

مدیریت فرهنگ سازمانی

دوره ۱۳، شماره ۱، بهار ۱۳۹۴

صفحات ۴۶ - ۴۷

ISSN: 1735-6571

http://jomc.ut.ac.ir

طراحی مدل تعاملی فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و

تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی با میانجی‌گری مدیریت دانش

داود فیض^۱، مرتضی اکبرزاده صفوئی^{۲*}، سمیه زنگیان^۳

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه سمنان، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه سمنان، ایران

۳. دانشجوی دکتری بازاریابی بین‌الملل، دانشگاه سمنان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۳/۱۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۰۹)

چکیده

این مطالعه نقش میانجی مدیریت دانش را در ارتباط بین فرهنگ و رفتار شهروندی سازمانی با اثربخشی سازمان بررسی می‌کند. در واقع، با مرور مبانی نظری و بررسی پیشینه تحقیق‌های انجام‌گرفته در این حوزه، یک مدل تعاملی در جهت شناسایی رفتارهای مؤثر بر کسب اثربخشی سازمانی بالا طراحی شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از حیث روش توصیفی است. نمونه آماری پژوهش حاضر ۱۴۸ نفر از کارکنان شرکت ملی گاز در شهر تهران است که به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است که روایی و پایایی آن بررسی شد. فرضیه‌های پژوهش به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شد. نتایج نقش میانجی مدیریت دانش را در رابطه بین فرهنگ با اثربخشی سازمانی، و رفتار شهروندی سازمانی با اثربخشی سازمانی تأیید کرد. حال آن‌که این نقش در مقایسه با ارتباط مستقیم بین متغیرهای یادشده چندان ملموس نبود. این مقاله یافته‌های جدیدی را به متون نظری مدیریت دانش می‌افزاید و بر اهمیت نقش تعاملی فرهنگ و رفتار شهروندی سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأکید می‌کند.

کلیدواژگان

اثربخشی سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش.

* نویسنده مسئول، رایانامه: m_akbarzadeh651@yahoo.com

مقدمه

امروزه سرمایه‌های نامشهود و ناملموس سازمان یا دانش سازمانی، عاملی حیاتی در نظر گرفته می‌شوند. در عصر رقابتی کنونی، سازمان‌هایی در برابر تحولات موفق خواهند بود که سرمایه نامشهود و ناملموس (دانش) خود را به طور مداوم بهبود و توسعه بخشند (King & McGrath, 2004, p.52). دانش اساس توسعه پایدار و کلید مزیت رقابتی دائمی سازمان است (Allameh et al., 2010, p.1212)؛ به‌ویژه دانش ضمنی، به‌دلیل یکتایی، قابلیت تقلید اندک و تعویض‌ناپذیری می‌تواند منبع مزیت رقابتی باشد (López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011, p.508). با این حال، با توجه به گزارش استوری و بارنت^۱ (۲۰۰۰) که حاکی از میزان بالای شکست پروژه‌های مدیریت دانش (حدود ۸۰ درصد) است، می‌توان گفت بسیاری از سیستم‌های مدیریت دانش به دلایل متعدد از قبیل تمرکز زیاد بر فناوری اطلاعات، راهبردهای نامناسب مدیریت دانش، یا غفلت از پیامدهای مدیریت دانش، ناموفق بوده‌اند (López-Nicolás & Meroño-Cerdán, 2011, pp.506-507).

به نظر می‌رسد برخی شرایط، موقعیت‌ها و چالش‌ها به موفقیت یا شکست نهایی فعالیت مدیریت دانش در سازمان منجر می‌شود، بنابراین، قبل از اینکه منابع کمیاب سازمان در چنین حوزه پرخطرهای سرمایه‌گذاری شود، مدیریت باید به دنبال ابزاری باشد تا عدم اطمینان پروژه مدیریت دانش را کاهش دهد و از نقش مثبت آن در اثربخشی سازمان مطمئن شود (حسنقلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۲۳). در این راستا، هدف اصلی این پژوهش بررسی نقش میانجی‌گری مدیریت دانش در روابط بین فرهنگ و رفتار شهروندی سازمانی با اثربخشی سازمانی است و تلاش می‌کند رفتارهایی را که همراه با سطوح بالای دستیابی به اثربخشی سازمانی هستند، شناسایی و تشریح کند.

1. Story & Barnett

بیان مسئله

دانش سازمانی مشتمل بر دو نوع صریح و ضمنی است. بر خلاف دانش صریح که به راحتی بین کارکنان قابل انتقال است، دانش ضمنی به عنوان دانش و مهارتی که در ذهن کارکنان قرار دارد و از آن به عنوان مهارتی یاد می شود که به اصطلاح در سرانگشتان فرد خبره وجود دارد، به راحتی انتقال دانی نیست. از آنجا که دانش ضمنی در ذهن افراد است و بخش اندکی از آن نیز در مستندات و سیستم های سازمانی است، اگر کارکنان دارنده دانش ضمنی سازمان را ترک کنند و این دانش را در اختیار رقبا قرار دهند، سازمان اولیه دانش ضمنی مربوط را از دست می دهد و در طولانی مدت، مزیت رقابتی اش به شدت متزلزل خواهد شد (Yu & Chu, 2007, p.322).

در نتیجه، سازمان رسمی و سیستم های رسمی سازمانی، نمی توانند مانع انتقال دانش ضمنی به رقبا شوند در حالی که تأکید بر رفتار شهروندی سازمانی به عنوان رفتارهایی فراتر از داوطلبانه و اختیاری می تواند به حفظ دانش ضمنی برای سازمان منجر شود. کارکنان بر مبنای رویکرد رفتار شهروندی سازمانی، به طور داوطلبانه و اختیاری، دانش ضمنی را در اختیار کارکنان دیگر سازمان خود قرار می دهند تا هنگام ترک سازمان کارکنان دیگر سازمان مطبوع بتوانند دانش یاد شده را برای حفظ سازمان به کار گیرند (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲۲۷). از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی که بر همه جنبه های سازمان تأثیر می گذارد (دانش فرد و شهابی نیا، ۱۳۸۸)، پیش شرطی بنیادی برای تقویت و پرورش رفتار شهروندی سازمانی محسوب می شود (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲۲۵). در نتیجه، فقط با بررسی، تغییر و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف پذیر می توان به تدریج الگوی تعامل افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانایی به عنوان مزیتی رقابتی بهره گرفت (حسینی و دانایی فرد، ۱۳۹۱، ص ۱۱۵).

