تاریخ دریافت: ۹۲/۰۶/۱۷
تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۱۹

بررسی رابطه بین فرهنگ منابع انسانی در سطح ملی و سازمانی با مدیریت دانش (موردمطالعه: مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی)

علی ربیعی[۱]- شمس‌السادات زاهدی[۲] - امین امینی[۳]

چکیده

امروزه فرهنگ به‌عنوان یک زیرساخت، نقشی بسیار کلیدی در پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در هر سازمان دارد. یکی از دلایل عدم موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی، غافل بودن از شرایط فرهنگ سازمان در یک نگاه عام و شاخص‌های فرهنگ ملی ایرانی به‌صورت خاص است. تحقیق حاضر به بررسی رابطه مؤلفه‌های فرهنگ در ابعاد ملی و سازمانی با مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی به‌عنوان یکی از مؤسسات تأثیرگذار و اتاق فکر صنعت نفت، می‌پردازد. این تحقیق ازنظر نوع هدف، کاربردی و نیز توسعه‌ای بوده و با روش تحقیق مطالعه پیمایشی- میدانی انجام‌شده است. به‌منظور سنجش فرهنگ‌سازمانی مدل فرهنگی دانیل دنیسون (2000) و برای بررسی مدیریت دانش از مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش پروست و همکاران (2000) استفاده‌شده است. برای آزمون فرضیه‌ها نمونه‌ای با حجم ۸۳ نفر از بین مدیران و کارشناسان مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، به‌صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد که پس از بررسی وضعیت تقارن داده‌ها با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون، فرضیه‌های تحقیق و میزان همبستگی بین متغیرها مورد آزمون قرار گرفت.

واژه‌های کلیدی

فرهنگ، فرهنگ‌سازمانی، دانش، مدیریت دانش

۱- دانشیار و عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور تهران alirabiee@csr.ir
۲- استاد و عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی
۳- کارشناس ارشد MBA، کارشناس پژوهشی مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی a.amini@Ymail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

مقدمه

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است. سازمان‌ها به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی، باید برای بقا و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند. [۲:۲۶]

این نیز مشروط به دانش، مهارت و پویایی است. زندگی در جهان کنونی نیازمند شناخت کامل و کسب مهارت‌های استفاده از این ابزارهاست. بدون داشتن چنین ابزاری رقابت وزندگی بسیار مشکل خواهد بود و مستلزم از دست دادن فرصت‌های فراوانی در زندگی روزانه افراد و جوامع است. درک نقش و جایگاه واقعی سازمان‌ها به یافتن پاسخی برای این سؤال که چرا برخی سازمان‌ها همواره موفق هستند، کمک می‌کند. همچنین فهم این مسئله که چه عواملی زمینه‌ساز چنین تداومی که امکان بقایی پرنشاط را برای سازمان‌ها باوجود می‌آورد، ژرفمندانه با آشنایی مفهوم دانش و نحوه استفاده از آن در سازمان در ارتباط است [۱:۱۳].

بنابراین مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه‌بر دانایی امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. ازاین‌رو مدیریت دانایی مقوله‌های مهم‌تر از خود دانایی محسوب می‌شود و سازمان‌ها به دنبال آن هستند تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی، تبیین و روشن نمایند [۲۱:۳۳]

اما اولین قدم در این راه این است که افراد و دارندگان این دانش آماده حمایت از فرآیند هستند یا خیر؟ و این نیازمند فرهنگ حمایت‌شده‌ای است که بین تمام سازمان‌های متشکل نیز تقسیم‌شده باشد. چراکه فرهنگ سازمان بخش پیچیده‌ای از ارزش‌ها و عقاید کارکنان را شامل می‌شود؛ این ارزش‌ها بر نحوه نگرش و نهایتاً رفتار افراد در محیط کاری مؤثر خواهد بود. [۳:۳۸] تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ‌سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به‌تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانایی به‌عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت ازاین‌رو سازمان‌ها باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضاء به وجود آورند و افراد را در جهت معنا بخشیدن تعاملاتشان، آموزش دهند. [۲۰:۱۸]

طبق تحقیقات انجام‌شده پیاده‌سازی مدیریت دانش مستلزم وجود زیرساخت‌های فناوری، ساختاری و فرهنگی است که مهم‌ترین عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی بعد فرهنگی است. مدیریت دانش برای آنکه قابل‌استفاده باشد، نیازمند هماهنگی بافرهنگ موجود سازمانی است. زیرا در هر سازمانی فرهنگ منحصربه‌فرد آن

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد. بنابراین از فرهنگ‌سازمانی می‌توان به‌عنوان یک اهرم قدرتمند برای تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود؛ با توجه به اهمیت این موضوع، این پژوهش به دنبال بررسی عوامل تأثیرگذار فرهنگ خاص ایرانی و همچنین فرهنگ‌سازمانی در مدیریت دانش و درنهایت ارائه راهکارهای فرهنگی جهت موفقیت مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی (وابسته به وزارت نفت) به‌عنوان یک سازمان مهم ایرانی باشد.

فرهنگ

فرهنگ کلمه‌ای است قدیمی و در زبان اوستایی از دو جزء " فر " و " هنگ " مرکب شده است. " فر " پیشوند و به معنی بالا، جلو، [۵:۱۴۶] شکوه، عظمت، جلال و درخشندگی است [۴:۲۶۲] و "هنگ" از ریشه اوستایی " ثنگا[1]" به معنی کشیدن، سنگینی و وقار است. [۵:۱۴۶]

درمجموع می‌توان گفت تعریف یگانه و واحدی از فرهنگ وجود ندارد اما بیشتر صاحب‌نظران موافق‌اند که:

فرهنگ کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.

فرهنگ منعکس‌کننده تاریخ است.

فرهنگ دربرگیرنده مباحث موردمطالعه انسان شناسان مانند تشریفات و نمادهاست.

فرهنگ به‌طور اجتماعی شکل‌گرفته یعنی توسط گروهی از افراد که باهم یک سازمان را تشکیل داده‌اند، ایجاد و حفظ‌شده است.

فرهنگ بطئی و کند است.

فرهنگ به‌سختی تغییر می‌کند [۱۴:۱۷۹]

متأسفانه در ارتباط با ساختار فرهنگی ایران، نقاط ضعف و قوت این فرهنگ و همچنین ابعاد مختلف فرهنگ ایرانی تحقیقات و پژوهش‌های زیادی صورت نپذیرفته است.

در این مقاله از شاخص‌های تعریف‌شده توسط آقایان دکتر علی ربیعی و دکتر مصطفی ملکیان از ساختار فرهنگی ایران، شاخص‌های مرتبط با مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، موردسنجش قرارگرفته است.

