



بررسی تاثیر جو مشارکتی بر فرایند مدیریت دانش (مورد مطالعه اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی)

یوسف رضانی^{*1}

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، مجتمع آموزش عالی گناباد، گناباد، ایران.

فاطمه شریعتی کوهبنانی²

کارشناس ارشد، مدیریت دولتی، مؤسسه آموزش عالی عطار، مشهد، ایران.

چکیده

هدف اصلی این مطالعه بررسی تاثیر جو مشارکتی بر فرایند مدیریت دانش (مورد مطالعه اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی) می باشد. روش پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه جمع آوری داده ها به صورت توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی می باشند که تعداد آن ها طبق استعلام از نیروی انسانی حدود 187 نفر می باشد که به صورت تمام شمار تمامی آن ها به عنوان اعضای نمونه پژوهش انتخاب گردیدند. ابزار اندازه گیری این پژوهش پرسشنامه 41 سوالی بود که روایی محتوا بر طبق نظر صاحب نظران و روایی سازه بر اساس تکنیک تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت؛ همچنین جهت سنجش پایایی پرسشنامه ها از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که به ترتیب برای متغیرهای فرایندهای مدیریت دانش و جو مشارکتی برابر (0/92 و 0/84) بدست آمد. همچنین جهت تجزیه و تحلیل داده ها با فرض نرمال بودن داده ها از تکنیک معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart PLS استفاده گردید. نتایج حاصل بیانگر این بود که جو مشارکتی و ابعاد آن (فرهنگ مشارکت در سازمان، حمایت گروه های کاری، نگرش کارکنان و نظارت مداوم) بر فرایندهای مدیریت دانش در اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی تاثیر مثبت و معناداری می گذارد.

واژگان کلیدی: جو سازمانی، جو مشارکتی، مدیریت دانش، فرایندهای مدیریت دانش، اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی.

*1 آدرس پست الکترونیک نویسنده اول (نویسنده مسؤل) (y.ramezani@gonabad.ac.ir)

² آدرس پست الکترونیک نویسنده دوم (Maryam.shariaati@gmail.com)



مقدمه

امروزه با تغییرات سریع و پرشتاب در فناوری و دانش، علاوه بر پیچیدگی سازمان‌ها، مدیریت سازمان‌ها نیز پیچیده‌تر شده است (تمل و ونه‌اوربک^۱، ۲۰۲۰). لذا مدیریت سازمان‌ها با شیوه‌ها و روش‌های سنتی میسر نیست؛ چرا که مدیریت بر انسان‌ها که سرمایه‌های اصلی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند، کار آسانی نیست و رهبران سازمان‌ها، به ویژه، مسئولان منابع انسانی، باید دانش و مهارت لازم را برای این امر مهم کسب کنند و به طور موثر آن‌ها را به کار گیرند (شاهعلی‌زاده، ۱۳۹۹). ضعف مدیران در مدیریت صحیح دانش در سازمان عواقبی همچون عدم اولویت‌بندی و استفاده از انواع دانش، عدم جذب افراد دانشی، عدم پذیرش سیستم اطلاعات مدیریت، مخفی و سیاسی کردن اطلاعات، جدا شدن کارشناسان دانشی و زبده از سازمان، احتکار دانش به جای ازدیاد آن، فراموشی موارد مهم و اساسی، استفاده محدود از دانش‌های موجود، تولید خودکار دانش‌های بی‌اهمیت و بی‌ربط، کم توجهی به مستند بودن و ضبط دانش بر محور استفاده کننده آن، نبود ساختار مناسب برای تسهیم آن سیستم انگیزشی نامناسب برای تسهیم دانش و توسعه آن، در اختیار نداشتن مدیران از دانش‌های حساس و کلیدی برای تصمیمات مهم و استراتژیک سازمان و ضعف در ترجمه هدف‌های سازمان به هدف‌های دانشی می‌توان نام برد (عباسی، ۱۳۹۹). همچنین همانطور که اشاره شد فقدان یک سیستم مدیریت دانش کارا منجر به پنهان‌سازی دانش و احتمالاً از دست رفتن بخش زیادی از سرمایه فکری در سازمان می‌شود (ملیک و همکاران^۲، ۲۰۱۸). چرا که دانش موجود اگر پنهان شود و به اشتراک گذاشته نشود، در زمان و مکانی دیگر نیز قابلیت بازیابی نخواهد داشت. این امر احتمالاً زیان اقتصادی را نیز برای سازمان در پی دارد چرا که سازمان ممکن است به دلیل عدم آگاهی از دارا بودن دانش خاص و یا دسترسی نداشتن به آن مجبور به خریداری همان دانش از خارج از شود. به علاوه در صورت عدم آگاهی در خصوص چگونگی مدیریت دانش موجود در سازمان و عدم ثبت و انتشار آن، فرصت برای افراد سودجو و ناشران خصوصی در خارج از محیط سازمان برای انتشار آن فراهم می‌شود. بنابراین یکی از مسائل اساسی که امروزه سازمان‌های دولتی در کشور با آن مواجه است، چگونگی فراهم آوردن فرهنگ تسهیم و اشتراک دانش و جلوگیری از پنهان‌سازی دانش موجود بین کارکنان و مدیران می‌باشد، که با نگاهی عمیق می‌توان این مسائل را در بحث نظارت بر سیستم ادارات دولتی گنجانده (ارباب‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸).

جوکوویچ و همکاران^۳ (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند که به هر حال، فرهنگ تسهیم دانش در سازمان به نگرش افرادی که این فرهنگ را ایجاد نموده‌اند، وابسته است. در صورتی که کارکنان تمایلی به تقسیم دانش خویش با دیگر اعضای سازمان نداشته باشند، بسیار مشکل خواهد بود که از طریق سیستم پاداش‌دهی یا الزامات قانونی، فرهنگ تسهیم دانش را میان آنان گسترش داد. ایجاد فرهنگ مشارکت در تسهیم و اشتراک دانش در سازمان، نیازمند ایجاد جو

¹ Temel & Vanhaverbeke

² Malik et al.

³ Jokanovic et al.



مثبت سازمانی مبتنی بر مشارکت مدیران و کارکنان در فرایند مدیریت تغییر است. لذا جو سازمانی دارای نقش کلیدی در تغییر نگرش‌های کارکنان و ایجاد موفقیت‌آمیز فرهنگ تسهیم دانش و نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان هستند (جوکوچ و همکاران، 2020).

با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی در نظر گرفته شده است، بر حسب تجربه محقق یکی از مشکلاتی که کارکنان این اداره بالاخص با شیوع ویروس کرونا با آن درگیر شده است بحث چگونگی مدیریت و اشتراک دانش و مشارکت و همکاری کارکنان از طریق دورکاری با یکدیگر است. با شیوع ویروس کرونا، این سازمان در جهت افزایش امنیت و سلامت کارکنان خود، اقدام به دورکاری کارکنان در معرض خطر و همچنین نوبتی کردن کارکنان این سازمان برای حضور در پست‌های شغلی خود کرده است که این امر منجر به مشکلاتی همچون عدم هماهنگی بین کارکنان، تناقض در نقش شغلی کارکنان، ابهامات شغلی فراوان به دلیل سبک‌های کاری متفاوت، عدم آگاهی از دانش و اطلاعات به یک اندازه که این خود باعث کندی در پیشبرد روند کاری گردیده است. همچنین ضعف در سیستم مدیریت دانش در این اداره باعث سردرگمی ارباب رجوع گردیده است به طوری که گاهی اوقات باید ارباب رجوع صبر کنند تا نوبت شغلی فرد مطلع نسبت به پرونده کاری خود شود. بر همین اساس با توجه به مشکلاتی که ذکر شد سوال اصلی که ذهن پژوهشگر را به خود مشغول ساخته است این است که آیا ایجاد جو مشارکتی بر فرایند مدیریت دانش در اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی تاثیر معناداری می‌گذارد؟

توسعه نظری، مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

مدیریت دانش¹

دانش در دنیای کنونی یکی از مهمترین عناصر کسب مزیت رقابتی است و مزیت رقابتی یک سازمان، از دانش منحصر به فرد آن سرچشمه می‌گیرد (دالمارکو و همکاران²، 2017). دانش، ابزاری بسیار مهم برای کاهش پیچیدگی‌های محیطی است و عامل مهمی است که به یک کارآفرین توان می‌دهد که خود را از رقابیش متمایز کند. دانش در حال حاضر به عنوان یک منبع مزیت رقابتی در دنیا مورد توجه قرار دارد. ارزش مدیریت دانش تنها زمانی ایجاد می‌شود که دانش در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته شده و در جای مورد نیاز استفاده شود (لی³، 2018). مدیریت دانش به عنوان ابزاری مهم که دانایی موجود را گردآوری می‌کند و نظم و پویایی می‌بخشد و در کل سازمان اشاعه می‌دهد، اهمیت یافته است (مارفو⁴، 2016). گولد و همکاران⁵ (2017) معتقد است مدیریت دانش و دانایی شامل فعالیت‌ها و فرایندهایی سازمانی

¹ Knowledge Management

² Dalmarco et al.

³ Lee

⁴ Marfo

⁵ Gold



است که ترکیبی از ظرفیت پردازش سازمان در زمینه داده‌ها و اطلاعات را با توانمندی سازمان در زمینه خلاقیت و نوآوری کارکنان، جستجو می‌کند (گولد و همکاران، 2017). در عصر حاضر مدیریت دانش، بخشی ضروری از فعالیت‌های تجاری سازمان‌هاست که با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت آنها درهم تنیده شده و به عنوان ابزاری برای ایجاد مزیت رقابتی مطرح می‌شود. مدیریت دانش و ابعاد مختلف آن برای مدت‌ها، موضوع مورد مناقشه بین محققان علوم مختلف بوده است (شاهعلی‌زاده اصل، 1399). مدیریت دانش فرآیند نظام‌مند کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه اطلاعات است، به گونه‌ای که شناخت افراد را در حوزه مورد علاقه‌شان بهبود می‌بخشد. مدیریت دانش به سازمان کمک می‌کند تا از تجارب خود شناخت و بینش به دست آورده و فعالیت خود را بر کسب، ذخیره‌سازی و به کارگیری دانش متمرکز نمایند تا بتوانند

در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری از این دانش بهره‌مند گردند (جهانگیری و همکاران، 1399).

