

بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران

The determine of the relationship organizational culture (Quinn Model) and feasibility of implementation of knowledge management in Iranian Gas Transmission Corporation

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۸/۱۵، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۱/۲/۲۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۵/۲۰

M. kouchaki., (M.A.), A. Ali Ghaumi, (Ph.D.), & N. Hasan Moradi., (Ph.D)

Abstract: Knowledge management which is one of the ways to improve condition of organization Durant will be executed in the organization successfully as long as to pave the way for proper culture basis relevant to this system before it, because that's the human job to conduct the exiting knowledge organization and is completely related to human resource and the culture of employees. So organization should create the commensurate culture with knowledge management for its successful implementation and work based on it. The purpose of thesis is to determine the relationship organizational culture (Quinn Model) and feasibility of implementation of knowledge management in Iranian Gas Transmission Corporation. The total considered statistical data employees of the company. The final data collected based on Cameron and Quinn organizational culture and Sharon Lawson knowledge management questionnaires. The results show a positive and significant relationship between all kinds of organization culture (group culture, Adhocracy, Market, hierarchical) and feasibility of implementation of knowledge management. Regression method shows that (Adhocracy culture) among all kinds of organization culture can be taken into account as the predictive and effective culture on knowledge management.

Key Words: Organizational Culture, Knowledge Management, hierarchical Culture, Market Culture, Group Culture, Adhocracy Culture.

مرورید کوچکی سیاه خاله سر^۱، عباسعلی قیومی^۲ و نرگس حسن مرادی^۳

چکیده: مدیریت دانش از راه‌های بهبود بخشیدن به شرایط بقاء سازمان است. زمانی به‌طور موفقیت‌آمیز در سازمان اجرا می‌گردد که از قبل زمینه فرهنگی مناسب با این نظام بسترسازی شده باشد. چرا که هدایت نمودن دانش موجود در سازمان یک امر انسانی است و به‌طور کامل مربوط به منابع انسانی می‌شود و تابعی از فرهنگ کارکنان سازمانی می‌باشد. بنابراین سازمان‌ها باید برای اجرای موفقیت مدیریت دانش، فرهنگ متناسب با آن را ایجاد نموده و براساس آن عمل نمایند. لذا هدف از این تحقیق بررسی رابطه فرهنگ سازمانی (مدل کوین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران می‌باشد. جامعه آماری مورد تحقیق کارکنان رسمی شرکت انتقال گاز ایران می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه "فرهنگ سازمانی" برگرفته از کامرون و کوین و پرسشنامه "مدیریت دانش" برگرفته از شرون لائسون استفاده شده است. نتیجه آزمون فرضیه اصلی این پژوهش حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج سایر فرضیات بیانگر آن است که بین همه انواع فرهنگ سازمانی (فرهنگ گروهی، فرهنگ ویژه-سالاری، فرهنگ بازاری، فرهنگ سلسله مراتبی) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که در شرکت انتقال گاز ایران از میان انواع فرهنگ سازمانی، تنها فرهنگ ویژه-سالاری می‌تواند به‌عنوان یک فرهنگ پیش‌بین و اثرگذار بر مدیریت دانش تلقی شود.

کلید واژه‌ها: فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگ بازاری، فرهنگ گروهی، فرهنگ ویژه سالاری

مقدمه

با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگی‌های آن در حیطه عملکرد سازمان‌ها می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. به خصوص اگر روند تغییر و تحولات دانش در جامعه معاصر به دقت مورد ارزیابی واقع شود این نتیجه مهم حاصل می‌شود که جامعه فراصنعتی امروز جامعه‌ای اطلاعاتی است که در آن بتدریج فناوری‌های نیروافزا جای خود را به فناوری‌های دانش‌افزا می‌دهند، و در محیط پویا و پیچیده امروزی برای سازمان‌ها ضروری است که به‌طور مداوم دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتباربخشی و کاربرد در محصولات و خدمات خود به‌کار گیرند. بنابراین مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانایی برتر امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این‌رو مدیریت دانش مقوله‌ای مهم‌تر از خود دانش محسوب می‌شود که در سازمان‌ها به‌دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی تبیین و روشن نماید. از این‌رو سازمان‌ها باید محیطی برای اشتراک، انتقال، تقابل دانش در میان اعضا به‌وجود آورند و افراد را در جهت با معنی کردن تعاملاتشان آموزش دهند. تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به‌عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت. انتقال، خلق و به‌کارگیری دانش مستلزم وجود فرهنگ سازمانی است که در آن افراد و گروه‌ها تمایل داشته باشند با یکدیگر همکاری نموده و در راستای منافع متقابلی که دارند دانش خود را با یکدیگر سهیم شوند. تسلط فرهنگ فردگرایی بر سازمان موجب می‌شود افراد از انتقال دانشی که دارند مضایقه کنند، در صورتی که وجود اعتماد، همکاری و فرهنگ اشتراک دانش در میان کارکنان، موجب افزایش خلق و تبادل دانش می‌شود. تاکید بر یادگیری در فرهنگ سازمانی بر توانایی سازمان در خلق دانش جدید تاثیر می‌گذارد. لذا سازمان‌ها برای موفقیت در زمینه مدیریت دانش باید فرهنگ یادگیری را در خود گسترش دهند و زمینه‌های لازم برای یادگیری مستمر را فراهم سازند. نظر به طبیعت اثرگذارنده فرهنگ بر موفقیت "مدیریت دانش"، دانپورت و همکاران وی نیز مدعی هستند که سازمان‌ها بایستی از هم راستایی، ابتکارات مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی اطمینان حاصل کنند، در غیر این‌صورت بایستی آن را تغییر دهند. در مطالعاتی که به بررسی دلایل ناکامی مدیریت دانش پرداخته شده فرهنگ سازمانی را عمده‌ترین مانع موفقیت مدیریت دانش می‌دانند. در یک بررسی دو چالش عمده در موفقیت مدیریت دانش یافت شد، تشویق به پذیرش فرهنگی مدیریت دانش و تشویق افراد به اشتراک و تبادل دانش. لذا محققان در خصوص وجود یک فرهنگ سازمانی مناسب جهت موفقیت مدیریت دانش، اتفاق نظر دارند. و در نهایت به‌منظور

بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوپین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران

کسب مزیت رقابتی و جهت ادامه بقا و مقابله با شرایط متغییر محیطی، بسیاری از شرکت‌های بخش خصوصی به استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک‌ها و اصول نو رو آورده‌اند. تجربه نشان داده که اکثر تئوری‌های مدیریتی و تکنیک‌های نوین، ابتدا در بخش خصوصی مورد استفاده قرار گرفته‌اند و پس از اثبات کارایی و اثربخشی، به بخش دولتی راه یافته‌اند. طرح‌ریزی منابع سازمان، مهندسی مجدد فرایندها و مدیریت کیفیت جامع بسیاری تکنیک‌های مشابه دیگر، نمونه‌هایی از این دست هستند. آنچه مشخص است، مدیریت دانش از این امر مستثنی نیست. با دقت به ماهیت سازمان‌های دولتی در خواهیم یافت که طی چند سال آینده، بخش اعظمی از کارمندان سازمان‌های دولتی باز نشسته خواهند شد. مشخصاً تعداد زیادی از این افراد از مدیران و متخصصان رشته‌های مختلف هستند و در اختیار گرفتن، تسهیم و استفاده از دانش این افراد قبل از بازنشسته شدن، یکی از مخاطرات و مشکلات اصلی سازمان‌های دولتی خواهد بود. در همین راستا، مدیریت سرمایه‌های انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های هر سازمان دولتی شناخته می‌شود و مدیریت دانش به‌عنوان یکی از آخرین ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی، نقش مهمی را به‌عنوان بخشی از استراتژی‌های مدیریت سرمایه‌های انسانی بازی می‌کند. مدیریت دانش بیان می‌کند که مهم‌ترین منابع ارزشمند هر سازمان، دانش کارکنان آن است. این تاکید و تمرکز با توجه به شتاب روز افزون تغییرات در سازمان و در کل جامعه انجام می‌گیرد. مدیریت دانش بیان می‌کند که امروزه تقریباً تمامی امور مستلزم انجام کار دانش‌محور هستند و لذا تمامی کارکنان باید به نوعی به کارکنان دانش‌محور تبدیل شوند (کار انجام شده توسط کارکنان به‌جای این‌که به نیروی بازوی آن‌ها وابسته باشد به دانش آن‌ها متکی است) این بدین معناست که خلق، تسهیم و استفاده از دانش یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های هر فرد در هر سازمان است. بنابراین با توجه به مطالبی که ذکر گردید نیاز به پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران که یک سازمان دولتی نیز می‌باشد بیش از پیش احساس می‌شود لذا محقق به دنبال یافتن رابطه بین فرهنگ سازمانی و امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش است که فرهنگ این شرکت تا چه اندازه آمادگی پذیرش و استقرار سیستم مدیریت دانش را دارد؟

هدف کلی این تحقیق بررسی وجود رابطه بین "فرهنگ سازمانی" با امکان‌پذیری "استقرار مدیریت دانش" در شرکت انتقال گاز ایران می‌باشد.

