تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۹/۳۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۱/۱۵

بررسی رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و فرایند مدیریت دانش (مورد مطالعه: مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران)

امید مهدیه[۱]- قاسم سلیمی[۲]- یارحسین رستمی[۳]

چکیده

در عصر اطلاعات و اقتصاد دانش‌محور این سرمایهٔ معنوی شرکت‌ها است که به بقاء و رشد آنها کمک خواهد کرد و نه سرمایه‌های فیزیکی. سازمان‌ها در محیط متلاطم و پیچیده امروزی باید بتوانند از دانش موجود خود حداکثر بهره‌برداری را کرده و بطور مستمر در جهت خلق و توسعهٔ دانش جدید تلاش کنند. در این راستا فرهنگ سازمانی از عواملی است که نقش به سزایی در موفقیت فعالیت‌های مدیریت دانش دارد. تحقیق حاضر به بررسی رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و فرایند مدیریت دانش در مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران پرداخته است. این تحقیق، توصیفی ـ پیمایشی و مقطعی می‌باشد. دو پرسشنامهٔ فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بین کارکنان این سازمان توزیع و تعداد ۱۳۷ پرسشنامه در تحلیل‌ها مورد استفاده قرار گرفت. یافته‌ها حاکی از آن است که فرهنگ سلسله مراتبی، گونهٔ فرهنگی غالب سازمان مورد مطالعه است. بین گونه‌های فرهنگ سازمانی با یکدیگر و همچنین فعالیت‌های مدیریت دانش رابطهٔ معنی‌داری وجود دارد. بین فعالیت‌های ذخیره، کاربرد، تسهیم و ارزیابی دانش و فرهنگ سازمانی رابطهٔ مستقیم و مثبت معنی‌داری مشاهده شد در حالی که بین فعالیت‌های کسب و انتقال دانش و فرهنگ سازمانی رابطهٔ مثبتی وجود ندارد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، کسب دانش، ذخیره دانش، انتقال دانش، کاربرد دانش، تسهیم دانش، ارزیابی دانش.

۱. عضو هیأت علمی گروه مدیریت، دانشگاه زنجان. نویسنده مسئول: (omidmahdieh@gmail.com)
۲. عضو هیأت علمی بخش مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه شیراز.
۳. کارشناس ارشد حقوق، کارشناس امور حقوقی، مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

مقدمه

دانش سازمانی به زعم اغلب مدیران موفق دنیا، مهم‌ترین سرمایهٔ شرکت‌های سده بیست و یکم محسوب می‌شود. نظرسنجی‌های انجام شده در میان ۲۰۰ شرکت برتر دنیا نشان می‌دهد بیش از ۸۸ درصد از مدیران شرکت‌های موفق و بزرگ دنیا، مدیریت دانش سازمانی را به عنوان دومین اولویت اصلی کاری خود ذکر کرده‌اند(شفیعا و همکاران، ۱۳۸۶). در دهه‌های اخیر، انواع سازمان‌ها شاهد تغییرات اساسی در زمینه‌های ساختار، کارکرد و شیوه‌های مدیریتی خویش بوده‌اند. سازمان‌های کنونی، اهمیت بیشتری جهت درک، انطباق‌پذیری و مدیریت تغییرات محیط پیرامون قائل شده و در کسب و بکارگیری دانش و اطلاعات روزآمد به منظور بهبود عملیات و ارائه خدمات و محصولات مطلوبتر به مشتریان پیشی گرفته‌اند. چنین سازمان‌هایی نیازمند بکارگیری شیوهٔ جدیدی از مدیریت به نام مدیریت دانش می‌باشند. سازمان‌ها به منظور بکارگیری مطلوب مدیریت دانش باید ضرورت ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان را از طریق فرآیندی تحت عنوان نهادینه‌سازی مدیریت دانش درک نمایند. اهمیت نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان به این دلیل است که اولاً درک نادرست کارکنان را از مدیریت دانش تصحیح نموده و ثانیاً آنها را در درک مزایای اشتراک دانش در سازمان یاری رساند(یو، ۲۰۰۲).

بهترین راه تحقق شایستگی در بازارهای جهانی، برنامه‌ریزی و ارتقای توانمندیهای محوری است. اقتصاد دانش‌محور نه تنها تجارب کارکنان را دچار تغییر کرده است بلکه سازمان‌ها و کشورها نیز باید در مورد راهبردهای اقتصادی و رقابتی خویش تجدید نظر کنند. اینکه چگونه یک فرد، یک سازمان، یک صنعت و یک کشور بتواند دانش را بدست آورده و بکار بندد، به عاملی کلیدی در رقابت تبدیل شده است(Halawi, et al 2006). دراکر (Drucker, 1993) به درستی خاطر نشان ساخت که ارزشمندترین دارایی شرکتها در قرن بیست و یکم، دانش و دانشکاران[1] آنها می‌باشند. در چنین محیطی، توانایی شرکت در بهره‌گیری از داراییهای ناملموس، بسیار مهمتر و حیاتی‌تر از توانایی‌اش در مدیریت و سرمایه‌گذاری پیرامون داراییهای ملموس و فیزیکی می‌باشد(Snyman & Johannes Kruger, 2004).

دانش، مفهوم واضح و روشنی نیست. تعاریف زیادی برای دانش وجود دارد و

1. Knowledge Worker

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

روشهای مختلفی برای چگونگی مدیریت آن وجود دارند. دانپورت و پروساک (Davenport & Prusak, 1998; Davenport et al., 1998)، دانش را به عنوان ترکیب بافت انسانی و اطلاعاتی تعریف می‌کنند که اطلاعات را به شکلی کاربردی در می‌آورد. سانچز و دیگران (Sanchez et al., 1996)، دانش را به عنوان توانایی حفظ استفادهٔ عملی از دارایی‌ها و توانمندیها به نحوی که منجر به تحقق اهداف شود، تعریف می‌کنند. اُدِل و گرایسون (O'Dell & Grayson, 1998)، دانش را استفادهٔ عملی از اطلاعات تعریف کرده-اند(به نقل از Halawi, et al 2006). مفهوم مدیریت دانش رشد و اهمیت زیادی در زمینه مدیریت بازرگانی پیدا کرده است. مدیریت دانش به عنوان رویکردی حیاتی در عصر جدید تجارت مطرح شده و بسیاری از اساتید و صاحبنظران به دنبال توسعه اصول و مبانی و فن‌آوریهای کاربردی آن هستند. مسیر توسعه مدیریت دانش شبیه به مسیری است که مفهوم فرهنگ سازمانی طی کرده است. مفهوم فرهنگ پس از معرفی اولیه در دهه ۱۹۸۰، ابتدا مورد کم توجهی قرار گرفت ولی یک دهه بعد، اوضاع تغییر کرد: فرهنگ مورد توجه خاص قرار گرفت، بسیاری از کارشناسان و صاحبنظران، مفید بودن آن را تصدیق کردند، برنامه‌های تحقیقاتی گسترده‌ای در زمینهٔ فرهنگ شکل گرفت و بسیاری از متخصصان امر و اساتید به آن روی آوردند(Chauvel & Despres, 2002).

فعالیت‌ها و اقدامات مدیریت دانش در تمامی انواع سازمان‌ها و شرکت‌ها در سراسر دنیا گسترش یافته است. هرچند تجزیه و تحلیل‌های اخیر مربوط به این اقدامات، این حقیقت را آشکار ساخته است که تمامی آنها با موفقیت همراه نبوده‌اند(Ribiere, 2001). تمامی مطالعاتی که در پی شناسایی علل شکست مدیریت دانش بوده‌اند(KPMG Counsulting, 2000; Barth, 2000) به نتیجه مشابهی دست یافته‌اند و آن اینکه «فرهنگ سازمانی مانع اصلی موفقیت یا مهمترین پیش‌شرط شکست مدیریت دانش است»(Tuggle & Shaw, 2000 به نقل از Ribiere, 2001).

در سال‌های اخیر محققان و دست‌اندرکاران مدیریت دانش، عوامل متعددی که بر مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند را شناسایی کرده‌اند که از جمله این عوامل می‌توان به اعتماد (Ribiere, 2001; Park et al, 2004; Peachey, 2006; Gruber, 2000; Al-Alawi et al, 2007)، فرهنگ سازمانی (Davenport & Prusak, 1998; Delong & Fahey, 2000; Chang & Lee, 2007; Lai & Lee, 2007; Kangas, 2005; Park et al, 2004; Ba, 2004; Lawson, 2003; Chin-Loy, 2003; Ribiere, 2001) و پذیرش فناوری (Al-Alawi et al, 2007; Gruber, 2000) اشاره کرد. هرچند تحقیقات انجام شده تأثیرگذاری این عوامل را

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

تأیید می‌کنند ولی دقت این یافته‌ها به دلیل تفاوت در دیدگاه‌های معرفت‌شناسی نسبت به مدیریت دانش قابل تردید است. فرهنگ سازمانی قوانین رفتار، هنجارها و ارزش‌هایی را تعریف می‌کند که راهنمای سازمان در انجام اقداماتش است، در نتیجه فرهنگ تأثیر زیادی بر اقدامات مدیریت دانش سازمان می‌گذارد. هرچند تحقیقات مربوط به مدیریت دانش به ندرت به چنین رابطه‌ای میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش پرداخته‌اند(Chauvel & Despres, 2002). توافق عمومی بر این است که به منظور کسب موفقیت در اجرای دانش باید یک فرهنگ سازمانی متناسب با دانش وجود داشته باشد و یا بوجود آید. البته مطالعات و تحقیقات معدودی انجام شده‌اند که مؤلفه‌ها و ویژگی‌های این نوع فرهنگ سازمانی را مشخص و تعریف کنند(Ribiere, 2001).