ربیعی خرده‌فرهنگ‌های سازمان‌های ایرانی را به شرح زیر می‌داند:

1. Thanga

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

قومی محلی، سیاسی، مذهبی، جنسیتی، وظیفه‌ای، سطح اجتماعی، نسلی، تحصیلاتی به‌علاوه وی فرهنگ‌های نامناسب در سازمان‌های ایرانی را نیز به ترتیب زیر نام می‌برد:

خودکامگی، بی‌دقتی، کم‌کاری، کمبود ارزش‌گذاری کار تیمی و گروهی، دورویی - چند رویی، پارتی‌بازی، کمبود تعهد به کار، همکار، اجتماع یا سازمان، زیرآب زنی، اطاعت گریزی، حسادت، کم بودن وجدان کاری، انتقادپذیری محدود، نظارت گریزی، روزمرگی، کمبود ریسک‌پذیری، تملق و چاپلوسی [۶:۸۹]

مصطفی ملکیان نیز به توصیف علل و عوامل فرهنگی عقب‌ماندگی ایرانیان پرداخته و در خصوص آن بیست عامل را به شرح زیر، موردتوجه قرار داده است:

۱ ـ پیش‌داوری، ۲ ـ دگماتیسم و جمود، ۳ ـ خرافه‌پرستی، ۴ ـ بها دادن به داوری‌های دیگران نسبت به خود، ۵ ـ همرنگی با جماعت، ۶ ـ تلقین‌پذیری، ۷ ـ القاپذیری، ۸ ـ تقلید، ۹ ـ تعبد ۱۰ ـ شخصیت پرستی، ۱۱ ـ تعصب، ۱۲ ـ اعتقاد به برگزیدگی، ۱۳ ـ تجربه نیندوختن از گذشته، ۱۴ ـ جدی نگرفتن زندگی، ۱۵ ـ دیدگاه مبتذل نسبت به کار، ۱۶ ـ قائل نبودن به ریاضت، ۱۷ ـ از دست رفتن قوه تمیز بین خوشایند و مصلحت، ۱۸ ـ زیاده‌گویی، ۱۹ ـ زبان پریشی، ۲۰ ـ ظاهر نگری [۱۰]

شاخص‌های مورداستفاده در تحقیق برای ساختار فرهنگی مدیریت دانش به شرح زیر می‌باشند:

۱- همرنگی با جماعت، ۲- تجربه‌اندوزی، ۳- تعصب (چسبیدن به آنچه داریم و نگاه نکردن به چیزهای فراوانی که نداریم، شیفته آنچه دارم شدن و فکر کردن اینکه آن‌ها جای نداشته‌ها را برایم می‌گیرد. [۱۰])، ۴- انتقادپذیری، ۵- پیش‌داوری، ۶- حفظ موقعیت خود، ۷- انعطاف‌پذیری، ۸- دگماتیسم و جمود (اعتقاد به آنکه گریزناپذیر است که فلان گزاره صحیح نباشد. اینکه اعتقاد داشته باشیم محال است آنچه فکر می‌کنیم درست نباشد. [۱۰])، ۹- حسادت و ۱۰- خودبزرگ‌بینی.

فرهنگ‌سازمانی

فرهنگ‌سازمانی، انباشته‌ای از آموخته‌های مشترک در طول تاریخ مشترک است و آن اشاره به استحکام ساختاری و الگویی بودن و تکامل سازمان دارد (Martin 1983, Schein 1990, Gordon 1992, Deal and Kennedy 1982).

فرنچ[1] از فرهنگ‌سازمانی همان تعریف سازمان غیررسمی را ارائه کرده است. فرنچ معتقد

1- W.L.French

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

است که یک سازمان مثل کوه یخ است که بخش عمده آن نامرئی است. در این تعبیر آنچه در زیرآب قرار دارد فرهنگ سازمان است؛ مفهوم فرهنگ‌سازمانی دارای نقش و کارکردهای فوق‌العاده‌ای است. زیرا هم محصول است و هم فرآیند، هم علت است و هم معلول.[۱۸:۲۰]

در یک مطالعه برای فرهنگ‌سازمانی چهار کارکرد اساسی در نظر گرفته‌شده است که به شرح زیر است.

۱ ـ به کارکنان سازمان هویت‌سازمانی می‌بخشد.

۲ ـ تعهد گروهی را آسان می‌کند.

۳ ـ ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌نماید.

۴ ـ با یاری‌دادن به اعضاء، پی بردن به شرایط پیرامون کار خود رفتار آن‌ها را شکل می‌بخشد.

اگر بستر مناسبی فراهم گردد، با ایجاد یک فرهنگ‌سازمانی مطلوب می‌توان به‌خوبی سازمان را به بالندگی رهبری نمود؛ و این میسر نخواهد شد، مگر اینکه شخصیت مدیران و کارکنان به‌تدریج متحول گردد. [۱۳:۱۴]

پروفسور دانیل دنیسون (2000) تحقیقاتی در زمینه فرهنگ‌سازمانی انجام داد، که در این پژوهش برای شناخت فرهنگ سازمان از مدل وی که به نسبت جدیدتر و کامل‌ترمی باشد، استفاده‌شده است. بر اساس این مدل ویژگی‌های فرهنگی عبارت‌اند از:

۱. تعهد به مشارکت (درگیر شدن در کار): درگیری زیاد در کار به معنای درگیر شدن ذهنی باکار است که بر اساس آن فرد باجان و دل در شغل خود کار می‌کند و هر آنچه در توان دارد در این راه به کار گیرد. در این مدل این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود.

۲. سازگاری: سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند باثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت‌گرفته است. رهبران و پیروان دررسیدن به توافق مهارت‌یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به‌خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به‌طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. در این مدل این ویژگی با سه شاخص ارزش‌های بنیادین، توافق و هماهنگی و پیوستگی بررسی می‌شود.

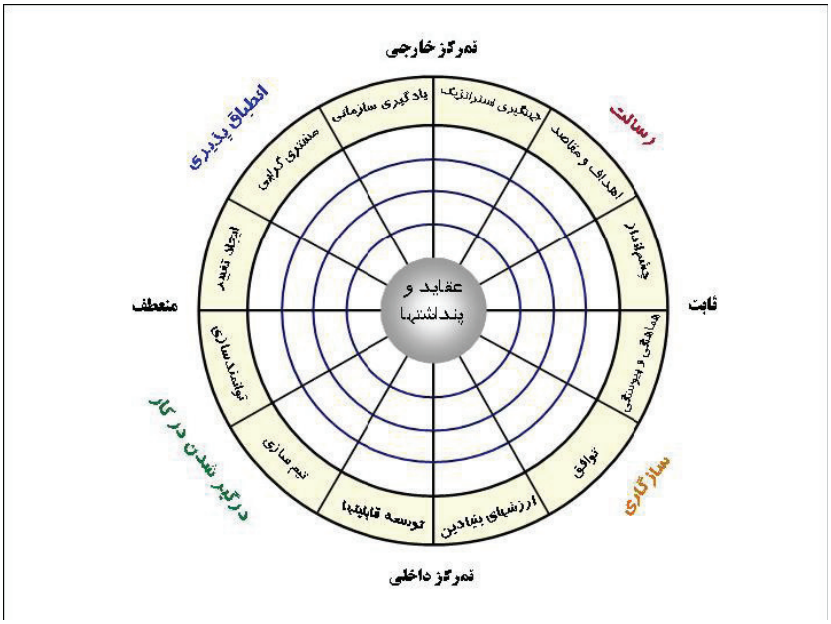
۳. انطباق‌پذیری: یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به‌حساب آورد. سازمان‌های سازگار به‌وسیله مشتریان هدایت می‌شوند،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به‌طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. در این مدل این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی بررسی می‌شود.

