

## تأثیر ابعاد سرمایه اجتماعی در استقرار مدیریت دانش ( مطالعه موردی: شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران )

دکتر قنبر عباس پوراسفدن<sup>۱</sup>؛ دکتر اصغر مشبکی<sup>۲</sup>؛ مهدی هادیان<sup>۳\*</sup>

### چکیده

شروع هزاره سوم را می‌توان دوران افول شیوه‌های سنتی مدیریت دانست که در آن چشم اندازهای جدیدی در قالب سازمان‌های یادگیرنده و سازمان‌های مجازی پا به عرصه وجود می‌گذارند. سازمان‌های یادگیرنده یا سازمان‌های دانش آفرین سازمان‌هایی هستند که در آنها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات، یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است و افراد چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند و هر فردی در آن انسانی خلاق و دانش آفرین است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌ها و خصوصیات، سازمان‌هایی آرمانی و خواستنی هستند. اما چگونه می‌توان به چنین سازمان‌هایی دست یافت و چطور می‌توان چنین سازمان‌هایی را طراحی و ایجاد کرد؟ چه برنامه‌ها و سیاست‌هایی باید اعمال شوند تا سازمان‌ها از وضع کنونی به وضع مطلوب انتقال یابند؟

تلاش‌های اولیه در اغلب سازمان‌ها در این زمینه با این چالش عمده مواجه هستند که علیرغم سرمایه‌گذاری روی مدیریت دانش گسترش نفوذ کاربردهای آن به کندی صورت می‌پذیرد. علت اصلی این مشکل پایین بودن سطح آمادگی سازمان‌ها برای پذیرش و استفاده از مدیریت دانش است. بنابراین درک صحیح از میزان این آمادگی برای جهت‌گیری درست تلاش‌های آغازین و تدوین استراتژی‌های مناسب ضروری به نظر می‌رسد. عوامل متعدد و بی‌شماری در موفقیت استقرار مدیریت دانش نقش دارند، یکی از این عوامل سرمایه اجتماعی است. لذا در این پژوهش برآنیم تا از سرمایه اجتماعی که باعث به اشتراک گذاشتن بهتر دانش، ابقاء دانش سازمانی، ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد و همکاری، روح تعاون، کمک به آموزش، افزایش فعالیت‌های مرتبط با ثبات سازمانی و درک مشترک می‌شود، در جهت افزایش آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش استفاده نماییم. نوع این تحقیق، کاربردی و روش تحقیق آن همبستگی است. جامعه آماری نیز مدیران و کارشناسان میانی و ارشد شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران می‌باشند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که در این شرکت بین سرمایه اجتماعی و میزان آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. به عبارت بهتر با افزایش سرمایه اجتماعی در سازمان میزان آمادگی برای استقرار مدیریت دانش در ابعاد فرهنگ سازمان، ساختار، زیرساخت سازمان، محتوای تغییر و پشتیبانی از تغییر، افزایش می‌یابد.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش، سرمایه اجتماعی، استقرار مدیریت دانش.

## The Impact of Social Capital Dimensions on Implementation of Knowledge Management

(Case study: Islamic Republic of Iran Railways Company)

Gh. Abbaspour Esfeden, Ph.D.; Asghar Moshabbaki, Ph.D.; Mahdi Hadian, M.A.

### Abstract:

Start the threshold of the third millennium, age of applying traditional management's method will finish and new horizons will enter in the form of learning and virtual organizations. In learning and knowledge creating

۱. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران جنوب

۲. استاد، دانشگاه تربیت مدرس

۳. کارشناس ارشد، مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران جنوب

\* پست الکترونیکی، نویسنده اصلی، aamehdi655@yahoo.com

organizations, creating of new knowledge and innovations is not a specialty work but it is a type of communal behavior and members of organization learn with each other how to learn and every one is a creative person in it. These types of organizations are idealistic and desirable. But how can achieve to these organizations and how can design them? What programs and politics should be exerted so that the organizations shift from current situation to desirable situation?

Primary attempts in the most of organization in this field face with this challenge that make slow its applicable influence development in spite of investment on knowledge management. major reason for this problem is lower of organizations readiness level for accepting and usage knowledge management. So, having correct understanding from amount of this readiness consider necessary for correct orientation of initiative attempt and formulating appropriate strategies. Various and numerous factors have role in achievement of knowledge management implementation. One of these factors is social capital. Therefore in this research we want to make use of social capital for reason of increasing of organizational readiness for implementation of knowledge management that causes sharing better knowledge, revival of organizational knowledge, creating confidence based and cooperation based relationship, cooperative spirit, helping education, increasing activities associated with organizational stability and common understanding. This is an applied research and the method of doing this research is correlation. Statistical population of this research is senior managers and experts and middle managers and Experts in the middle of the Islamic Republic of Iran Railways Company. Findings of this research show that in this company, there is a positive and significant correlation between social capital and organizational readiness for implementation of knowledge management. In clearer words, with increasing social capital in organization, amount of readiness for implementation of knowledge management has increased in dimension of organizational culture, organizational infra – structure, change content and supporting change.

**Keywords:** Knowledge Management, Social Capital, Implementation of knowledge management.

#### مقدمه

دانش از عامل‌های متعددی نشأت می‌گیرد، از جمله تسهیلات ویژه سازمان برای خلق و انتقال دانش ضمنی. فرهنگ از جمله مؤلفه‌های اساسی مدیریت دانش محسوب می‌شود که مدیران از طریق بهبود آن انتظار دارند به افزایش بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سازمان دست یابند. مهمترین دغدغه اجرای اثربخش مدیریت دانش شامل جنبه‌های انسانی می‌باشد. توسعه فرهنگی که «تسهیم» دانش را به جای «احتکار» دانش ترغیب کند، مستلزم پذیرش اعضا و حمایت مدیران ارشد سازمان است. لذا سرمایه اجتماعی به‌عنوان دارایی ناملموس دیگر که در بستر فرهنگ قرار دارد می‌تواند به ارتقای مدیریت دانش در سازمان کمک کند. در این راستا در این پژوهش سعی شده است به این دو منبع استراتژیک سازمانی سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش پرداخته و چگونگی تأثیر ابعاد سرمایه اجتماعی در استقرار

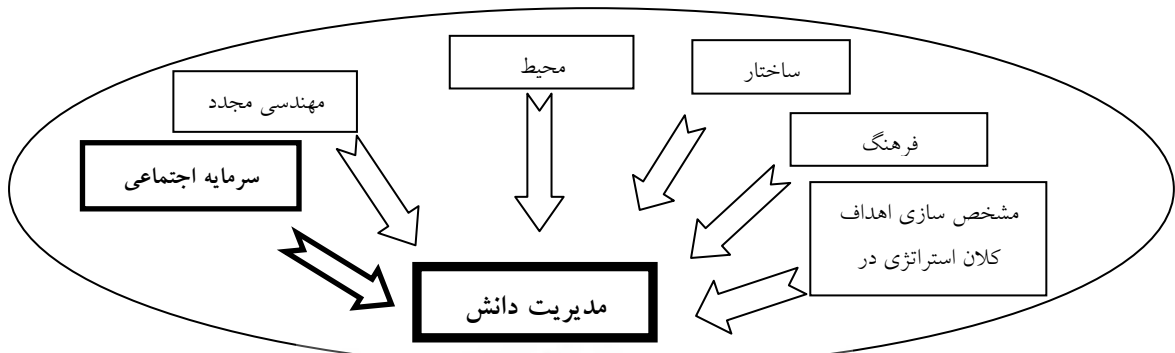
دارایی‌های نامشهود به اشکال مختلف دانشی، منابعی نیستند که به راحتی قابل اندازه‌گیری و مدیریت باشند. اگرچه به‌صورت سنتی مدیران به دلیل عدم وجود سیستم‌های حسابداری دارایی‌های نامشهود، اغلب بیشتر بر دارایی‌های فیزیکی متمرکز می‌شوند؛ اقتصاددانان معتقدند استفاده از دانش به عنوان منبع در فعالیت‌های اقتصادی منجر به نفوذ بیشتر می‌شود. به منظور کسب چنین نفوذی، شرکت‌ها نیازمند یکپارچه سازی، سازماندهی و ترکیب مداوم و موازی شایستگی‌های داخلی و خارجی هستند. منابع ناملموس که در ترازنامه نامشهود هستند، از طریق شایستگی‌ها به ارزش تبدیل می‌شوند و خطوط عملیاتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. توانایی‌های ویژه سازمان‌ها برای خلق و به اشتراک‌گذاری

مدیریت دانش مورد بررسی قرار گیرد.