از سویی، مدیریت دانش در صنعت نفت و گاز، با وجود پیشرفت های سریع تکنولوژی و ادغام شدن بسیاری از شرکت ها، پراکندگی جغرافیایی و تنوع تأسیسات، تعداد زیاد کارکنان آن ها و اهمیت سرمایه دانش، نقش بسیار مهمی را ایفا می کند. با کمی دقت در ماهیت شرکت های نفتی کشورمان درمی یابیم طی چند سال آینده، بخشی اعظم از کارکنان این شرکت بازنشسته خواهند

شد. مشخصاً تعداد زیادی از این کارمندان، از مدیران و متخصصان رشته‌های مختلفند و در اختیار گرفتن و به‌کارگیری دانش این افراد قبل از بازنشسته‌شدن، از مخاطرات و مشکلات اصلی شرکت‌ها خواهد بود (Khodabakhshzadeh et al., 2014, p.321). بنابراین، شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال دانش در صنعت نفت و گاز ضروری است. علاوه بر این، بررسی تأثیر این عوامل بر اثربخشی سازمان با در نظر گرفتن نقش میانجی مدیریت دانش از نکات دیگر بااهمیت در این تحقیق است. زیرا مدیریت دانش به‌طور بالقوه، نقش واسطه را در ارتباط بین فرهنگ سازمانی به عنوان بزرگترین مانع در خلق سازمان‌های دانش‌محور و رفتار شهروندی سازمانی با اثربخشی سازمانی ایفا می‌کند، لکن این نقش به اندازه کافی بررسی نشده است (حسینی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۱، ص ۱۱۱). در نظر گرفتن نقش بالقوه مدیریت دانش به عنوان عامل میانجی، درک بهتری از قدرت نفوذ مدیریت دانش برای رسیدن به اهداف سازمانی مطلوب را فراهم می‌کند.

مبانی نظری تحقیق

مدیریت دانش

مدیریت دانش، دربرگیرنده تلاش‌های مدیریتی در تسهیل فرایند کسب، ایجاد، ذخیره‌سازی، تسهیم، انتشار، توسعه و گسترش دانش توسط افراد و گروه‌ها است (Rowley, 2001; Soliman & Spooner, 2000). مدیریت دانش، رویکردی ساخت‌مند دارد و رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی، ذخیره و به‌کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمانی برقرار خواهد کرد (Birasnav, 2014, p.1624). چارچوب‌های بسیاری برای نمایش فرایند مدیریت دانش ترسیم شده است، که مهم‌ترین آن‌ها، ایجاد، اشتراک و بهره‌برداری از دانش است (Zheng et al., 2010, p.764). ایجاد دانش، فرایندی است که دانش توسط یک منبع درونی و بیرونی کسب می‌شود (Davenport & Prusak, 1998, p.46). تسهیم دانش که نشر دانش نیز نامیده می‌شود، فرایندی است که دانش از فردی به فرد دیگر انتقال می‌یابد (Davenport & Prusak, 1998, p.47). بهره‌برداری از دانش، فرایندی است که دانش به‌طور واقعی به‌کار گرفته و اجرا می‌شود (Gold et al., 2001, p.201).

مدیریت دانش - اثربخشی سازمانی

اثربخشی سازمانی مفهومی واحد و منفرد نیست؛ بلکه موضوعی بسیار پیچیده است که مشتمل بر ترجیحات و انتظارات متفاوتی است (Katsikea et al., 2011, p.765). اثربخشی سازمان روشی است که سازمان‌ها، چگونگی تحقق موفقیت‌آمیز مأموریت‌هایشان را از طریق راهبردهای سازمانی ارزیابی می‌کنند (Choo, 2013, p.776). دفت (۱۹۹۵) اثربخشی سازمان را، درجه‌ای از درک اهداف سازمان تعریف کرده است. در این پژوهش ارزیابی اثربخشی سازمانی مطابق با مطالعات لی و چوئی در سال ۲۰۰۳ در نظر گرفته شده است، که شامل درک اعضای سازمان از میزان موفقیت‌های کلی کسب‌شده، سهم بازار، سودآوری، نرخ رشد و نوآوری سازمانی در مقایسه با رقبای اصلی است.

دانش خوب موجب اثربخشی سازمانی می‌شود و سازمان‌ها با کمک آن می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشند (Argote & Ingram, 2000, p.166). مطالعات تجربی زیادی بر ارتباط معنادار مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی تأکید کرده است. ژانگ و همکاران (۲۰۱۰)، در تحقیقی که در بیش از ۳۰۰ شرکت چینی انجام دادند، مدیریت دانش را عاملی اساسی در جهت موفقیت سازمان برشمردند. از نظر ایشان، روش‌های خاص ایجاد دانش در شرکت‌های چینی، در نتیجه، نوآوری‌های مستمر ایجادشده، عامل موفقیت‌های شرکت‌های چینی بوده‌اند. همچنین، لو و تسو^۱ (۲۰۰۹) و مک‌ایولی و چاکراواریتی^۲ در سال ۲۰۰۲، بیان کردند ایجاد و اشتراک دانش به بهبود عملکرد و افزایش نوآوری منجر می‌شود.

فرهنگ سازمانی - مدیریت دانش - اثربخشی سازمانی

فرهنگ سازمانی عبارت است از مفروضات مشترک، ارزش‌ها و هنجارهای درون سازمان (Schein, 1985). فرهنگ سازمانی به عنوان منبعی از مزیت رقابتی پایدار مطرح می‌شود و مطالعات تجربی

1. Lau & Tsui
2. McEvily & Chakravarthy

نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی عاملی اصلی برای اثربخشی سازمانی است (Zheng et al., 2010). دنیسون و همکاران (۱۹۹۰) چهار بعد از فرهنگ سازمانی را که به اثربخشی منجر می‌شود، شناسایی کردند. این چهار بعد عبارت‌اند از سازگاری، یکپارچگی، مشارکت و مأموریت (Denison, 1990; Fey & Denison, 2003).