۴. مأموریت (رسالت): شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ‌سازمانی، 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 خوددارند، به‌طوری‌که اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. در این مدل این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز بررسی می‌شود.

فرهنگ سازمان، بر ویژگی خاص و متمایز سازمان یعنی معنا بخشیدن به افراد تأکید می‌ورزد. فرهنگ ریشه‌های عمیق و بادوامی دارد و روند تغییر در آن کند است. فرهنگ یک سازمان، رفتار کارکنانش را کنترل می‌نماید.



شکل ۱: مدل فرهنگ‌سازمانی دنیسون
(http://www.Denisonconsulting.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

مدیریت دانش

مدیریت دانش در اوایل دهه ۱۹۹۰ به‌طور جدی وارد مباحث سازمانی گردید. گرچه بحث و مذاکره در رابطه بادانش خیلی پیش‌تر آغازشده بود؛ در سال ۱۹۶۵ مارشال[1] ادعا می‌کند که بخش اعظم سرمایه، شامل دانش است. وی همچنین معتقد است که دانش قدرتمندترین موتور تولید است. بدین ترتیب سازمان‌ها باید به‌طور فزاینده‌ای بر مدیریت آن تأکید کنند. مدیریت دانش به مجموعه‌ای از فعالیت‌های منظم و سامانمند 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. [۱۷:۱۱]

مدیریت دانش دربرگیرنده رفتارهای انسانی، نگرش‌ها و قابلیت‌های انسانی، فلسفه‌های کسب‌وکار، الگوها، عملیات، رویه‌ها و فناوری‌های پیچیده است.

مدیریت دانش، فرآیند خلق و تسهیم، انتقال و حفظ دانش به‌گونه‌ای است که بتوان آن را به شیوه‌ای اثربخش در سازمان به کاربرد. [۱۵:۱۷۸]

پروست و رب و رومهارد (۲۰۰۰) مدلی را به نام مدل «مدل پایه‌های (سنگ بنای) ساختمان مدیریت دانش[2]» برای مدیریت دانش طراحی نمودند. طراحان این مدل، مدیریت دانش را به‌صورت سیکلی دینامیکی می‌بینند که در چرخش دائم است. مراحل این مدل که در این تحقیق به کار گرفته‌شده است، شامل هشت جزء متشکل از دو سیکل بیرونی و درونی است.

الف) سیکل بیرونی

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

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

ب) سیکل درونی

۱. شناسایی دانش: شناسایی دانش بیرونی عبارت است از تجزیه‌وتحلیل کردن و

1. Marshall

2 . Building stones of Knowledge management

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

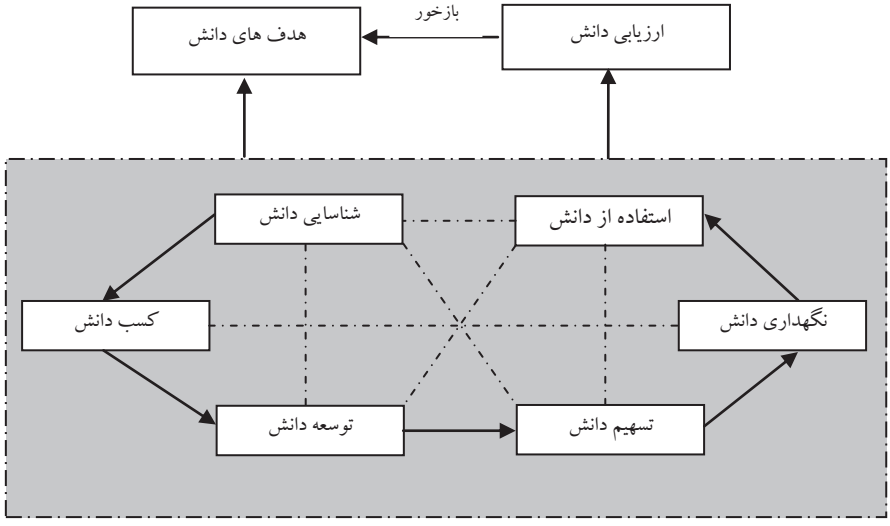
شرح دادن دانش بدون شفافیت محیطی، که باعث عدم کارایی تصمیمات و تکرار اشتباهات می‌گردد.

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

۳. توسعه دانش: چگونه می‌توان تخصص جدیدی ایجاد کرد؟ توسعه دانش سنگ بنایی است که مکمل فرآیند کسب دانش است. تمرکز اصلی آن بر روی ایجاد مهارت-های جدید، محصولات جدید و ایده‌های بهتر و فرآیندهای کاراتر است.

۴. اشتراک و توزیع دانش: چگونه می‌توان دانش را در محل درست خود قرار داد؟ شرط‌های اساسی برای تبدیل اطلاعات و تجارب جداگانه به چیزی است که کل سازمان بتواند از آن استفاده نماید در این مرحله پیش‌شرط‌های اساسی عبارت‌اند از: هرکس بایستی چه مقدار دانش را و با چه سطحی، در مورد مسئله‌ای بداند و قادر به انجام آن باشد و اینکه چگونه می‌توان اشتراک و تسهیم دانش را تسهیل نمود؟

ضرورتی ندارد که همه‌چیز را همگان بدانند. بنابراین اصل تقسیم قابلیت‌های افراد در محدوده توزیع و اشتراک دانش باید به‌صورت معناداری تعریف شود. مهم‌ترین گام در اینجا تحلیل چگونگی انتقال دانش از فرد به گروه و سازمان است.



شکل ۲. مدل پایه‌های مدیریت دانش (Probst, Raub& Romhardt, 2000)

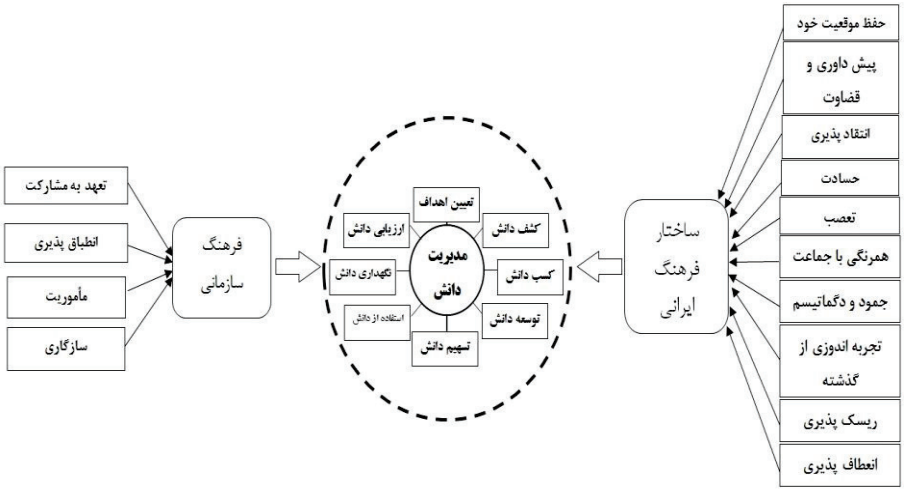
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

۵. به‌کارگیری دانش: چگونه می‌توان مطمئن شد که دانش بکار برده می‌شود؟ مفهوم کلی مدیریت دانش کسب اطمینان از این مسئله است که دانش موجود در یک سازمان به‌صورت مؤثر و پرباری به نفع کل سازمان به کار گرفته می‌شود.

