

## بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش (مطالعه موردی: اداره کل استاندارد گیلان)

هستی خرم خواه

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی (استراتژیک)، دانشگاه پیام نور استان البرز، کرج، ایران  
hastykhorram@gmail.com (مسئول مکاتبات)

شهرام هاشم‌نیا

دکتری مدیریت مالی، دانشگاه پیام نور استان البرز، کرج، ایران  
hashemnia\_sh2877@yahoo.com

سید جواد پیمان

کارشناس ارشد توسعه و بهبود صنایع، مجتمع عالی صنایع ایران، گیلان، رشت، ایران  
javadpayman@yahoo.com

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** هدف اصلی این مقاله، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش است. در این پژوهش، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت می‌باشند که رابطه آن‌ها با مدیریت دانش بررسی می‌شود.

**روش پژوهش:** تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید. جامعه آماری تحقیق، کلیه کارکنان اداره کل استاندارد گیلان که درگیر در فعالیت‌های دانشی سازمان هستند، می‌باشد. حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران، ۶۳ نفر به دست آمد و پرسشنامه‌ای (با ضریب آلفای کرونباخ=۰/۸۶۸) در اختیار اعضای نمونه آماری قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌های کمی با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS انجام شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های تحقیق حاکی از آن بود که هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش رابطه بالایی دارند و رابطه انطباق‌پذیری با مدیریت دانش بیشتر و قوی‌تر است.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به اینکه در نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل آماری، ضرایب همبستگی تحقیق مقداری مثبت می‌باشد، بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه مستقیم، معنادار و مثبتی وجود دارد. همچنین، بین چهار ویژگی فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت) و مدیریت دانش رابطه مستقیم، معنادار و مثبتی وجود دارد؛ ولی رابطه و تأثیر ویژگی انطباق‌پذیری با مدیریت دانش بیشتر و قوی‌تر است. بنابراین با حمایت و توسعه بیشتر ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در سازمان می‌توان به اجرای بهتر مدیریت دانش دست یافت.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری، مأموریت و مدیریت دانش

## مقدمه

برای سازمان‌های دانش‌محور است (اعرابی و موسوی ۱۳۸۸، ۳).

بیشتر سازمان‌ها مدیریت دانش را به منظور افزایش چابکی سازمانی به کار می‌گیرند. بنابراین توسعه یک چارچوب و فرآیند برای شناسایی، کسب و انتشار دانش با یک روش ساختاربندی شده درون یک فرهنگ سازمانی سازگار بسیار با اهمیت است. مرور مطالعات پیشین بیانگر این حقیقت است که فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان را در سازمان شکل می‌دهد و به طور کلی بر تمام جنبه‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد؛ لذا در این مقاله سعی شده است ضمن پرداختن به مبانی اصلی مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی، تأثیر فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش بررسی شود. بدین منظور اداره کل استاندارد گیلان مورد مطالعه قرار گرفته است.

## بیان مسئله

در آینده، تنها مزیت رقابتی پایدار، خلق دانش سازمانی و مدیریت شایسته آن می‌باشد (جاویرلاراک<sup>۳</sup> ۲۰۰۸، ۲).

مدیریت دانش به مجموعه‌ای از فعالیت‌های منظم و سیستماتیک سازمانی گفته می‌شود که جهت دستیابی به ارزش بزرگ‌تر، از طریق دانش در دسترس صورت می‌گیرد. دانش در دسترس کلیه تجربیات و آموخته‌های افراد یک سازمان و کلیه اسناد و گزارش‌ها در داخل یک سازمان را شامل می‌شود. مدیریت دانش، فرآیند خلق و تسهیم، انتقال و حفظ دانش به گونه‌ای است که بتوان آن را به شیوه‌ای اثربخش در سازمان به کاربرد (سیدجوادین، امامی و رستگار ۱۳۸۹، ۷). مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند. در واقع فرهنگ سازمانی، چارچوب باورها و اعتقادات مشترکی است که در یک سازمان به وجود می‌آید و رفتار افراد آن

همگام با روند رو به رشد تحولات اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی که تمام ابعاد و ارکان سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده و انتظارات جدیدی را پدید آورده است، نقش مدیران نیز به شدت دگرگون شده است. طی سال‌های اخیر، تحولات اساسی در سازمان‌ها به وجود آمده است و این تحولات موجب پیدایش اصول و روش‌های مدیریتی نوینی شده است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها «مدیریت دانش»<sup>۱</sup> می‌باشد.

مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که نوعی حافظه سازمانی محسوب می‌شوند و به طور معمول به صورت سازمان‌دهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازمان‌دهی و منتشر نمایند. این امر سازمان را برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به صورت کارا و موثر قادر می‌سازد. مدیریت دانش بر شناسایی دانش و ارائه آن تأکید می‌ورزد، به گونه‌ای که بتواند به صورت رسمی به اشتراک گذاشته شود و در نتیجه دوباره مورد استفاده قرار گیرد (دعایی و دهقانی سانج ۱۳۸۹، ۳). بنابراین، مدیریت دانش قابلیت استفاده و دسترسی به دانش با ارزش را در زمان صحیح و شخص بجا افزایش می‌دهد و دانشی را برای انطباق هر چه بیشتر سازمان با شرایط محیط فراهم می‌نماید. مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانش موجود و فنون مدیریتی امکان تصمیم‌گیری مناسب‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این رو، مدیریت دانش در سازمان‌ها به دنبال آن است تا نحوه‌ی چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروه، تبیین و روشن نماید. استاربوک<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) معتقد است که مدیریت دانش مناسب‌ترین شیوه و الگوی مدیریت

سازمان را هدایت می‌کند.

