچیدگی	
	۱۰۱/۴	۰/۹۵	ایجاد و تثبیت دانش	ساختار سازمانی	
تأیید	۱۵۴/۸	۰/۹۴	ساختار سازمانی	تمرکز	۷
	۶۲/۱۷	۰/۸۹	ساختار سازمانی	رسمیت	
	۸۴/۵	۰/۹۱	ساختار سازمانی	پیچیدگی	
	۶۳/۸	۰/۹۲	استفاده بهینه از دانش	ساختار سازمانی	

### نتیجه گیری و پیشنهادها

فرضیه اول: بین ابعاد ساختار سازمانی با به دست آوردن دانش رابطه معناداری هست.  
 نتایج جدول ۱۰ نشان داد که ضریب معناداری میان ابعاد ساختار سازمانی (پیچیدگی، تمرکز، مالکیت) و به دست آوردن دانش بر اساس آماره  $t$  مسیرهای مورد آزمون وجود دارد که حاکی از معنی دار بودن رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ است که باعث تأیید این فرضیه شد.

آنچه یافته‌ها نشان می‌دهد این است که ابعاد ساختار سازمانی، که از لحاظ تفکیکی که در سازمان به وجود آورده و میزان مشاغل استاندارد، و تدوین شده و همچنین میزان تمرکز قدرت در سلسله‌مراتب اداری با ایجاد توسعه و بهبود سازمان و کمک به نیروهای سازمان در مستندسازیهای سوابق سازمان از طریق بهبود ارتباطات و تعاملاتی است که در ساختار سازمانی فراهم شده، کل سازمان را در به دست آوردن دانش یاری رسانده است. این پژوهش با نتایج یافته‌های پژوهشهای فرج‌پور و همکاران (۱۳۹۴)، صالحی و همکاران (۲۰۱۲)، رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۰) و واهبا (۲۰۱۵) هم‌خوانی دارد که نشان دادند بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین ابعاد ساختار سازمانی با به کار بردن دانش رابطه معناداری وجود دارد. نتایج جدول ۱۰ نشان داد که ضریب معناداری میان ابعاد ساختار سازمانی و به کار بردن دانش بر اساس آماره  $t$  بیشتر است که این موضوع بر اساس تحلیل مسیر حاکی از معنی‌دار بودن رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ است که باعث تأیید این فرضیه شد. در تبیین یافته می‌توان بیان کرد ابعاد ساختار سازمانی با امکان خلق دانش بیشتر، بستر مناسبی ایجاد کرده است؛ بنابراین هر چه دانش در نتیجه تجربه مناسب اندیشه‌ها و تعاملات اثربخش در اذهان کارکنان شکل گیرد و در میان آنان انتقال یابد در کاربرد دانش مؤثرتر است. این پژوهش با نتایج یافته‌های پژوهش بزرگ‌نژاد و قاسمی (۱۳۹۵) مطابقت و همخوانی دارد که نشان داد ساختار سازمانی بر به کار بردن دانش اثر معناداری دارد.

فرضیه سوم: بین ابعاد ساختار سازمانی با یادگیری دانش رابطه معناداری هست. نتایج جدول ۱۰ نشان داد که ضریب معناداری میان متغیر ابعاد ساختار سازمانی و یادگیری دانش بر اساس آماره  $t$  بیشتر است که حاکی از معنی‌دار بودن رابطه مسیرها در سطح اطمینان ۹۵٪ است که باعث تأیید این فرضیه شد.

وجود ساختارها و فناوریهای مناسب در سازمان با توجه به ساختار سازمانی تعیین شده مناسب، که شامل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز است، می‌تواند در یادگیری دانش اذهان کمک

کند؛ زیرا تمایل به یادگیری افراد از یکدیگر ویژگی ذاتی انسانهاست. افراد علاقه دارند که با یادگیری دانش، هم سطح دانش آنها بالا برود و هم منزلت اجتماعی بیشتری کسب کنند و هدف نهایی این فرایند را توسعه و بهبود دهند که همان یادگیری دانش جدید است. این پژوهش با نتایج یافته پژوهش عالی مجیدآباد (۲۰۱۲) همخوانی دارد که چگونگی تأثیر ساختار سازمانی را بر یادگیری دانش نشان داد.

