

## بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی مدیریت دانش در شرکت نفت پارس (سهامی عام)<sup>۱</sup>

دکتر تورج مجیبی\*، سمیه حسین زاده آبندانسری\*\*،

\* استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، گروه مدیریت بازرگانی، فیروزکوه، ایران،

پست الکترونیکی: Toragmogibi@yahoo.com

\*\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، گروه مدیریت بازرگانی، فیروزکوه، ایران،

پست الکترونیکی: hosseinzadeh\_somayeh@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۷/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۰/۱۷

### چکیده

هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی مدیریت دانش در شرکت نفت پارس (سهامی عام) است. بدین منظور، از مدل دنیسون استفاده شده است. این مدل دارای چهار بعد اصلی انطباق پذیری، درگیر شدن در کار، رسالت و سازگاری می باشد. برای ارزیابی هر بعد اصلی سه شاخص تعریف شده است و خلق و انتقال دانش به عنوان مولفه های استراتژی مدیریت دانش در نظر گرفته شده اند. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه مدیران عالی، میانی، عملیاتی و اعضای هیئت مدیره شرکت نفت پارس می باشند که تعداد این افراد ۵۳ نفر بوده است. بنابراین حجم نمونه تحقیق حاضر بر اساس جدول مورگان ۴۵ نفر می باشد. ابزار اندازه گیری در این پژوهش پرسش نامه می باشد که پایایی مربوط به ابزار سنجش با آلفای کرونباخ ۰.۹۴ محاسبه شد و روایی آن به شیوه قضاوتی مورد تأیید قرار گرفت. در این تحقیق از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای آزمون فرضیه ها استفاده شده است. تحلیل داده ها نشان داد که بین چهار بعد فرهنگ سازمانی با استراتژی مدیریت دانش در سازمان فوق الذکر رابطه معناداری وجود دارد. همچنین نتایج حاصل از رتبه بندی عوامل تاثیرگذار بر استراتژی مدیریت دانش، با استفاده از آزمون فریدمن نشان دهنده این است که ترتیب اولویت و اهمیت مولفه های فرهنگ سازمانی بر اساس میزان تأثیری که بر استراتژی مدیریت دانش (خلق و انتقال دانش) می گذارند، به ترتیب شاخص های فرهنگ مشارکت، فرهنگ انطباق، فرهنگ سازگاری و فرهنگ رسالت می باشند.

**واژه های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، مدل دنیسون، شرکت نفت پارس

1- مقاله حاضر مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان ذکر شده در مقاله می باشد.

## مقدمه

سازمان‌ها بر مبنای ظرفیت اجتماعی کار نمی‌کنند اما از فرهنگ اجتماعی تاثیر می‌پذیرند. فرهنگ سازمانی شامل رفتار، عملکرد و ارزش‌هایی است که مردم از یک سازمان انتظار دارند و در آن مشارکت و همکاری می‌کنند. فرهنگ سازمانی به عنوان یک مفهوم یعنی، بودن یک عضو کلیدی در مدیریت سازمان برای ایجاد تغییرات و تجدید نظر می‌باشد و همانند چسبی است که فرهنگ اجتماعی را به سازمان می‌چسباند (سعیدطاهر و همکاران، ۲۰۱۰).

با یک نگاه تیزبینانه به موضوع‌های تکنیکی بیش‌تر از نقطه نظر اجتماعی به این نتیجه می‌رسیم که فعالیت‌های ضعیف مدیریت دانش یا مجموع ضعف‌های آن به دلیل نبود فرهنگی است که حامی فرایندهای مدیریت دانش و کمک کننده به گسترش و ایجاد دانش می‌باشد (ویلیام و ار. کینگ، ۲۰۰۸).

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 ایجاد ارزش می‌کند (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸).

با وارد شدن به عصر دانایی، دانش به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان مطرح شده و موفقیت سازمان‌ها به توانایی آنها در ایجاد، کسب و بهره‌گیری و انتقال دانش بستگی پیدا کرده است. فرهنگ سازمانی به عنوان (مجموعه ارزش‌ها، باورها و اعتقادهای مشترک اعضای سازمان) عاملی کلیدی در موفقیت مدیریت دانش است و مدیریت دانش بدون وجود یک فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد نمی‌تواند به گونه‌ای موفق به کار گرفته شود. فرهنگ سازمانی می‌تواند اصلی‌ترین سد در راه موفقیت مدیریت دانش باشد همچون پارک و همکاران، ۲۰۰۴). بنابراین اگر بخواهیم علل موفقیت و عدم موفقیت سازمان‌ها را مطالعه کنیم باید به بررسی فرهنگ سازمانی بپردازیم چرا که یک فرهنگ باز سازمانی که اشتراک و انتقال نظرات و تجربیات مفید را تشویق می‌کند عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش است.