۳) شناخت رابطه انطباق‌پذیری با مدیریت دانش

۴) شناخت رابطه مأموریت با مدیریت دانش

مسئله و موضوع اصلی در این پژوهش بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش در اداره کل استاندارد گیلان می‌باشد. بنابراین تمام سعی و تلاش محقق، معطوف به تحقیق و تفحص در خصوص این موضوع است.

### ادبیات پژوهش

#### مدیریت دانش

دانش را می‌توان به عنوان شکلی از اطلاعات با ارزش بالا (آشکار<sup>۴</sup> یا ضمنی<sup>۵</sup>) آمیخته با تجربه، مفهوم، تفسیر و اندیشه، یعنی آماده برای کاربرد در تصمیمات و اقدامات تعریف کرد (لیدنر<sup>۶</sup>، علوی و کی وورس<sup>۷</sup> ۲۰۰۶، ۳-۲). امروزه دانش، اساس رقابت است و به ویژه دانش ضمنی منبعی از مزیت می‌تواند باشد، زیرا منحصر به فرد، به طور ناقص قابل تحرک<sup>۸</sup> و قابل تقلید<sup>۹</sup> و غیرقابل تعویض است<sup>۱۰</sup> (نیکلاس<sup>۱۱</sup> و سردان<sup>۱۲</sup> ۲۰۱۱، ۱).

نوناکا<sup>۱۳</sup> و تاکه اوچی<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۵) معتقدند که منظور از تولید دانش سازمانی، قابلیت یک شرکت به عنوان یک کل در تولید دانش جدید، تسهیم آن در تمام سازمان و تجسم آن در محصولات، خدمات و سیستم‌هاست که این دانش می‌تواند در سطح گروه از طریق گفتگو، بحث، تبادل نظر، انتقال تجربه‌ها و مشاهده، تقویت یا متبلور شود (اعرابی و موسوی ۱۳۸۸، ۲-۳).

اسکیرم<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۱) مدیریت دانش را به عنوان مدیریت قاعده‌مند و آشکار دانش حیاتی و اساسی و فرآیندهای مرتبط با آن از ایجاد، سازمان‌دهی، انتشار، استفاده و استخراج تعریف می‌کند (نیکلاس و سردان ۲۰۱۱، ۱).

#### مدل پایه‌ها (سنگ بنا)ی ساختمان مدیریت دانش

پروبوست<sup>۱۶</sup> و رب<sup>۱۷</sup> و رومهارد<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۰) مدلی را به نام مدل پایه‌ها (سنگ بنا) ی ساختمان مدیریت دانش<sup>۱۹</sup> برای مدیریت دانش طراحی نمودند. مراحل این

### فایده و هدف پژوهش

مدیریت دانش به فرآیند شناسایی، انتخاب، سازمان‌دهی، تلخیص و دسته‌بندی اطلاعات ضروری برای کسب‌وکار اشاره دارد، به گونه‌ای که عملکرد کارکنان و مزیت رقابتی شرکت را بهبود ببخشد. در واقع مدیریت دانش تلاش می‌کند تا به سؤالات زیر پاسخ دهد:

۱) چگونه می‌توان دانش سازمانی را میان اعضای سازمان ایجاد و تقویت کرد؟

۲) چگونه می‌توان دانش ایجاد شده در سازمان را به مؤثرترین روش توزیع، تسهیم و اداره نمود؟

۳) اعضای سازمان چگونه می‌توانند از دانش سازمانی به شکلی اثربخش در فرآیند تصمیم‌گیری استفاده کنند؟

۴) چگونه می‌توان این دانش را در حافظه سازمان، حفظ، نگهداری و بازیابی کرد (شفیع‌زاده ۱۳۸۶، ۱)؟

فرهنگ سازمانی نظام ارزش‌ها و باورهای مشترک در سازمان است و تأثیری بسزا بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد.

در این راستا هدف اصلی این تحقیق شناخت رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش می‌باشد.

همچنین اهداف فرعی تحقیق عبارتند از:

۱) شناخت رابطه درگیر شدن در کار با مدیریت دانش

۲) شناخت رابطه سازگاری با مدیریت دانش

مدل که در این تحقیق به کار گرفته شده است، شامل هشت جز متشکل از دو سیکل بیرونی و درونی است (سیدجوادین، امامی و رستگار ۱۳۸۹، ۷-۹):

#### الف) سیکل بیرونی

۱) تعیین هدف‌های دانشی: هدف‌های مدیریت دانشی باید از هدف‌های اصلی سازمان نشات گرفته و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند.

۲) ارزیابی دانش: نحوه‌ی رسیدن به هدف‌های معین و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخورد، برای تعیین یا اصلاح هدف، به این بخش مربوط است.

#### ب) سیکل درونی

۱) شناسایی دانش: دانش بیرونی عبارت است از تجزیه و تحلیل کردن و شرح دادن دانش محیطی، فقدان شفافیت، باعث عدم کارایی تصمیمات و تکرار اشتباهات می‌گردد.

