

# نقش واسطه‌ای فرهنگ‌سازمانی و تسهیم دانش در رابطه رهبری تحوّلی و موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) در دانشگاه

معصومه یگانه راد<sup>۱</sup>

مرتضی طاهری<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۳/۸/۱۵

تاریخ وصول: ۹۳/۳/۲۳

## چکیده

سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) در دانشگاه هرروز رو به گسترش است. یکی از عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان، رهبران ارشد هستند. هرچند مطالعات گذشته از زوایای مختلف تأثیر رهبری بر موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان را بررسی نموده‌اند، با این حال، نقش رهبری تحول‌آفرین در موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان دانشگاه مطالعه نشده است. هدف این پژوهش، تعیین نقش رهبری تحول‌آفرین در موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) در دانشگاه بود. علاوه بر این، نقش واسطه‌ای فرهنگ‌سازمانی و تسهیم دانش در رابطه بین رهبری تحوّل و موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان بررسی شد. مدل پژوهش در دانشگاه علامه طباطبائی، دانشگاه علوم اقتصادی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری آزمون شد. تحلیل همبستگی چند متغیره داده‌ها بر روی پرسشنامه‌های تکمیل شده ۲۰۰ نفر از کارمندان انجام شد. نتایج تحلیل مسیر نشان داد رهبری تحوّل آفرین بر موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان اثر مستقیم دارد، همچنین به واسطه فرهنگ‌سازمانی موجب موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان می‌شود، با این حال، اثر مستقیم رهبری تحوّل بر تسهیم دانش آشکار معنی‌دار نبود. یافته‌های پژوهش نشان داد فرهنگ‌سازمانی و تسهیم دانش آشکار بر موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان اثر مستقیم دارد و تسهیم دانش آشکار ERP ارتباط بین رهبری تحوّل و موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان را تعدیل می‌کند. نتایج این پژوهش دلالت‌هایی برای مدیران ارشد در جهت تسهیل فرهنگی مناسب به طوری که موجب توسعه تسهیم دانش ERP و رسیدن به بهبود سازمانی با استفاده از سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان شود، ارائه می‌دهد.

۱- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول) m.yeganeerad@yahoo.com

۲- استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی m.taheri@atu.ac.ir

واژگان کلیدی: موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP)، رهبری تحولی، فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش.

### مقدمه

بسیاری از سازمان‌ها برای بقا و رشد در شرایط متغیر به فناوری اطلاعات به‌عنوان ابزاری که فرایندهای راهبردی، عملیاتی و فنی را کارآمدتر و مؤثرتر می‌سازد، روی آورده‌اند. برنامه‌ریزی منابع سازمان<sup>۱</sup> (ERP) به‌عنوان یکی از مهم‌ترین انواع فناوری‌های اطلاعات در زمینه تأمین کسب‌وکار از سال ۱۹۹۰ پدید آمد و در طول چند سال گذشته، سازمان‌ها، از جمله دانشگاه‌ها، از برنامه‌ریزی منابع سازمان برای یکپارچه‌سازی فرایندها، یکپارچه‌سازی داده‌ها و مدیریت بهتر منابع استقبال کرده‌اند (لاپیدرا، آلگرب و چیوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

آموزش عالی به‌شدت تحت تأثیر روندهای جهانی، به‌ویژه درخواست دولت‌ها از دانشگاه در سراسر جهان برای بهبود کارایی و عملکردشان، قرار گرفته است. افزایش انتظارات ذینفعان (به‌ویژه دانشجویان و دولت‌ها)، کیفیت و عملکرد لازم و محیط آموزشی رقابتی همراه با کاهش حمایت دولت موجب شده تا دانشگاه‌ها در سراسر جهان برای بهبود عملکردشان استراتژی‌های جدیدی اتخاذ کنند. در نتیجه، بخش آموزش عالی برای کنار آمدن با محیط در حال تغییر، دستیابی به کارایی بیشتر و دسترسی تمام کاربران به اطلاعات و سرانجام بهبود عملکرد کاربران از طریق ارائه ابزارهای مدیریتی بهتر به استفاده از برنامه‌ریزی منابع سازمان روی آورده است (ابو جبه و سن ذقنی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ص ۳۹۵).

مؤسسات دانشگاهی داده‌های سیستم اطلاعاتی‌شان را در قالب فایل، پوشه، کتاب، یا هرگونه داده الکترونیکی دیگر نگهداری می‌کنند. برنامه‌ریزی منابع سازمان، بهترین راه‌حل برای هر سیستم اطلاعاتی است تا به‌سادگی بتواند اطلاعات خود را در آن نگهداری و سپس

- 
1. Enterprise Resource Planning
  2. Lapiedraa; Alegreb & Chiva
  3. Abugabah & Sanzogni

معماری سیستم را در این پایگاه در طی یک دوره زمانی معین، ممکن سازد (بهمن و الهان، ۲۰۱۲، ص ۱۱۵۵).

سرمایه‌گذاری در برنامه‌ریزی منابع سازمان به‌طور قابل‌توجهی رشد کرده است به‌طوری‌که در چند سال گذشته مؤسسات آموزش عالی بیش از ۵ میلیارد دلار در این زمینه سرمایه‌گذاری کرده‌اند. هدف از پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان در دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها، مدارس و ادارات، افزایش توانایی برای تحقیق و تدریس با هزینه‌های معقول و پایین است. با این حال، متأسفانه می‌توان ادعا کرد که بیش از ۶۰ تا ۸۰ درصد از پروژه‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان در دستیابی به پیامدهای مورد انتظار با شکست مواجه می‌شوند. در پرتو این حقایق و با توجه به سرمایه‌گذاری‌های قابل‌توجه سازمان‌ها در ایجاد و یا تغییر برنامه‌ریزی منابع سازمان، محققان علاقه‌مندند علل و عواملی را بشناسند که موجب بهبود عملکرد با به‌کارگیری برنامه‌ریزی منابع سازمان می‌شوند (ابو جبه و سن ذقنی، ۲۰۱۰، ص ۳۹۵).

برای چندین دهه در مبانی نظری، شباهت و تفاوت بین مؤسسات آموزش عالی و شرکت‌های بزرگ کسب‌وکار مورد بحث بوده است. مشاهده مؤسسات آموزش عالی به‌عنوان سازمانی بی‌همتا و متمایز از سایر سازمان‌ها جذاب است. مؤسسات آموزش عالی به دلیل ترکیبی از ویژگی‌های مختلف شامل پیچیدگی هدف، قابلیت اندازه‌گیری محدود پیامدها، استقلال و وابستگی همزمان از جامعه گسترده‌تر، ساختار و اختیار پراکنده و نبود پیوند بین بخش‌های مختلف دانشگاه در مقایسه با سایر سازمان‌ها، سازمانی منحصر به فرد است؛ بنابراین، دانشگاه‌ها متفاوت از دیگر سازمان‌ها هستند و نیازمند پژوهش‌های خاص خود هستند. اگرچه پژوهش در زمینه، برنامه‌ریزی منابع سازمان در محیط آموزش عالی پدیده‌ای نوظهور است؛ مشکلات و نرخ بالای شکست در پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان در محیط‌های دانشگاهی

در منابع ذکر شده است؛ اما پژوهش در زمینه عوامل اصلی موفقیت پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان در دانشگاه‌ها نادر و پراکنده است (ربائی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

پژوهش حاضر به دلیل رشد سریع برنامه‌ریزی منابع سازمان در دانشگاه‌ها، همه‌گیر شدن آن در این بخش و کمبود تحقیقات پیرامون این موضوع، انجام شده است. اگرچه در پژوهش‌های انجام شده پیشین به بررسی رابطه بین رهبری تحولی و فرهنگ سازمانی، رابطه بین فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش، و تأثیر آن‌ها بر موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان پرداخته‌اند؛ با این حال، تحقیقات پراکنده‌ای، روابط این چهار عامل را به صورت همزمان مورد مطالعه قرار داده‌اند. به این منظور، پژوهش به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال اصلی است: در رابطه بین رهبری تحولی و موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) در دانشگاه‌ها فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش چه نقشی دارند؟ در جدول ۱ سوابق و پژوهش‌های انجام شده در رابطه با موضوع تحقیق آمده است.

جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده در رابطه با برنامه‌ریزی منابع سازمان

نویسنده و سال	عنوان	روش	جامعه و نمونه	نتایج مهم
دزدار و آیین <sup>۲</sup> (۲۰۱۲)	بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر پروژه‌های پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان	همبستگی	۳۸۴ نفر از کاربران ERP	بین فرهنگ سازمانی و موفقیت پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان رابطه معنی‌داری وجود دارد.
جونز، کلاین و ریان <sup>۳</sup> (۲۰۰۶)	بررسی تسهیم دانش در پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان: بر اساس چارچوب فرهنگ	آمیخته	۱۰۰ نفر از کاربران ERP	بین ابعاد فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش در پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان ارتباط وجود دارد.

1. Rabaa'i

2. Dezdard & Ainin

3. Jones, Cline & Ryan

وانگ، چو و جیانگ <sup>۱</sup> (۲۰۰۵)	تأثیر سبک رهبری فرمند بر انسجام تیمی و کارکرد آن در طول پیاده‌سازی	همبستگی	۵۰۰ نفر از کاربران ERP در بزرگ‌ترین سازمان‌های تایوان	رهبری فرمند تأثیر مثبتی بر انسجام تیمی و کارکرد آن در طول پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان دارد.
هانگ <sup>۲</sup> (۲۰۰۴)	برنامه‌ریزی منابع سازمان و تسهیم دانش: همگرایی کارایی و انعطاف‌پذیری	همبستگی	۲۵۰ نفر از کاربران ERP	بین پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان و تسهیم دانش رابطه مثبت معناداری وجود دارد.
خانی‌زاد (۱۳۸۸)	تأثیر به کارگیری برنامه‌ریزی منابع سازمان بر گسترش دانش در شرکت سایپا	همبستگی	۵۵ نفر از کاربران ERP در شرکت سایپا	برنامه‌ریزی منابع سازمان تأثیر مثبتی بر اشتراک دانش و افزایش انگیزه تسهیم دانش دارد.
معلق (۱۳۸۷)	بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر موفقیت پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان	همبستگی	۶۷ اعضا گروه‌های داخلی پروژه ERP و کاربران خبره	فرهنگ مشارکی، همکاری و پشتیبانی، تحمل مخاطرات موجب موفقیت پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان می‌شود.
لاپیدرا، آلگرب و چیوا <sup>۳</sup> (۲۰۱۱)	اهمیت نوآوری مدیریت و خدمات مشاور در موفقیت پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان	همبستگی	۱۳۴ نفر از کاربران نهایی ERP	موفقیت پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان سهم قابل توجهی در کیفیت خدمات مشاور دارد.
ویویورا، نریگان ارسیا، ماری و کافی <sup>۴</sup> (۲۰۱۳)	فرهنگ سازمانی و تمایل برای به اشتراک گذاشتن دانش: دیدگاه ارزش‌های رقابتی در استرالیا	ترکیبی	۴۹ نفر از مدیران پروژه و مصاحبه با ۸ نفر از آنان	ارزش‌های فرهنگی تأثیر قابل توجهی بر گروه‌های پروژه محور دارد و به احتمال زیاد موجب بهبود پروژه‌های درونی به اشتراک‌گذاری دانش می‌شود.

1. Wang, Chou & Jiang
2. Huang
3. Lapiedraa; Alegreb & Chiva
4. Wiewiora, Trigunarsyah, Murphy & Coffey

## مرور مبانی نظری تحقیق

## رهبری تحوّل

از میان نظریه‌های رهبری متعدد، رهبری تحوّل در طول سه دهه گذشته به‌طور گسترده‌ای مورد بررسی قرار گرفته است. این نظریه توسط باس<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) و بر اساس نظریه اصلی برنز<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) توسعه و شهرت یافت (زو، نیومن، میائو و هوک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). هدف از رهبری تحوّل از دیدگاه برنز (۱۹۷۸) برانگیختن پیروان به سمت اهداف متعالی به‌جای منافع فوری خود و همچنین رفتن به سمت نیازهای خودشکوفایی و موفقیت به‌جای نیازهای احساس امنیت و ایمنی است (سان و لیسوود<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). از دیدگاه باس (۱۹۹۰) رهبری تحوّل زمانی شکل می‌گیرد که رهبر علایق کارکنانش را گسترش دهد، آن‌ها را برای پذیرش مأموریت گروه آگاه کند و کارکنانش را به دیدن فراسوی منافع خویش، برای منافع گروه، برانگیزاند. دانشمندان قبلی رهبری تحوّل را به‌عنوان نوعی از رفتار رهبری می‌دانسته‌اند که موجب دگرگونی رویکردهای ذهنی، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان می‌شود (شی، چیانگ و چن، ۲۰۱۲). اخیراً در یک مطالعه رافرتی و گریفین<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) مدل نظری ابعاد رهبری توسعه‌یافته توسط باس (۱۹۸۵) را دوباره بررسی کردند و پنج بعد رهبری تحوّل از جمله چشم‌انداز، ارتباط الهام‌بخش، تحریک فکری، رهبری حمایتی و تصدیق فردی را شناسایی کرده‌اند. تعاریف پنج بعد رهبری تحوّل در جدول ۲ توضیح داده شده است:

- 
1. Bass
  2. Burns
  3. Zhu; Newman; Miao & Hooke
  4. Sun & Leithwood
  5. Rafferty & Griffin

جدول ۲. پنج بعد رهبری تحولی (شائو، فنگ و لئو، ۲۰۱۲)

ابعاد	تعاریف
چشم‌انداز	بیان یک چشم‌انداز آرمانی از آینده بر اساس ارزش‌های سازماندهی شده
ارتباط الهام‌بخش	بیان پیام‌های مثبت و تشویق‌کننده در مورد سازمان و اظهاراتی که ایجاد انگیزه و اعتماد به نفس در آن‌ها می‌کنند
تحریک فکری	ابراز نگرانی برای پیروان و در نظر گرفتن نیازهای فردی آن‌ها
رهبری حمایتی	افزایش علاقه‌مندی کارکنان، آگاهی از مشکلات آن‌ها و افزایش توانایی تفکر در مورد شیوه‌های جدید حل مشکلات
تصدیق فردی	ارائه پاداش‌هایی مانند تحسین و قدردانی از تلاش‌های کارمندان برای دستیابی به اهداف مشخص