نوع آوری سازمان‌ها و جذب دانش جدید قطعاً کلید توسعه اقتصاد دانش محور است (لو و اتکوویتز، ۲۰۰۸).  
مدیریت دانش به فرآیندی خاص سازمانی و ایجاد (کسب)، انتقال، تسهیم، نگهداری و کاربرد دانش آشکار و ضمنی کارکنان برای افزایش عملکرد سازمان و ارزش آفرینی اطلاق می‌شود.  
(Alavi and Leidner, ۲۰۰۵)

### بیان موضوع

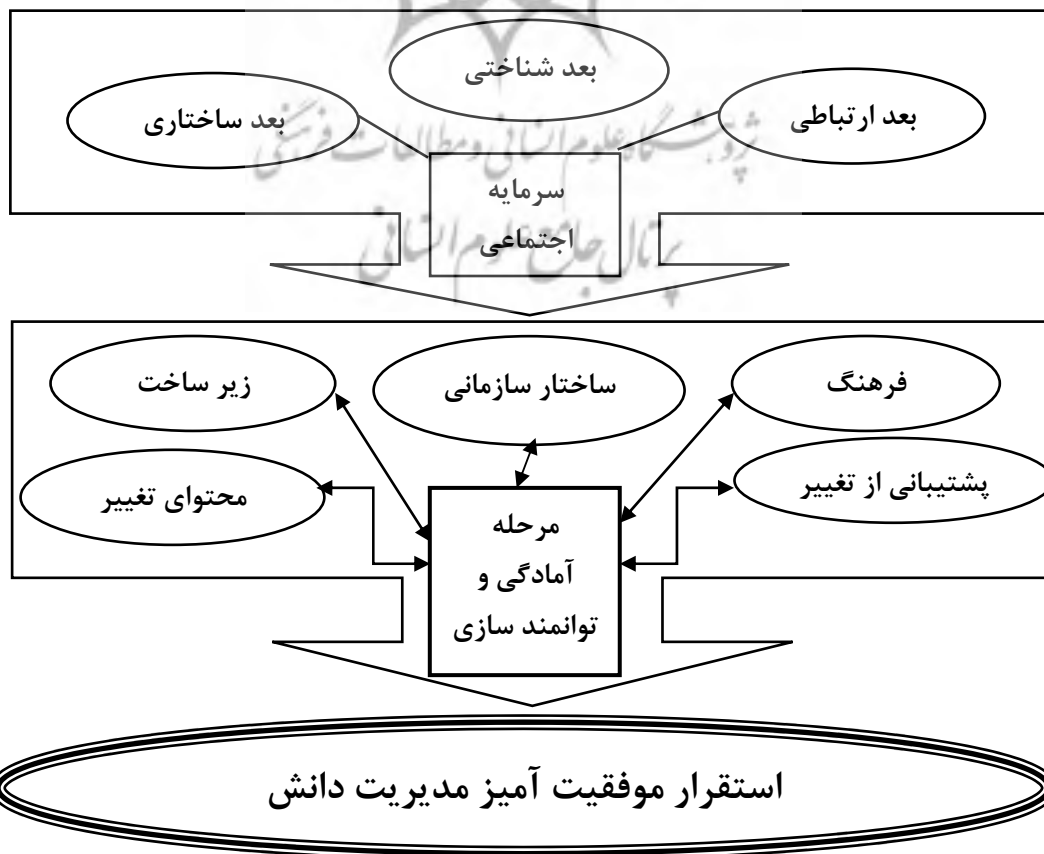
امروزه اقتصاد دانش محور الگوی خود را از رقابت مبتنی بر صنعتی شدن و هزینه محور بودن به تولید موثر و توزیع و انتقال دانش برای خلق ثروت تغییر داده است. از این رو توسعه ظرفیت



نگاره شماره ۱: عوامل تاثیر گذار در موفقیت دانش

طریق و ناشی از شبکه روابط یک فرد یا یک جامعه واحد اجتماعی تعریف می‌کنند (Nahapiet & Ghoshal, ۱۹۹۸).  
در ادامه ابعاد سرمایه اجتماعی ارائه و ارتباط آن با استقرار مدیریت دانش نشان داده می‌شود:

همان طور که در نگاره شماره ۱ مشاهده می‌شود، عوامل متعددی در موفقیت استقرار مدیریت دانش نقش دارند، که یکی از این عوامل سرمایه اجتماعی است.  
از دیدگاه سازمانی، گوشال و ناهاپیت سرمایه اجتماعی را به عنوان جمع منابع بالفعل و بالقوه موجود در درون، قابل دسترس از



دارد. آنها یک دسته منابعی هستند که باعث ایجاد شایستگی‌ها و توانایی‌های لازم می‌شوند. ضمناً فعالیت‌های اجتماعی ظرفیت‌های خلق، تسهیم و مدیریت تولید دانش را افزایش می‌دهند.

سازمانها با شناخت و شناسایی ابعاد سرمایه اجتماعی خود می‌توانند درک بهتری از الگوی تعاملات بین فردی و گروهی داشته باشند و با استفاده از سرمایه اجتماعی می‌توانند سیستم‌های سازمانی خود را بهتر هدایت نمایند. (علوی، ۱۳۸۰)

### اهداف تحقیق

- ۱- اطلاع از وضع موجود آمادگی استقرار مدیریت دانش در شرکت راه آهن.
- ۲- اطلاع از وضع موجود سرمایه اجتماعی در شرکت راه آهن.
- ۳- اطلاع از میزان ارتباط سرمایه اجتماعی و میزان آمادگی استقرار مدیریت دانش در شرکت راه آهن.

### زمینه تاریخی سرمایه اجتماعی

اصطلاح سرمایه اجتماعی نخستین بار در اثر کلاسیک "جین جاکوب" به نام "مرگ و زندگی" در شهرهای بزرگ آمریکایی به کار رفته است. این اصطلاح در دهه ۱۹۸۰ توسط "جیمز کلن" جامعه شناسی آمریکایی در معنای وسیع‌تری مورد استفاده قرار گرفت و "رابرت پاتنم" دانشمند علوم سیاسی نفر دومی بود که بحثی قوی و پرشور را در مورد سرمایه اجتماعی و جامعه مدنی در ایتالیا و ایالات متحده برانگیخت. پیرو بردیو<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) جامعه شناسی فرانسوی نظریه بسط یافته‌ای از سرمایه اجتماعی مطرح می‌کند. از نظر بردیو سرمایه اجتماعی همزمان هم مربوط به علم اقتصاد است و هم مجموعه‌ای از روابط مبتنی بر قدرت که قلمرو و تعاملات اجتماعی مختلفی را به وجود می‌آورد و معمولاً نامرتبط با علم اقتصاد تصور می‌شود.

### تعاریف سرمایه اجتماعی

آنچه بر ایهامات فراوان پیرامون این تئوری (سرمایه اجتماعی) می‌افزاید، تعاریف متعدد در حوزه‌های گوناگون توسط افراد مختلف است. چنانکه در بررسی ادبیات موضوع با انبوهی از تعاریف روبرو می‌شویم که در حوزه‌های متفاوتی ارائه شده‌اند در زیر به برخی از این تعاریف اشاره می‌شود:

آمادگی برای مدیریت دانش را مجموعه‌ای از پیش نیازهای ضروری از قبیل عامل فرهنگ، عامل ساختار سازمانی، عامل زیر ساخت سازمانی، عامل پشتیبانی از تغییر، عامل محتوای تغییر برای اجرای موفقیت آمیز سیستم مدیریت دانش تعریف می‌کنیم. از این رو در این تحقیق تلاش می‌شود تا ارتباط بین ابعاد سرمایه اجتماعی و استقرار مدیریت دانش مورد مطالعه قرار گیرد.

### متغیر مستقل و وابسته تحقیق عبارتند از

متغیر مستقل	متغیر وابسته
سرمایه اجتماعی	استقرار مدیریت دانش
۱. بعد ساختاری	۱. عامل فرهنگ سازمانی
۲. بعد شناختی	۲. عامل ساختار سازمانی
۳. بعد ارتباطی	۳. عامل زیر ساخت سازمانی
	۴. عامل پشتیبانی از تغییر
	۵. عامل محتوای تغییر

### ضرورت و اهمیت تحقیق

دراکر (۱۹۹۳) اندیشمند معروف مدیریت می‌گوید: ما در حال وارد شدن به یک جامعه دانشی هستیم که در آن منابع اقتصادی اصلی، دیگر سرمایه بیشتر، منابع طبیعی و نیروی کار بیشتر و... نیست و منابع اقتصادی اصلی، دانش خواهد بود. با گسترش جهانی سازی<sup>۱</sup> و افزایش رقابت بین سازمانها، مهارت در کسب دانش برای بقاء و ایجاد مزیت رقابتی، اهمیت فزاینده‌ای خواهد یافت. این نگرش مبتنی بر این باور است که جهانی سازی در قرن ۲۱ منجر به ایجاد عصر دانش خواهد شد. به همین دلیل نیروهای دانشی به عنوان مهمترین دارایی، در موفقیت سازمانها نقشی کلیدی ایفا خواهند کرد. در این بعد از مدیریت دانش توصیه می‌شود که سازمانها با سرمایه‌گذاری در طراحی برنامه‌های آموزشی مناسب و انجام تحقیقات مورد نیاز، زمینه‌های شناسایی، جذب، پرورش و به‌کارگیری صحیح دانش تخصصی خود را فراهم آورند.

سیر تکاملی حرکت از جامعه صنعتی به جامعه دانشی، به‌وسیله رشد سریع دارائی‌های نامشهود و فعالیت‌های اجتماعی نسبت به منابع مشهود توصیف شده است. به همین دلیل تحصیل سرمایه اجتماعی به عنوان یکی از اشکال سرمایه طبقه‌بندی شده بانک جهانی خیلی مهم تلقی می‌شود. همان طور که لسر و کنترل<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) اشاره می‌کنند، فعالیت‌های اجتماعی نقش برجسته‌ای در اقتصاد مبتنی بر دانش

1. Globalization  
2. Lesser and Cothrel  
3. Coleman

4. Putnam  
5. Bourdieu

موفقیت‌آمیز است، و هم می‌تواند به منزله نتیجه کنش‌های جمعی موفق قلمداد گردد. این بعد برای اینکه افراد بتوانند در کنار یکدیگر، بر روی پروژه‌های مشترک کار کنند لازم است. (Leana & Van Buren, ۱۹۹۹:۵۴۲)

از نظر لینا و وان بورن، اعتماد خود به صورت‌های زیر در محیط‌های سازمانی، متجلی می‌گردد:

#### اعتماد شکننده و سست در مقابل اعتماد بهبود پذیر<sup>۵</sup>

منظور از اعتماد شکننده اعتمادی است که بر مبنای ادراکات افراد از احتمال پاداش‌های فوری شکل می‌گیرد. این نوع از اعتماد را، اعتماد ابزاری نیز نامیده‌اند، مبادلاتی که بر مبنای این نوع از اعتماد شکل می‌گیرد، اغلب توسط ابزارهای قراردادی رسمی، تحت کنترل قرار می‌گیرد. از طرفی، رینگ<sup>۶</sup> و وان دون<sup>۷</sup> (۱۹۹۴)؛ مفهومی را تحت عنوان اعتماد بهبود پذیر، معرفی نموده‌اند، که بر مبنای ارتباطات بیشتر و قوی‌تر بین سازمان و اعضایش شکل می‌گیرد. در این نوع از اعتماد، هنجارها و ارزش‌ها، افراد جامعه یا سازمان را در کنار یکدیگر نگه می‌دارد.