اهداف فرعی تحقیق حاضر نیز عبارتند از:

- بررسی رابطه بین "فرهنگ گروهی" و امکان‌پذیری "استقرار مدیریت دانش" در شرکت انتقال گاز ایران.

مروارید کوچکی سیاه خاله سر، عباسعلی قیومی و نرگس حسن مرادی

- بررسی رابطه بین "فرهنگ ویژه سالاری" و امکان‌پذیری "استقرار مدیریت دانش" در شرکت انتقال گاز ایران.

- بررسی رابطه بین "فرهنگ بازاری" و امکان‌پذیری "استقرار مدیریت دانش" در شرکت انتقال گاز ایران.

- بررسی رابطه بین "فرهنگ سلسله مراتبی" و امکان‌پذیری "استقرار مدیریت دانش" در شرکت انتقال گاز ایران.

پیشینه تحقیق

تعریف متغیرها و اصطلاحات پژوهش

مدیریت دانش: تمرینی است از تولید، ذخیره، انتقال و دستیابی به دانش و اطلاعات صحیح در زمانی که نیاز به تصمیم‌گیری بهتر، اقدام کردن و نتیجه گرفتن در حمایت از استراتژی‌های اصلی سازمان داریم.

- تولید دانش^۱: در این مورد بسیاری از سازمان‌ها یک طرحی از دانش، داده‌ها، اطلاعات و مهارت‌های مورد نیاز داخلی و خارجی ایجاد کرده‌اند. مدیریت دانش موثر باید در شفاف‌سازی داخلی و خارجی فعال باشد. یکی از این ابزارها نقشه دانش است. نقشه دانش تخصص‌ها و دانش مورد نیاز افراد را با محل قرارگیری آن‌ها در سازمان مشخص می‌کند.

کسب دانش^۲: این امر با ابزاری چون تلفن، ویدئو کنفرانس، اینترنت، اینترانت موثر است. سازمان می‌تواند دانش جدیدی را که خود نمی‌تواند توسعه بدهد را بخرد، به این صورت که با استخدام کارشناسان می‌تواند از تخصص و دانش آن‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی کمک بگیرد. یکی از راه‌های دیگر به‌دست آوردن دانش جدید، همکاری و مشارکت با سایر رقبا در حیطه کاری سازمان است تا بتوانیم از قوه ابتکارات سایر سازمان‌ها و موسسات استفاده نماییم.

- سازماندهی دانش^۳: در این قست تمرکز بر روی ایجاد مهارت جدید، خدمات جدید، نظرات بهتر و فرایندهای موثر است. در این میان، نکته دارای اهمیت این است که دانش فقط از تخصص سرچشمه نمی‌گیرد، بلکه از تجربه نیز به‌دست می‌آید. پس داشتن یک شبکه داخلی سازمانی و تسهیل در ارتباط بین افراد داخل سازمان با یکدیگر یکی از موارد کلیدی این مرحله است. در این امر استفاده از گروه‌های تخصصی، اختصاص جا و مکان برای تشکیل گروه‌ها، اینترنت، بررسی و

1. Knowledge Creat
2. Knowledge Capture
3. Knowledge Organizational

بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوپین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران

مرور فعالیت‌ها بعد از اتمام آن‌ها آموزش چندگانه افراد، استفاده از چت برای برقراری ارتباط می‌تواند موثر باشد.

- ذخیره دانش^۱: مزیت‌های رقابتی برای سازمان در هر زمان در دسترس نیست. دانش سازمان که یکی از مزیت‌ها رقابتی سازمان است باید به روز، حفاظت و نگهداری شود. نگهداری اطلاعات، اسناد و تجارب، نیازمند مدیریت است. کدگذاری علاوه بر این‌که در توسعه دانش و اشتراک‌گذاری موثر است یکی از راه‌های حفاظت از دانش به‌شمار می‌رود.

- انتشار دانش^۲: تقسیم و پراکندگی دانش در داخل سازمان، پیش شرط حیاتی برای ایجاد اطلاعات و تجاربی است که سازمان می‌تواند از آن استفاده کند. در این امر استفاده از زبان واضح و روشن برای انتقال دانش، قراردادن پاداش‌هایی برای به اشتراک‌گذاری دانش، حمایت فرهنگ سازمانی از اشتراک و انتقال دانش می‌تواند موثر باشد. سوال اساسی در این بخش این است که چه‌طور می‌توان اشتراک‌گذاری دانش را تسهیل کرد.

- کاربرد دانش^۳: توجه مدیریت دانش به این نکته است که دانش موجود در سازمان‌ها به‌کار برده شود تا بتواند به سوددهی سازمان منجر شود. متأسفانه مهم بودن و اهمیت بسیار دانش تضمین‌کننده اجرای آن در هر زمان در فعالیت‌های سازمان نیست. در این امر باید مراحل برای اندازه‌گیری دانش ضمنی و مهارت‌های در دسترس، موجود باشد. ترکیب وظایف روزانه با وظایف در ارتباط با مدیریت دانش، حمایت مدیران عالی و استفاده از دانش برای رقابت و افزایش کارایی موثر خواهد بود.

- فرهنگ سازمانی: اصطلاح فرهنگ سازمانی به ارزش‌های مسلم، فرض‌های اصلی، انتظارات، خاطرات مشترک و تعاریف ارائه شده در سازمان برمی‌گردد. این واژه به ایدئولوژی رایج که در اذهان مردم است اشاره دارد. آن یک احساسی از همانندی کارکنان، تهیه قانون‌های نامکتوب، راهنمایی‌های ذهنی که چگونه در سازمان به‌دست آورده می‌شود را بیان می‌کند و ثبات سیستم اجتماعی را که آشکار است را افزایش می‌دهد.

- فرهنگ گروهی: فرهنگ گروهی در ریع دایره‌ای که تاکید بر تمرکز داخلی و قابلیت انعطاف‌پذیری دارد قرار دارد. ارزش هسته بارز این فرهنگ، کارهای گروهی، باز بودن، مشارکت و رشد و توسعه کارکنان می‌باشد. سازمان بر روی رشد محیط کار کارکنان تاکید دارد. جایی که کارکنان، مشارکت، تعهد و وفاداری، داشته باشند کارها تسهیل می‌شود.

1. Knowledge Storage
2. Knowledge Dissemination
3. Knowledge Application

- فرهنگ ویژه سالاری: فرهنگ ویژه سالاری در ربع دایره‌ای که تاکید بر تمرکز خارجی و قابلیت انعطاف‌پذیری دارد قرار دارد. ارزش هسته‌ای این فرهنگ، قابلیت انطباق، قابلیت انعطاف‌پذیری و نوآوری می‌باشد. این نوع فرهنگ در جاهایی که به تیم‌های تخصصی یا موقت نیازمند است وجود دارد. برای وظایفی که تکنیک‌های بالایی همراه با سطح بالایی از عدم قطعیت است. تاکید زیاد این فرهنگ بر روی ویژگی‌های شخصیتی، ریسک‌پذیری و پیشی گرفتن در آینده است.

- فرهنگ سلسله مراتبی: فرهنگ سلسله مراتبی در ربع دایره‌ای که تاکید بر تمرکز داخلی و ثبات دارد قرار دارد. ارزش هسته‌ای این فرهنگ، ثبات، قابلیت پیش‌بینی و کارایی است. فرهنگ سلسله مراتبی در سازمان‌هایی که رسمی و محل کار ساختاربنده شده دیده می‌شود. جایی که سازمان‌ها به وسیله قانون‌های سیاست‌های رسمی اداره می‌شوند.

- فرهنگ بازار: فرهنگ بازار در ربع دایره‌ای که تاکید بر تمرکز خارجی و ثبات دارد قرار دارد. ارزش هسته‌ای این فرهنگ، رقابت، دستیابی به هدف و تولید است سازمان‌هایی که این فرهنگ را می‌پذیرند با رقیبان خود آماده رقابت می‌شوند.

نتایج تحقیقات داخلی و خارجی

مطالعه‌ای توسط دلانگ وفاهی، به منظور بررسی نقش فرهنگ سازمانی در اجرای موثر مدیریت دانش انجام شده است. این مطالعه ۲۴ سازمان را که پروژه‌های مرتبط با دانش را شروع و مدیریت کرده بودند، تحت پوشش قرار می‌داد. روش این مطالعه مبتنی بر مصاحبه بود و آن‌ها با مدیران دانش در قسمت‌های مختلف تولید و خدمات سازمان‌های مذکور مصاحبه کردند. نتایج این مطالعه نشان داد ارتباطات سازمانی موثر در سازمان در اجرا و حفظ مدیریت دانش در سازمان نقش کلیدی ایفا می‌کند. محتوای تقابل اجتماعی و رابطه افراد در سازمان به ایجاد، تقسیم و استفاده از مدیریت دانش کمک می‌کنند.