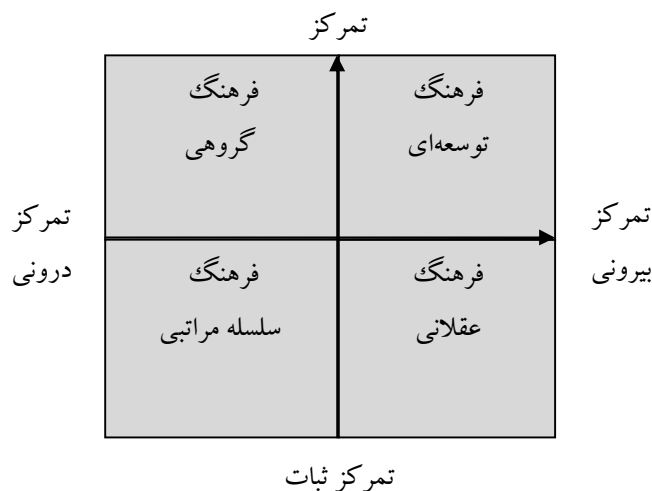
### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی یکی از مسائل عمده در تحقیقات دانشگاهی و آموزشی، در نظریه سازمان و همچنین در مدیریت عملیاتی است. دلیل خوبی برای این موضوع وجود دارد: ابعاد فرهنگی در مرکز تمام جنبه‌های زندگی سازمانی قرار دارد. حتی در آن دسته از سازمان‌هایی که در آن به مسائل فرهنگی توجه کمی می‌شود به وضوح می‌توان دریافت که افراد در یک شرکت چگونه فکر و احساس می‌کنند، هم‌چنین ارزش‌ها و عمل به ایده‌ها از طریق مفاهیم و اعتقادات فرهنگی (با مشارکت اجتماعی) هدایت می‌شوند (آلوسون، ۲۰۰۲).

مفهوم فرهنگ سازمانی، یکی از موضوعات مهم مطالعات مدیریتی انجام شده در اواسط دهه ۱۹۸۰ بود (چنگ، ونگ و لم، ۲۰۱۲). فرهنگ سازمانی غالباً به عنوان مجموعه‌ای از هنجارها، باورها و ارزش‌های به اشتراک گذاشته شده توسط اعضای سازمان تعریف شده است. علاوه بر این، تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان، از طریق تأثیر بر رفتارهایشان، نتایج عملکردشان و محیط خارجی سازمان قابل بررسی است (جیمز اسپین، جیمز و مارتینز کاستا، ۲۰۱۳، ص ۶۸۰).

1. Alvesson
2. Gimenez-Espin, Jime'nez-Jime'nez & Marti'nez-Costa

فرهنگ‌سازمانی در یک گروه می‌تواند این‌گونه تعریف شود: الگویی از پیش‌فرض‌های بنیادی که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به انطباق با محیط خارجی و یکپارچه‌سازی داخلی آن را یاد می‌گیرند و به اشتراک می‌گذارند. الگویی که به‌اندازه کافی کارکرد خوبی داشته و کسب اعتبار نموده است به‌عنوان یک روش صحیح برای درک و اندیشیدن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود (شاین، ۲۰۱۰، ص ۱۸). بر مبنای دو بعد جهت‌گیری ارزشی درونی- بیرونی و تمرکز بر ثبات یا انعطاف‌پذیری، فرهنگ‌سازمانی به چهار نوع فرهنگ توسعه‌ای، فرهنگ گروهی، فرهنگ سلسله‌مراتبی و فرهنگ عقلانی تقسیم‌بندی می‌شود (شائو، فنگ و لئو، ۲۰۱۲).



شکل ۱. انواع فرهنگ‌سازمانی براساس مدل ارزش‌های رقابتی (شائو، فنگ و لئو، ۲۰۱۲، ص

۲۴۰۲).

فرهنگ توسعه‌ای در ربع فوقانی سمت راست بر انعطاف‌پذیری و تغییر و حفظ تمرکز اصلی بر محیط بیرونی سازمان تأکید می‌کند. ارزش‌های اصلی فرهنگ توسعه‌ای شامل رشد، انگیزش، خلاقیت و کسب منابع است؛ فرهنگ گروهی در ربع فوقانی سمت چپ بر



انعطاف‌پذیری و حفظ تمرکز اصلی بر محیط درونی سازمان تأکید می‌کند. ارزش‌های اصلی در فرهنگ گروهی بر تعلق، دل‌بستگی، انسجام، اعتماد و مشارکت تمرکز دارد؛ فرهنگ سلسله‌مراتبی در ربع پایین سمت چپ بر محیط درونی سازمان و ثبات تأکید می‌کند. ارزش‌های اصلی در فرهنگ سلسله‌مراتبی عبارت‌اند از: یکنواختی، امنیت، نظم، قانون، کنترل، هماهنگی، مقررات و بهره‌وری؛ حال آنکه فرهنگ عقلانی در ربع پایین سمت راست بر محیط بیرونی سازمان و ثبات تأکید می‌کند. ارزش‌های اصلی در فرهنگ عقلانی عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی، بهره‌وری، کارایی و دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف از پیش تعیین‌شده (شائو، فنگ و لئو، ۲۰۱۲، صص ۲۴۰۳-۲۴۰۲).

#### تسهیم دانش

تسهیم دانش به یک موضوع مهم تحقیقاتی در رشته‌های مختلف مدیریت تبدیل شده است (بشر، برنرز و وان بالن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). دانش از طریق تعامل میان افراد در سطوح مختلف سازمان ایجاد شده و به اشتراک گذاشته می‌شود. به عبارت دیگر، سازمان‌ها نمی‌توانند دانش را بدون افراد و گروه‌ها ایجاد کنند و دانش فرد به احتمال زیاد تأثیر محدودی بر اثربخشی سازمان دارد، مگر اینکه دانش فرد با دانش افراد و گروه‌های دیگر به اشتراک گذاشته شود (هانگ، شا و کو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

بارتول و اسری و استاوا<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، در تعریف تسهیم دانش آن را به‌عنوان تمایل افراد در یک سازمان برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات سازمانی مرتبط، ایده‌ها، پیشنهادها و تخصص‌ها با یکدیگر دانسته‌اند. آن‌ها همچنین دانش به اشتراک گذاشته‌شده توسط افراد را به دانش صریح و دانش ضمنی تقسیم کرده‌اند (ص. ۶۵). در ادبیات مدیریت دانش، دانش صریح، رسمی و نظام‌مند است و می‌توان از طریق خواندن کتابچه‌های راهنمای طرح و بحث‌های

- 
1. Boer, Berends & van Baalen
  2. Hong, Suh & Koo
  3. Bartol & Srivastava

گروهی به آن دست‌یافت، درحالی‌که دانش ضمنی بسیار شخصی، دارای بافت خاص و ذهنی است و می‌تواند در شکل استعاره، نقشه‌ها، ارتباطات غیر کلامی و مهارت‌های عملی نشان داده شود. معمولاً بیان دانش ضمنی با استفاده از زبان رسمی دشوار است، زیرا به‌صورت اعمال انسانی نظیر ارزشیابی، نگرش‌ها، نقطه نظرات، تعهدات و انگیزه‌ها بیان می‌شود (کاسکینن، پیهالتو و وانهارانتا، ۲۰۰۳).

