

امکان‌سنجی تاثیر راهبردی فرهنگ سازمانی بر نهادینه‌سازی مدیریت دانش (مطالعه موردی: کارخانجات صنایع فلزی و میخ‌سازی پارس کشور)

امین پاشایی هولاسو^۱؛ صمد فتحی^۲؛ حسین حبیبی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۰۵

چکیده

مقاله حاضر با هدف امکان‌سنجی تاثیر راهبردی فرهنگ سازمانی بر نهادینه‌سازی مدیریت دانش به رشته تحریر درآمده است و سعی در پاسخ به این سوال اصلی دارد فرهنگ سازمانی به چه میزان می‌تواند بر نهادینه‌سازی مدیریت دانش تاثیرگذار باشد؟ این پژوهش با روش توصیفی - پیمایشی صورت گرفت و جامعه آماری آن متشکل از مدیران عالی، میانی، اجرایی و کارکنان سازمان مورد مطالعه قرار داده شد که این افراد با روش نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۲۰۰ نفر برآورد و با استفاده از جدول مورگان ۱۳۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب گردیدند. داده‌های مورد نیاز به کمک پرسشنامه‌ای متشکل از ۲۴ سوال جمع‌آوری گردید که پایایی آن توسط نرم‌افزار spss برابر با ۰/۹۳ محاسبه گردید. همچنین با توجه به نرمال بودن داده‌های تحقیق از تحلیل عاملی تائیدی با استفاده از نرم‌افزار Lisrel بهره گرفته شد که عمده‌ترین نتایج آن به ترتیب اولویت بدین قرار است:

"راهبرد مشارکت سازمانی بر مدیریت دانش"، "راهبرد یادگیری سازمانی بر مدیریت دانش"، "راهبرد توافق‌پذیری سازمانی بر مدیریت دانش"، "راهبرد اعتماد سازمانی بر مدیریت دانش" و "راهبرد سازگاری سازمانی بر مدیریت دانش" تاثیر مثبت دارد.

کلید واژه‌ها: مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، امکان‌سنجی راهبردی.

۱- دانشجوی دکتری رشته مدیریت صنعتی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، نویسنده مسئول (رایانامه:

pashaeiamin@yahoo.com)

۲- پژوهشگر دانشکده مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

۳- دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

مقدمه

در سازمان‌های امروزی، کارکنان و دانش آن‌ها به‌عنوان دارایی‌های اساسی در نظر گرفته می‌شود (فیلسوفیان و اخوان، ۱۳۹۶: ۷۱۴) و دانش به‌عنوان یکی از پایه‌های مهم برنامه‌ریزی استراتژیک معنا و مفهوم پیدا کرده است (نیکوکار و حکیم، ۱۳۹۱: ۱۶۸) و می‌تواند نقش مهمی در افزایش کارایی و موفقیت سازمان‌ها ایفا کند (Van Den Hooff & et al, 2012) به همین خاطر سازمان‌های امروز باید زرننگ‌تر، سریع‌تر و چابک‌تر باشند، زیرا سازمان‌هایی که نمی‌توانند یاد بگیرند، سازگار شوند و تغییرات را بپذیرند؛ به سادگی نابود خواهند شد. یادگیری ما را نجات خواهد داد و این امر به‌واسطه مدیریت بر دانش سازمانی صورت خواهد گرفت. تاکید فزاینده بر مدیریت دانش از نیاز سازمان‌ها برای مدیریت اثربخش دانش در اقتصاد فرا رقابتی و جهانی امروزی ناشی می‌شود (پاشایی و کامکار، ۱۳۹۶: ۲۵).

نیاز به مدیریت دانش به‌خوبی از طرف صاحب‌نظران این حوزه از جمله نوناکو و تاکوچی^۱ بیان شده است: «در اقتصادی که تنها قطعیت آن، عدم قطعیت است، مهم‌ترین منبع برای حفظ مزیت رقابتی، دانش است. سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که به ایجاد دانش جدید می‌پردازند، آن را به شکلی گسترده در سراسر سازمان خود توزیع می‌کنند و به سرعت این دانش جدید را به فناوری‌ها و محصولات جدید تبدیل می‌کنند» (Waltz, 2003: 25). اما این به تنهایی کافی نیست، چرا که موفقیت سازمان در اجرای هر استراتژی از جمله مدیریت دانش تا حدود زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگ سازمانی از آن استراتژی بستگی دارد. به اعتقاد لوی و هازان^۲ مدیریت دانش جنبه کاربردی فرهنگ سازمانی است و چگونگی بنیان‌نهادن تغییر فرهنگی به وسیله چابکی سازمانی را بیان کرده‌اند و این تغییر فرهنگ را نیازمند ابتکار در مدیریت دانش دانسته‌اند (علامه و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۵۵).

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. تا آنجا که بسیاری موفقیت یا شکست سازمان را نتیجه فرهنگ حاکم بر آن سازمان می‌دانند. از این رو شناخت فرهنگ سازمانی برای مدیران اهمیت حیاتی دارد، زیرا فرهنگ حاکم بر سازمان مبین

¹ Nonaka & Takeuchi

² Levy & Hazzan

بقاء و رشد سازمان است (نکویی‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۱: ۲) و فقط با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به‌عنوان مزیتی رقابتی بهره گرفت و سازمان‌ها باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تبادل دانش میان اعضاء به‌وجود آورند و افراد را برای بامفهوم‌کردن تعاملاتشان آموزش دهند (اخوان خرازیان و مقدسی، ۱۳۹۶: ۲۱۰). به همین خاطر، تلاش سازمان برای تبدیل شدن به سازمان دانش‌محور در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد. دانش در صورتی می‌تواند به‌طور موثر در سازمان خلق و تسهیم شود که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد. همچنین 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 نگذاشت پایگاه قدرت شخصی و کارآیی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند (حقیقت‌منفرد و هوشیار، ۱۳۸۹: ۶۶).

مقاله حاضر با هدف تدوین راهبردهای فرهنگی نهادینه‌سازی مدیریت دانش به رشته تحریر درآمده است. بنابراین با بررسی امکان‌سنجی تأثیر راهبردهای فرهنگ سازمانی بر نهادینه‌شدن مدیریت دانش «درصد آن است که تأثیر پنج بُعد فرهنگ سازمانی (مشارکت، توافق‌پذیری، سازگاری، یادگیری و اعتماد) بر استقرار مدیریت دانش را بررسی نماید.

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق فرهنگ

فرهنگ واژه‌ای فارسی و مرکب از دو کلمه «فر» و «هنگ» است. «فر» پیشوند و به‌معنای بالا بوده و «هنگ» از ریشه اوستایی سنگ (THNGE) به‌معنای کشیدن سنگینی و وزن است. معنای ترکیب آن‌ها نیز از نظر لغت به‌معنای بالا کشیدن و بیرون کشیدن است (مشبکی، ۱۳۸۳: ۴۳۶). در گذشته در حوزه زبان‌های انگلیسی و فرانسوی، واژه Culture به‌کار می‌رفته و معنای آن کشت‌وکار یا پرورش بوده است (آشوری، ۱۳۷۵). این واژه، پدیده گسترده‌ای است که هر کس از دیدگاه خود به معرفی ابعاد آن پرداخته است به‌طوری‌که دو نفر

از پژوهشگران به نام‌های «کروبر»^۱ و «کلاکهان»^۲ ۱۶۰ تعریف را برای واژه فرهنگ به ثبت رسانیده‌اند (رضایی و سبزیکاران، ۱۳۹۰: ۱۷۸).

به عقیده تایلور^۳، فرهنگ مجموعه‌ای آمیخته، پیچیده و نظام‌یافته‌ای از دانستی‌ها، هنرها، باورها، آیین‌ها، حقوق و آداب و رسوم، منشاء خوبی‌ها و بسیار چیزهاست که انسان از جامعه خودش کسب کرده است (میرفخرالدینی و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۱).

فرهنگ، مجموعه‌ای از رفتارهای آموخته‌شده جهت تفکر، احساس و عمل است که از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود و متضمن تجسم این الگوها در بخش‌های مادی است (بردبار و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۸۹).