اگر سازمان‌ها نقشی که عوامل فرهنگی در اجرای مدیریت دانش دارند را به خوبی درک کنند، بهتر می‌توانند فعالیت‌های خود را در راستای افزایش اثربخشی مدیریت دانش متمرکز کنند. سازمان‌ها باید جهت‌گیری فعالیت‌های خود را به سمت زیرساخت‌های فرهنگی که خلق، انتقال و ذخیره دانش را تسهیل می‌کنند، تغییر دهند. سازمان‌ها با آگاهی از این مطلب که چه محیطی می‌تواند باعث پرورش و ارتقای فعالیت‌های مدیریت دانش شود، بهتر می‌توانند در زمینه‌هایی سرمایه‌گذاری کنند که اثر مثبت بیشتری داشته باشد(Goodal, 2001).

در محیط پویا و پیچیده امروزی برای سازمان‌ها ضروری است که بطور مداوم دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتباربخشی و کاربرد در محصولات و خدمات خود بکار گیرند. بنابراین مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانش برتر، امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این رو مدیریت دانش مقوله‌ای مهم‌تر از خود دانش محسوب می‌شود که در سازمان‌ها به دنبال آن است تا نحوهٔ چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارتهای فردی و گروهی تبیین و روشن نماید. از این رو، سازمان‌ها باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضاء بوجود آورند و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش دهند. تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش بعنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت(کرمی، ۱۳۸۴).

با توجه به نقش کلیدی صادرات نفت در اقتصاد کشورمان به نظر می‌رسد توجه به مدیریت دانش و ابعاد آن در سازمان‌هایی که به نحوی در اکتشاف، استخراج و صادرات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

نفت نقش دارند می‌تواند در بهبود اثربخشی و کارایی آنها مفید واقع شود. مدیریت دانش به استفادهٔ عملی اطلاعات اشاره دارد. ابعاد انتقال دانش، تسهیم دانش و ذخیره دانش نقشی اساسی در مدیریت دانش ایفا می‌کنند. از طرف دیگر فرهنگ سازمانی بستر مناسب برای انجام فعالیت‌های مدیریت دانش را فراهم می‌کند. تاکنون تحقیقی در زمینهٔ مدیریت دانش در مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران انجام نشده است. با توجه به مطالب فوق در تحقیق حاضر سعی بر این است تا رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش در سازمان مذکور مورد بررسی قرار گیرد.

بسیاری از محققان و صاحبنظران، فرهنگ را به عنوان تعیین‌کنندهٔ اصلی شکست یا موفقیت اقدامات مربوط به مدیریت دانش می‌دانند(توفق، ۱۳۸۶؛ حسینی، ۱۳۸۵؛ کرمی، ۱۳۸۴؛ حسین قلی‌زاده، ۱۳۸۳؛ DeLong & Fahey, 2000; Davenport & Prusak, 1998; Ribiere, 2001). تحقیقات در شرکت‌هایی نظیر هیولت-پاکارد، هوندا و ماتسوشیتا نشان داده است وجود یک فرهنگ ضعیف و فاقد انعطاف در سازمان موجب می‌شود که کارکنان سازمان به رویه‌های موجود سازمانی عادت کنند و هیچ‌گونه تمایلی به نوآوری و خلق ایده‌های جدید نداشته باشند و از طرف دیگر از تسهیم دانسته‌های خود با دیگران و تبدیل آن دانسته‌ها به مهارتهایی که بتواند در حل مشکلات سازمان مؤثر باشند ترس دارند، در حالی که یک فرهنگ پویا و منعطف که اعضای سازمان نسبت به آن شناخت و اعتقاد دارند در برابر تغییرات سریع به خوبی از خود واکنش نشان می‌دهد و سازمان را در مسیر پیشرفت و ترقی قرار می‌دهد(داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸).

اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر حیات و عملکرد سازمانی بر کسی پوشیده نیست. از رهگذر این موضوع، سازمانهای پویای جهانی به موقعیتهای بی‌نظیری دست یافته‌اند. در کشور ما با وجود فرهنگ کهن و مواریث تاریخی به این موضوع اهمیت کافی داده نشده است و مطالعات لازم در این زمینه به چشم نمی‌خورد. مدیران و رهبران سازمان‌ها می‌توانند در جهت ایجاد ارزشهای فرهنگی مؤثر که متعهدانه از طرف اعضاء دنبال شود، کوشش کنند. بنابراین مدیران فقط از فرهنگ پیروی نمی‌کنند بلکه یکی از نقش‌های مدیران وضع ارزشهای فرهنگ مناسب است. امروزه این نقش با توجه به اهمیت رویارویی با تغییرات محیطی از مهمترین نقش‌های رهبران سازمان است.

اهمیت این تحقیق از بعد کاربردی این است که ممکن است به مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران در شناسایی پیش‌فرض‌ها و اصولی که راهنمای اقدامات آنها است، کمک کند. مشخص شدن این پیش‌فرض‌ها و اصول، عاملی کلیدی در کسب

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

سطوح بالاتر یادگیری است. به علاوه، آگاهی از ویژگی‌های خاص فرهنگ، سازمان را قادر می‌سازد تا مشخص کند آیا فرهنگش با اقتضائات محیطی، هماهنگی و تطابق دارد یا خیر و همان‌طور که می دانیم پاسخگویی مناسب در برابر تغییرات محیطی برای حفظ بقاء ضروری است. همچنین در سازمان مورد نظر تاکنون تحقیقی در زمینهٔ بررسی رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش انجام نشده است.

هدف تحقیق

هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش در سازمان مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران می‌باشد.

پیشینهٔ تحقیق

در زمینه هر یک از موضوعات مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی، تحقیقاتی زیادی انجام شده است. تحقیقاتی نیز به بررسی رابطهٔ این دو مفهوم از ابعاد مختلف پرداخته‌اند. خلاصهٔ تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع تحقیق به شرح زیر می‌باشند:

- گلودانی (۱۳۸۷) تحقیقی را با عنوان «رابطهٔ فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانش (مطالعه موردی: واحد برش و پرس شرکت ایران خودرو)» انجام داده است. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که بجز مقیاس توافق (از زیرمقیاس‌های بعد سازگاری فرهنگ) و یادگیری سازمانی (از زیرمقیاس‌های بعد انطباق‌پذیری فرهنگ)، بقیه موارد در وضعیت ضعیف قرار دارند. همچنین انطباق‌پذیری، بعد غالب فرهنگ سازمانی بوده است. مدیریت دانش در سازمان مورد بررسی نیز وضعیت نامطلوبی داشته است. بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطهٔ معنی‌داری وجود دارد.
- توفق (۱۳۸۶) تحقیقی را با عنوان «بررسی و تبین ویژگی‌های اساسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با مدیریت دانش از دیدگاه اساتید مدیریت دانشگاه‌های دولتی تهران» انجام داد. یافته‌های تحقیق، تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش را تأیید کرد. بنابراین با استقرار فرهنگ اشتراک دانش در سازمان می‌توان مدیریت دانش را بهبود بخشید.
- حسینی (۱۳۸۵) تحقیقی را با عنوان «بررسی رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس» انجام داده است. جامعه آماری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

این تحقیق از کلیه کارکنان دانشگاه تربیت مدرس تشکیل شده است. پاسخ‌دهندگان وضعیت فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تربیت مدرس را متوسط ارزیابی کرده‌اند و نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن شامل حمایت مدیریت، تعلق سازمانی، خلاقیت فردی و سبک رهبری با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تربیت مدرس رابطهٔ معنی‌داری وجود داشته و سازش با پدیده تعارض با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تربیت مدرس رابطه معنی‌داری ندارد.

