

## رابطه عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با استراتژی مدیریت دانش در مراکز آموزشی درمانی و عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران: ۱۳۹۰

مهدی جعفری<sup>۱</sup> / حسن ابوالقاسم گرجی<sup>۲</sup> / مسعود صالحی<sup>۳</sup> / بابک رستگاری مهر<sup>۴</sup>

### چکیده

مقدمه: در طی چند سال گذشته در جوامع مختلف بحث‌های زیادی در مورد اهمیت مدیریت دانش صورت گرفته است. از این رو مدیریت دانش به یکی از مهمترین وظایف سازمان‌هایی تبدیل شده است که تلاش می‌کنند به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند. این پژوهش با هدف بررسی رابطه عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با استراتژی مدیریت دانش در مراکز آموزشی درمانی و عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران صورت گرفته است.

روش کار: پژوهش حاضر به روش توصیفی تحلیلی و مقطعی در سال ۱۳۹۰ انجام شده است. جامعه پژوهش را کارکنان مراکز آموزشی درمانی و عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران (۹ مرکز) تشکیل می‌دادند که ۲۰۰ نفر از آنان به روش تصادفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که روایی آن با استفاده از روش نظرات متخصصان و روایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ (۰.۸۸) تأیید شده است. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS به طریق روش آماری توصیفی (از جمله جدول، میانگین و واریانس) و با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: نتایج حاکی از متوسط بودن وضعیت مدیریت دانش به دلیل رسمیت و تمرکز زیاد در ساختار سازمانی مراکز مورد پژوهش است. همچنین ضریب همبستگی نشان داد که بین ابعاد ساختاری و ابعاد فرهنگی سازمان و مدیریت دانش ارتباط معناداری وجود دارد ( $p < 0.005$ )، بطوری که این ارتباط با تمرکز و رسمیت، منفی (به ترتیب با ضریب همبستگی  $-0.272$  و  $-0.144$ ) و با جریان ارتباطات و تسهیم دانش و یادگیری مستمر، مثبت (به ترتیب با ضریب همبستگی  $0.223$ ،  $0.217$  و  $0.162$ ) است.

بحث: با توجه به همبستگی بین عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با مدیریت دانش و همچنین نقش دانش در کیفیت خدمات درمانی ارائه شده توسط مراکز، توصیه می‌شود در استقرار مدیریت دانش در مراکز درمانی به ابعاد ساختاری و فرهنگی سازمان توجه لازم و همه جانبه صورت گیرد و تا حد امکان با دادن آزادی عمل به کارکنان و عدم اعمال محدودیت‌های بیش از حد، فضا را برای ارتباطات همه جانبه و تبادل اطلاعات بصورت مداوم فراهم نموده و فرهنگ اعتماد را تقویت و حمایت کنند.

کلید واژه‌ها: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش

• وصول مقاله: ۹۰/۶/۱۹ • اصلاح نهایی: ۹۰/۶/۲۹ • پذیرش نهایی: ۹۰/۷/۱۰

• برگرفته از: پایان نامه دانشجویی مقطع کارشناسی ارشد

۱. استادیار گروه مدیریت بهداشت و درمان، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تهران

۲. استادیار گروه مدیریت بهداشت و درمان، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تهران

۳. استادیار گروه آمار و ریاضی، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تهران

۴. کارشناسی ارشد مدیریت بهداشت و درمانی، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تهران؛ نویسنده مسئول؛

(babakrm@gmail.com)

## مقدمه

تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت. [۸] ساختار سازمانی نیز نقش مهمی در فرایند مدیریت دانش دارد. ساختار جریان اطلاعات را که منجر به تصمیم‌گیری می‌شود تعیین می‌کند و همچنین در ساختار، کارها و فعالیت‌های سازمانی به اجرا در می‌آید. [۹]