۲) کسب دانش: بسیاری از شرکت‌ها قسمت قابل توجهی از دانش خود را از منابع بیرونی وارد می‌کنند. ارتباط با مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا و شرکا در کارهای تعاونی و مشارکتی ظرفیت قابل توجهی برای فراهم نمودن دانش به همراه دارد.

۳) توسعه دانش: چگونه می‌توان تخصص جدیدی ایجاد کرد؟ توسعه دانش سنگ بنایی می‌باشد که مکمل فرآیند کسب دانش است. تمرکز اصلی آن روی ایجاد مهارت‌های جدید، محصولات جدید و ایده‌های بهتر و فرآیندهای کارا تر می‌باشد.

۴) اشتراک و توزیع دانش: چگونه می‌توان دانش را در محل درست خود قرارداد؟ ضرورتی ندارد که همه چیز را همگان بدانند. بنابراین اصل تقسیم قابلیت‌های افراد در محدوده توزیع و اشتراک

دانش باید به صورت معناداری تعریف شود. مهم‌ترین گام در اینجا تحلیل چگونگی انتقال دانش از فرد به گروه و سازمان است.

#### ۵) به کارگیری دانش: چگونه می‌توان مطمئن شد که

دانش به کار برده می‌شود؟ مفهوم کلی مدیریت دانش کسب اطمینان از این مسئله است که دانش موجود در یک سازمان به صورت موثر و پرباری به نفع کل سازمان به کار گرفته می‌شود.

#### ۶) نگهداری دانش: چگونه می‌توان مطمئن شد که ما

دانش را از دست نمی‌دهیم؟ توانایی‌های به دست آمده برای همیشه در دسترس نخواهد بود. نگهداری و گزینش اطلاعات، اسناد و تجارب نیازمند مدیریت است. سازمان‌ها اغلب از این نکته گلیایه دارند که سازمان دهی مجدد باعث شده آن‌ها بخشی از حافظه‌ی خود را از دست بدهند؛ لذا فرایندهای مربوط به انتخاب، ذخیره و به روز کردن منظم دانشی که در آینده ارزشمند خواهد بود، باید به دقت کامل سازمان‌دهی شود. اگر این کار انجام نگیرد تخصص‌های ارزشمند به طور ناخواسته کنار گذاشته می‌شود (سیدجوادین، امامی و رستگار ۱۳۸۹، ۷-۹).

### فرهنگ سازمانی<sup>۲۰</sup>

تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی به عمل آمده است. برخی فرهنگ سازمان را یک نظام اعتقادی می‌دانند که بین اعضای یک سازمان مشترک است. برخی آن را سلسله‌ای از ارزش‌های مشترک همبسته می‌دانند، که با مفاهیم نمادی چون داستان‌ها، اسطوره‌ها و تکیه کلام‌ها منتقل می‌شود. برخی دیگر معتقدند، فرهنگ تنها راه منحصر به فردی است که سازمان بر اساس آن فعالیت خود را انجام می‌دهند. به عبارتی، فرهنگ جنبه انسانی سازمان است که با همبستگی هدف مشخص می‌شود. همچنین فرهنگ

تحت تأثیر قرار دهند (منوریان و بختایی ۱۳۸۵، ۲). تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت. از این رو سازمان‌ها باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورند و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان، آموزش دهند (صادقی و دیگران ۱۳۸۹، ۲).

### مدل دنیسون<sup>۲۳</sup>

این مدل، بر اساس چهار ویژگی فرهنگی زیر که تأثیرگذاری قوی بر عملکرد سازمانی دارند، بنا نهاده شده است:

درگیر شدن در کار<sup>۲۴</sup>، سازگاری<sup>۲۵</sup>، انطباق‌پذیری<sup>۲۶</sup> و مأموریت یا رسالت<sup>۲۷</sup>. هر یک از این ویژگی‌ها با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند (دنیسون ۲۰۰۰، ۳۵۴-۳۵۷):

۱) درگیر شدن در کار: سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمانشان را حول محور تیم‌ها تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده‌اند و احساس می‌کنند که خود، قطعه‌ای از سازمان هستند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیمات نقش دارند و این‌هاست که بر کارشان موثر خواهد بود و کارشان به طور مستقیم با اهداف سازمان متصل است. همان‌گونه که یک مدیر اجرایی در یک شرکت کره‌ای بیان کرده است: «درگیری زیاد در کار به معنای یک مغز<sup>۲۸</sup> درگیر شده است - افراد ذهن‌ها<sup>۲۹</sup> و قلب‌هایشان<sup>۳۰</sup> را در شغل به کار می‌گیرند و هر آنچه در توان دارند در این راه به کار می‌برند. این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

سازمانی، سیستمی است متشکل از ارزش‌ها (چه چیزی مهم است و چه چیزی مهم نیست) و عقاید (چطور افراد عمل می‌کنند و چطور عمل نمی‌کنند) که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می‌نهد (منوریان و بختایی ۱۳۸۵، ۲).

فراو<sup>۳۱</sup> (۱۹۹۸) فرهنگ سازمانی را به عنوان هر چیزی که افراد به صورت اعضای نظام اجتماعی‌شان، دارند، فکر می‌کنند و انجام می‌دهند، تعریف می‌کند؛ و این معیار اساسی رفتار اجتماعی و اقدام یکپارچه شده می‌باشد. فرهنگ‌های سازمانی منش و شخصیت یک سازمان را نشان می‌دهند که این هم روابط کاری روزانه کارکنان را اداره می‌کند و آن‌ها را در خصوص چگونگی رفتار و مرادده کردن درون سازمان و تشکیل شدن سلسله‌مراتب، هدایت می‌نماید (تی سنگ<sup>۳۲</sup> ۲۰۱۰، ۲). بسیاری از صاحب‌نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (رابینز ۱۳۷۸، ۳۷۲).