تعاریف مدیریت دانش

در جدول شماره (1) به برخی از تعاریف مدیریت دانش به اختصار توضیح داده شده است:
جدول 1: خلاصه‌ای از تعاریف مرتبط با مفهوم مدیریت دانش (محقق ساخته)

ردیف	صاحب‌نظران و سال	تعریف
1	اوده و آیوو ¹ (2020)	مدیریت دانش به معنی ردیابی و ایجاد جریان دانش درون سازمان و کسب اطمینان از اینکه این دانش به طور موثر منافع بلندمدت سازمان را تضمین کند.
2	آدینات و عبدالفتاح ² (2019)	مدیریت دانش به معنی توانایی سازمان در توسعه ایده‌های جدید و حفظ نگهداری آن جهت کاربرد برای ایجاد راه‌حل‌های مفید و کاربردی در سازمان است.
3	سوسا و روکا ³ (2019)	مدیریت دانش به معنی ایجاد شرایط مناسب که در آن افراد بتوانند به راحتی دانش خود را ایجاد و به اشتراک بگذارند و سازمان آن دانش را حمایت و نگهداری کند.
4	بال‌افکن و همکاران (2018)	مدیریت دانش به مفهوم مدیریت رسمی دانش برای تسهیل خلق، دستیابی و استفاده مجدد دانش بوده که عموماً با استفاده از فناوری‌های پیشرفته می‌باشد
5	گولد و همکاران ⁴ (2017)	معتقد است مدیریت دانش و دانایی شامل فعالیت‌ها و فرایندهایی سازمانی است که ترکیبی از ظرفیت پردازش سازمان در زمینه داده‌ها و اطلاعات را با توانمندی سازمان در زمینه خلاقیت و نوآوری کارکنان، جستجو می‌کند.
7	نپاوندی و همکاران (2011)	مدیریت دانش عبارت‌است از یک استراتژی باهدف در اختیار گذاشتن دانش صحیح به فرد مناسب در زمان مناسب

¹ Ode & Ayavoo

² Adeinat & Abdulfatah

³ Sousa & Rocha

⁴ Gold



مدیریت دانش را به‌عنوان تأکیدی بر انجام کارهای درست به‌جای انجام درست کارها تعریف کرده و آن را چارچوبی در نظر گرفته‌اند که در آن کلیه فرآیندهای سازمان بر پایه مدیریت دانش می‌باشد.	میلر و لانگدون ¹ (2004)	8
---	------------------------------------	---

طبقه‌بندی انواع دانش

برای درک بهتر طبقه‌بندی مفهوم مدیریت دانش ابتدا به تعریف واژه‌های داده²، اطلاعات³ و دانش⁴ می‌پردازیم: لیبویتز⁵ (2005) مفاهیم داده -اطلاعات- دانش و فرآیندهای سازمانی را در یک مدل نمایش داده که بر اساس آن داده به اطلاعات کاربردی تبدیل شده و اطلاعات به دانش منجر می‌شود و پس‌از آن دانش برای بهبود فرآیندهای فردی و سازمانی استفاده می‌گردد (رسولی و همکاران، 1396). بر اساس تعریف بارنی⁶ (1999) داده‌ها همان اعداد خام، اشکال بدون زمینه و تفسیر، نمودارها و سمبل‌هایی از واقعیت‌های عینی هستند که به‌تنهایی معنی‌دار نمی‌باشند. اطلاعات از معنا دادن به

داده‌ها ایجاد می‌شوند. دانش همان اطلاعاتی است که به‌طور مرتبط معنی‌دار بوده و قابل اجرا می‌باشد (عامل ریاضت‌کش و همکاران، 1395). بر طبق نظر اکثر پژوهشگران، چهار نوع دانش وجود دارد:

- دانش نیروی انسانی: دانش که در مغز اعضای سازمان وجود دارد.
- دانش مکانیزه: دانشی که حامل وظایف ویژه یکپارچه در سخت افزار ماشین است.
- دانش مستند: که به شکل بایگانی، کتاب، سند، دفتر کل، دستورات و نمودارها و ... ذخیره می‌شود.
- دانش خودکار (اتوماتیک): که به طور الکترونیکی ذخیره شده و به وسیله برنامه‌های رایانه‌ای که وظایف خاص را پشتیبانی می‌کند قابل دسترسی است (بال افکن و همکاران، 1397).

¹ Miler & langdon

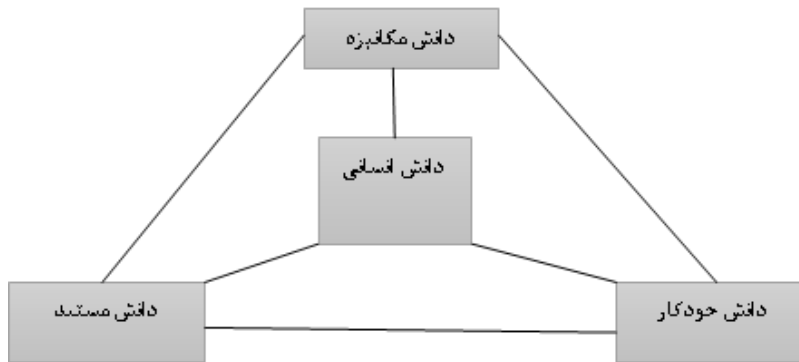
² Data

³ Information

⁴ Knowledge

⁵ Liebowitz

⁶ Barney



شکل 1. انواع دانش (روحی و همکاران، 1394)

یکی از معروف‌ترین طبقه‌بندی‌ها از دانش توسط نوناکا¹ (2001) انجام گرفته است که دانش را به دو نوع ضمنی و صریح تصور می‌کنند. دانش ضمنی معمولاً در قلمرو دانش شخصی، شناختی و تجربی قرار می‌گیرد. در حالی که دانش صریح بیشتر به دانشی اطلاق می‌گردد که جنبه عینی‌تر، عقلانی‌تر و فنی‌تر دارد (داده‌ها، خط مشی‌ها، روش‌ها، نرم افزارها، اسناد و ...). دانش صریح به طور معمول هم به خوبی قابل ثبت و هم قابل دسترسی است. پولانی² (1996) در تمایزگذاری میان دو نوع دانش می‌گوید که بیان کردن دانش ضمنی با واژه‌ها دشوار است. فن‌آوری اطلاعات به طور سنتی روی استفاده از دانش صریح متمرکز شده است. با این حال سازمان‌ها اکنون دریافته‌اند که برای انجام موثر کارهایشان نیازمند یکپارچه کردن هر دو نوع دانش هستند. از این رو در حال ایجاد روش‌های حاضر به منظور تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح هستند که می‌تواند تدوین شود و بنابراین دیگران می‌توانند آن را ثبت و ذخیره نمایند و اینست هدف مدیریت دانش، تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار موثر آن، این مفهوم قدرتمند به ایجاد روش‌ها، ابزارها و کاربردهای مدیریت دانش کمک کرده است. مک‌لوپ³ دانش را به شرح زیر طبقه‌بندی می‌کند:

- **دانش عملی:** این دانش که در کار، تصمیمات و اقدامات افراد مؤثر است، دانش حرفه‌ای، تجاری، کاری، یا سیاسی نیز نامیده می‌شود.
- **دانش فکری:** دانش فکری، کنجکاوی فکری افراد را برطرف می‌سازد و با درک مسائل موجود و ارزش‌های فرهنگی به دست می‌آید.
- **دانش سرگرمی و گفتگوی معمولی:** این نوع دانش، نقطه مقابل دانش فکری است و کنجکاوی‌های غیرمطلوب انسانی، مانند تفریحات، شایعات محلی و غیره را برآورده می‌سازد.
- **دانش معنوی:** به دانش مذهبی انسان در مورد خدا و شیوه‌های سعادت و رستگاری مربوط است.

¹ Nonaka

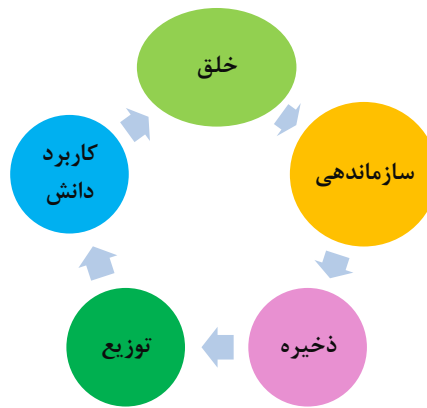
² Polanyi

³ McLoop



- دانش ناخواسته: خارج از تمایلات فرد است و معمولاً به شکل تصادفی و بدون هدف به دست می‌آید (پروانه و همکاران، 1393).
 - تقسیم‌بندی‌های دیگری نیز در این راستا صورت گرفته است. از جمله، تقسیم‌بندی رابکراس و لوید¹ برد است که پنج نوع دانش را در سازمان‌ها شناسایی کرده‌اند:
 - ❖ نوع اول دانش ضمنی و آشکاری که از طریق تجارب روزمره در هر شغلی بدست می‌آید و در بیشتر مواقع از طریق تعاملات اجتماعی با دیگر کارکنان اشاعه می‌یابد.
 - ❖ نوع دوم دانش سازمانی، دانش ضمنی و آشکاری است که در گروه‌های کار اشاعه می‌یابد.
 - ❖ نوع سوم، این که سازمان‌ها می‌توانند از دانش آشکاری که برای دسترس‌پذیری نظام‌یافته و مستندشده، برای خلق مخازن دانش بهره ببرند. این مخازن اغلب انبارهای داده یا مراکز داده نامیده می‌شوند.
 - ❖ نوع چهارم، فرایندهای سازمان هستند که فی نفسه، مقدار زیادی دانش را در خود جای داده‌اند.
 - ❖ نوع پنجم، دانش جای گرفته در تولیدات و خدمات مورد نظر است (قشقای، 1396).
- فرآیند مدیریت دانش**
- مدیریت دانش از یک فرآیند چند مرحله‌ای پیروی می‌کند؛ یعنی این که دانش آفرینی سازمان دارای مراحل است که شناسایی هر یک از آنها در درک مدیریت دانش مفید می‌باشد (عسگریان، 1394). این مراحل به شرح شکل شماره 2 بوده و به چرخه حیات مدیریت دانش معروف است:

¹ Rabkeras & Loid



شکل 2. فرایند مدیریت دانش (قشقایی، 1396)

موضوعی که وجود دارد این است که در هر یک از مراحل چرخه حیات مدیریت دانش، عواملی وجود دارد که اجرای هر یک از مراحل را ممکن می‌سازد. برای مثال در سازماندهی و ذخیره دانش، تکنولوژی اطلاعات نقش اصلی را بازی می‌کند یا در بحث تسهیم دانش، منابع انسانی نقش مهمی ایفا می‌نماید و با خلق اعتماد میان افراد، تسهیم دانش صورت می‌گیرد. به طور کلی مدیریت دانش دارای هشت عامل اساسی است که چرخه آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد:

- **تشخیص دانش:** داشتن تصویر روشنی از محیط درونی و بیرونی سازمان و تحلیل آنها منجر به تشخیص دانش می‌شود. شفافیت درونی و برونی دانش با ارائه تصویری از مهارت‌ها، اطلاعات، منابع، دروندادها و عوامل مرتبط با یک سازمان بدست می‌آید.
- **خلق دانش:** بدست آوردن دانش‌ها و مهارت‌هایی که در حال حاضر در اختیار نیست و از طریق ارتباط با مشتریان و حرفه‌گران بیرون از سازمان کسب می‌شود.
- **بسط دانش:** ساختن تخصص‌ها، مهارت‌ها، تولیدات، ایده‌ها، خلاقیت‌ها و فرایندهای بهتر، جدیدتر و کارآمدتر، بسط دانش نامیده می‌شود. به عنوان مثال، بخش تحقیق و توسعه سازمان‌ها یا بخش‌های اتاق فکر در دانشگاه‌ها به بسط دانش می‌پردازند.
- **تسهیم دانش:** انتقال دانش به محل‌های مناسب و افراد معین مهم است. این کار از طریق شناسایی دانش خاص که به تخصص‌ها، تقسیم کارها و مسئولیت‌های افراد مربوط است انجام می‌گیرد. تسهیم دانش باید به گونه‌ای باشد که با کار فرد سنخیت داشته باشد.
- **بهره‌گیری از دانش:** بکارگیری دانش در فعالیتهای امروزه سازمان و استفاده اثربخش و کارآمد از دانش موجود برای حل مشکلات سازمان، بهره‌گیری از دانش است.



- **حفظ و نگهداری دانش:** باید از همه اطلاعات، دانش‌ها، تجارب و تخصص‌های با ارزش سازمان که جزء ذخایر سازمان هستند، استفاده شود. سپس باید فرایندهای گزینش، ذخیره‌سازی و به‌روز کردن دانش‌ها با مدیریت خاصی سازماندهی و در پایگاه داده و حافظه سازمان نگهداری شود.

