

## بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در یک سازمان صنعتی

ارائه دهنده (نویسنده مسئول): محمدرضا زاهدی<sup>۱</sup>،

مجید رمضان<sup>۲</sup>، محسن محمد رضائی<sup>۳</sup>

### چکیده:

هدف مقاله حاضر بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در یک سازمان صنعتی می باشد که به دلیل حفظ اطلاعات سازمانی، از ذکر نام آن در این مقاله خودداری شده است. به این منظور، بعد از مرور ادبیات تحقیق ۱۷ فرضیه شامل یک فرضیه اصلی و ۱۶ فرضیه فرعی تدوین گردید. برای آزمون فرضیات تحقیق نمونه ای به حجم ۱۱۹ نفر از بین مدیران، مسئولین و کارشناسان یک سازمان صنعتی انتخاب شد. سپس پرسشنامه تحقیق که پایائی آن ۹۶ درصد بود بین نمونه آماری توزیع گردید. پس از جمع آوری پرسشنامه ها، تمام ۱۱۹ پرسشنامه جهت انجام تحلیل مناسب تشخیص داده شد. داده تلخیص، طبقه بندی و در نرم افزار SPSS وارد گردیدند.

در این تحقیق از تکنیک های آماری توصیفی نظیر جداول توزیع فراوانی و نمودارهای ستونی برای بررسی و تجزیه و تحلیل متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق و از آمار استنباطی برای آزمون فرضیه های تحقیق و رتبه بندی آنها استفاده شد. نتایج بدست آمده نشان داد که کلیه فرضیات تحقیق تایید شده است. رتبه بندی ضرایب همبستگی نشان داد که بین ویژگی درگیر کار شدن و انتقال دانش بیشترین رابطه وجود دارد.

**واژه های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، مدل عمومی دانش نیومن و کنراد، مدل فرهنگی دنیسون.

<sup>۱</sup> - دکتری مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی مالک اشتر

<sup>۲</sup> . استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

<sup>۳</sup> . کارشناس ارشد MBA از دانشگاه صنعتی مالک اشتر

**Abstract:**

The Purpose of the present research is to study relationship between organizational culture and knowledge management. After reviewing literature of the research, seventeen hypotheses consisting of one main and sixteen secondary hypotheses were codified.

To test the codified hypotheses, a statistical sample groups consisting of 119 people among managers, officials, and experts from the defense industries research institute were selected; and then the survey questionnaire which its reliability in aspect of the knowledge management process was %74 in the knowledge creation, %85 in the knowledge reserve, %88 in the knowledge transfer, %91 in the knowledge application and in the aspect of the organizational culture was %86 in work involvement, 90% in compatibility, 88% in conformity and 91% in mission, were distributed among the sample group.

After collecting back the questionnaire, all 119 questionnaires were suitable for analysis. Then data summarized, categorized and were entered into the statistical package for the social sciences (s.p.s.s) software.

In this study, descriptive statistical techniques such as abundance distribution tables, pie and column charts for demographic research and analysis to test the research hypotheses and their rankings were used.

The obtained results showed that the all hypothesis are confirmed and ranking of the correlation coefficients showed that there is more relationship between the work involvement and knowledge transfer.

Finally recommendation emerged from the research statistical results were presented to the said institute and similar institutions which are seeking to establish a suitable condition for successful implementation of knowledge management.

**Key words:** organizational knowledge- management of knowledge- (Newman- Kenrad) general model of knowledge- cultural model of Denison educational and Research insstutue of defensive industry.

**مقدمه**

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است. سازمان‌ها به عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی، باید برای بقاء و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند. هر چند که در قرن گذشته با ارزش‌ترین دارایی یک سازمان ابزار تولید بود ولی اکنون سرمایه اصلی مؤسسات، کارکنان آن به عنوان دانشگران هستند. بنابراین گردانندگان سازمانها در اثر تغییرات موج آسای قرن بیست و یکم، ناگزیر به بازاندیشی و بازآفرینی روشها، الگوها و افکار خود در مورد نیروی

انسانی شاغل هستند. یکی از ابزارهایی که می تواند سازمانها را در تأمین این اهداف یاری دهد، مدیریت دانش است. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمانها یاری می کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا و تصمیم گیری ضروری است.