حمایت از افراد و تشویق به موقع آن‌ها از طرف سلسله مراتب بالای سازمان در رابطه بین افراد و دانش سازمان نقش مهمی دارد.

سازمان‌هایی که کارکنان در آن‌ها به نوآوری و ارائه ایده‌های جدید تشویق می‌شوند، افراد میل و رقبت بیشتری به تسهیم دانسته‌های خود با دیگران داشته‌اند.

این مطالعه این فرض را که مدیریت موثر دانش به طور مستقیم با فرهنگ سازمان در ارتباط است را مورد تأیید قرار می‌دهد.

بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوبین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران

گوپتا و گوین دارجان، یک مطالعه مورد در شرکت فولاد Nucor انجام داده‌اند. آن‌ها در این مطالعه فاصله بین مدیریت دانش را در تئوری و عمل باتوجه به نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش و ملزومات آن مورد بررسی قرار دادند. این دو محقق به نتایج زیر دست یافتند: ساختار سازمانی منعطف به مدیریت دانش کمک می‌کند که انعطاف‌پذیر باشد و اجازه گسترش دانش را بدون توجه به نقش افراد، عملکرد، شغل‌ها و دیگر موانع سنتی می‌دهد. سیستم‌های اطلاعاتی سازمان برای حمایت موثر دانش باید به‌گونه‌ای باشد که نه تنها تکنولوژی را دربرمی‌گیرد بلکه فعالیت‌هایی مانند بازگویی داستان، نقشه‌کشی دانش و تقسیم اطلاعات به کمک تکنیک‌های مصاحبه‌ای را نیز شامل شود. ایجاد یک نقش جدید به‌عنوان مدیر دانش در سازمان می‌تواند فعالیت‌ها عملکردهای فردی و جمعی مرتبط با مدیریت دانش را ارتقا ببخشد.

شرون لوسون، پژوهشی در مورد ارتباط انواع فرهنگ سازمان با مدیریت دانش انجام داد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمان ارتباط مثبتی با مدیریت دانش دارد. فرهنگ سلسله‌مراتبی کاربرد موفقیت‌آمیز مدیریت دانش را حمایت نمی‌کند. فرهنگ بازاری نشان داده است که نوآوری مدیریت دانش را حمایت می‌کند. همچنین در مورد فرهنگ گروهی و ویژه سالاری نتایج قانع‌کننده‌ای در رابطه با تاثیر این دو نوع فرهنگ در حمایت از مدیریت دانش دیده نشده است.

در پژوهشی کرمی (۱۳۸۴) به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در مرکز بهمن موتور پرداخته و سپس وضعیت فرهنگ سازمانی موجود در مرکز بهمن موتور را بررسی کرده است. نتایج تحقیق وی نشان می‌دهد که خودمختاری فردی و دادن استقلال عمل به افراد، نقش مهمی در کسب و توسعه دانایی دارد، میزان انسجام میان واحدها و گروه‌های مختلف سازمان نسبتاً خوب است، حمایت مدیریت نقش مهمی در کسب دانسته‌های جدید دست، دارد، افراد تا حد زیادی از عضویت در سازمان راضی هستند و سازمان را هویت خود می‌دانند، الگوهای ارتباطی در مرکز بهمن موتور دارای وضعیت ضعیف است، ساختار سازمانی نقش مهمی را در ایجاد مدیریت دانایی دارد، انجام کارها به‌صورت سیستمی و همکاری میان افراد در اجرای یک سیستم موثر در مدیریت دانش نقش مهمی دارد، در مرکز بهمن موتور از وضعیت خوبی برخوردار نمی‌باشد و فرهنگ سازمانی رابطه موثر و قوی با مدیریت دانش دارد و از آن‌جایی که وضعیت فرهنگ سازمانی شاخصه‌های فرهنگی مفید و موثر بر مدیریت دانایی حفظ و شاخصه‌هایی که نامطلوب و غیر موثر بودند، تغییر یا اصلاح شوند.

در پژوهشی شریف‌نیا (۱۳۸۸) تحت عنوان بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی براساس مدل

گلوب و مدیریت دانش در سازمان بنادر و دریانوردی به این نتیجه رسیده است که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان بنادر و دریانوردی رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد، یعنی هرچقدر در زمینه فرهنگ سازمانی و متغیرهای آن تلاش به‌عمل بیاید، تاثیر مثبتی بر مدیریت دانش حاصل می‌شود.

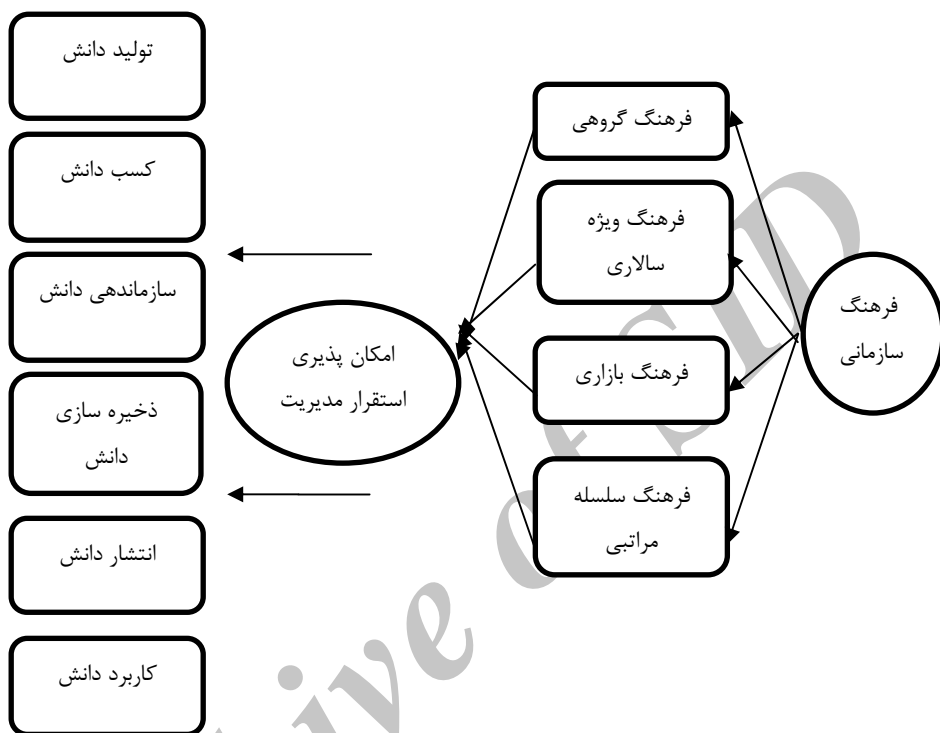
مدل مفهومی و سوالات تحقیق

کامرون و کویین براساس ۳۹ شاخص اصلی اثربخشی کمپل و همکارانش، با توجه به دو بعد اساسی (درون‌گرایی در مقابل برون‌گرایی، کنترل و ثبات در مقابل انعطاف‌پذیری) چهار نوع فرهنگ سازمانی را بیان کردند. به اعتقاد کامرون و کویین این دسته از معیارهای اثربخشی سازمان از این نظر اهمیت دارند که نشان‌دهنده ویژگی‌هایی هستند که مردم آن‌ها را در خصوص عملکرد یک سازمان ارزشمند می‌دانند. کامرون و کویین پیشنهاد کردند که چارچوب ارزش‌های رقابتی می‌توانند به‌منظور بررسی ساختار عمیق فرهنگ سازمانی، باورهای اساسی، انگیزه‌ها، رهبری، تصمیم‌گیری، اثربخشی، ارزش‌ها و سایر موارد سازمانی به‌کار رود. این چارچوب ارزش‌های رقابتی از چهار نوع فرهنگ تشکیل شده است که عبارت است از: فرهنگ گروهی، فرهنگ ویژه سالاری، فرهنگ بازاری، فرهنگ سلسله‌مراتبی.

مدیریت دانش شامل خلق دانش، کسب دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش، به اشتراک‌گذاری دانش و بالاخره به‌کارگیری دانش است. یک سازمان باید دانش موردنیاز خود را شناسایی کرده، و آن را کسب نماید و ذخیره‌سازی کند تا بتواند آن‌را در موارد مورد نیاز به‌کار گیرد. پس مدیریت دانش شامل فرایندهای ایجاد و خلق دانش، اعتباربخشیدن به دانش، شکل‌بخشیدن به آن، توزیع دانش و کاربرد عملی آن در سازمان می‌باشد. مدیریت دانش کسب دانش درست، برای افراد مناسب، در زمان صحیح و مکان مناسب است، به‌گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده از دانش را ببرند. در یک سطح کلی، مدیریت دانش را می‌توان به‌عنوان مجموعه‌ای از فرایندها تعریف کرد که ناظر بر خلق، اشاعه و بهره‌گیری از دانش است. این تعریف مستلزم خلق ساختارهای سازمانی، حمایتی، تسهیل روابط اعضا، استفاده از ابزارهای تکنولوژی اطلاعات در شبکه و توضیح دانش است.