#### اعتماد دو جانبه در مقابل اعتماد تعمیم یافته<sup>۸</sup>

اعتماد دو جانبه میان بخش‌هایی شکل می‌گیرد که شناخت مستقیم از یکدیگر دارند. در حالیکه اعتماد تعمیم یافته کمتر بر شناخت مستقیم متکی بوده و بیشتر بر پایه اعتبار و پیوستگی افراد، شکل می‌گیرد. در این تحقیق از این ابعاد استفاده شده است.

#### ابعاد سرمایه اجتماعی از دیدگاه بوردیو

۱- اندازه گروه یا شبکه  
۲- حجم سرمایه‌ای که هر کدام از اعضای شبکه دارای آن هستند.

#### ابعاد سرمایه اجتماعی سازمانی از دیدگاه کلمن

۱- تعهدات، انتظارات و اعتماد متقابل  
۲- کانال‌های ارتباطی  
۳- هنجارهای و ضمانت اجرایی موثر (Bolino et al, ۲۰۰۲:۵۰۶).

✓ از دیدگاه سازمانی، گوشال و ناهاپیت<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) سرمایه اجتماعی را به عنوان جمع منابع بالفعل و بالقوه موجود در درون، قابل دسترس از طریق و ناشی شده از شبکه روابط یک فرد یا یک جامعه واحد اجتماعی تعریف می‌کنند.

✓ از نظر فوکویاما سرمایه اجتماعی عبارت از توانایی‌های افراد برای کار کردن با یکدیگر، به منظور دستیابی به اهداف مشترک در گروه‌ها و سازمان‌ها (Fukuyama, ۱۹۹۵:۱۰).

✓ سرمایه اجتماعی اهمیت اساسی شبکه‌های قوی، روابط مبتنی بر اعتماد و همکاری را در اجتماعات اشکار می‌سازد (Jacobs, ۱۹۶۵).

### ابعاد سرمایه اجتماعی سازمانی

از آنجایی که سرمایه اجتماعی مفهومی پیچیده و چند بعدی بوده و هر یک از محققین با توجه به سطح تحلیل خود به بررسی ابعاد سرمایه اجتماعی پرداخته‌اند، در ادبیات سرمایه اجتماعی می‌توان انواع مختلفی از ابعاد سرمایه اجتماعی، که هر یک از محققین ارائه نموده‌اند، مشاهده نمود. در این بخش به ارائه برخی از این ابعاد پرداخته و در نهایت مدلی که کامل به نظر می‌رسد (مدل موسسه مطالعات خانوادگی استرالیا) به صورت مبسوط تشریح خواهد شد، تا محققین درکی بهتری از ابعاد در زیر مجموعه‌های آن داشته باشد.

#### ابعاد سرمایه اجتماعی سازمانی از دیدگاه لینا و وان

##### بورن<sup>۲</sup>

##### ۱. وابستگی<sup>۳</sup>

اولین جزء سرمایه اجتماعی سازمانی، وابستگی است، که به منزله تمایل و توانایی افراد در سازمان، برای اینکه هدف‌های فردی را تابع هدف‌ها و کنش‌های جمعی نمایند، تعریف می‌شوند. تمایل افراد برای مشارکت در کنش‌های جمعی بستگی به اعتقاد آنها دارد. یعنی اعتقاد به اینکه، کوشش‌های فردی که به طور مستقیم به کل سود می‌رساند، باعث بهره‌مندی افراد به طور غیر مستقیم نیز می‌گردد.

##### ۲. اعتماد<sup>۴</sup>

دومین بعد سرمایه اجتماعی سازمانی اعتماد است که از نظر محققان سازمانی هم به عنوان مقدمه‌ای برای کنش جمعی

1. Nahapiet & Ghoshal  
2. Leana & Van Buren  
3. Associability  
4. Trust

5. Fragile versus resilient trust  
6. Ring  
7. Vandeven  
8. Dyadic versus generalized trust

## ابعاد سرمایه اجتماعی سازمانی از دیدگاه ناهاپیت و گوشال

### ۱. عنصر ساختاری

عنصر ساختاری سرمایه اجتماعی اشاره به الگوی کلی تماس‌های بین افراد دارد. یعنی شما به چه کسانی و چگونه دسترسی دارید. (Burt, ۱۹۹۲) مهمترین جنبه‌های این عنصر عبارتند از روابط شبکه‌ای بین افراد، پی‌کربندی شبکه‌ای و سازمان مناسب.

این بعد الگوی کلی روابطی را که در سازمان یافت می‌شود، در نظر دارد. بدین معنا که این بعد، میزان ارتباطی که افراد با یکدیگر در سازمان برقرار کنند، در بر می‌گیرد (Bolino et al, ۲۰۰۲:۵۰۶).

بعد ساختاری سرمایه اجتماعی شامل پیوندهای موجود در شبکه، شکل و ترکیب شبکه و تناسب سازمانی می‌شود (Nahapiet & Ghoshal, ۱۹۹۸:۲۵).

### ۳. عنصر ارتباطی

این بعد ماهیت روابط در یک سازمان را در برمی‌گیرد. به عبارت دیگر، در حالیکه بعد ساختاری بر این امر متمرکز می‌گردد که آیا کارکنان در یک سازمان، با هم در ارتباط هستند یا خیر، بعد ارتباطی بر ماهیت و کیفیت این ارتباطات متمرکز می‌گردد (به‌طور مثال، آیا این روابط به وسیله اعتماد، صمیمیت، عشق و مانند آن مشخص می‌شود یا خیر؟) (Bolino et al, ۲۰۰۲:۵۰۶).

این بعد شامل اعتماد<sup>۱</sup>، هنجارها<sup>۲</sup>، تعهدات<sup>۳</sup> و هویت<sup>۴</sup> می‌شود. (Nahapiet & Ghoshal, ۱۹۹۸:۲۵۱)

عنصر ارتباطی سرمایه اجتماعی توصیف کننده نوعی روابط شخصی است که افراد با یکدیگر به خاطر سابقه تعاملاتشان برقرار می‌کنند. مهمترین جنبه‌های این بعد از سرمایه اجتماعی عبارتند از: اعتماد، هنجارها، الزامات و انتظارات و هویت (Nahapiet & Ghoshal, ۱۹۹۸)

### تاریخچه مدیریت دانش

مدیریت دانش در اوایل دهه ۱۹۹۰ به طور جدی در مباحث سازمانی مطرح شد، اگرچه بحث و مذاکره در رابطه با دانش خیلی پیشتر آغاز شده بود (Bell, ۱۹۷۸, Hayek, ۱۹۴۵).

در سال ۱۹۶۵ مارشال<sup>۵</sup> ادعا می‌کند که بخش اعظم سرمایه، سرمایه، شامل دانش است. وی همچنین معتقد است که دانش قدرتمندترین موتور تولید است، بدین ترتیب سازمان‌ها باید به طور فزاینده‌ای بر مدیریت آن تأکید کنند. کوهن<sup>۶</sup> (۱۹۷۰) تأکید می‌کند که دانش فی نفسه سرمایه مشترک یک گروه است. در سال ۱۹۷۲ هابرماس<sup>۷</sup> به این نکته اشاره می‌کند که دانش به عنوان یک موجودیت انتزاعی نباید تلقی شود، بلکه محصولی مبتنی بر اداره است و بعضی اوقات فعالیت‌های ناآگاهانه بشر.

پیتر دراکر (۱۹۹۳) معتقد است، تنها یا حداقل مهمترین منبع ثروت در جامعه فرا سرمایه‌داری<sup>۸</sup>، دانش و اطلاعات است. او سه تغییر اساسی دانش (انقلاب) را در خلال قرن بیستم، ملاحظه نموده است: (جدول شماره ۱) انقلاب اول، انقلاب صنعتی است که در آن از دانش برای تولید ابزارها و فرآیندها و محصولات استفاده شد. انقلاب دوم، بهره‌وری می‌باشد که افرادی مانند تیلور و فورد اقدام به استفاده از دانش برای نیروی کار کردند. انقلاب سوم، انقلاب مدیریت است که در آن از دانش به خاطر

### ۲. عنصر شناختی

این بعد در برگیرنده میزان اشتراک کارکنان درون یک شبکه اجتماعی، در یک دیدگاه، یا درک مشترک میان آنان است؛ و مانند بعد ارتباطاتی به ماهیت ارتباطات میان افراد در یک سازمان، می‌پردازد (Bolino et al, ۲۰۰۲:۵۰۶). و شامل موارد زیر می‌شود: زبان و کدهای مشترک و روایت‌های مشترک (Nahapiet & Ghoshal, ۱۹۹۸:۲۵۱).

بعد شناختی با استفاده از زبان مشترک، بینش مشترکی از اهداف و ارزش‌ها را برای اعضای شبکه فراهم نموده و مقدمه فعالیت بهینه آنان در سیستم اجتماعی را فراهم می‌نماید. در سطح سازمانی و مخصوصاً در سازمان‌های بزرگ، ایجاد بینش مشترک در میان اعضا و نزدیک نمودن افکار و دیدگاه‌های آنان به همدیگر روش‌هایی برای توسعه بعد شناختی محسوب می‌شود. (الوانی، ۱۳۸۱)

عنصر شناختی سرمایه اجتماعی اشاره به منابعی دارد که فراهم کننده مظاهر، تعبیرها و تفسیرها و سیستم‌های معانی مشترک در میان گروه‌ها است (Cicourel, ۱۹۷۳).

مهمترین جنبه‌های این بعد عبارتند از، زبان و کدهای مشترک و حکایات و روایت‌های مشترک است.

1. Trust  
2. Norms  
3. Obligations  
4. Identification

5. Marshall  
6. Kuhn  
7. Habermas  
8. Post-capitalist

طبق تعریفی دیگر، مدیریت دانش، فرآیند یا فعالیت ایجاد، به دست آوردن، تسخیر، تسهیم و به کار بردن دانش، هرچایی که وجود داشته باشد، برای افزایش یادگیری و عملکرد در سازمان‌هاست (Swan, ۱۹۹۹).