از طرفی فرهنگ سازمانی یکی از عوامل مؤثر در میزان موفقیت برنامه های سازمان از جمله برنامه مدیریت دانش تلقی می شود. در طول مرور پیشینه ها و مبانی نظری تحقیق، تحقیقات متعددی بر این مؤلفه اشاره و تأکید داشته است. فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه های سازمانی تأثیر می گذارد و بر اساس اعتقادات و ارزشهای مشترک، به سازمان ها قدرت می بخشد و بر نگرش، رفتار فردی، انگیزه و رضایت شغلی و سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظام های سازمانی، هدف گذاری، تدوین و اجرای خط مشی ها و اجرای راهبردها و ... تأثیر می گذارد. بنابراین تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف پذیر است که می توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان مزیت رقابتی بهره گرفت. هدف از انجام این تحقیق، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در یک سازمان صنعتی می باشد که به دلیل حفظ اطلاعات سازمانی، از ذکر نام آن در این مقاله خودداری شده است.

### مبانی نظری تحقیق

#### فرهنگ سازمانی

فرهنگ عبارت است از مجموعه ای از ارزشها، باورها، درک و استنباط و شیوه های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می شود. آن نشان دهنده بخش نانوخته و محسوس سازمان است. هدف فرهنگ این است که به اعضای سازمان احساس هویت بدهد و در آنان نسبت به باورها و ارزشهای سازمان تعهد ایجاد کند. در جدول شماره ۱ به طور خلاصه به تعدادی از تعاریف فرهنگ از دیدگاه اندیشمندان مختلف اشاره شده است. [۱]

جدول شماره ۱: تعاریف گوناگون فرهنگ [۱] و [۳]

منبع	تعریف
فرهنگ لغت و بستر	مجموعه ای از رفتارهای پیچیده انسانی شامل افکار و آثار هنری و توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر
روت بندیکت <sup>۴</sup> (۱۹۵۹)	یک الگوی اندیشیدن و عمل کردن

<sup>4</sup> Ruth Benedict

کروبر و کلوکشان <sup>۵</sup> (۱۹۵۲)	الگوهای آشکار و پوشیده‌ای از رفتار و برای رفتار
کلیفور گیرتز <sup>۶</sup> (۱۹۷۳)	سیستمی از مفاهیم موروثی
پیترز و واترمن <sup>۷</sup> (۱۹۸۲)	یک سلسله از ارزشهای مشترک و مسلط و هم بسته‌ای که با مفاهیم نمادی چون داستانها، اسطوره‌ها، تکیه کلامها و ضربالمثلها منتقل می‌شود.
شاین <sup>۸</sup> (۱۹۹۱)	الگوی مفروضات اساسی که یک گروه معین ابداع و کشف می‌کند یا ارائه می‌دهد تا بیاموزد که از عهده مسائل انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی برآید.
دیمرز <sup>۹</sup> (۲۰۰۰)	مجموعه‌ای از آثار ادبی هنری و ایدئولوژی
بنیانیان (۱۳۸۵)	کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر انتقال می‌یابد.

در این پژوهش برای شناخت فرهنگ سازمان، از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون که به نسبت جدیدتر و کامل‌تر است، استفاده می‌شود. حجم وسیعی از پژوهش‌ها و پرسش‌نامه‌هایی وجود دارند که مدعی اندازه‌گیری فرهنگ هستند، اما تمامی آنها بیشتر به سوالاتی در زمینه جو سازمانی و این که سازمان چه احساسی در مورد کارکنان خود دارد، محدود می‌شود. اما مدل پیمایشی دنیسون به جای آنکه بر روی جو عاطفی و کلی محل کار تمرکز پیدا کند، به مفروضات، ارزش‌ها و اعتقاداتی تکیه دارد که به طور مستقیم بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند. پیمایش فرهنگ سازمانی دنیسون ابزار قدرتمندی است که رهبران، مدیران، مشاوران، پژوهشگران، کارکنان و ذی‌نفعان کلیدی را قادر می‌سازد تا تأثیری که فرهنگ سازمان بر عملکرد دارد را دریافته و همچنین آنها را قادر می‌سازد تا نحوه هدایت مجدد فرهنگ سازمان به سوی اثربخشی و عملکرد بالای سازمانی را یاد گیرند. [۳] پرفسور دنیل دنیسون (۲۰۰۰) در مدل خود ویژگی‌های فرهنگی را اینگونه برمی‌شمارد [۳]:

درگیر کار شدن:  
سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند، اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند، افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد.  
سازگاری (ثبات و یکپارچگی):

تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتارهای کارکنان از ارزش‌های بنیادی نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند.  
انطباق‌پذیری:

سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می‌یابند. بنابراین یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های با ویژگی انطباق‌پذیری به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از

<sup>5</sup> Krober and Klochan

<sup>6</sup> Cliford Gerts

<sup>7</sup> Peters and Waterman

<sup>8</sup> Schein

<sup>9</sup> Dimers

اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت تغییر و تجربه را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند.

