

## بررسی رابطه بین فرایند مدیریت دانش و شاخص‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه رایبیز

علی حسین کشاورزی\*، یوسف رمضانی\*\*

### چکیده

در این تحقیق به بررسی و مطالعه رابطه بین دو متغیر فرایند مدیریت دانش و شاخص‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه رایبیز پرداخته شده است. جامعه آماری این تحقیق معاونان، مدیران و کارشناسان سازمان مرکزی شهرداری مشهد به تعداد ۱۹۰ نفر بوده که با توجه به آن حجم نمونه برابر با ۷۷ نفر تعیین شد. زمان جمع‌آوری اطلاعات از مرداد ماه سال ۱۳۸۶ تا تیر ماه ۱۳۸۷ بوده است و از پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. برای بیان توصیفی داده‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی شامل: فراوانی، میانگین و میانه استفاده شده است. برای بررسی نرمال بودن توزیع‌ها، از آزمون کولموگورف-اسمیرنوف، و به منظور بررسی معناداری فرضیه‌های تحقیق از آزمونهای همبستگی پیرسون و اسپیرمن به ترتیب برای توزیع‌های نرمال و غیر نرمال استفاده شده است. آزمون فرضیه اصلی تحقیق نشان داد که بین فرایند مدیریت دانش و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در سازمان مرکزی شهرداری مشهد، رابطه معناداری (با شدت  $r=0.66$  و  $p=0.000$ ) وجود دارد.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، شهرداری مشهد.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۰/۱۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۰۴/۱۰.

\* استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه شاهد

\*\* عضو هیئت علمی (مربی) گروه مدیریت مؤسسه آموزش عالی عطار مشهد (نویسنده مسئول).

## مقدمه

در سالهای اخیر "مدیریت دانش" به یک موضوع مهم و حیاتی مورد بحث در متون تجاری تبدیل شده است. جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمانهای با قدرت دانش می‌توانند برتریهای بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. سازمانها به منظور استفاده از دانش باید به سرعت در فعالیتهای مربوط به مدیریت دانش موازنه ایجاد کنند. عموماً برقراری چنین موازنه‌ای نیازمند ایجاد تغییرات در فرهنگ سازمان، فنون و فناوری‌ها است. برخی از سازمانها بر این باورند که با تمرکز صرف بر افراد، فناوری و فنون می‌توان دانش را مدیریت کرد. در مقابل عده‌ای معتقدند که تمرکز صرف بر این سه عامل به ادامه فعالیتهای رقابتی سازمانها کمک نمی‌کند، بلکه تعامل بین آنهاست که به شکل مؤثری سازمان را در زمینه مدیریت دانش خود توانمند می‌سازد [۱۲]. سازمانها با تکیه بر دانش برتر امکان اتخاذ تصمیم‌های معقول‌تر در موضوعهای مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را می‌یابد. از اینرو مدیریت دانش مقوله مهم‌تر از خود دانش محسوب می‌شود که در سازمانها به دنبال آن است تا نحوه تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فرد و سازمان را به دانش و مهارتهای فردی و گروهی را تبیین و روشن کند [۲۴]. فقط با بررسی و تغییر فرهنگ و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی روابط بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت [۱]. باید اذعان کرد که در محیط پویا و متحول امروز انسانها مهمترین عنصر سازمانی در اداره سازمانهای متعدد هستند. سازمانها با تکیه بر افراد سازمان به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان آنها را به درک، فهم و ارائه دانسته‌ها و ایده‌های جدید و استفاده عملی از آن ایده‌ها در پیشبرد مقاصد سازمان تشویق می‌کنند. این فعالیت نیازمند آن است که فرهنگ سازمانی به عنوان تشکیل دهنده شخصیت سازمانها که رفتار کارکنان از آن تأثیر می‌پذیرد، فرهنگ دانش پرور و حامی فعالیتهای دانش باشد [۸]. با وجود اینکه ادبیات گسترده‌ای در زمینه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی وجود دارد، مطالعاتی که در زمینه رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در سازمانهای عمومی ایران انجام گرفته است، بسیار ناچیز است. شهرداری مشهد نیز به عنوان یک نهاد عمومی وظیفه انجام خدمات مورد نیاز مردم و قاعده مند کردن بعضی از فعالیتهای اهالی شهر به نفع جامعه را بر عهده دارد. مدیریت دانش در یک بستر مناسب فرهنگ سازمانی می‌تواند در شرایط موجود به ارتقای هر چه بیشتر سطح عملکرد و موفقیت این نهاد عمومی کمک کند. سؤال اصلی تحقیق این است که تا چه حد بین شاخص‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه رابینز و فرایند مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد رابطه وجود دارد؟

### فرضیه‌های تحقیق

۱. فرضیه اصلی: بین شاخص‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه استنفان رایبیز و فرایند مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد رابطه معناداری وجود دارد.
۲. فرضیه‌های فرعی:
  - H<sub>1</sub>: بین خلاقیت فردی و فرایند مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد رابطه معناداری وجود دارد.
  - H<sub>2</sub>: بین روابط مدیریت (حمایت مدیریت) و فرایند مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد رابطه معناداری وجود دارد.
  - H<sub>3</sub>: بین هویت سازمانی و فرایند مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد رابطه معناداری وجود دارد.
  - H<sub>4</sub>: بین سازش با پدیده تعارض و فرایند مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد رابطه معناداری وجود دارد.
  - H<sub>5</sub>: بین الگوهای ارتباطات (سبک رهبری) و فرایند مدیریت دانش سازمان مرکزی شهرداری مشهد رابطه معناداری وجود دارد.
  - H<sub>6</sub>: بین سیستم پاداش و فرایند مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد رابطه معناداری وجود دارد.
  - H<sub>7</sub>: بین سیستم کنترل و فرایند مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد رابطه معناداری وجود دارد.

### مبانی نظری

فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزشها، اعتقادات، مفروضات، معانی و تجربه‌های مشترک اعضای یک سازمان یا یک گروه مشخص که بر مبنای آن عمل می‌کنند. همچنین فرهنگ سازمانی می‌تواند راهنمای حل مشکلات اعضای سازمان به حساب آید [۲۸]. رایبیز فرهنگ سازمانی را اینگونه تعریف کرده است: فرهنگ سازمانی، شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می‌کند، ادراکی یکسان از سازمان است که در همه اعضای سازمان مشاهده می‌شود و بیانگر مشخصات مشترک و ثابتی است که سازمان را از سازمانهای دیگر متمایز می‌کند، به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند [۲۶]. از دیدگاه رایبیز فرهنگ سازمانی عبارت است از سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود.

در این پژوهش مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر مبنای مدل ارائه شده توسط رابینز (۲۰۰۵) بوده و شامل موارد زیر است [۲۷]:

**خلاقیت فردی:** میزان مسئولیت، آزادی و استقلالی که افراد در درون یک فرهنگ دارا هستند [۵]. نوآوری در برگیرنده هر کار و اقدامی است که سازمان را در یک حوزه راهبردی جدید قرار می‌دهد. نوآوری می‌تواند شامل توسعه و ایجاد محصول یا خدمت جدید، فرایند ساخت و تولید جدید، فناوری جدید، یا تغییر در مسیر و جهت راهبردی سازمان باشد [۹]. این ویژگی به میزان مسئولیت، خلاقیت فردی، آزادی عمل و استقلال افراد اشاره دارد. «توانایی آفریدن چیزی نو» متداول‌ترین تعریفی است که از خلاقیت می‌شود. محیط و فرهنگ سازمانی نقش مهمی در خلاقیت افراد شاغل ایفا می‌کند [۶].