فرهنگ، یک نظام نظارت اجتماعی بالقوه است که در برابر نظام نظارت رسمی قرار دارد و راه قالب‌ریزی شده اندیشیدن، احساس کردن و پاسخ دادن است (منوریان و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۲-۹) و دارای ویژگی‌های زیر می‌باشد:

الف) فرهنگ آموختنی است: فرهنگ، نظامی است که، پس از زاده شدن انسان در سراسر زندگی آموخته می‌شود.

ب) فرهنگ، اجتماعی است: عادت‌های فرهنگی ریشه‌های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروه‌ها و جامعه‌ها زندگی می‌کنند در آن شریک‌اند.

ج) فرهنگ پدیده‌ای ذهنی و تصویری است: تا اندازه زیادی، عادت‌های گروهی که فرهنگ از آن‌ها پدید می‌آید به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری، آرمانی، ذهنی می‌شود یا در کلام می‌آیند.

د) فرهنگ، خشودی بخش است: فرهنگ همواره و به ضرورت، نیازهای بنیادی زیستی و نیازهای ثانوی برخاسته از آن‌ها را برآورده می‌سازد.

ه) فرهنگ، سازگاری می‌یابد: فرهنگ دگرگون می‌شود و فراگرد آن همراه با تطبیق و سازگاری است.

و) فرهنگ یگانه‌ساز است: عناصر هر فرهنگ گرایش به آن دارند تا پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند (رشید و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۲: ۸۵).

¹ Kroeber

² Kalkan

³ Taylor

فرهنگ سازمانی

سازمان چیزی بیش از سطوح افقی و عمودی، واحد و سلسله‌مراتب است و فرهنگ سازمانی عاملی است که از یک سو پیونددهنده اجزای داخلی سازمان بوده و از سوی دیگر، عامل تفکیک‌کننده سازمان از سازمان‌های دیگر است (رضایی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۲۱). به‌همین خاطر، فرهنگ سازمانی، منعکس‌کننده خصوصیتی از سازمان است که فعالیت‌های روزانه کارکنان و روابط بین آن‌ها را تحت تاثیر قرار داده و آن‌ها را در چگونگی برقراری ارتباط‌ها و شکل‌گیری رفتارهایشان هدایت می‌کند (Ribiere and Sitar, 2003: 39-48)، به‌طور نامحسوسی باعث تمایز یک گروه، سازمان یا جامعه از دیگر گروه‌ها می‌شود (Chin- Tsang, 2009: 117) و به‌عنوان روح سازمان و انرژی اجتماعی عمل می‌کند که می‌تواند سازمان به جلو راند یا از حرکت باز دارد (شاین، ۱۳۸۳: ۲۶) و همانند کوه یخی است که فقط قله آن آشکار است و بخش عمده آن ناپیدا و پنهان است ولی در واقع نمایان‌گر شیوه زندگی واقعی اعضای سازمان است (قوچانی و بدری‌زاده، ۱۳۹۰: ۸۳).

فرهنگ سازمانی یکی عامل اصلی و مهم در شکل‌دادن رویه‌های سازمانی (Jarnagin, 2007: 289)، یک پارچه سازی قابلیت‌های سازمان (Day, 1994: 37)، ایجاد راه‌حل برای روبه‌رو شدن با مشکلات (Schein, 1984: 3) و نیز ایجاد مانع یا هموارسازی دست‌یابی به اهداف سازمان (Denison, 1990) تعریف می‌گردد.

استانلی دیویس فرهنگ سازمانی را الگویی از ارزش‌ها و باورهای مشترکی می‌داند که به اعضای یک نهاد معنی و مفهوم می‌بخشد (Tousi, 1999: 24) و به الگوی رفتار خاصی منجر می‌شود (نکویی مقدم، ۱۳۹۱: ۲).

فرهنگ سازمانی متغیری انتزاعی و چند بُعدی است به‌گونه‌ای که فرهنگ سازمانی را می‌توان به‌عنوان یکی از ابعاد چندگانه آن به‌شمار آورد (Gu & et al, 2014) که رفتار فردی و سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد (Cameron, 2017) و می‌تواند به‌عنوان ابزار جمع‌آوری اطلاعات عمل کند و مدیران را قادر می‌کند از این طریق بخش‌ها یا گروه‌های کاری را با یکدیگر مقایسه کرده، مسائل را اولویت‌بندی کنند و ادراک و انتظارات کارکنان را شناسایی کنند تا بدین وسیله بتوانند شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشند. افراد برای آنکه بتوانند در سازمان به موفقیت دست یابند، باید همگان با انتظارات و قواعد فرهنگی سازمان عمل کنند (Lai & Lee, 2007). زیرا فرهنگ یک سازمان بر تعاملات کارکنان و کارکرد سازمان اثر

می‌گذارد. در نهایت، بر همهٔ تصمیم‌گیری‌ها تاثیرگذار است. بسیاری از محققان و مدیران اجرایی معتقدند عملکرد هر سازمان به درجه‌ای که افراد به نحو گسترده از ارزش‌های فرهنگی مشترکی برخوردارند، بستگی دارد (علامه و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۵۹).

مدیریت دانش

صاحب‌نظران سازمان، دههٔ ۱۹۸۰ را دههٔ جنبش کیفیت (استفاده بهتر از قدرت فکری خود)، دههٔ ۱۹۹۰ را دههٔ مهندسی مجدد (استفاده از فناوری برای بهبود فرآیندهای کسب و کار و کاهش هزینه‌ها) و دههٔ ۲۰۰۰ را دههٔ مدیریت دانش لقب داده‌اند (هویدا و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۴). به همین خاطر، نیاز سازمان‌ها به دارایی‌های دانشی نسبت به گذشته، شدت چشمگیری یافته است. غیرقابل تقلید بودن، کمیاب بودن، ارزشمند بودن و غیرقابل جایگزین بودن از ویژگی‌های این دارایی‌های دانشی؛ همراه با ظهور رویکردها و مفاهیمی چون مدیریت دانش، سرمایه فکری نامشهود، دیدگاه دانشگرا به سازمان و نیز کثرت تحقیقات دانشگاهیان و دست‌اندرکاران اجرایی، همگی گویای اهمیت فزاینده منابع دانشی در سازمان‌ها می‌باشند (انواری رستمی و همکاران، ۱۳۸۸: ۵).

در سال‌های اخیر، مدیریت دانش به موضوعی مهم و حیاتی در سازمان‌ها تبدیل شده است و به نظر محققان چهار عامل در ظهور مدیریت دانش موثر بوده است: (۱) گذر از عصر سلطه سرمایه‌های مادی به واسطه سرمایه‌های فکری؛ (۲) افزایش چشمگیر در حجم اطلاعات، ذخیره الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات؛ (۳) تغییر هرم سنی جمعیت و خطر از دست دادن دانش سازمانی به واسطه بازنشستگی کارکنان و (۴) تخصصی‌تر شدن فعالیت‌ها. مدیریت دانش تلاش نوین قرن موسوم به عصر دانایی برای حفظ، هدایت و افزایش هدفمند سرمایه‌های دانشی سازمان‌هاست؛ مدیریت دانش مبین این است که سرمایه‌گذاری در علم بهترین و بیشترین سود را به بار می‌آورد (ابراهیمیان جلودار و همکاران، ۱۳۹۱: ۹۲).

یکی از مسائل اساسی در حوزه‌ی مدیریت دانش، شناخت دانش است. برای شناخت بهتر دانش، شناخت تفاوت بین داده^۱، اطلاعات^۲ و دانش^۳، بسیار مفید خواهد بود. داده، مجموعه‌ای از دانسته‌ها، محاسبات و آمار است. اطلاعات، داده‌های سازمان یافته یا پردازش شده است و دانش، اطلاعات قابل فهم، مربوط به هم و قابل اجرا می‌باشد. دانش مجموعه‌ای از شناخت‌ها و

¹ Data

² Information

³ Knowledge

مهارت‌های لازم برای حل یک مساله است؛ بنابراین؛ اگر اطلاعات موجود، بتوانند مشکلی را حل کند، می‌توان گفت دانش وجود دارد. دانش، فهم و درس‌های آموخته شده در طول زمان است. دانش، فهمیده می‌شود و آن را از طریق تجربه، استدلال، بصیرت، یادگیری، خواندن و شنیدن به دست می‌آورند (حسن پور و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۴۰).