- **اهداف دانش:** اهداف، تعیین کننده جهت‌گیری مدیریت دانش است. اهداف دانش می‌گویند که چه مهارت‌هایی و به چه میزان باید توسعه یابند. اهداف دانش ممکن است از اهداف تجویزی و راهبردی تشکیل شده باشند و هر دو به اهداف عملیاتی تبدیل گردند.

- **ارزیابی دانش:** دانش‌های تجویزی، راهبردی و عملیاتی باید با روش‌های مناسب مورد ارزیابی قرار گیرند. در هر حال میزان موفقیت فرایند یادگیری، از شناسایی تا نگهداری دانش باید اندازه‌گیری شود (قشقای، 1396).

زیرساخت‌های مدیریت دانش

زیرساخت‌های مدیریت دانش برای تقویت فرایندهای مدیریت دانش در داخل سازمان در نظر گرفته می‌شود (آبولوش و همکاران، 2018). زیرساخت‌های مدیریت دانش به عنوان مکانیسم‌هایی برای توسعه دانش در سازمان تعریف می‌شود که روند ایجاد و تولید دانش را تحریک می‌کند (عباسی و همکاران، 1399). ایجاد زیرساخت مدیریت دانش، ساز و کاری است که به واسطه آن، سازمان‌ها اداره می‌شوند و دانش مدیران و کارکنان در بخش‌های مختلف به شکل اثربخشی تسهیم می‌گردد. زیرساخت دانش موجب به حداکثررسانی کارایی فرایندهای لازم دانش، استفاده کارآمدتر از نرم افزارها و سخت افزارهای فناوری، ایجاد و اشتراک دانش با هدف ورود دانش به فرایندهای کاری سازمان است (مشتاق، 1400). زیر ساخت دانش، ساز و کاری است که سازمان از طریق آن دانش را مدیریت کرده و افراد در بخش‌های مختلف، دانش خود را از طریق این زیر ساخت تسهیم می‌کنند، بطوریکه اعضا بتوانند از آن دانش به طور کاملاً اثر بخش استفاده کنند. این زیر ساخت باعث می‌شود فرآیندهای ضروری دانش با حداکثر کارایی صورت گرفته، از فناوری‌ها اعم از سخت افزار و نرم افزار کارآمدتر استفاده شده و خلق، تسهیم و بکارگیری دانش انجام پذیرد. هدف اصلی این زیر ساخت، چیزی جز جریان دادن دانش در رگ‌های فرآیندهای کاری سازمان نیست (جامی و همکاران، 1398).

بر اساس زیرساخت‌های مدیریت دانش، تبدیل دانش که به عنوان خمیر مایه مدیریت دانش محسوب می‌شود، از حالت نهان به عیان و فردی به جمعی و بالعکس تبدیل شده است. هر گونه مطالعه در مورد مدیریت دانش سازمان‌ها بایستی این تبدیل را به عنوان یک اصل قرار دهد، زیرا تنها در صورتی خلق دانش جدید امکان‌پذیر است که تبدیل و انتقال دانش موجود انجام شود. عوامل زیرساختی (منابع انسانی، فرایندهای سازمانی و فناوری‌های مناسب اطلاعات و ارتباطات به عنوان



پوشش دهنده و زمینه ساز رشد هسته مذکور مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، مؤلفه های راهبرد سازمانی، فرهنگ سازمانی و تأمین مالی به عنوان لایه سوم زیرساختی در نظر گرفته شده است که در تعامل مداوم با یکدیگر بر سایر عوامل زیرساختی نیز احاطه دارد (زندیان و زادولی، 1398). در زیر انواع زیرساخت‌های مدیریت دانش اشاره شده است:

- **زیر ساخت فرهنگی:** فرهنگ یکی از عوامل مکرر مورد اشاره در تسهیم دانش است. فرهنگ به عنوان قلب دانشگاه دانش محور موفق محسوب می‌شود. در این راستا یکی از مهم‌ترین قدم‌ها این است که فرهنگ و نگرش مجموعه و تک تک اعضای دانشگاه نسبت به اشتراک و تسهیم دانش تغییر یابد و این فرهنگ (تسهیم دانش) نهادینه و درک شود. این کار مستلزم تصحیح درک نادرست کارکنان از مدیریت دانش و آشناسازی آنان با مزایای تسهیم دانش در سازمان است. در مدیریت دانش، تأکید بیش از حد بر عملکرد فردی، منجر

به کاهش تمایل کارکنان به تسهیم دانش با دیگران می‌شود. در این حالت، فعالیت‌های مبتنی بر تسهیم دانش متوقف می‌گردد. زیرا افراد به دلیل ترس از دست دادن قدرت و جایگاه‌ای که بواسطه‌ی دانش خود بدست آورده‌اند در تسهیم دانش خود با دیگران بی‌میلی نشان می‌دهند و احتمالاً از اینکه دانش خود را در اختیار دیگران قرار دادند ولی پاداش به آنها تعلق نگرفته احساس ناخشنودی می‌کنند (جامی و همکاران، 1398).

- **زیرساخت فنی و حرفه‌ای (فناوری اطلاعات):** فناوری های نوین می‌توانند یکپارچگی دانش پراکنده را آسان کنند و به انجام بیشترین اعمال در کوتاهترین زمان بیانجامند. بسیاری از سازمان‌هایی که به دنبال افزایش تسهیم دانش هستند، پایگاه‌های دانش یا مراکز ذخیره سازی دانش را ایجاد می‌کنند؛ جایی که کارکنان تجاربشان را به صورت الکترونیکی تسهیم می‌کنند به گونه‌ای که کارکنان دیگر بتوانند به آن دسترسی داشته باشند. فن آوری اطلاعات به عنوان یک عامل حیاتی توانمندساز از طریق افزایش سرعت و کاهش هزینه های ناشی از زمان و بعد مسافت، تأثیر مستقیم و غیر مستقیم بر تسهیم دانش دارد. فن آوری اطلاعات در مالکیت و مدیریت دانش از طریق خلق، ازدیاد و اداره ی دانش نقش بسزایی داشته، سازمان‌ها می‌توانند با یکپارچه سازی دانش پراکنده، بیشترین فعالیت‌ها را در کوتاه ترین زمان و تسهیل شده به انجام برسانند. و از طریق بسترهای مبتنی بر فن آوری اطلاعات مانند اینترنت، اکسترانت، پورتال و گروه های نرم افزاری علاوه بر ذخیره سازی دانش موجود در ذهن تک تک پرسنل برای استفاده‌ی کارکنان در مواقع ضرورت در تسهیم دانش، آن را مورد بهره‌برداری قرار دهند. بنابراین از ابزارهای مهم پیاده‌سازی مدیریت دانش، استفاده از فن آوری اطلاعات است (قشقای و همکاران، 1398).



- **زیرساخت مدیریتی:** لازمه ی اجرای موفق هر پروژه، پشتیبانی کامل و همه جانبه ی مدیریت از آن است. قابلیت با توانمندی مدیریت دانش به توانایی انتقال و بکارگیری منابع دانش همراه با دیگر منابع و قابلیت های سازمان جهت توانمندسازی و ارتقای فعالیت های مدیریت دانش اشاره می کنند و دارای تأثیر بر مزیت رقابتی و اثربخشی سازمانی است. مدیریت دانش نیازمند رهبری اثربخش است. به عبارت دیگر لازمه ی تحقق مدیریت دانش در سازمانها، پیشرو بودن رهبران آن است. تا بتوانند با نفوذ در پیکره ی سازمان بر همه فرایندها، کارکردها و فرهنگ و ارزش ها تأثیر گذاشته و اعضاء را در همه سطوح و بخش ها با خود همراه سازند و با تخصیص منابع مالی مناسب و استفاده از درآمدهای بالقوه ی تولید شده از مدیریت دانش، در جهت رشد دانش سازمانی تلاش کنند و با تبیین اهداف مدیریت دانش برای کارکنان و نزدیک کردن آنان به یکدیگر، تدوین استراتژی های کلان دانشگاه بر مبنای دانش، تسهیل کردن راه های انتقال، فراهم ساختن دسترسی به هوش سازمانی در تمام ابعاد دانشگاه و ایجاد جو اعتماد و اطمینان، عملکرد مطلوبی در تحقق مدیریت دانش داشته باشند. هدف مدیریت دانش، خلق، گردآوری، و تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی است. پیاده سازی مؤثر مدیریت دانش، مستلزم حمایت همه جانبه ی مدیران سازمان ها و اعمال تغییراتی در فرهنگ و ارزش های سازمان، ساختار سازمانی، سیستم پاداش دهی،... و حرکت تدریجی (نه ناگهانی) به سمت اهداف آن می باشد. مدیریت موفق دانش، بسیاری از عناصر سازمانی را به هم پیوند می دهد که شامل فن آوری، فعالیت های منابع انسانی، ساختار سازمانی و فرهنگ

است تا اطمینان ایجاد شود که دانش مناسب به افراد در سازمان رسیده است و در نهایت، فعالیت های آغازین مدیریت دانش را تسهیل کند (بال افکن و همکاران، 1397).

جو مشارکتی¹

"جو" و "مشارکت" از جمله مقوله هایی هستند که طی چند دهه اخیر توجه صاحب نظران و علاقه مندان به رفتار فردی، گروهی و سازمانی را به خود جلب کرده اند (حاملی و همکاران، ۱۳۹۹). جو یعنی ادراک رسمی و غیر رسمی از سیاست ها، اعمال و رویه های سازمانی که می تواند بر متغیرهای دیگر سازمانی اثر بگذارد. جو سازمانی را می توان با ادراک کارکنان و توصیف آنان از ویژگی های درونی سازمان سنجید. مجموعه ای از ویژگی های قابل توصیف یک سازمان می دانند که در طول یک مقطع زمانی، نسبتاً پایدار می ماند (جو کوپچ و همکاران، ۲۰۲۰). این ویژگی ها ضمن آن که بر رفتارهای کارکنان در درون سازمان اثر می گذارد، می تواند یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز کند. جو سازمانی کیفیتی نسبی و پایدار از محیط داخل سازمان است که کارکنان آن را تجربه می کنند و بر رفتارشان اثر می گذارد (صالحی کرد آبادی و

¹ Collaborative Organizational Climate



همکاران، ۱۳۹۵). جو مشارکتی یکی از مهمترین مسائل مربوط به محیط سازمانی است که ارتباط مستقیم با رفتار کارکنان دارد (بربرو گلو^۱، ۲۰۱۸). جو مشارکتی تظاهر فعلی ارزش‌های فرهنگی، سازماندهی بیشتر و ریشه دارتر و انتزاعی‌تر است و می‌تواند در ارتباط با روابط بین فردی و معانی (مفاهیم) باشد که نتایج فراوانی را بیان می‌کنند. به این ترتیب، جو مشارکتی به ویژگی‌های اجتماعی اشاره می‌کند که قابل مشاهده و درک است و باعث می‌شود اعضای سازمان احساس انگیزه برای تعامل و خدمت در این محیط را داشته باشند (کیرلیو و همکاران^۲، ۲۰۱۸). جو مشارکتی فضایی است که در آن افرادی که مشکل مشابهی را درک می‌کنند و می‌توانند به طور سازنده تفاوت‌ها را کشف کرده و راه‌حلهایی فراتر از دیدگاه محدود خود جستجو کنند. جو مشارکتی به عنوان یکی از جنبه‌های فضای کلی سازمان به عناصر مشترک فرهنگ سازمانی اشاره دارد که اعضای سازمان را برای به اشتراک گذاشتن دانش خود الهام می‌بخشد. نویسندگان تأیید می‌کنند که جو مشارکتی بسیار به حمایت سرپرست و همکاری اعضای تیم برای به اشتراک گذاری دانش وابسته است (جو کوچ و همکاران، ۲۰۲۰).