سازگاری درجه تطابق سازمان به منظور حفظ بقا در تغییرات محیطی است که سازمان از طریق تغییر رفتار، ساختار و سیستم‌هایش، خود را با محیط سازگار می‌کند. منظور از یکپارچگی رعایت اعتقادات و ارزش‌ها، به‌طور مداوم توسط افراد درون سازمان است. منظور از مشارکت حضور اعضای سازمانی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است و مأموریت به تعریفی مشترک از اهداف سازمانی اشاره دارد (Zheng et al., 2010, p.765). در این پژوهش چارچوب دنیسون برای فرهنگ سازمانی به کار گرفته شده است.

منابع دانش یکی از برون‌دادهای فرهنگ و راهبرد سازمانی است، زیرا دانش بر مبنای یک رشته هنجارها و ارزش‌های فرهنگی، روابط ساختاری و اولویت‌های راهبردی ایجاد و به‌کار گرفته می‌شود. برای مثال اقدامات به‌اشتراک‌گذاری دانش تحت تأثیر انتظارات فرهنگی از نوع دانش به‌اشتراک‌گذاشته‌شده، افراد مرتبط با آن و سرعت انتشار دانش از کانال‌های رسمی سازمان است. علامه و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیق خود نشان دادند سازمان‌های موفق در ابتکارات مدیریت دانش رویکرد خود را متناسب با فرهنگ انتخاب کرده‌اند. مولر^۱ (۲۰۱۴) در پژوهشی رابطه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در شرکت‌های تولیدی را بررسی کرد و به این نتیجه رسید که بهره‌وری سازمان‌ها در گرو نیاز به برنامه رسمی مدیریت دانش است، اما برای اینکه این برنامه‌ها اثربخشی لازم را داشته باشند، به هماهنگی با فرهنگ سازمانی موجود نیاز دارند. ژنگ و همکاران (۲۰۱۰) نشان دادند راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی به‌طور پیوسته بر اثربخشی مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند که در این میان، فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر را دارد. همچنین، دانش سازمانی که

1. Mueller

منعکس‌کننده ویژگی‌های فرهنگی و راهبردی سازمان است، برای کمک به ایجاد محصولات و خدمات جدید، بهبود کارایی و افزایش اثربخشی به کار گرفته می‌شود.

رفتار شهروندی سازمانی - مدیریت دانش - اثربخشی سازمان

در سال‌های اخیر توجه به رفتار شهروندی سازمانی به عنوان نوعی رفتار فردی که به موفقیت بلندمدت سازمان کمک می‌کند، در متون نظری مدیریت و بازاریابی رشد چشمگیری داشته است (Chiang & Hsieh, 2012, p.181; Organ et al., 2006, p.12). اسمیت و همکاران (۱۹۸۳) و کاتز (۱۹۶۴) سه ویژگی را برای سازمان‌های اثربخش برشمردند: کارکنان را درون سیستم نگهداری و حفظ می‌کنند؛ از اینکه کارکنان الزامات نقش خود را به نحو قابل اعتماد انجام می‌دهند، اطمینان داشته و به فعالیت‌های نوآورانه و خودجوش کارکنان که در شرح شغل در نظر گرفته نشده است، توجه دارند. ویژگی سوم سازمان‌های اثربخش از دید کاتز به این معناست که سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت، نیازمند کارکنانی با تمایلات فراتر از حداقل‌های لازم جهت انجام دادن جنبه‌های خاص فعالیت‌های شغلی خود هستند، که امروزه از آن با عنوان رفتار شهروندی سازمانی یاد می‌شود (Chiang & Hsieh, 2012, p.183). اورگان (۱۹۸۸) رفتار شهروندی سازمانی را رفتاری خودجوش و آگاهانه می‌داند که با پنج بعد وجدان کاری، آداب اجتماعی، نوع دوستی، جوانمردی و نزاکت مستقیماً به وسیله سیستم‌های پاداش در سازمان طراحی نشده‌اند و با وجود این باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شوند. به عبارت دیگر، کارکنان فراتر از الزامات نقش خود در سازمان عمل می‌کنند و نه تنها از طریق انجام دادن تعهدات و وظایف خود، بلکه به موجب اقدامات داوطلبانه از قبیل کمک به همکاران، فداکاری و ارائه مشاوره به پیشبرد امور سازمان کمک می‌کنند.

آداب اجتماعی رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمانی را نشان می‌دهد. وجدان کاری رفتاری است که فراتر از الزامات تعیین شده به وسیله سازمان در محیط کار است. نوع دوستی نشان‌دهنده کمک کردن به همکاران در عملکرد انجام دادن وظایفشان است. جوانمردی عبارت از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب‌ناپذیر و اجحاف‌های کاری

بدون گلابیه و شکایتی است و نزاکت یعنی اندیشیدن به اینکه چطور اقدامات فرد بر دیگران تأثیر می‌گذارد (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۳۱-۳۰).

شواهد گویای این حقیقت است که فرهنگ سازمانی پیش‌شرطی بنیادی برای تقویت و پرورش رفتار شهروندی سازمانی محسوب می‌شود (علیزاده و شهرانی، ۱۳۸۷). در سازمانی که فرهنگ آن قوی است، اعضای سازمان از رسالت‌ها و هدف‌های سازمانی آگاهی کامل دارند و نسبت به آن‌ها تعهد دارند. به علاوه، میان اهداف کارکنان، سازمان و مدیریت، هم‌سویی لازم مشاهده می‌شود. در این صورت کارکنان، حداکثر شدن منافع خود را در گرو حداکثرسازی منافع سازمان می‌دانند که عاملی مثبت در جهت عملکرد سازمانی و اثربخشی بهتر آن خواهد بود. به علاوه، بروز پیامدهای رفتاری مثبت از سوی کارکنان، از جمله رفتار شهروندی سازمانی نیز از نتایج مهم و شایان توجه فرهنگ سازمانی قوی خواهد بود. تحقیقات انجام‌گرفته در زمینه متون نظری رفتار شهروندی سازمانی به وسیله پودساکف و همکاران (۲۰۰۰) نشان می‌دهد بین ابعاد فرهنگ سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط وجود دارد. به علاوه، یافته‌های پایین و اورگان (۲۰۰۰) نشان می‌دهد رفتار شهروندی سازمانی ممکن است در فرهنگ ملت‌های مختلف به اشکال متمایز، تفسیر و ارزیابی شود.