- دیوید شیرم^۱ مدیریت دانش را این‌گونه تعریف می‌کند: «مدیریت آشکار و نظامند دانش اساسی و فرآیندهای خلق، جمع‌آوری، سازماندهی، پخش و استفاده و بهره‌برداری مرتبط با آن است که مستلزم انتقال دانش شخصی به دانش شرکت است که بتواند به طور گسترده در سرتاسر سازمان به اشتراک گذاشته شده و احتمالاً به کار برده شود» (Shyrme, 2003: 36).

- مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا^۲ (APQC) مدیریت دانش را یک راهبرد با هدف در اختیار گذاشتن دانش صحیح به فرد مناسب در زمان مناسب تعریف کرده است (APQC, 2013).

- مدیریت دانش تلاش راهبردی سازمان است که سعی می‌کند از راه کنترل و استفاده از سرمایه‌های فکری کارکنان و پشتیبان‌های سازمان در رقابت به برتری برسد. به دست آوردن دانش، ذخیره و توزیع آن سبب می‌شود که کارکنان سازمان هوشمندتر کار کرده و از دوباره‌کاری جلوگیری کنند و محصولات خلاقانه‌تری تولید نمایند که نیاز مشتریان را بهتر برآورده کنند (صفایی و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۳).

مدیریت دانش عبارت است از شناسایی، کسب، تلخیص، سازماندهی، ذخیره‌سازی و انتقال اطلاعات و دانش مناسب به منظور بهبود و تغییر ادراکات و عملکرد سطح مختلف سازمان در زمان مناسب (نیکوکار، سلطانی و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۳: ۵۱۰).

فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

فرهنگ سازمانی یکی از مولفه‌های اساسی موفقیت سازمان در یادگیری سریع سازمانی (Schein, 1999) و پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش (Davenport, 1998) می‌باشد که روی مولفه‌های مدیریت دانش و به‌طور خاص روی اشتراک دانش تاثیر مستقیم دارد (اخوان، ۱۳۸۹: ۲۴).

^۱ Shyrme, David

^۲ American Productivity and Quality Center

اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان، مستلزم فراهم‌سازی بسترهای فکری، مهارتی و علمی خاصی است. نظریه‌پردازان، عوامل مختلفی را در زمینه موفقیت مدیریت دانش برشمرده‌اند که از جمله این عوامل می‌توان به فرهنگ سازمانی (افراد، اعتماد، اشتراک)، ترویج فرهنگ پست الکترونیک، حمایت مدیران عالی، رهبری آگاه و تاثیرگذار، ترکیب کردن وظایف دانش با وظایف روزانه، زیرساخت‌های فنی، آموزش و یادگیری و ... اشاره نمود.

نتایج تحقیقات و پژوهش‌های گوناگون موید تاثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش است. سیدجوادی و همکاران نشان دادند فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معناداری با مدیریت دانش دارد. داوینپورت و پروساک اعتقاد دارند مدیریت دانش در سازمان‌های پیشرو به ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان کمک می‌کند و با تبدیل سرمایه‌های انسانی به دارایی‌های فکری سازمان یافته برای سازمان ارزش ایجاد می‌کند (اخوان خرازیان و مقدسی، ۱۳۹۶: ۲۱۰).

در مجموع، آنچه از جمع‌بندی نظریات موجود در این زمینه بر می‌آید، مهم‌ترین دغدغه اجرای اثربخش مدیریت دانش شامل جنبه‌های انسانی بوده و بخش عمده‌ای از عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان، معطوف به این عوامل است. به عبارت دیگر، اگر چه عوامل فنی و زیرساخت‌های تکنولوژیکی، لازمه بکارگیری مدیریت دانش در سازمان‌هاست، لیکن نقش موثر عواملی نظیر فرهنگ سازمانی، توجه به افراد، رهبری دانشی و ... بیانگر جایگاه حساس عوامل انسانی می‌باشد؛ بطوریکه "موفقیت مدیریت دانش تا ۸۰ درصد مربوط به افراد و فرهنگ بوده و تنها ۲۰ درصد آن بستگی به فناوری دارد و فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش نیز جزء کلیدی و مهم مقوله فرهنگ و افراد محسوب می‌شود" (Jay, 2010: 409) و عواملی مثل درگیری و درک کارکنان، یادگیری مستمر، محیط سازمانی ریسک‌پذیر، ارتباطات و همکاری، ارزش‌گذاری برای کارکنان و مدیریت منابع انسانی و انگیزش پرسنل در مقوله فرهنگ سازمان قابل‌گنجانند است (جعفری و همکاران، ۱۳۸۵).

چهار چوب نظری پژوهش

ابعاد فرهنگی چارچوب نظری تحقیق با اجزاء مربوطه به این دلیل به‌عنوان راهبردهای فرهنگی نهادینه‌سازی مدیریت دانش انتخاب شده که اعتقاد بر این است که یادگیری پایه شکل‌گیری دانش، اعتماد سازمانی هسته اصلی تسهیم دانش می‌باشد و سازگاری و توافق‌پذیری موجب ایجاد دانش، توسعه دانش و ذخیره دانش در محیط داخل سازمان است. بنابراین فرهنگ سازمانی از منظر دنیسون با این عناصر از دیدگاه خبرگان می‌تواند نقش بالا و بارزی در

نهادهای سازمانی مدیریت دانش ایفا نماید. این ادعا در تدوین فرضیات مورد آزمون قرار می‌گیرد که در صورت رد یا تایید فرضیات با توصیف‌های آماری شاخص‌ها و ابعاد پنج‌گانه راهبردهای تقویت شاخص‌های فرهنگ‌سازی برای نهادهای سازمانی مدیریت دانش ارائه خواهد شد. در این مدل ویژگی‌های فرهنگ سازمانی به شرح ذیل مطرح شده است:

۱- درگیر شدن (مشارکت) در کار؛

۲- سازگاری (ثبات و یکپارچگی)؛

۳- انطباق‌پذیری؛

۴- ماموریت یا رسالت.

هر یک از ویژگی‌ها با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند:

۱- درگیر شدن در کار: سازمان‌های اثربخش افراد خود را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. این ویژگی با سه شاخص در این مدل اندازه‌گیری می‌شود:

الف) توانمندسازی: افراد، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کار خود را دارند. این امر حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند؛

ب) گروه‌سازی: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود، به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخ‌گو هستند؛

ج) توسعه قابلیت‌ها: سازمان به منظور تامین نیازها و باقی‌ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.

۲- سازگاری (ثبات و یکپارچگی): تحقیقات نشان داده است سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات 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). این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود:

الف) ارزش‌های بنیادین: اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌های یکه هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهند، شریک‌اند؛

ب) توافق: اعضای سازمان قادرند در امور به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق مولفه‌های توانایی در ایجاد توافق در سطح دیگر می‌باشد؛

ج) هماهنگی و پیوستگی: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک با هم کار کنند.

۳- انطباق‌پذیری: سازمان‌هایی که به‌خوبی یکپارچه هستند، به‌سختی تغییر پیدا می‌کنند. از این‌رو یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به‌حساب آورد. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود:

الف) ایجاد تغییر: سازمان قادر است راه‌هایی برای تامین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط موسسه را بشناسد؛

ب) مشتری‌گرایی: سازمانی نیاز مشتری را درک می‌کند و پیشاپیش درصدد تامین آینده برمی‌آید.

ج) یادگیری سازمانی: میزان علاوم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را برای تشویف خلاقیت‌ها ایجاد می‌کند، اندازه می‌گیرد.