تعاریف جو مشارکتی

در جدول شماره (2) به برخی از تعاریف صاحب‌نظران در خصوص مفهوم جو مشارکتی اشاره شده است:

جدول 2. خلاصه‌ای از تعاریف مرتبط با مفهوم جو مشارکتی (محقق ساخته)

ردیف	صاحب‌نظران و سال	تعریف
1	جو کوچ و همکاران (2020)	جو مشارکتی شامل در مشترکی از هنجارها، باورها و باورهای سازمانی در راستای کمک به یکدیگر است.
2	جلدانی و همکاران (2020)	جو مشارکتی در سازمان به معنای ایجاد یک رویکرد «یک به یک» برای تسهیل یادگیری فردی و تغییر رفتار فردی است.
3	آلدین و اوتاما ^۳ (2019)	جو مشارکتی در سازمان در واقع ایجاد فضایی است که بین مربیان و افرادی که مربی آن‌ان در گیر است، کمک می‌کند.
4	وو ^۴ (2017)	جو مشارکتی در سازمان روشی است برای بهبود عملکرد از طریق بهبود روابط بین مافوق و زیردست.
5	کوکس و همکاران ^۵ (2016)	جو مشارکتی در سازمان یعنی فرایند همراهی و حمایت مستمر در جهت استوار ماندن در اهداف و مقاصد خود و به عبارتی ساده‌تر هنر تسهیل کردن انجام فعالیت‌ها، مراحل یادگیری و از همه مهمتر پیشرفت فرد است که به طور مداوم بر پیشرفت و رشد کارکنان تمرکز دارد.
7	رضائی و همکاران (2015)	جو مشارکتی در سازمان یک رابطه شخصی است که در آن کارکنان به همکار کم‌تجربه در زمینه شغلی یاری می‌رساند تا در حیطه شغلی خود رشد کند. این حمایت می‌تواند رسمی یا غیررسمی باشد.

¹ Berberoglu

² Kirilo et al

³ Aldrin & Utama

⁴ Woo

⁵ Cox et al.



جو مشارکتی در سازمان نوعی رابطه تعاملی است که به افراد در زمینه شناسایی، هدایت و تحقق اهداف شخصی و شغلی، سریعتر از آنچه خود قادر به انجام آن هستند کمک می‌کند و علاوه بر افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، کار گروهی و ارتقای توانمندی‌های فردی به توسعه شایستگی‌های اصلی شغل نیز می‌انجامد.	باتی و همکاران ¹ (2014)	8
جو مشارکتی در سازمان به نوعی، رابطه حمایتی است که مربی زمینه را جهت موفقیت طرف مقابل خود متعهد می‌شود. و هر فرد متخصص و توانمندی با کسب آموزش‌های لازم در این زمینه می‌تواند به یک مربی تبدیل گردد.	آگراوال و همکاران ² (2009)	9

انواع مشارکت

در یک طبقه‌بندی، انواع مشارکت به صورت زیر تقسیم شده است:

مشارکت ابزاری: در این نوع مشارکت کارکنان بصورت یک ابزار ملاحظه می‌شوند. این نگرش بدون توجه به مبانی انسانی و فرهنگی افراد، صرفاً به انسان با دیدی اقتصادی و مادی توجه می‌کند.

مشارکت تحمیل شده: این نوع مشارکت که توسط افراد نخبه در سطوح سازمانی توسط مدیران ارشد هدایت می‌شود به صورت برنامه‌ریزی شده و هدایت شده افراد را در اداره امور سهیم می‌سازد.

مشارکت توسعه‌ای: این نوع مشارکت فرایندی است: اجتماعی، یکپارچه، جامع، پویا، همبسته، مکمل، چند بعدی و چند فرهنگی؛ به عبارت دیگر، مشارکت توسعه‌ای خواهان مشارکت همه افراد در سازماندهی جامعه است. در مشارکت توسعه‌ای به نیازهای عالی انسانی توجه می‌شود (سعادت و باقری، 1399).

ابعاد موثر در ایجاد مشارکتی

- ✓ **فرهنگ سازمانی مشارکتی:** در این فرهنگی از اعضای سازمان خواسته می‌شود در امور مشارکت کنند تا سازمان بتواند از عهده انتظارات عوامل محیطی در حال تغییر بر آید. در این فرهنگ به نیازهای کاری کارکنان توجه می‌شود و همین امر موجب عملکرد عالی سازمان خواهد شد (اوئرهامر و هال³، 2013).
- ✓ **نگرش کارکنان به مشارکت:** چگونگی نگرستن انسان به اطراف گاه، روشن و امیدبخش و گاه تیره و دل آزار است. موفقیت و خوشبختی یک انسان براساس رفتار و کردار نیک او شکل می‌گیرد و کردار نیکی بر مبنای پندار نیک استوار است. نگرش انسان می‌تواند سبب بالا رفتن یا فرو افتادن او شود. در بسیاری مواقع فرق بین موفقیت و شکست نوع نگرش است. نگرش‌ها یک جزء ضروری و مکمل دنیای کار هستند. مدیران بیان می‌دارند که کارکنانی که نگرش‌های منفی دارند، درباره آن با دیگران صحبت می‌کنند و قضاوت‌های منفی را در سازمان نزد دیگران گسترش می‌دهند. در بسیاری موارد عملکرد ضعیف به نگرش‌های منفی ربط داده می‌شود و به کاهش

¹ Beattie et al.

² Agarwal et al.

³ Auernhammer & Hall



انگیزش، کاهش بازخورد عملکرد، عدم اعتماد در مدیریت و یا مسائل دیگری منجر می‌شود (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۷).

✓ **حمایت از گروه‌های کاری:** کارکنان حمایت گروهی ادراک شده را به عنوان نوعی مکانیسم کنار آمدن محسوب می‌کنند. به عبارت دیگر حمایت فراهم شده توسط همکاران به معنی همیاری و کمک به یکدیگر تعریف می‌شود (جو کویچ و همکاران، ۲۰۲۰).

✓ **نظارت مداوم:** نظارت مداوم ناظران به معنی ارزیابی مداوم ناظران و سرپرستان نسبت به مرادفات در سازمان و ارتباطات بین کارکنان تعریف می‌شود (جو کویچ و همکاران، ۲۰۲۰).



شکل 3. ابعاد جو مشارکتی در سازمان (جو کویچ و همکاران، ۲۰۲۰).

ارتباط بین متغیرهای پژوهش

در واقع مشارکت یک نیاز فطری و ذاتی انسان است. مشارکت از دیرباز یکی از ابزارهای مهم زندگی انسان بوده و امروزه نیز در سازمان‌های موفق، کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با کار خودشان، مشارکت می‌کنند. بر طبق نظر میلانی و همکاران (۱۳۹۸) نقش مشارکت در سازمان‌ها، به طور روز افزون در چند دهه گذشته اهمیت یافته است. مشارکت یکی از ابعاد جو سازمانی می‌باشد. همچنین بر طبق نظر جو کویچ و همکاران (۲۰۲۰). تاکید اصلی جو مشارکتی بر دخالت دادن و مشارکت دادن افراد در کارها و توجه به انتظارات در حال تغییر و تحول شتابنده محیط برون سازمانی است. همچنین بر طریق نظر سعادت و باقری (1399) هدف سازمان در این حالت پاسخگویی سریع به محیط و افزایش بازدهی

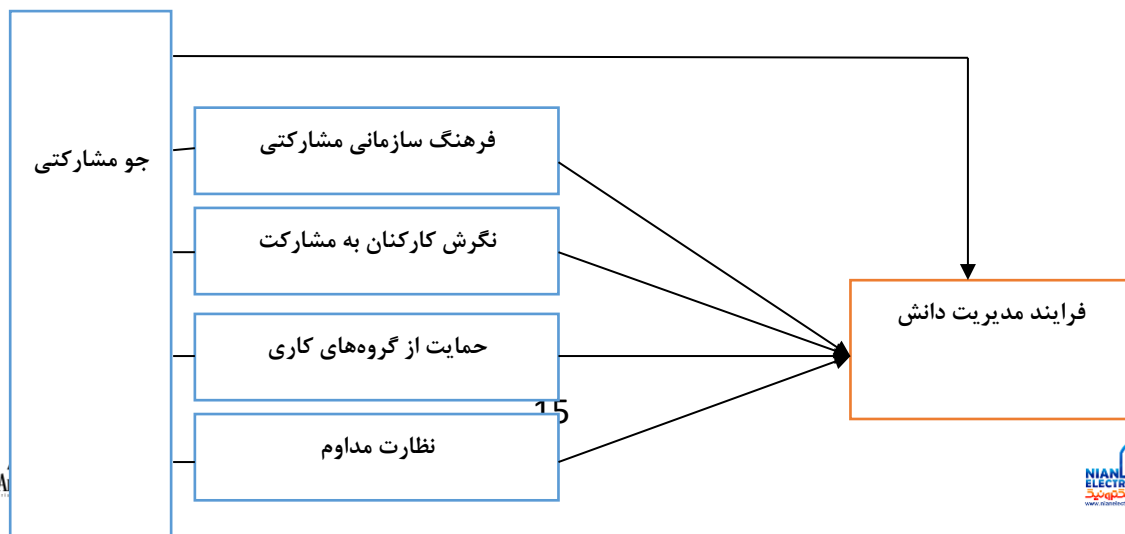


است. از نظر جو مشارکتی دخالت دادن کارکنان در فعالیت‌های سازمان آفریننده حس مسئولیت و تعلق در آنهاست و به نحو فزاینده‌ای موجب افزایش تعهد افراد نسبت به هدف‌ها و پذیرش مسئولیتهای سازمان می‌شود و با ایجاد فضای مشارکت سازمانی می‌توان مدیریت مبتنی بر دانایی و دانش را ترویج نمود. بر طبق نظر رشید علی پور و همکاران (۱۳۹۸) با بررسی و تحلیل اهمیت و ویژگی‌های دانش در حیطه عملکرد سازمان‌ها نیز، می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روز آمد، برای ادامه حیات سازمان‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. به خصوص اگر روند تغییر و تحولات دانش در جوامع معاصر به دقت مورد ارزیابی واقع شود. این نتیجه مهم حاصل می‌شود که جامعه فراصنعتی امروز، جامعه‌ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوری‌های نیرو افزار جای خود را به فناوری‌های دانش افزار می‌دهند. بنابراین مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانش برتر، امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند بر همین اساس سازمان‌ها معمولاً برای افزایش مشتری و منابع خود، تلاش بیشتری برای ساختن ساختارهای موثر در مدیریت دانش برای توسعه افراد و دارایی‌های اجتماعی انجام می‌دهند و خود را برای کارایی و انعطاف‌پذیری بیشتر در برابر خواسته‌های اعضا آماده می‌کنند. از این رو، فرآیند ایجاد، ذخیره، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش از آنجا که ابزاری اساسی برای اهرم عملکرد سازمان و ارائه مزیت‌های رقابتی به سازمان‌ها است، مورد توجه بیشتری قرار می‌گیرد. اهمیت مدیریت دانش برای سازمان‌ها واضح است و مشارکت آن به سوی ارائه خدمات و تولید، بدین ترتیب که بهبوددهنده عملکرد سازمانی است کلید رقابت‌پذیری سازمان است.