مأموریت:

شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی، رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند به طوری که اهداف راهبردی را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند.

### مدیریت دانش

پیچیدگی و گستردگی مفهوم دانش باعث شده است تا نگرش یکسانی در خصوص مدیریت دانش شکل نگیرد. بنابراین صاحب‌نظران مختلف از زوایای متفاوتی به آن نگریسته و به تعریف آن پرداخته‌اند. [۲] علی‌رغم این واقعیت، نمونه‌هایی از رایج‌ترین تعریف مدیریت دانش در اینجا ارائه می‌گردد:

● مدیریت دانش شامل خلق دانش، کسب دانش، ذخیره‌سازی دانش، انتشار دانش، به اشتراک‌گذاری دانش و بالاخره به کارگیری دانش است. یک سازمان باید دانش مورد نیاز خود را شناسایی کرده، و آن را کسب کند و ذخیره‌سازی کند تا بتواند آن را در موارد مورد نیاز به کار گیرد. پس مدیریت دانش شامل فرآیندهای ایجاد و خلق دانش، اعتبار بخشیدن به دانش، شکل بخشیدن به آن، توزیع دانش و کاربرد عملی آن در سازمان است. [۵]

● 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 سازمانو کلیه اسناد و گزارش‌ها در داخل یک سازمان را شامل می‌شود. [۸]

● مدیریت دانش در برگزیده رفتارهای انسانی، نگرش‌ها و قابلیت‌های انسانی، فلسفه‌های کسب و کار، الگوها، عملیات، رویه‌ها و فناوری‌ها پیچیده است. [۱۰]

● در عمل مدیریت دانش در خارج از سازمان به عنوان شناسایی و مشخص کردن سرمایه‌های فکری و ایجاد دانش جدید جهت برقراری رقابت در صحنه جهانی و در داخل سازمان نیز به منظور آسان کردن دسترسی به اطلاعات، به اشتراک‌گذاری فرآیندهای مناسب و دسترسی به تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطی مطرح می‌باشد. (بارکلی و مواری، ۲۰۰۰).

● مدیریت دانش، فرآیند خلق و تسهیم، انتقال و حفظ دانش به گونه‌ای است که بتوان آن را به شیوه‌ای اثربخش در سازمان به کار برد. [۹]

● ژانگ و ژانو<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۶) معتقدند، مدیریت دانش مطالعه راهبرد، فرآیند و تکنولوژی اکتساب، انتخاب، سازمان‌دهی، به اشتراک‌گذاری و به کار بردن اطلاعات کلیدی کسب و کار است [۷]

مدل مدیریت دانش، روشی که مدیریت دانش در یک سازمان عملی و اجرایی می‌شود را توصیف و ترسیم می‌کند و این توصیف باید به عنوان بخشی از برنامه مدیریت دانش در نظر گرفته شود. مدل مدیریت دانش باز کردن عینی مفهوم، دیدگاه و گرداندگان مدیریت دانش است و به صوح نشان خواهد داد که چه چیزی اجرا خواهد شد، چگونه در عمل به کار خواهد رفت و مزیت بالقوه آن چه خواهد بود. مدل مدیریت دانش بخش اصلی مدیریت دانش و ایجاد فرهنگ مدیریت دانش در سازمان است. [۴] از آنجایی که توسعه دانش و مدیریت آن در چهارچوب استانداردهای جهانی، از برنامه‌های مهم سازمان صنایع دفاع در دستیابی به اهداف راهبردی است، در این تحقیق، برای بررسی مدیریت دانش در از مدل عمومی دانش نیومن و کنراد [۹] به دلیل جامعیت آن و اینکه جزء دو مدل معروف جریان دانش بوده و توسط موسسه همکاری بین‌المللی مدیریت دانش پیشنهاد شده، استفاده می‌شود.