۶. نگهداری دانش: چگونه می‌توان مطمئن شد که ما دانش را از دست نمی-دهیم؟ توانایی‌های به‌دست‌آمده برای همیشه در دسترس نخواهد بود. نگهداری و گزینش اطلاعات، اسناد و تجارب، نیازمند مدیریت است. سازمان‌ها اغلب از این نکته گلایه دارند که سازمان‌دهی مجدد باعث شده آن‌ها بخشی از حافظه خود را از دست بدهند لذا فرایندهای مربوط به انتخاب، ذخیره و به‌روز کردن منظم دانشی که در آینده ارزشمند خواهد بود باید به‌دقت کامل، سازمان‌دهی شود. اگر این کار انجام نگیرد تخصص‌های ارزشمند به‌طور ناخواسته کنار گذاشته می‌شوند. [۲۱:۳۰]

مدل مفهومی تحقیق

در این مدل برای بررسی فرهنگ از شاخص‌های استخراج‌شده ساختار فرهنگ ایرانی استفاده گردیده و برای بررسی فرهنگ‌سازمانی از مدل فرهنگی دانیل دنیسون (2000) و برای بررسی مدیریت دانش از مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش پروست و همکاران (2000) استفاده می‌شود.



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

اهداف تحقیق

در این تحقیق با توجه به موضوع فرهنگ و رابطه آن با مدیریت دانش، اهداف زیر موردنظر است:

۱. بررسی عوامل تأثیرگذار ساختار فرهنگ خاص ایرانی مرتبط با مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی

۲. تعیین شاخص‌های مفید و مؤثر فرهنگی در ارتباط با مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی

۳. بررسی فرهنگ‌سازمانی و تعیین نوع آن بر اساس مدل فرهنگی دانیل دنیسون (تعهد به مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت)

۴. بررسی مؤلفه‌های مدیریت دانش

۵. بررسی اهمیت فرهنگ در ارتباط با مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی

۶. ارائه راهکارهای فرهنگی به‌منظور موفقیت مدیریت دانش با توجه به یافته‌های تحقیق

۷. تبیین میزان تغییرپذیری مدیریت دانش (به‌عنوان متغیر وابسته) توسط ابعاد فرهنگ‌سازمانی

۸. تبیین میزان تغییرپذیری مدیریت دانش توسط شاخص‌های خاص فرهنگ ایرانی

فرضیه‌های تحقیق

با توجه به اهداف پژوهش، فرضیاتی در قالب یک فرضی اصلی و ۵ فرضی فرعی مبتنی بر ارتباط میان شاخص‌های اساسی فرهنگ‌سازمانی و فرآیند مدیریت دانش به شرح ذیل تدوین گشته است:

فرضیه اصلی

بین فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

۱. بین تعهد به مشارکت و مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۲. بین سازگاری و مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۳. بین انطباق‌پذیری و مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۴. بین مأموریت و مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۵. بین معیارهای انتخاب‌شده از ساختار فرهنگ ایرانی با مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

روش تحقیق

ازآنجاکه در این تحقیق، محقق به دنبال مشخص کردن راهکارهای فرهنگی برای موفقیت مدیریت دانش است، این تحقیق بر اساس روش تحقیق ازنظر ماهیت، توصیفی- پیمایشی و ازنظر هدف، کاربردی است که می‌تواند دارای جنبه‌های توسعه‌ای نیز باشد.

تعداد اعضای جامعه آماری ۱۷۵ نفر مجموع پژوهشگران و کارکنان مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی را تشکیل می‌دهد که سرانجام ۸۳ پرسشنامه جمع‌آوری و مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت.

اطلاعات موردنیاز برای انجام دادن این پژوهش از دو روش زیر جمع‌آوری گردید.

الف) روش کتابخانه‌ای: در این روش برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق از کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقالات، پایگاه‌های اطلاعاتی و منابع اینترنتی استفاده‌شده است.

ب) روش میدانی: در این زمینه از ابزارهایی مانند مشاوره و مصاحبه با خبرگان در زمینه طراحی پرسش‌نامه و تجزیه‌وتحلیل آن استفاده‌شده است. در تحقیق حاضر، ابزار اصلی سنجش، پرسشنامه است که یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روش مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است. ازآنجاکه سؤالات مربوط به ساختار فرهنگ ایرانی و فرهنگ‌سازمانی تماماً در حوزهٔ مدیریت دانش طرح گردیدند، راهکارهای ارائه‌شده نیز صرفاً راهکارهایی برای ارتقای فرهنگ دانشی در سازمان می‌باشند. ازاین‌رو برای سنجش متغیرها از سه نوع پرسشنامه استفاده‌شده است که یکی برای سنجش شاخص‌های

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

تعیین شدهٔ مرتبط با مدیریت دانش برای فرهنگ ایرانی، فرهنگ‌سازمانی و دیگری برای سنجش مؤلفه‌های مدیریت دانش تهیه‌شده است پرسشنامه مدیریت دانش از ۳۱ سؤال تشکیل‌شده است که به بررسی وضعیت موجود مدیریت دانش بر اساس مدل پایه‌های دانش پروست و همکاران (۲۰۰۰) می‌پردازد. پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی از ۲۷ سؤال تشکیل‌شده است که به بررسی فرهنگ‌سازمانی بر اساس مدل دانیل دنیسون (۲۰۰۰) می‌پردازد و پرسشنامه ساختار فرهنگی از ۲۶ سؤال تشکیل‌شده است که به سنجش شاخص‌های مرتبط با مدیریت دانش در فرهنگ ایرانی پرداخته است. این شاخص‌ها همگی از تحقیقات آقای دکتر علی ربیعی و آقای دکتر مصطفی ملکیان استخراج گردیدند و شاخص‌هایی برای سنجش انتخاب شدند که در مصاحبه با خبرگان فرهنگی بیشترین تأثیر را بر مدیریت دانش نیز داشته باشند. در هر سه پرسش‌نامه از طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده‌شده است. ضریب پایایی پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی ۰/۹۴، ضریب پایایی پرسشنامه ساختار فرهنگی ۰/۷۴ و ضریب پایایی پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۹۲ به دست آمد و چون آلفای کرونباخ هر سه پرسشنامه بیش از ۰/۷ است، بنابراین هر سه پرسشنامه‌ها از پایایی لازم برخوردار بودند. همچنین برای سنجش روایی در این تحقیق از روش روایی محتوا استفاده‌شده است. در این تحقیق سعی شده است جهت دستیابی بر اعتبار لازم در طراحی و استفاده از پرسشنامه، پس از انجام مطالعه مقدماتی پیرامون موضوع موردنظر و بررسی کامل تحقیقات انجام‌شده در این زمینه و نتایج آن‌ها با خبرگان سازمان، پرسشنامه‌ای طراحی گردد. پس از طراحی پرسشنامه آزمون اولیه‌ای از چند نفر از مدیران ارشد و باسابقه مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی برای بررسی نظر آن‌ها در مورد سؤال‌ها و پی بردن به نقاط ضعف پرسشنامه انجام شد، سرانجام بعد از دخالت دادن نظرات اصلاحی متخصصین، پرسشنامه نهایی تدوین شد و در اختیار اعضای جامعه آماری قرار گرفت. برای توصیف و تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. آزمون‌های مورداستفاده در این پژوهش دو آزمون نسبت (دوجمله‌ای) و آزمون فریدمن می‌باشند.