مراکز درمانی نیز همانند سایر سازمان‌ها جهت نیل به اهداف خود دارای فرهنگ و ساختار سازمانی منطبق بر نیازهای خویش هستند. ابعاد ساختاری و فرهنگی آن‌ها با سازمان‌های صنعتی و غیر درمانی تفاوتی ندارد. اما با توجه به تفاوت اهداف و مسئولیت‌های مراکز درمانی، مدل مورد استفاده در آن‌ها با دیگر سازمان‌ها متفاوت است. ساختاری که در حال حاضر برای بیمارستان مورد توافق صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته است عبارتست از ساختاری که ثبات لازم را در درون بیمارستان و جامعه تامین کند. ثباتی که قادر باشد موازنه مناسبی بین مدیریت بیمارستان و اعضای پزشکی برقرار نماید. [۱۰]

با توجه به رویکرد دولت به سیستم‌های دانش بنیان و اهمیت موضوع علم و دانش در سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴، توجه به سازمان‌های یادگیرنده که خلق و نشر دانش در آن به ارزش و فرهنگ عمومی تبدیل شده باشد، دارای اهمیت ویژه‌ای است.

تاکنون در کشور ما مطالعات و تحقیقات بسیاری در مدیریت دانش در سازمان‌ها و نهادهای مختلف انجام شده است اما در زمینه رابطه عوامل سازمانی و مدیریت دانش در مراکز آموزشی، درمانی و پژوهشی انجام نگرفته است که این امر ضرورت انجام این پژوهش را آشکار می‌نماید. بخش بهداشت و درمان علی‌الخصوص مراکز درمانی، همواره دارای اهمیت بوده و در کانون توجهات قرار داشته است. از یک سو کمیت خدمات و هزینه‌های آن و از سوی دیگر کیفیت

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند. پیتر دراگر، با به کارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آن‌ها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی‌تواند به اندازه دانش مهم باشد. [۱] در اقتصادهای دانش محور امروزی، دانش به عنوان منبع کلیدی محسوب می‌شود که باید همانند جریان نقدینگی، منابع انسانی و یا مواد اولیه، مدیریت شود. در چنین شرایطی تنها سازمان‌هایی می‌توانند عملکرد موفقیت آمیزی داشته باشند که بتوانند از دانش به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار بهره‌گیرند. از این رو مدیریت دانش به یکی از مهمترین وظایف سازمان‌هایی تبدیل شده است که تلاش می‌کنند به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند. سازمان‌هایی که بطور مؤثر اقدام به کسب، خلق، انتقال دانش و استفاده از دانش برای اصلاح و بهبود فعالیت‌ها و عملکرد خود می‌کنند. [۲]

مدیریت دانش تلاش نوین قرن موسوم به عصر دانایی، برای حفظ، هدایت و افزایش هدفمند سرمایه‌های دانشی سازمان‌ها است و به این اشاره دارد که سرمایه گذاری در علم بهترین و بیشترین سود را به بار می‌آورد. [۳] مدیریت دانش برای آنکه قابل استفاده باشد، نیازمند هماهنگی با فرهنگ و ساختار سازمانی موجود می‌باشد. زیرا در هر سازمانی فرهنگ و ساختار سازمانی منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد. [۴-۶] فرهنگ سازمانی ضعیف مانع از آن می‌شود که افراد در تلاش برای نگاهداشت پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند. [۷] بنابراین تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان

به طور کلی، پرسشنامه این تحقیق شامل ۵۳ سؤال و دو بخش است، بخش اول در خصوص مشخصات دموگرافیکی جمعیت مورد مطالعه و بخش دوم شامل سئوالاتی برای سنجش هریک از مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد بررسی می‌باشد که در جدول ۱ تعداد سئوالات هر بعد مشخص شده است. این عوامل در یک جدول، به صورت سئوالات بسته و در پنج طیف انتخاب «بسیار زیاد»، «زیاد»، «تا حدودی»، «کم» و «بسیار کم» تنظیم شده است. داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌های تکمیل شده، با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS تحلیل گردید.