به طور کلی وجه مشترک همه این تعاریف و تعاریف دیگری که از فرهنگ سازمانی صورت پذیرفته، وجود یک سلسله باورها، اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین اعضای یک سازمان است. از این رو فرهنگ سازمانی، نظام باورها و ارزش‌های مشترکی است که در یک سازمان به وجود می‌آید و رفتار افراد آن سازمان را هدایت می‌کند. مرور نوشته‌های صاحب‌نظران مدیریت مبین این واقعیت است که فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان را در سازمان شکل می‌دهد. با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی، تأثیری بسزا بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد، آن‌ها با قدرت می‌توانند توانایی یک شرکت را در تغییر جهت‌گیری استراتژیک آن

یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان موضوعی منحصر به فرد به حساب آورد. سازمان‌های انطباق‌پذیر به وسیله مشتریانشان هدایت‌شونده، ریسک می‌کنند و از اشتباهات خود درس می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

**الف) ایجاد تغییر:**<sup>۴۰</sup> سازمان قادر است راه‌های انطباقی برای تحقق نیازهای تغییر ایجاد کند. همچنین قادر است محیط را بشناسد، در برابر روندهای جاری به سرعت واکنش نشان دهد و تغییرات آینده را پیش‌بینی کند.

**ب) مشتری‌گرایی:**<sup>۴۱</sup> سازمان مشتریان را درک می‌کند، تحت تأثیر آن‌ها واقع می‌شود و نیازهای آینده آن‌ها را پیش‌بینی می‌کند. در حقیقت، مشتری‌گرایی درجه‌ای است که طی آن هدایت شدن سازمان‌ها به سمت رضایت مشتریان نشان داده می‌شود.

**ج) یادگیری سازمانی:**<sup>۴۲</sup> سازمان، علائم محیطی را در جهت فرصت‌هایی برای تشویق نوآوری، کسب دانش و توسعه قابلیت‌ها، دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کند.

**۴) مأموریت:**<sup>۴۳</sup> شاید، مهم‌ترین ویژگی فرهنگ، مفهوم مأموریت می‌باشد. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند، معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک واضحی از هدف و جهت خود دارند، اهداف سازمانی و استراتژیک را تعریف می‌کنند و چشم‌اندازی<sup>۴۴</sup> از آنچه سازمان در آینده به دنبال آن است، اظهار می‌نمایند. این ویژگی به وسیله سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

**الف) گرایش و جهت استراتژیک:**<sup>۴۵</sup> گرایش‌های استراتژیک واضح، اهداف سازمانی و اینکه چگونه هر شخص خود را در پیشه یا صنعت مشارکت دهد، نشان می‌دهند.

**الف) توانمندسازی:**<sup>۳۱</sup> افراد، اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت یا جوابگویی در سازمان ایجاد می‌کند.

**ب) تیم‌سازی:**<sup>۳۲</sup> در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود. به طوری که همه کارکنان احساس می‌کنند به طور دوسویه پاسخگو هستند. این سازمان‌ها برای انجام کارها بر تلاش تیم تکی می‌کنند.

**ج) توسعه قابلیت‌ها:**<sup>۳۳</sup> سازمان به منظور باقی ماندن در صحنه رقابت و تأمین نیازها به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.

**۲) سازگاری (ثبات):**<sup>۳۴</sup> تحقیقات نشان داده است، سازمان‌هایی که اثربخش هستند، استوار و به خوبی یکپارچه می‌باشند و رفتار کارکنان از مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. سازمان‌ها با این ویژگی‌ها فرهنگی قوی و متمایز دارند که تأثیری قابل‌توجه بر رفتار کارکنان می‌گذارند. در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

**الف) ارزش‌های بنیادین:**<sup>۳۵</sup> اعضای سازمان در مجموعه‌ای از ارزش‌ها که حس هویت و انتظارات آن‌ها تشکیل می‌دهند، شریک‌اند.

**ب) توافق:**<sup>۳۶</sup> اعضای سازمان قادرند در موضوعات بحرانی به توافق برسند. این مورد شامل سطوح زیرین یا اساسی و توانایی برای ایجاد صلح در اختلافات است.

**ج) هماهنگی و یکپارچگی:**<sup>۳۷</sup> واحدهای سازمانی با عملکردهای متفاوت قادرند برای رسیدن به اهداف مشترک، به خوبی باهم کار کنند. مرزهای سازمانی با این‌گونه کار کردن به هم ریخته نمی‌گردد.