تجزیه‌وتحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است. سازمان‌ها به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی، باید برای بقاء و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند [۲:۲۶]. مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها یاری می‌دهد اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازمان‌دهی و منتشر کنند و تخصصی است که

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا و تصمیم‌گیری ضروری است. مـدیریت دانش می‌تواند گستره‌ای از ویژگی‌های عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت به عملکرد هوشمندانه‌تر بهبود ببخشد [۲۲:۱۴]؛ اما این به‌تنهایی کافی نیست، چراکه مـدیریت دانـش برای آنکه قابل‌استفاده باشد، نیازمند هماهنگی بافرهنگ سازمانی موجود است. زیـرا در هـر سازمانی فرهنگ منحصربه‌فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد. بنابراین از فرهنگ‌سازمانی می‌توان به‌عنوان یک اهرم قدرتمند برای تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود. فرهنگ‌سازمانی ضعیف مانع از آن می‌شود که افراد در تلاش برای نگاهداشت پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند [۱۶:۸].

با توجه به مطالب ذکرشده و اهمیت ساختار فرهنگی کشور و تأثیرپذیری متقابل فرهنگ‌سازمانی و ساختار فرهنگ ملی بر یکدیگر، محقق در این پژوهش بر آن است تـا بامطالعه فرهنگ مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی به‌عنوان یـک مؤسسـه تحقیقـاتی و اثرگذار در کشور و همچنین اتاق فکر صنعت نفت که به‌تازگی مفتخر به کسب درجـه و اعتبار A و رتبه دوم مؤسسات پژوهشی سراسر کشـور در ممیـزی‌هـای صـورت گرفتـه توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نیـز گردیـده اسـت، بتوانـد راهکارهـای مناسـب جهت موفقیت مدیریت دانش در آن نیز ارائه دهد. چراکه فرهنگ بـر تمـام جنبـه‌هـای سازمان تأثیرگذار است. به نظر می‌رسد که شکاف بین فرهنگ مطلوب و فرهنگ موجود در مؤسسه مزبور، این مؤسسه را در زمینه بهره‌گیـری از مـدیریت دانـش بـا مشـکلاتی مواجه ساخته که ارائه خدمات مطلوب و رقابت در محیط بسیار متحول و متغیر جهـانی را با مشکل مواجه خواهد ساخت. بنابراین بررسی وضـعیت مـدیریت دانـش، معیارهـای خاص فرهنگ ایرانی و فرهنگ‌سازمانی در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انـرژی از اهـداف این تحقیق بشمار می‌رود. فرهنگ‌سازمانی قوی زمینـه بهـره‌گیـری از مزایـای مـدیریت دانش در جهت کاستن از مسائل و مشکلات و همچنین حرکت در جهت تعالی، کـارایی و کسب مزیت رقابتی را فراهم می‌آورد.

یافته‌های پژوهش مربوط به فرضیه اصلی

بین فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش در مؤسسـه مطالعـات بـین‌المللـی انـرژی، رابطـه معنی‌داری وجود دارد. با توجه به سطح‌های معنی‌داری به‌دست‌آمـده بـرای همـه ابعـاد فرهنـگ‌سـازمانی کـه همگـی از ۰/۰۵ کوچـک‌تـر هسـتند، بـین مـدیریت دانـش و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

فرهنگ‌سازمانی رابطه معنی‌دار وجود دارد که با توجه به مثبت بودن مقادیر همبستگی پیرسون می‌توان اظهار داشت این رابطه مثبت و معنی‌دار می‌باشند.

جدول ۱. همبستگی مدیریت دانش و ابعاد فرهنگ‌سازمانی

	تعهد به مشارکت	سازگاری	انطباق‌پذیری	مأموریت
همبستگی پیرسون	۰/۸۲۵	۰/۶۹۸	۰/۸۵۱	۰/۷۳۳
سطح معنی‌داری	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰	۰۰۰
تعداد	۸۳	۸۳	۸۳	۸۳

یافته‌های پژوهش مربوط به فرضیه فرعی اول

بین تعهد به مشارکت و مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، رابطه معنی‌داری وجود دارد. در این پژوهش مقیاس‌های تعهد به مشارکت برابر مدل بکار گرفته‌شده توسط دانیل دنیسون شامل توانمندسازی، تیم سازی و توسعه قابلیت‌ها در نظر گرفته‌شده است. تعهد به مشارکت با احتساب ضریب همبستگی ۰/۸۲۵، ارتباط مستقیم و معنی‌داری با مدیریت دانش دارد. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که هر چه مؤسسه بیشتر به سمت توانمند کردن کارکنان حرکت کرده و مهارت‌های آن‌ها را توسعه دهد و کارها بیشتر به‌صورت تیمی انجام شود، باعث ارتقا وضعیت مدیریت دانش خواهد شد.

یافته‌های پژوهش مربوط به فرضیه فرعی دوم

بین سازگاری و مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، رابطه معنی‌داری وجود دارد. در این پژوهش مقیاس‌های سازگاری برابر مدل بکار گرفته‌شده توسط دنیسون شامل ارزش‌های بنیادین، توافق و هماهنگی و پیوستگی در نظر گرفته‌شده است. سازگاری با احتساب ضریب همبستگی ۰/۶۹۸، ارتباط مستقیم و معنی‌داری با مدیریت دانش دارد. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که هر چه اعضای مؤسسه در ارزش‌های بنیادین اشتراک بیشتری داشته باشند، قادر به حصول توافق در زمینه حل مسائل حساس بوده و هرچه هماهنگی در مؤسسه بیشتر باشد، باعث ارتقاء وضعیت مدیریت دانش خواهد شد.