### رهبری تحوّل‌ی و فرهنگ‌سازمانی

در طول چند دهه گذشته موضوعات رهبری و فرهنگ‌سازمانی، علاقه تعداد قابل‌توجهی از دانشگاهیان و دست‌اندرکاران این حوزه را به خود جلب کرده است. مطالعات قبلی رابطه بین سبک رهبری و فرهنگ‌سازمانی را مطرح می‌کنند. فرهنگ‌سازمانی ناشی از مفروضات منحصربه‌فردی است که منجر به تجارب مشترک، حل مشکلات سازمانی، پایداری بیرونی و یکپارچه‌سازی درونی می‌شود و این رهبر است که در ابتدا با تحمیل باورها، ارزش‌ها و مفروضات خود آغازگر این روند است. رهبران آغازگر روند ایجاد فرهنگ هستند و نقش مهمی را در مدیریت و تغییر فرهنگ‌سازمانی بازی می‌کنند (شاین، ۲۰۱۰).

رهبران تحوّل‌ی به انجام زدایی سازمان و راه‌اندازی برنامه‌های تغییر نیاز دارند. در انجام این وظیفه عاملی که رهبری تحوّل‌ی را از رهبری تبادل‌ی متمایز می‌کند، فرهنگ است. رهبری تبادل‌ی تمایل دارد فرهنگ موجود را به کار گیرد درحالی‌که رهبری تحوّل‌ی غالباً در جهت تغییر فرهنگ‌سازمانی در راستای چشم‌انداز خود عمل می‌کند. بنابراین رهبران ارشد به ارائه و نمایش صفات رهبری تحوّل‌ی می‌پردازند که آن‌ها را قادر به تغییر جنبه‌هایی از فرهنگ به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی می‌سازد (باس، ۱۹۹۰).

مطالعات تجربی نشان می‌دهد رهبری تحوّل‌ی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد. در مطالعه آگبنا و هریس<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی در رابطه بین رهبری تحوّل‌ی و عملکرد سازمانی تأیید شده است. همچنین، اکسنیکو و سیموسی<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) گزارش دادند که موفقیت و جهت‌گیری‌های فرهنگی تطبیقی بر عملکرد سازمانی تأثیر مستقیم دارند، در حالی که رهبری تحوّل‌ی و جهت‌گیری فرهنگی انسان‌گرایانه بر عملکرد سازمانی از طریق جهت‌گیری فرهنگی موفقیت‌آمیز تأثیر مثبت غیرمستقیم دارند. اخیراً، ساروس، کوپر و سانتورا<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) دریافتند که رهبری تحوّل‌ی با جوسازمانی و نوآوری، به واسطه نقش فرهنگ سازمانی رقابتی و عملکرد گرا تأثیر مثبت غیرمستقیم دارد.

#### فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش

فرهنگ سازمانی یک عامل کلیدی در تسهیل تسهیم دانش است. به نظر باک، زماد، کیم و لی<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) تغییر رفتار افراد سخت‌ترین چالش پیش روی شرکت‌هایی است که تمایل به افزایش رفتارهای تسهیم دانش اعضای خود دارند؛ آن‌ها سه نوع جوسازمانی تعیین کردند که به شکل خاص موجب تسهیم دانش می‌شوند. نوع اول جوسازمانی، عدالت است که بر ایجاد اعتماد بین اعضا تمرکز می‌کند و برای غلبه بر معضلات عمومی مرتبط با تسهیم دانش کمک می‌کند. نوع دوم جوسازمانی، نوآوری است که بر یادگیری، جریان اطلاعات باز و ریسک‌پذیری معقول تمرکز دارد. حال آنکه نوع سوم جوسازمانی جو وابستگی<sup>۵</sup>، است که نماینده رفتار دلسوزانه و طرفدار اجتماع است و در ترغیب اعضای سازمان برای کمک به یکدیگر بسیار بااهمیت است.

- 
1. Ogbonna & Harris
  2. Xenikou & Simosi
  3. Sarros, Cooper & Santora
  4. Bock; Zmud; Kim & Lee
  5. affiliation

در زمینه پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان، جونز، کلاین و رایان<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر تسهیم دانش در هنگام پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان را بررسی کردند و نشان دادند که برنامه‌ریزی منابع سازمان، شرکت‌ها را به مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار، تعدیل ساختارهای سازمان و نیازهای آن، تصویب طرح‌ها برای غلبه بر موانع فرهنگی، تغییر در فرهنگ زیربنایی سازمان برای پشتیبانی از ماهیت یکپارچه و عملکرد متقابل سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان ملزم می‌سازد.

به نظر جونز، کلاین و رایان (۲۰۰۶) شرایط لازم برای تسهیم دانش با پیاده‌سازی آن متوقف نمی‌شود. برای موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان، وجود این شرایط در مرحله جذب<sup>۲</sup> نیز ضرورت دارد؛ بنابراین، لازم است پژوهشگران تسهیم دانش را از دیدگاه دانش ضمنی و آشکار بررسی کنند تا بینش عمیق‌تری در مورد چگونگی تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر تسهیم انواع دانش پیدا کنند.

#### موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان

چرخه عمر برنامه‌ریزی منابع سازمان معمولاً در سه مرحله انطباق، پیاده‌سازی و جذب تشریح شده است. تاکنون تمرکز پژوهش‌ها بر مرحله تصویب و پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان بوده است. بسیاری از مطالعات موجود موفقیت سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان را در زمان پیاده‌سازی و صرف بودجه ارزیابی کرده‌اند؛ اما از این موضوع که هدف نهایی استفاده از برنامه‌ریزی منابع سازمان ایجاد ارزش در سازمان و بهبود عملکرد سازمان است چشم‌پوشی کرده‌اند. اخیراً تحقیقات پیرامون مرحله جذب برنامه‌ریزی منابع سازمان به‌عنوان موج دوم تحقیقات ظهور یافته است (شائو، فنگ و لئو، ۲۰۱۲).