با توجه به توضیحات ذکر شده، در تحقیق حاضر منظور از متغیر مستقل "فرهنگ سازمانی" برگرفته از مدل کویین و منظور از متغیر وابسته امکان‌پذیری استقرار «مدیریت دانش» می‌باشد که از ترکیب و انطباق فازهای ویگ، پاربخ و هورویچ و آرماکوست به‌دست آمده است. این فرایندها عبارتند از: تولید دانش، کسب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار یا توزیع

بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوبین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران دانش، کاربرد دانش. پژوهش حاضر با توجه به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق مدل مفهومی زیر را ارائه و مورد بررسی قرار داده است.



متغیر مستقل: فرهنگ سازمانی.

متغیر وابسته: امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش.

سوال اصلی تحقیق عبارت است از این‌که آیا بین فرهنگ سازمانی با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش رابطه‌ای وجود دارد؟

سوال‌های فرعی:

- آیا بین "فرهنگ گروهی" و امکان‌پذیری استقرار "مدیریت دانش" در شرکت انتقال گاز ایران رابطه وجود دارد؟

- آیا بین "فرهنگ ویژه سالی" و امکان‌پذیری استقرار "مدیریت دانش" در شرکت انتقال گاز ایران رابطه وجود دارد؟

- آیا بین "فرهنگ بازاری" و امکان‌پذیری استقرار "مدیریت دانش" در شرکت انتقال گاز ایران رابطه وجود دارد؟

- آیا بین "فرهنگ سلسله مراتبی" و امکان‌پذیری استقرار "مدیریت دانش" در شرکت انتقال گاز ایران رابطه وجود دارد؟
- کدامیک از انواع فرهنگ سازمانی توان تاثیرگذاری بیشتری بر امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران دارد؟

روش پژوهش

این تحقیق براساس نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی می‌باشد و از آن‌جا که در این تحقیق محقق به دنبال مشخص کردن و بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران می‌باشد، این تحقیق براساس روش تحقیق از نوع تحقیقات همبستگی است.

جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق شامل ۱۲۰ نفر کارکنان رسمی شرکت انتقال گاز ایران می‌باشد. حجم نمونه آماری موردنیاز به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده است و براساس جدول نمونه‌گیری مورگان ۹۳ نفر برآورد شده است.

ابزار گردآوری داده‌ها: برای سنجش متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، از دو نوع پرسشنامه استفاده شده است. به‌منظور سنجش متغیر فرهنگ سازمانی در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد کامرون و کوپین استفاده شده است که در بیش از هزاران سازمان در کشورهای مختلف جهان مورد استفاده قرار گرفته است. و به‌منظور سنجش متغیر وابسته از پرسشنامه مدیریت دانش که توسط شرون لاوسن طراحی شده است استفاده شده است که این پرسشنامه تلفیقی است از مدل ویگ، پارین و هورویچ و آرماکوست. روایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین در پژوهش‌های متعدد به‌کار برده شده‌اند که نتایج حاکی از روایی پرسشنامه است. و روایی پرسشنامه مدیریت دانش نیز از طریق همبستگی بین هریک از مولفه‌های پرسشنامه توسط لاوسون اثبات شده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه، ابتدا پرسشنامه‌ها توسط ۲۴ نفر تکمیل شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب پایایی با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. آلفای کرونباخ برای سوال‌های فرهنگ سازمان (۰/۸۰۴) و برای سوال‌های مدیریت دانش (۰/۹۲۷) تعیین شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا در جدول ۱ اطلاعات مربوط به سن، جنسیت، پست سازمانی، سطح تحصیلات، سوابق خدمت، وضعیت تاهل نمونه‌های تحقیق معرفی شده است.

جدول ۱. گزارش مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی

| سن | | جنسیت | | تحصیلات | | | سابقه کاری | | | سمت | | تاهل | | | | |
|--------|-------|-------|-------|---------|----|-----------|------------|------------|--------|---------|------------|--------|---------|------|------|-------|
| تا ۲۵ | تا ۳۵ | تا ۴۵ | به ۵۵ | مرد | زن | فوق دیپلم | فوق لیسانس | فوق لیسانس | ۱ تا ۵ | ۵ تا ۱۰ | ۱۰ به بالا | کارمند | کارشناس | مدیر | مجرد | متاهل |
| ۳۵ | ۴۵ | ۵۵ | بالا | ۹۰ | ۶ | ۱۰ | ۷۰ | ۱۶ | ۱۸ | ۳۲ | ۴۶ | ۲۸ | ۶۶ | ۲ | ۱۵ | ۸۱ |
| جمع کل | | ۹۶ | | ۹۶ | | ۹۶ | | | ۹۶ | | | ۹۶ | | ۹۶ | | |

در جدول ۲ توزیع میانگین مربوط به انواع فرهنگ سازمانی (فرهنگ گروهی، فرهنگ ویژه، فرهنگی، فرهنگ بازاری، فرهنگ سلسله مراتبی) در شرکت انتقال گاز ایران ارائه شده است.

جدول ۲. توزیع میانگین انواع فرهنگ سازمانی

| متغیر | میانگین |
|--------------------|---------|
| فرهنگ گروهی | ۲,۸۵ |
| فرهنگ ویژه سالاری | ۲,۸۰ |
| فرهنگ بازاری | ۳,۱۷ |
| فرهنگ سلسله مراتبی | ۳,۳۶ |

جدول ۲ توزیع میانگین انواع فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد که در بین انواع فرهنگ سازمانی بیشترین میانگین رتبه مربوط به فرهنگ سلسله مراتبی (۳,۳۶) می‌باشد. و پس از آن به ترتیب فرهنگ بازاری و فرهنگ گروهی و فرهنگ ویژه سالاری در اولویت‌های بعدی قرار دارند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت از نظر کارکنان شرکت انتقال گاز ایران فرهنگ غالب در این شرکت فرهنگ سلسله مراتبی می‌باشد.

در جدول شماره (۳) میزان ضرایب همبستگی بین انواع فرهنگ سازمانی (فرهنگ گروهی، فرهنگ ویژه سالاری، فرهنگ بازاری، فرهنگ سلسله مراتبی) و مدیریت دانش ارائه شده است.

جدول ۳. ضرایب همبستگی انواع فرهنگ سازمانی

| متغیرها | تعداد | ضریب همبستگی | سطح معنی داری | نتیجه آزمون |
|--------------------|-------|--------------|---------------|--------------------------------------|
| فرهنگ گروهی | ۹۶ | ۰,۳۹۳ | ۰,۰۰۰ | تایید فرضیه H_1 با اطمینان ۹۵ درصد |
| فرهنگ ویژه سالاری | ۹۶ | ۰,۵۷۴ | ۰,۰۰۰ | تایید فرضیه H_1 با اطمینان ۹۵ درصد |
| فرهنگ بازاری | ۹۶ | ۰,۳۴۸ | ۰,۰۰۱ | تایید فرضیه H_1 با اطمینان ۹۵ درصد |
| فرهنگ سلسله مراتبی | ۹۶ | ۰,۳۲۳ | ۰,۰۰۱ | تایید فرضیه H_1 با اطمینان ۹۵ درصد |

فرضیه ۱. میزان ضریب همبستگی بین فرهنگ گروهی و مدیریت دانش برابر $۰,۳۹۳$ در سطح معنی داری $۰/۰۰۰۱$ است. چون میزان سطح معناداری از میزان خطای ۵% کمتر است لذا فرض وجود رابطه معنادار بین فرهنگ گروهی و امکان پذیری استقرار مدیریت دانش با ۹۵% اطمینان تأیید می گردد. به علاوه میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر متوسط و دارای علامت مثبت است.

فرضیه ۲. میزان ضریب همبستگی بین فرهنگ ویژه سالاری و مدیریت دانش برابر $۰,۵۷۴$ در سطح معنی داری $۰/۰۰۰۱$ است. چون میزان سطح معناداری از میزان خطای ۵% کمتر است لذا فرض وجود رابطه معنادار بین فرهنگ ویژه سالاری و امکان پذیری استقرار مدیریت دانش با ۹۵% اطمینان تأیید می گردد. به علاوه میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر قوی و دارای علامت مثبت است.

فرضیه ۳. میزان ضریب همبستگی بین فرهنگ بازاری و مدیریت دانش برابر $۰,۳۴۸$ در سطح معنی داری $۰,۰۰۱$ است. چون میزان سطح معناداری از میزان خطای ۵% کمتر است لذا فرض وجود رابطه معنادار بین فرهنگ بازاری و امکان پذیری استقرار مدیریت دانش با ۹۵% اطمینان تأیید می گردد. به علاوه میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر متوسط و دارای علامت مثبت است.