یافته‌های پژوهش مربوط به فرضیه فرعی سوم

بین انطباق‌پذیری و مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، رابطه معنی‌داری وجود دارد. در این پژوهش مقیاس‌های انطباق‌پذیری برابر مدل بکار

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

گرفته‌شده توسط دنیسون شامل ایجاد تغییر، مشتری مداری و یادگیری سازمانی در نظر گرفته‌شده است. انطباق‌پذیری با احتساب ضریب همبستگی ۰/۸۵۱ ارتباط مستقیم و معنی‌داری با مدیریت دانش دارد. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که هر چه میزان تغییرپذیری، مشتری مداری و یادگیری سازمانی در مؤسسه بیشتر باشد، باعث ارتقاء وضعیت مدیریت دانش خواهد شد.

یافته‌های پژوهش مربوط به فرضیه فرعی چهارم

بین مأموریت سازمانی و مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، رابطه معنی‌داری وجود دارد. در این پژوهش مقیاس‌های مأموریت سازمانی برابر مدل بکار گرفته‌شده توسط دنیسون شامل گرایش و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز در نظر گرفته‌شده است. مأموریت سازمانی با احتساب ضریب همبستگی ۰/۷۳۳ ارتباط مستقیم و معنی‌داری با مدیریت دانش دارد. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که هر چه گرایش و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز در مؤسسه واضح‌تر و فراگیر باشد، باعث ارتقاء وضعیت مدیریت دانش خواهد شد.

یافته‌های پژوهش مربوط به فرضیه فرعی پنجم

بین برخی معیارهای انتخاب‌شده از ساختار فرهنگ ایرانی با مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی رابطه معنی‌داری وجود دارد. در این پژوهش معیارها و شاخص‌های سنجیده شده از ساختار فرهنگ ملی، شامل همرنگی با جماعت، تجربه‌اندوزی از گذشته، تعصب، انتقادپذیری، پیش‌داوری، حفظ موقعیت خود، انعطاف‌پذیری، دگماتیسم، حسادت و خودبزرگ‌بینی در نظر گرفته‌شده است.

۱. بین همرنگی با جماعت و مدیریت دانش با احتساب همبستگی ۰/۰۶۴-، رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

۲. بین تجربه‌اندوزی از گذشته و مدیریت دانش با احتساب همبستگی ۰/۴۹۷، رابطه معنی‌دار و مستقیمی وجود دارد. یعنی هرچقدر میزان تجربه‌اندوزی از گذشته در مؤسسه افزایش یابد، سطح مدیریت دانش نیز افزایش می‌یابد.

۳. بین تعصب و مدیریت دانش با احتساب همبستگی ۰/۲۳۵-، رابطه معنی‌دار و غیرمستقیم وجود دارد. یعنی هرچقدر میزان تعصب در مؤسسه کاهش یابد، سطح مدیریت دانش افزایش می‌یابد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

۴. بین انتقادپذیری و مدیریت دانش با احتساب همبستگی ۰/۲۸۶، رابطه معنی‌دار و مستقیمی وجود دارد. یعنی هرچقدر میزان انتقادپذیری در مؤسسه افزایش یابد، سطح مدیریت دانش نیز افزایش می‌یابد.

۵. بین پیش‌داوری و مدیریت دانش با احتساب همبستگی ۰/۱۳۳، رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

۶. بین حفظ موقعیت خود و مدیریت دانش با احتساب همبستگی ۰/۰۶۳-، رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

۷. بین انعطاف‌پذیری و مدیریت دانش با احتساب همبستگی ۰/۳۰۹، رابطه معنی‌دار و مستقیمی وجود دارد. یعنی هرچقدر میزان انعطاف‌پذیری مدیران و کارکنان در مؤسسه افزایش یابد، سطح مدیریت دانش نیز افزایش می‌یابد.

۸. بین دگماتیسم و مدیریت دانش با احتساب همبستگی ۰/۰۸۹، رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

۹. بین حسادت و مدیریت دانش با احتساب همبستگی ۰/۰۳۵، رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

۱۰. بین خودبزرگ‌بینی و مدیریت دانش با احتساب همبستگی ۰/۲۴۱-، رابطه معنی‌دار و غیرمستقیم وجود دارد. یعنی هرچقدر میزان خودبزرگ‌بینی در مؤسسه کاهش یابد، سطح مدیریت دانش افزایش می‌یابد.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که میزان ضریب تعیین یا واریانس[1] برای متغیر مستقل فرهنگ‌سازمانی معادل ۰/۸۴ است که به معنی آن است که ۸۴٪ از تغییرات متغیر وابسته (مدیریت دانش) در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی توسط معیارهای فرهنگ‌سازمانی توضیح داده می‌شود. همچنین این ضریب برای متغیر مستقل ساختار فرهنگی ایرانی معادل ۰/۳۹ است که به معنی آن است که ۳۹٪ از تغییرات متغیر وابسته (مدیریت دانش) در این مؤسسه توسط معیارها و شاخص‌های انتخاب‌شده از ساختار فرهنگ ایرانی تبیین می‌شود. میزان ضریب تعیین برای مجموع دو پرسشنامه متغیرهای مستقل یعنی فرهنگ‌سازمانی و شاخص‌های انتخاب‌شده از فرهنگ ایرانی معادل ۰/۸۶ محاسبه گردید و این نشان دهندهٔ آن است که ۸۶٪ از تغییرات مدیریت دانش در این مؤسسه از ابعاد فرهنگ‌سازمانی و معیارهای انتخاب‌شده از فرهنگ ایرانی تأثیر می‌پذیرد. که این نشان از اهمیت مقولهٔ فرهنگ داشته و نیاز آن می‌رود که مسؤولین این مؤسسه نسبت به تقویت

1. Variance (R2)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

استراتژی‌های افزایش‌دهنده سطح فرهنگ کارکنان، اهمیت ویژه‌ای قائل باشند.

وضعیت موجود فرهنگ‌سازمانی، مدیریت دانش و مؤلفه‌های ساختار فرهنگ ایرانی

به‌منظور میانگین نظرات پژوهشگران و کارکنان مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی در جداول ۲، ۳، ۴ و ۵ آورده شده است. ازآنجاکه در طیف لیکرت میانگین نمره پاسخ هر سؤال ۳ است، هر بعدی که نمره میانگین بالاتر از ۳ را داشته باشد می‌توان ادعا نمود که بخش موردنظر در آن بعد دارای وضعیتی مناسب است. به‌طور جزئی می‌توان حالات زیر را برای هر بعد متصور شد:

نمره میانگین بین ۱ تا ۲ به معنای آن است که بخش موردنظر در وضعیتی نامطلوب تا بحرانی قرار دارد. نمره میانگین بین ۲ تا ۳ به معنای آن است که بخش موردنظر در وضعیتی نامساعد تا ضعیف قرار دارد. نمره میانگین بین ۳ تا ۴ به معنای آن است که بخش موردنظر در وضعیتی قابل‌قبول تا مطلوب قرار دارد. نمره میانگین بین ۴ تا ۵ به معنای آن است که بخش موردنظر در وضعیتی بسیار مطلوب تا عالی قرار دارد.

همان‌طور که در جداول ۲ و ۳ مشاهده می‌شود مؤلفه‌ها دارای میانگین کمتر از ۳ هستند که نشان می‌دهد وضعیت این مقیاس‌ها در سازمان ضعیف می‌باشند.