---

1. Jones; Cline & Ryan  
2. assimilation

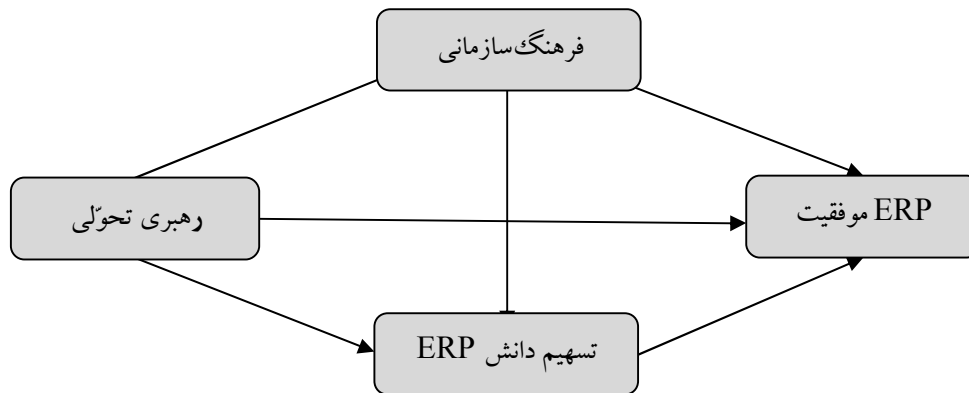
با تأکید بر اهمیت موفقیت پس از پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان، شانگ و سدن<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان را از طریق ابعاد عملیاتی، مدیریتی، راهبردی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و مزایای سازمانی اندازه‌گیری کرده‌اند. زو، وانگ و چن<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) اعتقاد دارند که برنامه‌ریزی منابع سازمان بر فرایندهای عملیاتی و مدیریتی، به‌طور مستقیم اثر دارد، بنابراین مزایای ناشی از بهبود در فرایندهای آن بهتر می‌تواند مزایای مستقیمی که برنامه‌ریزی منابع سازمان برای سازمان به ارمغان می‌آورد را مشخص کند. حال آنکه منافع راهبردی و سازمانی منعکس‌کننده منافع بلندمدت برای سازمان هستند و متمایز کردن آن‌ها از دیگر عوامل مانند محیط بازار و راهبردهای کسب‌وکار در دستیابی به مزیت رقابتی برای یک سازمان دشوار است. همچنین زیرساخت‌های فناوری اطلاعات از این اقدامات حذف شد، زیرا مزایای حاصل از آن معرف موفقیت پس از پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان نبود (ص. ۲۶۵).

#### مدل مفهومی پژوهش و فرضیه‌ها

در طراحی مبانی نظری موجود در این زمینه، شائو و همکاران (۲۰۱۲) مدلی نظری برای بررسی نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش در رهبری تحولی و موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان ارائه کرده‌اند؛ این مدل به‌عنوان مدل مفهومی پژوهش حاضر در شکل ۲ معرفی شده است.

---

1. Shang & Seddon  
2. Zhu; Wang & Chen



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدل پژوهش و مرور مبانی نظری ارائه شده، فرضیه‌های تحقیق عبارت‌اند از:  
۱. فرهنگ سازمانی ارتباط بین رهبری تحولی و تسهیم دانش آشکار ERP را تسهیل می‌کند.

۱-۱. رهبری تحولی بر موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان اثر مستقیم دارد.

۲-۱. رهبری تحولی بر فرهنگ سازمانی اثر مستقیم دارد.

۳-۱. فرهنگ سازمانی بر موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان اثر مستقیم دارد.

۲. تسهیم دانش آشکار ERP ارتباط بین رهبری تحولی و موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان را تسهیل می‌کند.

۲-۱. رهبری تحولی بر تسهیم دانش آشکار ERP اثر مستقیم دارد.

۲-۲. تسهیم دانش آشکار ERP بر موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان اثر مستقیم دارد.

۳. فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش آشکار ERP اثر مستقیم دارد.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی و از نظر روش جزء مطالعات توصیفی، به روش همبستگی است.

جامعه آماری پژوهش شامل تمامی کارمندان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه علامه طباطبائی و دانشگاه علوم اقتصادی در سال ۱۳۹۲ بوده است. از جامعه مورد مطالعه، تعداد ۲۰۰ کارمند (از کاربران ERP) به عنوان نمونه به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند.

داده‌ها از طریق پرسش‌نامه شائو، فنگ و لئو (۲۰۱۲) جمع‌آوری شد که در مجموع دارای ۳۶ گوی‌هاست. ۱۵ گویه رهبری تحولی (به عنوان مثال: مدیران علایق کارکنان را تشخیص می‌دهند و به آن‌ها توجه می‌کنند)، ۴ گویه موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان (به عنوان مثال: هزینه‌های عملیاتی در دانشگاه ما پس از استفاده متداول از سیستم ERP کاهش یافته است)، ۱۱ گویه فرهنگ سازمانی (به عنوان مثال: دانشگاه بر فعالیت‌های رقابتی و دستیابی به موفقیت تأکید می‌کند) و ۶ گویه دیگر تسهیم دانش آشکار (به عنوان مثال: من تمایل دارم تجربیات شخصی خودم را از طریق سیستم ERP به دیگران انتقال دهم) را می‌سنجد. این پرسش‌نامه در یک پیوستار ۶ درجه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۶ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری شده است. برای تعیین پایایی ابزار اندازه‌گیری از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقدار آلفای کرونباخ برای کل گویه‌ها ۰/۹۴ به دست آمده است. در جدول ذیل ضریب آلفای کرونباخ هر یک از متغیرها و ابعاد آن‌ها به صورت جداگانه ارائه شده است:

جدول ۲. مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده متغیرهای تحقیق

متغیرها	رهبری تحولی	موفقیت ERP	فرهنگ سازمانی	تسهیم دانش
ضریب آلفا	۰/۹۴	۰/۸۷	۰/۸۸	۰/۹۲
ابعاد	چشم انداز	-	فرهنگ نو سعه‌ای	تسهیم دانش نهان
	رابطه الهام بخش	تصدیق فردی	فرهنگ گرومی	تسهیم دانش آشکار
	تخریک فکری	رهبری حمایتی	فرهنگ سلسله مراتبی	فرهنگ عقلانی
ضریب آلفا	۰/۸۶	-	۰/۸۹	۰/۸۸
	۰/۷۹	۰/۷۹	۰/۸۶	۰/۸۷
	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۴۸	۰/۸۰

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌کنید با توجه به مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده می‌توان گفت که ابزار اندازه‌گیری از پایایی نسبتاً بالایی برخوردار است. روایی سازه پرسشنامه توسط شائو و همکاران (۲۰۱۲) تأیید شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

در مجموع ۲۲۳ شرکت‌کننده پرسش‌نامه را پس از تکمیل بازگرداندند، ولی پرسشنامه ۲۳ شرکت‌کننده کامل نبود. بنابراین، تنها از داده‌های مربوط به ۲۰۰ شرکت‌کننده در تجزیه و تحلیل استفاده شد. پس از مراحل غربال‌گری<sup>۱</sup> و جایگزینی مقادیر پاسخ نداده<sup>۲</sup>، تحلیل داده‌های در دو مرحله انجام شد: (۱) تحلیل توصیفی داده‌ها؛ و (۲) تحلیل همبستگی چند متغیره شامل مدل مسیر.