جدول ۱: سئوالات ارزیابی کننده هریک از متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	تعداد سئوالات
۱	خلق دانش	۵
۲	انتقال دانش	۱۵
۳	رسمیت	۲
۴	تمرکز	۵
۵	جریان ارتباطات	۴
۶	تسهیم دانش	۷
۷	یادگیری مستمر	۱۰

جهت تعیین وضعیت موجود عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان و مدیریت دانش در مراکز مورد مطالعه، ابتدا به پاسخ‌های «بسیار زیاد»، «زیاد»، «تا حدودی»، «کم» و «بسیار کم» به ترتیب امتیاز ۵ تا ۱ تعلق گرفت. سپس میانگین امتیازات کسب شده برای هر عامل تعیین شد و با توجه به نمره کسب شده، وضعیت موجود مراکز تشریح شد. (جدول ۲)

برای تعیین رابطه بین عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با مدیریت دانش نیز، هریک از ابعاد عوامل مذکور با دو بعد مدیریت دانش بصورت مجزا با ضریب همبستگی اسپیرمن سنجیده شدند.

خدمات و استفاده از دانش نوین، برای سیاستگذاران بخش بهداشت و درمان مسئله ساز بوده است. اما در هر صورت جان انسان‌ها آنقدر ارزشمند می‌باشد که استفاده از تجهیزات و دانش نوین پزشکی را علی‌رغم هزینه بالا توجیه کند. این پژوهش با هدف تعیین ارتباط بین عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با استراتژی مدیریت دانش در مراکز آموزشی درمانی و عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران ضمن آشکار ساختن وضعیت مدیریت دانش در مراکز مورد پژوهش، در نظر دارد اطلاعات مفیدی را در اختیار مدیران جهت رفع نواقص و تغییر و اصلاح عوامل سازمانی غیر مطلوب قرار دهد تا این امر منجر به افزایش خلق و انتقال دانش در بیمارستان و در نتیجه بهبود عملکرد آن و ارتقای کیفیت مراقبت‌های بهداشتی درمانی و ایجاد زمینه مناسب برای تغییرات موفقیت آمیز در مراکز درمانی گردد.

## روش کار

پژوهش حاضر به روش توصیفی تحلیلی و از نوع مقطعی است که در سال ۱۳۹۰ انجام شد. جامعه پژوهش شامل کارکنان مراکز آموزشی درمانی و عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران (۵۲۴۵ نفر) بود که در ۹ مرکز مشغول بکار بودند. حجم نمونه به روش تصادفی و با استفاده از شمار کارگزینی کارکنان انتخاب شد. با استفاده از فرمول برآورد همبستگی دو متغیر و با در نظر گرفتن مقدار  $t$  برابر با ۰,۲۵ با توجه به مطالعات قبلی [۱۱]، ضریب اطمینان ۹۵ درصد، ۱۶۴ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که با توجه به میزان پاسخ-دهی ۸۰ درصد، در مجموع ۲۰۰ پرسشنامه به نسبت جمعیت هر مرکز توزیع شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه بود. این پرسشنامه یک پرسشنامه معتبر است و روایی و پایایی آن (روایی با استفاده از روش نظرات متخصصان و روایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ (۰,۸۸)) به تأیید رسیده است. [۱۲]

جدول ۲: نحوه تعیین وضعیت موجود مراکز مورد پژوهش

ابعاد متغیرهای پژوهش	حداکثر امتیاز	حداقل امتیاز	نحوه درجه‌بندی ابعاد با توجه به میانگین امتیاز		
			کم	متوسط	زیاد
انتقال دانش	۷۵	۱۵	کمتر از ۳۶	۳۹ تا ۳۶	بیشتر از ۳۹
خلق دانش	۲۵	۵	کمتر از ۱۱	۱۱ تا ۱۴	بیشتر از ۱۴
رسمیت	۱۰	۲	کمتر از ۴	۴ تا ۶	بیشتر از ۶
تمرکز	۲۵	۵	کمتر از ۱۱	۱۱ تا ۱۳	بیشتر از ۱۳
جریان ارتباطات	۲۰	۴	کمتر از ۹	۹ تا ۱۱	بیشتر از ۱۱
تسهیم دانش	۳۵	۷	کمتر از ۱۵	۱۵ تا ۱۸	بیشتر از ۱۸
یادگیری مستمر	۵۰	۱۰	کمتر از ۲۴	۲۴ تا ۲۶	بیشتر از ۲۶

### یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش نشان داد که ۵۱,۰ درصد (۱۰۲ نفر) از افراد مورد بررسی زن و بقیه مرد بودند. بیشتر این افراد در گروه سنی ۳۹-۳۰ سال (۴۵,۰ درصد برابر ۹۰ نفر) قرار داشتند و کمترین درصد نیز به گروه سنی بالای ۵۹-۵۰ سال تعلق داشت که برابر ۴,۵ درصد (۹ نفر) بود. اکثریت افراد از نظر میزان سابقه کار در گروه کمتر از ۵ سال (۳۷,۰ درصد برابر ۷۴ نفر) و بقیه نیز به ترتیب در گروه‌های ۹-۵ سال، ۲۷,۰ درصد برابر ۵۴ نفر، ۱۴-۱۰ سال، ۱۷,۰ درصد برابر ۳۴ نفر، بیشتر از ۲۰ سال، ۱۰,۰ درصد برابر ۲۰ نفر و ۹,۰ درصد برابر ۱۸ نفر، از نظر سابقه کار در گروه ۱۹-۱۵ سال قرار داشتند. همچنین از نظر میزان تحصیلات بیشتر افراد مدرک کارشناسی، (۵۷,۵ درصد برابر ۱۱۵ نفر) و کمترین آن‌ها مدارک دکترای تخصصی (۳,۰ درصد برابر ۶ نفر) را دارا بودند.

علاوه بر این، میانگین امتیاز به دست آمده برای ابعاد ساختار سازمانی شامل رسمیت، تمرکز و جریان ارتباطات در مراکز مورد مطالعه به ترتیب برابر با ۶,۰۸ با انحراف معیار ۱,۳۲، ۱۴,۳۲ با انحراف معیار ۲,۴۴ و ۱۲,۳۰ با انحراف معیار ۰,۷۴ بود که در سطح زیاد

ارزیابی شد. همچنین میانگین امتیاز به دست آمده برای ابعاد فرهنگ سازمانی شامل فرهنگ تسهیم دانش و فرهنگ یادگیری مستمر به ترتیب برابر با ۱۹,۷۵ و انحراف معیار ۲,۸۳، ۳۰,۸۳ و انحراف معیار ۳,۳۰ بود که بطور کل در سطح بالا و قوی ارزیابی شد. در نهایت میانگین امتیاز به دست آمده برای ابعاد مدیریت دانش شامل خلق دانش و انتقال دانش در مراکز مورد مطالعه به ترتیب برابر با ۱۲,۵۰ و انحراف معیار ۲,۲۸، ۳۷,۴۹ و انحراف معیار ۳,۸۲ بود که در حد متوسط ارزیابی شد.

در نهایت، نتایج حاصل از آزمون همبستگی اسپیرمن نشان داد که بین ابعاد ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی با ابعاد مدیریت دانش در مراکز مورد مطالعه ارتباط معنادار وجود دارد. که بین رسمیت و پیچیدگی با ابعاد خلق دانش و انتقال دانش رابطه بطور منفی برقرار بود. اما بقیه ابعاد ساختار و فرهنگ سازمانی با این دو بعد مدیریت دانش رابطه مثبت داشتند. (جدول ۳)

همانگونه که مشاهده می‌شود مقدار احتمال کلیه ابعاد ساختاری و فرهنگی سازمان با ابعاد مدیریت دانش کمتر از ۰,۰۰۵ می‌باشد، در نتیجه رابطه معنادار است.

و روان باشد، مدیریت دانش در سازمان با کمترین مشکل قابل اجرا بوده و می‌توان از این نکته در جهت رشد و اعتلای سازمان و افزایش کیفیت خدمات استفاده کرد.