فرضیه ۴. میزان ضریب همبستگی بین فرهنگ سلسله مراتبی و مدیریت دانش $۰,۳۲۳$ در سطح معنی داری $۰,۰۰۱$ است. چون میزان سطح معناداری از میزان خطای ۵% کمتر است لذا فرض وجود رابطه معنادار بین فرهنگ سلسله مراتبی و امکان پذیری استقرار مدیریت دانش با ۹۵% اطمینان تأیید می گردد. به علاوه میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر متوسط و دارای علامت مثبت است.

فرضیه اصلی: میزان ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش برابر $۰,۵۰۱$ در سطح معنی داری $۰/۰۰۰۱$ است. چون میزان سطح معناداری از میزان خطای ۵% کمتر است لذا

بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوبین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران فرض وجود رابطه معنادار بین فرهنگ سازمانی و امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش با ۹۵٪ اطمینان تأیید می‌گردد. به‌علاوه میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر قوی و دارای علامت مثبت است.

آزمون تحلیل رگرسیون

برای تحلیل تأثیر هر یک از انواع فرهنگ سازمان به‌عنوان متغیر پیش‌بین (مستقل) بر امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته از تحلیل رگرسیون خطی به روش گام به گام استفاده شده است. در ابتدا جدول مربوط به تحلیل رگرسیون آورده می‌شود.

جدول ۴. تحلیل رگرسیون

| متغیرهای مستقل | ضرایب غیر استاندارد برآورد B | خطای استاندارد | ضرایب استاندارد رگرسیون Beta | آزمون t | سطح معنی داری |
|-------------------|------------------------------|----------------|------------------------------|---------|---------------|
| فرهنگ ویژه سالاری | ۲,۰۳۶ | ۰,۲۹۹ | ۰,۵۷۴ | ۶,۸۰۴ | ۰,۰۰۱ |

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون خطی به روش گام به گام نشان می‌دهد که از میان فرهنگ‌های سازمانی، تنها فرهنگ ویژه سالاری می‌تواند به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین مدیریت دانش محسوب شود. فرهنگ ویژه سالاری می‌تواند به تنهایی با $R^2 = ۰,۵۷۴$ و با $P < ۰,۰۰۱$ به‌عنوان یک فرهنگ سازمانی پیش‌بین و اثرگذار بر مدیریت دانش تلقی شود. در جدول ۵ ضرایب رگرسیون و عدم معنی‌داری متغیرهای مستقل (فرهنگ گروهی، بازاری، سلسله مراتبی) با متغیر وابسته (مدیریت دانش) گزارش شده است.

جدول ۵. ضرایب رگرسیون

| متغیرهای مستقل | Beta in | آزمون t | سطح معنی داری |
|----------------|---------|---------|---------------|
| گروهی | ۰,۳۸ | ۰,۳۴۰ | ۰,۷۳۴ |
| بازاری | -۰,۰۶۱ | -۰,۵۳۷ | ۰,۵۹۲ |
| سلسله مراتبی | ۰,۱۴۰ | ۱,۵۷۳ | ۰,۱۱۹ |

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌کنیم مقدار ضریب استاندارد رگرسیون به‌دست آمده برای متغیر فرهنگ گروهی، برابر با ۰,۳۸ است. با توجه به $t = ۰,۳۴۰$ و در سطح $۰,۰۰۱$ معنی‌دار نیست. زیرا سطح معنی‌داری ۰,۷۳۴ بیشتر از $۰,۰۰۱$ می‌باشد.

مقدار ضریب استاندارد رگرسیون به دست آمده برای متغیر فرهنگ بازاری برابر است با ۰.۶۱- . با توجه به $t = -0.537$ و در سطح ۰,۰۰۱ معنی دار نیست. زیرا سطح معنی داری ۰.۵۹۲. بیشتر از سطح ۰,۰۰۱ می باشد.

همچنین مقدار ضریب استاندارد رگرسیون به دست آمده برای متغیر فرهنگ سلسله مراتبی برابر است با ۰.۱۴۰. با توجه به $t = 1.573$ و در سطح ۰,۰۰۱ معنی دار نیست. زیرا سطح معنی داری ۰.۱۱۹. بیشتر از سطح ۰,۰۰۱ می باشد.

بحث و نتیجه گیری

مهم ترین مرحله در هر نوع مطالعه و پژوهش، مرحله بحث و نتیجه گیری است. بدیهی است که پژوهش در هر زمینه ای که انجام شود دارای هدف و انگیزه خاص است، لیکن آنچه مهم است نتایج و دستاوردهای حاصل از آن است که می تواند کاربرد پیدا کند. بنابراین در این قسمت به تشریح نتایج به دست آمده از یافته های تحقیق می پردازیم.

نتیجه فرضیه فرعی اول: بین فرهنگ گروهی و امکان پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران رابطه وجود دارد.

طبق نتایج به دست آمده از فرضیه اول تحقیق، ($t = 0.393$) فرهنگ گروهی بعد از فرهنگ ویژه سالاری بیشترین همبستگی را با مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران دارد. و با توجه به میانگین به دست آمده فرهنگ گروهی در بین انواع فرهنگ سازمانی دارای رتبه سوم میانگین در شرکت انتقال گاز ایران می باشد. و همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که فرهنگ گروهی در شرکت انتقال گاز ایران پیش بینی کننده معنی داری برای مدیریت دانش نمی باشد. ارزش هسته بارز این فرهنگ کارهای گروهی، مشارکت و رشد و توسعه کارکنان می باشد. سازمان بر روی رشد محیط کاری کارکنان تاکید دارد. جایی که کارکنان، مشارکت، تعهد و وفاداری، داشته باشند کارها تسهیل می شود. در چنین محیطی افراد با هم تعامل دارند، دانش و ایده های خود را به اشتراک می گذارند و با ایجاد یک رابطه مبتنی بر اعتماد بین افراد و گروه ها فرایند تسهیم دانش را تسهیل می کنند و به نحو مطلوبی انتقال دانش در بین کارکنان سازمان صورت می گیرد. در این صورت برنامه های مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران با توجه به فرهنگ گروهی اثربخشی لازم را دارد. فرهنگ گروهی این باور را در کارکنان و در تمام سطوح سازمانی ایجاد می کند که باید دانش و اطلاعات خود را جهت رشد و موفقیت سازمان با یکدیگر به اشتراک گذارند و این تفکر در سازمان تشویق و حمایت می شود. از مقایسه نتایج پژوهش های

بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوبین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران

پیشین برمی‌آید که نتیجه فرضیه فرعی اول این تحقیق با نتایج پژوهش‌های میچال برنندت (۲۰۰۹)، کنگز (۲۰۰۵)، لاوسون (۲۰۰۳) همسویی ندارد.

نتیجه فرضیه فرعی دوم:

بین فرهنگ ویژه سالاری و امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران رابطه وجود دارد.

طبق نتایج به‌دست آمده از فرضیه دوم تحقیق، ($r=0,574$) فرهنگ ویژه سالاری بیشترین همبستگی را با مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران دارد. و با توجه به میانگین فرهنگ ویژه سالاری این فرهنگ در بین انواع فرهنگ سازمانی دارای کمترین میانگین در شرکت انتقال گاز ایران می‌باشد. و همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که فرهنگ ویژه سالاری در شرکت انتقال گاز ایران پیش‌بینی‌کننده معنی‌داری برای مدیریت دانش می‌باشد. در واقع فرهنگ وضعیت سالار در سازمان محیطی خلاق، کارآفرین و پویا برای کارکنان فراهم می‌سازد. تعهد به نوآوری و تجربه علمی سازمان را متسجم نگه می‌دارد. در چنین محیطی کارکنان نظرات و ایده‌های جدید خودشان را بیان می‌کنند در واقع در چنین فرهنگی به افراد اجازه می‌دهند تا در خصوص اقدامات جاری در سازمان به پرس‌وجو بپردازند. دنبال مساله و حل آن باشند. با توانمندسازی کارکنان، آن‌ها فرصت و آزادی بیشتری در جستجوی رویکردهای جدید خواهند داشت و بنابراین پرورش فرهنگ نوآورانه در سازمان می‌تواند کارکنان را به‌طور پیوسته در تولید ایده دانش و راه‌حل‌های جدید تشویق کند و برای فعالیت‌هایی نظیر یادگیری پویا، حل مساله، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری ضروری است. با توجه به بررسی‌های انجام شده هر چه فرهنگ سازمانی پویاتر و منعطف‌تر باشد در برابر تغییرات سریع به خوبی از خود واکنش نشان می‌دهد و سازمان را در مسیر پیشرفت و ترقی قرار می‌دهد. به‌طور کلی در فرهنگ قومی برای مدیران در محیط‌های پیچیده و آشفته و محیط‌های متغیر که دارای تغییرات سریع می‌باشند، می‌تواند مشکل‌ساز باشد اما با فرهنگ سازمانی ویژه سالار، سازمان در مقابل تغییرات با ایده‌های جدید و استفاده از منابع دانش جدید و واکنش مناسب نشان می‌دهد. با وجود رابطه مثبت و قوی که بین فرهنگ وضعیت سالار و مدیریت دانش وجود دارد بهترین زمینه فرهنگ مناسب را در سازمان ایجاد می‌کند، به‌طوری که کارکنان را به درک، فهم و ارائه دانسته‌ها و ایده‌های جدید و استفاده عملی از آن ایده‌ها در پیشبرد مقاصد سازمان تشویق می‌کند. بنابراین از بین انواع مختلف فرهنگ سازمانی کامرون و کوبین فرهنگ وضعیت سالار زمینه مناسب و مساعدی را برای بروز و ایجاد دانش جدید، تسهیم موثر دانش در بین کارکنان و در نهایت پیاده‌سازی اثربخش مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران خواهد داشت. از مقایسه نتایج پژوهش‌های