جدول ۲. امتیاز کل فرهنگ‌سازمانی و ابعاد آن

ابعاد اصلی	مفهوم فرهنگ‌سازمانی	تعهد به مشارکت	سازگاری	انطباق‌پذیری	مأموریت
میانگین	۲/۵۳	۲/۴۲۸۹	۲/۶۹۳۱	۲/۶۴۸۶	۲/۳۴۹۳

جدول ۳. امتیاز کل مدیریت دانش و ابعاد آن

ابعاد	مفهوم مدیریت دانش	تعیین اهداف دانش	شناسایی دانش	کسب دانش	توسعه و بهبود دانش	نشر دانش	استفاده از دانش	نگهداری از دانش	ارزیابی دانش
میانگین	۲/۵۸۷۱	۲/۲۷۱۱	۲/۵۸۱۹	۲/۶۷۸۷	۲/۸۲۱۴	۲/۵	۲/۵۵۶۴	۲/۵۹۲۴	۲/۶۹۵۳

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

در جدول ۴ نمرات شاخص‌هـایی از سـاختار فرهنگـی کـه اثـر مثبـت آن‌هـا در مدیریت دانش موردبررسی قرارگرفته‌اند، تحت عنوان ابعاد مثبت ساختار فرهنگ ایرانـی آمده است. در این جدول هم مانند جدول‌های ۲ و ۳، هر بعدی که نمره میانگین بـالاتر از ۳ را داشته باشد می‌توان ادعا نمود کـه بخـش مـوردنظر در آن بعـد دارای وضـعیتی مناسب است. همچنین نمره میانگین بین ۱ تا ۲ به معنای آن است که بخش مـوردنظر در وضعیتی نامطلوب تا بحرانی قرار دارد. نمره میانگین بین ۲ تا ۳ به معنـای آن اسـت که بخش موردنظر در وضعیتی نامساعد تا ضعیف قرار دارد. نمره میانگین بین ۳ تا ۴ به معنای آن است که بخش موردنظر در وضعیتی قابل‌قبـول تـا مطلـوب قـرار دارد. نمـره میانگین بین ۴ تا ۵ به معنای آن است که بخش موردنظر در وضعیتی بسیار مطلوب تـا عالی قرار دارد.

جدول ۴. امتیاز ابعاد مثبت ساختار فرهنگ ایرانی

ابعاد اصلی	تجربه‌اندوزی از گذشته	انتقادپذیری	انعطاف‌پذیری
میانگین	۲/۸۲۱۰	۲/۴۴۵	۲/۹۷۳۲

همان‌طور که در جداول ۴ مشاهده می‌شود مؤلفه‌ها، دارای میانگینی کمتـر از ۳ هستند که نشان می‌دهد وضعیت این مقیاس‌ها در سازمان ضعیف می‌باشند.

در جدول ۵ نمرات شاخص‌هـایی از سـاختار فرهنگـی کـه اثـر منفـی آن‌هـا در مدیریت دانش موردبررسی قرارگرفته‌اند، تحت عنوان ابعاد منفی ساختار فرهنگی آمـده است. در این جدول برعکس جدول‌های ۲،۳ و ۴ هر بعدی که نمره میانگین بـالاتر از ۳ را داشته باشد می‌توان ادعا نمود که بخش موردنظر در آن بعد دارای وضعیتی نامناسـب است. همچنین نمره میانگین بین ۱ تا ۲ بـه معنـای آن اسـت کـه بخـش مـوردنظر در وضعیتی بسیار مطلوب تا عالی قرار دارد. نمره میانگین بین ۲ تا ۳ بـه معنـای آن اسـت که بخش موردنظر در وضعیتی قابل‌قبول تا مطلوب قرار دارد. نمره میانگین بین ۳ تـا ۴ به معنای آن است که بخش موردنظر در وضعیتی نامساعد تـا ضـعیف قـرار دارد. نمـره میانگین بین ۴ تا ۵ به معنای آن است کـه بخـش مـوردنظر در وضـعیتی نـامطلوب تـا بحرانی قرار دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

جدول ۵. امتیاز ابعاد منفی ساختار فرهنگ ایرانی

ابعاد	همرنگی با جماعت	تعصب	پیش‌داوری	حفظ موقعیت خود	دگماتیسم	حسادت	خود بزرگ‌بینی
میانگین	۳/۰۶۷۱	۳/۳۵۲۲	۲/۹۳۷۳	۳/۱۰۵۵	۳/۳۱۴۸	۲/۹۲۲۱	۳/۷۶۲۵

همان‌طور که در جداول ۵ مشاهده می‌شود ۲ شاخص پیش‌داوری و حسادت در سطح قابل‌قبول و مطلوبی در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی وجود دارد درحالی‌که بقیه شاخص‌های موردبررسی در وضع نامساعد و ضعیفی در این مؤسسه وجود دارد.

نتیجه‌گیری

طبق تحقیقات انجام‌شده یکی از موانع عمده استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، فرهنگ‌سازمانی است و تغییر فرهنگ یکی از مهم‌ترین جنبه‌های هر نظام مدیریت دانش تلقی می‌گردد؛ فرهنگ زیرساخت کنش افراد در سازمان به‌حساب می‌آید. تا نگرش افراد سازمان به سمت کسب دانش، تقسیم دانش و به اشتراک‌گذاری تجارب شکل نگرفته باشد زمینه‌های تبادل دانش و نهایتاً مدیریت دانش در سازمان نیز شکل نخواهد گرفت. در این تحقیق با توجه به زیر ساخته‌ای فرهنگی، عناصر فرهنگ کارکنان چه در سطح ملی و چه در سطح سازمانی مشخص گردید که فرهنگ‌سازمانی در حد ضعیف است. بنابراین تلاش و برنامه‌ریزی برای ارتقاء عناصر ضعیف فرهنگی در این مؤسسه الزامی است. معیار مأموریت دارای کمترین میزان نمره در میان سایر معیارهای فرهنگ‌سازمانی است. حتی با نگاهی به معیارهای مدیریت دانش، خواهیم دید که کمترین میزان نمره متعلق به معیار تعیین اهداف دانشی است. که این امر علاوه باآنکه تبیین‌کننده آن است که دو پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش یکدیگر را تقویت می‌کنند، نشان‌دهنده آن نیز است که درک سازمان از مأموریت‌های دانشی و فرهنگی پایین بوده و نیاز آن می‌رود که این مؤسسه نسبت به جاری و ساری کردن مأموریت‌های خود برای کارکنان، برنامه‌ریزی دقیق انجام دهد. در میان معیارهای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