فرضیه چهارم: بین ابعاد ساختار سازمانی با تسهیم و مبادله دانش رابطه معناداری هست. نتایج جدول ۱۰ نشان داد که ضریب معناداری میان متغیر ابعاد ساختار سازمانی و تسهیم و مبادله دانش بر اساس آماره  $t$  بیشتر است که حاکی از معنی دار بودن مسیرهای الگوی ساختاری در سطح اطمینان ۹۵٪ است که باعث تأیید این فرضیه شد. ابعاد تشکیل دهنده ساختار سازمانی با گسترش و توسعه مبادلات درون سازمانی بویژه ساختارهای پیچیده و رسمی شبکه‌هایی از تعاملات هدفمند میان فرایند همکاری و مبادله دانش از طریق فناوریهای موجود ایجاد می‌کند که این موضوع به افزایش مشارکت و همکاری و مبادله دانش ختم می‌شود.

این پژوهش با نتایج یافته‌های پژوهش زاهد بابلان و همکاران (۱۳۹۵) هم‌خوانی دارد که چگونگی تأثیر ساختار سازمانی بر تسهیم و مبادله دانش را نشان داد.

فرضیه پنجم: بین ابعاد ساختار سازمانی با ارزیابی دانش رابطه معناداری وجود دارد. نتایج جدول ۱۰ نشان داد که ضریب معناداری میان متغیر ابعاد ساختار سازمانی و ارزیابی دانش بر اساس آماره  $t$  بیشتر است که حاکی از معنی دار بودن رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ است که باعث تأیید این فرضیه شد.

وجود ساختار سازمانی قدرتمند و زیرساختهای مناسب اعم از میزان تفکیکی در سازمان و رسمیت و میزان پراکندگی اختیارات در ساختارهای سازمانی که شامل فرایندهای سازمانی نیز هست، موجبات ایجاد شاخصهای اندازه‌گیری فرایند و در نتیجه ارزیابی کمی دانش می‌شود. این پژوهش با نتایج یافته‌های پژوهشهای آراسته و همکاران (۱۳۹۵)، الوامله و کلود (۲۰۱۳)



همخوانی دارد که نشان دادند ساختار سازمانی بر کاربرد مدیریت دانش اثر قوی دارد. فرضیه ششم: بین ابعاد ساختار سازمانی با ایجاد و تثبیت دانش رابطه معناداری هست. نتایج جدول ۱۰ نشان داد که ضریب معناداری میان متغیر ابعاد ساختار سازمانی و ایجاد و تثبیت دانش بر اساس آماره  $t$  بیشتر است که حاکی از معنی دار بودن رابطه در سطح اطمینان ۹۵٪ است که باعث تأیید این فرضیه شد.

وجود ساختار سازمانی منعطف بر پایه تأثیراتی که میزان رسمیت، تمرکز و پیچیدگیهای سازمان ایجاد، و تثبیت مدیریت دانش کمک می کند، بخشی از دانش به وسیله سازمان و بخش دیگر آن به وسیله افراد درون سازمان درونی، و باعث می شود راهبرد همگی در جهت توسعه و ایجاد ثبات در دانش سازمانی شکل بگیرد.

این پژوهش با نتایج یافته‌های پژوهشی صالحی و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد که چگونگی تأثیر ساختار سازمانی بر تثبیت دانش را نشان داد.

فرضیه هفتم: بین ابعاد ساختار سازمانی با استفاده بهینه دانش رابطه معناداری هست. نتایج جدول ۱۰ نشان داد که ضریب معناداری میان متغیر ابعاد ساختار سازمانی و استفاده بهینه دانش بر اساس آماره  $t$  بیشتر است که حاکی از معنی دار بودن مسیرهای مرتبط در سطح اطمینان ۹۵٪ است که باعث تأیید این فرضیه شد.