**حمایت مدیریت:** مدیران تا چه حدی با زیردستان ارتباط برقرار کرده و از آنها حمایت می‌کنند [۵]. یکی از ابعاد حمایت مدیریت کمک به زیر دستان است که گاهی از زندگی سازمانی فرد فراتر رفته و به زندگی شخصی او باز می‌گردد. از سوی دیگر مدیر هم به زیر دست جهت انجام امور و تحقق اهداف وابسته است. بنابراین مشخص است که باید مدیر از زیر دستان حمایت کند و به درخواست و کمک آنها جواب مثبت بدهد [۲۰].

**تعلق (هویت) سازمانی:** عبارت است از تا چه حدی اعضای سازمان خود را با کل سازمان یکی دانسته و از آن کسب هویت می‌کنند [۵]. هویت سازمان حدی است که اعضای سازمان خود را با کل سازمان نه با گروه خاصی یکی دانسته و دوست دارند که با آن، مورد شناسایی قرار گیرند. مواردی مانند: میزان تعهد، وفاداری به سازمان، احساس غرور و افتخار عضویت در سازمان، تمایل به ماندن در سازمان از مؤلفه‌های هویت سازمانی هستند [۹].

**سازش با پدیده تعارض:** عبارت است از میزانی که کارکنان تشویق می‌شوند که عیناً تعارضات و انتقادات را بپذیرند [۵].

**سبک رهبری:** منظور از سبک رهبری این است که تا چه حدی ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان مرتبط می‌شود [۵].

**نظارت (کنترل):** سازمان تا چه حدی برای سرپرستی و کنترل رفتار کارکنان، به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می‌شود. بدین معنی که سازمان تا چه حدی برای سرپرستی و کنترل رفتار کارکنان به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می‌شود [۵].

**سیستم پاداش:** یعنی تا چه میزانی پرداختها نظیر حقوق، ترفیعات، و ارتقاء بر اساس معیار عملکرد کارکنان صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر اینکه، میزان تخصیص پاداش ها به جای آن که بر مبنای ارشدیت و طرفداری بی جهت (پارتی بازی) و غیره باشد، بر اساس معیار عملکرد کارکنان باشد [۲].

**سیستم کنترل:** سازمان تا چه حدی برای سرپرستی و کنترل رفتار کارکنان، به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می‌شود [۵].

**مدیریت دانش:** مدیریت دانش فرایندی است که به سازمانها جهت تسلط بر اطلاعات و دانش مهم که بخشی از حافظه سازمان است و معمولاً در یک قالب بدون ساختار بوده و برای موفقیت سازمان، دانش شکلی از سرمایه است که باید در یک قالب و شکلی که بتواند بین افراد مبادله شود، وجود داشته باشد و همچنین در کل سازمان توسعه یابد [۱۶]. تعریف جامع بروکس از مدیریت دانش، برای نظام‌های پایدار و مطمئن، به سازمان یکپارچه‌ای معطوف است که می‌تواند در مرکز ارزش‌های محوری خود، مرزهای عمودی، افقی، خارجی، و جغرافیایی خویش را مدیریت کند و با توسل به اعتماد، به هم متصل سازد [۱۸]. مدل مدیریت دانش استفاده شده در این پژوهش مدل پرابست است. مدلی که پرابست و همکاران (۲۰۰۰)، برای چرخه مدیریت دانش ارائه کرده‌اند، کامل‌تر از مدل‌های قبلی است. هسته اصلی چرخه مدیریت دانش مدل پرابست شامل شش مؤلفه به شرح زیر است:

**نیاز به دانش:** تشخیص نیازهای دانش سازمان در گرو تعیین دو عامل اصلی است. در مرحله اول باید اهداف دانش سازمان تعیین شوند. اهداف دانش در سه سطح ارزشی، راهبردی و عملیاتی تعریف می‌شوند. اهداف ارزشی دانش، فرصتهایی را برای مدیریت سازمان فراهم می‌کنند تا بتوانند یک فرهنگ سازمانی مناسب و علاقه‌مند به دانش را ایجاد کرده، و سیاستهای مناسبی را اتخاذ کنند. اهداف راهبردی دانش دو کارکرد مهم دارند اگر این اهداف بر مبنای راهبردهای موجود تدوین شوند، این امکان را فراهم می‌کنند تا امکان پذیری راهبرد از نقطه نظر نیازهای سازمان به دانش، مورد ارزیابی قرار گیرد. اما اگر اهداف راهبردی دانش، مستقل از راهبردهای موجود تعیین شود، می‌تواند سبب ایجاد گزینه‌های جدید راهبردی شود. اهداف عملیاتی دانش به نظارت و کنترل دانش در چارچوب طرح‌ها و فرایندهای اجرایی منجر می‌شود و باید به طور واضح تدوین شده و در سرتاسر سازمان دنبال شوند [۲۴]. همراه با تعیین اهداف، باید وضعیت موجود دانش سازمان بررسی و تحلیل شود. این بررسی منجر به شناسایی شکاف دانش در سازمان می‌شود. شکاف دانش، عبارت از تفاوت میان آن چیزی است که سازمان باید بداند با آن چیزی که در حال حاضر می‌داند [۲۵].

**توسعه و بهبود دانش:** توسعه و بهبود دانش در یک سازمان دانش - محور، به روشهای مختلفی امکان پذیر است. برخی از این روشها منجر به بهبود دانش از طریق منابع خارج از سازمان می‌شوند. به این روشها، روشهای کسب دانش گفته می‌شود. مستقیم‌ترین و گاهی مؤثرترین راه برای کسب دانش بیرونی، خرید آن است، یعنی استخدام فرد یا افرادی که از دانش مورد نیاز برخوردارند. دانش مورد نیاز موجود در بیرون سازمان را نه تنها می‌توان خرید، بلکه می‌-

توان از آن بهره گرفت. روش رایج در بهره‌گیری از دانش بیرونی، حمایت مالی شرکت‌ها از مؤسسه‌های پژوهشی یا دانشگاهها به ازای کسب حق استفاده از نتایج تحقیقات، بلافاصله بعد از بدست آمدن آنها است [۱۴]. بهره‌گیری از دانش بیرونی در واقع دستیابی به منبع دانش است. باید توجه داشت که بهره‌گیری از دانش بیرونی تا حدی موجب انتقال دانش می‌شود. در کنار روشهای فوق برای کسب دانش از بیرون سازمان، روشهای دیگری برای توسعه و بهبود دانش در درون سازمان نیز وجود دارند. به این روشها، روشهای توسعه دانش گفته می‌شود. به طور معمول توسعه دانش، به عنوان محصول واحدهای تحقیق و توسعه سازمانها در نظر گرفته می‌شود [۲۴]. اما این تنها منبع توسعه دانش نیست، بلکه هر نوع فعالیت یا اقدامی که بتواند ظرفیت یادگیری<sup>۱</sup> افراد را ارتقا دهد، در حقیقت به توسعه دانش فردی کمک کرده است. بنابراین فعالیتهای بالندگی منابع انسانی از جمله روشهای توسعه درونی دانش به حساب می‌آیند. ایجاد یک فضای خلاق و نوآور، که به شکوفایی قابلیتهای اعضای سازمان در حل مسائل و مشکلات سازمانی بینجامد، یکی دیگر از راههای توسعه دانش از درون سازمان محسوب می‌شود. همچنین فرایند خلق و ایجاد دانش جدید نیز در زمره روشهای توسعه دانش در درون سازمان به حساب می‌آید [۲۱].