### بحث

یافته‌های به دست آمده از این پژوهش، بر وجود ارتباط بین عوامل سازمانی و مدیریت دانش تأکید می‌کند و مؤید این است که هرچه رسمیت و پیچیدگی در سازمان کمتر باشد و در عوض جریان ارتباطات آزاد

جدول ۳: ماتریس ضرایب همبستگی بین ابعاد مدیریت دانش و ابعاد ساختاری و فرهنگی مراکز مورد پژوهش

عوامل فرهنگی		عوامل ساختاری			مدیریت دانش	
یادگیری مستمر	تسهیم دانش	جریان ارتباطات	تمرکز	رسمیت		
۰,۱۹۴	۰,۴۱۶	۰,۱۹۶	-۰,۱۷۲	-۰,۳۷۷	ضریب همبستگی	خلق دانش
۰,۰۰۶	۰,۰۰۰	۰,۰۰۵	۰,۰۱۵	۰,۰۰۰	مقدار احتمال	
۰,۱۶۲	۰,۲۱۷	۰,۲۲۳	-۰,۲۷۲	-۰,۱۴۴	ضریب همبستگی	انتقال دانش
۰,۰۲۲	۰,۰۰۲	۰,۰۰۱	۰,۰۰۰	۰,۰۴۱	مقدار احتمال	

برای یادگیری سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش را افزایش دهد. [۸] سید احسان و رولند در مالزی پس از مطالعه ای که در سازمان‌های عمومی آن کشور انجام دادند، بیان داشتند بین اجزای سازمانی از جمله ساختار آن و انتشار دانش و اطلاعات ارتباط مهم و معنی داری وجود دارد. [۱۴] زاراگا و همکارش نیز جریان آزاد ارتباطات را عامل تعیین کننده و اصلی برای پشتیبانی از خلق و انتقال دانش عنوان کرده‌اند. [۱۵]

مطالعه ای که در مراکز ارائه خدمات سلامت در ژاپن توسط جوشی و همکاران صورت گرفت نیز تأکید می‌کند که اگر در تیم‌های سازمانی ارتباطات باز در تمامی جهات امکانپذیر باشد، روند انتقال اطلاعات و همچنین صحت اطلاعات بیشتر خواهد بود. [۱۶] در همین رابطه بت اشاره می‌کند که در سازمان‌های دارای ساختاری با

این یافته‌ها در پژوهش‌های دیگر نیز مورد تأیید قرار گرفته است. از جمله در مطالعه‌ای که توسط عسگری در وزارت کار و امور اجتماعی انجام شده است رابطه معناداری بین عوامل سازمانی مذکور و مدیریت دانش وجود داشته است. وی معتقد است که برای پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش، باید سازمان را به عنوان یک کل نگاه کرد. [۱۲] ارباب شیرانی نیز در مطالعه خود در سازمان‌های نظام مهندسی عنوان کرده است که مؤلفه‌های مؤثر در ایجاد و توسعه دانش عبارتند از؛ فرایندها، ساختارها و زیربناها، همچنین نتایج مطالعات میدانی نشان می‌دهند که فرایندها و ساختارها در بهبود سطح دانش یعنی خلق و توسعه دانش، مؤثر بوده‌اند. [۱۳] بالتازارد و همکاران در آمریکا در پژوهشی عنوان داشته‌اند که وجود رویه‌ها و ساختارهای مشخص و منعطف و تشکیل تیم‌های کاری می‌تواند میزان رغبت

تمرکز کم و ارتباط باز، استراتژی مدیریت دانش دارای موفقیت بیشتری است. [۱۷]

یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار عوامل فرهنگی سازمان شامل؛ فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری مستمر با مدیریت دانش می‌باشد. این نکته بیان‌کننده این مطلب است که اگر در مراکز درمانی، فرهنگ تسهیم دانش و فرهنگ یادگیری مستمر غالب باشد، خلق و انتقال دانش به راحتی انجام می‌گیرد. خوشبختانه در مراکز مورد پژوهش این فرهنگ حاکم بود. شاید بتوان گفت در مراکز آموزشی درمانی، این ابعاد فرهنگی بخاطر ماهیت فعالیت آن‌ها از قدرت بالا برخوردار است. در پژوهش‌های صورت گرفته توسط عسگری در وزارت کار و دانش فرد در شرکت توزیع برق، مشخص شد که در سازمان جهت استقرار مدیریت دانش باید فرهنگ سازمانی مناسب موجود باشد. به بیان دیگر بین فرهنگ سازمانی و موفقیت استقرار مدیریت دانش، رابطه محکم و معناداری وجود دارد. [۱۲، ۱۸] در مطالعه الماسیان که در مراکز بهداشتی شیراز انجام گرفت، مشاهده شد که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. [۱۹] کرمی و گودرزی نیز در مطالعات جداگانه‌ای عنوان کرده‌اند که فرهنگ سازمانی رابطه مؤثر و قوی با مدیریت دانش دارد. گودرزی عنوان می‌کند که بین فرهنگ تسهیم و انتقال دانش رابطه معنادار وجود دارد، در حالیکه رابطه-ای بین فرهنگ تسهیم و خلق دانش وجود نداشته است. [۲۰-۲۱]