**۳) انطباق‌پذیری:**<sup>۳۹</sup> سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند، اغلب به سختی تغییر می‌یابند.

هدف از پژوهش فوق توسعه و آزمون مبتنی بر تجربه‌ی یک چارچوب مفهومی به منظور بررسی همبستگی مابین فرهنگ سازمانی و تبدیل دانش با عملکرد شرکت می‌باشد. نتایج نشان داد که فرهنگ ادھوکرایی قادر به تبدیل دانش است و عملکرد شرکت را بیشتر از فرهنگ‌های دسته‌ای و سلسله‌مراتبی بهبود می‌بخشد. همچنین اگر سازمانی بتواند یک فرهنگ ادھوکرایی را پرورش دهد، ایجاد محیطی که در آن کارکنان دانشی بتوانند یاد بگیرند، احساس راحتی کنند و فرصت‌هایی برای خلاقیت و نوآوری داشته باشند، آسان خواهد بود و در طی این روند عملکرد شرکت بهبود می‌یابد و ارزش سازمانی افزایش می‌یابد؛ و نیز، پژوهشی با عنوان رابطه مابین فرهنگ سازمانی و اقدامات مدیریت عملکرد، توسط احتشام، محمد، محمد (۲۰۱۱) انجام شد. هدف این تحقیق توسعه اساس و بنیان دانش و آزمون مبتنی بر تجربه‌ی رابطه مابین اجزای فرهنگ سازمانی و اقدامات مدیریت عملکرد می‌باشد. یافته‌ها حاکی از آن بود که درگیر شدن در کار به میزان بالایی با سازگاری و انطباق‌پذیری رابطه دارد. به طور مشابه، ابعاد دیگر فرهنگ سازمانی یک رابطه معنادار مثبت با اقدامات مدیریت عملکرد دارند.

#### روش پژوهش

جامعه آماری این تحقیق، کارکنان اداره کل استاندارد گیلان که با فعالیت‌های دانشی سازمان درگیر بوده‌اند و تعداد آن‌ها ۷۰ نفر است، می‌باشد. همچنین با توجه به حجم جامعه آماری و موضوع تحقیق، حجم نمونه آماری با استفاده از روش مناسب (فرمول کوکران)، به شرح زیر محاسبه شده است:

$$= \frac{(70 \times 1/96^2 \times 0/5 \times 0/5)}{(1/0^2 \times 69 + 1/96^2 \times 0/5 \times 0/5)}$$

$$= 62/78 \sim 63$$

(ب) اهداف<sup>۶</sup> و مقاصد<sup>۷</sup>: دسته روشنی از اهداف و مقاصد با مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی پیوند می‌یابند و سمت و سوی کار هر فرد را مشخص می‌کنند.

(ج) چشم‌انداز: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می‌کند، قلب و ذهن افراد سازمان را تسخیر می‌کند، ضمن آنکه در همین زمان راهنما و مسیر را مهیا می‌کند (دنیسون ۲۰۰۰، ۳۵۴-۳۵۷).

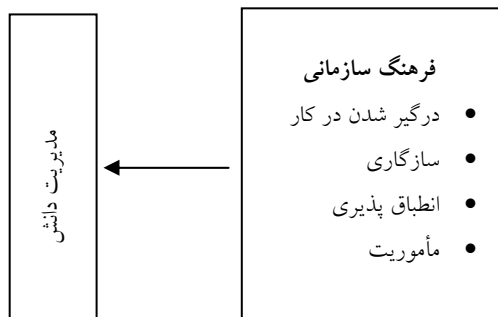
#### پیشینه پژوهش

تحقیقی با عنوان نقش فرهنگ در مدیریت دانش، توسط لیدنر، علوی و کی وورس (۲۰۰۶) انجام شد. در این تحقیق رویکردهای مدیریت دانش (دو رویکرد) با تمرکز بر اجتماعات سازمانی و تمرکز بر فرایند ایجاد، سهیم شدن و توزیع دانش در نظر گرفته شده است. برخی فرهنگ‌های سازمانی ممکن است رویکرد اجتماع را پذیرا تر باشند، درحالی‌که دیگران ممکن است به رویکرد فرایند راغب‌تر باشند. با استفاده از یک مطالعه موردی مقایسه و تقابل فرهنگ‌ها و رویکردهای مدیریت دانش دو سازمان بررسی شد. این مطالعه راه‌هایی را پیشنهاد کرد که طی آن فرهنگ سازمانی بر ابتکارات مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد. همچنین تکامل تدریجی مدیریت دانش بررسی شد. درحالی‌که در یک سازمان، تلاش مدیریت دانش جزئی‌تر و کوچک‌تر از یک مخزن اطلاعات گردید، در سازمان دوم، تلاش مدیریت دانش درون یک سیستم همدمست، با تشریک مساعی بالا به شکل اجتماعات الکترونیکی رشد و نمو نمود. همچنین تحقیقی با عنوان همبستگی مابین فرهنگ سازمانی و تبدیل دانش بر عملکرد شرکت، توسط تی سنگ (۲۰۰۹) انجام شد.

$$n = \frac{NZ^2 \alpha/2 \times p(1-p)}{\varepsilon^2 (N-1) + Z^2 \alpha/2 \times p(1-p)}$$

مدل مفهومی تحقیق حاضر که در زیر آمده است برگرفته از مدل پایه‌ها (سنگ بنا) ی ساختمان مدیریت دانش پروبست، رب و رومهارد (۲۰۰۰) و مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) می‌باشد.

نمودار (۱): مدل مفهومی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش



در این تحقیق، مدیریت دانش به عنوان متغیر وابسته و فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل اصلی می‌باشد. همچنین با توجه به گفته پروبست، رب و رومهارد (۲۰۰۰) مراحل مدیریت دانش عبارتند از: تعیین هدف‌های دانشی، ارزیابی دانش، شناسایی دانش، کسب دانش، توسعه دانش، اشتراک و توزیع دانش، به‌کارگیری دانش و نگهداری دانش و با عنایت به گفته دنیسون (۲۰۰۰) مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی عبارت از: درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت. در این پژوهش، فرضیه‌های زیر بررسی شدند:

**فرضیه اصلی:** بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش ارتباط وجود دارد.

**فرضیه‌های فرعی:**

۱- بین درگیر شدن در کار و مدیریت دانش ارتباط وجود دارد.