پیشین با این پژوهش برمی‌آید که نتایج این فرضیه فرعی با نتایج پژوهش‌های چین لوی (۲۰۰۳)، میچال برنند (۲۰۰۹)، کنگز (۲۰۰۵) و با نتایجی که در ذیل به آن‌ها اشاره شده است همسویی دارد. نتایج تحقیق پروست و همکاران (۲۰۰۰) نشان داد که تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمان مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به‌عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت. نتایج تحقیق ادگار (۲۰۰۱) نشان داد فرهنگ ویژه سالاری عامل تاثیرگذار و مهمی است که زمینه را از طریق نوآوری و خلاقیت، خودکنترلی و خودکارآمدی برای اثربخشی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان فراهم می‌آورد.

نتیجه فرضیه فرعی سوم:

بین فرهنگ بازاری و امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران رابطه وجود دارد.

طبق نتایج به‌دست آمده از فرضیه سوم تحقیق، ($t=0,348$) ضریب همبستگی فرهنگ بازاری از لحاظ شدت رابطه با مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران در بین انواع فرهنگ سازمانی در مرتبه سوم قرار دارد. و با توجه به میانگین نیز فرهنگ بازاری در بین انواع فرهنگ سازمانی در مرتبه دوم قرار دارد. و هم‌چنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که فرهنگ بازاری در شرکت انتقال گاز ایران پیش‌بینی‌کننده معنی‌داری برای مدیریت دانش نیست. فرهنگ بازاری محیطی رقابتی و نتیجه‌مدار برای کار فراهم می‌سازد. در چنین محیطی به انعطاف‌پذیری و موقعیت درونی سازمان یعنی توسعه منابع انسانی توجه لازم نمی‌شود. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که بسیاری از ابتکارات مدیریت دانش به‌دلیل بی‌توجهی به انسان با شکست همراه بوده است. در واقع افراد سازمان آفرینندگان نهایی دانش هستند، چرا که سازمان با وجود سیستم حافظه و زمینه‌های توانمندی دانش توانایی تفکر بدون انسان را ندارد. بنابراین با توجه به شرایطی که فرهنگ بازاری ایجاد می‌کند، نمی‌تواند پیش‌بینی‌کننده معنی‌داری در مدیریت دانش باشد. از مقایسه نتایج پژوهش‌های پیشین با این پژوهش برمی‌آید که نتایج این فرضیه فرعی با نتایج پژوهش‌های چین لوی (۲۰۰۳)، حسینی (۱۳۸۵) همسویی دارد. و فرهنگ بازاری منجر به اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش نمی‌گردد. هم‌چنین در خصوص نتایج این نوع فرهنگ سازمان با نتایج پژوهش‌های کنگز (۲۰۰۵) و لاوسون (۲۰۰۳) ناهمسویی وجود دارد.

فرضیه فرعی چهارم:

بین فرهنگ سلسله مراتبی و امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران رابطه وجود دارد.

بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوبین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران

طبق نتایج بدست آمده از فرضیه چهارم تحقیق، ($t=0,323$) فرهنگ سلسله مراتبی کمترین همبستگی را با مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران دارد. و با توجه به میانگین فرهنگ سلسله مراتبی این فرهنگ در بین انواع فرهنگ سازمانی دارای بیشترین میانگین در شرکت انتقال گاز ایران می‌باشد. و همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که فرهنگ سلسله مراتبی در شرکت انتقال گاز ایران پیش‌بینی‌کننده معنی‌داری برای مدیریت دانش نیست. براساس اظهارات پاسخ‌گویان، فرهنگ سلسله مراتبی بیشترین میانگین را در بین انواع فرهنگ‌های سازمانی دارا می‌باشد. بنابراین می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که فرهنگ غالب در شرکت انتقال گاز ایران فرهنگ سلسله مراتبی می‌باشد. فرهنگ سلسله مراتبی محیطی بسیار رسمی و ساختاری برای کار فراهم می‌کند. در چنین فرهنگی با وجود سیستم‌های سلسله مراتب اداری، داشتن ارتباط موثر در سازمان فرایندی پیچیده و دشوار است. در چنین صورتی اجازه نمی‌دهد برنامه‌ها و طرح‌های مدیریت دانش با موفقیت اجرا شود. فرهنگ سلسله مراتبی انعطاف‌پذیری لازم را در سازمان ایجاد نمی‌کند بنابراین به موجب این عامل کارکنان سازمان به رویه‌های موجود سازمانی عادت می‌کنند و هیچ‌گونه تمایلی به نوآوری و خلق ایده‌ها جدید ندارند. از طرف دیگر از تسهیم دانسته‌های خود با دیگران و تبدیل آن دانسته‌ها به مهارت‌هایی که بتواند در حل مسائل سازمان موثر باشد ترس دارند. بنابراین با توجه به شرایطی که فرهنگ سلسله مراتبی ایجاد می‌کند، نمی‌تواند پیش‌بینی‌کننده معنی‌داری در مدیریت دانش باشد. مقایسه نتایج پژوهش‌های پیشین با این پژوهش برمی‌آید که نتایج این فرضیه فرعی با نتایج پژوهش‌هایی که در ذیل به آن‌ها اشاره شده است همسویی دارد. محققان بسیاری چون گاپتا (۲۰۰۴)، کنگز (۲۰۰۵) لاوسون (۲۰۰۳) داوونپورت (۱۹۹۸) در پژوهش‌های خود نشان داده‌اند که فرهنگ سلسله مراتبی از برنامه‌ها و طرح‌های مدیریت دانش حمایت نمی‌کند. نتایج تحقیق میچال برنردت (۲۰۰۹) نشان داد طی نتایج تحلیل رگرسیون از بین انواع فرهنگ سازمانی، فرهنگ سلسله مراتبی در رابطه با مدیریت دانش پیش‌بینی‌کننده معنی‌داری نبوده است.

فرضیه اصلی:

بین فرهنگ سازمانی و امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران رابطه معناداری وجود دارد.

با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون بین فرهنگ سازمانی و امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران ($t=0,501$) در سطح معنی‌داری $P<0.001$ بدست آمد و همبستگی این دو متغیر معنی‌دار است و این میزان ضریب همبستگی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی در شرکت انتقال گاز ایران در بهبود وضعیت مدیریت دانش نقش دارد و هر اندازه

فرهنگ سازمانی قوی تر شود باعث ارتقا و وضعیت مدیریت دانش خواهد شد.

براساس فرضیه اصلی تحقیق، فرهنگ سازمانی رابطه نسبتاً قوی و موثری با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش دارد. و از آن‌جا که در تضمین جریان بهینه دانش فرهنگ پشتیبان و متناسب عامل مهمی است لذا مسئولین باید فرهنگ سازمانی که از مدیریت دانش بیشتر حمایت می‌کند را شناخته و براساس آن فرهنگ سازمانی، مدل مدیریت دانش خود را انتخاب کند. و با مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی شاخصه‌های فرهنگ مفید و موثر بر مدیریت دانش، حفظ و تقویت گشته و شاخص‌هایی که نامطلوب و غیرموثر بودند تغییر یا اصلاح شوند.

با توجه به این‌که در شرکت انتقال گاز ایران فرهنگ سلسله مراتبی فرهنگ غالب می‌باشد و فرهنگ سلسله مراتبی، دارای یک محیط کار رسمی و ساختاریافته است. و در این ساختار فرهنگ حاکم مانع از انتقال اطلاعات از یک بخش به بخش دیگر می‌شود. لذا توجه به نکات زیر ضروری به نظر می‌رسد:

با دادن اختیارات لازم به کارکنان، حس مسئولیت و مالکیت آنان در سازمان افزایش داده می‌شود. و دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از تجربیات آن‌ها، باعث ایجاد این طرز فکر در کارکنان خواهد شد که اهداف فردی و سازمانی در یک راستا بوده و پیشرفت هر یک از آن‌ها زمینه‌ای برای پیشرفت دیگری خواهد بود در نتیجه کارکنان سازمان را متعلق به خود می‌دانند و در جهت اهداف آن نهایت تلاش خود را به کار می‌گیرند. لذا رهبری سازمان با تفویض اختیار و مسئولیت به اعضاء می‌تواند نقش بزرگی در استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران داشته باشد.