**توزیع و نشر دانش:** دانش کالایی است که در اثر تعامل افراد و ارتباطات آنها قابل انتقال است. به عبارت دیگر، توزیع دانش هم می‌تواند به معنای یک فرایند متمرکز جهت دار برای پخش دانش در میان گروه معینی از کارکنان قلمداد شود و هم می‌تواند مبین انتقال دانش بین افراد در داخل گروههای کاری باشد. در توزیع دانش باید به یک اصل عمومی توجه کرد، که "لازم نیست همه کس همه چیز را بدانند". بنابراین، برخی از دانشهای سازمان که محرمانه بوده و یا جزو اسرار تلقی می‌شوند، نباید توزیع شوند. فناوری اطلاعات، یکی از ابزارهای مهم توزیع دانش است همچنین وجود ساختارها و ارتباطهای غیررسمی در توزیع دانش نقش مهمی ایفا می‌کنند [۲۲].

**بهره‌برداری از دانش:** می‌توان بهره‌برداری از دانش را معادل مرحله اجرا و پیاده‌سازی<sup>۲</sup> در فرایند مدیریت دانش دانست. البته موانعی نیز بر سر راه به کارگیری دانش وجود دارد. از جمله مهمترین موانع بهره‌برداری از دانش، کوری سازمانی و مانع فرهنگی است. کوری سازمانی<sup>۳</sup> وقتی اتفاق می‌افتد که رویه‌های جاری سازمان در عمل با موفقیت همراه باشند. در آن صورت دانش افراد تثبیت می‌شود و آنگاه نسبت به هر نوع دانش جدیدی که درصدد بهبود عملکرد یا

---

1. Learning Capacity  
2. Implementation Phase  
3. Organizational Blindness

ارتقای کارایی آنها باشد، با دیده شک و تردید نگاه می‌کنند. چنین وضعیتی را کوری سازمانی می‌نامند [۲۴]. علاوه بر مانع کوری سازمانی، قوانین نانوشته‌ای نیز وجود دارد که سبب عدم بهره برداری از دانش جدید می‌شود. برای مثال به محض اینکه یک نفر در سازمان دانش جدیدی را به کار می‌گیرد، در معرض انتقاد سایر افراد قرار می‌گیرد. زیرا با این کار از یکسو به نقصان در دانش قبلی خود اعتراف می‌کند، و از سوی دیگر آنان را به مقاومت در مقابل ایده‌های جدید خود فرا می‌خواند. در مجموع چنین وضعیتی سبب بروز احساس سرخوردگی و ناامیدی در فرد مورد نظر شده، و او نیز برای مقابله با این امر، به استفاده نکردن از دانش کسب شده متمایل شده و سکوت اختیار می‌کند. این شرایط یک مانع فرهنگی به شمار می‌رود [۱۴].

**حفظ و ذخیره دانش:** برخی از برنامه‌های سازمانی سبب خروج افرادی از سازمانها شده است که دارای تجربیات و دانایی‌های با ارزشی هستند. چنین پدیده‌ای می‌تواند منجر به از دست دادن دائمی و غیرقابل برگشت قسمتی از دانش این سازمانها شود. فرایند محافظت از دانش سازمانی شامل سه مرحله انتخاب، ذخیره و روزآمد کردن می‌شود. در مرحله انتخاب سازمانها باید از میان اتفاقات، وقایع، افراد و فرایندهای متعددی که با آنها عجین شده‌اند و یا سروکار دارند، دست به گزینش زده و مواردی را که ارزش مراقبت و محافظت دارند تعیین و شناسایی کنند. برای این منظور دو فعالیت عمده توسط سازمانها دنبال می‌شود. ابتدا افراد با ارزش و کلیدی سازمان که دارای تجربه‌ها و دانشهای با ارزش و مورد نیاز سازمان هستند، شناسایی می‌شوند. همچنین درس‌های آموخته شده از شکستها و موفقیت‌های گذشته مستند و مکتوب می‌شوند. در مرحله بعد، باید اطلاعات و تجربیات افراد کلیدی و نیز مستندات تهیه شده در حافظه سازمانی ذخیره شوند. مرحله دیگر ذخیره دانش، روزآمد سازی دانش است. اگر دانش ذخیره شده در حافظه سازمان با تغییر و تحولات محیطی و برنامه‌ها و اقدام‌های درون سازمان همگام نباشد و مرتباً اصلاح و به روز نشود، سازمان با هزینه‌های هنگفتی مواجه می‌شود بنابراین، چنانچه سازوکارهای به هنگام سازی دانش در سازمان به کار گرفته نشود، سیستم‌های شکل گرفته بر اساس دانش دیر یا زود از بین خواهند رفت [۱۹].

**ارزیابی دانش:** آخرین مرحله مدیریت دانش، ارزیابی دانش است. این ارزیابی، به خصوص، از آن جهت اهمیت دارد که زمینه ارتقاء و توسعه دانش را فراهم می‌کند. اما اولین اقدام در ارزیابی دانش فراهم شدن امکان اندازه‌گیری سطح دانش است. در ادبیات تصریح شده است که هرچه را نتوان اندازه گرفت، نمی‌توان اداره کرد. این عبارت در منابع مختلفی مورد تأکید قرار گرفته است و در واقع چنانچه سازمانها نتوانند سطح دانش خود را اندازه بگیرند و نیز نتوانند که روشهای تغییر در سطح دانش را ارزیابی کنند، در آن صورت چرخه مدیریت دانش ناقص باقی می‌ماند. زیرا هیچ بازخوردی ایجاد نمی‌شود تا در صورت لزوم بتوان در بلوکهای مختلف مدیریت دانش

از جمله بلوک خلق و توسعه دانش تصحیحاتی را انجام داد. با وجود اهمیت موضوع فوق، در مقابل اندازه‌گیری دانش مقاومت‌های سازمانی وجود دارد. یعنی ارزیابی دانش به آسانی می‌تواند به یک مقوله چالش برانگیز و سیاسی تبدیل شود، زیرا ممکن است در حین اندازه‌گیری دانش، از دانش و اطلاعات متخصصان یا دورنمای آینده فناوریهای موجود سؤال شود. در هر دو حالت، ممکن است به ارزیابی مجدد مهارت‌های افراد و در نتیجه باز توزیع قدرت در سرتاسر سازمان منجر شود. به علاوه، اندازه‌گیری همیشه سبب قضاوت‌های نادرست می‌شود. بنابراین، طبیعی و قابل انتظار است که در مقابل سیستم اندازه‌گیری دانش مقاومت پدید آید [۲۴].