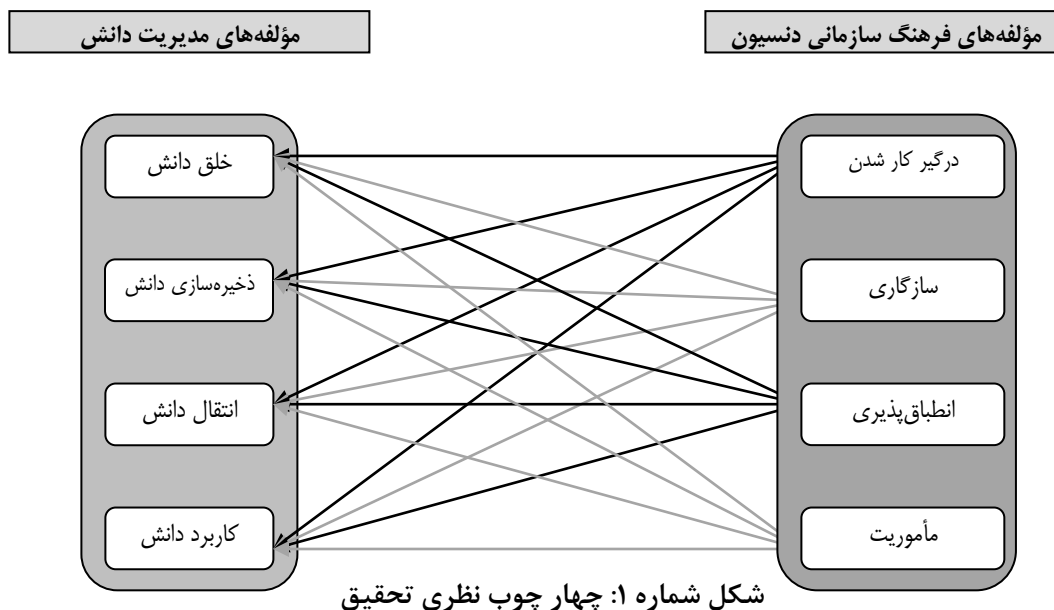
<sup>10</sup>. Barcly & Murray

<sup>11</sup>. Zhang & Zhao

سلمونز (۲۰۰۲) مدیریت دانش را فرآیندی سیستماتیک دانسته است که از طریق آن دانش مورد نیاز برای موفقیت سازمان، شناسایی، تولید و به اشتراک گذاشته شده و به کار گرفته می شود. [۴] مالهوترا، تعریف خود را از مدیریت دانش این گونه ارائه می دهد: مدیریت دانش، فرایندی است که بواسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می کنند. [۱۱] بوکویتز و ویلیامز مدیریت دانش را فرایندی تعریف می نمایند که از طریق آن سازمان با استفاده از دارایی‌های فکری و مبتنی بر دانش خود به تولید ارزش و ثروت می پردازد. [۱۲] چونگ و همکارانش در پی پژوهشهای تجربی خود مدیریت دانش را فرایند بکارگیری و ارائه مهارتها و تخصص‌های افراد در سازمان می دانند که توسط فناوری اطلاعات پشتیبانی می شود. [۱۳] نیومن مدیریت دانش، مجموعه ای از فرآیندهای خلق، حفظ و نگهداری، انتقال و به کارگیری دانش است. [۱۴] گاندی و همکاران (۲۰۱۰) مدیریت دانش، یک فرایند یکپارچه و سیستماتیک در سطح سازمان است که شامل فعالیت اکتساب، خلق، ذخیره، توزیع و بکارگیری دانش به وسیله افراد و گروه‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی می باشد. [۱۵] بطور خلاصه در بسیاری از پژوهش‌ها، مدیریت دانش به عنوان فرایندهایی که به چگونگی خلق، کسب، ذخیره‌سازی، اشتراک، انتشار و محافظت دانش می پردازد تعریف گردیده است. [۱۷، ۱۶ و ۱۸]

### مدل مفهومی تحقیق

پس از مرور ادبیات تحقیق، چارچوب نظری تحقیق مبتنی بر دو مدل بسیار معروف و دقیق بسته شد که در مدل اول برای بررسی مدیریت فرهنگ سازمانی از مدل فرهنگی دنیسون و در مدل دوم برای بررسی مدیریت دانش از مدل عمومی نیومن و کنراد طبق شکل شماره ۱ استفاده شد.



شکل شماره ۱: چهار چوب نظری تحقیق

## فرضیه اصلی:

بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.

## فرضیه‌های فرعی:

فرضیه ۱: بین فرهنگ سازمانی و خلق دانش رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۲: بین فرهنگ سازمانی و ذخیره دانش رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۳: بین فرهنگ سازمانی و انتقال دانش رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه ۴: بین فرهنگ سازمانی و کاربرد دانش رابطه معناداری وجود دارد.

## روش تحقیق

از آنجا که این پژوهش به جمع‌آوری اطلاعات وضع موجود پرداخته و به دنبال شناخت عوامل فرهنگی مؤثر بر مدیریت دانش و ابعاد آن است و همچنین به ارزیابی نگرش‌های مدیران، روسا و کارشناسان سازمان از طریق پرسشنامه می‌پردازد، از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی بوده و از نظر نحوه‌ی گردآوری داده‌ها، از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی می‌باشد.

## جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری این پژوهش شامل ۳۲۰ نفر از مدیران، روسا و کارشناسان یک سازمان صنعتی می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران، ۱۱۹ نفر به عنوان نمونه آماری به صورت تصادفی انتخاب شدند.