با توجه به تمامی موارد مطرح شده، به عبارت بسیار ساده مدیریت دانش را می‌توان به عنوان فرآیند بهینه‌سازی کاربرد سرمایه فکری به منظور دستیابی به اهداف سازمانی دانست.

### آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش

هلت<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) آمادگی را به عنوان پیش‌نیازی ضروری برای یک شخص یا یک سازمان برای اینکه در مواجهه با تغییر سازمانی موفق باشد تعریف کرده است.

نرخ موفقیت نهایی اجرای تغییر مدیران را بطور نگران‌کننده جهت استفاده از ابزارهای سنجش تغییر تشویق کرده است که پیش‌کنشی<sup>۴</sup> باشند تا وضعیت سازمان را قبل از اجرای تغییر بسنجند. (Jansen, ۱۹۹۶; Simon ۲۰۰۵) یعنی مدیران جهت کاهش ریسک و عدم قطعیت به دو سوال اساسی بایستی پاسخ دهند: اول اینکه قابلیت اساسی جاری یک شرکت برای مدیریت دانش چیست و دوم اینکه چه تغییری بایستی قبل از شروع به کار فعالیت مدیریت دانش انجام شود.

### استقرار مدیریت دانش

پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی مدیریت دانش مستلزم این است که عوامل سازمانی مختلف موجود در یک سازمان از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی و منابع انسانی دارای ویژگی‌های خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشند. وجود شکاف و ناهماهنگی در بین این عوامل مانع پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی مدیریت دانش خواهد شد. بنابراین شناخت وضعیت عوامل سازمانی از حیث ویژگی‌های لازم برای پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش اقدام اولیه مهمی است که می‌تواند بیان مستحکم برای اقدامات بعدی در این راستا فراهم سازد.

استقرار مدیریت دانش در سازمان به مشارکت فردی و گروهی افراد در سازمان بستگی دارد. سازمانی که دارای فرهنگ دانش‌مداری می‌باشد و دارای ویژگی‌های زیر نیز است:

خود دانش استفاده می‌شود. این سخنان به این معنی نیست که عوامل سنتی تولید، حذف شده‌اند بلکه فقط جایگاهشان تغییر کرده است. دراکر می‌گوید تا وقتی که دانش موجود است، سایر عوامل تولید به راحتی قابل دسترسی می‌باشند.

### جدول شماره ۱: سه انقلاب و تغییر اساسی دانش

منبع: دراکر، ۱۹۹۳

انقلاب سوم	انقلاب دوم	انقلاب اول
مدیریت	بهره‌وری	صنعتی
دانش	نیروی کار	ابزارها، فرآیندها و محصولات

موج چهارم حیات تاریخی انسان با ورود به عصر مجازی و مفاهیم تازه‌ای چون جامعه معرفتی، اقتصادی دانایی محور، مدیریت دانش و... در حال شکل‌گیری است. برخورداری از ابزارهای اطلاعاتی و امکانات ارتباطی متناسب و مناسب با شرایط جدید شرط بقاء در این دوره است.

انقلاب اطلاعاتی با ظهور منابع دیجیتالی و ابزارهای ارتباطی، تمامی جوانب زندگی انسان معاصر را دچار تغییرات بنیادین کرده است. ورود به عصر اطلاعات، گسترش ابزارها و کاربردهای فن‌آوری نوین ارتباطات و اطلاعات (ICT) سبب شکل‌گیری رویکردی جدید در امر آموزش شده است. فن‌آوری اطلاعات به عنوان یک رسانه جدید، براساس تئوری "مک‌بوهان" که «رسانه همان پیام است» حاوی پیام‌ها و مفاهیمی برای توسعه جامعه اطلاعاتی<sup>۱</sup> به جامعه دانش<sup>۲</sup> محور است که سرعت و استمرار آن در موج چهارم حیات بشر به وسیله مفهوم "مدیریت دانش" صورت می‌گیرد (Mc. Buhan, ۱۹۹۹).

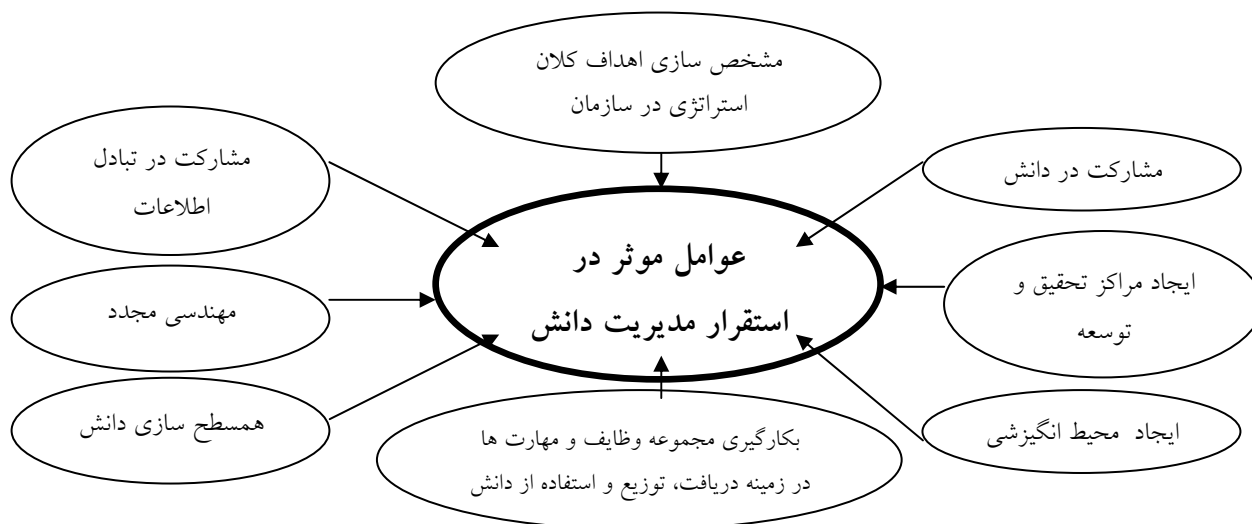
### تعریف مدیریت دانش

پیچیدگی نهفته در تعریف مدیریت دانش تا حدی به دلیل چالش‌های موجود در تعریف خود دانش است. تعاریف بسیار و متنوع از مدیریت دانش در متون ارائه شده است که در این میان به موارد ذیل اشاره می‌کنیم:

داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) اعتقاد دارند که مدیریت دانش شامل کلیه فعالیت‌هایی است که برای در دسترس قرار دادن دانش، به نحوی که "دانش درست" در اختیار "افراد مناسب" قرارگیرد، ضروری هستند.

1. Information society  
2. Knowledge society

3. Holt  
4. Proactive



نگاره شماره ۲: عوامل موثر در استقرار مدیریت دانش  
منبع: (اصیلی، ۱۳۸۱)

لازمه استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، به‌کارگیری مجموعه‌ای از وظایف و مهارت‌ها در زمینه دریافت، توزیع و استفاده از دانش است و موفق‌ترین سازمان‌ها آنهایی هستند که مدیریت دانش را به جزئی از وظایف کارکنان خود از طریق فرهنگ سازی و تدوین زیرساخت‌های مدیریت دانش توسط مدیران ارشد و کارشناسان دانش، تبدیل نموده‌اند (اصیلی، ۱۳۸۱).

#### عوامل حیاتی موفقیت برای اجرای سیستم‌های مدیریت دانش

مدیریت دانش، مانند هر موضوع دیگر از زوایای مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. برخی از پژوهشگران، وجود زیرساخت‌های فنی و فناوری را به عنوان عامل کلیدی موفقیت، مورد تأکید قرار داده و برخی دیگر نیز بر اهمیت عوامل فرهنگی و اجتماعی تأکید کرده‌اند. آلازمی<sup>۱</sup> و زئیری<sup>۲</sup> از جمله پژوهشگرانی هستند که آرای صاحب نظران مختلف را در این خصوص مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج این بررسی به صورت خلاصه در جدول شماره ۲ نمایش داده شده است.

- مشارکت از دانش به‌طور جدی به هسته ارزشی سازمان ارتباط دارد.
- مشارکت در صورتی ابزار مشارکت دانش را فراهم می‌کند که اهداف کلان و استراتژی‌های سازمان مورد نظر باشد.
- مشارکت دانش از طریق مشارکت افراد و تبادل نظر در شبکه جهانی و سیستم‌های اطلاعات شکل می‌گیرد.
- مشارکت در دانش از طریق تبادل اطلاعات بین کارکنان و سرپرستان جریان پیدا می‌کند و در همان حال از طریق مدیران ارشد حمایت می‌شود.
- همسطح سازی دانش با اعتقاد به اینکه قدرت و توان فرد از دانش اوست.
- ایجاد مراکز تحقیق و توسعه (R&D) در سازمان.
- ایجاد محیط انگیزشی و تشویق آمیز جهت آماده سازی برای یادگیری.
- ایجاد جو مشارکت آمیز از طریق تبادل نظر فردی و گروهی.
- مهندسی مجدد و استفاده از بهترین روشها (نگاره شماره ۲).