در سال‌های اخیر، تلاش‌های سازمانی بر روی مدیریت دانش معطوف بوده‌اند. مدیریت دانش یکی از مدیریت‌های کلیدی به شمار می‌رود که در بردارنده‌ی تمرکز بر روی دانش کارفرمایان در مورد مشتریان، رقبا، محصولات و خدمات در یک سازمان می‌باشد (گیلبرت و همکاران، ۲۰۰۲). در دهه گذشته مقدمات مدیریت دانش، دانش سازمانی و یادگیری سازمان‌ها مورد توجه علوم مختلف قرار گرفته است (شانی، دوچرتی، ۲۰۰۳). گرایش فزاینده در این زمینه، بیان‌گر گذار از عصر صنعت به عصر دانش است (سانچز و هنس، ۲۰۰۰). این موضوع، انقلاب دانش نام گرفته است، زیرا دانش دارایی اصلی شرکت‌ها است که باید در زمینه ایجاد، توسعه پژوهش، نگهداری و مدیریت آن اقدام نمود و آن را به عنوان مزیت رقابتی خود به کار گرفت (نوناکا و همکاران، ۲۰۰۱).

مدیریت دانش فرآیند خلق ارزش از دارایی‌های ناملموس سازمان می‌باشد. دارایی‌های ناملموس همچنین به عنوان سرمایه معنوی، شامل سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه رفتاری، سرمایه ارتباطی و سرمایه مشتری می‌گردد. سرمایه انسانی در واقع همان قدرت مغز و معلومات کارکنان در سازمان است. مدیریت دانش شامل یک دسته عملکرد، فراساختاری و تکنیکی و ابزارهای مدیریتی، طراحی برای ایجاد موقعیت، مشارکت، طرز به کارگیری دانش و دانش مربوطه در سر تا سر همه سازمان‌ها می‌باشد. کاربرد مدیریت دانش در سازمان‌ها منوط به بعضی پیش نیازها است، یکی از مهم‌ترین پیش نیازها برای مدیریت دانش فرهنگ سازمانی موجود است (سعید طاهر و همکاران، ۲۰۱۰). هر سازمانی فرهنگ منحصر به فردی دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد. بنابراین از فرهنگ سازمانی می‌توان به عنوان یک اهرم قدرت‌مندی برای تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود (کالست، ۲۰۰۰).

1. Gilbert & et al
2. Shani, Docherty
3. Sanchez & Hence
4. Nonaka & et al
5. Saeed, Tahir, et al
6. Kalst

7. William R king
8. Davenport, and prusak
9. Heejun Park, et al

بنابر این با توجه به اینکه امروزه مهم‌ترین ویژگی جهان رقابت، تغییر است. سازمان‌ها و شرکت‌ها ناچار هستند با تکیه بر افراد سازمان به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان آنها را به درک، فهم و ارائه دانسته‌ها و ایده‌های جدید و استفاده عملی از آن ایده‌ها در پیشبرد مقاصد سازمان‌ها تشویق کنند و این فعالیت نیازمند این است که فرهنگ سازمانی به عنوان تشکیل دهنده شخصیت سازمان‌ها که رفتار کارکنان متأثر از آن می‌باشد فرهنگ دانایی‌پرور و حامی فعالیت‌های مدیریت دانش باشد.

با توجه به مطالب ذکر شده سوال اصلی تحقیق این است که آیا بین فرهنگ سازمانی با استراتژی مدیریت دانش در شرکت نفت پارس ارتباط معنا داری وجود دارد؟ بنابراین هدف اصلی این مقاله شناسایی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی مدیریت دانش در شرکت نفت پارس (سهامی عام) است. اهداف فرعی و ویژه‌ی مقاله شامل موارد زیر می‌باشند:

- شناسایی رابطه درگیر شدن در کارها (مشارکت) با استراتژی مدیریت دانش (خلق و انتقال)،
- شناسایی رابطه فرهنگ سازگاری با استراتژی مدیریت دانش (خلق و انتقال)،
- شناسایی رابطه فرهنگ انطباق پذیری با استراتژی مدیریت دانش (خلق و انتقال)،
- شناسایی رابطه فرهنگ رسالت با استراتژی مدیریت دانش (خلق و انتقال)، و
- شناسایی ترتیب اولویت و اهمیت مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر اساس میزان تاثیری که بر استراتژی مدیریت دانش (خلق و انتقال دانش) می‌گذارند.

فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر پایه‌گذاری شده‌اند:

**فرضیه اهم:** بین فرهنگ سازمانی با استراتژی مدیریت دانش در شرکت نفت پارس (سهامی عام) رابطه معناداری وجود دارد.

**فرضیه فرعی اول:** بین فرهنگ سازگاری در کار با استراتژی مدیریت دانش (خلق و انتقال) رابطه معنا داری وجود دارد.

**فرضیه فرعی دوم:** بین فرهنگ درگیر شدن در کارها (مشارکت) با استراتژی مدیریت دانش (خلق و انتقال)

رابطه معنا داری وجود دارد.

**فرضیه فرعی سوم:** بین فرهنگ انطباق پذیری با استراتژی مدیریت دانش (خلق و انتقال) رابطه معنا داری وجود دارد.

**فرضیه فرعی چهارم:** بین فرهنگ رسالت با استراتژی مدیریت دانش (خلق و انتقال) رابطه معنا داری وجود دارد.

#### پیشینه‌ی تحقیق

یکی از عوامل کلیدی در موفقیت مدیریت دانش داشتن فرهنگ سازمانی مناسب برای فعالیت‌های دانشی می‌باشد. در واقع فرهنگ سنگ بنای فعالیت‌های دانشی است (مینگ-فونگ لای و گو-گونگلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷) و در تدوین استراتژی سازمان شناخت فرهنگ سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کند (هدایتی، ۱۳۸۵: ص ۲).