۲- بین سازگاری و مدیریت دانش ارتباط وجود دارد.

بر این اساس، حجم نمونه آماری حداقل ۶۳ مورد برآورد شده است که محقق نسبت به توزیع پرسشنامه در سطح نمونه اقدام و پرسشنامه‌های مربوطه تکمیل و جمع‌آوری شده است.

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید. همچنین در این تحقیق، تشخیص همبستگی هدف اصلی است تا مشخص شود رابطه‌ای بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد یا خیر.

در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در این راستا، به منظور دستیابی به داده‌های مورد نیاز جهت آزمون فرضیه‌ها، از توزیع پرسشنامه بین نمونه انتخابی از جامعه آماری، به عنوان ابزار اصلی استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه، از نقطه نظرات خبرگان و برای تعیین میزان پایایی آن، آلفای کرونباخ پرسشنامه محاسبه گردیده است. مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده ۸۶/۸ درصد بوده است که از لحاظ آماری ضریبی قابل قبول به حساب می‌آید. همچنین، آزمون فرضیه‌ها از طریق ضریب همبستگی به کمک نرم‌افزار آماری SPSS انجام گردید. در حقیقت، با توجه به این که هدف، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش می‌باشد، از شاخص ضریب همبستگی، که شاخصی ریاضی بوده و جهت و مقدار رابطه‌ی بین دو متغیر را توصیف می‌کند، استفاده شده است. ضمن این که چون داده‌ها به صورت فاصله‌ای جمع‌آوری شده‌اند، از بین انواع شاخص‌های ضریب همبستگی از شاخص ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.



جدول (۱): شاخص‌های آماری متغیرهای مستقل و وابسته در نمونه مورد مطالعه تحقیق

| متغیرها          | میانگین | انحراف معیار | کمینه | بیشینه |
|------------------|---------|--------------|-------|--------|
| درگیر شدن در کار | ۳/۷۵    | ۰/۵۶         | ۱/۶۳  | ۵      |
| سازگاری          | ۳/۶     | ۰/۶۷         | ۱/۸۸  | ۵      |
| انطباق‌پذیری     | ۳/۶۵    | ۰/۷۹         | ۲     | ۷/۱۳   |
| مأموریت          | ۳/۹۵    | ۰/۷۱         | ۱     | ۵      |
| فرهنگ سازمانی    | ۳/۷۵    | ۰/۴۱         | ۲/۹۷  | ۵/۰۳   |
| مدیریت دانش      | ۳/۷۶    | ۰/۴۱         | ۳     | ۵/۱۶   |

۳- بین انطباق‌پذیری و مدیریت دانش ارتباط وجود دارد.

۴- بین مأموریت و مدیریت دانش ارتباط وجود دارد.

#### یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج به دست آمده از پرسشنامه‌ها در خصوص متغیرهای تحقیق، شاخص‌های آماری مربوط به شرح جدول زیر می‌باشد:

در جدول زیر میزان رابطه متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق حاضر آورده شده است:

با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون‌های آماری انجام‌شده، بررسی فرضیه‌های مطرح‌شده و نتایج حاصل از آن‌ها به شرح زیر است:

بر اساس مشاهدات به دست آمده از پرسشنامه‌ها، مشخصات جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی به شرح زیر بوده است:

مردان با تعداد ۳۶ نفر معادل ۵۷/۱ درصد و زنان با تعداد ۲۷ نفر معادل ۴۲/۹ درصد از نمونه آماری را تشکیل داده‌اند. همچنین میانگین سن پاسخ‌دهندگان ۳۸/۴ سال، با مد ۳۷ سال و پایین‌ترین سن پاسخ‌دهندگان ۲۶ سال و بالاترین سن آن‌ها ۵۲ سال بوده است. میزان تحصیلات ۶ نفر معادل ۹/۵ درصد فوق‌لیسانس، ۳۷ نفر معادل ۵۸/۷ درصد لیسانس، ۱۷ نفر معادل ۲۷ درصد فوق‌دیپلم و ۳ نفر معادل ۴/۸ درصد دیپلم بوده‌اند. و نیز، میانگین سابقه کار

فرضیه فرعی اول: بین درگیر شدن در کار و مدیریت دانش ارتباط وجود دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده، این‌گونه استنباط می‌شود که متغیر مستقل درگیر شدن در کار رابطه‌ای به

جدول (۲): میزان رابطه متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق

| متغیرهای مستقل   | متغیر وابسته | ضریب همبستگی | Sig   | درصد اطمینان |
|------------------|--------------|--------------|-------|--------------|
| فرهنگ سازمانی    |              | ۰/۹۹۶        | ۰/۰۰۰ | %۹۹          |
| درگیر شدن در کار |              | ۰/۴۷۵        | ۰/۰۰۰ | %۹۹          |
| سازگاری          | مدیریت دانش  | ۰/۶۲۴        | ۰/۰۰۰ | %۹۹          |
| انطباق‌پذیری     |              | ۰/۷۰۷        | ۰/۰۰۰ | %۹۹          |
| مأموریت          |              | ۰/۵۴۸        | ۰/۰۰۰ | %۹۹          |

ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی سازمان و یادگیری سازمانی در مدیریت دانش موثر هستند.