می توان مختصراً بیان کرد که ساختار سازمانی از طریق تمرکز قدرت، رسمیت و شغل‌های تعریف شده و استاندارد بر نگرشها و رفتار کارکنان اثر قابل توجهی می گذارد و با ایجاد ساختار طراحی دوباره در فرایندهای سازمانی و تغییر در ساختارهای سازمانی و فعالیتهای کاری و فراهم آوردن فضایی سرشار از اعتماد متقابل و ارتباطات اثربخش میان فرایندها در نهایت به بهینه‌سازی استفاده از دانش کمک می کند.

این پژوهش با نتایج یافته‌های پژوهش لی و همکاران (۲۰۱۶) مطابقت دارد که نشان دادند مدیریت دانش بر مزیت رقابتی سازمانها اثر مثبت و رابطه مثبت و معنی دار دارد.

## پیشنهادهای کاربردی پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش و نتایج فرضیات پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

(۱) طبق یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی شماره یک مبنی بر وجود رابطه

معنادار بین ابعاد ساختار سازمانی و به دست آوردن دانش پیشنهاد می‌شود:

- توسعه زیرساختهای فناوری از قبیل ارتباطات شبکه‌ای، مدیریت اسناد، موتورهای

جستجو و بازیابی اطلاعات برای زمانی که نیاز به تصمیم‌گیریهای سریع و حل مسائل داریم به

گونه‌ای که مانع ارتباطات چهره به چهره و تعاملات میان کارکنان نشود.

(۲) طبق یافته‌های تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی شماره یک مبنی بر وجود رابطه معنادار بین ابعاد

ساختار سازمانی و به کار بردن دانش پیشنهاد می‌شود:

- مدیریت دانش بیشتر از فناوری نرم‌افزاری است؛ به عبارتی شامل تغییرات زیربنایی در

روش درک دانش توسعه یافته است. اجرای موفق مدیریت دانش نیازمند ایجاد فرهنگ مناسب در

جهت ترکیب اطلاعات و خلق نوآوری در سازمان است.

(۳) طبق یافته‌های تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی شماره یک مبنی بر وجود رابطه معنادار بین ابعاد

ساختار سازمانی و یادگیری دانش پیشنهاد می‌شود:

- فراهم آوردن امکان تعامل بیشتر از طریق ایجاد اتاقهای گفتگو و کاستن از دفترهای

کار مجازی، که باعث نزدیکی بیشتر افراد در سازمان، و اعتماد بیشتر، و تجربه به شکل آسان و

بهتری منتقل می‌شود.

(۴) طبق یافته‌های تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی شماره یک مبنی بر وجود رابطه معنادار بین ابعاد

ساختار سازمانی و تسهیم و مبادله دانش پیشنهاد می‌شود:

- توسعه روابط غیررسمی برای افزایش رضایتمندی و افزایش انگیزه برای انتقال و مبادله

دانش در سازمان صورت پذیرد.

- تسهیم مؤثر دانش به کمک مواردی همچون گذاشتن ابزار مناسب در اختیار کارکنان برای

تسهیم دانش و آموزش استفاده از آن ابزار، اعتمادسازی، قدردانی از افرادی که دانش خود را به

اشتراک می‌گذارند و یا دادن پاداشهای مادی به آنها و ایجاد تعهد در سازمان امکانپذیر می‌گردد.  
- افزایش شفافیت با جلوگیری از محرمانه نگهداشتن مدارک و اطلاعات سازمان به منظور افزایش امکان تسهیم آنان است.

۵) طبق یافته‌های تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی شماره یک مبنی بر وجود رابطه معنادار بین ابعاد ساختار سازمانی و ارزیابی دانش پیشنهاد می‌شود:

- انتخاب شخص برای سمتهای سازمانی همواره براساس شایستگی و توان افراد باشد و با استفاده از دستگاه‌های ارزیابی عملکرد نسبت به بررسی فعالیتهای اشخاص اقدام شود تا افراد همواره برای پذیرش از سوی همکاران تلاش کنند.