در سازمان‌هایی که بر سلسله‌مراتب رسمی سازمانی تأکید می‌کنند، فرایند تقسیم دانش سازمانی به نحو مطلوب انجام نمی‌گیرد زیرا در این سازمان‌ها، فرایند مدیریت دانش و تقسیم دانش سازمانی کیفیتی پایین دارد. در نقطه مقابل، در سازمان‌هایی که به رفتار شهروندی سازمانی به عنوان مقوله‌ای مهم توجه می‌کنند، کیفیت ارتباطات، اعتماد، همچنین، مشارکت بین کارکنان آن‌قدر بالا است که تقسیم اطلاعات و دانش از طریق بستر اصلی سازمان انجام می‌گیرد (Yu & Chu, 2007, p.323). بنابراین، رفتار شهروندی سازمانی به تقسیم دانش سازمانی متناسب و افزایش کیفیت فرایند دانش سازمانی کمک خواهد کرد. در سازمان‌هایی که بر رفتار شهروندی سازمانی تأکید می‌شود، کارکنان در تقسیم نظر، اطلاعات، دانش و تجربه‌های خود با دیگران به‌طور داوطلبانه و آزاد عمل می‌کنند که فرایند یادگیری آن‌ها را به میزان قابل‌توجهی ارتقا خواهد داد

(سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲۲۷). لیا و همکاران (۲۰۰۴) عقیده دارند بر مبنای الگوی رفتار شهروندی سازمانی، اگر کارکنان سازمان، رفتار شهروندی سازمانی مناسبی داشته باشند، برای تقسیم دانش سازمانی به طور مثبت، داوطلبانه و اختیاری تمایل دارند. بنابراین، رفتار شهروندی سازمانی تضمین کننده ایجاد نوعی سیستم مدیریت دانش در سازمان خواهد بود. هنگامی که بر رویکرد رفتار شهروندی سازمانی تأکید شود، به خلق و تسهیم دانش سازمانی منجر خواهد شد (Cope et al., 2007, p.55). لین (۲۰۰۸)، در پژوهش خود نشان داد همه ابعاد رفتار شهروندی سازمانی با تسهیم دانش سازمانی ارتباط معنادار دارد و واسکو و تیگلند (۲۰۰۴) نیز سطح پایین تسهیم دانش سازمان را با سطوح پایین رفتار شهروندی سازمانی مرتبط دانسته اند.

در متون نظری رفتار شهروندی سازمانی، عمده ترین دلایل تأثیر این نوع رفتار بر اثربخشی سازمانی عبارت اند از رشد و تقویت بهره‌وری همکاران، رشد و تقویت بهره‌وری مدیران، افزایش بهره‌وری اداری، آزادسازی منابع برای تولید بیشتر، جلوگیری از تخصیص منابع کمیاب به فعالیت‌های حفظ و نگهداری کارکنان سازمانی، توانایی سازمان در انطباق با تغییرات محیطی و ثبات عملکرد سازمانی. بنابراین، جوهره اصلی در تعریف اورگان از رفتار شهروندی سازمانی، این است که چنین رفتاری، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد (Safui & Badi, 2013). مطالعات تجربی مختلفی که در این زمینه انجام گرفته است (Organ, 2006; Podsakoff et al., 2009)، مطالب یاد شده را تأیید می‌کند.

با توجه به متون نظری تحقیق و روابط بیان شده بین متغیرها، خلاصه‌ای از تحقیقات داخلی و خارجی که رابطه میان دو یا چند متغیر را بررسی کرده‌اند، در جدول ۱ بیان می‌شود:

جدول ۱. تحقیقات پیشین

نویسنده و سال	جامعه	روش	نتیجه
سیدجوادی و همکاران (۱۳۸۹)	شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران	همبستگی	ابعاد فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش ارتباط معنادار دارد.
رحیمیان (۱۳۸۹)	سازمان امور مالیاتی	همبستگی	فرهنگ با مدیریت دانش ارتباط معنادار دارد.
نقوی و همکاران (۱۳۸۹)	بانک ملت	معادلات ساختاری	مدیریت دانش با اثربخشی سازمان ارتباط معنادار دارد.