در پژوهش حاضر بین فرهنگ تسهیم و خلق دانش ارتباط معنادار وجود دارد که برخلاف یافته پژوهش گودرزی است. به نظر می‌رسد این اختلاف ناشی از تفاوت محیط و نوع دانش مورد نظر، می‌باشد. پژوهش گودرزی در سازمان تربیت بدنی و در بین مدیران ستادی صورت گرفته است، اما پژوهش حاضر در مراکز آموزشی درمانی انجام شده بود که اکثر جامعه آماری آنرا کارکنان تشخیصی و درمانی تشکیل می‌دادند. در

این جامعه، دانش روز پزشکی، نوآوری‌ها و روش‌های درمانی جدید مدنظر بود که قطعاً به منظور ایجاد دانش نو باید اطلاعات انتقال یابند و این اطلاعات، پایه و بستری برای نوآوری و ایجاد روش‌ها و تکنیک‌های جدید پزشکی شوند. شاید این مسئله در سازمان تربیت بدنی و خلق اطلاعات اداری جدید، تأثیر چندانی نداشته باشد.

لی و چوی عنوان کرده‌اند که در سازمان‌های عمومی چین، اغلب افراد تمایل ندارند دانشی را که در اختیار دارند با دیگران تسهیم کنند و همین امر فرایند مدیریت دانش را دچار اختلال می‌کند. [۲۲] دلانگ و فاهی در آکادمی مدیریت آمریکا با انجام مطالعه‌ای دریافتند که مدیریت مؤثر دانش بطور مستقیم با فرهنگ سازمان در ارتباط است. [۲۳] بت نیز در پژوهش خود عنوان کرده که در سازمان‌های دارای فرهنگ اعتماد قوی که از تسهیم اطلاعات و دانش حمایت می‌شود، استراتژی مدیریت دانش دارای موفقیت بیشتری است. [۱۷]

با توجه به مطالب ذکر شده می‌توان گفت که اگر مدیران سازمان بدون توجه به فرهنگ غالب سازمان، بخصوص ابعاد یادگیری و تسهیم دانش و اطلاعات، دست به اجرای مدیریت دانش بزنند، دچار مشکلات جدی خواهند شد. مسئولان مراکز درمانی باید فرهنگ اعتماد و اشتراک گذاری اطلاعات را در افراد ایجاد و تقویت کنند.

در مجموع با توجه به کسب این نتایج، راهکارهای زیر جهت استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش و بهره‌گیری از مزایای آن در مراکز آموزشی درمانی و عمومی، پیشنهاد می‌گردد:

- با عنایت به اینکه رابطه رسمیت و تمرکز با مدیریت دانش معنادار و منفی بوده است، پیشنهاد می‌شود که مدیران و مسئولان عالی سازمان با تجدید نظر در قوانین و آیین‌نامه‌ها و همچنین با تشکیل تیم‌های کاری دارای اختیار و قدرت تصمیم‌گیری بالا، موجبات کاهش رسمیت و تمرکز را ایجاد نمایند. به منظور

در سال ۱۳۹۰ می‌باشد که با حمایت دانشگاه علوم پزشکی تهران اجرا شده است.