- اگر موقعیتی به وجود آید که افراد هر واحد، مانع جریان داده در شرکت گردند، مدیران این قدرت را دارند که این افراد را جایگزین، و نیروهایی را مستقر کنند که اطمینان حاصل شود افراد ماهری در جای مناسب خود قرار گرفته‌اند که دارای انگیزه برای تسهیم اطلاعات هستند. تغییر به اشتراک‌گذارندگان دانش، روح تازه‌ای در واحد مدیریت دانش خواهد دمید و اندیشه‌های جدیدی را به گروه خواهد آورد.

۶) طبق یافته‌های تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی شماره یک مبنی بر وجود رابطه معنادار بین ابعاد ساختار سازمانی و ایجاد و تثبیت دانش پیشنهاد می‌شود:

- ایجاد و تقویت روابط عاطفی و دوستانه در سازمان به دلیل نقش هم‌افزایی عواطف سازمانی مثبت برای مشارکتهای خلاق و تولید خرد سازمانی

۷) طبق یافته‌های تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی شماره یک مبنی بر وجود رابطه معنادار بین ابعاد ساختار سازمانی و استفاده بهینه از دانش پیشنهاد می‌گردد:

- تدوین روشهای جدید دانش محوری سازمانی و رهایی از سلسله‌مراتب، توجه به عملکرد و اصلاح و به وجود آوردن زیرساخت اطلاعاتی جدید و مناسب

- سامانه مدیریت دانش، شرکت را در اختیار شرکتهای نوپا و تازه‌وارد قرار می‌دهد و علاوه بر کسب درآمد از تجربه‌هایی استفاده می‌شود که توسط آنها به دست می‌آید.

## منابع

- آزادبخت، یوسف؛ زاهدبابلان، عادل؛ معینی کیا، مهدی؛ خالق خواه، علی (۱۳۹۵). بررسی ارتباط ساختار سازمانی با خلاقیت شغلی کارکنان آموزش و پرورش اردبیل، اولین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران. قم: دبیرخانه دائمی کنفرانس، استانبول: مؤسسه مدیران ایده‌پرداز پایتخت ویرا.
- اسفندیاری، محمدجواد؛ آدابی، حمیدرضا (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در شهرداری تهران. فصلنامه مطالعات مدیریت شهری. ش ۲۵: ۳۸-۱۲.
- افزاره، عباس (۱۳۸۶). مدیریت دانش: مفاهیم، الگوها، اندازه‌گیری و اجرایی. ج دوم، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر. ج دوم. انتظامی. دوره ۶. ش ۲: ص ۳۲-۱.
- بابائیان، علی؛ رضایی، انسیه (۱۳۹۳). تحلیل ارتباط ساختار سازمانی ناجا با چابکی سازمان در ارائه خدمات انتظامی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم انتظامی). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی. ویژه‌نامه: ۲۸-۷.
- برجرون، برایان (۱۳۸۶). مدیریت دانش. ترجمه غلامرضا ملک‌زاده. تهران: پژوهشکده علوم و صنایع غذایی خراسان رضوی.
- برگردون، برایان (۱۳۸۶). مدیریت دانش. ترجمه محمد قهرمانی. مؤسسه تحقیقات و آموزشی مدیریت. بزرگ‌نژاد، عبدالرضا؛ قاسمی، مهران (۱۳۹۵). بررسی تأثیر تکنولوژی، فرهنگ و ساختار سازمانی بر فرایند مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی. واحد بین‌المللی کیش. پنجمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت.
- تقی‌زاده، محمد؛ شاکری، مجتبی (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین زیرساخت‌های سازمانی و اثربخشی مدیریت دانش (مطالعه موردی: شهرداری مشهد). نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. تهران.
- جلیلی، فریبا؛ روحانی، سیدعلی‌اکبر (۱۳۹۵). بررسی و مقایسه امکان‌سنجی اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی شهر کرمانشاه و اصفهان براساس الگوی بکوویتز و ویلیامز. سومین کنفرانس بین‌المللی علوم و مهندسی.
- داونپورت، ن؛ پروساک ل (۱۳۷۹). مدیریت دانش. ترجمه حسین رحمان سرشت. تهران: نشر سایکو.
- رجایی‌پور؛ سعید، سیادت، علی، دانش‌گرمبارکه، ریحانه (۱۳۹۳). بررسی رابطه ابعاد ساختار سازمانی و میزان کاربست مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.