1. Data screening
2. Missing values



## یافته‌ها

### یافته‌های توصیفی

یافته‌های حاصل از تحلیل توصیفی داده‌ها با توجه به ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان (اسامی مؤسسات آموزش عالی، جنسیت، سابقه کار و تحصیلات) در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول ۳. توزیع فراوانی و درصد فراوانی آزمودنی‌ها برحسب ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی	شاخص‌های آماری	فراوانی	درصد فراوانی
مؤسسات آموزش عالی	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	۵۲	۲۶
	دانشگاه علامه طباطبائی	۸۸	۴۴
	دانشگاه علوم اقتصادی	۶۰	۳۰
جنسیت	زن	۱۱۱	۵۵/۵
	مرد	۷۹	۳۹/۵
	پاسخ نداده	۱۰	۰/۵
سابقه کار	۵ سال به پایین	۴۸	۲۴
	۶ تا ۱۰ سال	۴۲	۲۱
	۱۱ تا ۱۵ سال	۳۲	۱۶
	۱۶ تا ۲۰ سال	۲۴	۱۲
	۲۱ سال به بالا	۲۵	۱۲/۵
	پاسخ نداده	۲۹	۱۴/۵
تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۱۹	۹/۵
	لیسانس	۸۹	۴۴/۵
	فوق‌لیسانس	۶۲	۳۱
	دکتری	۱۰	۵
	پاسخ نداده	۲۰	۱۰
تعداد شرکت‌کنندگان		۲۰۰	۱۰۰

با توجه به جدول ۳ طیف متنوعی از کارمندان در پژوهش شرکت کرده‌اند. ۵۵/۵ درصد شرکت‌کنندگان زن (n=۱۱۱) و ۳۹/۵ درصد (n=۷۹) آن‌ها را مردان تشکیل می‌دادند. بیشتر شرکت‌کنندگان دارای سطح تحصیلات لیسانس (۴۴/۵ درصد) و تنها ۹/۵ درصد آن‌ها دارای سطح تحصیلات دیپلم و پایین‌تر هستند.

### تحلیل همبستگی چند متغیره

در پی پاسخ به فرضیه‌های پژوهش از تحلیل مسیر استفاده شد. بر مبنای مدل مفهومی، مدل فرضی طراحی شد و روابط مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرها مشخص شد (شکل ۲ را ببینید). از آنجایی که پایه و اساس مطالعات تحلیل مسیر، همبستگی بین متغیرها است، بنابراین در جدول ۴ ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق آورده شده است:

جدول ۴. ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق

رهبری تحولی	فرهنگ سازمانی	تسهیم دانش ERP	تسهیم دانش آشکار	تسهیم دانش پنهان	موفقیت ERP
۱					
۰/۶۶۹**	۱				
۰/۰۶۲	۰/۱۱۱	۱			
۰/۱۰۷	۰/۱۴۷*	۰/۹۳۰**	۱		
۰/۰۰۸	۰/۰۵۸	۰/۹۲۸**	۰/۷۲۷**	۱	
۰/۴۴۲**	۰/۴۹۳**	۰/۳۳۳**	۰/۳۴۷**	۰/۲۷۱**	۱

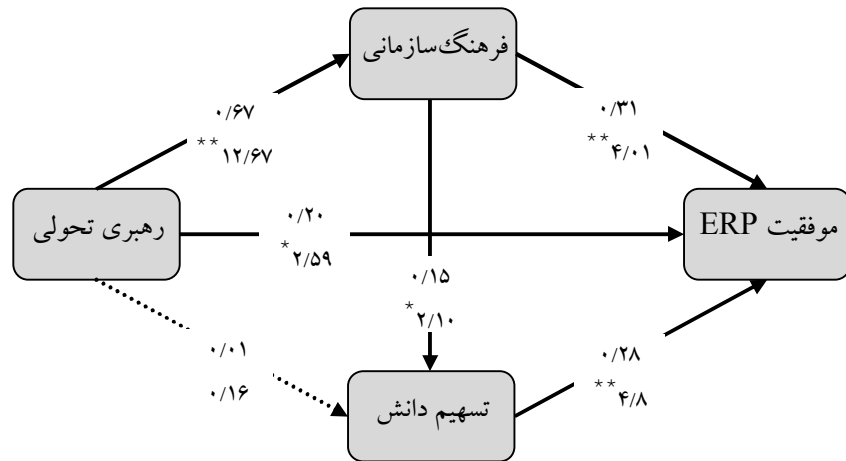
$P < ۰/۰۱**$ ،  $P < ۰/۰۵*$

با توجه به مقادیر جدول ۴، مشاهده می‌کنیم که بالاترین ضریب همبستگی بین رهبری تحولی و فرهنگ سازمانی ( $r = ۰/۶۷$ ،  $P < ۰/۰۱$ ) وجود دارد و پایین‌ترین ضریب همبستگی

مربوط به رابطه بین رهبری تحولی و تسهیم دانش ( $r=0/06$ ) بود. هم‌چنین نتایج تحلیل همبستگی نشان داد بین رهبری تحولی ( $r=0/44, P<0/01$ )، تسهیم دانش ( $r=0/33, P<0/01$ )، فرهنگ سازمانی ( $r=0/49, P<0/01$ ) و موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

مدل فرضی با استفاده از تحلیل مسیر آزمون شد و برآوردها و اثرهای هر یک از عوامل بر هم در مدل فرضی بررسی شد. تنها یک مورد از اثرات مستقیم، مربوط به متغیر رهبری تحولی بر تسهیم دانش آشکار ( $\beta=0/01$ )، با توجه به آماره  $t$  در سطح  $0/05$  در مدل فرضی معنی‌دار نبود و بقیه روابط دیگر از نظر آماری معنی‌دار بود.

با توجه به مدل اولیه و روابط بین متغیرها، مدل چندین بار با حذف روابط ضعیف بین عوامل و توجه به روابط جدید و با مشاهده اثر تغییرات در شاخص‌های اصلاح مدل و معنی‌داری پارامترهای برآورد شده، اصلاح شد. در بین چندین ویرایش از این مدل، مدل ارائه‌شده در شکل ۳ به دلیل انطباق آن با مدل اولیه و مدل فرضی، رضایت‌بخش بودن شاخص‌های برازش مدل و معنی‌دار بودن برآوردهای آماری آن، برای ارائه داده‌ها در نظر گرفته شد. به‌طور خاص، شاخص برازش تطبیقی برابر  $CFI=0/99$ ، ریشه خطای میانگین مجذورات برابر  $RMSEA=0/02$ ، شاخص نرم شده برازش برابر  $NFI=0/98$ ، شاخص نیکویی برازش برابر  $GFI=0/97$  و نسبت خی دو اصلاح‌شده معادل  $df=2/81$  بود. تمامی شاخص‌ها به جزء شاخص آماری خی دو که البته آن‌هم در سطح  $0/01$  معنی‌دار نیست ( $\chi^2=24/VAP, =0/041$ )، در حد بسیار مطلوب گزارش شده‌اند و مدل با داده‌ها برازش دارد. در ادامه مدل نهایی پژوهش پس از انجام اصلاحات و حذف مسیرهای غیر معنی‌دار ارائه‌شده است.



شکل ۳. ضرایب استاندارد و مقادیر t مدل اصلاح شده پس از حذف مسیرهای غیر معنی دار

### تشریح یافته‌های مدل

مدل ارائه شده در این پژوهش بازگشتی<sup>۱</sup> است، به این معنی که همه مسیرها یک طرفه هستند. در این مدل بین متغیرهای رهبری تحولی و موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان رابطه مستقیم و غیرمستقیم وجود دارد، این رابطه تحت تأثیر متغیرهای میانجی فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش آشکار است. بنابراین متغیر رهبری تحولی به صورت مستقیم و به واسطه فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش آشکار، موجب موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان می‌شوند. در ادامه یافته‌ها بر اساس فرضیه‌های پژوهش در جدول زیر ارائه شده‌اند.