فرضیه فرعی چهارم: بین مأموریت و مدیریت دانش ارتباط وجود دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده، این‌گونه استنباط می‌شود که متغیر مستقل مأموریت رابطه بالایی به میزان ۵۴/۸ درصد با متغیر وابسته مدیریت دانش داشته است، یعنی این دو متغیر تحقیق دارای رابطه مثبت و معنی‌داری باهم می‌باشند. بنابراین یافته‌ها بیانگر این است که گرایش و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز سازمان در مدیریت دانش موثر می‌باشد.

فرضیه اصلی: بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش ارتباط وجود دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده، این‌گونه استنباط می‌شود که متغیر مستقل فرهنگ سازمانی رابطه بالایی به میزان ۹۹/۶ درصد با متغیر وابسته مدیریت دانش داشته است، یعنی این دو متغیر اصلی تحقیق دارای رابطه مثبت و معنی‌داری می‌باشند.

نتایج و یافته‌های تحقیق حاضر در راستای تحقیقات انجام‌شده که در بند پیشینه تحقیق آمده، بوده است و رابطه و تأثیر فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش را همگام با آنان تأیید می‌نماید.

در جدول زیر میزان تأثیر و سهم هر یک از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش مرتبط با تحقیق حاضر بیان شده است:

میزان ۴۷/۵ درصد با متغیر وابسته مدیریت دانش داشته است، یعنی این دو متغیر تحقیق دارای رابطه مثبت و معنی‌داری باهم می‌باشند. بنابراین، نتایج تحقیق نشان‌دهنده آن است که تیم‌سازی که عبارت از ارزش دادن به کار گروهی در سازمان است و توانمندسازی و توسعه قابلیت‌های کارکنان در سازمان در مدیریت دانش موثر است.

فرضیه فرعی دوم: بین سازگاری و مدیریت دانش ارتباط وجود دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده، این‌گونه استنباط می‌شود که متغیر مستقل سازگاری رابطه‌ای به میزان ۶۲/۴ درصد با متغیر وابسته مدیریت دانش داشته است، یعنی این دو متغیر تحقیق دارای رابطه مثبت و معنی‌داری باهم می‌باشند. بنابراین یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که اشتراک بیشتر اعضا در ارزش‌های بنیادین سازمان، توافق بیشتر کارکنان در موضوعات بحرانی و حساس و هماهنگی و یکپارچگی واحدهای سازمانی با عملکردهای متفاوت در مدیریت دانش موثر است.

فرضیه فرعی سوم: بین انطباق‌پذیری و مدیریت دانش ارتباط وجود دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده، این‌گونه استنباط می‌شود که متغیر مستقل انطباق‌پذیری رابطه‌ای به میزان ۷۰/۷ درصد با متغیر وابسته مدیریت دانش داشته است، یعنی این دو متغیر تحقیق دارای رابطه مثبت و معنی‌داری باهم می‌باشند. بنابراین، نتایج نشان داد که

جدول (۳): رگرسیون متغیرهای پیش‌بین و ملاک تحقیق

| متغیرهای پیش‌بین | متغیر ملاک  | مجذور همبستگی | ضریب ضریب پیش‌بین | متغیر عدد ثابت |
|------------------|-------------|---------------|-------------------|----------------|
| درگیر شدن در کار |             | ۰/۲۲۶         | ۰/۳۶۰             | ۲/۴۰۸          |
| سازگاری          |             | ۰/۳۸۹         | ۰/۳۸۳             | ۲/۳۷۹          |
| انطباق‌پذیری     | مدیریت دانش | ۰/۵۰          | ۰/۳۷۰             | ۲/۴۰۲          |
| مأموریت          |             | ۰/۳۰          | ۰/۳۲۱             | ۲/۴۹۶          |

افراد در تصمیمات سازمانی و تشویق یادگیری سازمانی و ایجاد انگیزه در کارکنان از دیگر موارد با اهمیت اشاره شده توسط پاسخ‌دهندگان می‌باشد.

بنابراین با حمایت و توسعه بیشتر ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در سازمان می‌توان به اجرای بهتر مدیریت دانش دست یافت. ضمناً، موارد زیر جهت تسهیم و انتقال بهتر دانش در سازمان پیشنهاد می‌شود: الف) ایجاد زبانی مشترک از طریق آموزش، مباحثه، تشکیل گروه، چرخش کاری و نظایر آن‌ها  
ب) در نظر گرفتن زمان و مکان‌هایی برای گفتگو و ارائه گزارش‌ها

ج) ارزشیابی عملکردها بر اساس توسعه و تسهیم دانش

د) تشویق خلاقیت و نوآوری در سازمان  
ه) در نظر گرفتن سیستم جبران خدمت و پاداش جهت افزایش انگیزه

### منابع و مأخذ

- ۱) اعرابی، سید محمد؛ و سعید موسوی. ۱۳۸۸. الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقای عملکرد پژوهشگاه‌ها، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۱.
- ۲) دعایی، حبیب‌اله؛ و جلال دهقانی سانج. ۱۳۸۹. تحلیل شکاف استراتژیک ابعاد مدیریت دانش، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱، بهار ۱۳۸۹.
- ۳) رایینز، استیفن پی. ۱۳۷۸. مبانی رفتار سازمان. ترجمه‌ی علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۴) سیدجوادین، سیدرضا، مصطفی امامی و عبدالغنی رستگار. ۱۳۸۹. بررسی رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران).