برای انجام هر گونه اقدامی در سازمان توجه به فرهنگ امری ضروری است زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار نمود، حتی در بعضی از تعاریف برای بیان تغییرات برنامه‌ریزی شده به تغییر فرهنگ اشاره شده است (الوانی، ۱۳۸۶، ص ۴۸). فرهنگ سازمانی نقش غیر قابل انکاری در موفقیت تغییرات کسب و کارها و فعالیت‌های مدیریت دانش ایفا می‌کند (ویلیامز، ۲۰۰۸، کینگ).

سعید طاهر و همکاران (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای به بررسی نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش پرداخته‌اند. در این پژوهش مولفه‌های فرهنگی (همکاری، رسمی، اعتماد و یادگیری) با اشاره به شیوه‌های مدیریت دانش (ایجاد دانش) مورد بررسی قرار گرفته است. این مطالعه بر روی ۸۱۳ نفر از کارکنان شرکت در موقعیت‌های مختلف مدیریتی در پاکستان صورت گرفته است، نتایج نشان داد که فرهنگ مشارکت، خلق دانش را از طریق تبادل دانش افزایش می‌دهد، ترویج فرهنگ مشارکت از طریق کاهش ترس و افزایش شفافیت در میان اعضاء گسترش یافته و باعث همکاری می‌شود و باعث خلق دانش در صنعت فناوری زیستی و بورس اوراق بهادار

بخشی از هنجارهای سازمانی باشد. چنین تغییری بیش تر نیاز به ساختاری سازگار با فرهنگ سازمانی که از دستاوردهای آن پشتیبانی کند، دارد. در این تحقیق فرهنگ از ۴ بعد (قدرت، نقش، موفقیت و حمایت) مورد بررسی قرار گرفته است و بیان شده فرهنگ موفقیت و حمایت باعث ایجاد دانش شده و فرهنگ قدرت و نقش مانعی برای دانش بوده و باعث وابستگی به امور اداری در سازمان شده است.

مینگ فونگ لا و گوگانگ لی<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) در تحقیقی تحت عنوان رابطه فرهنگ سازمانی با فعالیتهای اجرایی مدیریت دانش محقق به بررسی ۱۵۴ شرکت تایوانی پرداخته است. نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی به طور گسترده می تواند مانع عمده ای برای کسب و نگهداری و اعمال نفوذ در دارایی دانش باشد. پایگاه دانش به عنوان زمینه ای که به طور فزاینده ای موثر بر عملکرد شرکت است دیده شده و نقش فرهنگ سازمانی در چارچوب است که به عنوان شدت رقابتی با عملکرد شرکت در ارتباط است. برای فعالیتهای دانشی نوع فرهنگ موجود بسیار حیاتی است. در ادامه بیان شده فناوری اطلاعات به خودی خود کافی نبوده و تضمین کننده کیفیت دانش نیست. بنابراین عواملی در فرهنگ و ساختار سازمانی مانند تمایلات به آموزش، ارتباطات، هماهنگی، قصد اشتراک گذاری دانش، انعطاف پذیری زیرساخت هستند.

ویلیام آر گینگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) در مطالعه دیگر در ارتباط با مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی، ۵ سطح: ۱- فرهنگ ملی، ۲- فرهنگ سازمانی، ۳- جو سازمانی، ۴- زیر واحد فرهنگ و خرده فرهنگ های سازمانی و ۵- جو تیم، که مربوط به عمل و موفقیت مدیریت دانش است را مورد بررسی قرار داده است. در این پژوهش بیان شده این ۵ سطح فرهنگی برای تحقیق و عمل در مدیریت دانش مفید هستند و نیز بیان شده سطح فرهنگ سازمانی وسیله ای برای تعبیه دانش در سازمان است.

در این پژوهش از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون<sup>۵</sup> استفاده شده است که مبنی بر نظریه ها و یافته های علمی

می شود. وقتی اعتماد بالا باشد افراد بیش تر به مشارکت در تبادل دانش تمایل دارند و منجر به خلق دانش می شود. فرهنگ یادگیری عمیقاً ریشه در خلق دانش داشته و پیش شرط برای موفقیت در دانش و خلق دانش است.

در تحقیقی تحت عنوان فرهنگ سازمانی و بررسی اثرات نسبی صفات فرهنگ و فرضیه فرهنگ متعادل کننده در اقتصاد در حال ظهور ییلماز و ارگان<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون را بر عملکرد سازمان ها مورد مطالعه قرار دادند. در این تحقیق مشخص شد که برای بعد انطباق پذیری بیشترین امتیاز و بعد سازگاری کمترین امتیاز به دست آمده است. همچنین از نتایج این تحقیق بر می آید که بعد رسالت بیشترین تاثیر را بر افزایش عملکرد شرکت های تولیدی دارد. همچنین توانایی شرکت در تولید محصولات جدید به شدت تحت تاثیر ابعاد انطباق پذیری و سازگاری می باشد.

موبلی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵) در تحقیقی تحت عنوان فرهنگ سازمانی، اندازه گیری و توسعه آن در سازمان، مدل دنیسون را در سازمان های مختلف چینی مورد سنجش قرار دادند. از جمله در سازمان های تولید کننده مبل، شاخص چشم انداز بیشترین امتیاز و شاخص توسعه قابلیت ها کمترین امتیاز را به دست آوردند. در شرکت های بیمه، شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص مشتری گرایی کمترین امتیاز را به دست آوردند. در بیمارستان های دولتی شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و شاخص تغییرپذیری کمترین امتیاز را به دست آوردند و در نهایت در شرکت های با فناوری بالا شاخص یادگیری سازمانی بیشترین امتیاز و توسعه قابلیت ها کمترین امتیاز را به دست آوردند.