- رحمان‌سرشت؛ حسین، رادمرد؛ قادر، گلوانی، محمد (۱۳۹۰). رابطه ساختار سازمانی و مدیریت دانش (مطالعه‌ای در معاونت تولید قطعات پرسی شرکت ایران خودرو). *مدیریت فرهنگ سازمانی*. دوره ۹. ش ۲۳: ۳۱-۴۹.
- رضائیان؛ علی (۱۳۸۸). *اصول مدیریت*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
- زاهدبابلان؛ عادل، معینی‌کیا؛ مهدی (۱۳۹۵). *بررسی رابطه ساده و چندگانه ابعاد مدیریت دانش با رفتار نوآورانه کارکنان*، اولین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران. قم: دبیرخانه دائمی کنفرانس.
- سازمان تأمین اجتماعی استان کردستان، کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم. شیراز: پژوهش شرکت ایده بازار صنعت سبز.
- شوقی؛ بهزاد، آقاجانی؛ طهمورث (۱۳۹۲). بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر فرهنگ سازمانی. *مجله مطالعات در مدیریت*. س چهارم. ش ۲: ۶۹-۷۹.
- صمدی میارکلائی؛ حسین، آقاجانی، حسنعلی (۱۳۹۳). الگوی معادلات ساختاری ارتباط میان ساختار سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان. *فصلنامه جامعه‌شناسی*. ش ۱.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۹). *مدیریت عمومی*. تهران: نشر روان.
- فرج‌پور؛ قاسم، قره‌داغی، حسین (۱۳۹۴). *مطالعه اجمالی ارتباط ساختار سازمانی با مدیریت دانش*. اولین همایش بین‌المللی حسابداری، حسابرسی مدیریت و اقتصاد. اصفهان: دبیرخانه همایش.
- کریمی‌موتقی؛ حسین، حسینیان؛ مرضیه، آهنگیان؛ محمدرضا (۱۳۹۳). *بررسی وضعیت مدیریت دانش در علوم پزشکی*. *مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی*. دوره ۷. ش ۱۶.
- کنفرانس کارافرینی و نوآوری‌های باز. تهران: همایشگران مهر اشراق.
- محمدی‌استانی؛ مرتضی، شعبانی؛ احمد، رجایی‌پور؛ سعید (۱۳۹۲). امکان‌سنجی و اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی شهر اصفهان بر پایه الگوی بکوویتر و ویلیامز. *پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*. دوره ۱. ش ۱: ص ۲۳-۴۱.
- مرادی؛ محمدحسن، خادم؛ سید مهدی (۱۳۹۲). ساختار سازمانی و سبک‌های رهبری با رویکرد پلیس جامعه-محور. *نظم و امنیت*. فصلنامه نظم و امنیت اجتماعی، دوره ۶، شماره ۲: ۳۲-۱.
- مقیمی؛ سیدمحمد، رمضان؛ مجید (۱۳۹۳). *مدیریت دانش و فناوری اطلاعات*. ج نهم. تهران: انتشارات راه‌دان.
- منوریان؛ عباس، خیراندیش؛ مهدی، عسگری؛ ناصر (۱۳۹۰). *توسعه ابعاد ساختاری سازمان در تناسب با رویکرد مدیریت دانش*. *مدیریت فناوری اطلاعات*. دوره ۳. ش ۷: ص ۱۵۰-۱۲۰. موردی شرکت همکاران سیستم.
- مجله مدیریت توسعه و تحول. ش ۴: ۷-۱۹.