### پیشینه تحقیق

تحقیقات انجام شده در رابطه با ارتباط این دو متغیر در داخل ایران بیشتر در سازمانهای آموزشی (دانشگاه‌ها) و شرکتهای تولیدی انجام شده است. برای مثال، در پژوهشی که حسینی زاده (۱۳۸۳) با استفاده از پرسشنامه، بر روی ۵۳ نفر از مدیران دانشگاه فردوسی مشهد با نظر به مؤلفه‌های اصلی نظریه نوناکا (اجتماعی شدن، برونی سازی، ترکیب، و درونی سازی) انجام داد، مشخص شد که درونی سازی در قلمرو مدیریت دانش در دانشگاه مشهد از بالاترین جایگاه برخوردار است؛ و سپس به ترتیب، اجتماعی شدن، برونی سازی و ترکیب در مراتب بعدی قرار دادند. همچنین میان فرهنگ سازمانی، درونی سازی، برونی سازی و ترکیب، رابطه معناداری وجود دارد، در حالی که رابطه فرهنگ سازمانی با اجتماعی شدن معنادار نیست. پژوهشگر نتیجه گرفته است که مدیران در دانشگاه فردوسی مشهد بیش از آنکه تمایل به تشریح و تبادل دانش و تجارب خود با یکدیگر داشته باشند، تمایل به درونی کردن دانش و رقابت با یکدیگر دارند. فرهنگ سازمانی در دانشگاه مشهد به عنوان یکسری از متغیرهای اثر گذار بر تشدید پدیده فردگرایی و رقابتی بودن در بین مدیران می‌افزاید [۳]. کرمی (۱۳۸۴) به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در مرکز تولیدی بهمن موتور پرداخته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که خود مختاری فردی و دادن استقلال فردی، نقش مهمی در کسب و توسعه دانش دارد؛ میزان انسجام میان واحدها و گروههای مختلف سازمان نسبتاً خوب است، و حمایت مدیریت نقش مهمی در کسب دانش‌های جدید دارد. افراد تا حد زیادی از عضویت در سازمان راضی هستند و هویت سازمان را هویت خود می‌دانند. الگوهای ارتباطی در مرکز بهمن موتور دارای وضعیت ضعیفی بوده و ساختار سازمان نقش مهمی در ایجاد مدیریت دانش دارد. انجام کارها به صورت سیستمی و همکاری میان افراد در اجرای یک سیستم مؤثر در مدیریت دانش نقش مهمی دارد. در مرکز بهمن موتور بیشتر تصمیم‌های در سطوح بالای سازمان اخذ می‌شود. نتایج پژوهش مورد بحث نشان داد که در شرکت مورد مطالعه فرهنگ سازمانی رابطه



مؤثر و قوی با مدیریت دانش دارد و از آنجایی که وضعیت فرهنگ سازمانی در مرکز بهمن موتور بر اساس طیف لیکرت (عالی، خیلی خوب، خوب، نسبتاً خوب، متوسط، ضعیف، خیلی ضعیف) نسبتاً خوب است. لذا توصیه شده است که با مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی شاخصه‌های فرهنگی مفید و مؤثر بر مدیریت دانش حفظ و شاخصه‌هایی که نامطلوب و غیر مؤثر بودند، تغییر کرده، یا اصلاح شوند [۱۰]. پژوهشی توسط کشاورزی (۲۰۰۷) با عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار تبادل دانش کارکنان در صنعت اتومبیل ایران با استفاده از مصاحبه با نمونه‌ای شامل ۹۰ نفر از تمام رده‌های شغلی (کارگر، کارمند، سرپرست، رئیس و مدیران) در دو شرکت خودرو سازی ایران (یکی خصوصی و یکی دولتی) انجام شد. در این پژوهش، ضمن شناسایی دو فرهنگ متفاوت در دو شرکت خصوصی و دولتی، تأثیرات این دو فرهنگ بر نحوه تبادل دانش کارکنان ارزیابی شد. در شرکت دولتی که با سطح بالاتری از بوروکراسی توصیف شده است، نظام پیشنهادات سبب کاهش تأثیر رابطه رسمی بین مدیران و زیردستان و موجب افزایش تبادل دانش کارکنان با سازمان شده است. در شرکت خصوصی با سطح بوروکراسی کمتر و نبود نظام پیشنهادات موجب افزایش تأثیر رابطه رسمی بین مدیران و زیردستان شد، به نحوی که مدیران میانی به عنوان مانع تبادل دانش در سازمان عمل کرده‌اند [۱۷]. مطالعه‌ای که بر فعالیت‌های شرکت تری-ام توسط توماس آلن (۱۹۹۴) صورت گرفته، نشان داد که شرکت تری-ام با تشویق افراد مستعد به نوآوری و تلاش در زمینه تبدیل فکرهای نو به محصولات، سود قابل قبول برای خود، و شهرتی چشمگیر بدست آورده است. این شرکت بیش از ۶۰ هزار نوع محصول متفاوت عرضه می‌کند و ۳۰ درصد از درآمدهای سالانه‌اش از فروش محصولاتی حاصل می‌شود که کمتر از چهار سال عمر دارند و هدف مدیریت شرکت این بود که تا ۱۹۹۷، ده درصد از عایدی-های شرکت را از محل فروش محصولاتی که بیش از یک سال عمر آنها نمی‌گذرد تأمین کند. این موقعیت بدون توجه به دانش و ابعاد فرهنگی سازمانی که زمینه مساعدی برای کسب توانمندیها و انتقال دانش بوده، میسر نمی‌شود. ارزشها و باورهای عمیق و ریشه دار حاکم بر تری-ام، مشوق انتقال دانش بوده و سازگاری انتقال آن را در این جهت به وجود آورده است. تفویض اختیار، جایز شمردن اشتباهات سازنده، و احترام به استعدادهاى اشخاص در سطوح مختلف، نیز بخشی از فرهنگ این شرکت بوده است. تری-ام مروج این باور است که دانش به اشخاص تعلق ندارد، بلکه متعلق به کل شرکت است و این موقعیت حاصل فرهنگ تسهیم دانش است [۱۱]. تحقیقی توسط دی‌لانگ و فاهی (۲۰۰۰) به منظور بررسی نقش فرهنگ سازمانی در اجرای مؤثر مدیریت دانش انجام شده است. این مطالعه ۲۴ سازمان را که پروژه‌های مرتبط با دانش را شروع و مدیریت کرده بودند تحت پوشش قرار داد. روش گردآوری این مطالعه، مبتنی

بر مصاحبه با مدیران دانش در قسمت‌های مختلف تولید و خدمات سازمان های مذکور بود که نتایج زیر را نشان داد:

الف) ارتباطات سازمانی مؤثر در سازمان، در خصوص اجرا و حفظ مدیریت دانش در سازمان نقش کلیدی ایفا می کنند.

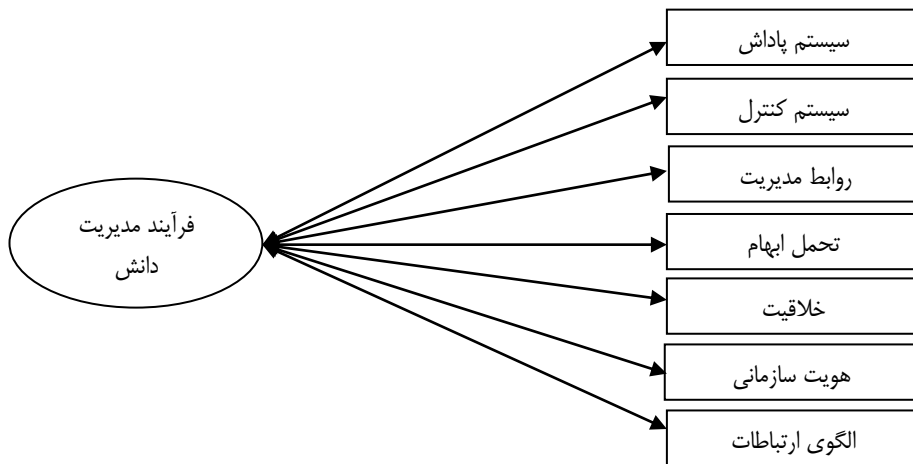
ب) محتوای تقابل اجتماعی و رابطه افراد در سازمان به ایجاد، تسهیم و استفاده از مدیریت دانش در سازمان کمک می کند.

پ) حمایت از افراد و تشویق به موقع آنها از طرف سلسله مراتب بالای سازمان، در رابطه بین افراد و دانش سازمان نقش مهمی دارد.

ت) سازمان هایی که در آنها افراد به نوآوری و ارائه ایده های جدید تشویق می شوند، افراد میل و رغبت بیشتری به تسهیم دانسته‌های خود با دیگران داشته‌اند.