هاله صبری (۲۰۰۵) به بررسی مدیریت دانش همراه با فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در سازمان های عربی پرداخته است. در این پژوهش بیان شده که مدیریت دانش مستلزم درک و تعهد به تکنولوژی اطلاعات (فناوری اطلاعات) می باشد و نیاز به زیر ساخت های بسیار عالی و قدرت مند در شرکت دارد و فرهنگی که در آن به اشتراک گذاری اطلاعات، یادگیری و ایجاد دانش باید

<sup>3</sup>. Ming, Fonglai. and Gwo, Guang lee

<sup>4</sup>. William R. King

<sup>5</sup>. Denison

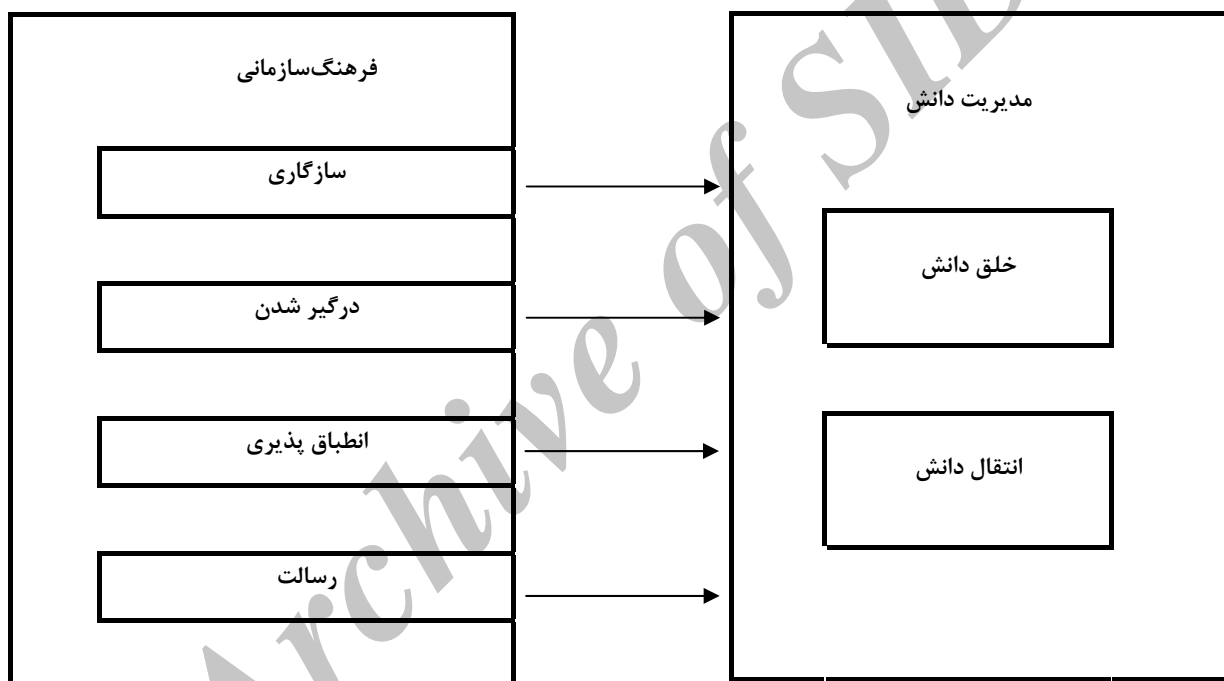
1. Eilmas, and Ergon

2. Mobly

از میان عواملی که در چرخه مدیریت دانش بیان شد، دو عامل اساسی خلق دانش و انتقال دانش که تاثیر بسزایی در برنامه‌ها و استراتژی مدیریت دانش دارند در نظر گرفته شده است. بنابراین در این پژوهش به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانایی خلق و انتقال دانش در شرکت نفت پارس (سهامی عام) پرداخته خواهد شد. شکل ۱ چارچوب نظری تحقیق حاضر را نشان می‌دهد. بر اساس این مدل، فرضیه‌های پژوهش به شکل زیر مطرح می‌شوند:

است و علاوه بر تحقیقات انجام شده در آمریکا، سایر تحقیقات در کشور چین، روسیه و تایوان نیز آن را پشتیبانی و تأیید می‌کنند. این مدل دارای چهار بعد سازگاری، درگیر شدن در کار، انطباق‌پذیری و رسالت می‌باشد. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون در مقایسه با سایر مدل‌های فرهنگ سازمانی از مزایای زیر برخوردار است:

- به‌جای ارزیابی شخصیت، رفتار گروهی رامحک می‌زند.
- اندازه‌گیری را تا پایین‌ترین سطوح سازمان انجام می‌دهد.
- در تمام سطوح یک سازمان کاربرد دارد.