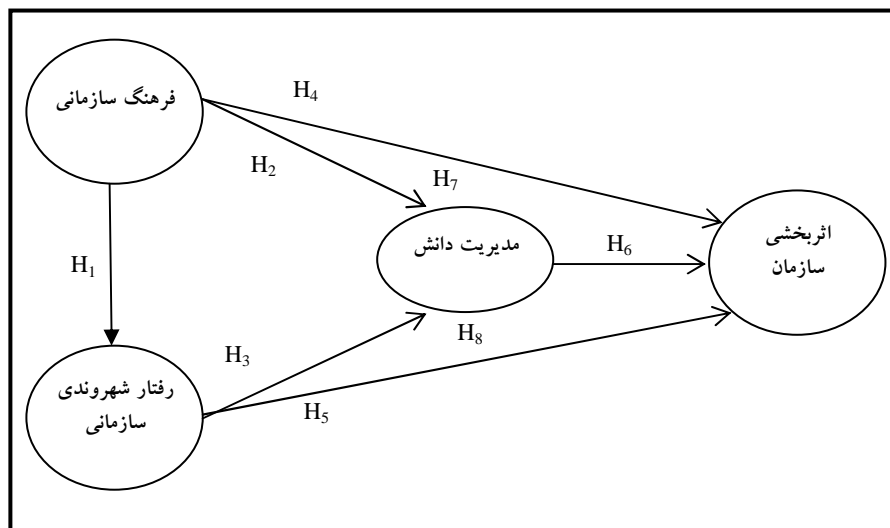
ادامه جدول ۱. تحقیقات پیشین

نویسنده و سال	جامعه	روش	نتیجه
مولر (۲۰۱۴)	شرکت‌های تولیدی	معادلات ساختاری	فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش ارتباط معنادار دارد.
بیراسناو (۲۰۱۴)	شرکت‌های خدماتی	معادلات ساختاری	مدیریت دانش با بهبود عملکرد سازمان ارتباط معنادار دارد.
کیم و همکاران (۲۰۱۱)	شرکت‌های خدماتی	همبستگی	فرهنگ سازمان با اثربخشی ارتباط معنادار دارد. مدیریت دانش با اثربخشی سازمان ارتباط معنادار دارد.
ژنگ و همکاران (۲۰۱۰)	شرکت‌های خدماتی	معادلات ساختاری	فرهنگ با اثربخشی سازمان ارتباط معنادار دارد.
لو و تسو (۲۰۰۹)	مؤسسات آموزش الکترونیک	معادلات ساختاری	مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی ارتباط معنادار دارد.
لین (۲۰۰۸)	شرکت‌های خدماتی	معادلات ساختاری	ابعاد رفتار شهروندی سازمانی با مدیریت دانش ارتباط معنادار دارد.
یو و چو (۲۰۰۷)	شرکت‌های خدماتی - پزشکی	معادلات ساختاری	رفتار شهروندی سازمانی با مدیریت دانش ارتباط معنادار دارد.

فرضیه‌های پژوهش

پژوهش حاضر هشت فرضیه زیر را بررسی می‌کند:

- فرضیه اول: فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه دوم: فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه سوم: رفتار شهروندی سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه چهارم: فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه پنجم: رفتار شهروندی سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه ششم: مدیریت دانش بر اثربخشی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرضیه هفتم: مدیریت دانش در رابطه فرهنگ و اثربخشی سازمانی نقش میانجی دارد.
- فرضیه هشتم: مدیریت دانش در رابطه رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی سازمانی نقش میانجی دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش تحقیق

هدف پژوهش حاضر، تعیین روابط علی میان متغیرهای فرهنگ سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص، مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است.

جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان شرکت ملی گاز ایران در شهر تهران است و از آنجا که متخصصان توسعه منابع انسانی سازمان اغلب شناخت بهتری نسبت به اعضای سازمانی و نگاه واقع‌گرایانه‌تری نسبت به ویژگی‌های سازمانی دارند، کارکنان این بخش به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که شامل ۲۲۷ نفر بودند و بر اساس جدول مورگان، نمونه مناسبی برای این تحقیق ۱۴۴ نفر به دست آمد (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۸۹، ص ۲۲۶). بدین منظور ۱۶۰ پرسشنامه به طور تصادفی بین کارکنان توزیع شد که از این تعداد، ۱۴۸ پرسشنامه به محقق بازگشت و تجزیه و تحلیل شد.

در تحقیق حاضر طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت به کار گرفته شده است که پاسخ‌دهندگان میزان موافقت یا مخالفت خود نسبت به سؤال‌های تحقیق را در آن درج می‌کنند. برای سنجش سازه فرهنگ سازمانی، پرسشنامه دنیسون و همکاران (Denison, 1990; Fey & Denison, 2003) به کار گرفته شد که شامل چهار بعد کارکردی شامل سازگاری، یکپارچگی، مأموریت و مشارکت است. پرسشنامه پودساکف و همکاران (۱۹۹۰) برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی به کار گرفته شد. این سازه در تحقیق حاضر شامل پنج بعد وجدان کاری، آداب اجتماعی، نوع‌دوستی، جوانمردی و نزاکت بود. در این مطالعه معیارهای اثربخشی سازمان از مدل لی و چوئی (۲۰۰۳) گرفته شده است که عبارت‌اند از درک اعضای سازمان از میزان موفقیت‌های کلی کسب‌شده، سهم بازار، سودآوری، نرخ رشد و نوآوری سازمانی در مقایسه با رقبای اصلی، به طوری که هر متغیر شامل دو گویه است. برای سنجش معیارهای مدیریت دانش تحقیق گولد و همکاران (۲۰۰۱) به کار گرفته شده است که درک پاسخ‌دهندگان از فرایندهای سه‌گانه مدیریت دانش (کسب، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری) را در سازمان می‌سنجد.

در این تحقیق، به منظور بررسی روایی محتوا و روایی ظاهری، پرسشنامه اولیه در اختیار جمعی از اساتید و کارشناسان قرار داده شد. شایان ذکر است در این پرسشنامه، متغیرهای مکنون و سؤال‌های هر یک از متغیرها بیان شده بود تا مشخص شود آیا متغیرهای مشاهده‌گر توانایی هم‌خوانی لازم جهت سنجش متغیرهای مکنون را دارند یا خیر؟ پس از جمع‌آوری نظرهای اصلاحی خبرگان و اعمال آن‌ها، پرسشنامه اولیه بین ۳۰ نفر از کارکنان توزیع شد و در این مرحله نیز تعدادی از سؤال‌ها اصلاح و جهت پخش نهایی تجدید نظر شد.

جهت تعیین پایایی ابزار گردآوری داده‌ها آلفای کرونباخ محاسبه شد که ضریب پایایی متغیر فرهنگ سازمانی ۰/۸۲، رفتار شهروندی سازمانی ۰/۷۵، مدیریت دانش ۰/۷۷ و اثربخشی سازمان ۰/۸۶ به دست آمد. بنابراین، آلفای کرونباخ در بازه ۰/۷ تا ۰/۹ نشان‌دهنده سطحی رضایت‌بخش است (Kim, 1998). جدول ۲ پایایی پرسشنامه پژوهش حاضر به تفکیک متغیرها و ابعادشان را نشان می‌دهد.