## References

1. Alwani M. Policy knowledge and understanding necessary for survival in today's organizations. Tehran: Majles Research Publication; 2004. [Persian]
2. Jafari Moghadam S. The process of learning, knowledge management and organizational memory. Development and Management Magazine 2001; 12 (36):26-37. [Persian]
3. Adli F. Empowerment of knowledge management to knowledge creation. Rahyaft Magazine 2007; 48 (82): 6-19. [Persian]
4. Perez PDS. Work teams to favor knowledge management. Journal of European Business Review 2006; 18 (22):60-76
5. Nyazzy K, Amoi F. Factors affecting the deployment of knowledge management at the University of Mazandaran province. Journal of Science Education and Research 2007; 14 (31): 22-31. [Persian]
6. Bahamirian M. Evaluate the application of knowledge management in the Department of Industrial Management Tehran University [Master's Thesis]. Tehran: Tehran University, Faculty of Psychology and Educational Sciences; 2006. [Persian]
7. Kalseth K. Knowledge management strategy. Perspective journal 2002; 37 (42): 37-41
8. Balthazard P. Organizational culture and knowledge management success: assessing the behavior-performance continuum. Journal of Knowledge Management 2004; 38(61): 8-21.
9. Dart R. Organization theory and design. Tehran: Cultural Research Bureau; 2002. [Persian]
10. Sdaghiani E. Hospital Organization and Management. Tehran: Jahan Ryaneh Publication; 2001. [Persian]

تشویق پرسنل برای مشارکت در تصمیم‌گیری و فعالیت‌های تیمی نیز لازم است اشتباهات کوچک را تحمل نموده و با ارائه و برگزاری جلسات آموزشی برای کارکنان جوانتر و کم تجربه سازمان، آن‌ها را برای پذیرش مسئولیت آماده نمود.

- از آنجایی که جریان ارتباطات در حد بالا بود و نیز جریان ارتباطات رابطه‌ی آماری معنادار و مثبتی با ابعاد مدیریت دانش داشت به همین خاطر توصیه می‌گردد مدیران با شناسایی شبکه‌های غیررسمی ارتباطات و پایش منظم شبکه‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی در جهت حفظ و ارتقاء منظم شرایط موجود عمل نمایند.
- نظر به اینکه ابعاد تسهیم دانش و یادگیری مستمر در مراکز مورد مطالعه در وضعیت مناسبی قرار داشتند و جزء فرهنگ حاکم سازمان بودند و نیز دارای ارتباط معنادار و مثبتی با ابعاد مدیریت دانش بودند، لذا به مدیران ارشد مراکز مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود که تلاش نمایند حس اعتماد کارکنان همچنان به عنوان فرهنگ غالب باقی بماند و به منظور حفظ شرایط موجود و ارتقاء فرهنگ تسهیم و یادگیری، با تشویق‌های مالی و غیر مالی همچون استفاده از تسهیلات رفاهی سازمان، عقد قرارداد با مراکز تفریحی ویژه جهت استفاده کارکنان دارای روحیه همکاری بالا، پرداخت کارانه بیشتر به افرادی که در دوره‌های آموزشی و سمینارها و کنفرانس‌های معتبر شرکت می‌کنند، حمایت مالی از کارکنانی که مقالات علمی و طرح‌های علمی متناسب با اهداف بیمارستان ارائه می‌دهند، کوشا باشند.

## تشکر و قدردانی

این مقاله حاصل (بخشی از) پایان نامه تحت عنوان «رابطه عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با استراتژی مدیریت دانش در مراکز آموزشی درمانی و عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران» در مقطع کارشناسی ارشد



11. Anderson JG, Stephen J, Marilyn A, Thaddeus J. Evaluating the Impact of Information Technology on Medication Errors. A Simulation. Journal of the