شکل (۱): چارچوب نظری تحقیق

## روش تحقیق

با توجه به اهداف و سوال اصلی پژوهش؛ پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است که هدف از آن توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. پژوهش حاضر از نظر روش، توصیفی - پیمایشی است زیرا سعی بر آن است تا به توصیف و تشریح عینی، واقعی و منظم خصوصیات موضوع پرداخته شده تا آنچه هست بدون هیچ گونه دخل و تصرف و استنتاج ذهنی گزارش شده و نتایج عینی از موقعیت اخذ گردد. از آنجایی که پژوهش حاضر به دنبال یافتن رابطه بین متغیرهای پژوهش است این تحقیق از نوع همبستگی نیز می‌باشد. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش پرسش‌نامه و کتابخانه‌ای استفاده شده است.

پرسش‌نامه استفاده شده حاوی ۵۴ سوال می‌باشد که ۳۸ سوال اول آن مربوط به فرهنگ سازمانی و ۱۶ سوال بعدی آن برای سنجش استراتژی مدیریت دانش می‌باشد. این پرسش‌نامه عوامل کیفی را به مقادیر کمی با استفاده از طیف ۵ قسمتی لیکرت تبدیل می‌کند. سطح یک، معرف این است که پاسخ‌دهنده کاملاً با وضعیت موجودی که مورد پرسش قرار گرفته مخالف است و سطح پنجم نشان می‌دهد که پاسخ‌دهنده با وضعیتی که مورد پاسخ قرار گرفته است کاملاً موافق است. پرسش‌هایی که برای سنجش هر یک از مولفه‌ها و شاخص‌های مورد بررسی، مورد استفاده قرار گرفته‌اند به شرح زیر می‌باشند:

جدول (۱): پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی و استراتژی مدیریت دانش

ردیف	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	زیرمعیارها	سؤالات
۱	فرهنگ سازمانی	درگیر شدن در کارها (مشارکت)	توانمندسازی	۱-۴
			تیم سازی	۵-۷
			توسعه قابلیت‌ها	۸-۱۰
		سازگاری (ثبات)	ارزش‌ها	۱۱-۱۳
			توافق	۱۴-۱۶
			هماهنگی و انسجام	۱۷-۱۹
		انطباق‌پذیری (انعطاف‌پذیری)	ایجاد تغییر	۲۰-۲۳
			مشتری‌گرایی	۲۴-۲۶
			یادگیری سازمانی	۲۷-۲۹
رسالت (مأموریت)		گرایش و جهت‌گیری استراتژیک	۳۰-۳۲	
		اهداف و مقاصد	۳۳-۳۵	
		چشم‌انداز	۳۶-۳۸	
۲	مدیریت دانش	خلق دانش	دانش ضمنی	۳۹-۵۳-۵۴
			دانش صریح	۴۰-۴۱-۵۱-۵۲
		انتقال دانش	سرعت	۴۲-۴۳-۴۴-۴۵
			دقت	۴۹-۵۰
			اعتبار (قابلیت اتکا)	۴۶-۴۷-۴۸

### یافته‌های تحقیق

در پژوهش حاضر به منظور تعیین ویژگی‌های جمعیت شناختی تعداد شش سؤال در پرسش‌نامه مطرح شده است که عبارت‌اند از: سن، جنس، سابقه خدمت اداری، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و پست سازمانی. بر اساس اطلاعات حاصل از استخراج پاسخ‌های تعداد ۴۵ نفر از اعضای نمونه، تعداد ۳۷ نفر مرد و تعداد ۸ نفر زن و تعداد ۷ نفر سن بین ۲۰ تا ۳۰ و تعداد ۲۹ نفر سن بین ۳۱ تا ۴۰ و تعداد ۶ نفر سن بین ۴۱ تا ۵۰ و تعداد ۳ نفر بالای ۵۰ سال سن و تعداد ۱۸ نفر دارای سابقه خدمت اداری کم‌تر ۱۰ سال و تعداد ۱۴ نفر دارای سابقه خدمت اداری بین ۱۰ تا ۱۵ سال و تعداد ۱۰ نفر دارای سابقه خدمت اداری بین ۱۵ تا ۲۰ سال و تعداد ۳ نفر دارای سابقه خدمت اداری بالای ۲۰ سال و تعداد ۱ نفر دارای تحصیلات دیپلم و تعداد ۸ نفر دارای تحصیلات فوق دیپلم و تعداد ۲۶ نفر دارای تحصیلات لیسانس و تعداد ۱۰ نفر دارای تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر و تعداد ۴ نفر در پست معاونت و تعداد ۳۱ نفر در پست رییس ادارات و تعداد ۱۰ نفر در پست معاون قسمت بوده‌اند.

### یافته‌های تحقیق

همان‌طور که اشاره شد برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش غیر پارامتری ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است.

**فرضیه اول:** بین فرهنگ سازگاری و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد.

بین فرهنگ سازگاری و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود ندارد.  $H_0: \rho = 0$

بین فرهنگ سازگاری و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد.  $H_1: \rho \neq 0$

در این پژوهش با استفاده از روش قضاوتی برای سنجش روایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق بدین صورت عمل شده که سؤال‌های آزمون با مطالعه و بررسی منابع مطالعاتی مختلف تهیه شده و سپس با استفاده از نظرات چند تن از اساتید مسلط به موضوع و نیز چند نفر از آزمودنی‌های تحقیق روایی سؤال‌های مورد سنجش و تأیید قرار گرفت. در این پژوهش که از ابزار پرسش‌نامه برای اندازه‌گیری داده‌ها استفاده شده و نیز برای تحلیل داده‌ها، نرم‌افزار SPSS به کار گرفته شده بنابراین پایایی پرسش‌نامه یا قابلیت اعتماد آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شده است. این روش برای محاسبه همبستگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسش‌نامه یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند به کار می‌رود.