- کرمی (۱۳۸۴) به بررسی رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در مرکز بهمن موتور پرداخته و سپس وضعیت فرهنگ سازمانی موجود در مرکز بهمن موتور را بررسی کرده است. نتایج تحقیق وی نشان می‌دهد که خودمختاری فردی و دادن استقلال عمل به افراد، نقش مهمی در کسب و توسعه دانش دارد؛ میزان انسجام میان واحدها و گروه‌های مختلف سازمان نسبتاً خوب است؛ حمایت مدیریت نقش مهمی در کسب دانسته‌های جدید دارد؛ افراد تا حد زیادی از عضویت در سازمان راضی هستند و سازمان را هویت خود می‌دانند. فرهنگ سازمانی رابطهٔ مؤثر و قوی با مدیریت دانش دارد.
- حسین قلی‌زاده (۱۳۸۳) با نظر به مؤلفه‌های اصلی نظریه نوناکا (جامعه‌پذیری، برونی‌سازی، تلفیق و درونی‌سازی)، جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد را مورد بررسی قرار داده است و آنگاه به نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی در تحقق مدیریت دانش پرداخته است. یافته‌ها نشان داده است که درونی‌سازی در قلمرو مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد از بالاترین جایگاه برخوردار است و سپس به ترتیب جامعه‌پذیری، برونی‌سازی و تلفیق در مراتب بعدی قرار دارند. همچنین میان فرهنگ سازمانی و درونی‌سازی و برونی‌سازی رابطهٔ معنی‌داری وجود دارد. در حالیکه این رابطه با جامعه‌پذیری معنی‌دار نیست. مدیران در دانشگاه فردوسی مشهد بیش از آنکه تمایل به تشریک و تبادل دانش و تجارب خود با یکدیگر داشته باشند، تمایل به درونی کردن دانش و رقابت با یکدیگر دارند.
- العلوی و همکاران (Al-Alawi et al, 2007) تحقیقی را با نام «فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش: عوامل کلیدی موفقیت» انجام دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد رابطهٔ مثبتی بین اعتماد میان کارکنان، ارتباطات (تعامل میان کارکنان)، فناوری و سامانه‌های اطلاعاتی، سامانه پاداش با تسهیم دانش در سازمان وجود دارد. رابطهٔ

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

مثبتی بین ابعاد خاصی از ساختار سازمانی (تصمیم‌گیری مشارکتی، سهولت جریان اطلاعات، تیم‌ها و اجتماعات حرفه‌پیشه[1]) و تسهیم دانش در سازمان وجود دارد.

- چانگ و لی (Chang & Lee, 2007) با انجام تحقیقی به بررسی اثرات فرهنگ سازمانی و ساز و کارهای مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی پرداختند. آنها بهترین شرکت‌های تایوان (در بخش فناوری بالا، خدمات، تولید) را به عنوان جامعه آماری انتخاب کردند. نتایج تحقیق آنها نشان داد فرهنگ سازمانی همبستگی مثبتی با ساز و کارهای مدیریت دانش و نوآوری سازمانی دارد. ساز و کارهای مدیریت دانش همبستگی مثبتی با نوآوری سازمانی دارد. فرهنگ حمایتی و نوآورانه اثر مثبت معنی‌داری بر کسب و انتقال دانش و نوآوری اداری و فنی دارد. حفظ، کسب و انتقال دانش اثر مثبت معنی‌داری بر نوآوری اداری دارد. کسب و انتقال دانش اثر مثبت معنی‌داری بر نوآوری فنی دارد.
- لای و لی (Lai & Lee, 2007) با انجام تحقیقی به بررسی رابطهٔ میان فرهنگ سازمانی و انجام فعالیت‌های مدیریت دانش پرداختند و برای این منظور ۱۵۴ شرکت تایوانی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد فرهنگ و فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها به هم مرتبط هستند. هر چقدر فرهنگ نوآورانه قوی‌تر باشد، فعالیت‌های مدیریت دانش نیز کارایی بیشتری دارند. در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، فرهنگ نوآورانه به عنوان کاتالیزوز عمل می‌کند.
- کانگاس (Kangas, 2005)، تحقیقی را تحت عنوان «ارزیابی رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و اقدامات مستمر مدیریت دانش» در یک شرکت فعّال در صنعت حمل و نقل انجام داد. وی تعامل سه عامل کارکنان، فناوری و دانش را مورد بررسی قرار داد. نتایج تحقیق نشان داد بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطهٔ معنی‌داری وجود دارد. به منظور ارتقای فرهنگ بازارمحور باید تعهد به موفقیت، کاهش تمامی هزینه‌ها، تمرکز بر اهداف کلیدی، انطباق با نیازهای کارکنان و بازار و نیاز به کسب درآمد را مورد توجه قرار داد. فرهنگ بازارمحور اثر مثبتی بر اقدامات مستمر مدیریت دانش دارد.

1 - Community of Practice

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

- پارک و همکاران (Park et al, 2004)، تحقیقی را با عنوان «ویژگی‌های کلیدی فرهنگ سازمانی که موجب تسهیل اجرای موفقیت‌آمیز فناوری مدیریت دانش می‌شوند» انجام دادند. نتایج تحقیق آنها نشان داد سازمان‌ها قبل از پیاده‌سازی و اجرای فناوری مدیریت دانش باید ویژگی‌های فرهنگی و ویژگی‌های فناوری مدیریت دانش را مورد ارزیابی قرار دهند. کسب موفقیت در اجرای فناوری مدیریت دانش بوسیلهٔ رفتار کارکنان تعدیل می‌شود. سازمان‌هایی که در اجرای فناوری مدیریت دانش موفق بوده‌اند برای کار تیمی، کار در کنار یکدیگر، تسهیم آزادانهٔ اطلاعات و ایجاد اعتماد ارزش قائل می‌شوند. همبستگی مثبتی بین اجرای موفقیت‌آمیز فناوری مدیریت دانش و ویژگی‌های فرهنگی (اعتماد، تسهیم آزادانهٔ اطلاعات، کار گروهی یا ایجاد دوستی در کار) وجود داشت. همبستگی مثبتی بین بازده بالای سرمایه‌گذاری در فناوری مدیریت دانش (در تسهیم دانش) و ویژگی‌های فرهنگی (اعتماد، تسهیم آزادانهٔ اطلاعات، کار گروهی یا ایجاد دوستی در کار) وجود داشت.
- لئونا با (Ba, 2004)، با انجام تحقیقی به بررسی رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش پرداخته است. یافته‌های تحقیق وی نشان داد رابطهٔ معنی‌داری بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی وجود دارد. رابطهٔ مثبت معنی‌داری بین فرهنگ ادهوکراسی با اقدامات سازمانی مرتبط با عملکرد انطباق (سازگاری) وجود دارد. رابطهٔ مثبت معنی‌داری بین فرهنگ بازارمحور با اقدامات سازمانی مرتبط با عملکرد هدف‌جویی وجود دارد. رابطهٔ مثبت معنی‌داری بین فرهنگ مشارکتی با اقدامات سازمانی مرتبط با عملکرد حفظ بقاء وجود دارد. رابطهٔ مثبت معنی‌داری بین فرهنگ سلسله مراتبی با اقدامات سازمانی مرتبط با عملکرد انسجام وجود دارد.
- لاوسون (Lawson, 2003) تحقیقی را با عنوان «بررسی رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش» با استفاده از روش تحقیق توصیفی (همبستگی) انجام داد. وی ۱۲۰ پرسشنامه را بین ۸ سازمان مختلف (در بخش مالی، بهداشت، آموزش، دولتی و غیره) در جامائیکا توزیع کرد و مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. نتایج تحقیق زیر نشان داد همبستگی مثبتی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد. فرهنگ سلسله مراتبی از مدیریت دانش حمایت نمی‌کند. فرهنگ بازارمحور از مدیریت دانش حمایت نمی‌کند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