- American Medical Informatics Association 2008; 19(82): 27-42.
12. Asgari N. The relationship between organizational factors, the Ministry of Labour and Social Affairs with the knowledge management strategy [Master's Thesis]. Tehran: Tehran University, School of Management and Accounting; 2005. [Persian]
13. Arbab Shirani B. The elements necessary to create knowledge and the methods of measurement in engineering organizations [Ph.D. Thesis]. Tehran: Tehran University, School of Management and Accounting; 2002. [Persian]
14. Syed-Ikhsan SOS, Rowland F. Knowledge Management In A Public Organization: A Study On Relationship Between Organizational Elements And The Performance Of Knowledge Transfer. Journal of Knowledge Management 2004; 38(60): 95-111.
15. Zarraga- Oberty C. Petra D. Work teams to favor knowledge management. Journal of European Business Review 2006; 18(1): 60- 76.
16. Joshi KD, Sarker S. Knowledge transfer within information systems development teams. Examining the role of knowledge source attributes. Decision Support Systems 2007; 43(2):322-335.
17. Bhatt G.D. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. journal of Knowledge Management 2002; 6(1):31-39.
18. Danesh Frad K, Shahabi Nia S. Relationship between organizational culture and the establishment of knowledge management (case study of electric power distribution company executive vice president of North East of Tehran). Journal of Management 2010; 17 (3): 8-21. [Persian]
19. Almasyan Kia A. Examine the relationship between knowledge management and organizational culture in health care workers and the valfajr Shiraz [Master's Thesis]. Shiraz: Shiraz University of Medical Sciences, Faculty of Health; 2010. [Persian]
20. Karami Rad M. The relationship between organizational culture and knowledge management in the automotive February: Persian month Bahman Auto Center [Master's Thesis]. Tehran: Tehran University, School of Management; 2005. [Persian]
21. Goudarzi M, Abutorabi M, Dastgerdi M. Relationship between organizational culture and knowledge management executives Physical Education Organization. Journal of Knowledge Management 2009; 2 (5): 30-36. [Persian]
22. Lee H, Choi B. Knowledge management enables, process and organization performance: An integrative view and empirical examination. Journal of Management Information Systems 2003; 20(6):64-86
23. Delong DW, Fahey L. Diagnostic cultural barriers to knowledge management. Academy of Management Executive 2010; 14(3):22-40

# The Relationship between Cultural and Structural Factors of Organizations with Knowledge Management Strategy in Public Teaching Hospitals Affiliated to Tehran University of Medical Sciences: 2011

Jafari M.<sup>1</sup>/Gorji Abolghasem H.<sup>2</sup>/ Salehi M.<sup>2</sup>/ Rastegari Mehr B.<sup>3</sup>

## Abstract

**Introduction:** Much has been discussed on the importance of knowledge management over the past years in various communities. Hence, knowledge management has become one of the most essential tasks of the organizations attempting to become a learning organization. Since a considerable number of patients lose their lives annually due to medical errors caused by lack of academic knowledge, research conducted in the field of knowledge management seems to be necessary. The main purpose of this study was to investigate the relationship between the cultural and structural factors of organizations with knowledge management strategy in public teaching hospitals affiliated to Tehran University of Medical Sciences (TUMS).

**Methods:** This cross-sectional descriptive study was conducted in 2011. The study population consisted of the staff, working at nine public teaching hospitals of TUMS, 200 of whom were randomly selected. Data were collected by means of a questionnaire the validity of which was determined by experts' ideas and the reliability of which was measured by Alpha Cronbach Coefficient (0.88). The data were analyzed using descriptive statistics and Spearman correlation coefficient through SPSS.

**Results:** Knowledge management was found to be at an intermediate level due to high formalization and concentration in the organizational structure of the public teaching hospitals. There was a significant relationship between structural and cultural dimensions of organizations with knowledge management ( $p < 0.005$ ). Moreover, structural and cultural dimensions of organizations had a negative correlation with formalization ( $r = -0.144$ ) and concentration ( $r = -0.272$ ) but a positive correlation with communication flow ( $r = 0.223$ ), knowledge distribution ( $r = 0.217$ ) and continual learning ( $r = 0.162$ ).

**Discussion:** Considering the correlation between the cultural and structural factors of the organization with knowledge management as well as the role of knowledge in the quality of medical services provided by the centers, it is recommended that the cultural and structural dimensions of the organizations be highly taken into consideration while establishing knowledge management in public teaching hospitals. It is also suggested to provide an atmosphere for multilateral communications, continuous exchange of information and to enhance and support the culture of trust through giving freedom to personnel and decreasing excessive restrictions on them.

**Key words:** Organizational structure, Organizational culture, Knowledge management

• Received: 10/Sep/2011 • Modified: 20/Sep/2011 • Accepted: 02/Oct/2011

1. Assistant Professor of Health Services Management Department, School of Health Management and Information Sciences, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
2. Assistant Professor of Health Services Management Department, School of Health Management and Information Sciences, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran
3. MSc of Health Services Management, School of Health Management and Information Sciences, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran, Corresponding Author(babakrm@gmail.com)