مدل مفهومی و فرضیات پژوهش

با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

- H₁: فرهنگ سازمانی مشارکتی بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی تاثیر معناداری دارد.
- H₂: نگرش کارکنان به مشارکت بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی تاثیر معناداری دارد.
- H₃: حمایت از گروه‌های کاری بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی تاثیر معناداری دارد.
- H₄: نظارت مداوم بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی تاثیر معناداری دارد.





شکل 4. مدل مفهومی پژوهش بر گرفته شده از پژوهش جوکوویچ و همکاران (2020)

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش پیش رو از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، از نوع پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان شعب بانک شهر در شهر مشهد تشکیل می‌دهند. جامعه آماری مورد بررسی در این پژوهش تمامی کارکنان اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی می‌باشد که طبق استعلام از نیروی انسانی این سازمان تعداد آن‌ها حدود 187 نفر است. به منظور نمونه‌گیری از روش سرشماری (تمام شمار) استفاده خواهد شد و تمامی 187 نفر به عنوان اعضای نمونه پژوهش انتخاب خواهند شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد؛ که این پرسشنامه شامل دو بخش است. بخش اول پرسشنامه شامل سؤالاتی در خصوص مسائل جمعیت‌شناختی از جمله جنسیت، سطح تحصیلات، سن و سابقه خدمت است؛ بخش دوم از چندین پرسشنامه به شرح زیر تشکیل شده است، استفاده می‌گردد:

پرسشنامه فرایند مدیریت دانش: در این پژوهش، جهت سنجش متغیر مدیریت دانش از پرسشنامه جوکوویچ و همکاران (2018) که دارای 8 بعد (کسب دانش، استفاده از دانش، یادگیری دانش، تسهیم دانش، ارزیابی دانش، حفظ دانش، خلق دانش و جایگزینی دانش) و شامل 25 گویه است.

پرسشنامه جو مشارکتی: در این پژوهش، جهت سنجش متغیر جو مشارکتی از پرسشنامه جوکوویچ و همکاران (2018) که دارای 4 بعد (فرهنگ سازمانی مشارکتی، نگرش کارکنان، حمایت گروه کاری و نظارت مداوم) که دارای 16 گویه است.

جدول 3. مشخصات پرسشنامه پژوهش

تعداد سوالات	شماره سوالات	پرسشنامه
25	سوال 1 الی 25	فرایندهای مدیریت دانش
4	1 الی 4	فرهنگ سازمانی مشارکتی
5	5 الی 9	حمایت گروه‌های کاری



3	10 الی 13	نگرش کارکنان
4	14 الی 16	نظارت مداوم

روایی^۱ (اعتبار)

در هر پرسشنامه علمی، روایی وسیله اندازه‌گیری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مقصود از روایی آن است که وسیله اندازه‌گیری واقعاً بتواند خصیصه مورد نظر و نه متغیر دیگری را اندازه‌گیری کند. به عبارتی چیزی را اندازه‌گیری کنیم که قصد اندازه‌گیری آن را داریم. باید تأکید کرد که تنها یک روایی وجود ندارد. یک آزمون یا مقیاس برحسب هدف علمی یا عملی که استفاده کننده آن دارد، روایی پیدا می‌کند. روایی در این پژوهش به دو دسته روایی محتوا و روایی سازه تقسیم می‌شود:

1- در تحقیق حاضر علاوه بر اشراف پژوهشگر بر موضوع مورد مطالعه و نیز استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد؛ به منظور قوت بخشیدن هرچه بیشتر به ابزار اندازه‌گیری، جهت بررسی روایی صوری و محتوا با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه‌ها، بر اساس نظر اساتید محترم راهنما و مشاور و تعدادی از صاحب‌نظران در حوزه تحقیق و اخذ نقطه نظرات ایشان استفاده شد که مورد تأیید قرار گرفت است.

2- همچنین جهت سنجش روایی سازه در این پژوهش از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است.

پایایی^۲ (تکرارپذیری)

برای بررسی پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ که، برای سؤالات چند مقیاسی کاربرد دارد، استفاده می‌شود. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری، از جمله پرسشنامه یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند، به کار می‌رود. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیر مجموعه سؤال‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد (سرمد و همکاران، 1390). پایایی یک سنج، ثبات و هماهنگی منطقی پاسخ‌ها در ابزار اندازه‌گیری را، نشان می‌دهد و به درستی و خوب بودن یک سنج کمک می‌کند (حافظ نیا، 1392). هدف از سنجش پایایی پرسشنامه این است که، در زمان‌ها و مکان‌های مختلف، کاربرد داشته باشد. فرمول ضریب آلفای کرونباخ، به صورت زیر است:

¹ Validity

² Reliability



$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left[1 - \frac{1}{s_t^2} \times \sum_{i=1}^k s_i^2 \right]$$

که در آن (ضریب آلفای کرونباخ) α ، تعداد سؤالات k ، مجموع واریانس هر یک از سؤالات $\sum_{i=1}^k s_i^2$ و واریانس مجموع سؤالات (s_t^2) می باشد.

در این تحقیق، ضریب آلفای کرونباخ، توسط نرم افزار Spss18 محاسبه می گردد. بدین منظور، از نمونه 30 تایی به عنوان پیش آزمون استفاده می شود. معمولاً، دامنه ضریب اعتماد آلفای کرونباخ، از صفر (به معنای عدم پایداری) تا مثبت یک (به معنای پایداری کامل) است و هرچه مقدار به دست آمده، به عدد مثبت یک نزدیک تر باشد، قابلیت اعتماد پرسشنامه، بیشتر می شود. طبق قاعده تجربی، آلفا دست کم باید 0/7 باشد تا، بتوان مقیاس را، دارای پایداری به شمار آورد. که در جدول شماره (4) میزان ضریب آلفای کرونباخ برای تک تک سؤالات پرسشنامه، متغیرهای تحقیق و کل پرسشنامه آورده شده است.

جدول 4. پایای پرسشنامه

مؤلفه / متغیر	تعداد سؤالات	آزمون ضریب آلفای کرونباخ
فرایندهای مدیریت دانش	25	0/920
جو مشارکتی	16	0/843
فرهنگ مشارکتی	4	0/878
حمایت گروه های کاری	5	0/726
نگرش کارکنان	4	0/874
نظارت مداوم	3	0/840

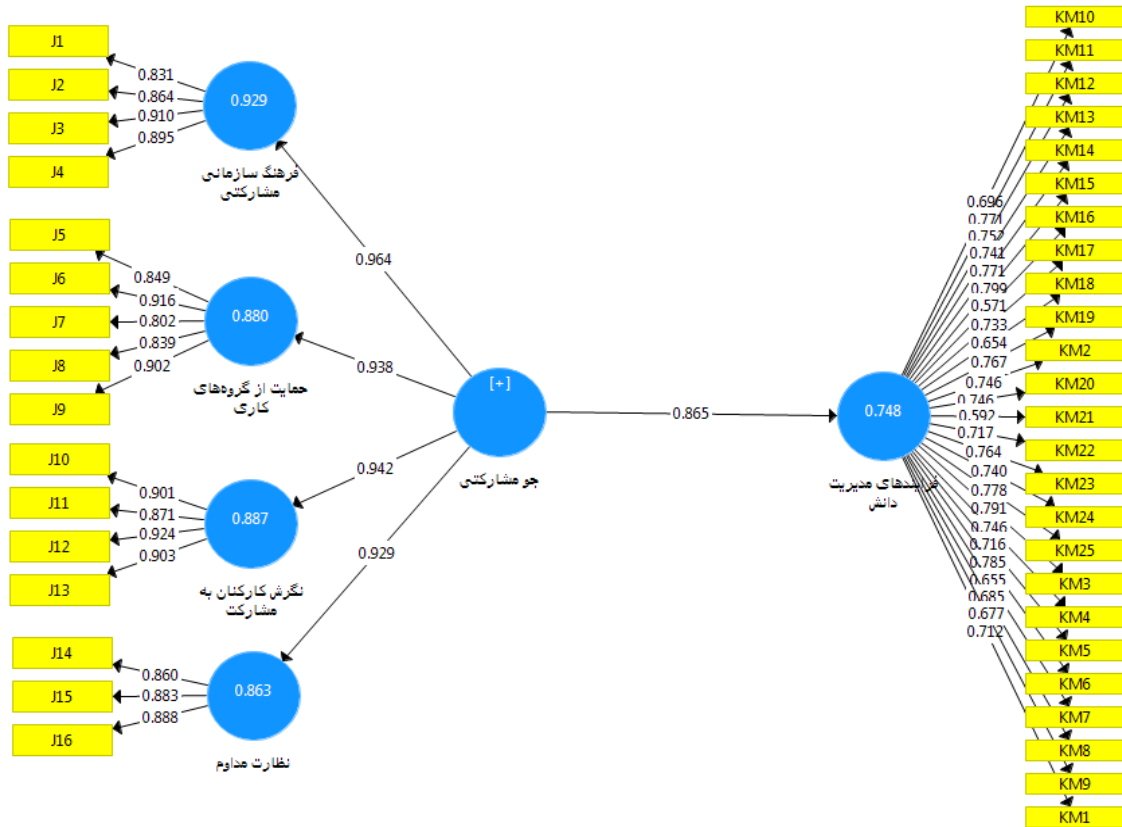
مدل سازی، بررسی و تجزیه تحلیل داده ها (یافته ها)

در این پژوهش ابتدا به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی پرداخته شده است که با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده مشخص شد از بین پاسخ دهندگان به پرسش ها ۷۱ درصد مرد و ۲۹ درصد زن و از بین آن ها 0 درصد افراد کمتر از ۲۰ سال سن، ۵۵ درصد بین 21 تا 40 سال، ۴۵ درصد بین 41 تا 60 سال سن داشتند و هیچ یک از افراد پاسخ دهنده سنی بیشتر از 60 سال سن نداشتند و از بین افراد پاسخ دهنده ۲۱ درصد کمتر از 10 سال، 46 درصد بین 10 تا 20 سال، ۳۳ درصد بیش از 20 سال سابقه کار در سازمان را داشتند. همچنین اطلاعات به دست آمده از میزان تحصیلات پاسخ دهندگان نشان می دهد که از بین پاسخ دهندگان به پرسش ها 12 درصد دارای مدرک کاردانی، 59 درصد دارای مدرک کارشناسی و 29 درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند.



برآورد الگوی اندازه‌گیری

در این بخش به کمک روش تحلیل عاملی تاییدی ارتباط بین هر عامل با گویه‌هایش و همچنین روایی و پایایی مدل مورد بررسی قرار گرفت. در صورتی مدل اندازه‌گیری، مدلی همگن خواهد بود که قدرمطلق بار عاملی هر یک از گویه‌های متناظر با عامل‌ها دارای مقدار حداقل 0/7 باشد (هیر و همکاران، 2017). در شکل شماره (5) مقادیر روی خطوط بین عامل‌ها و گویه‌های نظیرشان بارعاملی را نشان می‌دهند. مشاهده می‌شود که همه گویه‌ها دارای بارعاملی قابل قبولی هستند. اعداد درون دایره‌ها میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را نشان می‌دهند که برای همه عامل‌ها بیشتر از 0/5 است؛ بنابراین روایی همگرای عامل‌ها مورد تایید است.