ث) این مطالعه این فرض را که مدیریت مؤثر دانش به طور مستقیم با فرهنگ سازمانی در ارتباط است را مورد تأیید قرار داده است [۱۵]. پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اجرای مؤثر مدیریت دانش در میان ۷۱ مدیر در سازمانهای نیوزلند نشان می‌دهد که موانع اجرای مؤثر مدیریت دانش، سطح پایین شاخص‌های داخلی فرهنگ سازمانی مانند رهبری و آموزش هستند. ۵۵ درصد از پاسخ دهندگان بیان کردند که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بیشترین مانع بوده (۲۲ درصد رهبری و ۱۶ درصد آموزش) و بیشترین اثر منفی را بر اجرای مؤثر مدیریت دانش دارد [۲۳]. تحقیق دیگری در مدارس ترکیه با عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی بر اجرای موفقیت آمیز فرایند مدیریت دانش به عمل آمده، و به این نتیجه رسیده است که هفت عنصر در موفقیت آمیز بودن اجرای فرایند مدیریت دانش موثرند که عبارت‌اند از: رهبری، ساختار فرهنگی، مراکز دانش، فرهنگ یادگیری، دانش پنهان، دانش آشکار، و بینش دانشی [۱۳].

بررسی پیشینه نظری و عملی پژوهش نشان می دهد که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه معنا داری وجود دارد. در پژوهش حاضر محقق درصدد آن است تا بررسی کند که آیا از لحاظ عملی در سازمان مرکزی شهرداری مشهد بین متغیرهای فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد یا خیر؟ با توجه به مطالب ذکر شده یک جمع‌بندی کلی از موضوع طبق مدلی به شرح شکل شماره ۱ ارائه می شود؛ لازم به ذکر است که تعریف‌ها و توضیحات مربوط به هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در مبانی نظری ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

**روش تحقیق:** از آنجایی که در این تحقیق، محقق به دنبال مشخص کردن و بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و فرایند مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد است، این تحقیق بر اساس روش تحقیق از نوع تحقیقات همبستگی است. فرایند تحقیق شامل گامهایی (بیان مسأله، تدوین فرضیه‌ها، جمع آوری اطلاعات، آزمون فرضیه‌ها، نتیجه گیری و پیشنهادات) است که نشان دهنده مراحل انجام تحقیق حاضر می باشد.

**جامعه آماری:** جامعه آماری این تحقیق را کارکنان سازمان مرکزی شهرداری مشهد (۱۹۰ نفر) تشکیل می دهند.

**نمونه و روش نمونه گیری:** نمونه تحقیق با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است. در این پژوهش،  $Z = 1.96$  و  $P = .05$  و  $P = .05$

$0.05^6$  منظور شده و نتایج بدین گونه می باشد: در سطح اطمینان ۹۵ درصد حجم نمونه ۱۲۸ نفر بدست آمده است.

$$n \geq \frac{(190) * (1.96^2) * (.05)(1 - .05)}{(190 - 1) * (.05)^2 + (1.96^2) * (.05)(1 - .05)} \cong 128$$

و از آنجایی که تعداد نمونه نسبت به حجم جامعه بزرگ است، تعداد نمونه به دست آمده با استفاده از رابطه زیر تعدیل شده و نمونه نهایی زیر به دست آمده است:

$$n = \frac{n^0}{1 + \frac{n^0}{N}} = \frac{128}{1 + \frac{128}{190}} = 77$$

$n^0$  = نمونه به دست آمده اولیه که باید تعدیل شود.

از آنجایی که جامعه مورد مطالعه از سه گروه معاونان، مدیران و کارشناسان مختلف تشکیل شده است، لذا برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده و برای تقسیم حجم نمونه میان طبقه‌های جامعه با توجه به حجم هر طبقه از شیوه انتخاب متناسب استفاده شده است. برای انتخاب افراد نمونه هر طبقه، به صورت تصادفی عمل شده است که تعداد نمونه به دست آمده مطابق با طبقه‌های مورد نظر به شرح جدول شماره ۱ است.

جدول ۱: طبقه بندی حجم نمونه بر اساس انتخاب متناسب

نام طبقه شغلی	تعداد افراد هر طبقه	تعداد نمونه در هر طبقه
معاونین	۶	۶
مدیران (سرپرستان ادارات)	۴۴	۱۸
کارشناسان	۱۴۰	۵۶
جمع کل	۱۹۰	۸۰

**ابزار جمع آوری اطلاعات:** اطلاعات مورد نیاز تحقیق در زمینه ادبیات موضوع به روش کتابخانه‌ای و با استفاده از کتب و مقالات موجود تهیه شده است. داده‌های تحقیق با استفاده از پرسشنامه‌ای مرکب از دو گروه سؤال (یک گروه مربوط به فرهنگ سازمانی و دیگری مربوط به مدیریت دانش) جمع آوری شده است. پرسشنامه فرهنگ سازمانی از پایان نامه‌ای با عنوان بررسی رابطه بین فن آوری اطلاعات و شاخصهای فرهنگ سازمانی از دیدگاه رابینز با ۸۷ درصد پایایی که در دانشگاه علامه طباطبایی انجام شده [۷]، استخراج شد. پرسشنامه مدیریت دانش از پایان نامه ای با عنوان بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس با ۹۲ درصد پایایی که در دانشگاه تربیت مدرس انجام شده [۴]، استخراج شده است. در این پژوهش برای بدست آوردن پایایی پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین نحو که قبل از اجرای نهایی، ۲۵ نفر از نمونه تحقیق به طور تصادفی انتخاب شدند، سپس پرسشنامه‌های مذکور در اختیار آنها قرار گرفت و بعد از جمع آوری پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار اس پی اس<sup>۱</sup> برای آنان محاسبه شد که به ترتیب برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۹۱ درصد و برای پرسشنامه مدیریت دانش ۸۸ درصد به دست آمد که بیانگر ثبات و همسانی درونی پرسشنامه می‌باشد.

**روش تجزیه و تحلیل داده‌ها:** در این تحقیق از روشها و شاخص های مختلف آمار توصیفی از قبیل جداول و نمودارهای توزیع فراوانی و از نرم افزار اس پی اس نیز برای تحلیل داده های تحقیق استفاده شده است. برای بررسی نرمال بودن توزیع ها، از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف و

به منظور بررسی معنا داری فرضیه‌های پژوهش از آزمونهای همبستگی یا رگرسیون ساده پیرسون و اسپیرمن به ترتیب برای توزیع‌های نرمال و غیر نرمال استفاده شده است.

### نتایج تحقیق

**یافته‌های مربوط به سوال اول تحقیق:** وضعیت فرهنگ سازمانی در سازمان مرکزی شهرداری مشهد چگونه است؟

جدول شماره ۲ وضعیت فرهنگ سازمانی سازمان مرکزی شهرداری مشهد را بر اساس طبقات تعیین شده نشان می‌دهد. در جدول زیر تعداد و درصد افرادی که نمرات آنها در مقیاس فرهنگ سازمانی در محدوده هر کدام از طبقات سه گانه قرار می‌گیرد، مشخص شده است.

جدول ۲: طبقه‌بندی نمرات مقیاس فرهنگ سازمانی در سازمان مرکزی شهرداری مشهد

طبقه		ضعیف		متوسط		قوی	
شاخص آماری	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
۱۰	۱۳	۶۵	۸۴/۴	۲	۲/۶		

بنابراین در پاسخ به سؤال ۱ چنانکه از جدول شماره ۲ می‌آید می‌توان چنین اظهار کرد که ۸۴/۴ درصد آزمودنی‌ها میزان فرهنگ سازمانی را در سازمان مرکزی شهرداری مشهد متوسط دانسته‌اند ۱۳ درصد از آزمودنی‌ها میزان فرهنگ سازمانی را در سازمان مرکزی شهرداری مشهد ضعیف قلمداد کرده‌اند و فقط ۲/۶ درصد از آنها فرهنگ سازمانی سازمان مرکزی شهرداری مشهد را قوی ارزیابی کرده‌اند. به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که اکثر آزمودنی‌ها معتقدند فرهنگ سازمانی در سازمان مرکزی شهرداری مشهد در سطح متوسطی قرار دارد.