هر قدر ارتباطات غیررسمی بین کارکنان سازمان بیشتر باشد، بالطبع امکان دسترسی به اطلاعات و گردش آزاد و سالم آن فراهم می‌آید و در این فرایند تبادل و تعامل، دانش و اطلاعات جدید بیشتر شده و در نتیجه ایده‌های خلاق و نو در مورد خلق دانش، کسب دانش و کاربرد دانش امکان بروز و ظهور می‌یابد. و در نتیجه زمینه برای اجرای فرایندهای مدیریت دانش در شرکت فراهم می‌شود.

با توجه به نتایج تحلیل رگرسیون توصیه می‌شود که به‌منظور بهبود وضعیت مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران، در راستای استقرار فرهنگ ویژه سالاری تلاش کنند. لذا توجه به نکات زیر ضروری به نظر می‌رسد:

دوره‌های مختلف کارآفرینی را برای مدیران و کارکنان شرکت انتقال گاز ایران به‌منظور افزایش نوآوری و کارآفرینی دایر کنند.

مدیران فرصت‌هایی را برای تشویق نوآوری، کسب دانش و توسعه توانایی‌ها برای کارکنان ایجاد کنند.

بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوبین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران از آن‌جا که پویایی فرهنگ سازمانی جهت ایجاد نوآوری کارکنان ضروری است. لذا پیشنهاد می‌شود به‌منظور شناخت هرچه بیشتر این موضوع در دوره‌های آموزشی کارکنان، دوره‌هایی بدین منظور طراحی شود.

ایجاد محیطی در سازمان که گروه‌ها بتوانند مشکلات را به‌صورت باز، بحث و گفتگو کنند. آگاهی و اطلاع کارکنان از تغییرات و مزایای حاصل از مدیریت دانش افزایش یابد. انجمن‌های علمی یا حرفه‌ای برای تهیه و به اشتراک‌گذاری دانش شغلی و هم‌چنین یادگیری از تجارب موفق کارکنان شاغل و بازنشسته در سازمان‌ها تشکیل شود.

شناسایی موانع به‌کارگیری استفاده از مولفه‌های مدیریت دانش، با استفاده از تحقیقات میدانی، مصاحبه و مشاهده، و برگزاری آزمون‌هایی که جهت کسب اطلاعات در میزان آشنایی افراد در زمینه مدیریت دانش می‌باشد و مشخص شدن نقاط قوت و ضعف کارکنان و ارائه راهکارهای مناسب در راستای رسیدن به حد مطلوب می‌باشد.

فرایندهای جاری سازمان را از لحاظ توجه به فرایند سازماندهی دانش، کاربرد دانش و ذخیره‌سازی دانش مورد بررسی قرار دهند، زیرا سازمان در زمینه فرایندهای ذکر شده ضعیف‌تر از سایر فرایندها عمل می‌کند. بنابراین در این زمینه راهکارهایی پیشنهاد می‌شود:

سازماندهی دانش: در زمینه سازماندهی دانش استفاده از سیستم‌های الکترونیکی مدیریت اسناد و سوابق که به‌طور اختصاصی برای کمک به سازمان‌ها در جهت گردآوری، طبقه‌بندی، سازماندهی و دسترسی به اطلاعات توسعه یافته‌اند گامی موثر در انجام این امر می‌باشد. و سازو کارهای مناسبی را برای به‌کارگیری دانش‌هایی که از طریق تجارب به‌دست آمده است به‌کار گیرد. و هم‌چنین دانش را به روز و رایج نگه دارد و نسبت به ایده‌ها و دانش کارکنان بازخورد نشان دهد.

کاربرد دانش: در زمینه کاربرد دانش توصیه می‌شود که شرکت روش‌هایی را برای گسترش دانش کارکنان و استفاده آن در موقعیت‌های جدید به‌کار گیرد و به تجزیه و تحلیل و ارزیابی دانش موجود برای ایجاد الگوهای جدید دانش در سازمان بپردازد.

ذخیره دانش: در زمینه حفظ و ذخیره دانش به تشکیل کار گروهی به‌منظور تدوین فرایندی برای حفظ و نگهداری داده‌ها و اطلاعات در سازمان بپردازد. هم‌چنین ضروری است افراد دانش-مدار، کلیدی و یا در شرف بازنشستگی در سازمان شناسایی و مدیریت ارشد تربیتی اتخاذ نماید تا وفاداری و تعلق سازمانی رادر این‌گونه افراد افزایش دهد و در حد امکان از خارج شدن این‌گونه افراد از سازمان جلوگیری به‌عمل آورد.

با توجه به تجربیات کسب شده در طول اجرای این تحقیق، محقق پیشنهادهای زیر را برای

سایر علاقمندان به حوزه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد می‌نماید. بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش با استفاده از سایر مدل‌های فرهنگ سازمانی (رابینز، هافستد...). شناسایی و معرفی زیرساخت‌های مدیریت دانش / بررسی چالش‌های استقرار مدیریت دانش / شناسایی راه‌های بهبود شاخص‌های مربوط به هر یک از فرایندهای مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته و در این زمینه الگویی ارائه دهند.

تهیه یک مدل برای استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی / انجام پژوهش‌هایی با همین عنوان برای سازمان‌هایی غیر از سازمان‌های دولتی / انجام پژوهش با همین عنوان در جامع آماری بزرگ‌تر انجام شود.

منابع

- احمدپور داریانی، محمود، ۱۳۸۱. کارآفرینی: تعاریف و نظریات، الگوها، تهران، ص، ۱۵۲.
- افرازه، عباس، ۱۳۸۶، مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)، چاپ دوم، انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر.
- ایران‌شاهی، محمد، ۱۳۷۲. مدیریت دانش در سازمان‌ها، تالیف: گانج دی بات، مجله علوم اطلاع‌رسانی، شماره ۱۸، ص، ۸۲.
- بابازاده، علی، ۱۳۸۶، امکان‌سنجی کاربرد مدیریت دانش در دانشگاه شهید بهشتی از دیدگاه اعضای هیئت علمی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی
- عسگری، ناصر، ۱۳۸۴، بررسی رابطه عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، تکنولوژی (وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش در وزارت کار و امور اجتماعی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران
- محمدی فاتح، اصغر، سبحانی، محمدصادق و محمدی، داریوش، (۱۳۸۷)، مدیریت دانش (رویکردی جامع)، تهران: پیام پویا.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*, reading, Massachusetts, Addison-wesley .
- Dlong, D. W., & Falahey, Liam. (2000). Diagnosing Culture Barriers Knowledge Management. *The Academy Of Management Executive Vol. 14. 4: ABI/ Inform Global*, 113-127.
- gupta, A., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Managements Social dimension: lessons From Nucor Steel. *MIT Sloan Management Review*, 42(1),71-81.
- Gupta, Jatinder N.D & Sharma, K Shil. (2004). "Creating Knowledge Besed Organization" IDEA Gorup Publishing.
- Horwitch, M., & Armacost. J. (2002). Helping Knowledge Management Be All It Canbe. *The Journal Of Business Strategy*.23(3).26-31.

بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوبین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران

Lawson, Sh. (2003). *Examining The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Management*. Dissertation International. (nova Southeastern university). Umi:3100959.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1996). A theory of Organization Knowledge Creation. . *Internation Journal Of Technology Management: Special Publication On Unlearning And 11(7/8)*, 833-845.

Parkh, M. (2001). Knowledge Management Framework For hig -tech research and development. . *engineering Management: Journal*.13(3), 27-33.

Probst, Gilbert, Stephen Paub And Kai Romhardt. (2000). "Managaing Knowledge" Building Blocks For Success. pp.30.

Wigg, K. (1993). *Knwladge Management Foundations*. texas: Schema Press.