۴- رسالت: شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی، رسالت و ماموریت آن است. این ویژگی نیز با سه شاخص بررسی می‌شود:

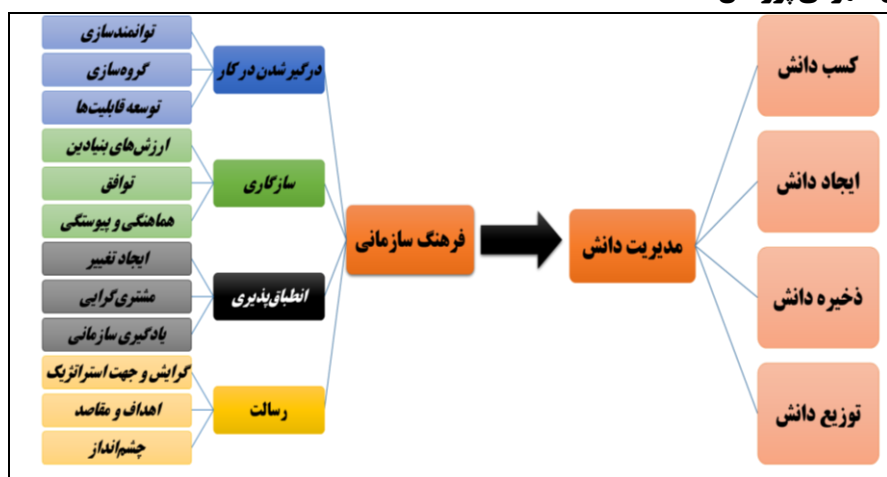
الف) گرایش و جهت استراتژیک؛

ب) اهداف و مقاصد؛

ج) چشم‌انداز (دهقانی‌پوده و پاشایی هولاسو، ۱۳۹۵).

همچنین در این تحقیق به‌منظور بررسی ابعاد مدیریت دانش از ۴ مولفه کسب دانش، ایجاد دانش، ذخیره دانش و توزیع دانش استفاده گردید.

مدل مفهومی پژوهش



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی

فرهنگ سازمانی بر نهادینه شدن مدیریت دانش تاثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی

۱. درگیر شدن در کار بر نهادینه شدن مدیریت دانش تاثیر دارد.

۲. سازگاری (ثبات و یکپارچگی) بر نهادینه شدن مدیریت دانش تاثیر دارد.

۳. انطباق‌پذیری بر نهادینه شدن مدیریت دانش تاثیر دارد.

۴. رسالت و مأموریت بر نهادینه شدن مدیریت دانش تاثیر دارد.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها و اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل یک تحقیق توصیفی-پیمایشی می‌باشد. تعداد افراد جامعه آماری ۲۰۰ نفر می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان ۱۳۲ نفر انتخاب شدند.

داده‌های مورد نیاز به کمک ابزار پرسشنامه از سطح جامعه مورد مطالعه جمع‌آوری گردید. پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق شامل دو بخش سوالات جمعیت‌شناختی (سطح تحصیلات، سن و سابقه کاری) و سوالات تخصصی می‌باشد. این پرسشنامه از ۲۴ سوال تشکیل و با استفاده از طیف لیکرت به‌عنوان مقیاس مورد نظر طراحی گردیده است.

برای سنجش روایی ابزار گردآوری، از روایی محتوا استفاده شده و با نظرخواهی از تعدادی از صاحب‌نظران و آزمون لاوشه^۱ اعتبار پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته است.

جدول ۱. ضریب لاوشه برای هر یک از سوالات تحقیق

سوال	ضریب لاوشه	سوال	ضریب لاوشه	سوال	ضریب لاوشه
۱	۱	۹	۱	۱۷	۱
۲	۱	۱۰	۱	۱۸	۱
۳	۱	۱۱	۱	۱۹	۰/۸
۴	۱	۱۲	۱	۲۰	۰/۸۵
۵	۰/۸	۱۳	۱	۲۱	۱
۶	۱	۱۴	۱	۲۲	۱
۷	۱	۱۵	۱	۲۳	۱
۸	۱	۱۶	۱	۲۴	۱

هم‌چنین برای اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ برای سوالات در جدول شماره ۲ نمایش داده می‌شود:

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ برای سوالات پرسشنامه

متغیرها	درگیر شدن در کار	سازگاری	انطباق‌پذیری	رسالت	مدیریت دانش	کل پرسشنامه
تعداد سوال	۳	۳	۳	۳	۱۲	۲۴
آلفای کرونباخ	۰.۹۳۵	۰.۹۹۵	۰.۸۱۱	۰.۹۳۵	۰.۹۴۱	۰.۹۳۱

به‌طور کلی، آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۷ قابل قبول است؛ در نتیجه آلفای کرونباخ تمامی ابعاد فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش پرسشنامه مورد قبول است.

تجزیه و تحلیل و یافته‌های تحقیق آمار توصیفی

جدول ۳. بررسی آماره‌های مهم متغیرهای تحقیق

ردیف	ابعاد اصلی متغیرهای تحقیق	میانگین	واریانس	انحراف از معیار	آماره آزمون
۱.	درگیر شدن در کار	۴/۱۸۲۵	۰/۷۱۸۳۳	۰/۱۱۰۸۴	۱۰/۶۶۹
۲.	سازگاری	۴/۱۹۰۵	۰/۷۱۰۵۲	۰/۱۰۹۶۴	۱۰/۸۵۸
۳.	انطباق‌پذیری	۴/۱۱۱۱	۰/۹۲۱۴۹	۰/۱۴۲۱۹	۷/۸۱۴
۴.	رسالت و ماموریت	۴/۰۲۱۷	۰/۷۸۸۸۴	۰/۱۲۱۷۲	۸/۴۷۶
۵.	کسب دانش	۴/۰۶۳۵	۰/۶۹۵۴۷	۰/۱۰۷۳۱	۹/۹۱۰
۶.	ایجاد دانش	۴/۱۰۳۲	۰/۷۵۹۷۲	۰/۱۱۷۲۳	۹/۴۱۱
۷.	ذخیره دانش	۴/۱۹۰۵	۰/۷۶۹۱۳	۰/۱۱۸۶۸	۱۰/۰۳۱
۸.	توزیع دانش	۴/۰۳۱۷	۰/۶۹۳۸۰	۰/۱۰۷۰۵	۹/۶۳۸

با توجه به جدول شماره ۳، بعد سازگاری سازمانی بیشترین امتیاز را کسب کرده است که این نشان‌دهنده تاثیر زیاد شاخص‌های سه‌گانه سازگاری یعنی «ارزش‌های بنیادین؛ توافق و هماهنگی و پیوستگی» و بعد رسالت و ماموریت کمترین امتیاز را کسب کرده است که این نشان‌دهنده تاثیر کم شاخص‌های سه‌گانه رسالت و ماموریت یعنی «گرایش و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز» است.

آمار استنباطی

به منظور مشخص کردن نوع آزمون مورد استفاده برای فرضیه‌های تحقیق ابتدا به بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌های مربوط به فرضیات از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف پرداخته می‌شود و سپس با استفاده از نتایج این آزمون، از روش‌های آماری پارامتری یا غیرپارامتری مناسب برای آزمودن فرضیه‌ها استفاده گردید. بنابراین فرضیه‌ها به شکل زیر می‌باشد:

H0: توزیع داده‌ها نرمال است.

H1: توزیع داده‌ها نرمال نیست.

جدول ۴. نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

آزمون	متغیرها	مقدار K-S	سطح معناداری	نتیجه آزمون
اسمیرنوف - کولموگروف	درگیر شدن در کار	۰/۱۳۳	۰/۱۰۱	داده‌ها نرمال است
	سازگاری	۰/۱۴۸	۰/۲۱۰	داده‌ها نرمال است
	انطباق پذیری	۰/۳۴۸	۰/۴۴۳	داده‌ها نرمال است
	رسالت	۰/۲۳۴	۰/۹۷	داده‌ها نرمال است
	مدیریت دانش	۰/۳۲۸	۰/۳۰۸	داده‌ها نرمال است

با توجه به جدول شماره ۴، مشاهده می‌شود که تمامی متغیرها، نرمال هستند به همین خاطر از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده خواهد شد.