بر اساس جدول بالا، میزان تأثیر متغیر درگیر شدن در کار به میزان ۰/۲۲۶ می‌باشد که این مطلب نشان‌دهنده این موضوع است که ۲۲/۶ درصد تغییرات متغیر مدیریت دانش در نمونه مورد مطالعه، تحت تأثیر متغیر درگیر شدن در کار می‌باشد. همچنین میزان تأثیر متغیر سازگاری به میزان ۰/۳۸۹ می‌باشد که این مطلب نشان‌دهنده این موضوع است که ۳۸/۹ درصد تغییرات متغیر مدیریت دانش در نمونه مورد مطالعه، تحت تأثیر متغیر سازگاری می‌باشد. ضمناً، میزان تأثیر متغیر انطباق‌پذیری به میزان ۰/۵۰ می‌باشد که این مطلب نشان‌دهنده این موضوع است که ۵۰ درصد تغییرات متغیر مدیریت دانش در نمونه مورد مطالعه، تحت تأثیر متغیر انطباق‌پذیری می‌باشد و در نهایت، میزان تأثیر متغیر مأموریت به میزان ۰/۳۰ می‌باشد که این مطلب نشان‌دهنده این موضوع است که ۳۰ درصد تغییرات متغیر مدیریت دانش در نمونه مورد مطالعه، تحت تأثیر متغیر مأموریت می‌باشد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به اینکه در نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل آماری، ضرایب همبستگی تحقیق، مقداری مثبت می‌باشد، بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه مستقیم، معنادار و مثبتی وجود دارد. همچنین، بین چهار ویژگی فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت) و مدیریت دانش رابطه مستقیم، معنادار و مثبتی وجود دارد، ولی رابطه و تأثیر ویژگی انطباق‌پذیری با مدیریت دانش بیشتر و قوی‌تر است. ضمن اینکه با عنایت به نظرات پاسخ‌دهندگان، حمایت مدیر ارشد سازمان در کلیه مراحل مدیریت دانش و تأثیر ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش، نقش بسیار اساسی ایفا می‌کند. به علاوه آفریدن فضای گفتگو و پرسش و پاسخ و مشارکت

Journal of Knowledge Management, Vol. 14  
No. 2 2010.  
15) <http://www.Denisonconsulting.com>. Day:  
21/1/2013. Time: 9:00 Am.

#### یادداشت‌ها

- 1 Knowledge Management
- 2 Starbuck
- 3 Javier Larak
- 4 Explicit
- 5 Tacit
- 6 Leidner
- 7 Kayworth
- 8 Mobile
- 9 Imitable
- 10 Non-substitutable
- 11 Nicolas
- 12 Cerdan
- 13 Nonaka
- 14 Takeuchi
- 15 Skyrme
- 16 Probst
- 17 Raub
- 18 Romhardt
- 19 Building stones of Knowledge Management
- 20 Organizational Culture
- 21 Ferraro
- 22 Tseng
- 23 Denison
- 24 Involvement
- 25 Consistency
- 26 Adaptability
- 27 Mission
- 28 Brain
- 29 Minds
- 30 Hearts
- 31 Empowerment
- 32 Team Orientation
- 33 Capability Development
- 34 Consistency
- 35 Core Value
- 36 Agreement
- 37 coordination
- 38 Integration
- 39 Adaptability
- 40 Creating Change
- 41 Customer Focus
- 42 Organizational Learning
- 43 Mission
- 44 Vision
- 45 Strategic Direction and Intent
- 46 Goals
- 47 Objectives

- فصل‌نامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی  
در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۲.
- ۵) شفیع‌زاده، حمید. ۱۳۸۶. مدیریت دانش؛ نظریه‌ها، فناوری‌ها و رویکردها. فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد. شماره ۱۳.
- ۶) صادقی، احمد؛ و [دیگران]. ۱۳۸۹. رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، مورد مطالعه: بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران. فصلنامه بیمارستان، ارگان رسمی انجمن علمی اداره امور بیمارستان‌های ایران. سال دهم، شماره ۲. شماره مسلسل ۳۷.
- ۷) منوریان، عباس؛ و امیر بختایی. ۱۳۸۵. شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون، مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- 8) Denison, Daniel. 2000, Organization Culture: can it be a key lever for driving organizational change? International institute for management development.
- 9) Drucker, P.F. 1993. Post-Capitalist Society. Oxford: Butterworth Heinemann.
- 10) Ehtesham, Mujeeb. Masood Muhammad Taheir and Shakil Ahmad Muhammad. 2001. Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. Journal of Competitiveness, Issue 4/2011.
- 11) Javier Lara K, Francisco. 2008. The Effect Of Knowledge Management On Organizations. Analysis Of Directive Competencies. Universidad Catolica de Valencia "San Vicente Martir".
- 12) Leidner, Dorothy. Maryam Alavi and Timothy Kayworth. 2006. The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms. International Journal of e-Collaboration, 2(1), 17-40, January-March.
- 13) Nicolas, Carolina Lopez and Angel L. Merono Cerdan. 2011. Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance. International Journal of Information Management 31(2011)502-509.
- 14) Tseng, Shu-Mei. The Correlation between organizational Culture and Knowledge Conversion on Corporate Performance.