- چین ـ لوی (Chin-Loy, 2003) تحقیقی را با عنوان «ارزیابی تأثیر فرهنگ سازمانی بر موفقیت مدیریت دانش» انجام داد. وی ۱۳۳ پرسشنامه را بین ۳۸ شرکت توزیع کرد و مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. نتایج تحقیق نشان داد همبستگی مثبتی بین مدیریت دانش و مزیت رقابتی وجود دارد. همبستگی مثبتی بین مدیریت دانش و نوآوری وجود دارد. همبستگی مثبتی بین مدیریت دانش و رشد وجود دارد. فرهنگ سازمانی رابطهٔ بین مدیریت دانش و مزیت رقابتی را تعدیل نمی‌کند. فرهنگ سازمانی رابطهٔ بین مدیریت دانش و نوآوری را تعدیل نمی‌کند. فرهنگ سازمانی رابطهٔ بین مدیریت دانش و رشد را تعدیل نمی‌کند. رابطهٔ مثبتی بین انواع فرهنگ سازمانی و برنامه‌های مدیریت دانش وجود دارد.
- گودال (Goodale, 2001) تحقیقی را تحت عنوان «ارزیابی اثر فرهنگی: مطالعه موردی در حمایت از عملکرد مدیریت دانش» در یک سازمان ارایه دهندهٔ خدمات پزشکی انجام داد. نتایج تحقیق وی حاکی از آن است که برای انتقال داخلی اثربخش بهترین عملکردها، پنج عامل نقش کلیدی دارند که عبارتند از: ارتباطات باز و آزاد، یادگیری در حین انجام کار، یادگیری از دیگران، یادگیری مستمر و وجود نقش‌های خاص برای تسهیل‌کنندگان. طبق یافته‌ها، وجود سه عامل اول برای انتقال دانش در سازمان مورد بررسی ضرروی است ولی دو عامل دیگر اثری بر انتقال دانش ندارند.
- دیلانگ و فهی (Delong & Fahey, 2000) تحقیقی را با عنوان «شناسایی موانع فرهنگی اجرای مدیریت دانش» در بیست و چهار سازمان و از طریق مصاحبه انجام داده‌اند. نتایج تحقیق آنها نشان داد مدیریت مؤثر دانش بطور مستقیم با فرهنگ سازمانی در ارتباط است. ارتباطات سازمانی مؤثر در اجرا و حفظ مدیریت دانش در سازمان، نقش کلیدی ایفا می‌کند. حمایت از افراد و تشویق به موقع آنها از طرف سلسله مراتب سازمان در رابطه بین افراد و دانش سازمان نقش مهمی دارد. افراد در سازمان‌هایی که کارکنان آنها به نوآوری و ارایه ایده‌های جدید تشویق می‌شوند، میل و رغبت بیشتری به تسهیم دانسته‌های خود با دیگران دارند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

جدول ۱. خلاصه‌ای از تحقیقات انجام شده در رابطه با موضوع تحقیق

پژوهشگر(ان)	عنوان تحقیق	مهمترین یافته
گلودانی (۱۳۸۷)	رابطهٔ فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانش	بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطهٔ معنی‌داری وجود دارد
توفق (۱۳۸۶)	بررسی و تبین ویژگی‌های اساسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با مدیریت دانش	فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر دارد.
حسینی (۱۳۸۵)	بررسی رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس	بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن شامل حمایت مدیریت، تعلق سازمانی، خلاقیت فردی و سبک رهبری با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تربیت مدرس رابطهٔ معنی‌داری دارد.
کرمی (۱۳۸۴)	بررسی رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در گروه خودروسازی بهمن: مرکز بهمن خودرو	خودمختاری فردی و دادن استقلال عمل به افراد، نقش مهمی در کسب و توسعه دانش دارد. حمایت مدیریت نقش مهمی در کسب دانسته‌های جدید دارد. فرهنگ سازمانی رابطهٔ مؤثر و قوی با مدیریت دانش دارد.
حسین قلی‌زاده (۱۳۸۳)	بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد بر اساس نظریه نوناکا و رابطهٔ آن با فرهنگ سازمانی	درونی‌سازی در قلمرو مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد از بالاترین جایگاه برخوردار است و سپس به ترتیب جامعه‌پذیری، برونی‌سازی و تلفیق در مراتب بعدی قرار دارند. همچنین میان فرهنگ سازمانی و درونی‌سازی و برونی‌سازی رابطهٔ معنی‌داری وجود دارد.
العلوی و همکاران (۲۰۰۷)	فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش: عوامل کلیدی موفقیت	رابطهٔ مثبتی بین اعتماد میان کارکنان، ارتباطات، فناوری و سامانه‌های اطلاعاتی، سامانه پاداش با تسهیم دانش در سازمان وجود دارد.
چانگ و لی (۲۰۰۷)	تأثیر فرهنگ سازمانی و سازوکارهای مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی	فرهنگ حمایتی و نوآورانه اثر مثبت معنی‌داری بر کسب و انتقال دانش و نوآوری اداری و فنی دارد. حفظ، کسب و انتقال دانش اثر مثبت معنی‌داری بر نوآوری اداری دارد.
لای و لی (۲۰۰۷)	رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و فعالیت‌های مدیریت دانش	هر چقدر فرهنگ نوآورانه قوی‌تر باشد، فعالیت‌های مدیریت دانش نیز کارایی بیشتری دارند. در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، فرهنگ نوآورانه به عنوان کاتالیزوز عمل می‌کند.
کانگاس (۲۰۰۵)	ارزیابی رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و اقدامات مستمر مدیریت دانش	بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطهٔ معنی‌داری وجود دارد. فرهنگ بازارمحور اثر مثبتی بر اقدامات مستمر مدیریت دانش دارد.

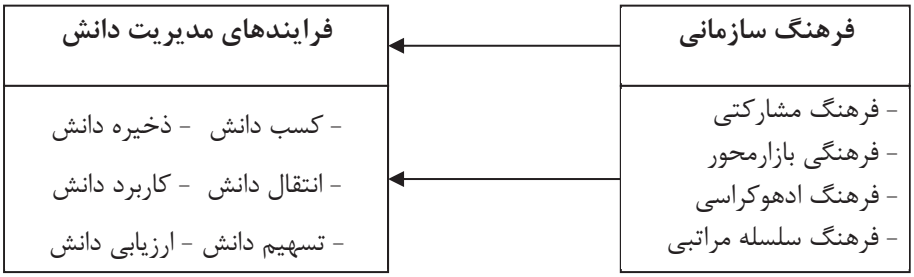
[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

پژوهشگر(ان)	عنوان تحقیق	مهمترین یافته
پارک و همکاران (۲۰۰۴)	ویژگی‌های کلیدی فرهنگ سازمانی که موجب تسهیل اجرای موفقیت‌آمیز فناوری مدیریت دانش می‌شوند	همبستگی مثبتی بین اجرای موفقیت‌آمیز فناوری مدیریت دانش و ویژگی‌های فرهنگی (اعتماد، تسهیم آزادانهٔ اطلاعات، کار گروهی یا ایجاد دوستی در کار) وجود دارد.
با (۲۰۰۴)	بررسی رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش	رابطهٔ مثبت معنی‌داری بین فرهنگ ادهوکراسی با اقدامات سازمانی مرتبط با عملکرد انطباق (سازگاری) وجود دارد. رابطهٔ مثبت معنی‌داری بین فرهنگ بازارمحور با اقدامات سازمانی مرتبط با عملکرد هدف‌جویی وجود دارد. رابطهٔ مثبت معنی‌داری بین فرهنگ مشارکتی با اقدامات سازمانی مرتبط با عملکرد حفظ بقاء وجود دارد. رابطهٔ مثبت معنی‌داری بین فرهنگ سلسله مراتبی با اقدامات سازمانی مرتبط با عملکرد انسجام وجود دارد.
لاوسون (۲۰۰۳)	بررسی رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش	همبستگی مثبتی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد. فرهنگ سلسله مراتبی از مدیریت دانش حمایت نمی‌کند. فرهنگ بازارمحور از مدیریت دانش حمایت نمی‌کند.
چین ـ لوی (۲۰۰۳)	ارزیابی تأثیر فرهنگ سازمانی بر موفقیت مدیریت دانش	همبستگی مثبتی بین مدیریت دانش و مزیت رقابتی وجود دارد. همبستگی مثبتی بین مدیریت دانش و نوآوری وجود دارد. رابطهٔ مثبتی بین انواع فرهنگ سازمانی و برنامه‌های مدیریت دانش وجود دارد.
گودال (۲۰۰۱)	ارزیابی اثر فرهنگی: مطالعه موردی در حمایت از عملکرد مدیریت دانش	ارتباطات باز و آزاد، یادگیری در حین انجام کار و یادگیری از دیگران برای انتقال دانش در سازمان ضروری هستند.
ریبیِر (۲۰۰۱)	ارزیابی موفقیت اقدامات مدیریت دانش به مثابهٔ عملکردی از فرهنگ سازمانی	شرکت‌های دارای فرهنگ وظیفه‌ای که از رویکرد کدگذاری استفاده می‌کردند، با موفقیت مواجه شدند. شرکت‌های دارای فرهنگ شبکه‌ای که از رویکرد کدگذاری استفاده می‌کردند، با شکست مواجه شدند.
دیلانگ و فهی (۲۰۰)	شناسایی موانع فرهنگی اجرای مدیریت دانش	ارتباطات سازمانی مؤثر در اجرا و حفظ مدیریت دانش در سازمان، نقش کلیدی ایفا می‌کند. حمایت از افراد و تشویق به موقع آنها از طرف سلسله مراتب سازمان در رابطه بین افراد و دانش سازمان نقش مهمی دارد. افراد در سازمان‌هایی که کارکنان آنها به نوآوری و ارایه ایده‌های جدید تشویق می‌شوند، میل و رغبت بیشتری به تسهیم دانسته‌های خود با دیگران دارند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ نشان داده شده است. بر اساس مدل می‌توان فرضیه‌های تحقیق را به شکل زیر بیان کرد. جهت سنجش فرهنگ سازمانی از مدل کمرون و کویین (۲۰۰۶) استفاده شده است که نسبت به سایر مدل‌ها از اعتبار بیشتری برخوردار است و همچنین تعداد سئوالات آن کمتر می‌باشد. جهت سنجش مدیریت دانش نیز پس از مطالعه و بررسی تحقیقات مختلف (حسینی، ۱۳۸۵؛ گلودانی، ۱۳۸۷؛ Ba, 2004; Goodale, 2001; Tuggle & Shaw, 2000)، پرسشنامه محقق ساخته‌ای تدوین شد؛ زیرا در بسیاری از مدل‌های موجود به بعدهای تسهیم و ارزیابی دانش اشاره‌ای نشده است.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

منبع: اقتباس از کمرون و کویین، ۲۰۰۶، ۴۴۴۴.

فرضیهٔ اصلی

رابطهٔ معنی‌داری بین فرهنگ سازمانی و فعالیت‌های مدیریت دانش وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

فرضیهٔ فرعی ۱: بین گونه‌های فرهنگ سازمانی (مشارکتی، ادهوکراسی، بازارمحور و سلسله‌مراتبی) و فعالیت‌های مدیریت دانش رابطهٔ معنی‌داری وجود دارد.

فرضیهٔ فرعی ۲: فرهنگ سازمانی بر کسب دانش تأثیرگذار است.

فرضیهٔ فرعی ۳: فرهنگ سازمانی بر ذخیره دانش تأثیرگذار است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

فرضیهٔ فرعی ۴: فرهنگ سازمانی بر انتقال دانش تأثیرگذار است.
فرضیهٔ فرعی ۵: فرهنگ سازمانی بر کاربرد دانش تأثیرگذار است.
فرضیهٔ فرعی ۶: فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش تأثیرگذار است.
فرضیهٔ فرعی ۷: فرهنگ سازمانی بر ارزیابی دانش تأثیرگذار است.

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران تشکیل می‌دهند که طبق آمار بخش امور اداری تعداد آنها ۱۰۸۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه با توجه به جدول مورگان معادل ۲۸۳ نفر برآورد گردید. تعداد ۳۰۰ پرسشنامه در بین کارکنان توزیع شد که از این تعداد، ۱۵۴ پرسشنامه جمع‌آوری شد ولی تعداد ۱۷ پرسشنامه قابل استفاده نبود و در نهایت تحلیل داده‌ها بر اساس ۱۳۷ پرسشنامه انجام شد. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش، از دو پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه اول پرسشنامه فرهنگ سازمانی کمرون و کویین (۲۰۰۶) می‌باشد که مشتمل بر ۲۴ گویه است. برای سنجش فرهنگ مشارکتی از گویه‌های ۱،۵ ،۹،۱۳، ۱۷و ۲۱، فرهنگ ادهوکراسی از گویه‌های ۲،۶ ،۱۰،۱۴، ۱۸و ۲۲، فرهنگ بازارمحور از گویه‌های ۳، ۷، ۱۱، ۱۵، ۱۹و ۲۳، و فرهنگ سلسله مراتبی از گویه‌های ۴ ،۸ ، ۱۲ ،۱۶، ۲۰ و ۲۴ استفاده شد. گویه‌های پرسشنامه بر پایه طیف ۵ درجه‌ای لیکرت، از بسیار کم (۱) تا بسیار زیاد (۵) تنظیم شده است. پرسشنامه دوم حاوی اطلاعات مربوط به فعالیت‌های مدیریت دانش است که شامل ۳۴ گویه می‌باشد. برای سنجش کسب دانش از گویه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۸، ۹ ، ۱۰ و ۳۴، ذخیره دانش از گویه‌های ۵، ۱۴، ۱۵، ۲۹، انتقال دانش از گویه‌های ۷،۱۶،۱۷،۱۸،۱۹ و ۲۰، کاربرد دانش از گویه‌های ۲۴،۲۱،۲۲،۲۳، تسهیم دانش از گویه‌های ۲۵،۲۶،۲۷،۲۸،۳۰،۳۱،۳۲ و ۳۳ و ارزیابی دانش از گویه‌های ۱۱،۱۲،۱۳ استفاده شد. گویه‌های پرسشنامه بر پایه طیف ۵ درجه‌ای لیکرت، از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) تنظیم شده بود. برای بررسی روایی محتوایی، ۱۰ پرسشنامه بین اساتید مدیریت، صاحبنظران و متخصصان موضوع مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی توزیع شد. پس از دریافت بازخورد از این خبرگان، اصلاحات پیشنهادی اعمال و پرسشنامه‌های نهایی تدوین شد. جهت ارزیابی پایایی پرسشنامه از ضرایب آلفای کرونباخ استفاده شد که برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش به ترتیب ۰/۹۳۱ و۹۴۶ /۰ بدست آمد. جهت تحلیل داده‌ها از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

شاخص‌ها و روش‌های آماری شامل فراوانی، درصد میانگین، انحراف معیار، ضریب همبستگی و رگرسیون استفاده شده است. در جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان شامل سن، جنسیت، تحصیلات، سابقه فعالیت آمده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

ویژگی‌های شرکت‌کنندگان		مجموع	درصد	ویژگی‌های شرکت‌کنندگان		مجموع	درصد
جنسیت	زن	۸۴	٪۶۱/۳	سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۴	٪۱۰/۲
	مرد	۵۳	٪۳۸/۷		بین ۳۰ تا ۴۰ سال	۸۸	٪۶۴/۲
	تعداد کل	**۱۳۷**	**٪۱۰۰**		بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۲۳	٪۱۶/۸
سابقه خدمت	۱۰-۵ سال	۴۶	٪۳۳/۶				
	۱۵-۱۱ سال	۳۲	٪۲۳/۴		بالای ۵۰ سال	۱۲	٪۸/۸
	بالای ۱۵ سال	۲۳	٪۱۶/۸		**تعداد کل**	**۱۳۷**	**٪۱۰۰**
	پاسخ داده نشده	۵	٪۳/۶	تحصیلات	کاردانی	۲۵	٪۱۸/۲
	تعداد کل	**۱۳۷**	**٪۱۰۰**		کارشناسی	۷۶	٪۵۵/۵
					کارشناسی ارشد	۳۴	٪۲۴/۸
					پاسخ داده نشده	۲	٪۱/۵
					تعداد کل	**۱۳۷**	**٪۱۰۰**

یافته‌های تحقیق

شناسایی گونهٔ غالب فرهنگ سازمانی

از آنجایی که متغیر فرهنگ سازمانی حالت کمّی و پیوسته دارد، جهت بررسی و مقایسه باید آن را به حالت کیفی درآورد. برای این منظور مجموع نمرات مربوط به گونه‌های فرهنگ سازمانی محاسبه و سپس بر تعداد گویه‌ها (شاخص‌ها) تقسیم شد تا نمره میانگین بدست آید. در نهایت با توجه به بالاترین نمره میانگین، گونهٔ غالب متغیر مورد بررسی مشخص گردید(جدول ۳).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

جدول ۳. میانگین نمرات محاسبه شده برای متغیر فرهنگ سازمانی

فرهنگ مشارکتی	فرهنگ ادهوکراسی	فرهنگ بازارمحور	فرهنگ سلسله مراتبی
۲,۵۱	۲,۲۱	۲,۴۰	۲,۶۹

منبع: یافته‌های تحقیق.

اطلاعات جدول فوق نشان می‌دهد فرهنگ سلسله مراتبی، گونهٔ فرهنگی غالب (با میانگین ۲/۶۹) می‌باشد.

وضعیت گونه‌های فرهنگ سازمانی

تحلیل توصیفی سئوالات مربوط به فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد کارکنان بر همبستگی سازمانی (گویه ۱۵: ۳=میانه، ۳=نما، M=۳/۱۰ و گویه ۱۶: ۳=میانه، ۳=نما، M=۳/۰۴)، رهبری سازمان (گویه ۸: ۳=میانه، ۳=نما، M=۳/۱۶) و تأکید راهبردی سازمان (گویه ۲۰: ۳=میانه، ۳=نما، M=۳/۰۰) بیشترین تأکید را داشتند. همچنین پاسخ‌دهندگان بر این باورند که رهبری در این شرکت عموماً حالت مربیگری، پرورش‌دهندگی یا تسهیل‌کنندگی کمی دارد(گویه ۵: ۲=میانه، ۲=نما، M=۲/۴۶) و شرکت محیط پویا و کارآفرینانه دارد و کارکنان تمایل دارند برای سربلندی سازمان به ریسک اندکی دست بزنند(گویه ۲: ۲=میانه، ۳=نما، M=۲/۵۴).

وضعیت فرایندهای مدیریت دانش

تحلیل توصیفی سئوالات مربوط به مدیریت دانش نشان می‌دهد از دیدگاه کارکنان، سازمان در کسب دانش موفق عمل نموده است و در ارتباط با تشویق کارکنان به تبادل ایده‌ها و دانش بین خود و طراحی مکانیسم‌هایی برای آن موفق عمل نموده است(گویه ۳: ۳=میانه، ۳=نما ،M=۳/۰۵ و گویه ۴: ۳=میانه، ۳=نما ،M=۳/۱۳)، همچنین کارکنان برای باورند که شرکت در زمینه تسهیم دانش (گویه ۲۵: ۳=میانه ،۳=نما ،M=۳/۰۸ ؛ گویه ۲۶: ۳= میانه، ۳=نما، M=۳/۱۰ و گویه ۲۷: ۳=میانه، ۳=نما، M=۳/۰۸ ؛ گویه ۲۸: ۳=میانه، ۳=نما، M=۳/۰۰ ؛ گویه ۳۲: ۳=میانه، ۳=نما، M=۳/۲۴ و گویه ۳۳: ۳=میانه، ۳=نما، M=۳/۳۷) به نسبت سایر فرایندهای مدیریت دانش عملکرد مناسب‌تری داشته است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

فرضیهٔ فرعی ۱: رابطهٔ بین گونه‌های فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش

برای بررسی روابط بین گونه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رویکرد تحلیل ساده به پیچیده مورد استفاده قرار گرفته است. در ابتدا در یک جدول کلی روابط کلیه متغیرهای فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش ارائه شده است(جدول شماره ۴).

جدول ٤. ضرایب همبستگی پیرسون بین فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱. فرهنگ مشارکتی	۱									
۲.فرهنگ ادهوکراسی	۰/۷۸۳**	۱								
۳. فرهنگ بازارمحور	۰/۸۳۶**	۰/۸۱۷**	۱							
۴.فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۶۷۶**	۰/۶۶۹**	۰/۷۴۷**	۱						
۵. کسب دانش	۰/۳۲۵**	-۰/۳۰۰**	۰/۲۳۸**	-۰/۲۷۷**	۱					
۶. ذخیره دانش	۰/۳۶۹**	۰/۳۳۵**	۰/۲۳۶**	-۰/۱۲۱	۰/۵۱۱**	۱				
۷. انتقال دانش	۰/۲۲۶**	-۰/۲۳۰**	-۰/۰۶۲	-۰/۰۵۳	۰/۵۲۳**	۰/۶۶۵**	۱			
۸. کاربرد دانش	۰/۱۸۴*	۰/۲۶۱**	۰/۱۷۲*	۰/۱۰۴	۰/۴۵۴**	۰/۵۴۵**	۰/۷۱۶**	۱		
۹.تسهیم دانش	۰/۱۹۸*	۰/۲۴۶**	۰/۱۹۵*	۰/۲۴۷**	۰/۵۱۳**	۰/۴۵۳**	۰/۵۲۸**	۰/۶۵۳**	۱	
۱۰. ارزیابی دانش	۰/۲۵۲**	۰/۱۴۹	۰/۲۱۹*	۰/۲۲۲**	۰/۶۱۳**	۰/۴۳۶**	۰/۵۱۵**	۰/۵۵۹**	۰/۵۱۹**	۱

P<۰/۰۱** ،P<۰/۰۵*

طبق اطلاعات جدول ۴ بیشترین میزان همبستگی (r =۰/۸۳۶) بین فرهنگ مشارکتی و بازارمحور وجود دارد و در مرتبه بعد بین فرهنگ بازارمحور و ادهوکراسی (r=۰/۸۱۷) نیز همبستگی معنی‌داری مشاهده گردید. البته بین فرایندهای مدیریت دانش (جذب، انتقال، کاربرد، تسهیم و ارزیابی) نیز همبستگی نسبتاً بالایی مشاهده می‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

بررسی رابطه بین فرایندهای مدیریت دانش و گونه‌های فرهنگ سازمانی

اطلاعات جدول ۴ نشان می‌دهد کسب دانش فقط با فرهنگ‌های مشارکتی و بازارمحور (به ترتیب r=۰/۳۲۵ و r=۰/۲۳۸) همبستگی معنی‌دار دارد.

ذخیره دانش با گونه‌های فرهنگی مشارکتی، ادهوکراسی و بازارمحور(به ترتیب r=۰/۳۶۹ ، r=۰/۳۳۵ و r=۰/۲۳۶) همبستگی معنی‌دار دارد.

انتقال دانش فقط با فرهنگ مشارکتی (r=۰/۲۲۶) همبستگی معنی‌دار دارد.

کاربرد دانش فقط با گونه‌های فرهنگی ادهوکراسی، مشارکتی و بازارمحور همبستگی معنی‌دار دارد و بیشترین مقدار آن با گونه ادهوکراسی (r=۰/۲۶۱) است.

بین تسهیم دانش با تمام گونه‌های فرهنگ سازمانی همبستگی معنی‌دار وجود دارد و بیشترین مقدار همبستگی به ترتیب با فرهنگ ادهوکراسی و سلسله مراتبی (به ترتیب r=۰/۲۴۶ و r=۰/۲۴۷) می‌باشد.

ارزیابی دانش به غیر از فرهنگ ادهوکراسی با سایر گونه‌ها همبستگی معنی‌داری دارد و بیشترین مقدار همبستگی با فرهنگ مشارکتی (r=۰/۲۵۲) می‌باشد.

فرضیهٔ فرعی ۲: فرهنگ سازمانی بر کسب دانش تأثیرگذار است.

طبق مدل مفهومی فرهنگ سازمانی بر کسب دانش اثر دارد. در جدول ۵ میزان ضرایب این متغیرها به همراه آمارهٔ t و معناداری آنها آمده است.

جدول ۵. ضرایب و معناداری اثرات فرهنگ سازمانی بر کسب دانش

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	β استانداردشده	آماره t	مقادیر بحرانی (F)	سطح معنی‌داری
فرهنگ سازمانی	کسب دانش	-./۳۱۲	-۳/۸۱**	۱۴/۵۲	۰/۰۰۰

منبع: یافته‌های تحقیق

$P<۰/۰۵^{*}$، $P<۰/۰۱^{**}$

با توجه به نتایج جدول ۵، فرهنگ سازمانی بر کسب دانش اثر مستقیم و منفی (β= -۰/۳۱۲) معناداری دارد. بدان معنی که فرهنگ سازمانی بر کسب دانش اثر منفی داشته است. متغیرهای فرهنگ سازمانی پیش‌بینی کنندهٔ معتبری از فعالیت کسب دانش هستند و مقداری از واریانس کسب دانش را تبیین می‌کنند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

فرضیهٔ فرعی ۳: فرهنگ سازمانی بر ذخیره دانش تأثیرگذار است.

همان طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود فرهنگ سازمانی بر ذخیره دانش اثر مستقیم و مثبت (β= ۰/۲۸۸ و sig=۰/۰۰۱) معناداری دارد. بدان معنی که فرهنگ سازمانی اثر مثبتی بر ذخیره دانش داشته است.

جدول ٦. ضرایب و معناداری اثرات فرهنگ سازمانی بر ذخیرهٔ دانش

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	β استانداردشده	آماره t	مقادیر بحرانی(F)	سطح معنی‌داری
فرهنگ سازمانی	ذخیره دانش	./۲۸۸	۳/۴۹**	۱۲/۱۷	۰/۰۰۱

منبع: یافته‌های تحقیق

P<۰/۰۱**

فرضیهٔ فرعی ۴: فرهنگ سازمانی بر انتقال دانش تأثیرگذار است.

همان طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود اثر فرهنگ سازمانی بر انتقال دانش (β= -۰/۱۵۱) معنادار نمی باشد.

جدول ۷. ضرایب و معناداری اثرات فرهنگ سازمانی بر فرایند انتقال دانش

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	β استانداردشده	آماره t	مقادیر بحرانی (F)	سطح معنی‌داری
فرهنگ سازمانی	انتقال دانش	-./۱۵۱	-۱/۷۷	۳/۱۳	۰/۰۷۹

فرضیهٔ فرعی ۵: فرهنگ سازمانی بر کاربرد دانش تأثیرگذار است.

همان طور در جدول ۸ مشاهده می‌شود فرهنگ سازمانی بر کاربرد دانش اثر مستقیم و مثبت (β= ۰/۱۹۸ و sig=۰/۰۲۱) معناداری در سطح P<۰/۰۵*، دارد. بدان معنی که فرهنگ سازمانی در کاربرد دانش اثر مثبت داشته است.

جدول ۸. ضرایب و معناداری اثرات فرهنگ سازمانی بر کاربرد دانش

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	β استانداردشده	آماره t	مقادیر بحرانی (F)	سطح معنی‌داری
فرهنگ سازمانی	کاربرد دانش	./۱۹۸	۲/۳۴*	۵/۴۹	۰/۰۲۱

منبع: یافته‌های تحقیق

P<۰/۰۵*، P<۰/۰۱**

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

فرضیهٔ فرعی ۶: فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش تأثیرگذار است.

همان طور که در جدول ۹ مشاهده می‌شود فرهنگ سازمانی اثر مستقیم و مثبت معناداری بر تسهیم دانش دارد(β=۰/۲۴۵ و و sig=۰/۰۰۴). بدین معنی که فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش بین کارکنان اثر مثبت داشته است.

جدول ۹. ضرایب و معناداری اثرات فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	β استانداردشده	آماره t	مقادیر بحرانی(F)	سطح معنی‌داری
فرهنگ سازمانی	تسهیم دانش	./۲۴۵	۲/۹۳**	۸/۵۸	۰/۰۰۴

منبع: یافته‌های تحقیق

P<۰/۰۱**

فرضیهٔ فرعی ۷: فرهنگ سازمانی بر ارزیابی دانش تأثیرگذار است.

همان طور در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود فرهنگ سازمانی بر ارزیابی دانش اثر مستقیم و مثبت معناداری (β=۰/۲۳۲ و و sig=۰/۰۰۶) در سطح P<۰/۰۱، دارد. بدان معنی که فرهنگ سازمانی بر ارزیابی دانش اثر مثبت داشته است.

جدول ۱۰. ضرایب و معناداری اثرات فرهنگ سازمانی بر ارزیابی دانش

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	β استانداردشده	آماره t	مقادیر بحرانی(F)	سطح معنی‌داری
فرهنگ سازمانی	ارزیابی دانش	./۲۳۲	۲/۷۷**	۷/۷۱	۰/۰۰۶

منبع: یافته‌های تحقیق

P<۰/۰۱**

نتیجه‌گیری

تحلیل داده‌ها نشان داد پاسخ‌دهندگان بر همبستگی سازمانی، رهبری سازمان و تأکید راهبردی سازمان، اهمیت بیشتری قائل هستند. همچنین کارکنان بر این باورند که رهبری در سازمان مورد بررسی حالت مربیگری، پرورش‌دهندگی یا تسهیل‌کنندگی کمی دارد؛ شرکت در محیط پویا و کارآفرینانه فعالیت دارد و کارکنان تمایل دارند برای سربلندی سازمان به ریسک اندکی دست بزنند.

در زمینهٔ مدیریت دانش، کارکنان عقیده دارند سازمان در کسب دانش و تشویق

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

کارکنان به تبادل ایده‌ها و دانش بین خود و طراحی مکانیسم‌هایی برای آن موفق عمل کرده است. همچنین کارکنان بر این باورند که شرکت در زمینهٔ تسهیم دانش به نسبت سایر فرایندهای مدیریت دانش عملکرد مناسب‌تری داشته است.

بررسی رابطهٔ بین گونه‌های فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش (جدول ۴) حاکی از وجود رابطهٔ معنی‌دار بین مؤلفه‌های آنها است. همچنین بین فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش رابطهٔ معنی‌داری وجود دارد که این نتیجه با یافته‌های تحقیقات قبلی (گلودانی، ۱۳۸۷؛ توفق، ۱۳۸۶؛ حسینی، ۱۳۸۵؛ کرمی، ۱۳۸۴؛ حسین قلی‌زاده، ۱۳۸۳؛ Chang & Lee, 2007؛ Lai & Lee, 2007؛ Kangas, 2005؛ Park et al, 2004؛ Ba, 2004؛ Lawson, 2003؛ Chin-Loy, 2003؛ Ribiere, 2001؛ Fahey& Delong, 2000) همخوانی دارد. یافته‌ها نشان داد انتقال دانش فقط با فرهنگ مشارکتی ارتباط دارد و از آنجایی که فرهنگ غالب در سازمان مورد بررسی، فرهنگ سلسله مراتبی است لذا به نظر می‌رسد به منظور کسب موفقیت در انتقال دانش باید ویژگی‌های فرهنگ مشارکتی مدنظر مدیران سازمان قرار گیرد. همچنین بین کسب دانش، ذخیره دانش و کاربرد دانش با فرهنگ مشارکتی و بازارمحور و ادهوکراسی همبستگی معنی‌دار وجود دارد که بر این اساس پیشنهاد می‌شود سازمان مورد بررسی جهت تقویت این ابعاد مدیریت دانش باید ویژگی‌های این گونه های فرهنگ سازمانی را مورد تقویت قرار دهد.

بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرایندهای مدیریت دانش حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی بر فرایند کسب دانش اثر منفی دارد. همچنین اثر فرهنگ سازمانی بر انتقال دانش، معنی‌دار نمی‌باشد. این نتایج به یافته‌های تحقیقات قبلی (حسین قلی‌زاده، ۱۳۸۳؛ Chang & Lee, 2007؛) همخوانی ندارد و شاید علت آن را بتوان ساختار سازمانی، قوانین و مقرارت و شرایط خاص کاری سازمان مورد مطالعه دانست. اثر فرهنگ سازمانی بر ذخیره دانش ، کاربرد دانش، تسهیم دانش، و ارزیابی دانش مستقیم و معنی‌دار باشد. این نتیجه با یافته‌های تحقیقات قبلی (کرمی، ۱۳۸۴؛ Al-Alawi et al, 2007؛ Kangas, 2005؛ Park et al, 2004 ؛ Goodale, 2001) همخوانی دارد. از آنجایی که فرهنگ سلسله مراتبی، گونهٔ غالب فرهنگ سازمانی در سازمان مورد بررسی است و این گونه بیشترین همبستگی را با تسهیم دانش داراست، مدیران می‌توانند از این رابطه کمال استفاده را کرده و همچنین بستر مناسب برای کسب، ذخیره و انتقال، کاربرد دانش را فراهم سازند البته همان طور که اشاره شد ویژگی‌های ساختاری خاص این سازمان نقش مهمی در این زمینه ایفا می‌کنند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

پیشنهادات

یافته‌ها نشان داد فرهنگ سلسله مراتبی، گونهٔ فرهنگی غالب سازمان مورد مطالعه (با میانگین ۲/۶۹) می‌باشد و از آنجایی که این گونهٔ فرهنگی بطور کامل از فعالیت‌های مدیریت دانش حمایت نمی‌کند(Lawson, 2003 ؛Ribiere, 2001) و طبق تحقیقات پیشین (Park et al, 2004 ؛Goodale, 2001 ؛Fahey& Delong, 2000 ؛Al-Alawi et al, 2007) فاقد ویژگی‌های مؤثر بر مدیریت دانش (از قبیل اعتماد، ارتباطات سازمانی باز، آزاد، انعطاف‌پذیر و چندسویه، تسهیم آزادانهٔ اطلاعات، کار گروهی یا ایجاد دوستی در کار) است، پیشنهاد می‌شود این ویژگی‌های فرهنگی مؤثر بر مدیریت دانش مورد تقویت قرار گیرند و سازمان به سمت الگوی فرهنگ مشارکتی حرکت کند. با توجه به وضعیت نه چندان مطلوب انتقال، ذخیره، بکارگیری و ارزیابی دانش در سازمان مورد بررسی، پیشنهاد می‌شود آموزش‌های لازم و شرایط مناسب جهت ارتقای این فعالیت‌ها فراهم گردد تا ضمن استفاده از دانش موجود، گام‌هایی جهت یادگیری سازمانی و تحقق اهداف سازمانی برداشته شود.

از آنجایی که تسهیم و ارزیابی دانش با فرهنگ سلسله مراتبی (گونهٔ غالب فرهنگی سازمان مورد مطالعه) همبستگی معنی‌دارد، می‌توان این جنبه‌های مدیریت دانش را مورد تقویت قرار داد و با ایجاد ویژگی‌های فرهنگ مشارکتی و ادهوکراسی به ترتیب در جهت کسب ذخیره، انتقال و کاربرد دانش نیز گام‌های مؤثری برداشت.

به محققان آتی پیشنهاد می‌شود از سایر مدل‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش استفاده کنند تا جنبه‌های بیشتری از ارتباط بین آنها شناسایی شود. همچنین با انجام تحقیق در سازمان‌هایی که دارای ساختار و وظایف مشابه هستند و در محیط نسبتاً یکسانی فعالیت می‌کنند می‌توان یافته‌ها را مورد مقایسه قرار داد. متغیرهای مختلفی را (از جمله ساختار سازمانی، فناوری، اندازه) می‌توان به عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفت که به درک بهتر موضوع کمک خواهد کرد.