آزمون KMO و بارتلت

ضریب شاخص KMO از صفر تا یک است. این شاخص هر چقدر به عدد یک نزدیک‌تر باشد نشان‌دهنده کفایت نمونه‌گیری و نیز مفید بودن تحلیل عاملی برای عوامل است (هومن، ۱۳۸۵). از سوی دیگر آزمون بارتلت میزان معناداری روابط بین عوامل مورد نظر را نشان می‌دهد. مقدار KMO به دست آمده (جدول شماره ۵) نشان‌دهنده سازگاری مناسب فاکتورها برای انجام تحلیل عاملی است.

در این آزمون فرض صفر و فرض یک به صورت زیر است:

H0: ارتباط مناسب میان ساختار داده‌ها وجود ندارد.

H1: ارتباط مناسب میان ساختار داده‌ها وجود دارد.

جدول ۵. نتایج آزمون KMO و بارتلت

فاکتور	نام آزمون	نتیجه	توضیح
امکان‌سنجی تاثیر فرهنگ سازمانی بر نهادینه شدن مدیریت دانش	KMO	۰/۹۵۸	کفایت نمونه‌گیری در حد بسیار خوب است.
	آزمون بارتلت		
	χ^2	۹۵۸/۳۶	P-value=۰/۰۰۰≤۰/۰۵
	df	۶۰۲	
sig	۰/۰۰۰		

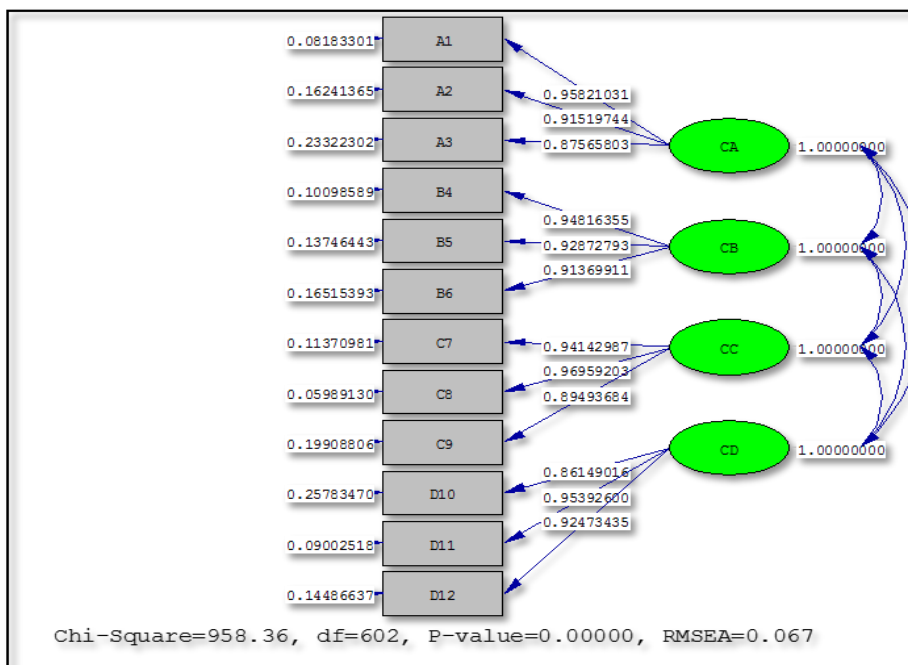
با توجه به اینکه سطح معناداری (sig) کمتر از ۰/۰۵ است، فرض صفر رد و فرض یک یعنی وجود ارتباط مناسب میان ساختار داده‌ها تأیید می‌شود. به عبارت دیگر داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب هستند.

تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق

تحلیل عاملی تأییدی متغیر مستقل فرهنگ سازمانی

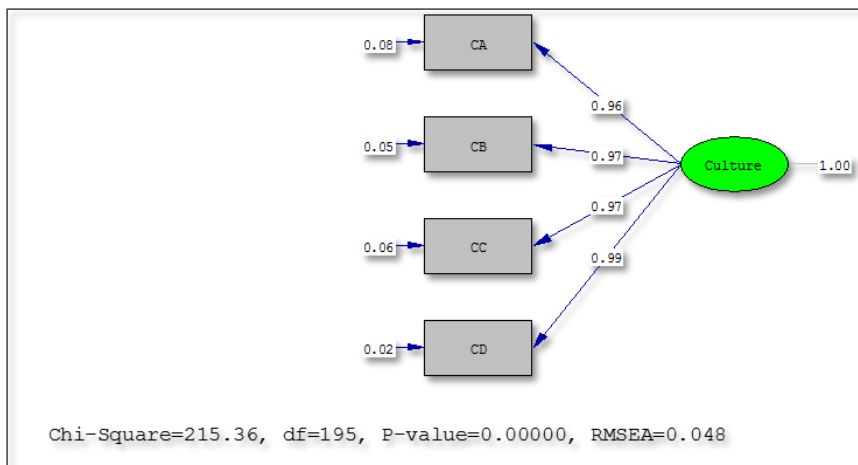
در این تحقیق برای شناسایی ضرایب تأثیر بین مکنون‌های شناسایی شده از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. در تحلیل عاملی تأییدی، مهم‌ترین عامل در تصمیم‌گیری رد یا قبول هر فرضیه، میزان شاخص RMSEA است. اگر این شاخص نامطلوب کمتر از ۰/۱ باشد، مدل از تناسب قابل قبولی برخوردار است و چنانچه کمتر از ۰/۰۵ باشد، میزان تناسب مدل ایده‌آل است. با توجه به اینکه میزان RMSEA در نمودار شماره ۲ برابر ۰/۰۶۷ است، تناسب مدل از وضعیت بسیار مطلوبی برخوردار است، ضرایب معناداری برای مقبولیت مدل بین $(-1/96 < X < 1/96)$ قرار داشته و شاخص‌های خوب بودن بزرگ‌تر از ۰/۹ هستند، بنابراین مدل از نظر استناد قابل قبول است.

سپس در تحلیل مرتبه دوم (نمودار ۳)، چهار عامل شناسایی شده در تحلیل مرحله قبل، در یک مکنون برون‌زا به نام فرهنگ سازمانی جای داده شده تا ضرایب تأثیر عوامل فرهنگی مشخص شود، مدل دارای سه شرط استناد است و از برازش مناسبی برخوردار است. ضرایب تأثیر برای عوامل فرهنگ سازمانی به ترتیب ۹۶ درصد، ۹۷ درصد، ۹۷ درصد و ۹۹ درصد می‌باشد.



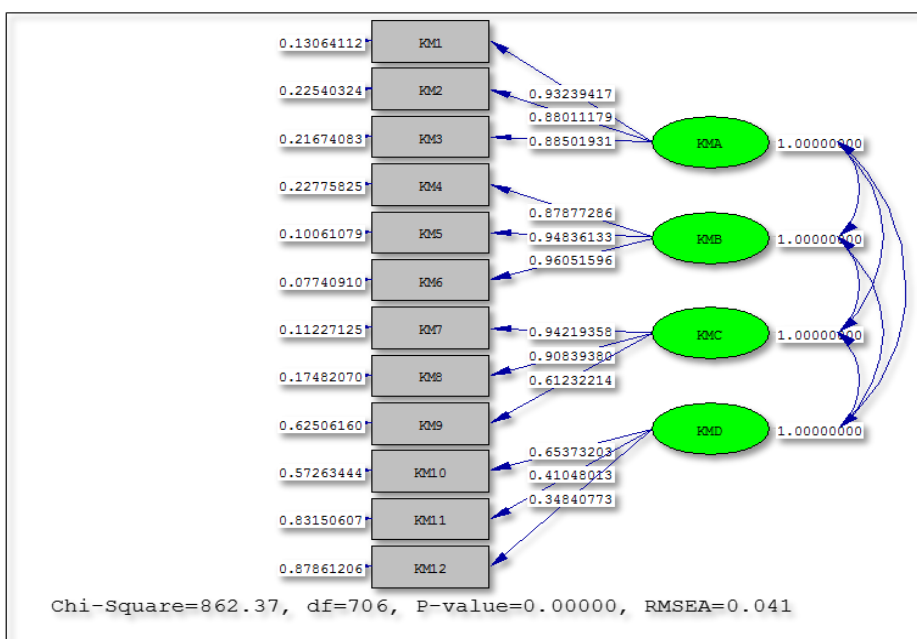
نمودار ۲. مدل استاندارد متغیر فرهنگ سازمانی، مرتبه اول

به این ترتیب تمامی ضرایب تاثیر عوامل مکنون برون‌زای فرهنگ سازمانی، بزرگ‌تر از ۰/۷۰ به دست آمد و این از تاثیر قابل ملاحظه این عوامل فرهنگی بر مکنون نام برده حکایت دارد.