## ابزار جمع‌آوری داده‌ها

به منظور اجرای تحقیق، از پرسشنامه استاندارد طراحی شده توسط دنیسون در بخش ابعاد فرهنگی و از پرسشنامه استاندارد طراحی شده توسط مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا<sup>۱۲</sup> در بخش مدیریت دانش به عنوان مرجع استفاده گردید که پس از مشاوره با اساتید و خبرگان و بومی‌سازی آن مورد استفاده قرار گرفت. پس از تدوین نهایی پرسشنامه، جهت آزمون اولیه و رفع نارسایی‌های موجود از نظر مخاطبان، تعداد ۳۰ پرسشنامه بین اعضای جامعه آماری توزیع گردید و با استفاده از نظرات آنها، ایرادات کوچک موجود در پرسشنامه برطرف گردید و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد (جدول شماره ۲).

## جدول شماره ۲: پایایی متغیرهای تحقیق

متغیرهای اصلی	ابعاد	میزان آلفای کرونباخ
مدیریت دانش	خلق دانش	۰/۷۴
	ذخیره دانش	۰/۸۵
	انتقال دانش	۰/۸۸
	انتقال دانش	۰/۹۱

<sup>12</sup> . American Productivity & Quality Center.

۰/۸۶	درگیر کار شدن	فرهنگ سازمانی
۰/۹۰	سازگاری	
۰/۸۸	نطباق پذیری	
۰/۹۱	مأموریت	

### آزمونهای مورد استفاده

جهت تحلیل و آزمون فرضیات تحقیق حاضر، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. بطوریکه با توجه به سطح سنجش متغیرها و نوع رابطه بین متغیرها در فرضیات تحقیق، از منظر تئوریک از تحلیل پارامتریک و آزمون همبستگی پیرسون بهره گیری شده است و وجود رابطه و همینطور جهت و شدت آن توسط این آزمون مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین در این تحقیق جهت بررسی رابطه دو متغیر اصلی در جدول دو بعدی از آزمون کای اسکوئر استفاده شده است. این آزمون برای بررسی روابط متغیرهای اسمی و ترتیبی بکار می رود. در این تحقیق پس از دسته بندی متغیرهای مذکور به سه طبقه کم، متوسط و زیاد از آزمون مورد اشاره استفاده گردید.

### شاخصهای مرکزی و پراکندگی مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی

نتایج شاخصهای مرکزی و پراکندگی متغیر فرهنگ سازمانی و ابعاد آن در جداول شماره ۳ و ۴ نشان داده شده است. جدول شماره ۳: نتایج شاخصهای مرکزی و پراکندگی متغیر مدیریت دانش و فرآیندهای آن

انحراف معیار	میانگین از ۵	بیشترین	کمترین	تعداد
۰/۶۴۱۵۹	۲/۸۵۵۱	۴/۸۰	۱/۴۰	۱۱۹
۰/۶۷۴۰۳	۲/۷۹۶۹	۴/۸۰	۱/۲۰	۱۱۹
۰/۸۲۱۵۴	۲/۶۷۱۳	۵/۰۰	۱/۲۰	۱۱۹
۰/۸۰۲۰۴	۲/۴۲۷۱	۴/۸۰	۱/۰۰	۱۱۹
۰/۶۴۶۱۰	۲/۶۸۷۶	۴/۸۵	۱/۵۵	۱۱۹

شماره

جدول

نتایج

۴:

انحراف معیار	میانگین از ۵	بیشترین	کمترین	تعداد
۰/۷۲۵۳۵	۲/۶۵۲۴	۴/۶۰	۱/۰۰	۱۱۹
۰/۷۵۵۱۴	۲/۷۴۰۳	۵/۰۰	۱/۰۰	۱۱۹
۰/۷۰۷۵۰	۲/۷۰۲۴	۴/۸۳	۱/۰۰	۱۱۹
۰/۸۱۴۹۱	۲/۷۱۷۶	۴/۶۷	۱/۰۰	۱۱۹
۰/۶۷۵۳۴	۲/۷۲۱۳	۴/۷۹	۱/۲۵	۱۱۹

### شاخصهای مرکزی و پراکندگی متغیر مدیریت دانش و فرآیندهای آن

### آزمون فرضیههای تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق: بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.



جدول شماره ۵: همبستگی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

		مدیریت دانش
فرهنگ سازمانی	همبستگی پیرسون	۰/۸۴۷ (**)
	سطح معنی داری	.000

همانطور که در جدول شماره ۵ ملاحظه می گردد میزان همبستگی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش برابر ۰/۸۴۷ بدست آمده که با توجه به سطح معنی داری آن (۰.۰۰) که کمتر از ۰/۰۵ می باشد می توان اظهار داشت رابطه میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش معنی دار بوده و بدین ترتیب فرضیه اصلی تحقیق تأیید می شود.