1. Recursive

جدول ۵. نتیجه آزمون فرضیه‌ها با استفاده از مقادیر ضرایب اثر و مقدار t

آزمون فرضیه	اثر کل $\beta$	مقدار t	نتیجه
۱. فرهنگ سازمانی ارتباط بین رهبری تحولی و تسهیم دانش آشکار ERP را تسهیل می‌کند.	۰/۸۲	۱۴/۷۷	تأیید فرضیه
۱-۱. رهبری تحولی بر موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان اثر مستقیم دارد.	۰/۲۰	۲/۵۹	تأیید فرضیه
۲-۱. رهبری تحولی بر فرهنگ سازمانی اثر مستقیم دارد.	۰/۶۷	۱۲/۶۷	تأیید فرضیه
۳-۱. فرهنگ سازمانی بر موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان اثر مستقیم دارد.	۰/۳۱	۴/۰۱	تأیید فرضیه
۲. تسهیم دانش آشکار ERP ارتباط بین رهبری تحولی و موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان را تسهیل می‌کند.	۰/۲۹	۴/۹۶	تأیید فرضیه
۱-۲. رهبری تحولی بر تسهیم دانش آشکار ERP اثر مستقیم دارد.	۰/۰۱	۰/۱۶	رد فرضیه
۲-۲. تسهیم دانش آشکار ERP بر موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان اثر مستقیم دارد.	۰/۲۸	۴/۸۰	تأیید فرضیه
۳. فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش آشکار ERP اثر مستقیم ندارد.	۰/۱۵	۲/۱۰	تأیید فرضیه

نتایج تحلیل مسیر نشان داد رهبری تحول‌آفرین بر موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان اثر مستقیم دارد، همچنین به واسطه فرهنگ سازمانی موجب موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان می‌شود، باین حال، اثر مستقیم رهبری تحولی بر تسهیم دانش آشکار معنی‌دار نبود. یافته‌های پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش آشکار بر موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان اثر مستقیم دارد و تسهیم دانش آشکار ERP ارتباط بین رهبری تحولی و موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان را تسهیل می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری و دلالت‌های کاربردی پژوهش

سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) در دانشگاه هر روز رو به گسترش است. یکی از عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان، رهبران ارشد هستند. هر چند مطالعات گذشته از زوایای مختلف تأثیر رهبری بر موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان را بررسی نموده‌اند، باین حال، نقش رهبری تحول‌آفرین در موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان دانشگاه مطالعه نشده

است. هدف این پژوهش، تعیین نقش رهبری تحول‌آفرین در موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) در دانشگاه بود. علاوه بر این، نقش واسطه‌ای فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش در رابطه بین رهبری تحولی و موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان بررسی شد. مدل پژوهش در دانشگاه علامه طباطبائی، دانشگاه علوم اقتصادی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری آزمون شد.

یافته‌های تحلیل مسیر در فرضیه اول نشان داد فرهنگ سازمانی ارتباط بین رهبری تحولی و تسهیم دانش آشکار ERP را تسهیل می‌کند به عبارت دیگر رهبری تحولی بر موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان اثر مستقیم دارد، رهبری تحولی بر فرهنگ سازمانی اثر مستقیم دارد و فرهنگ سازمانی بر موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان اثر مستقیم. این نتایج با یافته‌های شائو و همکارانش (۲۰۱۲) و ساروس و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) مطابقت دارد. همچنین دزدار و آیین (۲۰۱۲) و معلق (۱۳۸۷) به نتایج مشابهی دست یافته‌اند.

نتایج فرضیه دوم نشان داد، تسهیم دانش آشکار ERP ارتباط بین رهبری تحولی و موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان را تعدیل می‌کند که با یافته‌های شائو و همکارانش (۲۰۱۲) مطابقت دارد. نتایج اولین فرضیه فرعی دوم نشان داد که رهبری تحولی بر تسهیم دانش آشکار ERP اثر مستقیم ندارد که نتیجه این فرضیه با یافته‌های شائو و همکارانش (۲۰۱۲) مغایرت دارد. نتایج دومین فرضیه فرعی دوم نشان داد که تسهیم دانش آشکار ERP بر موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان اثر مستقیم دارد که نتایج تحقیقات قبلی شائو و همکارانش (۲۰۱۲)، جونز و همکارانش (۲۰۰۶)، هانگ (۲۰۰۴) و خانی‌زاد (۱۳۸۸) مورد تأیید قرار گرفته است.

نهایتاً، یافته‌های آخرین فرضیه نشان داد که فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش آشکار ERP اثر مستقیم دارد که نتیجه این تحقیق با تحقیقات شائو و همکارانش (۲۰۱۲)، جونز و همکارانش (۲۰۰۶) و وایویورا (۲۰۱۳) همسو است.

در عصر حاضر با اتخاذ و پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان در دانشگاه‌ها نیاز به ارزیابی منافع و اثرات موفقیت این سیستم بر روی دانشگاه‌ها ضرورت دارد. با توجه به این مطلب

1. Sarros; Cooper & Santora

می‌توان گفت دانشگاه‌ها از هر نظر از جمله کاهش بودجه دولت، بالا رفتن انتظارات (به‌ویژه دانشجویان، کارکنان، اعضای هیئت‌علمی و دولت) به ارائه خدمات باکیفیت و اقتصادی تحت فشار است و این اهمیت مسئله را بیشتر نمایان می‌سازد؛ بنابراین برنامه‌ریزی منابع سازمان از طریق یکپارچه‌سازی فرایندهای کسب‌وکار و ارائه اطلاعات لازم به‌منظور تسهیل تصمیم‌گیری‌های آگاهانه، می‌تواند به دانشگاه برای مواجه‌شدن بهتر با این چالش‌ها کمک کند. این سیستم، زمانی موفق است که با پیاده‌سازی خوب و برنامه‌ریزی دقیق همراه باشد.

میزان شکست پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان بسیار بالا گزارش شده است. موانعی از قبیل مشکلات فنی و عوامل مهمی از جمله عدم پشتیبانی مدیریت ارشد سازمان و آموزش نادرست افراد به‌عنوان موانع عمده موفقیت پروژه‌ها ذکر شده است. از این‌رو، در طول دهه گذشته محققان به مبحث برنامه‌ریزی منابع سازمان به‌ویژه عوامل شکست آن علاقه‌مند شده‌اند. در نتیجه تحقیقات گسترده قبلی بر عوامل پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان و کمک به موفقیت این سیستم تمرکز داشته است (ابو جبه و سزوقنی، ۲۰۱۰).

هدف اصلی از پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمان در دانشگاه‌ها حذف کاغذبازی با کنترل مؤثر، صرفه‌جویی در زمان، فعالیت‌های کامپیوتری نظام‌مندتر و ایجاد وحدت و یکپارچگی بین بخش‌های مختلف دانشگاه است. این مطالعه در این مرحله به ما کمک می‌کند تا با ارزیابی ادبیات برنامه‌ریزی منابع سازمان و به دست آوردن عوامل موفقیت پیاده‌سازی این سیستم در دانشگاه‌ها، زمینه مطالعه تجربی با روش‌های تحلیلی دقیق‌تر در مقیاس بزرگ‌تر در آینده فراهم شود. امید است که این مقاله زمینه ارزیابی بیشتر در مورد برنامه‌ریزی منابع سازمان در دانشگاه‌ها را فراهم کند و منجر به ایجاد بینش‌های جدیدتری در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی منابع سازمان در دانشگاه‌ها گردد.