## جدول شماره ۲: عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

منبع: (الازمی و زئیری، ۲۰۰۳)

## مدل‌های آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش

تعداد مدل‌های آمادگی در سال‌های اخیر افزایش یافته است. امروز هر سازمانی برای اجرا یا پیاده سازی پروژه‌های تغییر در زمینه‌های مختلف فن آوری اطلاعات، آمادگی سازمان را برای اجرای موفق آن می‌سنجد تا از اتلاف سرمایه جلوگیری کند و به همین دلیل مدل‌های متعددی در زمینه سنجش میزان آمادگی در زمینه‌های متعدد توسعه یافته است که نمونه‌هایی از این مدل‌ها عبارتند از:

۱. مدل راس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) که شاخص‌های مربوط به آمادگی سازمان برای مدیریت دانش را به شرح زیر بیان می‌کند:

- سیستم پاداش دهی
- منابع انسانی
- فن آوری های مدیریت دانش
- ساختار فرآیند
- اهداف بلندمدت
- کار تیمی
- زمان برای پخش دانش
- وضعیت مالی برای مدیریت دانش
- پشتیبانی مدیریت ارشد

۲. مدل دوم آمادگی سازمانی برای تسهیم دانش در بخش خدمات عمومی است، که عوامل موثر بر آمادگی سازمانی برای تسهیم دانش اثربخش را شناسایی می‌کند که شش فاکتور را به عنوان پیش نیازهای مهم تسهیم دانش موثر شناسایی کرده است که عبارتند از:

- جو رهبری باز
- یادگیری از شکست
- رضایت نسبت به تغییر
- کیفیت اطلاعات
- عملگرا بودن
- چشم انداز تغییر (Taylor and Wright, 2004).

که جو رهبری باز و یادگیری از شکست را در عاملی به عنوان جو سازمانی، کیفیت اطلاعات و عملکرد گرایبی را به عنوان زیرساخت و فرآیند، رضایت نسبت به تغییر و چشم انداز تغییر را در یک عامل با همدیگر به عنوان اجرای استراتژی دسته بندی کرده است و در این مدل برای استخراج شاخص از روش تحلیل عاملی استفاده شده است.

ردیف	صاحب‌نظران	عوامل کلیدی موفقیت
۱	ویگ (۱۹۹۶)	فرآیندهای مدیریت دانش، ایجاد سازماندهی، انتقال، تبدیل، نگهداری و بکارگیری دانش.
۲	داونپورت (۱۹۹۸)	زیرساخت‌های سازمانی و فنی، ساختار دانش، حاکمیت فرهنگ و جو دوستانه در سازمان، اهداف روشن و زبان مشترک وجود مسیرهای چندگانه برای انتقال دانش، حمایت مدیریت عالی، رفع موانع انگیزشی.
۳	داونپورت، پروساک (۱۹۹۸)	فناوری، ایجاد دانش، انتقال دانش، مخازن الکترونیکی دانش، آموزش، فرهنگ و رهبری، اعتماد.
۴	مری (۱۹۹۸)	در دسترس بودن دانش، درست بودن و بهنگام بودن دانش.
۵	ترسلر (۱۹۹۸)	تعهد مدیریت، ایجاد انگیزه برای توزیع دانش، فرهنگ، فناوری، آموزش و یادگیری.
۶	فینران (۱۹۹۹)	فرهنگ مناسب، توزیع اطلاعات و دانش، ایجاد دانش.
۷	لیویتز (۱۹۹۹)	راهبرد مدیریت دانش، حمایت مدیریت عالی، فرهنگ حمایت از مدیریت دانش، تشویق کارکنان به توزیع دانش، مخازن دانش، فناوری.
۸	ماناسکو (۱۹۹۹)	گروه‌های دانش، نظارت بر محتوای دانش، حمایت‌های ساختاری و فناوری، بهسازی فرآیندهای ایجاد و توزیع دانش.
۹	باسی (۲۰۰۰)	یادگیری، توزیع، اجرا و به کارگیری دانش.
۱۰	چوی (۲۰۰۰)	آموزش، مشارکت کارکنان در فرآیندهای مدیریت دانش، تیم‌سازی توانمندسازی کارکنان، حمایت مدیریت عالی، اجبار سازمانی، ساختار دانش.
۱۱	اسکیرم <sup>۲</sup> ، امیدن (۲۰۰۰)	داشتن یک چشم انداز الزام آور، رهبری دانش، فرهنگ توزیع دانش، یادگیری هوشمندانه و زیرساخت‌های فنی.

1. Skyrme  
2. Amidon

3. Ross

۳. مدل بعدی توسط هلت<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) ارائه شده که برای سنجش نگرش در مورد تغییر سازمان برای مدیریت دانش می‌باشد. این مدل آمادگی را از چهار بعد می‌سنجد:
- محتوای تغییر: بحث می‌کند که این تغییر چرا باید انجام شود. آیا مشارکت کنندگان احساس می‌کنند که این تغییر باید انجام شود و شامل ارزیابی تغییر، متناسب بودن تغییر با ارزش‌های سازمان و کسب مزایا می‌باشد.
  - فرآیند تغییر: در مورد میزان مشارکت افراد است و شامل حمایت مدیریت ارشد، مشارکت کارکنان، جو ارتباطات باز و کیفیت اطلاعات می‌باشد.
  - زمینه تغییر: بررسی می‌کند که آیا تغییر برای اثربخشی سازمان نیاز است و شامل حمایت سازمانی، تفاوت بین وضع موجود و مطلوب و حمایت اصلی می‌باشد.
  - آمادگی افراد: که شامل سنجش بدبینی، خوش‌بینی، سودمندی تغییر، تمایل به تغییر می‌باشد.
- این مدل تأثیر چهار عامل بالا را بر آمادگی می‌سنجد و میزان آمادگی را توسط این چهار عامل تبیین می‌کند. این مدل یک ترکیبی است که از جمع‌آوری شاخص‌ها از مدل‌های متفاوت تغییر گرفته شده است و نگرش افراد را نسبت به تغییر می‌سنجد. چهار متغیر اول به صورت متغیر مستقل و آمادگی به صورت متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.
- ### مدل‌های عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش
- در تلاش‌های مدیریت دانش مانند دیگر فعالیت‌های کسب و کار نتایج قابل ملاحظه در یک سری محدود از نواحی منجر به عملکرد موفقیت آمیز می‌شود. این نواحی به عنوان عوامل حیاتی موفقیت نام برده می‌شوند.
- چایت<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) مدلی را برای توصیف عامل‌های موفقیت برای اجرای مدیریت دانش ارائه داده است که عبارتند از:
- اطمینان از بینش و همراستایی
  - مدیریت کردن حوزه محتوی، فرهنگ، فرآیند و زیرساخت‌ها
  - ایجاد یک فرهنگ اثربخش چویی<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) مدلی را برای توصیف عامل‌های موفقیت برای اجرای مدیریت دانش ارائه داده است که عبارتند از:
  - آموزش کارکنان
  - مشارکت کارکنان
  - کار تیمی
- تقویت افراد
  - رهبری و تعهد مدیریت ارشد
  - محدودیت سازمان
  - زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی
  - الگوگیری و جو مساوات
  - ساختار دانشی
- داونپورت و دیگران<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) عوامل اثرگذار بر موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش را بررسی کرده و هشت عامل را استخراج کرده‌اند که عبارتند از:
۱. ارتباط با عملکرد اقتصادی یا ارزش صنعت
  ۲. زیرساخت سازمانی یا فرهنگی
  ۳. ساختار دانشی استاندارد، منعطف
  ۴. فرهنگ دانش دوست
  ۵. زبان و اهداف واضح
  ۶. تغییر در رویه‌های انگیزشی
  ۷. کانال‌های چندگانه برای انتقال دانش
  ۸. پشتیبانی مدیریت ارشد
- چانگ و دیگران<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) عوامل حیاتی موفقیت را به صورت زیر در نظر گرفته است:
- تعهد و رهبری مدیریت ارشد
  - درگیری کارکنان
  - کار تیمی قابل اعتماد
  - تقویت کارکنان
  - زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی
  - سنجش عملکرد
- فورکدل و گوادامیلاس<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) عوامل موفقیت سازمان در اجرای مدیریت دانش را در قالب هفت اس مکینزی با تمرکز بر فرهنگ سازمانی به صورت زیر بیان می‌کنند:
۱. افراد
  ۲. قابلیت خلاقیت
  ۳. سبک رهبری
  ۴. ابزارهای مدیریت دانش
  ۵. ساختار
  ۶. فرهنگ سازمانی
  ۷. استراتژی مدیریت دانش
- در مدل‌های ارائه شده به تمام جنبه‌های آمادگی سازمان برای مدیریت دانش توجه نشده است مثلاً مدل هلت فقط به

نتایج حاصل از تحقیق نعمتی و جمشیدی (۱۳۸۶) با عنوان بررسی رابطه و تاثیر فرایند تسهیم دانش و تجربه بر توسعه سرمایه اجتماعی در میان اعضای واحدهای فناور مرکز رشد دانشگاه شهید بهشتی، حاکی از آن است که بین فرایند تسهیم دانش و مفهوم سرمایه اجتماعی رابطه معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر، گسترش فرایند تسهیم دانش و تجربه در میان اعضای واحدهای فناور مرکز رشد دانشگاه شهید بهشتی موجب توسعه سرمایه اجتماعی در میان آنان می‌شود.

مرلو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۶) در تحقیق خود در می‌یابند؛ اطلاعات می‌بایست به‌صورت کارا و دقیق منتشر شوند، بنابر این اعضاء سازمان می‌توانند به تقاضاهای مشتریان سریعاً پاسخ گفته و همزمان افکار چند جانبه را ترکیب کنند. در نتیجه سازمان‌های خرده فروشی می‌بایست به ارتباطات میان کارمندان اهمیت دهند زیرا، پاسخگویی کارا و درون فکری سازمانی که نوآوری رادیکالی را به همراه دارد را تسهیل می‌کند. نظریه سرمایه اجتماعی ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) با تأکید خود بر ارتباطات، شبکه‌ها و جریان اطلاعات چارچوبی مناسب برای درک و تحلیل چالش‌های سازمان برای جهت‌دهی به بازار و جهت‌گیری از بازار می‌باشد.