- نصیر ولیکبانی؛ فخرالسادات، شایگانی؛ سمیرا (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توسعه سازمانی. مجله مدیریت توسعه و تحول. دوره ۲۶. ش ۵۱: ص ۴۵-۵۱.
- هادی زاده مقدم؛ اکرم، رامین مهر؛ حمید، حیدری؛ حامد (۱۳۸۹). ارائه الگوی توفیق مدیریت دانش، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، دوره ۱. ش ۴: ص ۸۳-۹۰.
- واعظی؛ رضا، مسلمی؛ طیبه (۱۳۸۸). شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر اجرای مطلوب سیستم مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت همکاران سیستم). فصلنامه مدیریت توسعه و تحول. دوره ۲: ۱۹-۷.
- Alawamleh S., Abdalraheem Kloud M. 2013. Impact of Organizational Structure on Knowledge Management in the Jordanian Insurance Companies: From the Perspective of the Supervisory Leadership, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4, No. 11, Pp. 326-425.
- Alex T., Lai-Ying L., Keng-Boon O . 2016. Can competitive advantage be achieved through Knowledge management? A case study on SMEs, *Expert Systems with Applications*, Vol. 65, No. 15, Pp.136-151.
- Battaglia D., Landoni P., Rizzitelli F. 2017. Organizational structures for external growth of University Technology Transfer Offices: An explorative analysis, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 40, No.4, Pp 1014–1019.
- Chidambaranathan K., Swarooprani B. S. 2015. Knowledge Management as a Predictor of Organizational Effectiveness: The Role of Demographic and Employment Factors, *the Journal Of Academic Librarianship*, Pp 41-92.
- Dalmarco G., Maehler A., Trevisan M. 2017. The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies, Vol. 29, No. 8, Pp 368–489.
- Gardanab J., Mattab N. 2017. Enhancing knowledge management into systems engineering Through new models in SysML, Vol. 60, No.4, Pp 169–174.
- Hamdy M., Mahrous Z .2016. Investigating Knowledge Management Enablers Affecting Knowledge Management Success in Middle East and North Africa, *Review of Contemporary Business Research*, Vol. 5, No. 1, Pp 115–125.
- Kegan B., Kurt M .2016. An Empirical Study of the Relationship between Knowledge Management Practices and Strategy Formulation Capabilities, *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 23, No. 15, Pp.739-745.
- Liao C. 2010. System perspective of knowledge management, organizational learning, and Organizational innovation, *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, No.2, Pp 1096–1103.
- Lopes M., Scavarda A., Hofmeister L .2017. An analysis of the interplay between organizational Sustainability, knowledge management, and open innovation, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 142, No. 5, Pp 476–488.
- Mahmoudsalehi M., Moradkhannejad R., Khalil S .2012. "How knowledge management is Affected by organizational structure, *The Learning Organization*, Vol. 19, No. 6, Pp.518-528.
- Murad A., Imran A., Khalid A. 2017. The effect of organizational structure on absorptive capacity In single and dual learning modes, *Journal of Innovation & Knowledge*.

- Nor'ashikin A., Alexei T., Dick W., Inga H . 2017. Knowledge management systems success in Healthcare: Leadership matters, *International Journal of Medical Informatics*, Vol. 97, No. 19, Pp. 331-340.
- Poghosyan L., Allison A., Grant R. 2017. Organizational structures and outcomes of newly hired & experienced practitioners in New York State, *Nursing Outlook*, Vol. 2, No.4, Pp 76-159.
- Rodgers W., Mubako G., Hall L .2017. Knowledge management: The effect of knowledge transfer On professional skepticism in audit engagement planning, *Computers in Human Behavior*, Vol. 70, No. 15, Pp.564-574.
- Shibayama T .2017. Organizational structures of urban public transport - a diagrammatic Comparison with UML, *Transportation Research Procedia*, Vol. 25, No. 1, Pp 3678-3697.
- Tong Haa Sh., May-Chiun L., Yin-Chai W .2016. Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: A Test on SMEs in Malaysia, *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 224, No. 15, Pp.184-189.
- Tseng Sh .2014. The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship Management on corporate performance, *International Journal of Production Economics*, Vol. 25, No. 15, Pp.39-47.
- Wahba M .2015. The impact of organizational structure on knowledge management processes in Egyptian context, *The Journal of Developing Areas*, Vol. 49, No. 3, Pp 275-292.