بنابراین این مطالعه به بررسی اثر مشترک رهبری تحوّل، فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش در موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان در دانشگاه‌ها پرداخته است. در این پژوهش با ارائه یک مدل نظری به بررسی اثر رهبری تحوّل در موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان، به‌واسطه

فرهنگ‌سازمانی و تسهیم دانش پرداخته شده است. مدل پیشنهادی می‌تواند مطالعات موجود در زمینه رهبری ارشد در مرحله جذب برنامه‌ریزی منابع سازمان را گسترش دهد.

ثانیاً، این مطالعه شکاف تحقیقاتی بین فرهنگ‌سازمانی و موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان را پر می‌کند. اگرچه نظریه فرهنگ‌سازمانی برای توضیح طیف گسترده‌ای از رفتارهای اجتماعی و نتایج آن مانند اثربخشی سازمان و عملکرد آن استفاده شده است، با این حال مطالعات کمی در زمینه برنامه‌ریزی منابع سازمان انجام شده است و رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و موفقیت برنامه‌ریزی منابع سازمان هنوز ناشناخته مانده است. سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان، نیاز سازمان به استانداردهای مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار و نظم دهی به ساختارهای سازمانی که با فرهنگ‌سازمانی موجود در تناقض است را ممکن می‌سازد. از آنجاکه کارکنان، فرایند کسب‌وکار خود را به صورت سنتی اقتباس کرده‌اند و یک طرح ثابت را تشکیل داده‌اند، آن‌ها نه می‌خواهند به خارج از طرح ثابت فکر کنند و نه این که فرایندهای کسب‌وکار جدید را قبول دارند؛ بنابراین مدیران ارشد باید به تصویب طرحی برای غلبه بر موانع فرهنگی و تغییر در فرهنگ‌سازمانی برای افزایش رفتارهای تسهیم دانش اعضای خود بپردازند.

ثالثاً، این مطالعه به پژوهش در زمینه تسهیم دانش برنامه‌ریزی منابع سازمان با توجه به ویژگی‌های دانش و بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر تسهیم دانش آشکار پرداخته است. مطالعات قبلی نشانگر رابطه مثبت بین فرهنگ‌سازمانی و تسهیم دانش هستند، با این حال هیچ مطالعاتی، تسهیم دانش از دیدگاه دانش آشکار و پنهان را بررسی نکرده است. بر اساس پژوهش انجام گرفته، این نتیجه به دست آمد که فرهنگ‌سازمانی دارای تأثیر مستقیم بر روی تسهیم دانش آشکار است.

در نهایت، این پژوهش با توجه به اهمیت مرحله جذب برنامه‌ریزی منابع سازمان در دانشگاه‌هایی که از نرم‌افزار برنامه‌ریزی منابع سازمان استفاده کرده‌اند و در تجزیه و تحلیل‌های آماری می‌توانستند بسیاری از فرضیات محقق را حمایت کنند، انجام شده است. یافته‌های این تحقیقات می‌تواند درک جامعی از رابطه بین سه نوع رفتارهای انسانی (رهبری تحولی،



فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش) و سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان در دانشگاه‌ها را ارائه کند.

## منابع

- خانی‌زاد، رحیم. (۱۳۸۸). تأثیر به‌کارگیری برنامه‌ریزی منابع سازمان بر گسترش دانش در شرکت سایپا. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات؛ دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.
- معلق، مرتضی. (۱۳۸۷). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر روی موفقیت پیاده‌سازی سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP). پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات؛ دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.
- Abugabah, A., & Sanzogni, L. (2010). Enterprise Resource Planning (ERP) System in Higher Education: A literature Review and Implications. *International Journal of Human and Social Sciences*, 5(6), 395-399.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London; Sage Publications.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the ninefactor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Bartol, K., and A. Srivastava. (2002). Encouraging knowledge-sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 64-77.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (winter): 19-31.
- Bharne, P. K., & Gulhane, V. S. (2012). An effective approach of ERP-based HR module for academic institute. *International Journal of Research in Engineering & Applied Sciences*, 2(2), 1154-1162.
- Boer, N. I., Berends, H., & van Baalen, P. (2011). Relational models for knowledge sharing behavior. *European Management Journal*, 29(2), 85-97.
- Cheung, S., Wong, P., & Lam, A. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 688-704.
- Dezdar, S., & Ainin, S. (2012). Investigating the Impact of Organizational Culture on Enterprise Resource Planning Implementation Projects. *World Applied Sciences Journal*, 17 (9), 1125-1133.
- Gimenez-Espin, J. A., Jime'nez-Jime'nez, D., & Mart'inez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management*, 24(6), 678-692.

- Hong, D., Suh, E., & Koo, C. (2011). Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. *Expert Systems with Applications*, 38(12) 14417-14427.
- Huang, S. Y. (2004). *ERP Implementation and Knowledge Sharing: The Convergence of Efficiency and Flexibility*. Master's Thesis, National Central University.
- Jacobson, S., Shepherd, J., D'aquila, M., & Carter, K. (2007). *The ERP market sizing report, 2006-2011*. AMR Research.
- Jones, M. C., Cline, M., & Ryan, S. (2006). Exploring knowledge sharing in ERP implementation: An organizational culture framework. *Decision Support Systems*, 41(2), 411-434.
- Ke, W., & Wei, K. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision Support Systems*, 45(2), 208-218.
- Koskinen, K. U., Pihlanto, P., & Vanharanta, H. (2003). Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International Journal of Project Management*, 21(4), 281-290.
- Lapiedraa, R., Alegreb, J., & Chiva, R. (2011). The importance of management innovation and consultant services on ERP implementation success. *The Service Industries Journal*, 31(12), 1907-1919.
- Mabert, V. A., Soni, A. & Venkataramanan, M. A. (2003). The impact of organization size on enterprise resource planning (ERP) implementations in the US manufacturing sector. *Omega*, 31(3), 235-246.
- Rabaa'i, A. A. (2009). Identifying critical success factors of ERP Systems at the higher education sector. Third International Symposium on Innovation in Information & Communication Technology. Philadelphia University, Amman, Jordan, 133-147.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Inc. Pub.
- Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2400-2413.
- Shih, H. A., Chiang, Y. H., & Chen, T. J. (2012). Transformational leadership, trusting climate, and knowledge-exchange behaviors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1057-1073.
- Sun, J., & Leithwood, K. (2012). Transformational School Leadership Effects on Student Achievement. *Leadership and Policy in Schools*, 11(4), 418-451.
- Wang, E., Chou, H. W., & Jiang, J. (2005). The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. *International Journal of Project Management*, 23(3), 173-180.

- Wiewiora, Anna., Trigunarsyah, Bambang., Murphy, Glen., & Coffey, Vaughan. (2013). Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, 1-12. Retrieved from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786313000057>.
- Zhu, Y., Li, Y., Wang, W. Q., & Chen, J. (2010). What leads to post-implementation success of ERP? An empirical study of the Chinese retail industry. *International Journal of Information Management*, 30(3), 265-276.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105.