یافته‌های پژوهش پاولین و ماسون (۲۰۰۲) با عنوان «مدیریت دانش در زلاندنو، موانع و محرک‌ها» نشان می‌دهد ۴۵٪ افراد ضعف سازمانی را به عنوان مانع اصلی اجرای مدیریت دانش بیان کرده بودند. به نظر آنها بیشتر کارکنان دوست ندارند تجربیات خود را در اختیار دیگران قرار دهند. ۲۲٪ شیوه مدیریت، ۱۶٪ نبود درک درست از مدیریت دانش ۹٪ نبود سازکارهای تشویقی، ۷٪ کمبود فن‌آوری و تنها ۱٪ پیچیدگی خود مفهوم دانش را به عنوان مانع پیشروی تحقیق مدیریت دانش معرفی کرده بودند. از نتایج این پژوهش چنین برمی‌آید چنانچه سازمانی بخواهد به مدیریت دانش سازمانی بپردازد بایستی شیوه‌های مدیریتی منطبق با آن را اعمال نماید تا مفاهیم مدیریت دانش در سطح سازمان تفهیم و عملیاتی شود. یکی از ملزومات امر این است که مدیریت دانش در استراتژی سازمانی انعکاس مطلوبی داشته باشد. علاوه بر این زیر ساخت‌های فن‌آوری لازم نیز بایستی مهیا گردد و کارکنان بتوانند از طریق آنها به تبادل اطلاعات، دانش و تجربیات خود بپردازند (تقی پناهی، ۱۳۸۶).

### چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری، یک الگوی مفهومی است مبتنی بر روابط تئوریک میان شماری از عواملی که در مساله مورد پژوهش با

بررسی سنجش نگرش کارکنان برای مدیریت دانش پرداخته و جنبه‌های فرهنگی و ساختاری و فن‌آوری اطلاعات را نادیده گرفته‌است. در مدل فورکدل و گوادمیلاس فقط بر فرهنگ سازمانی تأکید شده است. همچنین در مدل تیلور، آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش را فقط از دیدگاه به اشتراک‌گذاری دانش بررسی کرده است که سایر فرآیندهای آن از جمله خلق دانش را در نظر نگرفته است. درحالی که مدل انتخابی این تحقیق شاخص‌های منتخب برای آمادگی را با توجه به سایر فرآیندها منظور کرده است:

۱. عامل فرهنگ با شاخص‌های اعتماد، تشریک مساعی، جوباز، یادگیری از شکست.
۲. عامل ساختار سازمانی با شاخص‌های عدم رسمیت‌گرایی، عدم تمرکزگرایی، کانال‌های ارتباطی و ساختار تیمی.
۳. عامل زیرساخت IT با شاخص‌های دسترسی به شبکه، کیفیت اطلاعات، انعطاف‌پذیری و دسترسی به نرم‌افزارهای کاربردی.
۴. عامل پشتیبانی از تغییر با شاخص‌های حمایت مدیریت ارشد، مشارکت کارکنان، سیستم پاداش و آموزش.
۵. عامل محتوای تغییر با شاخص‌های مزایای تغییر، متناسب بودن و ناسازگاری.

پس از بررسی مدل‌های موجود در زمینه عوامل حیاتی و آمادگی ما آمادگی مدیریت دانش را بدین‌گونه تعریف می‌کنیم: «آمادگی برای مدیریت دانش عبارتست از مجموعه از قابلیت‌های یک شرکت یا سازمان در دسترسی به زیرساخت‌های لازم برای مدیریت دانش و ظرفیت‌های به‌کارگیری آنها» تعریف فوق این امکان را به ما می‌دهد تا مفهوم مدیریت دانش را به متغیرهایی تقسیم کنیم تا قابل اندازه‌گیری و تحلیل باشد.

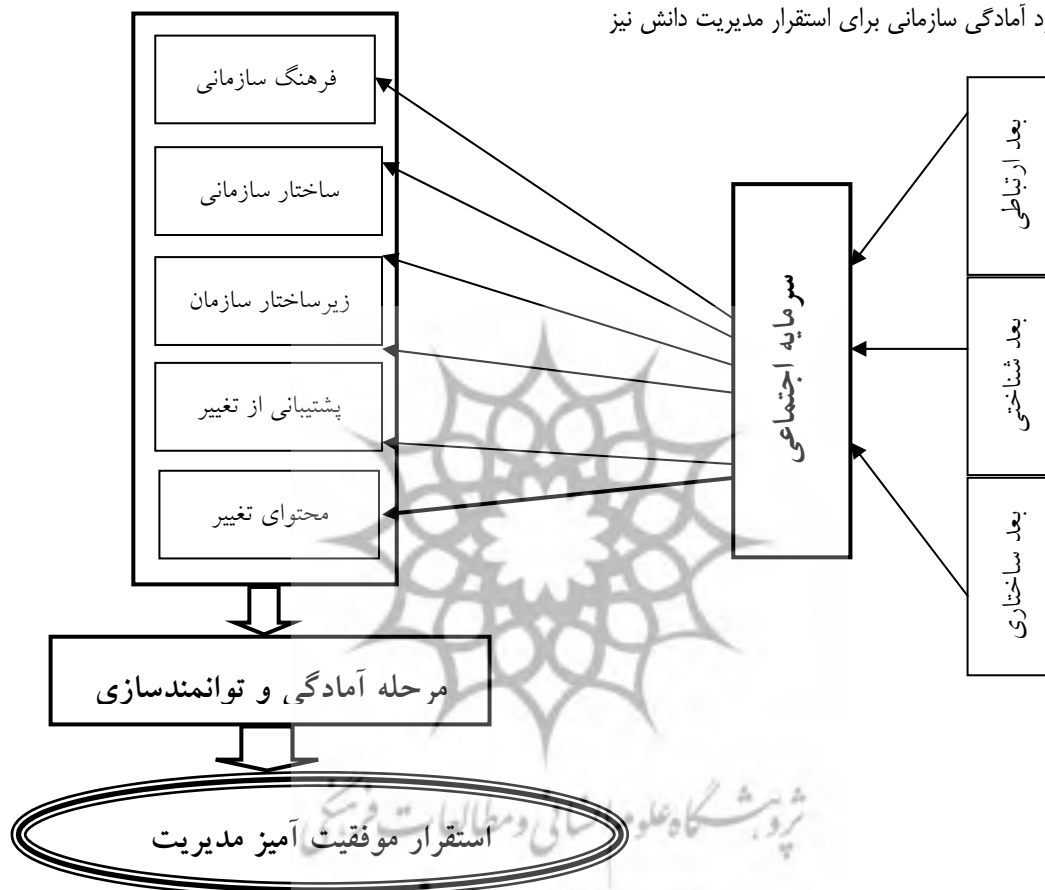
### پیشینه تحقیق

سرمایه اجتماعی موضوعی است میان رشته‌ای و از این رو تحقیقات زیادی در این خصوص در رشته‌های گوناگون صورت گرفته است. مدیریت دانش نیز از مبانی رشته IT بشمار آمده و دانش پژوهان این رشته به بررسی ابعاد مختلف آن پرداخته‌اند.

نتایج تحقیق نیسبت<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) میان ۱۲۴ کارمند صنعت ساختمان سازی انگلستان حاکی از آن است که میزان سرمایه اجتماعی افراد به آنها کمک می‌کند بر شرایط اقتصادی دشوار و ناامنی شغلی در بازار کار خارجی انگلیس چیره شوند (نیسبت، ۲۰۰۷)

مدل‌های مختلف ارائه شده بود که پس از بررسی مدل‌های موجود در این زمینه، از مدلی که در یک پایان نامه کارشناسی ارشد برای سنجش میزان آمادگی استقرار مدیریت دانش پیشنهاد شده بود استفاده گردید که در آن شاخص‌های منتخب برای آمادگی را با توجه به همه فرآیندهای مدیریت دانش منظور کرده است.

بر این اساس مدل مفهومی زیر به عنوان چارچوب نظری تحقیق ارائه می‌شود:



### فرضیات تحقیق

فرضیه‌های تحقیق عبارتند از:

فرضیه اصلی:

- بین سرمایه اجتماعی و میزان آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی:

- بین سرمایه اجتماعی و عامل فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

- بین سرمایه اجتماعی و عامل ساختار سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

- بین سرمایه اجتماعی و عامل زیر ساخت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

- بین سرمایه اجتماعی و عامل پشتیبانی از تغییر رابطه معناداری وجود دارد.

- بین سرمایه اجتماعی و عامل محتوای تغییر رابطه معناداری وجود دارد.

### روش تحقیق

به طور کلی روش‌های تحقیق در علوم رفتاری را می‌توان با توجه به دو ملاک مهم زیر تقسیم کرد:

الف) هدف تحقیق (ب) نحوه گردآوری داده‌ها.

براین اساس پژوهش حاضر از حیث روش توصیفی پیمایشی و از لحاظ هدف کاربردی و از دیدگاه اجرا از نوع همبستگی است. هدف تحقیق همبستگی عبارت است از، درک الگوهای پیچیده

اهمیت تشخیص داده شده‌اند. این نظریه با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مساله به گونه‌ای منطقی جریان پیدا می‌کند.

با توجه به تعریف مذکور، محقق نیز با مطالعه ادبیات نظری سرمایه اجتماعی به ابعاد اشاره شده در مورد آن پرداخته است. از آنجایی که ابعاد مختلفی از دیدگاه‌های گوناگون در سطوح ملی و سازمانی ارائه شده بود، محقق از ابعاد ارائه شده توسط ناهاپیت و گوشال استفاده کرده است. از این جهت که این مدل با رویکرد سازمانی جنبه‌های مختلف سرمایه اجتماعی را در سه طبقه جای می‌دهد. در مورد آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش نیز

## متغیر و شاخص‌های تحقیق

شاخص‌های سرمایه اجتماعی در جدول شماره ۳ آورده شده است:

رفتاری از طریق مطالعه همبستگی بین این الگوها و متغیرهایی که فرض می‌شود بین آنها رابطه وجود دارد. این روش به‌خصوص در شرایطی مفید است که هدف آن کشف رابطه متغیرهایی باشد که در مورد آنها تحقیقاتی انجام شده است (دلاور، ۱۳۸۰).