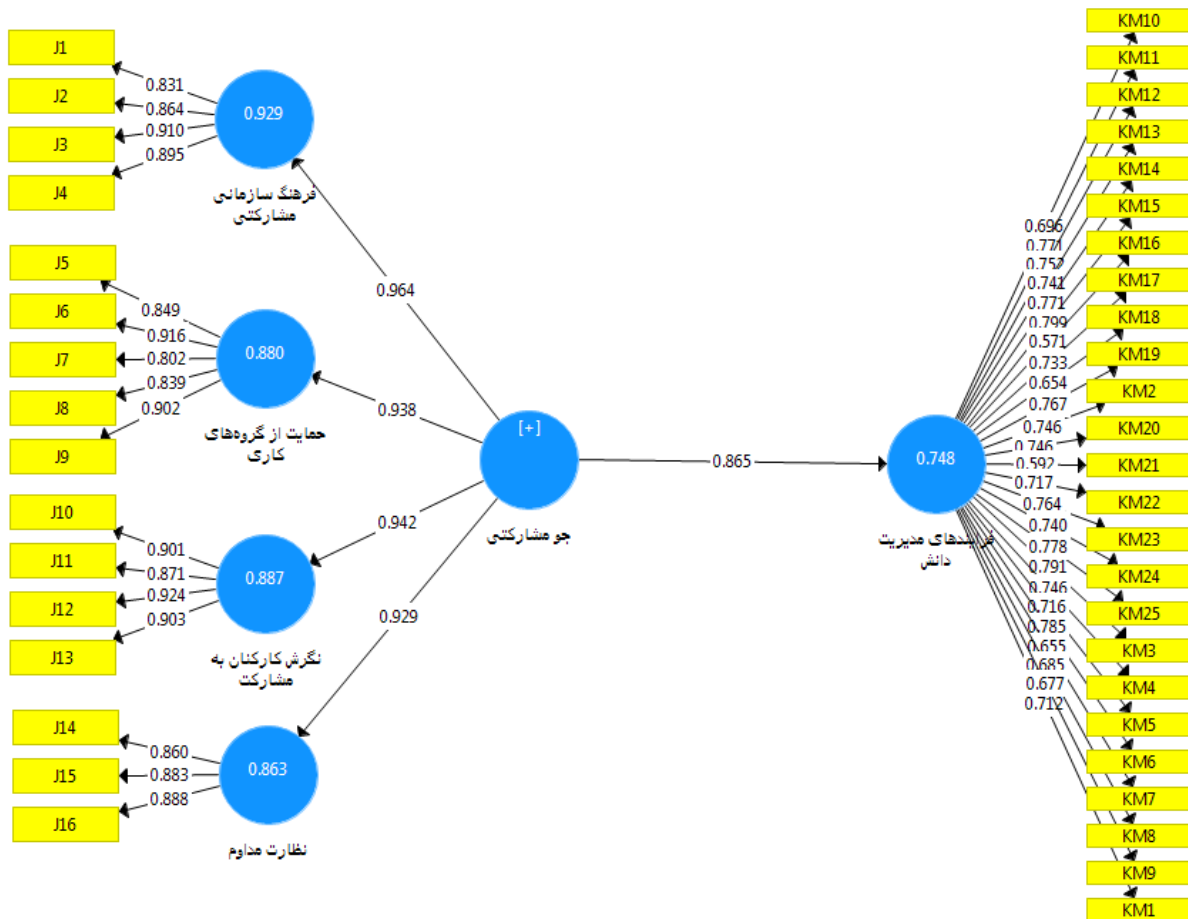


شکل 5. مدل اندازه‌گیری

مدل ساختاری

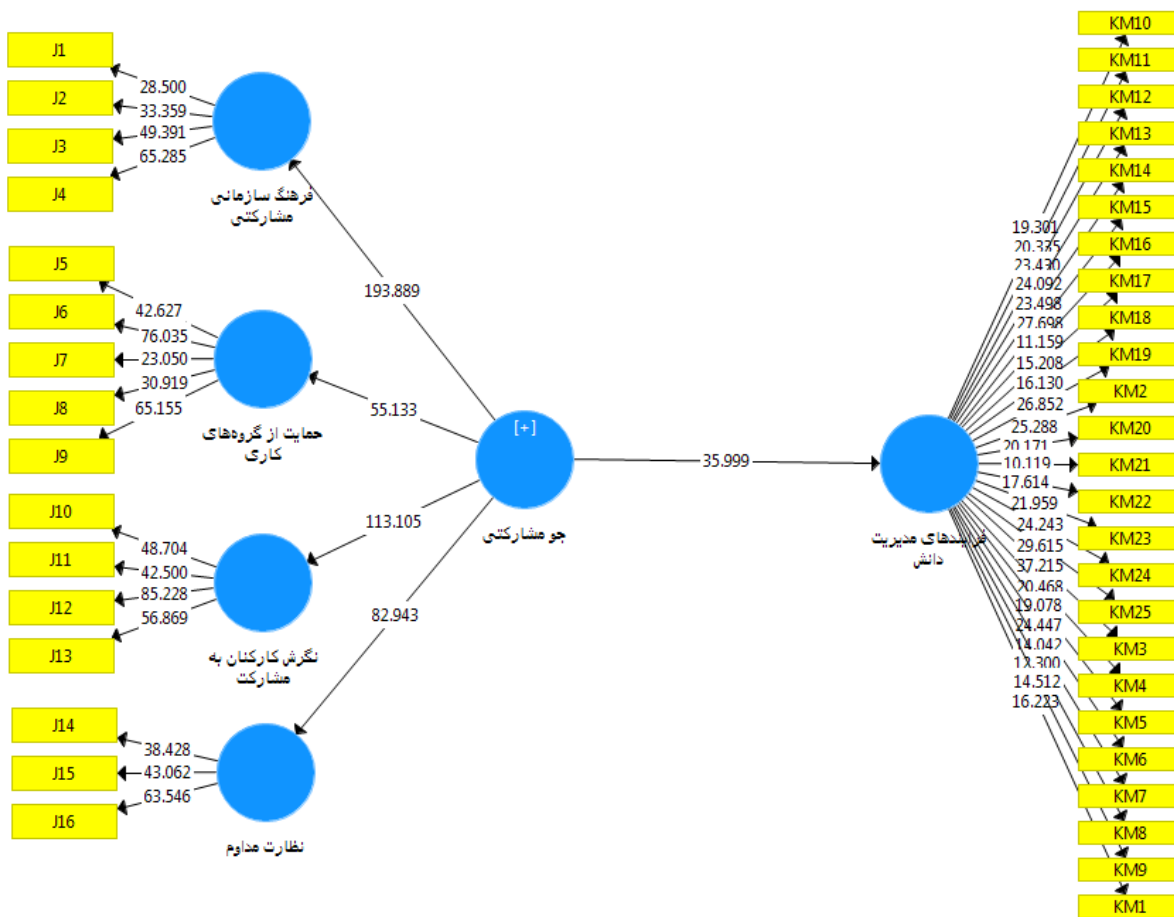


در این بخش به ارزیابی روابط ساختاری پرداخته شد و به کمک بوت استرپینگ ارتباط بین عاملها در فرضیه اصلی مورد سنجش قرار گرفته شد. شکل شماره (6) و (7) مدل ساختاری تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل 6. مدل معادلات ساختاری (ضریب استاندارد) فرضیه اصلی پژوهش

در این قسمت به بررسی معنادار بودن اعداد بدست آمده مدل می‌پردازیم؛ در رابطه با معناداری اعداد، باید گفت از آنجایی که در این تحقیق در سطح اطمینان 0/95 یا خطای 0/05 بدنبال آزمون فرضیات بوده‌ایم؛ برای آزمون t اعدادی معنادار خواهند بود که کوچکتر از $-1/96$ و بزرگتر از $+1/96$ باشند. به این معنی که اگر در آزمون t عددی بین $-1/96$ و $+1/96$ باشد، بی‌معنا خواهد بود.



شکل 7. مدل ساختاری با نمایش ضرایب مسیر فرضیه اصلی پژوهش (آماره t)

همچنین در جدول شماره (5) معنی‌داری مسیرهای بین متغیرهای پنهان از نظر آماره t توسط مقادیر t به‌عنوان

آماره آزمون بررسی شده است.



جدول 5. نتایج مدل ساختاری تحقیق

نتیجه	مسیر	فرضیه
پذیرش	جو مشارکتی بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی تاثیر معناداری دارد.	فرضیه اول
پذیرش	فرهنگ سازمانی مشارکتی بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی تاثیر معناداری دارد.	فرضیه فرعی اول
پذیرش	نگرش کارکنان به مشارکت بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی تاثیر معناداری دارد.	فرضیه فرعی دوم
پذیرش	حمایت از گروه‌های کاری بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی تاثیر معناداری دارد.	فرضیه فرعی سوم
پذیرش	نظارت مداوم بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی تاثیر معناداری دارد.	فرضیه فرعی چهارم

قاعده کلی تصمیم‌گیری مدل‌های ساختاری بر اساس مقادیر t چنین است که اگر مقدار قدر مطلق مقادیر t برای ضریبی بیش از $1/96$ باشد، آن ضریب در سطح اطمینان 95 درصد معنی‌دار است.

نتیجه‌گیری و بحث

در این پژوهش به بررسی بررسی تاثیر جو مشارکتی بر فرایند مدیریت دانش در اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی پرداخته شد. فرضیه اصلی پژوهش به این صورت بود که جو مشارکتی بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی تاثیر معناداری دارد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده تأیید این فرضیه است. نتایج به‌دست‌آمده از این فرضیه گویای این است که هرچقدر در این سازمان فضا و جو حاکم بر سازمان باز و مشارکتی باشد، می‌توان پیش‌بینی نمود که فرایند مدیریت دانش در این سازمان به خوبی پیاده‌سازی و اجرا شود. در تبیین نتایج حاصل از این فرضیه می‌توان به نتایج پژوهش سعادت و باقری (1399) اشاره کرد که نشان دادند جو مشارکتی دخالت دادن کارکنان در فعالیتهای سازمان آفریننده حس مسئولیت و تعلق در آنهاست و به نحو فزاینده‌ای موجب افزایش تعهد افراد نسبت به هدفها و پذیرش مسئولیتهای سازمان می‌شود و با ایجاد فضای مشارکت سازمانی می‌توان مدیریت مبتنی بر دانایی و دانش را ترویج نمود. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش جوکویچ و همکاران (2020)، اوساما و همکاران (2020) و نالدوکن و



تنگلیموگلو (2017) همخوانی دارد و همراستا است. فرضیه فرعی اول پژوهش که به بررسی تأثیر فرهنگی سازمانی مشارکتی بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی می‌پردازد، با اطمینان 95 درصد تأیید می‌شود. این بدین معنی است مادامی که در اداره کل راه و شهرسازی فرهنگ مشارکت و کمک و همکاری حاکم باشد می‌توان انتظار داشت که فرایند مدیریت دانش به یکی پس از دیگری به خوبی اجرا شوند. در همین راستا جوکویچ و همکاران (2020) نشان دادند که ایجاد فرهنگ مشارکت در تسهیم و اشتراک دانش در سازمان، نیازمند ایجاد جو مثبت سازمانی مبتنی بر مشارکت مدیران و کارکنان در فرایند مدیریت تغییر است. لذا جو سازمانی دارای نقش کلیدی در تغییر نگرش‌های کارکنان و ایجاد موفقیت‌آمیز و نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان هستند. به طور کلی نتایج حال از این فرضیه با نتایج پژوهش جوکویچ و همکاران (2020)، احمد و همکاران (۲۰۱۶)، جعفری و همکاران (۱۳۹۹) و صیدی و سینا (۱۴۰۰) همخوانی دارد و همراستا است. فرضیه دوم فرعی پژوهش به بررسی تأثیر نگرش کارکنان به مشارکت بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی می‌پردازد؛ که نتایج کسب‌شده از آزمون این فرضیه حاکی از تأیید این فرضیه است. این بدین معنی است که هرچقدر دیدگاه و نگرش کارکنان در مشارکت و همکاری با دیگر کارکنان مثبت باشد، آن‌ها در اجرای بهتر فرایند مدیریت دانش در این سازمان تلاش بیشتری خواهند نمود. نتایج حاصل از این