نمودار ۳. مدل استاندارد متغیر فرهنگ سازمانی، مرتبه دوم

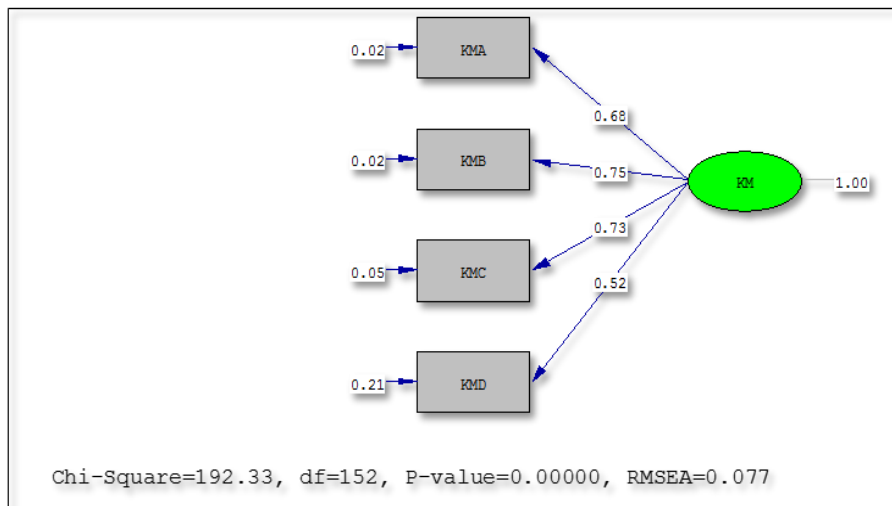
تحلیل عاملی تأییدی متغیر وابسته مدیریت دانش



نمودار ۴. مدل استاندارد متغیر مدیریت دانش، مرتبه اول

مدل ایجاد شده در تحلیل عاملی تأییدی متغیر درون‌زا (نمودار ۴) با داشتن سه شرط لازم برای پذیرش مدل، قابل استناد می‌باشد.

میزان ضرایب تأثیر شاخص‌های شناسایی شده در نمودار شماره ۴ بزرگتر از ۸۰ درصد برآورد شد که حاکی از تأثیر زیاد عوامل مدیریت دانش است.



نمودار ۵. مدل استاندارد متغیر مدیریت دانش، مرتبه دوم

آزمون فرضیه‌ها

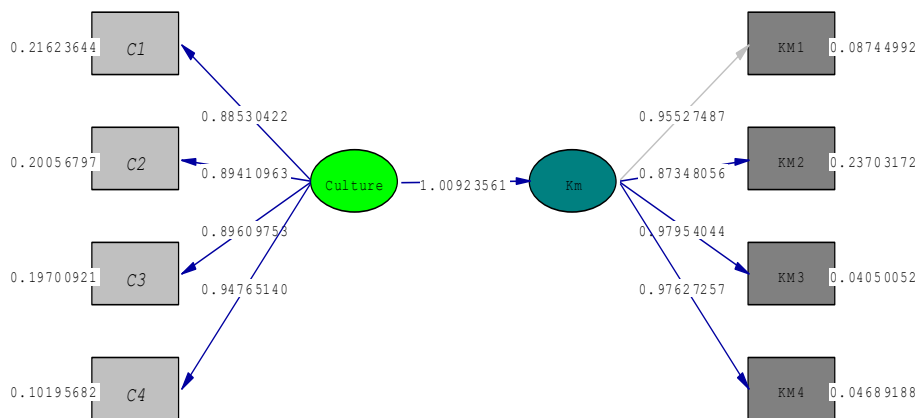
به‌منظور بررسی روابط بین متغیرها، چون داده‌ها نرمال بودن از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۶. نتایج آزمون همبستگی پیرسون

	مدیریت دانش	ماموریت / رسالت	انطباق‌پذیری	سازگاری سازمانی	درگیر شدن در کار
مدیریت دانش	۱				
ماموریت و رسالت	/۹۲۰**	۱			
انطباق‌پذیری	/۹۱۲**	/۹۵۶**	۱		
سازگاری سازمانی	/۸۹۶**	/۹۶۳**	/۹۸۵**	۱	
درگیر شدن در کار	/۹۲۲**	/۹۵۲**	/۹۸۷**	/۹۸۹**	۱

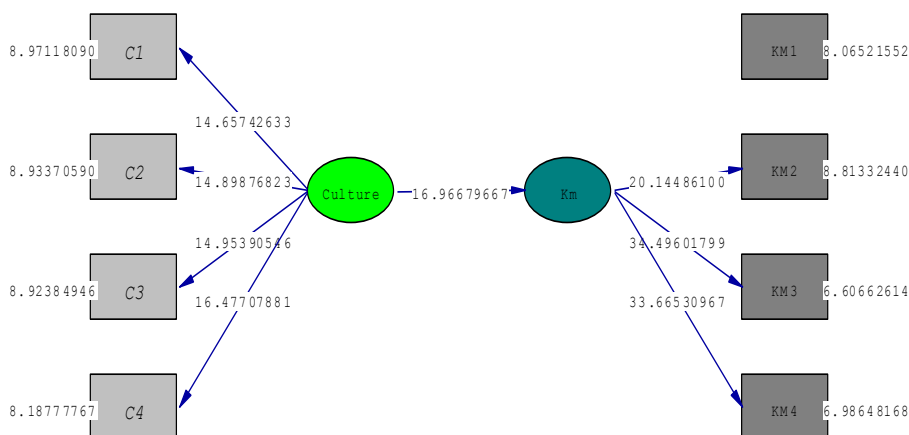
N=۱۳۳

خروجی جدول ۶ نشان می‌دهد که چون سطح معناداری برای تمامی متغیرها از سطح خطای ۰/۰۵ کمتر به دست آمده است وجود رابطه معناداری بین متغیرها تایید می‌گردد. برای آزمون برازش مدل و میزان تاثیر متغیرها بر روی یکدیگر از روش تحلیل مسیر استفاده شد. نمودار مسیر را می‌توان وسیله‌ای برای نمایش نسبت تغییرات هر یک از متغیرها به سایر متغیرها بیان کرد. اگر مدلی به شکل مسیر ترسیم شود و با شاخص‌های برازندگی مدل تایید شود، از آن نمودار می‌توان برای آزمون فرضیه‌های استفاده کرد (موسی‌خانی و ترک‌زاده، ۱۳۹۱). نمودار شماره ۵، نمودار مسیر برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و نشان‌دهنده مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش است. این مدل، سه شرط لازم برای قابل استناد بودن را دارد و می‌توان از آن برای آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده کرد. در جدول شماره ۷ شرایط فهرست شده برای تمامی فرضیه‌ها نشان داده شده است. ضرایب معناداری با استناد به نمودار شماره ۶ مورد بررسی قرار گرفته است.