جدول شماره ۳: شاخص‌های سرمایه اجتماعی

عناصر	معیارهای اندازه‌گیری	تعاریف عملیاتی	شاخص‌ها
ساختاری	۱. روابط شبکه‌ای	❖ روابط شخصی گرم	
	۲. پیکربندی شبکه‌ای	❖ ارتباطات کاری خوب و زیاد	
	۳. سازمان مناسب	❖ ساختار ارتباطی تسهیل کننده از جمله تیم‌ها و کمیته‌های کاری	
ارتباطی	۱. اعتماد	❖ روابط مبتنی بر صداقت و اعتماد متقابل	
	۲. هنجارها	❖ همکاری به عنوان یک الزام	
	۳. تعهدات و انتظارات	❖ وجود کار تیمی	
	۴. هویت	❖ انتقادپذیری	
شناختی	۱. حکایات یا داستان‌های مشترک	❖ تعهد به اهداف	
	۲. زبان و کد مشترک	❖ رجحان منافع سازمان	
		❖ عضو یک خانواده مشترک بودن	
		❖ وجود ارزشها و اهداف مشترک	
		❖ شناخت و همکاری بر اساس حکایات مشترک	
		❖ چشم اندازه، ارزشها و اهداف سازمانی مشترک	

شاخص‌های آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش در جدول شماره ۴ آورده شده است:

جدول شماره ۴: شاخص‌های آمادگی مدیریت دانش

عناصر	تعاریف عملیاتی
عناصر	معیارهای اندازه‌گیری
عامل فرهنگ سازمان	۱. اعتماد
	۲. تشریک مساعی
	۳. جو باز سازمانی
عامل ساختار سازمانی	۴. یادگیری از شکست
	۱. عدم رسمیت‌گرایی
	۲. عدم تمرکز‌گرایی
	۳. کانال‌های ارتباطی
عامل زیر ساخت IT	۴. ساختار تیمی
	۱. کیفیت اطلاعات
	۲. انعطاف‌پذیری
	۳. دسترسی به نرم افزارهای کاربردی
عامل محتوای تغییر	۴. دسترسی به سخت افزار و شبکه
	۱. مزایا و منافع تغییر
	۲. متناسب بودن
عامل پشتیبانی از تغییر	۳. ناسازگاری (ناهمخوانی)
	۱. حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد
	۲. مشارکت کارکنان
	۳. سیستم پاداش و جبران خدمات
	۴. آموزش

## روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

از آنجا که در این تحقیق روش همبستگی پاسخگوی سوالات اصلی تحقیق است لذا از روش‌های آماری زیر بهره گرفته شده است.

۱. تحلیل همبستگی (اسپیرمن، پیرسون)
۲. آزمون کای مربع (خی دو یا  $X^2$ )
۳. آزمون نکویی برازش
۴. تست استقلال

## جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری: جامعه آماری در این تحقیق، مدیران و کارشناسان شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. قلمرو مکانی تحقیق: قلمرو مکانی این تحقیق شرکت راه آهن می‌باشد.

قلمرو زمانی: قلمرو زمانی این پژوهش بهمن ماه ۱۳۸۸ تا مرداد ماه ۱۳۸۹ می‌باشد.

## قلمرو موضوعی تحقیق

به لحاظ موضوعی این تحقیق در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی قلمداد می‌شود.

## روش نمونه گیری

برای نمونه‌گیری در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

### فرضیه اصلی

**بین سرمایه اجتماعی و میزان آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش ارتباط معناداری وجود دارد.**

با توجه به ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده در مورد ابعاد سرمایه اجتماعی و استقرار مدیریت دانش می‌توان گفت که بین ابعاد سرمایه اجتماعی و میزان آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش در سطح معنی دار (۰/۰۱) رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد. همچنین آزمون رگرسیون گام به گام<sup>۱</sup> نشان داد که ابعاد سرمایه اجتماعی به ترتیب بعد ساختاری، ارتباطی و شناختی پیش‌بینی‌کننده خوبی برای استقرار مدیریت دانش است. به عبارت واضح‌تر با افزایش سرمایه اجتماعی در سازمان میزان

آمادگی برای استقرار مدیریت دانش در ابعاد فرهنگ سازمان، ساختار، زیرساخت سازمان، محتوای تغییر و پشتیبانی از تغییر افزایش یافته است.

## فرضیه‌های فرعی

### ۱. بین سرمایه اجتماعی و عامل فرهنگ سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

با توجه به خی دو محاسبه شده (۱۰۷.۹۹۳) با درجه آزادی (۱۶) در سطح معناداری (۰/۰۱) بین سرمایه اجتماعی و عامل فرهنگ رابطه معنی داری وجود دارد.

همچنین ضریب فای (۰.۵۶۵) در سطح معنی داری ۰.۰۱ نشان می‌دهد بین سرمایه اجتماعی و عامل فرهنگ رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد.

### ۲. بین سرمایه اجتماعی و عامل ساختار سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

با توجه به خی دو محاسبه شده (۱۰۰.۵۵۶) با درجه آزادی (۱۶) در سطح معناداری (۰/۰۱) بین سرمایه اجتماعی و عامل ساختار رابطه معنی داری وجود دارد.

همچنین ضریب فای (۰.۵۴۵) در سطح معنی داری ۰.۰۱ نشان می‌دهد بین سرمایه اجتماعی و عامل ساختار رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد.

### ۳. بین سرمایه اجتماعی و عامل زیرساخت سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد.

با توجه به خی دو محاسبه شده (۸۷.۲۳۳) با درجه آزادی (۱۶) در سطح معناداری (۰/۰۱) بین سرمایه اجتماعی و عامل زیر ساخت رابطه معنی داری وجود دارد.

همچنین ضریب فای (۰.۵۰۸) در سطح معنی داری ۰.۰۱ نشان می‌دهد بین سرمایه اجتماعی و عامل زیرساخت رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد.

### ۴. بین سرمایه اجتماعی و عامل محتوای تغییر از تغییر رابطه معنی داری وجود دارد.

با توجه به خی دو محاسبه شده (۹۴.۲۰۵) با درجه آزادی (۱۶) در سطح معناداری (۰/۰۱) بین سرمایه اجتماعی و عامل محتوای تغییر رابطه معنی داری وجود دارد.

همچنین ضریب فای (۰.۵۶۵) در سطح معنی داری ۰.۰۱ نشان می‌دهد بین سرمایه اجتماعی و عامل محتوای تغییر رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد.

۶. نهادینه کردن هنجارهای اجتماعی صداقت، کار تیمی و همکاری در شرکت.

**پیشنهاد می‌شود که جهت تقویت بعد شناختی سرمایه اجتماعی در زمینه‌های زیر اقداماتی انجام شود:**

۱. تلاش در جهت ایجاد زبان مشترک در میان کارکنان، چرا که ابزاری است که از طریق آن افراد با یکدیگر بحث می‌کنند، اطلاعات را مبادله می‌کنند، از یکدیگر سوال می‌پرسند، و فرآیندهای کاری را در شرکت تسهیل می‌نمایند.
۲. توجه بیشتر به ارزش‌های شرکت و طرح ریزی و اجرای مکانیزم‌هایی به منظور نهادینه سازی ارزش‌های مشترک سازمانی.
۳. تلاش برای ظهور حکایت‌ها و استعاره‌های مشترک در سازمان که باعث خلق و انتقال تفسیرهای جدیدی از رویدادها شده و ترکیب اشکال مختلف دانش، که عموماً به صورت پنهان هستند و تبادل تجربه پنهان را در بین متخصصان تسهیل می‌کند.
۴. ایجاد بیش‌تر مشترک در میان اعضاء سازمان و نزدیک نمودن افکار و دیدگاه‌های آنان به همدیگر.
۵. تدوین و انتشار داستان‌های سازمانی که به تقویت فرهنگ همکاری و کار گروهی و تحقق اهداف و استراتژی‌های شرکت کمک کنند.

**پیشنهاد می‌شود که جهت تقویت بعد ساختاری سرمایه اجتماعی در زمینه‌های زیر اقداماتی انجام شود:**

۱. طرح ریزی و استقرار نظام ارتباطات داخلی در حوزه‌های ارتباطات میان فردی، ارتباطات بین واحدهای سازمانی و ارتباطات بین مدیران و کارکنان شرکت.
۲. توسعه تیم‌های بین واحدی<sup>۱</sup> و هدایت آنها در مسیر اهداف و استراتژی‌های شرکت.
۳. ایجاد گروه‌های تبادل تجربه<sup>۲</sup> که یک رویکرد تیمی در خلق، کسب و تسهیم و کاربرد دانش سازمانی مورد نیاز است. وظایف اعضای این تیم‌ها عبارتند از: کمک به حل مساله کاری، افزایش و تسهیم دانش در مورد زمینه‌های مرتبط و ایده‌پردازی.

**۵. بین سرمایه اجتماعی و عامل پشتیبانی از تغییر رابطه معنی داری وجود دارد.**

با توجه به  $\chi^2$  دو محاسبه شده (۶۴.۸۴۵) با درجه آزادی (۱۶) در سطح معناداری (۰/۰۱) بین سرمایه اجتماعی و عامل پشتیبانی از تغییر رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین ضریب فای (۰.۴۵۱) در سطح معنی داری ۰.۰۱ نشان می‌دهد بین سرمایه اجتماعی و عامل پشتیبانی از تغییر رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد.

### پیشنهاد‌های تحقیق

**پیشنهادها به شرکت راه آهن وسازمان‌های مشابه**

با توجه به تایید فرضیه اصلی تحقیق و وجود رابطه بین سرمایه اجتماعی و میزان آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش، شرکت باید در پی راه‌هایی جهت افزایش سطح سرمایه اجتماعی سازمان بوده تا بر این اساس بتواند آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانش را تضمین نماید.

