

# تبیین رابطه فرهنگ‌سازمانی با چرخه مدیریت دانش

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۲۰

عباس رئیسی سرتشنیزی<sup>۱</sup>، حجت‌الله مرادی پردنجانی<sup>۲</sup>

از صفحه ۱۹۵ تا ۲۱۸

## چکیده

**زمینه و هدف:** این مقاله که به تبیین رابطه میان فرهنگ‌سازمانی با چرخه مدیریت دانش می‌پردازد؛ درصد است تا رابطه میان نوع فرهنگ‌سازمانی را با مدیریت دانش مورد بررسی قرار دهد. طرح آن توصیفی بوده که با هدفی کاربردی و به روش همبستگی انجام شده است.

**روش‌شناسی:** برای گردآوری داده‌های مورد نیاز نیز از پرسش‌نامه استفاده شد. جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری، تشکیل می‌دهد که از میان آن‌ها تعداد ۳۸۴ نفر به روش تصادفی - طبقه‌ای انتخاب شدند.

**یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** داده‌های به دست آمده نیز با استفاده از آزمون‌های آماری فریدمن و همبستگی، تجزیه و تحلیل شد و این نتایج به دست آمد: فرهنگ‌سازمانی غالب در فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری، فرهنگ سلسله‌مراتبی با میانگین رتبه ۳/۱۶ و مؤلفه مدیریت دانش غالب بر آن، مؤلفه سازمان دانش با میانگین رتبه ۳/۹۸ است. آزمون همبستگی نیز رابطه‌ای معنادار و مثبتی، میان فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش با ضریب همبستگی ۰/۸۹ نشان داده و بیشترین ارتباط متغیر فرهنگ‌سازمانی نیز با مؤلفه انتشار دانش و با ضریب همبستگی ۰/۸۷ است.

## کلیدواژه‌ها

فرهنگ‌سازمانی، مدیریت دانش، کارکنان، فرماندهی انتظامی، استان چهارمحال و بختیاری.

۱. کارشناس ارشد مدیریت و دانشجوی رشته فلسفه تعلیم و تربیت دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)، ایران

(نویسنده مسئول)، a.raisi@khuisf.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد، ایران، h.moradi@iaushk.ac.ir

## مقدمه

پیشرفت‌های اخیر در فناوری اطلاعات، هزینه‌های مدیریت داده را به میزان قابل توجهی کاهش داده است. این پیشرفت‌ها مفاهیم سازمان یادگیرنده، سازمان‌های دانشی و مدیریت دانش را وارد ادبیات مدیریت و سازمان کرده است. سازمان‌ها با به کارگیری راهبردهای مدیریت دانش، امکان نوآوری در فرآیندها، فعالیت‌ها، محصولات و خدمات خویش را فراهم آورده‌اند و در نتیجه، موقعیت رقابتی خویش را بهبود می‌بخشند. در محیط پویا، چالشی و رقابتی کسب و کار، حرکت سازمان‌ها به طرف سازمان‌های یادگیرنده، از الزامات موفقیت در چنین محیطی است. امروزه، سازمان‌ها باید بتوانند دانش مورد نیاز را برای نوآوری در محصولات خود و بهبود فرآیندهایشان کسب کنند؛ بین کارکنانشان نشر دهند و در تمامی فعالیت‌های روزانه خود به کار گیرند. تنها از این طریق است که می‌توانند به الزامات محیط رقابتی و نیازهای به شدت متغیر مشتریان پاسخ دهند (الوانی و همکاران، ۱۳۸۶). برای هر سازمانی، اجرا و حفظ برنامه‌های مدیریت دانش مؤثر، مشکل است. دامنه‌ای که برای عدم موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش برآورد شده است؛ بین ۵۰ درصد تا ۷۰ درصد است (اندرسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). مدیریت دانش با تمام سطوح و جهت‌های سازمانی در ارتباط است؛ بنابراین فرهنگ افراد، فرآیندها و فناوری، همه باید در راستای پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش مدنظر قرار گیرند. در مسیر پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت دانش، موانع و مشکلات بسیاری ایجاد می‌شوند.

عدم موفقیت اجرای برنامه‌های مدیریت دانش، به عواملی مانند راهبردهای سازمانی (راب و ویتیش<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴)، فرهنگ سازمانی (العلوی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷) و نبودن راهبردی مشخص در برنامه‌های مدیریت دانش هم‌راستا با اهداف سازمان‌ها و حمایت نکردن مدیران ارشد (اندرسون، ۲۰۰۹)، نسبت داده می‌شوند. در این میان، بسیاری از پژوهشگران، بیان می‌کنند که فرهنگ سازمانی، می‌تواند یکی از مهم‌ترین موانع در

1. Anderson  
2. Raub & whitish  
3. Al-Alawi etal

استقرار مدیریت دانش به حساب آید (العلوی و همکاران، ۲۰۰۷؛ چین لوی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ جانز و پراسانفاریش<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ العلوی و لیندر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱).

راگلز (۱۹۹۸) در مطالعه‌ای که بر روی کارکنان ۴۵۳ شرکت انجام داد؛ بیش از نیمی از آنان ابراز داشتند که فرهنگ سازمانی، مانع اصلی موفقیت راهکارهای مدیریت دانش است. فرهنگی مناسب برای مدیریت دانش، می‌تواند بسیار مهم بوده و به همین ترتیب یک فرهنگ نامناسب در این راستا، ممکن است مشکل‌آفرین باشد؛ بنابراین سازمان‌ها در راستای اجرای اولیه مدیریت دانش، نیازمند شناخت و آگاهی از نوع فرهنگی که در محیط کسب‌وکار خود حاکم است و درجهٔ تناسب فرهنگ سازمانی با فعالیت‌های مدیریت دانش دارند (راگلز، ۱۹۹۸).

فرهنگ سازمانی، مشخصاً از دهه ۱۹۸۰ به بعد، به عنوان یک حوزه برجسته در مطالعات و نظریات مربوط به نظریهٔ سازمان و مدیریت، مورد توجه قرار گرفته است. در ابتدا تعداد قابل‌توجهی از پژوهشگران، نظیر هافستد<sup>۴</sup> و شاین<sup>۵</sup>، از نگاه پست‌مدرنیستی حاکم بر جریان غالب نظریهٔ سازمان به موضوع فرهنگ سازمانی نگریسته و توجه گسترده‌ای به این مقوله به عمل آوردند. این افراد معتقدند: با نگاه کارکردگرایانه نسبت به فرهنگ، می‌توان از آن به عنوان ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان استفاده کرد. در نتیجه معتقدند: «در سازمان باید فرهنگ را مدیریت کرد». عموماً عدم توجه به فرهنگ سازمانی، باورها و ارزش‌های افراد، اگر منجر به شکست مطلق سازمان و نرسیدن به اهداف و چشم‌انداز نشود، حداقل اشکالات عدیده‌ای را در روند حرکت سازمان ایجاد کرده و انرژی زیادی را برای حل معضلات ایجاد شده، ناشی از رودررویی اهداف پیش‌بینی شده با فرهنگ رایج سازمان، هدر می‌دهد. آن‌گونه که از شواهد موجود برمی‌آید؛ فرهنگ سازمانی، پدیده‌ای پیچیده است که درعین حال، در تسریع روند پیشرفت و دگرگونی سازمان، نقش به‌سزایی دارد؛ لذا زمانی که

1. Chin-Loy  
2. Janz & Prasarnphanich  
3. Alavi & Leidner  
4. Hofstede  
5. Schein

سازمان‌ها از فرهنگ‌سازمانی خود و ابعاد و شاخص‌های آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مشکلات فراوانی، همانند تعارض سازمانی، عدم انسجام سازمانی و کاهش عملکرد مواجه می‌شوند؛ بنابراین شناسایی فرهنگ‌سازمانی، به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان از نقاط قوت آن استفاده کرده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی کنند. رابرت کوئین<sup>۱</sup> می‌گوید: «برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ، گامی اساسی و بنیادین است؛ زیرا با اهرم فرهنگ، به‌سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد؛ از این‌رو، فرهنگ‌سازمانی به‌سادگی یک عامل اساسی در موفقیت سازمان و تحقق اهداف بلندمدت سازمان است» (اسدی و رهاوی، ۱۳۸۳).

با وجود بسیاری از چالش‌هایی که دولت‌ها با آن روبرو هستند؛ اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها، باعث اجرای هر چه بهتر خدمات می‌شود. تحلیل‌گران معتقدند که کسب، تدوین، ذخیره و تسهیم دانش در سازمان‌ها، آن‌ها را در اجرای موفقیت‌آمیز مأموریت‌شان توانمندتر ساخته و این عمل، می‌تواند بدون کاهش بودجه، تجهیزات سازمانی و بدون استخدام نیروی انسانی ماهر و از طریق اجرای مدیریت دانش کسب شود. از دلایلی که باعث می‌شود تا سازمان‌ها در پذیرش مدیریت دانش در فعالیت‌هایشان کُند عمل کنند، فرهنگ‌سازمانی آن‌ها است (مک‌ناب<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

بر همین اساس، کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری نیز با توجه به محیط رقابتی کنونی، برای عقب‌نماندن از سیر تحولات جامعه کنونی، نیازمند این هستند که برنامه‌های مدیریت دانش را در سازمان خود درآورند؛ لذا مسئولان این سازمان دولتی، سعی دارند قبل از اجرای برنامه‌های مدیریت دانش، با فرهنگ‌سازمانی حاکم در سازمان خود آشنا شده و مناسب بودن این فرهنگ غالب در سازمان خود را با چرخه مدیریت دانش مورد بررسی قرار دهند تا این‌که در اجرای برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان خود، با شکست روبرو نشوند؛ لذا شناخت

1.Quinn  
2.Mcnabb

فرهنگ‌سازمانی و انسجام بخشیدن به آن و تحول در جهت اهداف سازمانی و همچنین ارتباط آن با چرخه مدیریت دانش، می‌تواند به عنوان ابزاری کارآمد، به سازمان آموزش و پرورش ایران، کمک کنند. بر این اساس در این مقاله، نوع فرهنگ‌سازمانی و مؤلفه‌های مدیریت دانش در کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری تعیین و به تبیین رابطه میان دو متغیر پرداخته شده است.

**مبانی نظری:** برای تبیین نظری ارتباط فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش در مقاله حاضر، از نظریه کمرون و کوئین<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)؛ لاوسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) و الگوی جونز<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) استفاده شده است که در ادامه به تبیین هر یک خواهیم پرداخت.

**نظریه فرهنگ‌سازمانی:** با آغاز رشد جریان پژوهش‌ها در علوم انسانی، فرهنگ‌سازمانی به عنوان یک جنبه اساسی از فعالیت سازمانی و عاملی حیاتی در اثربخشی سازمانی در نظر گرفته شد (ایلماز و ارگان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). فرهنگ‌سازمانی مجموعه بادوامی از ارزش‌ها، عقیده‌ها و فرض‌هایی است که سازمان‌ها و اعضایشان را توصیف می‌کند (کمرون و کوئین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). فرهنگ یک سازمان، مینیاتوری از فرآیندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است و حد و مرز چنین فرهنگی، توسط این فرآیندها تعیین می‌شود (دانائی فر، ۱۳۸۶). شاین<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) فرهنگ‌سازمانی را نمایانگر ادراک مشترک اعضای سازمانی می‌داند که رفتار آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در هر سازمان، ارزش‌ها، نمادها، مراسم و اسطوره‌هایی وجود دارد که دائماً در طول زمان تغییر می‌کنند. این ارزش‌های مشترک، معین می‌کنند که کارمندان، چگونه جهان خود را درک کرده و به آن پاسخ می‌دهند (شاین، ۲۰۰۷). رابینز (۲۰۰۵) فرهنگ‌سازمانی را مجموعه فرض‌های ضمنی پذیرفته شده توسط اعضای یک گروه که چگونگی رفتار و پاسخ به محیطشان را تعیین می‌کند، تعریف کرده است. از نظر او، فرهنگ چندین سطح دارد که از سطحی قابل مشاهده تا سطحی

1. Cameron & Quinn

2. Lawson

3. Jones

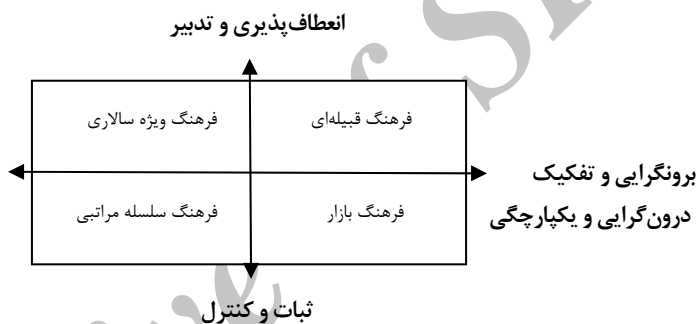
4. Yilmaz & Ergun

5. Cameron & Quinn

6. Schein

ضمنی و نامرئی ادامه می‌یابد (رابینز، ۲۰۰۵).

الگوی مفهومی از فرهنگ‌سازمانی که در پژوهش‌های نخستین در محیط‌های سازمانی، بسیار زیاد از آن استفاده شده است؛ چارچوب ارزش‌های رقابتی کمرون و کوپین (۲۰۰۶) است. این چارچوب که در ابتدا، از پژوهش‌های ایجاد شده در ارتباط با اثربخشی سازمانی توسعه یافته بود، هر دو بعد اصلی فرهنگ‌سازمانی را مشخص می‌کند. این ابعاد، برگرفته از گرایش‌های ارزشی هر سازمان است (کمرون و کوپین، ۲۰۰۶). شکل ۱ چارچوب ارزش‌های رقابتی را نمایش می‌دهد.



شکل ۱: چارچوب ارزش‌های رقابتی

همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌شود؛ در بُعد اول روی محور از گرایش انعطاف‌پذیری که بر تدبیر پویایی و انعطاف‌پذیری تمرکز می‌کند تا گرایش کنترل که بر ثبات، نظم و کنترل تمرکز دارد، تأکید می‌شود. بُعد دیگر، روی محوری متفاوت از درون‌گرایی و یکپارچگی تا برون‌گرایی، به تمایز و تفکیک بررسی می‌شود. محور انعطاف‌پذیری-کنترل به درجه تغییر یا ثبات یک سازمان می‌پردازد و محور درونی-بیرونی انتخاب سازمان را بین تأکید بر فعالیت‌هایی که درون سازمان وجود دارد تا فعالیت‌هایی که بیرون از سازمان رخ می‌دهد، متمایز می‌سازد. گرایش درونی بر حفظ و بهبود بقای سازمان، تأکید دارد؛ در صورتی که گرایش بیرونی بر رقابت،

انعطاف‌پذیری و تعامل با محیط بیرونی تأکید دارد (استوک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). این دو بُعد، چهار نوع فرهنگ؛ یعنی فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ ویژه سالاری، فرهنگ بازار و فرهنگ سلسله مراتبی را نشان می‌دهد.

۱- فرهنگ قبیله‌ای<sup>۲</sup> (انعطاف‌پذیری- درون‌گرا): در این نوع فرهنگ سازمانی، انعطاف‌پذیری، تغییر، روابط انسانی قوی، وابستگی و تمرکز بر درون سازمان توصیف می‌شود. در سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قبیله‌ای هستند، کارکنان در محیطی دوستانه با یکدیگر فعالیت می‌کنند؛ مدیران نقش ناظر را دارند و عرضه‌کنندگان و ارباب‌رجوعان به عنوان شرکای سازمان در نظر گرفته می‌شوند.

۲- فرهنگ ویژه سالاری<sup>۳</sup> (انعطاف‌پذیری- برون‌گرا): این فرهنگ نیز بر انعطاف‌پذیری تأکید؛ اما دیدگاهی برون‌گرا دارد. این نوع فرهنگ بر رشد، کسب منابع، خلاقیت، ریسک‌پذیری و انطباق با محیط بیرونی توجه دارد. رهبران سازمانی، دارای فرهنگ ویژه سالاری مقتدر و رقابتی هستند.

۳- فرهنگ بازار<sup>۴</sup> (ثبات- برون‌گرا): در سازمان‌های که دارای فرهنگ بازار هستند؛ بر برون‌گرایی، کنترل و ثبات تأکید دارند. این‌گونه سازمان‌ها برای بهره‌وری، کسب موفقیت همراه با اهدافی تعریف شده و رقابت بیرونی ارزش بیشتری قائل می‌شوند.

۴- فرهنگ سلسله مراتبی<sup>۵</sup> (ثبات- درون‌گرا): با کنترل، ثبات و توجه به محیط درونی توصیف می‌شود. این فرهنگ نیز با یکنواختی، یکپارچگی، هماهنگی، کارایی درونی و تبعیت از قوانین و مقررات، شناخته می‌شود. این فرهنگ بر نظریه بروکراسی ماکس وبر استوار است که در آن بر سنت‌ها، پایداری و همکاری تأکید می‌شود. این الگو برای سنت نظارت و فرماندهی در سازمان‌هایی که گزینش مشتری، رقابت و فناوری تغییرپذیری کمتری داشته باشند، مناسب است (کمرون و کوئین، ۲۰۰۶).

1. Stock and et al

2. Clan

3. Adhocracy

4. Market

5. Hierarchy

**نظریه مدیریت دانش:** مدیریت دانش در برخی از حوزه‌های پیشرفته تجاری، همچون مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۱</sup>، مهندسی مجدد فرآیندهای تجاری<sup>۲</sup>، سیستم‌های اطلاعاتی<sup>۳</sup> و مدیریت منابع انسانی<sup>۴</sup> ریشه دارد. مدیریت دانش در اوایل دهه ۱۹۹۰ به‌طور جدی وارد مباحث سازمانی شد؛ گرچه مباحث مربوط به دانش خیلی پیش‌تر آغاز شده بود. مارشال<sup>۵</sup> در سال ۱۹۶۵ ادعا کرد که دانش، بخش اعظم سرمایه را تشکیل می‌دهد. وی همچنین معتقد بود که دانش، قدرتمندترین موتور تولید است و از این نظر سازمان‌ها باید به‌طور فزاینده‌ای بر مدیریت آن تأکید داشته باشند. کوهن<sup>۶</sup> در سال ۱۹۷۰ تأکید کرد که دانش، به‌خودی‌خود سرمایه مشترک یک گروه است. در سال ۱۹۷۲ هیرماس<sup>۷</sup> به این نکته اشاره کرد که دانش نباید به‌عنوان یک متغیر انتزاعی تلقی شود؛ بلکه محصولی مبتنی بر اراده است (خاتمیان فر و رحیمی، ۱۳۸۵). تعدادی از صاحب‌نظران، در شکل‌گیری مبانی نظری مدیریت دانش نقش مهمی داشتند که در میان آن‌ها، افرادی چون دراگر<sup>۸</sup>، پل استراس من<sup>۹</sup> و پیترسنج<sup>۱۰</sup> دیده می‌شوند (میدلتون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۲). با توجه به اهمیت بحث دانش علم مدیریت، مدیریت کردن دانش را یکی از ضرورت‌های هر سازمان می‌دانند. در ادبیات موضوع تعریف مختلفی از مدیریت دانش شده است؛ اما پژوهشگران هنوز بر پذیرش یک تعریف عمومی از مدیریت دانش، موافقت نکرده‌اند (گروسمن<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۷). ویگ<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۰) مدیریت دانش را مدیریت نظام‌مند فعالیت‌ها، اعمال، برنامه‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط با دانش، در یک سازمان می‌داند. به اعتقاد لاوسون (۲۰۰۳)، مدیریت دانش فرایندی پیوسته است که به صورت مارپیچی بسط داده می‌شود؛

- 
1. Total Quality Management (TQM)
  2. Business process reengineering (BPR)
  3. Informational System (IS)
  4. Human Resource Management (HRM)
  5. Marshal
  6. Kuhn
  7. Habermas
  8. P. Drucker
  9. P. Strassman
  10. P. Senge
  11. Middleton
  12. Grossman
  13. Wig



چنانچه دانش در امتداد زمان به طور فزاینده زیاد شود؛ مدیریت می‌شود. وی شش فرایند را برای چرخه مدیریت دانش در نظر می‌گیرد که عبارت‌اند از:

۱- خلق دانش<sup>۱</sup>: سازمان‌ها تلاش آگاهانه برای جستجو و تعریف دانش مرتبط و منابع آن در بیرون و یا درون سازمان انجام می‌دهند. دانش، از طریق کشف ایجاد می‌شود؛ یعنی کارکنان، راه‌های جدید انجام کارها را ایجاد می‌کنند و یا دانش از طریق منابع بیرونی آورده می‌شود.

۲- کسب دانش<sup>۲</sup>: دانش جدید چنانچه مرتبط و ارزشمند باشد؛ برای نیازهای کنونی و آتی تشخیص داده می‌شود. این تشخیص دادن، خود در روندی منطقی که این دانش جدید به آسانی دست‌یافتنی است یا خیر، مشخص و نشر داده می‌شود.

۳- سازمان دانش<sup>۳</sup>: دانش جدید پالایش و سازمان‌دهی می‌شود. این عمل از طریق فیلتر کردن، به منظور شناخت جنبه‌های مفید دانش برای محصولات و خدمات مختلف انجام می‌شود. دانش در زمینه‌ای جایگیری می‌شود که قابل پیگیری باشد؛ بتواند بازنگری شود و مرتبط و به روز نگهداری شود.

۴- ذخیره دانش<sup>۴</sup>: دانش مدون در یک شکل منطقی ذخیره می‌شود؛ آن‌چنان‌که دیگران در سازمان بتوانند به آن دسترسی داشته باشند. مدیریت پایگاه داده و فناوری مخازن داده، می‌تواند به این فرایند کمک کند.

۵- انتشار دانش<sup>۵</sup>: دانش خصوصی شده در شکلی مناسب، به منظور برآوردن نیازهای خاص استفاده‌کنندگان توزیع می‌شود. ابزارهایی برای توزیع و نشر دانش بکار گرفته می‌شود که به وسیله همه استفاده‌کنندگان قابل فهم باشد.

۶- به‌کارگیری دانش<sup>۶</sup>: دانش برای وضعیت‌های جدیدی که استفاده‌کنندگان بتوانند یاد بگیرند و دانش جدید ایجاد کنند، بکار برده می‌شود. این عمل در یک فرایند یادگیری‌ای که تجزیه و تحلیل و ارزیابی اساسی به منظور ایجاد الگوهای جدید و

- 
1. Creation Knowledge
  2. Capture Knowledge
  3. Organization Knowledge
  4. Storage Knowledge
  5. Distribution Knowledge
  6. Application Knowledge

دانش جدید برای استفاده آتی انجام می‌شود، باید صورت گیرد. ارتباط فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش: ارزش‌های فرهنگی هر یک از کارکنان، ممکن است اثر قابل توجهی بر خلق دانش، تسهیم، ارتباطات و یادگیری در سازمان‌ها داشته باشد (هافستد<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). بسیاری از پژوهش‌های کنونی - در حوزه مدیریت دانش - به بحث درباره ارتباط فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش پرداخته‌اند؛ از جمله آن‌ها، می‌توان به تحقیقات کینگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)؛ چین لوی و مجتبی<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) اشاره داشت.

گلد و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) و همچنین العلوی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) نشان دادند که ویژگی‌های فرهنگی هر سازمانی، اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش را ارتقا می‌دهد. از سوی دیگر، به اعتقاد برخی پژوهشگران، متغیر فرهنگ‌سازمانی در برخی موارد، می‌تواند یک محدودکننده اصلی در پذیرش فرایند و چرخه‌های مدیریت دانش باشد (سیگانک و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸؛ گراور و داوونپورت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱).

داوونپورت (۱۹۹۸) بیان می‌کند که مدیران و رهبران سازمان، باید قبل از اجرای فعالیت‌های اولیه مدیریت دانش، به ارزیابی فرهنگ‌سازمانی خودشان بپردازند. به گفته آن‌ها فرهنگ‌سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در مدیریت کردن دانش و انتقال آن دارد. اثر فرهنگ‌ها بر افراد، می‌تواند به صورت اثرات شناختی و فراشناختی و همچنین اثرات رفتاری در نظر گرفته شوند. اثرات شناختی و فراشناختی، شامل تمایل آگاهانه برای تحقیق و شناخت و همچنین تمایل به ایجاد الگوهای جدید شناختی می‌شوند. اثرات رفتاری، فعالیت‌هایی را نشان می‌دهند که به‌وسیله افراد، بر اساس این الگوها انجام می‌گیرد و یا از انجام آن ممانعت به عمل می‌آید (کینگ و کو<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱). روابط فرهنگی سطح سازمانی با مدیریت دانش توسط دی لونگ و

1. Hofstede

2. King

3. Chin-Loy & Mujtaba

4. Gold et al

5. Alavi et al

6. Ciganek et al

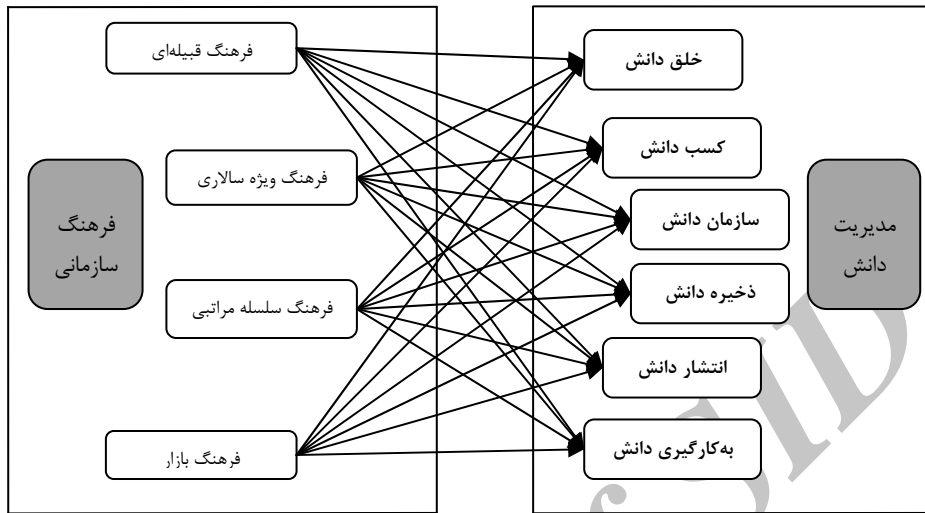
7. Grover & Davenport

8. King & Ko

فاهی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) معرفی شده‌اند و آن‌ها چهار راه را برای اثر گذاشتن فرهنگ‌سازمانی بر مدیریت دانش نشان داده‌اند: اول اینکه، فرهنگ فرضیه‌هایی در رابطه با اینکه چه دانشی مهم است، شکل می‌دهد؛ دوم اینکه، فرهنگ رابطه بین دانش سازمانی و دانش فردی را ایجاد می‌کند؛ سوم اینکه، فرهنگ زمینه‌ای برای تعامل اجتماعی فراهم می‌سازد و چهارم اینکه، فرهنگ فرایندهایی را برای ایجاد و کسب دانش جدید ایجاد می‌کند؛ بنابراین هر فعالیتی در راستای مطالعه اثر فرهنگ و یا مدیریت دانش، باید بر شناسایی ارزش‌های خاصی که در تأثیر بر مدیریت دانش نقش برجسته‌ای دارند، تمرکز کند. ساروی<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) در پژوهشی که به بررسی رابطه فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش پرداخت؛ به این نتیجه رسید که سازمان‌ها به تفاوت‌های فرهنگی در هنگام اجرای مدیریت دانش توجه می‌کنند و فرهنگ بر دستورالعمل‌ها و اجرای مدیریت دانش تأثیر خواهد داشت. لاوسون (۲۰۰۳) در مطالعه‌ای به بررسی ارتباط فرهنگ‌سازمانی و چرخه مدیریت دانش در هشت سازمان جامائیکایی پرداخت و به این نتیجه رسید که بین فرهنگ‌سازمانی حاکم در هر یک از این سازمان‌ها، با فرایندهای مدیریت دانش رابطه وجود دارد. رومان ولازکویز<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) نیز بر رابطه‌های معنادار، میان فرهنگ و فعالیت‌های موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی تأیید کرد. جونز<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) نیز با پژوهش خود که در محیطی صنعتی صورت گرفته بود؛ نشان داد که بین فرهنگ‌سازمانی غالب و فرایندهای مدیریت دانش، رابطه معناداری وجود دارد.

**الگوی مفهومی تحقیق:** با توجه به چارچوب نظری و پیشینه موضوع در این مقاله، از الگوی مفهومی جونز (۲۰۰۹) جهت تبیین رابطه میان فرهنگ‌سازمانی با چرخه مدیریت دانش استفاده شده است. این الگو، دربردارنده مؤلفه‌های الگوی فرهنگ‌سازمانی کمرون و کوئین (۲۰۰۶) و همچنین مؤلفه‌های الگوی مدیریت دانش لاوسون (۲۰۰۳) است.

1. De Long & Fahey  
2. Sarvay  
3. Roman-velazquez  
4. Jones



شکل ۲: الگوی مفهومی تحقیق

### فرضیه‌های تحقیق

۱. تفاوت معناداری میان نظر کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری در خصوص فرهنگ‌سازمانی و مؤلفه‌های مدیریت دانش غالب در آن اداره، وجود ندارد.
۲. رابطه معناداری میان متغیر فرهنگ‌سازمانی، با متغیر مدیریت دانش وجود دارد.
۳. رابطه معناداری میان متغیر فرهنگ‌سازمانی، با هر یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش وجود دارد.
۴. رابطه معناداری میان هر یک از انواع فرهنگ‌سازمانی، با متغیر مدیریت دانش وجود دارد.
۵. رابطه معناداری میان هر یک از انواع فرهنگ‌سازمانی، با هر یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش وجود دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

با توجه به اینکه تحقیق حاضر، به توسعه دانش موجود در خصوص «مدیریت دانش» می‌پردازد؛ پس از نوع کاربردی بوده و با توجه به اینکه هدف آن تبیین رابطه میان

فرهنگ‌سازمانی، با چرخه مدیریت دانش است؛ در زمره طرح‌های توصیفی به شمار می‌آید و از آنجائی که به تحلیل وضعیت موجود در خصوص تبیین رابطه میان فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش در مقطع زمانی حاضر و به صورتی واقعی می‌پردازد، از نوع همبستگی است.

جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری تشکیل می‌دهد که از میان آن‌ها تعداد ۳۸۴ نفر به صورت تصادفی - طبقه‌ای انتخاب شدند.

برای گردآوری داده‌های مورد نیاز، از یک پرسش‌نامه استفاده شد. برای تعیین روایی محتوایی پرسش‌نامه، ابتدا پرسش‌نامه اولیه که برگرفته از ادبیات تحقیق و الگوی چارچوب ارزش‌های رقابتی کمرون و کوئین و همچنین الگوی چرخه مدیریت دانش لاوسون به دست آمده بود (سؤالات متغیر فرهنگ‌سازمانی شامل ۴ مؤلفه که برای هر مؤلفه ۶ سؤال و سؤالات متغیر مدیریت دانش نیز شامل ۶ مؤلفه و برای هر مؤلفه ۴ سؤال) بین ۱۵ نفر صاحب‌نظر و خبره مرتبط با موضوع که متشکل از اساتید دانشگاهی (عرضه علم) و کارشناسان سازمان آموزش و پرورش ایران (عرضه عمل) بودند، توزیع شد و از آن‌ها خواسته شده که به این سؤال پاسخ دهند «آیا هر کدام از شاخص‌ها، معیار مربوطه را مورد سنجش قرار می‌دهد؟». پس از تکمیل و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها و تحلیل اطلاعات اولیه، مشخص شد؛ تمامی مؤلفه‌های الگوهای فوق‌الذکر، مورد تأیید قرار گرفتند و تنها تعداد کمی از شاخص‌ها، مورد جرح و تعدیل قرار گرفت که این تعداد مؤلفه و شاخص تأیید شده از سوی کارشناسان، نشان‌دهنده این مطلب است که پرسش‌نامه از روایی مناسبی برخوردار است. در انتها، نسبت به اصلاح اشکالات وارده و تهیه و تنظیم پرسش‌نامه نهایی، جهت سنجش پایایی اقدام شد. برای محاسبه پایایی پرسش‌نامه از روش ضریب آلفای کرونباخ، استفاده شد؛ بدین ترتیب که پرسش‌نامه‌ای که روایی محتوای آن سنجیده شده بود، بین کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری توزیع و با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسش‌نامه ۰/۹۸۳ درصد به دست آمد. همچنین به صورت جداگانه و برای هر یک از متغیرهای مؤلفه فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش،

به شرح جداول ۱ و ۲ به دست آمده است:

**جدول ۱: آلفای کرونیخ مؤلفه‌های الگوی چارچوب ارزش‌های رقابتی کمرون و کونین**

ضریب پایایی	فرهنگ قبیله‌ای	فرهنگ ویژه سالاری	فرهنگ بازار	فرهنگ سلسله مراتبی
A	۰،۷۷۹	۰،۹۳۶	۰،۹۰۴	۰،۹۲۳

**جدول ۲: آلفای کرونیخ مؤلفه‌های الگوی چرخه مدیریت دانش لاوسون**

ضریب پایایی	خلق دانش	کسب دانش	سازمان دانش	ذخیره دانش	انتشار دانش	به‌کارگیری دانش
A	۰،۹۲۷	۰،۸۶۲	۰،۸۹۲	۰،۸۹۱	۰،۸۹۹	۰،۸۸

### یافته‌های تحقیق

برای تحلیل داده‌ها، از آزمون فریدمن (اولویت‌بندی نوع فرهنگ‌سازمانی و مؤلفه‌های الگوی چرخه مدیریت دانش غالب بر فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری) و تحلیل همبستگی (بررسی ارتباط میان متغیر فرهنگ‌سازمانی با متغیر مدیریت دانش؛ بررسی ارتباط میان متغیر فرهنگ‌سازمانی با تک‌تک مؤلفه‌های مدیریت دانش؛ بررسی ارتباط میان هر یک از انواع فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش؛ بررسی ارتباط میان هر یک از انواع فرهنگ‌سازمانی با هر یک از مؤلفه‌های متغیر مدیریت دانش) استفاده شده است.

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که فرهنگ‌سازمانی غالب در کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری به ترتیب عبارت‌اند از: فرهنگ سلسله مراتبی با میانگین رتبه ۳،۱۶؛ فرهنگ بازار با میانگین رتبه ۲،۴۳؛ فرهنگ قبیله‌ای با میانگین رتبه ۲،۳۸ و فرهنگ ویژه سالاری با میانگین رتبه ۲،۰۲. علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله مراتبی، فرهنگی غالب در کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری است. نتایج آزمون معناداری نیز نشان از آن دارد که تفاوت معناداری میان نظر کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری در خصوص نوع فرهنگ غالب در آن اداره وجود دارد. (Sig= /000)؛ یعنی نظر

کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری، در خصوص اینکه چه فرهنگ‌سازمانی بر آن غالب است؟ تفاوت معناداری با یکدیگر دارند و آن‌ها در این که چه فرهنگی بر فرماندهی نیروی انتظامی حاکم است، اتفاق نظر ندارند.

نتایج جدول ۳ نیز نشان می‌دهد که مهم‌ترین مؤلفه غالب در کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری، به ترتیب عبارت‌اند از: سازمان دانش با میانگین رتبه ۳.۹۸؛ به‌کارگیری دانش با میانگین رتبه ۳.۶۹؛ ذخیره دانش با میانگین رتبه ۳.۶۲؛ کسب دانش با میانگین رتبه ۳.۳۳؛ خلق دانش با میانگین رتبه ۳.۲۸ و انتشار دانش با میانگین رتبه ۳.۲۶؛ علاوه بر این، نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه سازمان دانش و مؤلفه به‌کارگیری دانش، مهم‌ترین مؤلفه مدیریت دانش و انتشار دانش نیز کم‌اهمیت‌ترین مؤلفه مدیریت دانش غالب در کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری است. نتایج آزمون معناداری، نشان می‌دهد که تفاوت معناداری میان نظر کارکنان سازمان آموزش و پرورش ایران در خصوص مؤلفه‌های غالب مدیریت دانش در آن اداره وجود ندارد. ( $Sig = /276$ )؛ یعنی نظر کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری در این مورد که کدامیک از مؤلفه‌های مدیریت دانش در آن اداره غالب است؟ تفاوت معناداری از لحاظ آماری ندارند.

**جدول ۳: اولویت‌بندی فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش  
غالب در کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری**

ردیف	متغیر	اولویت‌بندی مؤلفه‌ها	میانگین رتبه‌ها	سطح معناداری
۱	فرهنگ‌سازمانی	فرهنگ سلسله مراتبی	۳.۱۶	۰/۰۰۰
۲		فرهنگ بازار	۲.۴۳	
۳		فرهنگ قبیله‌ای	۲.۳۸	
۴		فرهنگ موقتی	۲.۰۲	
۱	مدیریت دانش	سازمان دانش	۳.۹۸	۰/۲۷۶
۲		به‌کارگیری دانش	۳.۶۹	
۳		ذخیره دانش	۳.۶۲	
۴		کسب دانش	۳.۳۳	
۵		خلق دانش	۳.۲۸	
۶		انتشار دانش	۳.۲۶	

جدول ۴ نیز ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود؛ بین متغیر فرهنگ‌سازمانی از دیدگاه کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری، با مدیریت دانش غالب در آن اداره، رابطه معناداری وجود دارد. ضریب همبستگی (۰/۸۹) و سطح معناداری ( $\text{sig} = 0$ ) به دست آمده نشان‌دهنده رابطه‌ای معنادار، میان دو متغیر (فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش) در سطح ۰/۰۱ و ۰/۰۵ است؛ بنابراین فرض صفر رد می‌شود و فرض خلاف، پذیرفته می‌شود و این فرضیه که بین متغیر فرهنگ‌سازمانی از دیدگاه کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری با مدیریت دانش غالب در آن اداره، رابطه‌ای معنادار وجود دارد، پذیرفته می‌شود و می‌توان نتیجه‌گیری کرد که فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش در کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری، رابطه معناداری از لحاظ آماری دارد.

نتایج جدول ۴ همچنین نشان می‌دهد که بین متغیر فرهنگ‌سازمانی، با هر یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش در سطح ۱ درصد و ۵ درصد، رابطه‌ای مثبت و معناداری وجود دارد؛ به عبارت دیگر، بین متغیر فرهنگ‌سازمانی و خلق دانش ( $\text{sig} = 0$ ) و  $(t=0/87)$ ؛ فرهنگ‌سازمانی و کسب دانش ( $\text{sig}=0$  و  $t=0/72$ )؛ فرهنگ‌سازمانی و سازمان دانش ( $\text{sig}=0$  و  $t=0/74$ )؛ فرهنگ‌سازمانی و ذخیره دانش ( $\text{sig}=0$  و  $t=0/77$ )؛ فرهنگ‌سازمانی و انتشار دانش ( $\text{sig}=0$  و  $t=0/87$ ) و نهایتاً بین فرهنگ‌سازمانی و به‌کارگیری دانش ( $\text{sig}=0$  و  $t=0/79$ )؛ رابطه‌ای مثبت و معنادار در سطح ۱ درصد و ۵ درصد دیده می‌شود. ضمناً نتایج نشان می‌دهد که متغیر فرهنگ‌سازمانی، با مؤلفه‌های کسب دانش و انتشار دانش بیشترین ارتباط را دارد.