فرهنگ‌سازمانی معیار سازگاری و در میان شاخص‌های معیار سازگاری بالاترین نمره متعلق به شاخص‌های توافق و هماهنگی و پیوستگی است. با نگاهی به شاخص‌های مثبت ساختار فرهنگی، نیز خواهیم دید که بیشترین میزان نمره متعلق به شاخص انعطاف‌پذیری است. این امر علاوه بر آنکه گواه این مدعاست که دو پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی و ساختار فرهنگی، یکدیگر را تقویت می‌کنند، نشان از آن دارد که در این مؤسسه در صورت بروز اختلاف تا حد زیادی تلاش برای توافق وجود داشته و دیگر آنکه رسیدن به اجماع در فرآیندهای دانشی در سازمان آسان است. از دیگر سو با توجه به بالاتر بودن نمرهٔ شاخص هماهنگی و پیوستگی، می‌توان بیان داشت که برداشت نسبتاً یکسانی در تمامی سطوح سازمانی از اهداف دانشی در این مؤسسه وجود داشته و ایجاد هماهنگی برای انجام فرآیندهای مدیریت دانش نیز نسبتاً خوب است. همه آنچه گفته شد می‌تواند نقطه قوت مناسبی به‌منظور پیاده‌سازی اهداف دانشی در سازمان نیز باشند. در میان معیارهای مدیریت دانش، توسعه دانش دارای بالاترین نمره میان سایر معیارها است. بنابراین می‌توان این‌گونه اظهارنظر نمود که وجود بسترهای ارتباطی نسبتاً مناسب و تأثیرگذاری اندک کارکنانی که مانع به‌کارگیری شیوه‌ها و دانش جدید و به‌روز در سازمان می‌گردند، درنتیجه بالا بودن نمرهٔ همین معیار در مؤسسه است. همین امر نشان از آن دارد که فعالیت‌های نیروی انسانی تا حدودی توانسته به دانش و تجربهٔ آن‌ها در این مؤسسه، بیافزاید.

در میان معیارهای مدیریت دانش، معیارهای نگهداری، استفاده و تسهیم دانش وضعیت نامناسبی دارند. همچنین شاخص تجربه‌اندوزی از گذشته در میان شاخص‌های مثبت ساختار فرهنگی نیز دارای همین وضعیت است. با این مقایسه می‌توان گفت که کارکنان این مؤسسه تجربه‌اندوزی از گذشته را در ارزش‌های خود قرار نداده و اساساً روشی نیز برای ثبت تجارب در سازمان مشاهده نمی‌شود و نیز زمینه‌های فرهنگی درک، ثبت تجارب، استفاده و تسهیم دانش در سازمان، پایین است. این خود بیانگر آن است که افراد سازمان متکی به تجارب شخصی خود در سازمان فعالیت می‌کنند و به تجربه دیگران و استفاده از آن‌ها اهتمام نمی‌ورزند.

در میان ابعاد مثبت ساختار فرهنگی نمرد انتقادپذیری پایین است و درنتیجه افراد در سازمان نمی‌توانند مسیرهای به خطا رفته را جبران کرده و سال‌های سال به راهه‌ای پر خطا و سرشار از اشتباه خویش ادامه می‌دهند. این شاید به دنبال وجود خطای خودبزرگ‌بینی در سازمان نیز باشد که اتفاقاً نمره این شاخص هم در میان ابعاد منفی ساختار فرهنگی بالاست و نشانگر وجود این شاخصه منفی در این مؤسسه نیز است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

- استخراج شاخص‌های فرهنگ ایرانی و ارائه برنامه‌های بهبود فرهنگ سازمان ایرانی در راستای پیاده‌سازی مدیریت دانش
- طراحی مدل فرهنگ دانشی در سازمان‌های ایرانی
- ارائه مدل فرهنگ‌سازمانی منطبق با شاخص‌های فرهنگ ایرانی
- ارائه برنامه استراتژیک فرهنگ دانشی با بررسی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیداتی فرهنگ ایرانی سازمان
- بررسی ویژگی‌های فرهنگی سازمان‌های دانش‌محور

منابع و مآخذ

۱. دوانپورت، تامس اچ و لارنس پروساک (۱۳۷۹)، « مدیریت دانش» ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: انتشارات شرکت طراحی مهندسی و قطعات ایران‌خودرو (ساپکو).

۲. دراکر، پیتر (۱۳۸۰)، «چالش‌های مدیریت در سده ۲۱» عبدالرضا رضایی‌نژاد، تهران: نشر فرا.

۳. زارعی متین، حسن (۱۳۷۸)، «روش‌های تغییر فرهنگ‌سازمانی» دانش مدیریت، شماره ۴۶.

۴. فرید، محمدصادق؛۱۳۷۶؛ مبانی انسان‌شناسی؛ تهران؛ انتشارات عصر جدید

۵. قرائی مقدم، امان‌الله؛ ۱۳۷۴؛ جامعه‌شناسی سازمان‌ها؛ تهران؛ مؤسسه اطلاع

۶. ربیعی؛ علی؛ ۱۳۸۳؛ زنده‌باد فساد: جامعه‌شناسی سیاسی فساد در دولت‌های جهان سوم؛ تهران؛ وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی؛ سازمان چاپ و انتشارات

۷. کیا، فاطمه؛ ۱۳۸۹؛ بررسی رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و فساد اداری؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه پیام نور، دانشکده مدیریت و حسابداری

۸. بخشی، مهدیه؛ ۱۳۸۳؛ بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی با تعهد کاری کارکنان شهرداری قم، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد

۹. شریف‌زاده، فتاح؛ کاظمی، مهدی؛ ۱۳۷۷؛ مدیریت و فرهنگ‌سازمانی؛ نشر قومس؛ چاپ اول

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]

۱۰. ملکیان، مصطفی؛ ۱۳۸۷؛ بیست عامل عقب‌افتادگی ایرانیان، مجله‌ی ماه نو (ویژه مهرگان) دانشکدهٔ ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تهران

۱۱. رستگار، عبدالغنی (۱۳۸۸)، بررسی ارتباط بین فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، دانشگاه تهران، پردیس قم، پایان کارشناسی ارشد

12. Denison, Daniel (2000) "Organization Culture: can it be a key lever for driving organizational change?" International institute for management development.
13. Friga, Paul. (2000) "Codification Strategies in Knowledge management processes learning from stimulation", the University of North Carolina at Chapel Hill.
14. Hafstede, Greet (1991) "Culture Consequences", London.
15. Hoffman, James, Hoelscher Mark L., Sherif Karm (2005) "Social Capital, Knowledge management and Sustained Superior Performance", Journal of Knowledge management, Vol.9, No.3, p.170- 182.
16. Kalseth, Karl, (2000) "Knowledge management strategy", perspective journal, NO 37, P; 11.
17. Merwik, A.D, (2000) "Knowledge management technology", systems journal, Vol.40.pp814.
18. Neuhauser, Peg; Ray Bender and Kirk Stromberg (2000) "www.Culture.com. New York", John Wiley.
19. Nonaka, I; Takeuchi, H, (2003) "The Knowledge- Creating Company", Oxford University Press, Oxford.
20. Nonaka, I. (2005) "A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization science", Vol.5, No.1.
21. Probdt, Gilbert, Stephen Raub and kai Romhardt, (2011) “Managing Knowledge", Building Blocks for Success, p 30.
22. Wiig, Karl, (2007) “Successful knowledge management", European management journal, P 4.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-31]