جدول ۲. ضرایب پایایی متغیرها و ابعاد پژوهش

متغیرها	ابعاد	تعداد سؤال	ضریب پایایی هر بعد	ضریب پایایی متغیر
	سازگاری	چهار سؤال	۰,۸۲	
فرهنگ	یکپارچگی	چهار سؤال	۰,۷۹	۰,۸۲
سازمانی	مأموریت	چهار سؤال	۰,۸۷	
	مشارکت	چهار سؤال	۰,۸۶	
	وجدان کاری	چهار سؤال	۰,۷۵	
رفتار	آداب اجتماعی	چهار سؤال	۰,۷۲	
شهروندی	نوع دوستی	چهار سؤال	۰,۸۴	۰,۷۵
سازمانی	جوانمردی	چهار سؤال	۰,۸۶	
	نزاکت	چهار سؤال	۰,۸۰	
	کسب	سه سؤال	۰,۸۲	
مدیریت	به اشتراک گذاشتن	سه سؤال	۰,۸۹	۰,۷۷
دانش	به کارگیری	چهار سؤال	۰,۸۷	
	موفقیت های کلی کسب شده	دو سؤال	۰,۸۶	
	سهم بازار	دو سؤال	۰,۹۲	
اثربخشی	سودآوری	دو سؤال	۰,۸۸	۰,۸۶
سازمانی	نرخ رشد	دو سؤال	۰,۸۱	
	نوآوری سازمانی	دو سؤال	۰,۷۹	

تجزیه و تحلیل داده ها

جدول ۳، ویژگی های جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش حاضر را نشان می دهد. همان طور که نتایج نشان می دهد اکثر پاسخ دهندگان تحصیلات لیسانس دارند. تقریباً ۶۵ درصد پاسخ دهندگان بیش از ۵ سال سابقه کار دارند و به خوبی با فرهنگ سازمانی آشنا هستند و این شناخت بالای فرهنگ سازمانی اعتبار پاسخ ها را در این تحقیق بالا می برد. از این افراد ۷ درصد در مشاغل مدیریتی و حدود ۴۵ درصد در مشاغل ریاست و سرپرستی اند. همچنین، حدود ۴۸ درصد از پاسخ دهندگان مشاغل کارشناسی دارند.

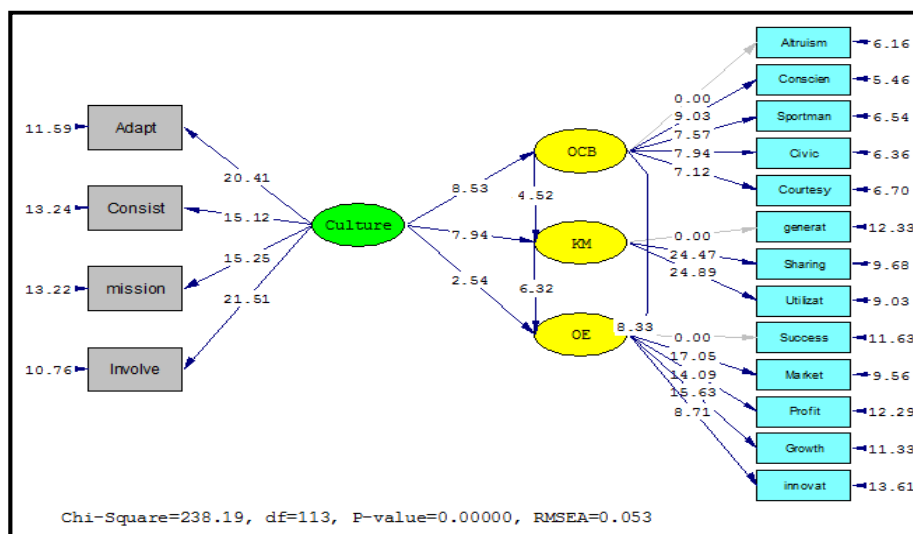
جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری

ویژگی مورد بررسی	گزینه‌ها	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۹۹	۶۷٫۲
	زن	۴۹	۳۲٫۸
تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم	۱۰	۶٫۷
	لیسانس	۹۶	۶۴٫۹
	فوق لیسانس و بالاتر	۴۲	۲۸٫۴
درجه شغلی	کارشناسی	۷۱	۴۸
	مدیریتی	۱۰	۶٫۸
	ریاست و سرپرستی	۶۷	۴۵٫۲
	کمتر از ۵ سال	۴۶	۳۱٫۲
سابقه شغلی	۵-۱۰	۲۳	۱۵٫۵
	۱۰-۱۵	۱۸	۱۲٫۱
	بالاتر از ۱۵ سال	۶۱	۴۱٫۲

به منظور بررسی فرضیه‌های تحقیق، تحلیل مسیر اجرا شد. معیار ما در تأیید یا رد فرضیه‌ها اعداد معناداری است. اگر عدد معناداری مسیری بزرگتر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱/۹۶- باشد، فرضیه یادشده تأیید می‌شود و اگر عدد معناداری مسیری در بازه یادشده باشد، فرضیه مورد نظر رد می‌شود. همچنین، به منظور شناسایی متغیری که در جامعه تحقیق حاضر مدیریت دانش و اثربخشی سازمان را بهتر پیش‌بینی می‌کند، واریانس تبیین‌شده بررسی شد. مطابق با نتایج، فرهنگ سازمانی با مقدار ۰/۹۴ بیشترین مقدار را به خود اختصاص داده است. بدین معنا که فرهنگ سازمان می‌تواند ۹۴ درصد تغییرات مدیریت دانش را پیش‌بینی کند و ۶ درصد باقیمانده مربوط به تغییرات تصادفی و سایر عوامل مداخله‌گر است. جدول ۴ نتایج فرضیه‌های تحقیق را نشان می‌دهد و شکل ۲ مدل معادلات ساختاری را در حالت اعداد معناداری نشان می‌دهد.