فرضیه‌های فرعی تحقیق: نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق در جدول شماره ۶ نشان داده شده است.

جدول شماره ۶: همبستگی بین ابعاد فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش

	ابعاد فرهنگ سازمانی	فرآیندهای مدیریت دانش	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معنی داری
فرهنگ سازمانی	درگیر شدن در کار	خلق دانش	۰/۷۲۵ (**)	.000
		ذخیره دانش	۰/۶۷۹ (**)	.000
		انتقال دانش	۰/۷۵۱ (**)	.000
		کاربرد دانش	۰/۷۴۷ (**)	.000
	سازگاری	خلق دانش	۰/۵۶۱ (**)	.000
		ذخیره دانش	۰/۵۸۵ (**)	.000
		انتقال دانش	۰/۶۹۵ (**)	.000
		کاربرد دانش	۰/۷۳۰ (**)	.000
	انطباق پذیری	خلق دانش	۰/۶۶۳ (**)	.000
		ذخیره دانش	۰/۷۳۴ (**)	.000
		انتقال دانش	۰/۷۵۷ (**)	.000
		کاربرد دانش	۰/۷۷۷ (**)	.000
	مأموریت	خلق دانش	۰/۴۹۴ (**)	.000
		ذخیره دانش	۰/۵۸۰ (**)	.000
		انتقال دانش	۰/۶۳۷ (**)	.000
		کاربرد دانش	۰/۶۷۴ (**)	.000

جدول شماره ۶ میزان ضرایب همبستگی بین ابعاد فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش را نشان می دهد. با توجه به سطح معنی داری (۰.۰۰) که کمتر از ۰/۰۵ می باشد، می توان اظهار داشت رابطه میان هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش معنی دار می باشد و بدین ترتیب فرضیه‌های فرعی تحقیق تأیید می شوند.

پس از آزمون فرضیات تحقیق، محقق از طریق آزمون کای اسکور به بررسی ارتباط بین جنسیت، سطح تحصیلات، نوع شغل و تجربه کاری پاسخ دهندگان و وضعیت موجود مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی از دیدگاه آنها پرداخته است. نتایج این آزمون نشان می دهد که فقط بین سطح تحصیلات کارکنان و وضعیت موجود مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی ارتباط معنی داری وجود دارد (جدول شماره ۷ و ۹).

جدول شماره ۷: توافقی تحصیلات و مدیریت دانش

		تحصیلات					کل
		دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	
مدیریت دانش	کم	۱	۰	۱۷	۱۶	۲	۳۶
	متوسط	۲	۱۰	۳۱	۲۷	۲	۷۲
	زیاد	۴	۰	۰	۳	۰	۷
کل		۷	۱۰	۴۸	۴۶	۴	۱۱۵

جدول شماره ۸: آماره آزمون

	مقدار آماره	سطح معنی داری
کای اسکور	۴۲/۱۹۹	.000

با توجه به نتایج جدول فوق و سطح معنی داری بدست آمده که کمتر از ۰/۰۵ است، حاکی از ارتباط سطح تحصیلاتی پاسخگویان و نظرات ایشان در خصوص وضعیت مدیریت دانش مؤسسه دارد.

جدول شماره ۹: توافقی تحصیلات و فرهنگ سازمانی

		تحصیلات					کل
		دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	
فرهنگ سازمانی	کم	۱	۰	۱۳	۱۸	۲	۳۴
	متوسط	۲	۱۰	۳۲	۲۴	۲	۷۰
	زیاد	۴	۰	۳	۴	۰	۱۱
کل		۷	۱۰	۴۸	۴۶	۴	۱۱۵

سطح معنی داری	مقدار آماره	کای اسکوئر
.000	۲۸/۷۲۰	

نتایج جدول فوق و سطح معنی داری بدست آمده که کمتر از ۰/۰۵ است، حاکی از ارتباط سطح تحصیلاتی پاسخگویان و نظرات ایشان در خصوص وضعیت فرهنگ سازمانی مؤسسه دارد.