براین اساس، با استفاده از نمونه مقدماتی ( $n = 30$ ) ضریب قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری در تحقیق حاضر ۰.۹۴ می‌باشد. بنابراین با توجه به اینکه بالای ۰.۷۵ بوده است از قابلیت پایایی لازم برخوردار می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه مدیران عالی، میانی و عملیاتی، معاونین و اعضای محترم هیئت مدیره شرکت نفت پارس (سهامی عام) می‌باشند که تعداد این افراد بر اساس آمار واحد کارگزینی ۵۳ نفر می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه در این تحقیق از جدول مورگان استفاده شده است. بنابراین حجم نمونه تحقیق حاضر بر اساس جدول مورگان ۴۵ نفر می‌باشد.

در این پژوهش پس از جمع‌آوری اطلاعات و طبقه‌بندی آنها با توجه به اطلاعاتی که توسط پاسخ دهندگان ارائه گردید و با استفاده از آمار توصیفی و با تشکیل جدول فراوانی همراه با نمودارهای لازم، درصد‌های توزیع فراوانی را محاسبه نموده و با استفاده از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن و آزمون فریدمن (با بهره‌گیری از SPSS) به تحلیل داده‌های مورد نظر پرداخته شد.

فرضیه سوم: بین فرهنگ انطباق و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد.

بین فرهنگ انطباق و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود ندارد.  
 $H_0: \rho = 0$   
 $H_1: \rho \neq 0$

بین فرهنگ انطباق و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد.

جدول (۴): آزمون همبستگی اسپیرمن میان فرهنگ انطباق و استراتژی مدیریت دانش

نام متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	سطح خطا	نتیجه
فرهنگ انطباق و استراتژی مدیریت دانش	۰/۷۶	۰/۰۰۵	۰/۰۵	رد $H_0$

با توجه به خروجی نرم افزار SPSS، چون سطح معناداری کوچکتر از سطح خطا است پس  $H_0$  رد می شود یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد که بین فرهنگ انطباق و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد. شدت (ضریب همبستگی) در این رابطه ۰/۷۶ ارزیابی شده است.

فرضیه چهارم: بین فرهنگ رسالت و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد.

بین فرهنگ رسالت و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود ندارد.  
 $H_0: \rho = 0$   
 $H_1: \rho \neq 0$

بین فرهنگ رسالت و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد.

جدول (۵): آزمون همبستگی اسپیرمن میان فرهنگ رسالت و استراتژی مدیریت دانش

نام متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری	سطح خطا	نتیجه
فرهنگ رسالت و استراتژی مدیریت دانش	۰/۴۱۱	۰/۰۲۵	۰/۰۵	رد $H_0$

جدول (۲): آزمون همبستگی اسپیرمن میان فرهنگ سازگاری و استراتژی مدیریت دانش

نام متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری	سطح خطا	نتیجه
فرهنگ سازگاری و استراتژی مدیریت دانش	۰/۵۵۲	۰/۰۰۹	۰/۰۵	رد $H_0$

با توجه به خروجی نرم افزار SPSS، چون سطح معناداری کوچکتر از سطح خطا است پس  $H_0$  رد می شود یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد که بین نسبت فرهنگ سازگاری و استراتژی مدیریت دانش رابطه وجود دارد. شدت (ضریب همبستگی) در این رابطه ۰/۵۵۲ ارزیابی شده است.

فرضیه دوم: بین فرهنگ مشارکت و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد.

بین فرهنگ مشارکت و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود ندارد.  
 $H_0: \rho = 0$   
 $H_1: \rho \neq 0$

بین فرهنگ مشارکت و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد.

جدول (۳): آزمون همبستگی اسپیرمن میان فرهنگ مشارکت و استراتژی مدیریت دانش

نام متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری	سطح خطا	نتیجه
فرهنگ مشارکت و استراتژی مدیریت دانش	۰/۸۴۱	۰/۰۰۱	۰/۰۵	رد $H_0$

با توجه به خروجی نرم افزار SPSS، چون سطح معناداری کوچکتر از سطح خطا است پس  $H_0$  رد می شود یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می توان ادعا کرد که بین فرهنگ مشارکت و استراتژی مدیریت دانش شرکت رابطه معنادار وجود دارد. شدت (ضریب همبستگی) در این رابطه ۰/۸۴۱ ارزیابی شده است.



جدول (۷): آزمون فریدمن

میانگین رتبه	شاخص
۳/۱۱	فرهنگ مشارکت
۲/۱۵	فرهنگ انطباق
۱/۶۸	فرهنگ سازگاری
۱/۲۳	فرهنگ رسالت

با توجه به نتایج جدول درجه مطلوبیت و اهمیت به شرح ذیل می‌باشد:

۱. شاخص فرهنگ مشارکت در درجه مطلوبیت و اهمیت اول قرار دارد.
۲. شاخص فرهنگ انطباق در درجه مطلوبیت و اهمیت دوم قرار دارد.
۳. شاخص فرهنگ سازگاری در درجه مطلوبیت و اهمیت سوم قرار دارد.
۴. شاخص فرهنگ رسالت در درجه مطلوبیت و اهمیت چهارم قرار دارد.

#### نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شده است تا رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی مدیریت دانش در شرکت نفت پارس مورد آزمون قرار گیرد. بر اساس چارچوب نظری تحقیق پرسش‌نامه به کار گرفته شده و از نرم‌افزار SPSS و تکنیک‌های آماری جهت تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش استفاده شده است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که چهار بعد فرهنگ سازمانی شامل سازگاری، درگیرشدن در کار (مشارکت)، انطباق‌پذیری و رسالت با استراتژی مدیریت دانش در شرکت نفت پارس رابطه دارد که این موضوع دال بر تأیید مدل ارائه شده می‌باشد و موید نتایج پژوهش صورت گرفته توسط سعید تهیر و همکاران (۲۰۱۰) در باره نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش در سازمان‌های مورد مطالعه می‌باشد. در این تحقیق مشخص شده که فرهنگ مشارکت باعث افزایش خلق دانش می‌شود و فرهنگ یادگیری ریشه در خلق دانش داشته و پیش شرطی برای موفقیت مدیریت

با توجه به خروجی نرم‌افزار، چون سطح معناداری کوچک‌تر از سطح خطا است پس  $H_0$  رد می‌شود یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد که بین فرهنگ رسالت و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد. شدت (ضریب همبستگی) در این رابطه ۰/۴۱۱ ارزیابی شده است.

**فرضیه اصلی:** بین فرهنگ سازمانی و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد.

$$\begin{cases} H_0: \rho = 0 & \text{بین فرهنگ سازمانی و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود ندارد.} \\ H_1: \rho \neq 0 & \text{بین فرهنگ سازمانی و استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد.} \end{cases}$$

جدول (۶): آزمون همبستگی اسپیرمن میان فرهنگ سازمانی و استراتژی مدیریت دانش

نام متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معناداری	سطح خطا	نتیجه
فرهنگ سازمانی و استراتژی مدیریت دانش	۰/۶۹۱	۰/۰۰۱	۰/۰۵	رد $H_0$

با توجه به خروجی نرم‌افزار SPSS، چون سطح معنی داری کوچکتر از سطح خطاست پس  $H_0$  رد می‌شود یعنی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد که بین فرهنگ سازمانی و استراتژی مدیریت دانش شرکت رابطه معنادار وجود دارد. شدت (ضریب همبستگی) در این رابطه ۰/۶۹۱ ارزیابی شده است.

#### آزمون فریدمن

جهت رتبه‌بندی عوامل تأثیرگذار بر استراتژی مدیریت دانش، از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج خروجی SPSS در جدول ۷ مشاهده می‌شود.

- گسترش شبکه‌های ارتباطی و استفاده از الگوهای ارتباطی انعطاف‌پذیر و چندسویه که افراد بتوانند آزادانه با یکدیگر ارتباط داشته باشند و دانسته‌های خود را در اختیار یکدیگر بگذارند.

- ایجاد اتاقک‌های گفت و شنود و تقویت فرهنگ اعتماد تا کارکنان احساس نکنند با عرضه دانش موقعیت خود را به خطر خواهند انداخت. گسترش فرهنگ اعتماد و همکاری نقش مهمی در خلق و انتقال دانش دارد.

- تشکیل گروه‌های کاری و هماهنگی میان بخش‌های مختلف سازمان و گسترش فرهنگ مشارک و همکاری و کار تیمی و اندیشیدن تدابیری جهت انتقال دانش و تجربه‌های کسب شده از یک طرح به طرح‌های دیگر باعث ایجاد یادگیری سازمانی و خلق و انتقال دانش می‌شود.

۳- با توجه به نتایج حاصل از این که بین فرهنگ انطباق‌پذیری با استراتژی مدیریت دانش (خلق و انتقال) رابطه معنادار وجود دارد پیشنهاد می‌شود:

- تشویق و گسترش فرهنگ ریسک‌پذیری و حمایت جدی از ایده‌های نو و خلاقانه کارکنان در انجام پروژه‌های کاری و ایجاد فرهنگ یادگیری از اشتباهات رخ داده در طرح‌ها و پروژه‌ها باعث تسهیل در امر خلق و انتقال دانش می‌شود.

- ایجاد یک سیستم پاداش‌دهی سالم و دقیق در تشویق افراد از ارائه ایده‌های جدید و ارائه راه‌های جدید برای انجام امور و تشویق و حمایت از ریسک‌پذیری نقش ضروری و غیر قابل انکار در خلق و انتقال دانش دارد.

- تلاش و حمایت از توانمندساختن کارکنان و توسعه قابلیت‌های آنها و آشنایی‌اشان با وظایفی که برعهده دارند و نحوه انجام آنها و دانش و آموزش‌ها و امکاناتی که برای انجام این وظایف احتیاج دارند تا هماهنگی و انسجام و یکپارچگی بیش‌تر شود موجب تسهیل فرایند خلق و انتقال دانش گردد.

دانش است. همچنین این نتیجه موید نتایج پژوهش‌های صورت گرفته توسط ییلماز و ارگان (۲۰۰۸) در باره تاثیر ابعاد فرهنگ سازمانی دنیسون بر عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه نیز می‌باشد. در تحقیق حاضر که نشان می‌دهد بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد با تحقیقات ویلیام آر گینگ، نوناکا، موبلی و همکاران، هاله صبری، مینگ فونگ لا و گوگانگ لی و ویلیام آر گینگ همخوانی وجود دارد.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاداتی در دو حوزه عملیاتی (قابل توجه مدیران و کارشناسان سازمانی) و تحقیقاتی (قابل توجه محققینی قصد دارند در مورد فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش تحقیقاتی صورت دهند) ارائه می‌گردد.