**پیشنهاد می‌شود که جهت تقویت بعد ارتباطی سرمایه اجتماعی در زمینه‌های زیر اقداماتی انجام شود:**

۱. تیم سازی، ایجاد و افزایش احساس هویت سازمانی در سطح شرکت به گونه‌ای که کارکنان و مدیران سازمان خود را عضو یک خانواده مشترک (خانواده راه آهن) بدانند.
۲. طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی ارتباطات داخلی در حوزه‌های ارتباطات میان فردی، ارتباطات بین واحدهای سازمانی و ایجاد ارتباطات مبتنی بر صداقت و اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان.
۳. ایجاد فرهنگ انعطاف‌پذیری و روحیه انتقادپذیری و یادگیری از شکست.
۴. ایجاد اعتماد در بین کارکنان شرکت از طریق برقراری ارتباطات باز و شفاف، اطلاع رسانی صحیح و انتشار اخبار خوب و بد شرکت، ملاقات مستمر کارکنان با مدیران سطوح مختلف، مشارکت کارکنان در امور مربوط به خود، برنامه‌های نگهداشت کارکنان مستعد.
۵. ایجاد تعهد سازمانی از طریق برقراری عدالت در توزیع پاداش‌ها و فرصت‌های ارتقاء، بازخورد موثر و منصفانه درباره عملکرد شغلی و مشارکت دادن افراد در استراتژی‌ها و برنامه‌های شرکت.

## پیشنهاد کلی

۱۱. ایجاد روحیه کمک کردن به دیگران در بین کارکنان با الگو شدن خود مدیران عالی.

## منابع

اصیلی، غلامرضا، رشیدی، م، فرهادی، م، (۱۳۸۱)، فن آوری اطلاعات رویکردی از سازمان‌های سنتی به سازمان‌های یادگیرنده، فصلنامه اقتصاد و مدیریت، شماره ۵۸، صص ۹۲-۹۰.

تقی پناهی فاطمه، (۱۳۸۶) «بررسی جایگاه مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد بر اساس نظریه نوناکا»، مقاله برگزیده اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، بهمن ۱۳۸۶.

دلاور، علی، (۱۳۸۰)، «مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی»، تهران: انتشارات رشد.

علوی، سیدبابک (۱۳۸۰)، نقش سرمایه اجتماعی در توسعه، تدبیر شماره ۱۶۶، صص ۴۰-۳۴.

الوانی، سید مهدی و میرعلی سید نقوی (۱۳۸۱)، سرمایه اجتماعی: مفاهیم و نظریه‌ها، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴، صص ۲۶-۳.

نعمتی، محمدعلی و جمشیدی، لاله، (۱۳۸۶) «بررسی رابطه و تاثیر فرآیند تسهیم دانش و تجربه بر توسعه سرمایه اجتماعی در میان اعضای واحدهای فناور مرکز رشد دانشگاه شهید بهشتی»، مقاله برگزیده اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، بهمن ۱۳۸۶.

Alavi. M and Leidner.D, (2005), "An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices", Journal of Management Information Systems, DOI: 10.2753/MIS0742-1222220307, Issue: Volume 22, Number 3 / winter 2005-6, Pages: 191 - 224.

Alazmi.M and Zairi.M,(2003),"Knowledge management critical success factors" Total Quality Management & Business Excellence, 1478-3371, Volume 14, Issue 2, Pages 199 – 204.

Belliveau, M.A, O'Reilly, C.a III and Wade, J.B. (1996), "Social Capital at the top: Effects of social similarity & status on CEO compensation", Academy of management Journal, Vol.39, pp.1568-1593.

Bolino, Mark C, William H. Turnley and James M.Blood good (2002), "citizenship behavior and the creation of social capital in organizations", Academy of management review, Vol.27, No.4, pp.505-522.

Bourdieu.P, (1985), "The forms of capital", inj.G.Richardson (Ed), Handbook of theory and

۱. یکی از مهمترین فراگردهای موجود در سازمان‌ها برای ایجاد سرمایه اجتماعی فرآیندهای آموزشی است. گذر افراد از آموزش‌های عمومی به ویژه کلاس‌های خاص ارتباطات نقش اصلی را در ایجاد سرمایه اجتماعی ایفا می‌کند. (واحد آموزش و تحقیقات نیروی انسانی شرکت)

۲. استفاده از شاخصه‌های سرمایه اجتماعی در سیستم ارزیابی عملکرد شرکت و قراردادن درصدی از پاداش‌ها به افرادی که عملکرد جمعی و تیمی بهتری دارند. (نظام مدیریت عملکرد شرکت)

۳. انجام ارزیابی عملکرد رو در رو که باعث ایجاد فضای تفاهم و اعتماد بین مدیر و زیردستان و در نتیجه بهبود سرمایه اجتماعی می‌گردد.

۴. افزایش رویکردهای درگیر کردن افراد در سطوح بالای سازمان تا افراد از نزدیک با مشکلات، ضعف‌ها و قوت‌های سازمان آشنا شده و جو سازمانی مبتنی بر اعتماد ایجاد شود (مدیریت عالی شرکت).

۵. افزایش تیم‌های کاری خودگردان و تشکیل گروه‌ها و انجمن‌های حرفه‌ای و تخصصی در شرکت با مشارکت داوطلبانه کارشناسان و متخصصان می‌تواند موجب افزایش سرمایه اجتماعی در سازمان گردد. افراد در قالب نهادهای اجتماعی دارای هویت مشترکی گردیده و زمینه همکاری‌های گروهی در آنها تقویت می‌شود.

۶. به کارگیری رویه‌های استخدامی که در آن، تنها به تخصص افراد دقت نشده بلکه به اجتماعی بودن فرد یعنی توانایی فرد در ارتباط برقرار کردن با دیگران و علاقه به کار گروهی نیز دقت نمایند (واحد انتخاب و استخدام).

۷. معرفی افراد که در پخش و انتشار دانش برتری دارند در نشریه‌های عمومی و خبرنامه‌ها از قبیل هفته نامه راه آهن، بست الکترونیکی و اتوماسیون اداری شرکت.

۸. ایجاد و افزایش برنامه‌های تفریحی و سیاحتی در جهت افزایش روابط رو در رو، چرا که روابط رو در رو تأثیر مثبت و خوبی در جهت ایجاد روابط بهتر و مبتنی بر اعتماد دارد. (واحد خدمات فرهنگی و اجتماعی)

۹. سعی در تامین نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی افراد از سوی سازمان تا براساس سلسله مراتب نیازهای مازلو افراد به سطوح نیازهای اجتماعی تعلق، احترام و خود شکوفایی برسند.

۱۰. ایجاد ارتباطات کاری بیشتر بین واحدهای سازمانی شرکت و برگزاری جلسات مشترک همراه با بحث و گفتگو (افزایش مشتری مداری داخلی)



- Lesser, E.L. (2000), "Leveraging social capital in organizations", in Lesser, E.L. (Ed), *Knowledge and Social Capital*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA.
- Lu, L. and Etkowitz, H. (2008), "Strategic challenges for creating knowledge-based innovation in China, Transforming triple helix university-government-industry relations"; *Journal of Technology Management in China* vol.3, No.1, 2008, pp.5-11 @ Emerald Group Publishing Limited 1746-8779 DOI 10.1108/1746770810851476.
- Merlo, O. and Bell, S.J. and Mengüç, B. and Whitwell, G.J. (2006), "Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores", *Journal of Business Research* 59(2006), 1214-1221, ELSEVIER.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, Vol.23, No.2, pp.242-266.
- Nisbet, P. (2007), "Human capital vs social capital Employment security and self-employment in the UK construction industry", *International Journal of Social Economic*, Vol.34, No.8, 2007 pp.525-537 @ Emerald Group Publishing Limited 0306-8293 DOI 10.1108/03068290710763044.
- Nonaka and Takeuchi. (1995), "The knowledge – creating company" Oxford University Press.
- Ring, P.S. and Van de Ven, H. (Jan., 1994), "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 90-118.
- Ross, M. and Schulte, W.D. (2005), *Knowledge management in a military enterprise: A pilot case study of the space and warfare systems command*: IN [142].
- Swan, S. and Preston, P. (1999), "Knowledge management – the next fad to forget people?" *Proceedings of the 7th European Conference on Information Systems*, Copenhagen.
- Taylor, W.A. and Wright, G.H. (2004), "Organizational readiness for successful knowledge sharing: challenges for public sector managers", Idea Group Inc.
- Turban, D.B. (2003), "Information technology for management: Transforming organizations in the digital economy", John Wiley & Sons, Ltd.
- research for the sociology of education, New York: Greenwood, pp.241-258.
- Burt, R.S. (1992), "Structure Holes: The social structure of competition". Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chait, L. (2000), "Creating a Successful KM System", *IEEE Engineering Management Review*, Vol.28, No.2, pp.92-95.
- Choi, Y.S. (2000), *An Empirical study of factors Affecting Successful implementation of knowledge management*, Doctoral Dissertation University of Nebraska, Lincoln, NE: IN [138].
- Chung, H. and Huang, S. and Lin, Q. and Tsai, M. (2005), "Critical factor in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry", *Industrial management & Data system*, Vol.105, No.2, pp.164-183, Emerald Group Publishing Limited.
- Cicourel, A.V. (1973), "Cognitive Sociology", Harmondsworth, England: Penguin Books.
- Davenport, T. (1999), "Think and Make the most of information a rich environment: The future of Knowledge Management", <http://www.irconsultancy>.
- Davenport, T. and Prusak, L. (1998), "Working knowledge-How organizations manage what they know", Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Drucker, P. (1993), "Post-Capital Society", Harper & Collins, New York, NY.
- Francisco, J. and Guadamillas, F. (2002), "A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation", *Business Change and Re-engineering*, Volume 9 Issue 3, Pages 162 – 171.
- Fukuyama, F. (1995), "Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity", New York: Free press, Chapter 9.
- Holt, D.T. (2000), "The measurement of readiness for change: A review of instruments and suggestions for future research", Paper presented at the annual meeting of the academy of management, Toronto, Canada.
- Jacobs, J. (1965), "The death and life of great American cities", London: Penguin Books.
- Leana, C.R. and Van Buren, H.J. (1999), "Organizational social capital and employment practices", *Academy of Management Review*, Vol.24, No.3, pp.538-555.
- Leenders, R.Th.A.J. and Gabbay, S.M. (1999), "Corporate Social Capital and Liability", Kluwer Academic Publishers, Boston, MA.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی