

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۶/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۱۹

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

علی ربیعی<sup>۱</sup> - شمس‌السادات زاهدی<sup>۲</sup> - امین امینی<sup>۳</sup>

### 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 از نظر نوع هدف، کاربردی و نیز توسعه‌ای بوده و با روش تحقیق مطالعه پیمایشی- میدانی انجام شده است. به‌منظور سنجش فرهنگ سازمانی مدل فرهنگی دانیل دنیسون (2000) و برای بررسی مدیریت دانش از مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش پروست و همکاران (2000) استفاده شده 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 alirabee@csr.ir

۲- استاد و عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

۳- کارشناس ارشد MBA، کارشناس پژوهشی مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی a.amini@Ymail.com

## 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 و زندگی 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، ژرف‌مندانانه با آشنایی مفهوم دانش و نحوه استفاده از آن در سازمان در ارتباط است [۱:۱۳].

بنابراین مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانایی امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این‌رو 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 فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانایی به‌عنوان یک مزیت رقابتی بهره‌گرفت از این‌رو 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 با فرهنگ موجود سازمانی است. زیرا در هر سازمانی فرهنگ منحصر به فرد آن

سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد. بنابراین از فرهنگ سازمانی 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 فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش و در نهایت 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<sup>۱</sup>" به معنی کشیدن، سنگینی و وقار است. [۵:۱۴۶]

در مجموع 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 مورد مطالعه انسان شناسان مانند تشریفات و نمادهاست.

فرهنگ به‌طور اجتماعی شکل گرفته یعنی توسط گروهی از افراد که باهم یک

سازمان را تشکیل داده‌اند، ایجاد و حفظ شده 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 تعریف شده توسط آقایان دکتر علی ربیعی و دکتر مصطفی

ملکیان از ساختار فرهنگی ایران، شاخص‌های مرتبط با مدیریت دانش در مؤسسه

مطالعات بین‌المللی انرژی، موردسنجش قرار گرفته است.

ربیعی خرده‌فرهنگ‌های سازمان‌های ایرانی را به شرح زیر می‌داند:

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، همکاری، اجتماع یا سازمان، زیرآب زنی، اطاعت‌گریزی، حسادت، کم بودن وجدان کاری، انتقادپذیری محدود، نظارت‌گریزی، 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، مورد توجه قرار داده است:

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

شاخص‌های مورد استفاده 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.

## فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، 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).  
فرنج<sup>۱</sup> از فرهنگ سازمانی همان تعریف سازمان غیررسمی را ارائه کرده است. فرنج معتقد

1- W.L.French

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

در یک مطالعه برای فرهنگ سازمانی چهار کارکرد اساسی در نظر گرفته شده است که به شرح زیر است.

۱ - به کارکنان سازمان هویت سازمانی می‌بخشد.

۲ - تعهد گروهی را آسان می‌کند.

۳ - ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌نماید.

۴ - با یاری دادن به اعضاء، پی بردن به شرایط پیرامون کار خود رفتار آن‌ها را

شکل می‌بخشد.

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

پروفسور دانیل دنیسون (2000) تحقیقاتی در زمینه فرهنگ سازمانی انجام داد، که در این پژوهش برای شناخت فرهنگ سازمان از مدل وی که به نسبت جدیدتر و کامل ترمی باشد، استفاده شده 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 با کار است که بر اساس آن فرد با جان 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.

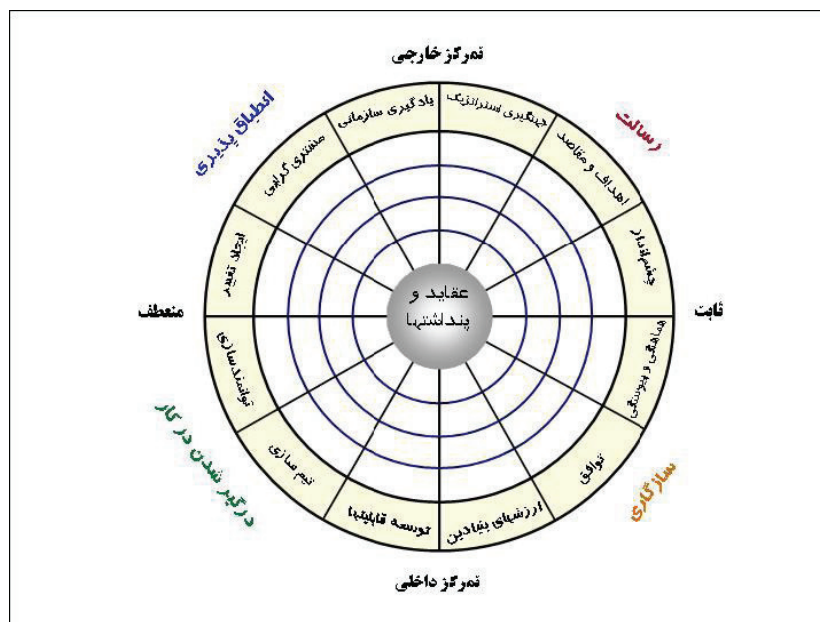
۲. سازگاری: سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند باثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و 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 به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به‌وسیله مشتریان هدایت می‌شوند،

ریسک می کنند، از اشتباه خود پند می گیرند 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 فرهنگ سازمانی، رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند، سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف 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 فرهنگ سازمانی دنیسون  
(<http://www.Denisonconsulting.com>)

## مدیریت دانش

مدیریت دانش در اوایل دهه ۱۹۹۰ به طور جدی وارد مباحث سازمانی گردید. گرچه بحث و مذاکره در رابطه با دانش خیلی پیش تر آغاز شده بود؛ در سال ۱۹۶۵ مارشال<sup>۱</sup> ادعا می کند که بخش اعظم سرمایه، شامل دانش است. وی همچنین معتقد است که دانش قدرتمندترین موتور تولید است. بدین ترتیب سازمان ها باید به طور فزاینده ای بر مدیریت آن تأکید کنند. مدیریت دانش به مجموعه ای از فعالیت های منظم و سامانمند سازمانی گفته می شود که جهت دستیابی به ارزش بزرگ تر، از طریق دانش در دسترس صورت می گیرد. دانش در دسترس کلیه تجربیات و آموخته های افراد یک سازمان و کلیه اسناد و گزارش ها در داخل یک سازمان را شامل می شود. [۱۷:۱۱]

مدیریت دانش دربرگیرنده رفتارهای انسانی، نگرش ها و قابلیت های انسانی، فلسفه های کسب و کار، الگوها، عملیات، رویه ها و فناوری های پیچیده است. مدیریت دانش، فرآیند خلق و تسهیم، انتقال و حفظ دانش به گونه ای است که بتوان آن را به شیوه ای اثربخش در سازمان به کاربرد. [۱۵:۱۷۸]

پروست و رب و رومهارد (۲۰۰۰) مدلی را به نام مدل «مدل پایه های (سنگ بنای) ساختمان مدیریت دانش<sup>۲</sup>» برای مدیریت دانش طراحی نمودند. طراحان این مدل، مدیریت دانش را به صورت سیکلی دینامیکی می بینند که در چرخش دائم است. مراحل این مدل که در این تحقیق به کار گرفته شده است، شامل هشت جزء متشکل از دو سیکل بیرونی و درونی است.

## الف) سیکل بیرونی

۱. تعیین هدف های دانشی: هدف های مدیریت دانشی باید از هدف های اصلی سازمان نشأت گرفته و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند.
۲. ارزیابی دانش: نحوه رسیدن به هدف های معین و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخورد، برای تعیین یا اصلاح هدف، به این بخش مربوط است.

## ب) سیکل درونی

۱. شناسایی دانش: شناسایی دانش بیرونی عبارت است از تجزیه و تحلیل کردن و

---

1. Marshall

2. Building stones of Knowledge management

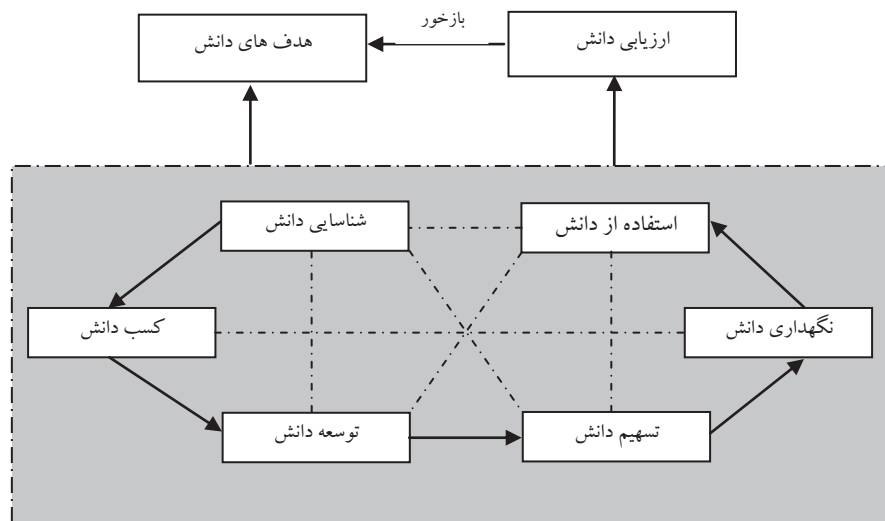
شرح دادن دانش بدون شفافیت محیطی، که باعث عدم کارایی تصمیمات و تکرار اشتباهات می‌گردد.

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

۳. توسعه دانش: چگونه می‌توان تخصص جدیدی ایجاد کرد؟ توسعه دانش سنگ بنایی است که مکمل فرآیند کسب دانش است. تمرکز اصلی آن بر روی ایجاد مهارت‌های جدید، محصولات جدید و ایده‌های بهتر و فرآیندهای کارا تر 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 همه چیز را همگان بدانند. بنابراین اصل تقسیم قابلیت‌های افراد در محدوده توزیع و اشتراک دانش باید به صورت معناداری تعریف شود. مهم‌ترین گام در اینجا تحلیل چگونگی انتقال دانش از فرد به گروه و سازمان است.



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

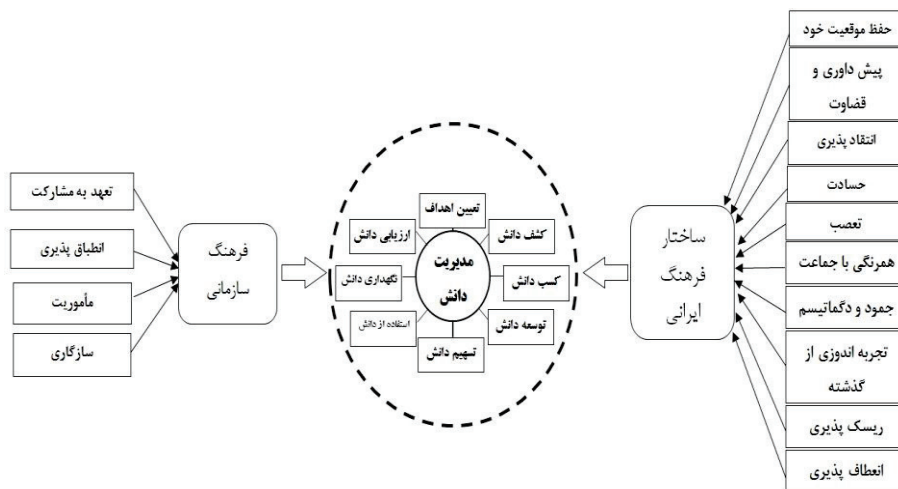


۵. به کارگیری دانش: چگونه می‌توان مطمئن شد که دانش بکار برده می‌شود؟ مفهوم کلی مدیریت دانش کسب اطمینان از این مسئله است که دانش موجود در یک سازمان به صورت مؤثر و پرباری به نفع کل سازمان به کار گرفته می‌شود.

۶. نگهداری دانش: چگونه می‌توان مطمئن شد که ما دانش را از دست نمی‌دهیم؟ توانایی‌های به دست آمده برای همیشه در دسترس نخواهد بود. نگهداری و گزینش اطلاعات، اسناد و تجارب، نیازمند مدیریت است. سازمان‌ها اغلب از این نکته گلیایه دارند که 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

### 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

- 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

از آنجاکه در این تحقیق، محقق به دنبال مشخص کردن راهکارهای فرهنگی برای موفقیت مدیریت دانش است، این تحقیق بر اساس روش تحقیق از نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی و از نظر 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 تجزیه و تحلیل 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 استفاده شده است.

**ب) روش میدانی:** در این زمینه از ابزارهایی مانند مشاوره و مصاحبه با خبرگان در زمینه طراحی پرسش‌نامه و تجزیه و تحلیل آن استفاده شده است. در تحقیق حاضر، ابزار اصلی سنجش، پرسشنامه است که یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روش مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است. از آنجاکه سؤالات مربوط به ساختار فرهنگ ایرانی و فرهنگ سازمانی تماماً در حوزه مدیریت دانش طرح گردیدند، راهکارهای ارائه‌شده نیز صرفاً راهکارهایی برای ارتقای فرهنگ دانشی در سازمان می‌باشند. از این رو برای سنجش متغیرها از سه نوع پرسشنامه استفاده شده است که یکی برای سنجش شاخص‌های

تعیین شده مرتبط با مدیریت دانش برای فرهنگ ایرانی، فرهنگ‌سازمانی و دیگری برای سنجش مؤلفه‌های مدیریت دانش تهیه‌شده است پرسشنامه مدیریت دانش از ۳۱ سؤال تشکیل شده است که به بررسی وضعیت موجود مدیریت دانش بر اساس مدل پایه‌های دانش پروست و همکاران (۲۰۰۰) می‌پردازد. پرسشنامه فرهنگ‌سازمانی از ۲۷ سؤال تشکیل شده است که به بررسی فرهنگ‌سازمانی بر اساس مدل دانیل دنیسون (۲۰۰۰) می‌پردازد و پرسشنامه ساختار فرهنگی از ۲۶ سؤال تشکیل شده 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 استفاده شده 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 استفاده شده 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 انجام شده 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 جمع‌آوری شده، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. آزمون‌های مورد استفاده در این پژوهش دو آزمون نسبت (دوجمله‌ای) و آزمون فریدمن می‌باشند.

### تجزیه و تحلیل 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

برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا و تصمیم‌گیری ضروری است. مدیریت 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 مدیریت دانش برای آنکه قابل استفاده باشد، نیازمند هماهنگی با فرهنگ سازمانی موجود است. زیرا در هر سازمانی فرهنگ منحصربه‌فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد. بنابراین از فرهنگ سازمانی می‌توان به‌عنوان یک اهرم قدرتمند برای تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود. فرهنگ سازمانی 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 فرهنگ سازمانی و ساختار فرهنگ ملی بر یکدیگر، محقق در این پژوهش بر آن است تا با مطالعه فرهنگ مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی به‌عنوان یک مؤسسه تحقیقاتی و اثرگذار در کشور و همچنین اتاق فکر صنعت نفت که به‌تازگی مفتخر به کسب درجه و اعتبار A و رتبه دوم مؤسسات پژوهشی سراسر کشور در ممیزی‌های صورت گرفته توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نیز گردیده است، بتواند راهکارهای مناسب جهت موفقیت مدیریت دانش در آن نیز ارائه دهد. چراکه فرهنگ بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیرگذار است. به نظر می‌رسد که شکاف بین فرهنگ مطلوب و فرهنگ موجود در مؤسسه مزبور، این مؤسسه را در زمینه بهره‌گیری از مدیریت دانش با مشکلاتی مواجه ساخته که ارائه خدمات مطلوب و رقابت در محیط بسیار متحول و متغیر جهانی را با مشکل مواجه خواهد ساخت. بنابراین بررسی وضعیت مدیریت دانش، معیارهای خاص فرهنگ ایرانی و فرهنگ سازمانی در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی از اهداف این تحقیق بشمار می‌رود. فرهنگ سازمانی قوی زمینه بهره‌گیری از مزایای مدیریت دانش در جهت کاستن از مسائل و مشکلات و همچنین حرکت در جهت تعالی، کارایی و کسب مزیت رقابتی را فراهم می‌آورد.

### یافته‌های پژوهش مربوط به فرضیه اصلی

بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، رابطه معنی‌داری وجود دارد. با توجه به سطح‌های معنی‌داری به‌دست‌آمده برای همه ابعاد فرهنگ سازمانی که همگی از ۰/۰۵ کوچک‌تر هستند، بین مدیریت دانش و

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

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

#### 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، تیم‌سازی 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

گرفته شده توسط دنیسون شامل ایجاد تغییر، مشتری مداری و یادگیری سازمانی در نظر گرفته شده است. انطباق پذیری با احتساب ضریب همبستگی  $0/851$  ارتباط مستقیم و معنی داری با مدیریت دانش دارد. بنابراین می توان چنین نتیجه گرفت که هر چه میزان تغییر پذیری، مشتری مداری و یادگیری سازمانی در مؤسسه بیشتر باشد، باعث ارتقاء وضعیت مدیریت دانش خواهد شد.

#### یافته های پژوهش مربوط به فرضیه فرعی چهارم

بین مأموریت سازمانی و مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی، رابطه معنی داری وجود دارد. در این پژوهش مقیاس های مأموریت سازمانی برابر مدل بکار گرفته شده توسط دنیسون شامل گرایش و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز در نظر گرفته شده است. مأموریت سازمانی با احتساب ضریب همبستگی  $0/733$  ارتباط مستقیم و معنی داری با مدیریت دانش دارد. بنابراین می توان چنین نتیجه گرفت که هر چه گرایش و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز در مؤسسه واضح تر و فراگیر باشد، باعث ارتقاء وضعیت مدیریت دانش خواهد شد.

#### یافته های پژوهش مربوط به فرضیه فرعی پنجم

بین برخی معیارهای انتخاب شده از ساختار فرهنگ ایرانی با مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی رابطه معنی داری وجود دارد. در این پژوهش معیارها و شاخص های سنجیده شده از ساختار فرهنگ ملی، شامل هم رنگی با جماعت، تجربه اندوزی از گذشته، تعصب، انتقاد پذیری، پیش داوری، حفظ موقعیت خود، انعطاف پذیری، دگماتیسم، حسادت و خود بزرگ بینی در نظر گرفته شده است.

۱. بین هم رنگی با جماعت و مدیریت دانش با احتساب همبستگی  $-0/064$ ، رابطه معنی داری وجود ندارد.
۲. بین تجربه اندوزی از گذشته و مدیریت دانش با احتساب همبستگی  $0/497$ ، رابطه معنی دار و مستقیمی وجود دارد. یعنی هر چقدر میزان تجربه اندوزی از گذشته در مؤسسه افزایش یابد، سطح مدیریت دانش نیز افزایش می یابد.
۳. بین تعصب و مدیریت دانش با احتساب همبستگی  $-0/235$ ، رابطه معنی دار و غیرمستقیم وجود دارد. یعنی هر چقدر میزان تعصب در مؤسسه کاهش یابد، سطح مدیریت دانش افزایش می یابد.

۴. بین انتقادپذیری و مدیریت دانش با احتساب همبستگی ۰/۲۸۶، رابطه معنی دار و مستقیمی وجود دارد. یعنی هرچقدر میزان انتقادپذیری در مؤسسه افزایش یابد، سطح مدیریت دانش نیز افزایش می یابد.
۵. بین پیش داوری و مدیریت دانش با احتساب همبستگی ۰/۱۳۳، رابطه معنی داری وجود ندارد.
۶. بین حفظ موقعیت خود و مدیریت دانش با احتساب همبستگی ۰/۰۶۳-، رابطه معنی داری وجود ندارد.
۷. بین انعطاف پذیری و مدیریت دانش با احتساب همبستگی ۰/۳۰۹، رابطه معنی دار و مستقیمی وجود دارد. یعنی هرچقدر میزان انعطاف پذیری مدیران و کارکنان در مؤسسه افزایش یابد، سطح مدیریت دانش نیز افزایش می یابد.
۸. بین دگماتیسم و مدیریت دانش با احتساب همبستگی ۰/۰۸۹، رابطه معنی داری وجود ندارد.
۹. بین حسادت و مدیریت دانش با احتساب همبستگی ۰/۰۳۵، رابطه معنی داری وجود ندارد.
۱۰. بین خودبزرگ بینی و مدیریت دانش با احتساب همبستگی ۰/۲۴۱-، رابطه معنی دار و غیرمستقیم وجود دارد. یعنی هرچقدر میزان خودبزرگ بینی در مؤسسه کاهش یابد، سطح مدیریت دانش افزایش می یابد.
- یافته های پژوهش همچنین نشان داد که میزان ضریب تعیین یا واریانس<sup>۱</sup> برای متغیر مستقل فرهنگ سازمانی معادل ۰/۸۴ است که به معنی آن است که ۸۴٪ از تغییرات متغیر وابسته (مدیریت دانش) در مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی توسط معیارهای فرهنگ سازمانی توضیح داده می شود. 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 شاخص های انتخاب شده از ساختار فرهنگ ایرانی تبیین می شود. میزان ضریب تعیین برای مجموع دو پرسشنامه متغیرهای مستقل یعنی فرهنگ سازمانی و شاخص های انتخاب شده از فرهنگ ایرانی معادل ۰/۸۶ محاسبه گردید و این نشان دهنده آن است که ۸۶٪ از تغییرات مدیریت دانش در این مؤسسه از ابعاد فرهنگ سازمانی و معیارهای انتخاب شده از فرهنگ ایرانی تأثیر می پذیرد. که این نشان از اهمیت مقوله فرهنگ داشته و نیاز آن می رود که مسؤولین این مؤسسه نسبت به تقویت

1. Variance (R2)



استراتژی‌های افزایش‌دهنده سطح فرهنگ کارکنان، اهمیت ویژه‌ای قائل باشند.

### وضعیت موجود فرهنگ سازمانی، 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. از آنجاکه 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 قابل قبول 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 فرهنگ سازمانی و ابعاد آن

ابعاد اصلی	مفهوم فرهنگ سازمانی	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

در جدول ۴ نمرات شاخص‌هایی از ساختار فرهنگی که اثر مثبت آن‌ها در مدیریت دانش موردبررسی قرار گرفته‌اند، تحت عنوان ابعاد مثبت ساختار فرهنگ ایرانی آمده است. در این جدول هم مانند جدول‌های ۲ و ۳، هر بعدی که نمره میانگین بالاتر از ۳ را داشته باشد می‌توان ادعا نمود که بخش موردنظر در آن بعد دارای وضعیتی مناسب است. همچنین 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.

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 کمتر از ۳ هستند که نشان می‌دهد وضعیت این مقیاس‌ها در سازمان ضعیف می‌باشند. در جدول ۵ نمرات شاخص‌هایی از ساختار فرهنگی که اثر منفی آن‌ها در مدیریت دانش موردبررسی قرار گرفته‌اند، تحت عنوان ابعاد منفی ساختار فرهنگی آمده است. در این جدول برعکس جدول‌های ۲، ۳ و ۴ هر بعدی که نمره میانگین بالاتر از ۳ را داشته باشد می‌توان ادعا نمود که بخش موردنظر در آن بعد دارای وضعیتی نامناسب است. همچنین نمره میانگین بین ۱ تا ۲ به معنای آن است که بخش موردنظر در وضعیتی بسیار مطلوب تا عالی قرار دارد. نمره میانگین بین ۲ تا ۳ به معنای آن است که بخش موردنظر در وضعیتی قابل‌قبول تا مطلوب قرار دارد. نمره میانگین بین ۳ تا ۴ به معنای آن است که بخش موردنظر در وضعیتی نامساعد تا ضعیف قرار دارد. نمره میانگین بین ۴ تا ۵ به معنای آن است که بخش موردنظر در وضعیتی نامطلوب تا بحرانی قرار دارد.

جدول ۵. امتیاز ابعاد منفی ساختار فرهنگ ایرانی

ابعاد	همزنگی 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 قابل قبول و مطلوبی در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی وجود دارد در حالی که بقیه شاخص‌های مورد بررسی 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 به حساب 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 مأموریت‌دارای 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 بر آنکه 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

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 نمره 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 اظهار نظر نمود که وجود بسترهای ارتباطی نسبتاً مناسب و تأثیرگذاری اندک کارکنانی که مانع به‌کارگیری شیوه‌ها و دانش جدید و به‌روز در سازمان می‌گردند، در نتیجه بالا بودن نمره همین معیار در مؤسسه است. همین امر نشان از آن دارد که فعالیت‌های نیروی انسانی تا حدودی توانسته به دانش و تجربه 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 نمره انتقادپذیری پایین است و در نتیجه افراد در سازمان نمی‌توانند مسیرهای به خطا رفته را جبران کرده و سال‌های سال به راه‌ای 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.

### پیشنادهایی 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 (سایکو).
۲. دراگر، 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

۱۰. ملکیان، مصطفی؛ ۱۳۸۷؛ بیست عامل عقب‌افتادگی ایرانیان، مجله‌ی ماه نو (ویژه مهرگان) دانشکده 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.