**یافته‌های مربوط به سؤال دوم تحقیق:** دومین سؤال کلی مطرح در مطالعه حاضر به قرار زیر است:

۲. وضعیت مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد چگونه است؟

جدول زیر وضعیت مدیریت دانش سازمان مرکزی شهرداری مشهد را بر اساس طبقات تعیین شده نشان می‌دهد. در جدول شماره ۳ تعداد و درصد افرادی که نمرات آنها در مقیاس مدیریت دانش در محدوده هر کدام از طبقات سه گانه قرار می‌گیرد، مشخص شده است.

جدول ۳: طبقه‌بندی نمرات مقیاس مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد

طبقه		ضعیف		متوسط		قوی	
شاخص آماری	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
۲۲	۲۸/۶	۵۴	۷۰/۱	۱	۱/۳		

بنابراین در پاسخ به سؤال ۲ چنانکه از جدول شماره ۳ می‌آید می‌توان چنین اظهار کرد که ۷۰/۱ درصد آزمودنی‌ها میزان مدیریت دانش را در سازمان مرکزی شهرداری مشهد متوسط دانسته‌اند ۲۸/۶ درصد از آزمودنی‌ها میزان مدیریت دانش را در سازمان مرکزی شهرداری مشهد ضعیف قلمداد کرده‌اند و فقط ۱/۳ درصد از آنها مدیریت دانش سازمان مرکزی شهرداری مشهد را قوی ارزیابی کرده‌اند. به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که اکثر آزمودنی‌ها معتقدند میزان مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد در سطح متوسطی قرار دارد.

### بررسی فرضیه‌های تحقیق

در پژوهش حاضر ۱ فرضیه اصلی و ۷ فرضیه فرعی وجود دارد. به منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق از نظر معناداری آماری نخست توزیع نمرات به لحاظ نرمال بودن مورد آزمون قرار گرفت. برای بررسی نرمال بودن توزیع‌ها از آزمون اسمیرنوف - کولموگروف استفاده شده است. جدول شماره ۴ خلاصه نتایج آزمون اسمیرنوف - کولموگروف را نمایان می‌سازد. چنانکه مشاهده می‌شود هر دو مقیاس فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش از توزیع نرمال برخوردار بوده و به غیر از دو خرده مقیاس خلاقیت فردی و سیستم کنترل همه خرده مقیاس‌ها توزیع نرمال دارند.

جدول ۴: نتایج آزمون اسمیرنوف - کولموگروف

متغیر	تعداد n	مقدار K-S	مقدار P	نتیجه نرمال / غیر نرمال بودن توزیع
فرهنگ سازمانی	۷۷	۰/۵۴۶	۰/۹۲۷	نرمال
مدیریت دانش	۷۷	۰/۷۰۵	۰/۷۰۳	نرمال
سازش با پدیده تعارض	۷۷	۱/۳۴۳	۰/۵۴	نرمال
حمایت مدیریت	۷۷	۱/۰۵۶	۰/۲۱۵	نرمال
تعلق سازمانی	۷۷	۰/۹۹۲	۰/۲۷۹	نرمال
خلاقیت فردی	۷۷	۱/۵۱۳	۰/۲۱	غیر نرمال
سیک رهبری	۷۷	۱/۳۶۰	۰/۵۰	نرمال
سیستم پاداش	۷۷	۱/۳۰۷	۰/۶۶	نرمال
سیستم کنترل	۷۷	۱/۳۹۸	۰/۴۰	غیر نرمال

با توجه به اینکه توزیع نمرات در هر دو مقیاس و در اکثر خرده مقیاس‌ها نرمال است بنابراین می‌توان از روش‌های آمار پارامتریک استفاده کرد. در خصوص خرده مقیاس‌هایی که از توزیع غیر نرمال برخوردار هستند، روش‌های آمار غیر پارامتریک به کار برده می‌شوند. در بررسی

مفروضات پژوهش حاضر برای داده‌هایی که توزیع نرمال دارند، از روش همبستگی پیرسون و برای داده‌هایی که از توزیع غیر نرمال برخوردارند از روش همبستگی اسپیرمن استفاده می‌شود. یافته‌های مربوط به فرضیه اصلی تحقیق: جهت بررسی روابط معنادار فرضیه‌ها، در صورت نرمال بودن توزیع نمرات از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و در صورت نرمال نبودن توزیع نمرات از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. در هر دو وضعیت اگر  $P \leq 0/05$  باشد فرضیه صفر رد می‌شود، یعنی بین دو مؤلفه رابطه‌ای وجود ندارد. برای بررسی این فرضیه به دلیل نرمال بودن توزیع‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. چنانکه نتایج نشان می‌دهد محاسبه ضریب همبستگی پیرسون گویای آن است که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد رابطه معناداری با شدت  $r=0/66$  و  $p=0/000$  وجود دارد.

**یافته‌های مربوط به فرضیه فرعی اول تحقیق:** همانگونه که در جدول مشاهده می‌شود برای بررسی این فرضیه به دلیل غیرنرمال بودن توزیع‌ها برای بررسی معناداری این فرض از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. چنانکه نتایج نشان می‌دهد محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن گویای آن است که بین خلاقیت فردی و فرایند مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد رابطه معناداری با شدت  $r=0/486$  و  $p=0/000$  وجود دارد.

**یافته‌های مربوط به فرضیه فرعی دوم تحقیق:** همانگونه که مشاهده می‌شود برای بررسی این فرضیه به دلیل نرمال بودن توزیع‌ها برای بررسی معناداری این فرض از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. چنانکه نتایج نشان می‌دهد محاسبه ضریب همبستگی پیرسون گویای آن است که بین حمایت مدیریت و فرایند مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد رابطه معناداری با شدت  $r=0/518$  و  $p=0/000$  وجود دارد.

**یافته‌های مربوط به فرضیه فرعی سوم تحقیق:** همانگونه که مشاهده می‌شود برای بررسی این فرضیه به دلیل نرمال بودن توزیع‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. چنانکه نتایج نشان می‌دهد محاسبه ضریب همبستگی پیرسون گویای آن است که بین تعلق سازمانی و مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد رابطه معناداری با شدت  $r=0/509$  و  $p=0/000$  وجود دارد.

**یافته‌های مربوط به فرضیه فرعی چهارم تحقیق:** همانگونه که مشاهده می‌شود برای بررسی این فرضیه به دلیل نرمال بودن توزیع‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. چنانکه نتایج نشان می‌دهد محاسبه ضریب همبستگی پیرسون با  $r=0/211$  و

$p=0/066$  گویای آن است که بین سازش با پدیده تعارض و مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد رابطه معناداری وجود ندارد.

**یافته‌های مربوط به فرضیه فرعی پنجم تحقیق:** برای بررسی این فرضیه به دلیل نرمال بودن توزیع‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. چنانکه نتایج نشان می‌دهد محاسبه ضریب همبستگی پیرسون گویای آن است که بین سبک رهبری و مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد رابطه معناداری با شدت  $r=0/622$  و  $p=0/000$  وجود دارد.

**یافته‌های مربوط به فرضیه فرعی ششم تحقیق:** همانگونه که مشاهده می‌شود برای بررسی این فرضیه به دلیل نرمال بودن توزیع‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. چنانکه نتایج نشان می‌دهد محاسبه ضریب همبستگی پیرسون گویای آن است که بین سیستم پاداش و مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد رابطه معناداری با شدت  $r=0/44$  و  $p=0/000$  وجود دارد.