ضمائم

پرسشنامه فرهنگ سازمانی

معیار (میزان): ۱. کاملاً موافق ۲. موافق ۳. نظری ندارم ۴. مخالف ۵. کاملاً مخالف

| ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ویژگی حاکم | ۱ |
|---|---|---|---|---|--|--------------------------|
| | | | | | سازمان من مکانی خیلی ویژه است. شبیه خانواده گسترش یافته می‌باشد. به نظر می‌رسد افراد سازمان، مشارکت زیادی در کارها دارند. | الف |
| | | | | | سازمان من مکانی است که پویایی و خلاقیت دارد. اشخاص علاقه دارند تا ریسک کنند. | ب |
| | | | | | سازمان من بسیار نتیجه گراست. نگرانی اصلی سازمان در مورد انجام دادن کار می‌باشد. رقابتی عمل کردن و بهره‌وری از ویژگی‌های غالب سازمان است. | ج |
| | | | | | سازمان من یک محیط کار رسمی و سازمان یافته می‌باشد عموماً قانون‌ها و روالهای رسمی آنچه را که اشخاص انجام می‌دهند کنترل می‌کند. | د |
| | | | | | | ۲ رهبری سازمانی |
| | | | | | رهبران در سازمان به عنوان یک مشاور، تسهیل کننده امور و حامی کارکنان شناخته می‌شود. | الف |
| | | | | | رهبری اثربخش در این سازمان توأم با خلاقیت، نوآوری و خطر پذیری است. | ب |
| | | | | | رهبری اثربخش در این سازمان کسانی هستند که بتوانند به خوبی هماهنگی ایجاد کرده و سازماندهی کنند. | ج |
| | | | | | رهبران اثربخش در این سازمان کسانی هستند که بتوانند به خوبی هماهنگی ایجاد کرده و سازماندهی کنند. | د |
| | | | | | | ۳ مدیریت کارمندان |
| | | | | | از ویژگی های شیوه مدیریت این سازمان، کار گروهی، توافق و مشارکت در امور سازمان است. | الف |
| | | | | | از ویژگی های شیوه مدیریت این سازمان، خطر پذیری، نوآوری، آزادی و بی‌همانندی در اداره امور سازمان است | ب |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----------|
| | | | | | از ویژگی های شیوه مدیریت این سازمان، سخت کوشی، رقابت طلبی و پیشرفت سازمان است. | ج |
| | | | | | از ویژگی های شیوه مدیریت این سازمان، امنیت کارکنان، سازگاری، قابلیت پیش بینی و پایداری در روابط است. | د |
| | | | | | پیوند سازمان | ۴ |
| | | | | | اجزای سازمان از طریق وفاداری، اعتماد سازگاری دو جانبه به هم پیوند شده است. | |
| | | | | | آنچه اجزای سازمان را به هم پیوند می کند تعهد به نوآوری، تاکید بر بهترین بدن و ارائه خدمات جدید است. | الف |
| | | | | | آنچه اجزای سازمان را به هم پیوند می کند تاکید بر موفقیت و تحقق هدف است. | ب |
| | | | | | آنچه اجزای سازمان را به هم پیوند می کند و آن را بر پا نگه می دارد قوانین و خط مشی های رسمی است. | ج |
| | | | | | تاکیدهای استراتژیک | ۵ |
| | | | | | تاکید سازمان بر تعهد بالای کارکنان و حفظ روحیه آنان یا به عبارتی تاکید سازمان بر روی پیشرفت منابع انسانی است | الف |
| | | | | | تاکید سازمان بر به دست آوردن منابع جدید و ایجاد چالش های جدید است. | ب |
| | | | | | تاکید بلند مدت سازمان بر رقابت و دستیابی به اهدافی پایدار است. | ج |
| | | | | | تاکید سازمان بر ثبات، پایداری، قابلیت پیش بینی و کارایی است. | د |
| | | | | | معیار های موفقیت | |
| | | | | | موفقیت در سازمان من بر اساس پیشرفت منابع انسانی، کار گروهی، تعهد کارکنان و مشارکت آنان تعریف می شود. | الف |
| | | | | | موفقیت در سازمان من بر پایه ارائه جدید ترین و منحصر به فرد ترین خدمات تعریف می شود. | ب |
| | | | | | موفقیت در سازمان من در این است که سهم بیشتری از بازار محصول و خدمات را تحت کنترل خود بگیرد. | ج |
| | | | | | موفقیت سازمان از طریق خطوط روشن تصمیم گیری، قواعد و رویه های استاندارد شده تعریف می شود. | د |

بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوبین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران

پرسشنامه مدیریت دانش

معیار (میزان): ۱. کاملاً موافق ۲. موافق ۳. نظری ندارم ۴. مخالف ۵. کاملاً مخالف

| ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | تولید دانش | ۱ |
|---|---|---|---|---|--|----------|
| | | | | | سازمان من برای بدست آوردن دانش از منابع مختلف مانند کارمندان، مراجعه-کنندگان و سازمان‌های دیگر طرز کار خاصی دارد. | الف |
| | | | | | سازمان من برای تبادل ایده‌ها و دانش بین افراد و گروه‌ها روال خاصی دارد و آن-ها را تشویق می‌کند. | ب |
| | | | | | سازمان من به کارمندان بابت ایده‌ها و دانش جدید پاداش می‌دهد. | ج |
| | | | | | سازمان من برای ایجاد دانش جدید از منابعی مانند دانش موجود، درس‌های یادگرفته شده استفاده می‌کند تا پروژه‌های متوالی را بهبود بخشد. | د |
| | | | | | کسب دانش | ۲ |
| | | | | | سازمان من به ایده‌های کارمندان پاسخ و آن‌ها را برای فعالیت‌های بیشتر ثبت می‌کند. | الف |
| | | | | | سازمان من سازوکارهای مناسب برای جذب و انتقال دانش از کارمندان، مراجعه-کنندگان و سازمان‌های دیگر دارد. | ب |
| | | | | | سازمان من برای استفاده از دانش در طرح‌های عملی و طراحی و خدمات جدید دارای سازوکار خاصی است. | ج |
| | | | | | سازمان من سیاست مناسبی دارد تا اجازه دهد کارمندان، ایده‌ها و دانش جدید را بدون ترس و تمسخر ارائه دهند. سازمان ایده‌های جدید را از کارمندان به دیگر اعضا عرضه می‌کند. | د |
| | | | | | سازماندهی دانش | ۳ |
| | | | | | سازمان من برای بررسی دانش بر پایه ای منظم سیاستی خاص دارد مخصوصاً افراد سازمان به کار کشیده می‌شوند تا دانش را به روز و رایج نگه دارند. | الف |
| | | | | | سازمان من برای فیلتر کردن و تلفیق منابع مختلف دانش و انواع دانش دارای سازو کار خاصی است. | ب |
| | | | | | سازمان من به کارمندان نسبت به ایده‌ها و دانش آن‌ها بازخورد نشان می‌دهد. | ج |
| | | | | | سازمان من برای به‌کارگیری دانشی که از طریق تجارب یادگرفته شده است فرایندهایی دارد و از این دانش برای حل مشکلات و چالش‌ها استفاده می‌کند. | د |
| | | | | | ذخیره دانش | ۴ |
| | | | | | سازمان از تکنولوژی اطلاعات استفاده می‌کند تا دانش را برای دسترسی راحت‌تر توسط کارمندان ذخیره کند. | |
| | | | | | سازمان من برای ذخیره دانش از کارمندان از وسایل مختلف نوشتاری از قبیل خبر نامه و دفتر راهنما استفاده می‌کند. | الف |

| | | | | | |
|--|--|--|--|----------|--|
| | | | | ب | سازمان من برای نمایش دادن دانش کسب شده نشریه‌های مختلفی دارد. |
| | | | | ج | سازمان من برای ثبت کردن و انحصاری کردن دانش جدید دارای سازوکار خاصی است. |
| | | | | ۵ | انتشار دانش |
| | | | | الف | سازمان من دانش را به شکلی در اختیار دارد که به آسانی برای کارمندان که به آن نیاز دارند قابل دسترسی است (به‌عنوان مثال از طریق اینترنت) |
| | | | | ب | سازمان من گزارش‌های به هنگام را به همراه اطلاعات مناسب برای کارمندان، مراجعه‌کنندگان و دیگر سازمان‌های مربوط ارسال می‌کند. |
| | | | | ج | سازمان من کتابخانه‌ها، مراکز اطلاعاتی و سایر منابع را برای نمایش و نشر دانش در اختیار دارد. |
| | | | | د | سازمان من گردهمایی‌ها، سخنرانی‌ها، کنفرانس‌ها و جلسات آموزشی منظمی را برگزار می‌کند تا تبادل دانش کند. |
| | | | | ۶ | کاربرد دانش |
| | | | | الف | سازمان من روش‌های متفاوتی برای کارمندان دارد تا دانش خود را بیشتر گسترش دهند و آن‌ها را برای موقعیتی جدید به کار گیرند |
| | | | | ب | سازمان من برای حفظ دانش از استفاده نابجا یا غیرقانونی در داخل و خارج از سازمان، سازوکارهای خاصی را در اختیار دارد. |
| | | | | ج | سازمان من دانش را برای نیازهای رقابتی حساس به کار می‌برد و به‌سرعت از منابع دانش برای حل مشکلات سازمان استفاده می‌کند. |
| | | | | د | سازمان من برای تجزیه و تحلیل و ارزیابی دقیق دانش، روش‌هایی دارد تا الگوهای جدید دانش را برای استفاده بیشتر ایجاد کند. |