پیشنهادات برای مدیران و سازمان‌ها:

۱- با توجه به نتایج حاصل از فرضیه اصلی تحقیق که بین فرهنگ سازمانی با استراتژی مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد پیشنهاد می‌شود:

- زمینه برگزاری کلاس‌های آموزشی برای مدیران در مورد آشنایی با فرهنگ سازمانی مطلوب و چگونگی اجرای استراتژی‌های مدیریت دانش و استفاده بهینه از فناوری‌های موجود (مانند پست الکترونیک، وبلاگ، اینترنت، اتوماسیون اداری و...) ایجاد شود.

۲- با توجه به نتایج حاصل از این که بین فرهنگ درگیر شدن در کار با استراتژی مدیریت دانش (خلق و انتقال) رابطه معنادار وجود دارد پیشنهاد می‌شود:

- تشکیل کمیته‌ای تخصصی متشکل از کارشناسان مجرب که ضمن برنامه‌ریزی در موارد زیر مسئولیت پی‌گیری و نظارت بر این موارد را نیز داشته باشند:

## منابع

- ۴- با توجه به نتایج حاصل از این که بین فرهنگ رسالت با استراتژی مدیریت دانش (خلق وانتقال ) رابطه معنادار وجود دارد پیشنهاد میشود:
- اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک سازمان مشخص و تعریف شود و همچنین چشم انداز سازمان به روشنی ترسیم شود تا درک روشنی از اهداف و جهت سازمان به کارکنان منتقل شود.
- ۵- با توجه به نتایج حاصل از این که بین فرهنگ سازگاری در کار با استراتژی مدیریت دانش (خلق و انتقال) رابطه معنادار وجود دارد پیشنهاد میشود:
- روش‌های جدید و پیشرفته‌تری همراه مشارکت کارکنان و دخالت دادن آنها در برنامه‌ریزی‌های سازمان صورت گیرد تا حداقل مقاومت را در مقابل تغییرات داشته باشند.
- ۶- باتوجه به اینکه فرهنگ مشارکت و انطباق‌پذیری از درجه مطلوبیت بیشتری در این پژوهش برخوردار شده‌اند پیشنهاد می‌گردد مدیران به تقویت این دو فرهنگ در سازمان به پردازند.
- پیشنهادات برای تحقیقات آتی:
- پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی سایر مولفه‌های استراتژی مدیریت دانش از قبیل تسهیم و کاربرد و اجرا در نظر گرفته شود.
- پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی به شناسایی فرهنگ مناسب برای گسترش و بهبود مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی کشور پرداخته شود.
- پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی از روش‌های فازی جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شود.
- ۱- الوانی، سید مهدی(۱۳۸۶)، مدیریت عمومی، چاپ سی و یکم، تهران: نشر نی، .
- ۲- هدایتی، هاشم(۱۳۸۵).نقش فرهنگ در انتخاب مدل استراتژی، تهران، اولین کنفرانس مدیریت استراتژیک،
- 3-Davenport, Thomas and prusak, laurence (1998).working knowledge: how organizations manage what they know. Boston Harward Business Schoolpress, p14
- 4-Eilmas, C and Ergan, E. (2008) "Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balance culture hypothesis in an emerging economy", Journal of world Business, 290 – 306.
- 5-Gilbert, Probst, Steffen Raub , (2002) Managing Knowledge (Building Blocks for Success) PP 27-37.
- 6- Heejun Park, Vincent Ribiere and William D. Schulte jr. (2004)."Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success". Journal of knowledge management, vol 8 No. 3, pp. 106 – 117
- 7-Kalst, kal (2000) "Knowledg management strategy " perspective Journal , no. 37.
- 8-Ming, Fonglai. and Gwo, Guanglee. (2007) "Relationships of Organizational Culture to ward Knowledge activities Business Process Management Journal vol. 13 No. 2, pp. 306 – 322.
- 9-Mobly H, wang, L., Fang K (2005) "Organizational Culture: Measuring and developing it in your organization, Journal of Harvard Business Review china, Vol 9, 128 – 139
- 10- Nonaka, I Toyama. R. konno N (2001) SECIA unified model of dynamic knowledge creation. Long range planning. Vol 33

11- Hala Sabri, (2005) "Knowledge management in its context: Adapting structure to a knowledge creating culture", International Journal of Commerce and Management, Vol. 15 Iss: 2, pp.113 – 128

12- Shani, R. Docherty P., "Building Sustainable Organizations", Knowledge Management research and practice.2003, No. 1, Pp. 12-88.

13- Sanchez, R & Hence, (2000).A competence Perspective on Strategic Learning & Knowledge Management, Strategic Management Journal, Vol. 23 PP 23-37.

14- Thahir, Saeed, et al (2010) "knowledge management Practices: ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE. "Journal of Management information Systems, 22(3), 191 – 224.

15- William R. King. (2008) "Questioning the conventional wisdom: culture – knowledge management Relationships. Journal of knowledge management Vol.12 (3). pp. 35 – 47.

Archive of SID