فرضیه با نتایج پژوهش جوکویچ و همکاران (2020) همخوانی ندارد و ناهمراستا است. اما نتایج پژوهش چیانگ و چن (۲۰۲۰) و محمد علی و حمد (۲۰۲۰) همخوانی دارد و همراستا است. فرضیه فرعی سوم پژوهش به بررسی تأثیر حمایت از گروه‌های کاری بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی پرداخته است. این بدین معنی است که هرچقدر تیم‌سازی و حمایت از گروه‌های کاری در این اداره به خوبی صورت گیرد، این فضای همکاری گروه‌های کاری باعث اثربخشی مدیریت دانش در این اداره می‌شود. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش جوکویچ و همکاران (2020) همخوانی ندارد و ناهمراستا است. اما نتایج پژوهش چیانگ و چن (۲۰۲۰) همخوانی دارد و همراستا است. فرضیه فرعی چهارم پژوهش به بررسی تأثیر نظارت مداوم بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی پرداخته است. این بدین معنی است که یک سیستم نظارت مناسب در سازمان می‌تواند تک تک مراحل اجرای مدیریت دانش در این سازمان به خوبی اجرا خواهد شد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج پژوهش جوکویچ و همکاران (2020) همخوانی ندارد و ناهمراستا است.

پیشنهادهای کاربردی

- با توجه به تأیید تاثیرگذاری جو مشارکتی بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی در فرضیه اصلی پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران این سازمان با ایجاد کانال‌های ارتباط نزدیک و آسان و کانال‌های ارتباطات اینترنتی از قبیل شبکه‌های اجتماعی، فضایی را جهت تبادل و بروز آزادانه نظریات و اندیشه‌های کارکنان



ایجاد کند تا به این وسیله از هم‌افزایی کارکنان استفاده کرده و بدین طریق به کارکنان انگیزه‌ی بالاتر برای انجام مشارکت در تصمیم‌گیری و انجام بهتر امور اداری داده شود. همچنین پیشنهادات زیر جهت افزایش مشارکت کارکنان ارائه می‌شود:

1. ارائه پاداش به کارکنان فعال در مباحث و تصمیم‌گیری‌های سازمان
 2. توجه به تمامی ایده‌ها و اندیشه‌های خوب و کاربردی کارکنان که باعث دلگرمی و اعتماد کارکنان می‌شود
 3. شناسایی افراد با استعداد جهت گماردن در پست‌های کلیدی سازمان.
- با توجه به تأیید تاثیرگذاری فرهنگ سازمانی مشارکتی بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی در فرضیه فرعی اول پژوهش پیشنهادات زیر ارائه می‌شود ایجاد سیستم پرداخت حقوق و پاداش عادلانه و بر مبنای شایستگی و بهره‌وری؛ اجتماعی‌سازی و معرفی کارکنان تازه وارد برای آشنایی سایر کارکنان با آنان و کاهش مقاومت‌های ارتباطی؛ انعطاف‌پذیرتر کردن ساختار و فرهنگ حاکم بر سازمان در راستای پذیرش تازه واردها؛ تقویت ارتباطات مثبت و صمیمی در میان کارکنان از طریق فعالیت‌های فوق برنامه و خارج از محیط کار به صورت جمعی البته با رعایت پروتکل‌های بهداشتی در دوران کرونا؛ ترویج فرهنگ گفتگو و مذاکره برای حل مشکلات؛ سعی در افزایش آستانه تحمل شنیدن نظرات مخالف؛ تعریف رویه‌های فعالیت به گونه‌ای که نیاز به تعامل در بین افراد و گروه‌ها احساس شود؛ ارتقاء کارکنان بر اساس شایستگی و سعی در پذیرش آن از سوی سایر کارکنان ارتقای عدالت مدیران در چگونگی ارتباط با کارکنان زیردست؛ حفظ برابری و تطابق حقوق افراد در گروه و جلوگیری از اصطکاک منافع افراد، چرا که این عوامل موجب تقویت فرهنگ مشارکتی در سازمان می‌شود.

- با توجه به تأیید تاثیرگذاری نگرش کارکنان به مشارکت بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی در فرضیه فرعی دوم پژوهش پیشنهاد می‌شود پیشنهاد می‌شود که مدیران این اداره در محیط کاری سازمان، فضایی از همدلی و احترام را در بین کارکنان رواج دهند، به طوری که هر یک از کارکنان آزادانه و بدون ترس از تمسخر، نظرات و ایده‌های خود را بیان کنند. این ارتباط باید دوطرفه و بدون نگرانی از توبیخ و در سطوح مختلف سازمان برقرار باشد. کلیه موانع فرآیندی، شخصی، فیزیکی و معنایی در ارتباطات سازمانی باید برطرف شود، و برای تقویت بعد مشارکت و درگیر بودن، لازم است تمام سطوح کارکنان به‌طور صحیح، در تصمیم‌گیری سهیم شده و سازمان باید احساس آزادی را منعکس نماید. همچنین پیشنهاد می‌شود که با فراهم کردن شرایط محیطی مناسب برای کارکنان و فضای صمیمانه به دور از رفتارهای قلدرمناخانه و تعدیگری شخصیتی (همچون پرخاشگری، تهدید، رفتارهای شغلی برنامه ریزی شده و ...) باعث ایجاد دیدگاه و نگرش مثبت شود.



- با توجه به تأیید تاثیرگذاری حمایت از گروه‌های کاری بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی در فرضیه فرعی سوم پژوهش پیشنهاد می‌شود با تقویت فرهنگ کار تیمی؛ جلوگیری از تشکیل گروه‌های کاری با عملکرد جزیره‌ای؛ تقویت مهارت‌های ارتباطی کارکنان و مدیران؛ چرخش نیروی کار؛ استقرار افراد باتجربه در زمینه ارتباطات اجتماعی در هر یک از گروه‌های کاری؛ برنامه‌ریزی جهت انجام ورزش و بازی‌های تیمی؛ برگزاری جلسات بین‌گروهی برای ایجاد صمیمیت در افراد با مشارکت سرپرستان و مدیران.
- با توجه به تأیید تاثیرگذاری نظارت مداوم بر فرایند مدیریت دانش اداره کل راه و شهرسازی خراسان رضوی در فرضیه فرعی چهارم پژوهش پیشنهاد می‌شود با انتصاب افرادی در سازمان با ماهیت شغلی نظارت نامحسوس بر اجرای صحیح فرایند مدیریت دانش، کارکنانی که از مسئولیت‌های خود شانه خالی می‌کنند و با بهانه‌های متفاوت مانع اجرای صحیح مدیریت دانش و تسهیم و اشتراک دانش در سازمان می‌شود برخورد شود.

منابع

1. ارباب‌زاده، محمد. (1398). پنهان‌سازی دانش در پرتوی سیاسی کاری در سازمان، *دومین کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی*، تهران، 22 اسفند.
2. بال‌افکن، الهام. (1397). *بررسی تاثیر قابلیت‌های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری مدیریت ارتباط با تامین‌کننده در نمایندگی‌های خودروهای داخلی شهر مشهد*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع).
3. پروانه، احمد. (1393). *امکان‌سنجی پیاده‌سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان جهادکشاورزی استان خراسان رضوی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش تحول، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد.
4. حافظ‌نیا، محمدرضا. (1392). *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*، چاپ نوزدهم انتشارات سمت.
5. حاملی، جواد؛ بابکی، اعظم؛ طاهری لاری، مسعود. (1399). بررسی رابطه بین سبک رهبری تحول آفرین و نگرش شغلی با توجه به نقش میانجی‌گری هویت اجتماعی کارکنان (مطالعه موردی: بانک صادرات شهر مشهد)، *پنجمین کنفرانس ملی علوم انسانی و آموزش و پرورش با محوریت توسعه پایدار*.
6. حسین‌پور، داوود؛ قربان‌باچی، عقیل؛ ویشلقی، مهدیه. (1398). تاثیر جوسازمانی مشارکتی بر اشتراک دانش با نقش تعدیلی انگیزش ذاتی و استقلال شغلی، *فصلنامه مطالعات اجتماعی روانشناختی زنان*، 17(1): 131-164.



7. جامی، بهاره؛ بشیری منش، نازنین. (1399). بررسی تاثیر سیستم‌های اطلاعات حسابداری بر استراتژی‌های مدیریت دانش و مدیریت ریسک (مطالعه موردی: مدیران شعب بانک کشاورزی شهر مشهد)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، گروه حسابداری، موسسه آموزش عالی هرمان بیرجند (غیر دولتی - غیر انتفاعی).
8. جلیلی بایگی، حمیدرضا. (1397). بررسی اثر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی مشتری‌مدار با میانجی‌گری احساس تعهد و تعدیل‌کنندگی جدایی روانشناختی (مطالعه موردی: هتل‌های چهارستاره جم، امیر و هتل ثامن مشهد)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی غیر دولتی-غیرانتفاعی عطار.
9. جعفری، سلمان؛ محرم زاده، مهرداد؛ صادقی‌پور، عباس. (۱۳۹۹). تدوین مدل ارتباطی فرهنگ سازمانی مشارکتی و اثربخشی مدیریت دانش با نقش واسطه‌ای هوش سازمانی (مورد مطالعه: دبیران تربیت بدنی)، پژوهش در ورزش تربیتی (دانشگاهی)، 19: 140-154.
10. جهانگیری، حسین؛ بافنده زنده، علیرضا؛ علوی متین، یعقوب؛ ایرانزاده، سلیمان. (1399). طراحی مدل مدیریت دانش سازمان بسیج استان آذربایجان شرقی با استفاده از نظریه داده بنیاد، نشریه علمی مدیریت راهبردی دانش سازمانی، 3(10): 33-85.
11. خاکی، غلامرضا. (1391). روش پژوهش با رویکردی به پایان‌نامه نویسی، بازتاب، چاپ دهم، تهران.
12. رحیمی‌نیا، خدیجه؛ ملکی، مریم. (1392). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و جو سازمانی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی، پیام نور و علمی - کاربردی تربت جام، نوآوری‌های مدیریت آموزشی (اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی)، 12(8): 57-66.
13. رسولی، معصومه. (1396). بررسی تاثیر نقش بکارگیری فناوری اطلاعات بر عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجی‌گری تسهیم دانش (مطالعه‌ای در دانشگاه علوم پزشکی شهر مشهد)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد.
14. رستمی یزدی، فاطمه. (1397). بررسی رابطه بین بهروزی کارکنان و رفتار نوآورانه با توجه به نقش میانجی‌گری ظرفیت جذب دانش و تسهیم دانش (مطالعه موردی: شعب بانک ملت شهر مشهد)، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و حسابرسی پویا، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی، قزوین.
15. رشید علی پور، زهرا و انصاری، منوچهر و سیدجوادین، سیدرضا. (1398). بررسی تاثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی (نمونه پژوهش: شرکت شیر پگاه)، مدیریت راهبردی دانش سازمانی، 2(7): 113-151.
16. رضائی، سجاد؛ احتم سایهکل، علیرضا؛ خاکساری، زهرا؛ یوسف‌زاده، شاهرخ. (1395). اعتبارسنجی و تحلیل عاملی تأییدی نسخه فارسی پرسشنامه کارکردهای مربی‌گری در کارکنان بیمارستانی (MFQ-9)، پژوهش در آموزش علوم پزشکی، 4(8): 29-41.
17. روحی، کامران. (1394). شناسایی عوامل موثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی شهر مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، گرایش تحول، دانشگاه آزاد واحد نیشابور.
18. زندیان، فاطمه؛ زادولی، لیلیا. (1398). تأثیر زیرساخت‌های مدیریت دانش و ابعاد بهبود تصمیم‌گیری مدیران بر مدیریت دانش کارکنان در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، 25(2): 319-348.