جدول ۴. نتایج تأیید یا رد فرضیه‌ها در روابط مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرها

نتیجه	ضریب استاندارد	ضریب واریانس تبیین شده	ضریب معناداری	رابطه در مدل مفهومی
تأیید	۰.۶۷	۰.۴۴	۶.۳۲	مدیریت دانش- اثربخشی سازمان
تأیید	۰.۷۷	۰.۵۹	۲.۵۴	فرهنگ سازمان- اثربخشی سازمان
تأیید	۰.۹۷	۰.۹۴	۷.۹۴	فرهنگ سازمان- مدیریت دانش
تأیید	۰.۶۴	۰.۴۰	۳.۷۳	فرهنگ سازمان- مدیریت دانش- اثربخشی سازمان
تأیید	۰.۸۵	۰.۷۲	۸.۵۳	فرهنگ سازمان- رفتار شهروندی سازمانی
تأیید	۰.۴۶	۰.۲۱	۴.۵۲	رفتار شهروندی سازمانی - مدیریت دانش
تأیید	۰.۷۸	۰.۲۳	۸.۳۳	رفتار شهروندی سازمانی- اثربخشی سازمان
تأیید	۰.۳۰	۰.۰۹	۵.۶۷	رفتار شهروندی سازمانی- مدیریت دانش- اثربخشی



شکل ۲. نتایج تحلیل مسیر در حالت اعداد معناداری

به منظور بررسی برازش مدل مفهومی، هشت شاخص متداول به همراه مقدار قابل قبول هر شاخص به کار گرفته شد (Hair et al., 1998). با توجه به جدول ۵، مدل مفهومی تحقیق حاضر، تناسب مناسبی با داده‌های جمع‌آوری شده دارد.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل

منبع	مقدار قابل قبول	آماره مدل فرضیه‌های اصلی	شاخص برازش
Hair et al. (1998)	< 5	۲,۱۰	X^2/df
Joreskog & Sorbom (1996)	$< 0,06$	۰,۰۵۳	RMSEA
Bentler (1990)	$< 0,08$	۰,۰۲۸	RMR
Fornel & Larcker (1981)	$> 0,90$	۰,۹۶	NFI
Bagozzi & Yi (1988)	$> 0,90$	۰,۹۸	NNFI
Joreskog & Sorbom (1996)	$> 0,90$	۰,۹۸	CFI
Bagozzi & Yi (1988)	$> 0,90$	۰,۹۰	GFI
Etezadi-Amoli & Farhoomand (1996)	$> 0,80$	۰,۸۴	AGFI

بحث، نتیجه و پیشنهادها

نتایج تحقیق تأثیر مثبت مدیریت دانش را بر اثربخشی سازمانی نشان می‌دهد که با نتایج تحقیقات آرگوته و اینگرام (۲۰۰۰) و ژنگ و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد و با توجه به ضریب تبیین، مدیریت دانش ۴۴ درصد از تغییرات اثربخشی سازمان را پیش‌بینی می‌کند.

تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، اثربخشی و مدیریت دانش نیز تأیید شد. حال آنکه با توجه به ضرایب تبیین، تأثیر فرهنگ بر مدیریت دانش (۰,۹۴) بیش از تأثیر فرهنگ بر اثربخشی سازمان (۰,۵۹) ارزیابی شد که ممکن است به این دلیل باشد که فرهنگ پایه و اساس ارزش‌هایی است که چرایی و چگونگی فرایند مدیریت دانش را توضیح می‌دهد (Zheng et al., 2010). همچنین، در بررسی نقش میانجی مدیریت دانش در ارتباط بین فرهنگ و اثربخشی سازمانی، ضریب تبیین ۴۰ درصد در مقایسه با ضریب تبیین در رابطه مستقیم (۰,۵۹)، نشان‌دهنده تأثیرگذاری بیشتر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمان به‌طور مستقیم است.

با توجه به نتایج یادشده که حاصل آزمون چهار فرضیه اول است، می‌توان گفت در سازمان‌هایی که فرهنگ آن‌ها قوی است، اعضای سازمان از رسالت‌ها و هدف‌های سازمان آگاهی

کامل و به آن تعهد دارند. به علاوه، میان اهداف کارکنان، سازمان و مدیریت، همسویی لازم مشاهده می‌شود. در این صورت، کارکنان حداکثرشدن منافع خود را در گرو حداکثرسازی منافع سازمانی می‌دانند که عاملی مثبت در جهت عملکرد سازمانی و اثربخشی بهتر آن خواهد بود. به علاوه، بروز پیامدهای رفتاری مثبت از سوی کارکنان، از جمله رفتار شهروندی سازمانی نیز از نتایج مهم و شایان توجه فرهنگ سازمانی قوی خواهد بود.

در ادامه، تأثیر مثبت رفتار شهروندی سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأیید شد که همراستا با تحقیقات اورگان و همکاران (۲۰۰۶)، پودساکف و همکاران (۲۰۰۹) و صفوئی و بادی (۲۰۱۳) است. هر چند نقش میانجی مدیریت دانش در ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و اثربخشی سازمان تأیید شد، همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده شد رفتار شهروندی سازمانی به‌طور مستقیم تأثیرگذاری بیشتری بر اثربخشی سازمان دارد.

اگر چه این مطالعه به برخی از مسائل مطرح‌شده در متون نظری پاسخ داده است، محدودیت‌هایی نیز دارد و عمده‌ترین محدودیت این است که اغلب پاسخ‌دهندگان تنها از سازمان خود مطلع‌اند، بنابراین، باید در تعمیم این نتایج با دقت عمل کرد. همچنین، نو و تازه‌بودن بحث مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی و یافتن چنین سازمانی از دیگر محدودیت‌های این تحقیق بوده است. در نهایت، با توجه به وسعت موضوع و محدودیت‌های پژوهشگران توصیه می‌شود محققان، نقش مدیریت دانش در رابطه با عوامل دیگر سازمانی و اثربخشی سازمانی را بررسی کنند.