**یافته‌های مربوط به فرضیه فرعی هفتم تحقیق:** همانگونه که مشاهده می‌شود برای بررسی این فرضیه به دلیل غیرنرمال بودن توزیع‌ها برای بررسی معناداری این فرض از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. چنانکه نتایج نشان می‌دهد محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن گویای آن است که بین سیستم کنترل و فرایند مدیریت دانش در سازمان مرکزی شهرداری مشهد رابطه معناداری با شدت  $r=0/456$  و  $p=0/000$  وجود دارد.

جدول ۵: خلاصه نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌های هفتگانه پژوهش

متغیر	فرایند مدیریت دانش	نتیجه آزمون فرضیه‌ها
فرهنگ سازمانی	$R=0/66$	تأیید
خلاقیت فردی	$R=0/486$	تأیید
حمایت مدیریت	$R=0/518$	تأیید
هویت سازمانی	$R=0/509$	تأیید
سازش با پدیده تعارض	$R=0/211$	عدم تأیید
سبک رهبری	$R=0/622$	تأیید
سیستم پاداش	$R=0/44$	تأیید
سیستم کنترل	$R=0/456$	تأیید

### نتیجه‌گیری

بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و فرایند مدیریت دانش در شهرداری مشهد رابطه معناداری وجود دارد. با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت



دانش در شهرداری مشهد  $I=0/66$  به دست آمد و همبستگی بین این دو مؤلفه در سطح  $0/000$  معنادار است و این میزان ضریب به دست آمده نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی شهرداری مشهد نقش اساسی در اجرای فرایند مدیریت دانش در این سازمان دارد و هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی باشد اجرای فرایند مدیریت دانش نیز با موفقیت انجام خواهد شد. پس فرهنگ سازمانی به عنوان شخصیت و شالوده اساسی سازمان نقش مؤثری در برقراری سیستم مدیریت دانش دارد و سازمان برای اینکه بتواند به طور مؤثری دانش سازمان را نظم بخشیده و در کل سازمان اشاعه دهد ابتدا باید به فرهنگ سازمانی توجه کند. تحقیقات انجام شده در این حوزه نیز با نتایج پژوهش حاضر همسو بوده و یافته‌های پژوهشی را مورد تایید قرار می‌دهند.

کرمی (۱۳۸۴) در پژوهشی رابطه فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش را رابطه‌ای قوی و مؤثر دانسته و توصیه کرده است که با مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی، مؤلفه‌های فرهنگی مفید و مؤثر بر مدیریت دانش حفظ و مؤلفه‌هایی که نامطلوب و غیر مؤثر بودند، تغییر یا اصلاح شوند. در مطالعه‌ای که در شرکت هوندا صورت گرفته بیان شده که تا فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمانها متحول نشود، ایجاد و هدایت دانش جدید به نتیجه نخواهد رسید، و این جمله‌ای بود که مدیران شرکت هوندا مطرح کردند.

نتایج مطالعه بالتازارد و کول در مرکز OCI نشان داده است که فرهنگ سازمانی نقش مؤثری در برقراری سیستم مدیریت دانش دارد. آنها در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی انتظارات و رفتار افراد را تا حد زیادی تحت تأثیر قرار می‌دهد و برخی از آنها می‌تواند به جدال غیر سازنده منجر شود، و مانع از ایجاد و تبادل شبکه مدیریت دانش شود، و از طرف دیگر دانستن فرهنگ سازمانی برای کسانی که راهبرد مدیریت دانش را طراحی می‌کنند ضروری است. چرا که فرهنگ سازمانی هم بر جریان دانش لازم برای طراحی مدیریت دانش و هم همکاری کامل و تعهد اعضا نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارد.

راستوگی (۲۰۰۰) در مطالعه‌ای موردی با عنوان فرایندهای اساسی مورد نیاز برای مدیریت مؤثر دانش در ۱۵ سازمان سراسر جهان، بیان می‌دارد: از آنجایی که دانش با کمک افرادی که با هم کار می‌کنند تولید شده است، ایجاد دانش به مؤلفه‌های فرهنگی و تعامل انسانی وابسته است.

هولوزکی (۲۰۰۲) نشان داده است به همان اندازه که مدیریت دانش در بدست آوردن مزیت رقابتی مهم است، فرهنگ سازمانی نیز در تعریف و مشخص کردن راهبرد سازمان مهم است، و برای برقرار کردن یک سیستم مدیریت دانش موفق لازم است که آنرا بر اصول و مفروضه‌های فرهنگ سازمانی قرار دهیم.

مک دونگ (۲۰۰۱) در پژوهشی، یکی از مهمترین چالش‌های موجود در اجرای مدیریت دانش را فرهنگ‌های رایج در سازمانها می‌داند که مروج مدیریت دانش نیستند. در تحقیق دیگری گوپتا و داراگون در سال (۲۰۰۰) بیان کردند که بحث مربوط به مدیریت دانش بیش از آنکه مربوط به فناوری و امور فنی باشد یک بحث فرهنگی است و جلب اعتماد افراد در مدیریت دانش مهمترین رکن است و اگر فرهنگ سازمانی اعتماد و ارتباط را مورد حمایت قرار ندهد، هیچ فناوری نمی‌تواند نتیجه مطلوب را داشته باشد.

همچنین دی لانگ و فای (۲۰۰۰) در مطالعه‌ای با عنوان بررسی نقش فرهنگ سازمانی در اجرای مؤثر مدیریت دانش نشان دادند که یک فرهنگ سازمانی قوی در اجرای مؤثر مدیریت دانش موفق به تعامل و ارتباط سریع و بدون درد سر افراد در سازمان، حمایت از نوآوریها و ایده‌های افراد، تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری در مواقع لزوم، بستگی دارد. و این مفروضه‌ها فقط در فرهنگ سازمانی قوی موجود است.

همانطور که مشاهده می‌شود نتایج تحقیقات پیشین تأیید کننده نتایج این پژوهش است. و ناهمخوانی جزئی این پژوهش با سایر پژوهش‌ها می‌تواند ناشی از تفاوت جوامع آماری باشد. جنبه نوآورانه این پژوهش آن است که اولاً مدل فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش صرفاً مدل فرهنگ سازمانی رایبیز و چرخه مدیریت دانش پرابست است و دوماً در شهرداری مشهد برای اولین بار این پژوهش انجام شده است.

### پیشنهاد‌های تحقیق

یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که وضعیت فرهنگ سازمانی از نظر کارکنان در سطح متوسط قرار دارد، لذا لازم است که مسئولان سازمان در جهت قوی شدن فرهنگ سازمانی گام‌های اساسی بردارند. در این راستا، ارزشها و باورهای بنیادین کارکنان شناسایی، ارتقاء و حفظ شوند و همچنین یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که وضعیت مدیریت دانش در شهرداری مشهد در حد متوسط است. به منظور اجرای قوی‌تر فرایند مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود، عوامل مؤثر بر این فرایند شناسایی و همچنین فضا و بستر مناسب فرهنگی به وجود آید تا اعضای سازمان تشویق به خلق، توسعه و بهبود، بهره‌برداری، نشر، حفظ و ذخیره و ارزیابی دانش جدید، شوند.