19. سپهوند، رضا؛ عارف‌نژاد، محسن؛ شریعت نژاد، علی. (1394). بررسی تاثیر فن‌آوری اطلاعات بر سرمایه فکری و استراتژی‌های مدیریت دانش با اثر تعدیلی چابکی، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، 5(3): 71-96.
20. سرمد، زهره. (1390). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، چاپ چهاردهم، تهران، انتشارات آگاه.
21. سعادت، طاهره؛ باقری، سوده. (1399). بررسی اثرات رهبری توانمند ساز بر نوآوری باز با میانجی‌گری جو مشارکتی کارکنان در منطقه ۲ عملیات انتقال گاز اصفهان، *ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت*.
22. شاهعلی‌زاده، اصل، الهام. (1399). نقش میانجی اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی در رابطه مدیریت دانش با ارزیابی عملکرد و بهره‌وری سازمانی در اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان اردبیل، *دوماهنامه علمی-تخصصی مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، 5(6): 25-36.
23. صالحی‌کردآبادی، سجاده؛ رسا، علیرضا؛ رضایی کلیدبری، حمیدرضا. (1395). رابطه مدیریت دانش و رفتارهای نوآورانه با در نظر گرفتن نقش جو و ساختار سازمانی (مورد مطالعه: صنعت بیمه استان گیلان)، *فصلنامه آینده‌پژوهی*، 27(106): 31-44.
24. صیدی، راحله؛ سینا، فاطمه صغری. (۱۴۰۰). پیش‌بینی توانمندسازی دبیران، مبتنی بر مدیریت دانش و جو سازمانی مورد مطالعه دبیران مقطع متوسطه اول شهر پردیس، *پژوهش‌های جامعه‌شناختی*، 15(1): 141-161.
25. طاحان‌پور، سمیه؛ آرای، وحید. (1399). بررسی تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی فرایند ایجاد دانش و نقش تعدیلگر سبک‌های تصمیم‌گیری (نمونه پژوهش: سازمان امور مالیاتی کشور)، *مدیریت راهبردی دانش‌سازمانی*، 3(10): 177-212.
26. فرهنگ‌مندی، محمد؛ نقی‌زاده، رضا؛ نقی‌زاده، محمد. (1394). فناوری سیستم‌های خبره حسابداری؛ استراتژی‌های مدیریت اکتساب دانش، *چهارمین کنفرانس ملی مدیریت تکنولوژی ایران*، تهران.
27. قاسمی، محمد؛ شهرکی، حمید؛ لکزایی، مصطفی؛ طباطبایی فاطمی، علی. (1396). بررسی رابطه بین مولفه‌های جو سازمانی و تسهیم دانش در دانشگاه علوم پزشکی زاهدان، *اولین همایش حسابداری، مدیریت و اقتصاد با رویکرد پویایی اقتصاد ملی*، ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر.
28. قشقایی، امیرحسین؛ خیاط‌مقدم، سعید؛ عرفانیان‌خانزاده، حمید. (1396). بررسی تأثیر بکارگیری فناوری اطلاعات بر رفتار نوآورانه کارکنان با توجه به نقش میانجی‌گری قابلیت جذب دانش کارکنان (مطالعه‌ای در دانشگاه علوم پزشکی شهر مشهد)، *کنفرانس بین‌المللی فناوری اطلاعات*، دولت الکترونیک و شهر هوشمند.
29. عامل‌ریاضت‌کش، الهه. (1394). *بررسی تأثیر اخلاق حرفه‌ای بر ابعاد مدیریت دانش با توجه به نقش میانجی‌گری نوآوری سازمانی (مطالعه‌ای بر دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد)*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، گرایش تشکیلات و روش‌ها، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد.
30. عباسی، ایمان. (1398). *بررسی رابطه بین تعدی نظارتی و تسهیم دانش با توجه به نقش تعدیل‌گری عدالت سازمانی (مطالعه‌ای در دانشگاه علوم پزشکی شهر مشهد)*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد.



31. عسگریان، رضا. (1394). بررسی رابطه پیاده‌سازی مدیریت دانش و مهارت‌های مدیران در سازمان فناوری اطلاعات در شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، گرایش استراتژی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آمل، مازندران.
32. محمدزاده‌مطلق، یاسمین. (1395). بررسی رابطه میزان اعتمادآفرینی و رفتارهای نوآورانه با توجه به نقش تعدیل‌گر سرمایه روان‌شناختی در شعب بانک اقتصاد نوین مشهد، اولین کنفرانس ملی تحول و نوآوری سازمانی با رویکرد اقتصاد مقاومتی، دانشگاه علوم پزشکی شهر مشهد.
33. مشتاق، علی؛ حبیبی، نوید؛ قربانی، محمود. (1400). بررسی رابطه بین مدیریت دانش با عملکرد سازمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، گرایش تشکیلات و روش‌ها، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد.
34. مهدیان‌راد، امیر؛ الوانی، مهدی؛ فضلی، صفر. (1397). طراحی مدل تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور و نقش آن در ارتقاء اثربخشی و محبوبیت سازمانی، پژوهشنامه مالیات، 26(38): 195-210.
35. میلانی، امید؛ فلاح فرامرزی، محسن؛ باقری مجد، روح اله؛ طیار فرد، آسیه. (1398). بررسی رابطه بین فرهنگ مشارکتی با مدیریت دانش و تأثیر آن‌ها در توسعه سازمانی، فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، 14(2): 25-36.
36. یعقوبی، نورمحمد؛ کوهی خور، محمد؛ کالیان، امین‌رضا، تاج‌پور، مهدی. (1398). بررسی تأثیر رفتارهای قلدری سازمانی بر نگرش شغلی و سازمانی، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، 6(2): 117-136.
37. یوسفلی، صدیقه و افراهی، هادی. (1399). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و مولفه‌های جو سازمانی با عملکرد شغلی معلمان دوره ابتدایی شهر ابرهر، هشتمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران.

References

38. Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables Between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 13(2): 279-309.
39. Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10): 2110-2134.
40. Auernhammer, J., & Hall, H. (2013). Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the freiraum model. *Journal of Information Science*, 15(2), 1-14.
41. Beattie, R., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. (2014). Managerial Coaching A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201.
42. Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1):399.
43. Bratianu, C. (2020). A Knowledge Management Approach to Complex Crises, management dynamics in the knowledge economy, 8(4):345-356.
44. Chiang, C. F., & Chen, J. (2020). How Empowering Leadership and a Cooperative Climate Influence Employees' Voice Behavior and Knowledge Sharing in the Hotel Industry, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(4): 476-495.
45. Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. A. (2014). *The complete handbook of coaching*. London: England: Sage.



46. Dalmarco, G., Maehler, A. E., Trevisan, M., & Schiavini, J. M. (2017). The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(3), 226–234. doi: 10.1016/j.rai.2017.05.005
47. Donnelly, r. (2019). Aligning knowledge sharing interventions with the promotion of firm success: The need for SHRM to balance tensions and challenges, *Journal of Business Research*, 94(19): 344-352.
48. Gold AH, Malhotra A, Segars AH. (2017). Knowledge Management: an Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information System*, Vol. 18(1), 185-214.
49. Jokanovic, B., Zivlak, N. Okanovic, A., Culibrk, J., Duak, L. (2020). The Model of Knowledge Management Based on Organizational Climate, *Sustainability*, 12(8): 1-22.
50. Kirilo, C. Z., Abe, J. M., de Lima, L. A., Lozano, L. C. M., Nogueira, M., de Oliveira, C. C., and Nakamatsu, K. (2018). Organizational Climate Assessment Using the Paraconsistent Decision Method. *Procedia computer science*, 131, 608-618.
51. Lee, Joosung. (2018). The Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions: Socio-Technical View, *Adm. Sci.* 2018, 8(2), 21-29.
52. Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusaf, S., Khan, A. (2018). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment, *Personality and Individual Differences*, 14(142): 232-237.
53. Naldöken, U., Tengilimoğlu, D. (2017). A field study on determining the effects of organizational climate in terms of social interaction on knowledge management at health organizations, *Journal of Economics and Management*, 29(3): 75-101.
54. Marfo, K. (2016). Context and the Advancement of a global Science of Human Development: A Commenbtary. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 81(1), 172-182
55. Osama F. A., El-Haddadeh, R., Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education, *International Journal of Information Management*, 20(50): 217-227.
56. Razzaq, K., Rehman, W. U., Khyzer Bin Dost, M. (2018). Organizational Climate and Knowledge Sharing: A Moderating Role of Cognitive Based Trust among Health Care Professionals, *Global Development in Humanities, Education and Civilization* (GDHEC 2018).
57. Woo, H. (2017). Exploratory Study Examining the Joint Impacts of Mentoring and Managerial Coaching on Organizational Commitment, *S Ustainability*, 9(2): 181-189.
58. Temel, S., & Vanhaverbeke, W. (2020). Knowledge Risk Management During Implementation of Open Innovation. *In Knowledge Risk Management*, 2(1): 207-227.



Investigating the Effects of Collaborative Climate on Knowledge Management Process (A Study on Roads and Urban Development Office of Khorasan Razavi)

Yusef Ramezani^{*1}

Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Gonabad University, Gonabad, Iran.

Fatemeh Shariati Kohbanani²

M.Sc., Public Management, Institute of Higher Education of Attar, Mashhad, Iran.

Abstract

The present research aimed to Investigating the Effects of Collaborative Climate on Knowledge Management Process (A Study on Roads and Urban Development Office of Khorasan Razavi). The current study is of applied type in terms of goal; it is done by descriptive-correlational method for data collection and it is quantitative type in terms of data analysis technique. The study population consisted of 187 employees Roads and Urban Development Office of Khorasan Razavi According to the inquiry from the manpower, their number is about 187 people, and all of them were selected as the sample members of the research. The 41-item questionnaire was utilized as measurement tool in this study for which content validity was derived and confirmed according to the comment of experts. Cronbach alpha coefficient test was adapted to measure reliability of the questionnaires and this coefficient was derived 0.92, and 0.84 respectively for variables of Collaborative Climate and Knowledge Management Process. Structural equation technique using Smart PLS software was used for data analysis after normalization test. Likewise, the results showed that the Collaborative Climate and its dimensions (Collaborative Organizational Culture, Employee Attitude, Work Group Support and Immediate Supervisor) have a positive and significant effect on Knowledge Management Processes in the General Administration of Roads and Urban Development Office of Khorasan Razavi.

Key words: Organizational Climate, Collaborative Climate, Knowledge Management, Knowledge Management Processes, Roads and Urban Development Office of Khorasan Razavi.

^{1*} Email of the Corresponding author: y.ramezani@gonabad.ac.ir

² Maryam.shariaati@gmail.com