### بحث و نتیجه گیری

یافته ها و تجارب حاصله در سازمان مورد مطالعه نشان می دهد که افراد نسبتاً از کارشان منفصل بوده و از اهمیت و ارتباط کار خود با نتایج سازمانی اطلاعات کمی دارند و نسبت به کار با افرادی که در نزدیکی چرخه کاری آنها قرار دارند، دارای تردید و دو دلی هستند، به عبارتی دیگر، نسبت به همکاری و تشریک مساعی با یکدیگر و انجام کارها بصورت تیمی گرایش چندانی مطلوبی ندارند و بدلیل وجود سلسله مراتب سازمانی به مافوق خود کاملاً وابسته و به دستوراتی که از سلسله مراتب بالای سازمان به سمت پایین می آید توجه زیادی دارند و نسبت به تفویض اختیار نیز تمایل چندانی در سازمان مشاهده نمی شود. از سوی دیگر، اراده و تمایل زیادی در انجام کارها به صورت سیستمی و مستندسازی آنها در کارکنان مشاهده نمی شود. بنابراین، موارد فوق نشان می دهد که شاخص فرهنگی درگیر شدن در کار بسیار ضعیف بوده و همین عامل باعث ضعیف شدن فرآیندهای مدیریت دانش یعنی خلق، ذخیره، انتقال و کاربرد دانش در جامعه مورد مطالعه شده است. همچنین، مطالعات نشان می دهد که عدم شناخت کامل افراد از ارزشهای بنیادین، علت وجودی سازمان و چگونگی ارتباط آن با ایجاد ارزش برای مشتریان و عدم تلاش کافی برای ایجاد همبستگی بین رفتار و ارزش های بنیادین و ایجاد تجربیات و ارزشهای مشترک برای افراد سازمان، نبود آموزش کافی در خصوص توسعه مهارتها، اهداف و ارزشها باعث ضعیف شدن شاخصهای فرهنگی سازگاری شده است که این وضعیت نیز به نوبه خود باعث ضعیف شدن فرآیندهای مدیریت دانش در جامعه آماری شده است. بررسی ها نشان می دهد که سازمان از نظر شاخص فرهنگی انطباق پذیری نیز بسیار ضعیف است زیرا به طور معمول توجه خود را بیشتر به عوامل درونی معطوف داشته و بیشتر تلاش سازمان بر پاسخ به فرآیندهای عملیاتی استاندارد متمرکز می شود تا پاسخ به مشتریان، رقبا و کارکنانی که دارای عقاید جدیدی هستند. در زمینه شاخص فرهنگی مأموریت نیز سازمان در وضعیت مطلوبی قرار ندارد، چرا که سازمان تمرکز خود را بر روی کنترل و گرفتن تصمیمات همراه با جزئیات برای محصولات، افراد و منابع قرار داده و اهداف به طور معمول برای کارکنان با مفهوم نبوده و اهداف بلند مدت در حد انتظار برانگیزاننده نمی باشد و همه افراد دارای یک مدل ذهنی مشترک از حالت آینده مطلوب سازمان نبوده و افراد در موقعیت های دشوار تصمیماتی را می گیرند که همسو با استراتژی و چشم انداز سازمان نمی باشند. مجموعه این عوامل که در ریشه در فرهنگ سازمانی دارد، باعث می شود که اجرای فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان با موفقیت همراه نبوده و سازمان نتواند از مزیت رقابتی حاصل از مدیریت دانش به خوبی استفاده نماید.

### پیشنهادات

با توجه به نتایج آزمون فرضیه ها و با توجه به این که ویژگی سازگاری و شاخصهای آن بیشترین رابطه را با ابعاد کاربرد دانش و انتقال دانش دارا می باشد، بنابراین به سازمان هایی که دنبال بهبود وضعیت کاربرد و انتقال دانش هستند، پیشنهاد می شود، ترتیبی اتخاذ گردد تا اقدام های موثر زیر در راستای اجرای موفق فرآیندهای کاربرد و انتقال دانش بعمل آید:

الف - توانمند سازی افراد از طریق تفویض اختیار، تشویق خلاقیت و پذیرش مسئولیت؛

ب - تشویق کار گروهی و

ج - توسعه قابلیت ها و مهارتهای افراد از طریق آموزش.

توجه به نتایج آزمون فرضیه ها و با توجه به این که ویژگی (انطباق پذیری) و شاخصهای آن بیشترین رابطه را با ابعاد انتقال دانش و بکارگیری دانش دارا می باشند، بنابراین سازمانهایی که دنبال بهبود وضعیت انتقال و بکارگیری دانش هستند، پیشنهاد می شود، ترتیبی اتخاذ گردد تا اقدام های موثر ذیل در راستای اجرای موفق فرآیندهای انتقال و بکارگیری دانش بعمل آید:

الف - همکاری و تشویق افراد به پذیرش تغییرات و شیوه های پیشرفته و جدید انجام کار؛

ب - تلاش در جهت مشتری مداری و اهمیت دادن به نظرات مشتریان؛

ج - تشویق نوآوری و ریسک پذیری و

د - توجه به یادگیری و تشویق آن به هدف مهمی از کار روز مره.