محدودیت‌ها

مهمترین محدودیت تحقیق حاضر، عدم قابلیت تعمیم یافته‌ها است زیرا داده‌ها فقط از یک شرکت جمع‌آوری شده است. از آنجایی که مقدار همبستگی بین گونه‌های فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش نسبتاً پایین بود، در نتیجه ضریب تعیین نیز مقدار

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

پایینی است که نشان می‌دهد علاوه بر فرهنگ سازمانی، عوامل دیگری نیز بر فرایندهای مدیریت دانش تأثیر دارند که در تحقیق حاضر مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. همچنین عوامل متعددی می‌توانند رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را تعدیل کند و تحت تأثیر قرار دهد که در تحقیق حاضر به آنها پرداخته نشده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

منابع:

۱. توفق، مینا (۱۳۸۶)، بررسی و تبین ویژگی‌های اساسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با مدیریت دانش از دیدگاه اساتید مدیریت دانشگاه‌های دولتی تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، گرایش سامانه‌های اطلاعاتی مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی.

۲. حسین قلی‌زاده، رضوان (۱۳۸۳)، بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد بر اساس نظریه نوناکا و رابطهٔ آن با فرهنگ سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.

۳. حسینی، یعقوب (۱۳۸۵)، بررسی رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس، کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی ـ به راهنمایی دکتر اصغر مشبکی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.

۴. داونپورت، توماس و پروساک، لارنس (۱۹۹۸)، مدیریت دانش، ترجمه دکتر حسین رحمان‌سرشت، تهران: نشر ساپکو، ۱۳۷۹.

۵. شفیعا، محمد علی؛ متولیان، سید علیرضا و رهنمافرد، سید محسن (۱۳۸۶)، «ارائه مدلی کاربردی در برنامه‌ریزی جامع مدیریت دانش سازمانی»، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، ۱۳-۱۴ بهمن ۱۳۸۶، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی، صص ۱۰-۱.

۶. کرمی، مقداد (۱۳۸۴)، بررسی رابطهٔ فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانایی در گروه خودروسازی بهمن: مرکز بهمن خودرو، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

۷. گلودانی، محمد (۱۳۸۷)، رابطهٔ فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانش (مطالعه موردی: واحد برش و پرس شرکت ایران خودرو)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.

۸. یو، چینگ مینگ (۲۰۰۲)، «نقش و تأثیر رهبران سازمانی در نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های کنونی»، ترجمه محمد علی نعمتی، نما (مجله الکترونیک مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران)، شماره اول، دوره پنجم، صص ۶-۱، ۱۳۸۴.

9. Al-Alawi, Adel Ismail; Al-Marzooqi, Nayla Yousif and Mohammed, Yasmeen Fraidoon (2007), "Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors", Journal of knowledge management, Vol. 11, No. 2, pp. 22-42.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

10. Ba, Leona (2004), Knowledge Management and Organizational Culture: A Social Action Perspective, Ph. D Dissertation, Graduate School of Education and Human Development, George Washington University.
11. Balthazard, Pierre A. and Cooke, Robert A. (2004), "Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behavior–Performance Continuum", IEEE, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 1-10.
12. Bamberger, Peter & Figenbaum, Avi (1996), "The Role of Strategic Reference Points in Explaining the Nature and Consequence of Human Resource Strategy", Academy of Management Review, Vol. 21, No. 4, pp. 926-958.
13. Bart, Steve (2000), "KM Horror Stories", Knowledge Management Magazine, October, pp. 37-40.
14. Brelade, Sue & Harman, Chris (2003), A Practical Guide to Knowledge Management, 2nd Edition, London: Thorogood.
15. Cameron, K. S. and Freeman, S. J. (1991), "Cultural congruence, strength and type: Relationship to effectiveness", Research in Organizational Change and Development, 5, pp. 23-58.
16. Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006), Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competitive values framework, Revised Edition, San Francisco, CA: Jossy-Bss.
17. Chang, Su-Chao and Lee, Ming-Shing (2007), "The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan", The Business Review, Vol. 7, No. 1, pp. 295-301.
18. Chauvel, D. and Despres, C. (2002), "A review of survey research in knowledge management: 1997-2001", Journal of Knowledge Management, Vol. 63. No. 3, pp. 207.223.
19. Chin-Loy, Claudette (2003), Assessing the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Success, Ph. D Dissertation, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University.
20. Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998), Working Knowledge: How Organization Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA.
21. Davenport, T.H., De Long, D.W. and Beers, M.C. (1998), "Successful knowledge management projects", Sloan Management Review, Vol. 39 No. 2, pp. 43-57.
22. Delong. D. W and Fahey, L. (2000), "Diagnostic Cultural Barriers to Knowledge Management", Academy of Management Executive, Vol. 4, No. 4. pp. 113-127.
23. Drucker, P. (1993), Post-Capital Society, New York: Harper & Collins.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

24. Figenbaum, Avi; Hart, S. and Shendel, D. (1996), "Strategic Reference Points Theory", Strategic Management Journal, Vol. 17, Issue, 3, pp. 212-235.
25. George, Jennifer M. & Jones, Gareth R. (2008), Understanding and Managing Organizational Behavior, 5th Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
26. Goodale, Monica Helga (2001), Assessing Cultural Impact: A Case Study in Supporting Knowledge Management Practice, Ph. D Dissertation, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University.
27. Gruber, Hans-George (2000), Does Organizational Culture Affects the Sharing of Knowledge?: The Case of a Department in a High-Technology Company, M.A Thesis, School of Business, Carleton University.
28. Halawi, Leila A.; McCarthy, Richard V. and Aronson, Jay E. (2006), "Knowledge management and the competitive strategy of the firm", The Learning Organization, Vol. 13 No. 4, pp. 384-397.
29. Johnson, C. G. and Schwandt, D. R. (1998), Organizational Action Survey. Ashburn, VA: The George Washington University, Center for Study of Learning.
30. Kangas, Lisa Marie (2005), An Assessment of Relationship Between Organizational Culture and Continuous Knowledge Management Initiative, Ph. D Dissertation, School of Business and Technology, Capella University.
31. KPMG Consulting (2000), Knowledge Management Research Report, Available at: www.kpmg.com
32. Lai, Ming-Fong and Lee, Gwo-Guang (2007), "Relationships of organizational culture toward knowledge activities", Business Process Management Journal, Vol. 13, No. 2, pp. 306-322. Available at: www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm
33. Lawson, Sheron (2003), Examining the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management, Ph. D Dissertation, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University.
34. Lemken, Birgit; Kahler, Helge and Rittenbruch, Markus (2000), "Sustained Knowledge Management by Organizational Culture", IEEE, Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 1-10.
35. O'Dell, C. and Grayson, C.J. (1998), "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices", California Management Review, Vol. 40 No. 3, pp. 154-74.
36. Park, Heejun; Ribiere, Vincent and Schulte, William D. (2004), "Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

technology implementation success", Journal of knowledge management, Vol. 8, No. 3, pp. 106-117.
37. Peachey, Todd Allen (2006), An Examination of The Effects of Cultural, Climatic, Structural, and Technological Factors on Knowledge Management Effectiveness, Ph. D Dissertation, The Graduate Faculty of Auburn University.
38. Perez Lopez, Susana; Montes Peon, Jose Manuel and Vazquez Ordas, Camilo Jose (2004), "Knowledge Management: the link between culture and organizational learning", Journal of knowledge management, Vol. 8, No. 6, pp. 93-104.
39. Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J. (1983), "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis", Management Science, Vol. 29, No. 3, pp. 363-377.
40. Ribiere, Vincent Michael (2001), Assessing Knowledge Management Initiative Success as a function of Organizational Culture, Ph. D Dissertation, School of Engineering and Applied Science, George Washington University.
41. Robbins, Susan; Chatterjee, Prand and Canda, Edward R. (1998), Contemporary Human Behavior Theory: A critical perspective for social work, Boston: Allyn and Bacon.
42. Sanchez, R., Heene, A. and Thomas, H. (1996), Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practices in the New Strategic Management, Elsevier, Oxford.
43. Schein, Edgar (2004), Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
44. Schwandt, D. R. and Marquardt, M. J. (2000), Organizational Learning: from world-class theories to global best practices. Boca Raton, FL: CRC Press LLC.
45. Snyman, Retha and Johannes Kruger, Cornelius (2004), "The interdependency between strategic management and strategic knowledge management", Journal of knowledge management, Vol. 8, No. 1, pp. 5-19.
46. Tuggle, Francis, D. and Shaw Nancy C. (2000), "The Effect of Organizational Culture on the Implementation of Knowledge Management, Florida Artificial Intelligence Research Symposium (FLAIRS), May, at Orlando, FL.
47. Turner, Bryan S. (2006), The Cambridge Dictionary of Sociology, New York: Cambridge University Press.
48. Walker, Orville, C. et al (2003), Marketing Strategy: a decision-focused approach, 4th edition, USA: McGraw-Hill.
49. Walsh, J. P. and Ungson, G. R. (1991), "Organizational memory", Academy of Management Review, Vol. 16, No. 1, pp. 57-91.
50. Waltz, Edward (2003), Knowledge Management in the Intelligence Enterprise, London: Artech House.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-14]