منابع و مأخذ

۱. حسنگلی پور، طهمورث؛ عابدی جعفری، حسن؛ خطیبیان، ندا (۱۳۸۸). «سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها از طریق یک مدل بلوغ توسعه‌یافته مدیریت دانش». فصل‌نامه علوم مدیریت ایران، دوره ۴، شماره ۱۴، صفحات ۱۴۸-۱۲۱.
۲. حسینی، سیدمجتبی؛ دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۱). «تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تسهیم دانش: مطالعه نقش میانجی فرهنگ سازمانی». فصل‌نامه علوم مدیریت ایران، دوره ۷، شماره ۲۸، صفحات ۱۳۰-۱۰۹.
۳. دانش‌فرد، کرم‌اله؛ شهابی‌نیا، سعید (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش». فصل‌نامه مدیریت، دوره ۷، شماره ۱۷، صفحات ۱۰-۱.
۴. سبحانی‌نژاد، مهدی؛ یوزباشی، علیرضا؛ شاطری، کریم (۱۳۸۹). رفتار شهروندی سازمانی. تهران، یسپرون.
۵. علیزاده، مهدی؛ شهرانی، عباس (۱۳۸۷). «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در رفتار شهروندی سازمانی». اولین کنفرانس ملی رفتار شهروندی سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
۶. مؤمنی، منصور؛ فعال قیومی، علی (۱۳۸۹). تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS. تهران، کتاب‌نو.
7. Allameh, S. M.; Zare, S. M.; davoodi, S. M. R. (2010). "Examining the Impact of KM Enablers on Knowledge Management Processes". *Procedia Computer Science*, 3, 1211-1223.
8. Allameh, M.; Zamani, M.; Davoodi, S. M. R. (2011). "The relationship between organizational culture and knowledge management: (A case study: Isfahan University)". *Procedia Computer Science*, 3, 1224-1236.
9. Argote, L.; Ingram, P. (2000). "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
10. Birasnav, M. (2014). "Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership". *Journal of Business Research*, 67(8), 1622-1629.
11. Chiang, C. F.; Hsieh, T. S. (2012). "The impacts of perceived organizational support

- and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior". *International Journal of Hospitality Management*, 31, 180–190.
12. Choo, C. W. (2013). "Information culture and organizational effectiveness. International". *Journal of Information Management*, 33(5), 775-779.
 13. Cope, R.; Cope, R.; Root, T. (2007). "Effective project Management: A knowledge management and organizational citizenship behavior approach". *Journal of Business and Economics Research*, 5(9), 53-62.
 14. Daft, R. L. (1995). *Organizational theory and design*. St. Paul: West Publishing.
 15. Davenport, T. H.; Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
 16. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
 17. Fey, C. F.; Denison, D. R. (2003). "Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Asia?". *Organization Science*, 14(6), 686–706.
 18. Gold, A. H.; Malhotra, A.; Segars, A. H. (2001). "Knowledge management: an organizational capabilities perspective". *Journal of Management Information System*, 18(1), 185–214.
 19. Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
 20. Khodabakhshzadeh, S.; Khodabakhshzadeh, T.; Khodabakhshzadeh, S.; Tahamtan, I. (2014). "Knowledge Management in the Petroleum Industry of Iran". *Journal of Information & Knowledge Management*, 13(2), 1-11.
 21. King, K.; McGrath, S. (2004). *Knowledge for development? Comparing British, Japanese, Swedish and World Bank aid*. London, Zed Books.
 22. Katsikea, E.; Theodosiou, M.; Perdikis, N.; Kehagias, J. (2011). "The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment". *Journal of World Business*, 46, 221-223.
 23. Lau, A.; Tsui, E. (2009). "Knowledge management perspective on e-learning effectiveness. Knowledge-Based Systems". 22(4), 324-325.
 24. Lee, H.; Choi, B. (2003). "Knowledge management enablers, process, and organizational performance: an integrative view and empirical examination". *Journal of Management Information System*, 20(1), 179–228.
 25. Lia, S.; Chang, J.; Cheng, S.; Kou, S. (2004). "Employee relationship and knowledge sharing: A case study of a Taiwanese finance and securities firm". *Knowledge Management Research and Practice*, 2, 24-34.
 26. Lin, C. P. (2008). "Clarifying the relationship between organizational citizenship behaviors, gender, and knowledge sharing in workplace organizations in Taiwan". *Journal of Business Psychology*, 22, 241-250.
 27. López-Nicolás, C.; Merono-Cerdán, Á. L. (2011). "Strategic knowledge management, innovation and performance". *International Journal of Information Management*, 31(1), 502- 509.
 28. McEvily, S.; Chakravarthy, B. (2002). "The persistence of knowledge-based advantage:

- an empirical test for product performance and technological knowledge". *Strategic Management Journal*, 23, 285–305.
29. Mueller, J. (2014). "A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams". *European Management Journal*, 32(2), 190-202.
 30. Organ, D. W. (1988). *"Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome"*. Lexington, MA: Lexington Books.
 31. Organ, D. W.; Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S B. (2006). *"Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences"*. CA: Sage, Thousand Oaks.
 32. Paine, J. B.; Organ, D. W. (2000). "The cultural matrix of organizational citizenship behavior: some preliminary conceptual and empirical observations". *Human Resource Management Review*, 10, 45-59.
 33. Podsakoff, N. P.; Whiting, S. W.; Podsakoff, P. M.; Blume, B. D. (2009). "Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
 34. Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Moorman, R. H.; Fetter, R. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors". *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107– 142.
 35. Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B.; Bachrach, D. G. (2000). "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
 36. Rowley, J. (2001). "Knowledge management in pursuit of learning: the learning with knowledge cycle". *Journal of Information Science*, 27(4), 227–237.
 37. Safui, M. A.; Badi, M. (2013). "The effect of operational service quality and customer satisfaction regarding organizational citizenship behavior and brand equity in the banking industry". *Asian Journal of Research in Marketing*, 2(4), 1-24.
 38. Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 39. Soliman, F.; Spooner, K. (2000). "Strategies for implementing knowledge management: role of human resource management". *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337–345.
 40. Story, J.; Barnett, E. (2000). "Knowledge management initiatives: Learning from Failure". *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 145-156.
 41. Wasko, M. M.; Teigland, R. (2004). "Public goods or virtual commons? Applying theories of public goods, social dilemmas, and collective action to electronic networks of practice". *Journal of Information Technology Theory and Application*, 6(1), 25-41.
 42. Yu, C. P.; Chu, T. H. (2007). "Exploring knowledge contribution from an OCB perspective". *Information & Management*, 44(3), 321-331.
 43. Zheng, W.; Yang, B.; McLean, G. N. (2010). "Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management". *Journal of Business Research*, 63, 763–771.