Chi-Square=215.36, df=195, P-value=0.00000, RMSEA=0.048

نمودار ۶. مدل مفهومی پژوهش در حالت استاندارد



Chi-Square=215.36, df=195, P-value=0.00000, RMSEA=0.048

نمودار ۷. مدل مفهومی پژوهش در حالت معناداری

بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش

جدول ۷. بررسی روایی سازه مدل ارائه شده

نتیجه	میزان به دست آمده	دامنه قابل قبول	معادل فارسی	معادل انگلیسی	اختصار
از آنجائیکه بین این نشانگرها هماهنگی و هم‌سویی وجود دارد، در نتیجه روایی سازه مدل تأیید شد.	۱/۱۰	کمتر از ۳	شاخص کای دو بر درجه آزادی	χ^2/df	χ^2/df
	۰/۴۸	کمتر از ۰/۰۸	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	Root Mean Square of Approximation	rmsea
	۰/۹۵	نزدیک به یک	شاخص برازش هنجار شده	Normal Fit Index	nfi
	۰/۹۶	نزدیک به یک	شاخص برازش تطبیقی	Comparative Fit Index	cfi
	۰/۹۶	نزدیک به یک	شاخص برازندگی	Goodness of Fit Index	gfi
	۰/۹۶	نزدیک به یک	شاخص تعدیل یافته برازندگی	Adjusted Goodness of Fit Index	agfi

با توجه به جدول شماره ۷ می‌توان بیان نمود که شاخص کای دو بر درجه آزادی که یکی از شاخص‌های اصلی می‌باشد که ۱/۱۰ بوده و در محدوده مجاز قرار دارد، برازندگی مدل را مورد تأیید

قرار می‌دهد. شاخص تعدیل شده برازندگی که مقادیر بین ۰/۹ تا ۰/۹۵ قابل قبول و بالاتر از ۰/۹۵ عالی است، در مدل نهایی با مقدار ۰/۹۶ است که عالی می‌باشد. شاخص‌های برازش هنجار شده، تطبیقی، برازندگی و تعدیل یافته برازندگی در این مدل به ترتیب برابر با ۰/۹۵، ۰/۹۶، ۰/۹۶ و ۰/۹۶ است که با توجه به دامنه قابل قبول از وضعیت عالی برخوردار می‌باشند. شاخص بعدی ریشه میانگین مربعات خطای برآورد می‌باشد که باید کمتر از ۰/۰۸ باشد و در این مدل برابر با ۰/۰۴۸ می‌باشد که در محدوده قابل قبول قرار گرفته است. بنابراین با توجه به کل شاخص‌ها با توجه به شاخص‌های برازندگی محاسبه شده می‌توان گفت که مدل از برازش مناسبی برخوردار می‌باشد.

جدول ۸ نتایج تحلیل معادلات ساختاری

ردیف	فرضیه	نتیجه آزمون
۱	درگیر شدن در کار بر نهاده شده شدن مدیریت دانش تاثیر دارد.	تائید فرضیه
۲	سازگاری (ثبات و یکپارچگی) بر نهاده شده شدن مدیریت دانش تاثیر دارد.	تائید فرضیه
۳	انطباق‌پذیری بر نهاده شده شدن مدیریت دانش تاثیر دارد.	تائید فرضیه
۴	رسالت و ماموریت بر نهاده شده شدن مدیریت دانش تاثیر دارد.	تائید فرضیه

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مقاله حاضر با هدف بررسی امکان‌سنجی تاثیر راهبردهای فرهنگ سازمانی بر نهاده شده شدن مدیریت دانش به رشته تحریر درآمده است. برای دستیابی به هدف فوق، ابتدا به بررسی کفایت نمونه‌ها پرداخته شد و از آزمون KMO و بارتلت استفاده گردید. در این آزمون، به دلیل برقراری رابطه: $(P\text{-value} = 0/000 \leq 0/05)$ در سطح خطای ۵٪ می‌توان گفت، روابط معناداری بین متغیرهای تحلیل عاملی وجود دارد و داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب هستند. همچنین برای بررسی نرمال بودن یا غیرنرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید. در این آزمون مشخص شد که تمامی داده‌ها نرمال می‌باشند، به همین خاطر از تحلیل عاملی تائیدی توسط نرم‌افزار LISREL استفاده و تمامی فرضیه‌های تحقیق مبنی بر این‌که بین راهبردهای فرهنگ سازمانی (توافق‌پذیری سازمانی، مشارکت سازمانی، سازگاری سازمانی، یادگیری سازمانی و اعتماد سازمانی) با مدیریت دانش رابطه علت و معلولی وجود دارد، تایید گردید و در این تحقیق برای اولویت‌بندی عوامل از آزمون فریدمن بهره گرفته شد که به ترتیب مشارکت سازمانی، یادگیری سازمانی، توافق‌پذیری سازمانی، اعتماد سازمانی و سازگاری سازمانی اولویت‌بندی گردیدند.

نتایج حاصل از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن نشان داد که چون سطح معناداری برای تمامی پنج عامل کوچکتر از میزان خطای ۰/۰۵ می باشد می توان نتیجه گرفت که بین راهبردهای پنج گانه فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد. در این تحقیق با انجام فرآیندهای فوق نتایج حاصل نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش رابطه مستقیمی وجود دارد.

پیشنهادها

با استفاده از نتایج این تحقیق، به مسئولین و مدیران پیشنهاد می‌شود که نسبت به فرهنگ سازمانی اهتمام بیشتری داشته باشند و در راستای تقویت آن به‌عنوان قوتی برای سازمان خود تلاش نمایند و بر روی فرآیند مدیریت دانش مبتنی بر چرخه مدیریت دانش شش مرحله‌ای خلق دانش (تلاش آگاهانه برای تولید دانش، بطوریکه به‌راحتی قابل دسترس و استخراج و اشتراک باشد)، کسب دانش (جستجو و شناسایی دانش مناسب و منابع آن از درون و بیرون سازمان)، سازماندهی دانش (مستند کردن و کد گذاری دانش به منظور استفاده مفید و لازم از آن)، ذخیره دانش (ذخیره دانش در قالبی منطقی و مدیریت پایگاه‌های اطلاعاتی و فناوری‌های مربوط)، اشاعه دانش (دانش به کمک ابزارهای مناسب با زبانی مشترک و قابل درک برای همه در می‌آید و دسترس‌پذیر می‌گردد)، استفاده یا کاربرد دانش (دانش در موقعیت‌های جدید بکارگیری می‌شود تا الگوهای جدید دانش برای استفاده‌های بعدی تولید شود) سرمایه‌گذاری نمایند. همچنین پیشنهادها در راستای نتایج پژوهش حاضر را می‌توان به‌صورت زیر بیان نمود:

- پرورش فرهنگ همکاری، تسهیم دانش و بهبود آن
- درگیر کردن افراد در فرآیندهای خلق، تسهیم، کاربرد و ارزیابی دانش از طریق طراحی و استقرار سازوکارهای مناسب
- ارتقای فرهنگ مشارکتی برای تسهیم دانش و توسعه کیفیت آن
- تدوین الگوی مستندسازی تجربه‌های کارکنان و مدیران
- افزایش تعلق سازمانی کارکنان و مدیران دانش‌محور
- بسترسازی لازم برای ایجاد و تقویت فرهنگ فعالیت تیمی و کار گروهی بین اعضای شرکت‌ها
- به‌ویژه از طریق ایجاد فضایی دوستانه مبتنی بر صداقت و اعتماد متقابل بین اعضای سازمان با یکدیگر
- همکاری با مراکز علمی پژوهشی به‌منظور برقراری تعاملات دانشی و به‌روز نگه‌داشتن دانش افراد و تشویق کارکنان برای مشارکت در پژوهش‌های دانش‌محور و مدیریت دانش