### پیشنهاداتی برای سایر محققان

با توجه به بررسی های به عمل آمده در زمینه ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در سازمان، لزوم انجام تحقیقاتی پیرامون موارد زیر نیز احساس می شود:

- ✓ بررسی تاثیر فناوری اطلاعات بر مدیریت دانش در سازمان؛
- ✓ بررسی تاثیر رهبری بر موفقیت مدیریت دانش در سازمان؛
- ✓ بررسی تاثیر راهبردهای سازمانی بر مدیریت دانش در سازمان؛
- ✓ بررسی تاثیر آموزش و تحصیلات کارکنان بر مدیریت دانش در سازمان؛
- ✓ بررسی تاثیر مدیریت تغییر بر موفقیت مدیریت دانش در سازمان؛
- ✓ بررسی تاثیر ساختارهای سازمانی بر موفقیت مدیریت دانش در سازمان؛
- ✓ بررسی تطبیقی بین سطح تعالی سازمانی و سطح مدیریت دانش در سازمان ها و
- ✓ بررسی رابطه بین موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش و استقرار مدل های تعالی سازمانی در سازمان ها به تفکیک نوع صنعت.

### منابع:

- (۱) اصغر، ابن رسول ۱۳۸۳ "فرهنگ سازمانی"، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی مالک اشتر.
- (۲) سید حسین، ابطحی، عادل، صلواتی؛ ۱۳۸۵ "مدیریت دانش در سازمان"، تهران: انتشارات پیوند نو، چاپ اول.
- (۳) عباس، منوریان، حسین قربانی؛ و مسلم، شریفی، ۱۳۸۷ "فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون" شیراز، مرکز نشر دانشگاه شیراز، چاپ اول
- (۴) مارینا، دوپلسیس، ۱۳۸۷ "تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش" (ترجمه زهره عباسی) مشهد: انتشارات محقق، چاپ اول.
- 5) Bhatt, G A.2000, "resource based perspective of developing organization capabilities for business transformation", knowledge and process management, vol. 7, no.2, pp9.
- 6) Hoffman james, hoelschr mark L., sheriff karman. 2005, "social capital, knowledge management and sustained superior performance". Journal of knowledge management. Vol.9m no.3m p.170-182.
- 7)Http://www.kmiran.com
- 8) Merwick, A.D, 2001, "Knowledge management technology", systems journal, Vol.40, No.4.pp 814.

9) Newman, B. andk.w. Conrad. 1999, "A frame work for characterizing koeledge management methode" , pravitces, and Technologiges.

10) Wiig, Karl M.2002, : "New generation knowledge management: what May we Expect?", Knowledge research institute inc. pp. 1-9.

[۱۱] جعفر یزدی مقدم، نقش اصول اخلاقی در فرآیند تبدیل دانش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (مطالعه موردی: یک سازمان دفاعی)، پایان نامه مقطع کارشناسی ارشد مهندسی صنایع- مدیریت سیستم و بهره وری، مجتمع دانشگاهی مدیریت و فناوری های نرم، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، ۱۳۹۱.

[۱۲] Bukowitz, W.R., & R.L. Williams (۱۹۹۹); The Knowledge Management Fieldbook, Pearson Education, Harlow.

[۱۳] C.W. Chong, T. Holden, P. Wilhelmij, & R.A. Schmidt; Where does knowledge management add value?, Journal of Intellectual Capital, Vol. ۱(۲۰۰۰), No.۴, ۸۰-۳۶۶

[۱۴] B. Newmen, & C.W. Kurt ,A framework for characterizing knowledge management methods, Theory Paper Km-Forum(۱۹۹۹),Org. ۳۵-۳۰

[۱۵] رضا نجف بیگی، اصغر صرافی زاده و مسعود طاهری لاری، طراحی الگوی زیرساختی مورد نیاز به منظور پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۵، بهار و تابستان ۱۳۹۰.

[۱۶] Y. Malhotra, Knowledge management, knowledge organizations and knowledge workers, Conference on Information Systems, (۱۹۹۸), available at: <http://km.brint.com/km.htm> (accessed ۲۸August .(۲۰۱۰

[۱۷] S. Zyngier, Knowledge management governance, in Zyngier, S. (Ed.), Encyclopedia of Knowledge Management, Monash University, Melbourne, (۲۰۰۶), pp. ۸۰-۳۷۳

[۱۸] L. Cardoso and D. Gomes, Knowledge management and innovation: mapping the use of technology in organizations, in Mesquita, A. (Ed.), Technology for Creativity and Innovation: Tools, Technics and Applications, IGI Global, Hershey, PA, (۲۰۱۱), pp. ۶۶-۲۳۷