یافته‌های پژوهشی حاکی از آن است که خلاقیت فردی نقش مهمی در کسب و توسعه دانش دارد لذا شهرداری باید با دادن استقلال عمل به افراد و تشویق آنها به نوآوری آنها را به کسب دانش جدید و توسعه و اشاعه آن در سازمان ترغیب کند و همچنین با دادن فرصتهای بیشتر به اعضای سازمان بستری را فراهم آورد تا استعدادهای بالقوه اعضاء سازمان به صورت بالفعل

درآید. تحقیقات نشان داده است سازمانهایی با ساختار ارگانیک، که کمتر بر سلسله مراتب رسمی متمرکزند دارای کارکنان خلاق تری هستند، که این کارکنان روحیه مساعد تری برای ابتکار و نوآوری و خلق دانش جدید دارند، لذا پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان تفویض اختیار بیشتری کنند.

نتایج نشان می‌دهد که اگر افراد خود را متعلق به سازمان دانسته و برای خود یا سازمان هویت سازی کنند، آمادگی سازمان برای اجرای فرایند مدیریت دانش بالا می‌رود. پس لازم است، اقداماتی صورت گیرد تا کارکنان از عضویت در سازمان افتخار بیشتری کرده، برای این هویت خویش ارزش بیشتری قائل شوند، همچنین میزان وفاداری کارکنان به سازمان بیشتر شود و خود را متعلق به کل سازمان دانسته و نه با معرفی خود به عنوان عضوی از گروه خاص در سازمان احساس هویت و افتخار کنند.

مطابق نتایج، وضوح وظایف و انتظارات و استانداردها و پاسخگویی مدیران در مقابل کارکنان افراد را برای کسب، خلق و تسهیم دانش و نوآوری‌های جدید تشویق می‌کند بنابراین سیستم رهبری شهرداری با تفویض اختیار و مسئولیت اعضاء می‌تواند نقش بزرگی در اجرای فرایند مدیریت دانش در شهرداری مشهود داشته باشد.

مطابق نتایج، اگر پرداختها نظیر حقوق، ترفیحات، و ارتقاء بر اساس معیار عملکرد کارکنان صورت گیرد، کارکنان سازمان بیشتر به اجرای مؤثر فرایند مدیریت دانش در سازمان تشویق می‌شوند، لذا پیشنهاد می‌شود مسئولان سازمان در جهت رعایت عدالت در پرداختها و بهینه کردن سیستم پاداش گامهای مؤثری بردارند.

با توجه به این که نتایج حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی رابطه قوی و مؤثری با فرایند مدیریت دانش دارد و از آنجایی که وضعیت فرهنگ سازمانی سازمان چندان مطلوب نیست، لذا مسئولان باید در نظر داشته باشند که برای اجرای مؤثر مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی از فناوری و امثال آن مهم تر است. بنابر این با مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی شاخصه‌هایی که نامطلوب و غیر مؤثر بودند، تغییر یا اصلاح شوند.

### پیشنهاد برای تحقیقات آتی

۱. در تحقیقات بعدی برای سنجش فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش از روشهای کیفی نیز استفاده شود.
۲. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از رگرسیون ساده و چندگانه و نرم افزار لیزرل استفاده شود.
۳. در این زمینه تحقیقات دیگری در سایر سازمانها انجام گیرد.
۴. در تحقیقات بعدی یک مطالعه تطبیقی بین دو یا چند سازمان انجام گیرد.

۵. در تحقیقات بعدی هر یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش بطور جداگانه با مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بررسی شود.

۶. در تحقیقات بعدی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بومی شده (یعنی فرهنگی که مختص جامعه ایرانی و مختص سازمان مورد بررسی باشد) و فرایند مدیریت دانش بررسی شود.

## منابع

۱. گانج دی بات (۱۳۷۷)، "مدیریت دانش در سازمانها"، تألیف ایرانشاهی، محمد، مترجم، مجله علوم اطلاع رسانی.
۲. استیفن پی رایبیز (۱۳۷۸)، "مبانی رفتار سازمانی، جلد سوم، تألیف پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد (مترجمان)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. حسینقلی زاده، رضوان (۱۳۸۳)، "بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی بر اساس نظریه نوناکا و رابطه آن با فرهنگ سازمانی"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
۴. حسینی، یعقوب (۱۳۸۵)، "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس"، پایان نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۵.
۵. رایبیز، استیفن (۱۳۸۴)، "تئوری سازمان ساخت طراحی و کاربردها، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فر، تهران: انتشارات صفارمشرقی
۶. سعادت، اسفندیار (۱۳۷۳)، "فرآیند تصمیم گیری در سازمان. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۷. سلیمی ترکمانی، محمد (۱۳۸۱)، "بررسی رابطه بین فن آوری اطلاعات بر فرهنگ سازمانی از دیدگاه رایبیز"، پایان نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده، دانشگاه علامه طباطبایی.
۸. شریف زاده، فتاح و مهدی کاظمی، (۱۳۷۷)، مدیریت و فرهنگ سازمانی، تهران: نشر قومس.
۹. فانی، علی اصغر و حمید حسن نژاد، (۱۳۷۸)، "فرهنگ سازمانی"، مجله تدبیر.
۱۰. کرمی، مقداد (۱۳۸۴)، "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانایی در گروه خودروسازی بهمن: مرکز خودرو"، پایان نامه کارشناسی ارشد: دانشگاه تهران، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
11. Allen, Thomas. (2004), "People and technology transfer", *International center for research of the management of technology*.
12. Bamforth, k. (1991), "Social and Psychological consequences of long wall coal first, E. L. and mining", *Human Relations*, 2, (53-58).
13. Celep. C. and Cetin, B. (2005), "Teachers' Perception about the Behaviors of School Leaders with regard to Knowledge Management". *The International Journal of Education Management*. 19(2).
14. Davenport, Thomas and et al. (1998), "Managing customer support knowledge", *California management review*, 40(3).
15. Delong D. W and L. fahey. (2000), "Diagnostic cultural barriers to knowledge management". *Academy of management executive*, 14(4).
16. Kelly Rainer, R, Freim Turban Richard. E, Potter., (2007), "Introduction to information systems supporting and Trensforming Business", john wiley and sons, Inc.
17. Keshavarzi, A. H. (2007), "The effect of organizational culture on knowledge sharing in iranian auto industry", Ph.D (thesis), Aston Business school, Aston university, Birmingham, Uk.
18. Longastaff, T and Yacovy, H. (2002), "Education and knowledge management: A Requisite for infrmation assurance". It's available on: <http://www.cetr.org/research/isw>

19. Miles, Grant et al. (1998), "Some conceptual and research Barriers to the utilization of knowledge edge". *California management review*, 40(3).
20. Moberg, D. (1990), "Helping subordinate with their personal problems: A moral dilemma for managers" *Journal of business Ethics*, 90.
21. Nonaka, Ikujiro et al. (1998), "The knowledge creating creating: How Japanese companies creat the Dynamics of innovation", *Harvard business review*.
22. Page, jan G. (1999), "Communicated knowledge as a learning foundation", *international journal of organizational Analysis*, 5. 1.
23. Paulen, D. and Mason, D. (2002), "Newzedland knowledge management: Barriers and Drivers of knowledge management vptak". *Journal of knowledge management*, 8, (5).
24. Probest. And Roub, (2000), *Maning knowledge building blocks for success*, john Wiley and sons, Inc.
25. Ribiere, V. M. and Sitar, A. S. (2003), "Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge-supporting Culture". *Knowledge Management Research & Practice*. 39-48.
26. Robbins. P. Stephen, (2002), "Organizational behavior," *prentice Hall nithe Edition*.
27. Robbins. P. Stephen, (2005), "Organizational behavior", *prentice Hall*.
28. William. P. Anthony and hodyet, (1991), "Organizational theory: A strategic approach", *Allyn and Bacon, Inc.*