منابع

الف- فارسی

- آشوری، داریوش (۱۳۷۵). تعریف‌ها و مفهوم فرهنگ، تهران: مرکز فرهنگی آسیا.
- ابراهیمیان جلودار، سید یاسر و ابراهیمیان جلودار، سید روح‌الله و ابراهیمیان جلودار، سید محمود (۱۳۹۱). «بررسی اثربخشی مدیریت دانش (با مروری بر توانمندی‌ها و فرآیند مدیریت دانش)»، فصلنامه علمی- پژوهشی توسعه سازمانی پلیس، سال نهم، شماره ۴۱.
- اخوان، پیمان و همکاران (۱۳۸۹). «توسعه فرآیندهای مبتنی بر عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش»، فصلنامه علمی- پژوهشی سیاست علم و فناوری، سال سوم، شماره ۲.
- اخوان خرازیان، مریم؛ مقدسی، فائزه (۱۳۹۶). «بررسی تاثیر توانمندسازی بر تسهیم دانش و طراحی مدل چندسطحی برای تبیین تاثیر فرهنگ سازمانی مشارکتی بر تسهیم دانش»، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۵، شماره ۱، صص ۲۲۳-۲۰۷.
- انوری رستمی، علی اصغر و شهنائی، بهنام (۱۳۸۸). «مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه»، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره اول، شماره ۲.
- بردبار، غلامرضا و منصوری، حسین و جمالی، رضا (۱۳۸۹). «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت بیمه»، فصلنامه صنعت بیمه، سال بیست و دوم، شماره ۴.
- پاشایی، امین؛ کامکار، مهدی (۱۳۹۶). «ارائه مدل تاثیر مدیریت دانش و امنیت اقتصادی بر اقتصاد دانش بنیان»، فصلنامه امنیت پژوهی، سال شانزدهم، شماره ۵۷، صص ۳۵-۵.
- صفایی، ناصر؛ طالبانی نیا، فرشته؛ کیامنش، احمد (۱۳۹۶). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در شرکت‌های دانش بنیان»، فصلنامه رشد فناوری، سال سیزدهم، شماره ۵۰، صص ۲۸-۲۱.
- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۲). مستندسازی دانش تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، چاپ اول، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- حسن پور، حسینعلی و جهانشاهی، حسن و احمدی قواقی، مسعود (۱۳۹۱). «تصمیم‌گیری چند معیاره‌ی فازی در پیاده‌سازی مدیریت دانش»، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۱.
- خوش‌سیمما، غلامرضا و ابراهیمی‌نژاد، مهدی و فلاح‌لاجیمی، حمیدرضا (۱۳۸۸). «بررسی ارتباط بین فرآیندهای مدیریت دانش و اثربخشی مدیریت دانش»، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت صنعتی، شماره ۱۰.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۵). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رشید، غلامعلی و پاشایی هولاسو، امین (۱۳۹۲). «ارائه مدلی مبتنی بر مدیریت دانش جهت ترویج فرهنگ دفاع مقدس»، دوفصلنامه علمی- پژوهشی پاسداری فرهنگی، سال دوم، شماره ۶.
- رضایی، روح‌الله؛ مغاللو، فاطمه؛ قهرمانی، مهدی (۱۳۹۶). «اثر ابعاد فرهنگ سازمانی بر میزان نوآوری سازمانی در شرکت‌های تجاری کشاورزی»، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۵، شماره ۱، صص ۱۳۹-۱۱۷.

- رضایی، حسین و سبزیکاران، اسماعیل (۱۳۹۰). «بررسی اثر فرهنگ اسلامی بر رفتار شهروندی سازمانی»، فصلنامه علمی-پژوهشی نظم و امنیت انتظامی، سال چهارم، شماره ۳.
- دهقانی‌پوده، حسین؛ پاشایی هولاسو، امین (۱۳۹۵). «تأثیر فرهنگ سازمانی بر محرک‌ها و ظرفیت‌های نوآوری دفاعی»، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۷، صص ۴۳-۲۷.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، ترجمه بروز فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری‌نجفی، تهران: سیمای جوان.
- علامه، سیدمحسن؛ عسگری، نوربخش؛ خزائی پول، جواد (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی: تأکید بر نقش تسهیم دانش و چابکی سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن»، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۲، صص ۴۷۴-۴۵۳.
- فضلی، صفر و علیشاهی، آیدن (۱۳۹۱). «بررسی اثر عوامل درون سازمانی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن نقش مدیریت دانش»، دوفصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۲.
- فیلسوفیان، مریم؛ اخوان، پیمان (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر رفتار تسهیم دانش بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: سازمان قضایی ایران)»، فصلنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، دوره ۳۲، شماره ۳، صص ۷۳۰-۷۱۳.
- قوچانی، فرخ و بدری‌زاده، مریم (۱۳۹۰). «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار سیستم‌های اطلاعات»، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، سال سوم، شماره ۷.
- مشبکی، اصغر (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی (تحلیل کاربردی- ارزشی از رفتار سازمانی)، چاپ سوم، تهران: انتشارات ترمه.
- مشبکی، اصغر (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی، چاپ اول، تهران: انتشارات ترمه.
- منوریان، عباس و قربانی، محمدحسین و شریفی، مسلم (۱۳۸۷). فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون، چاپ اول، شیراز: انتشارات نشر دانشگاه شیراز.
- میرفخرالدینی، سیدحیدر و فرید، داریوش و صیادی تورانلو، حسن (۱۳۸۸). «بکارگیری مدل EFQM در تحلیل ابعاد فرهنگ سازمانی مراکز خدمات درمانی»، مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، دوره هفدهم، شماره ۲.
- نکویی‌مقدم، محمود و بهزادی‌گودری، فرانک و کشاورز، حسن (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین انواع فرهنگ‌سازی با مولفه‌های موفقیت سازمانی»، فصلنامه بیمارستان، سال دهم، شماره ۱.
- نیکوکار، غلامحسین؛ سلطانی، محمدرضا؛ پاشایی هولاسو، امین (۱۳۹۳). «بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش در یکی از دانشگاه‌های نیروهای مسلح»، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۶، شماره ۳.
- نیکوکار، غلامحسین و حکیم، امین (۱۳۹۱). «الگوی هم‌راستایی استراتژیک مدیریت دانش در سازمان»، فصلنامه علمی- پژوهشی پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۶، شماره ۱.
- هویدا، رضا و همکاران (۱۳۸۹). پارادایم مدیریت دانش، تهران: انتشارات ارکان دانش.

ب- انگلیسی

- Chin- Tsang (2009). The Relationship between Knowledge Management enab and performance HO, Vol,109, P.P 98-117.
- Cameron, K (2017). A Process for Changing Organizational Culture, 2017th ed. The Handbook of Organizational Development.
- Davenport, T.H & Prusak, L (1998). Working Knowledge: New Organization Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Day, G (1994). The Capabilities of Market- Driven Organization, Journal of Marketing, Vol. 58.
- Denison, D.R (1990). Corporate Culture and Organization Effectiveness, New York: John Wiley & Sons.
- International Journal of Information (2013). Security and System Management, Vol.2, No.2, PP. 169-182.
- Lai, M.; Lee, G. (2007). "Relationships of organizational culture toward knowledge activities". Business Process Management Journal, 13(2), 306-322.
- Jarnagin,C (2007). Creating Corporate Cultures through Mythopoetic Leadership, Organizational Dynamic, Vol. 36.
- Jay, Liebowitz & Yan, Chen (2010). Knowledge sharing proficiencien: Thekey to Knowledge Management, Handboook on knowledge management, Vol. 1.
- Gu, V., Hoffman, J., Cao, Q., & Schniederjans, M. (2014). The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation perspective. International Journal of Project Management, 32, 1170–1181.
- King, N (1999). Knowledge management applying manufacturing theory in knowledge- based industries, Management Accounting, Vol. 77, No 3.
- Okunoye (2003). Knowledge management and global diversity: A framework to support organization in developing countries, Ph.D. dissertation, University of Turku, Finland.
- Ribiere, V.M and Sitar A.S (2003). Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge- supporting Culture, Knowledge Management Research & Practice, Vol. 1, No1.
- Schein, E (1999). Organizational Culture, The American Psychologist, Vol. 45.
- Shyrme, David (2003). Knowledge Management, Making Sense of an Oxymoron.
- Schein, E.H (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management Review, Vol. 25 (2).
- Tousi, Mohammad Ali (1999). Organization Development, PNU Publication: Tehran.
- Van Den Hooff, B., A. P. Schouten, and S. Simonovski. 2012. What one feels and what one knows: the influence of emotions on attitudes and intentions towards knowledge sharing. Journal of Knowledge Management 16 (1): 148-158.
- Waltz. E (2003). Knowledge Management in the Intelligence Enterpriose, Artech House, Boston London.