نتایج جدول نیز نشان می‌دهد که بین فرهنگ قبيله‌ای با مدیریت دانش ( $\text{sig}=0$ ) و  $(t=0/83)$ ؛ فرهنگ ویژه سالاری با مدیریت دانش ( $\text{sig} = 0$  و  $t=0/88$ )؛ فرهنگ بازاری با مدیریت دانش ( $\text{sig} = 0$  و  $t=0/84$ ) و فرهنگ سلسله‌مراتبی با مدیریت دانش ( $\text{sig}=0$  و  $t=0/86$ )، رابطه‌ای مثبت و معنادار در سطح ۱ درصد و ۵ درصد دیده می‌شود. ضمناً نتایج نشان می‌دهد که از میان انواع فرهنگ‌سازمانی، فرهنگ ویژه سالاری با متغیر مدیریت دانش بیشترین ارتباط را دارد.



نهایتاً این که نتایج مندرج در جدول ۴ نشان می‌دهد که:

- بین فرهنگ قبیله‌ای و خلق دانش ( $t=0/89$  و  $sig=0$ )؛ فرهنگ قبیله‌ای و کسب دانش ( $t=0/70$  و  $sig=0$ )؛ فرهنگ قبیله‌ای و سازمان دانش ( $t=0/71$  و  $sig=0$ )؛ فرهنگ قبیله‌ای و ذخیره دانش ( $t=0/72$  و  $sig=0$ )؛ فرهنگ قبیله‌ای و انتشار دانش ( $t=0/76$  و  $sig=0$ ) و فرهنگ قبیله‌ای و به‌کارگیری دانش ( $t=0/81$  و  $sig=0$ ) رابطه‌ای مثبت و معنادار دیده می‌شود. ضمناً نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ قبیله‌ای بیشترین ارتباط را با مؤلفه خلق دانش دارد.

- بین فرهنگ ویژه سالاری و خلق دانش ( $t=0/83$  و  $sig=0$ )؛ فرهنگ ویژه سالاری و کسب دانش ( $t=0/70$  و  $sig=0$ )؛ فرهنگ ویژه سالاری و سازمان دانش ( $t=0/71$  و  $sig=0$ )؛ فرهنگ ویژه سالاری و ذخیره دانش ( $t=0/80$  و  $sig=0$ )؛ فرهنگ ویژه سالاری و انتشار دانش ( $t=0/87$  و  $sig=0$ ) و فرهنگ ویژه سالاری و به‌کارگیری دانش ( $t=0/79$  و  $sig=0$ )؛ رابطه‌ای مثبت و معنادار در سطح ۱ درصد و ۵ درصد دیده می‌شود. ضمناً نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ ویژه سالاری، بیشترین ارتباط را با مؤلفه انتشار دانش دارد.

- بین فرهنگ بازار و خلق دانش ( $t=0/79$  و  $sig=0$ )؛ فرهنگ بازار و کسب دانش ( $t=0/67$  و  $sig=0$ )؛ فرهنگ بازار و سازمان دانش ( $t=0/70$  و  $sig=0$ )؛ فرهنگ بازار و ذخیره دانش ( $t=0/87$  و  $sig=0$ )؛ فرهنگ بازار و انتشار دانش ( $t=0/87$  و  $sig=0$ ) و فرهنگ بازار و به‌کارگیری دانش ( $t=0/72$  و  $sig=0$ )؛ رابطه‌ای مثبت و معنادار در سطح ۱ درصد و ۵ درصد دیده می‌شود. ضمناً نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ بازار بیشترین ارتباط را با مؤلفه‌های ذخیره و انتشار دانش دارد.

- بین فرهنگ سلسله مراتبی و خلق دانش ( $t=0/83$  و  $sig=0$ )؛ فرهنگ سلسله مراتبی و کسب دانش ( $t=0/71$  و  $sig=0$ )؛ فرهنگ سلسله مراتبی و سازمان دانش ( $t=0/71$  و  $sig=0$ )؛ فرهنگ سلسله مراتبی و ذخیره دانش ( $t=0/65$  و  $sig=0$ )؛ فرهنگ سلسله مراتبی و انتشار دانش ( $t=0/78$  و  $sig=0$ ) و فرهنگ سلسله مراتبی و به‌کارگیری دانش ( $t=0/76$  و  $sig=0$ )؛ رابطه‌ای مثبت و معنادار در سطح ۱ درصد و ۵ درصد دیده می‌شود. ضمناً نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله مراتبی بیشترین ارتباط را با مؤلفه خلق دانش دارد.

جدول ۴: ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌های الگوی فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش

ف-س	م-د	قبیله	ویژه	بازار	سلسله	خلق	کسب	سازمان	ذخیره	انتشار
۱	۸۹۶.۰									
قبیله	۸۳۰.۰	۱								
ویژه	۹۶۶.۰	۹۳۳.۰	۱							
بازار	۹۶۸.۰	۸۴۲.۰	۹۳۱.۰	۱						
سلسله	۹۰۴.۰	۸۶۴.۰	۸۵۷.۰	۸۱۶.۰	۱					
خلق	۸۷۱.۰	۸۸۴.۰	۸۸۷.۰	۸۲۷.۰	۷۹۱.۰	۱				
کسب	۷۲۳.۰	۸۲۶.۰	۶۹۸.۰	۷۰۰.۰	۶۶۶.۰	۷۱۰.۰	۱			
سازمان	۷۳۹.۰	۸۸۹.۰	۷۱۲.۰	۷۱۲.۰	۶۹۵.۰	۷۱۴.۰	۷۴۵.۰	۱		
ذخیره	۷۴۵.۰	۸۷۹.۰	۷۱۶.۰	۸۰۱.۰	۷۳۹.۰	۶۵۴.۰	۷۱۱.۰	۵۷۷.۰	۱	
انتشار	۸۷۳.۰	۸۹۵.۰	۸۰۹.۰	۸۷۲.۰	۸۶۷.۰	۷۸۰.۰	۷۶۶.۰	۶۳۷.۰	۸۲۹.۰	۱
کاربرد	۷۸۷.۰	۹۴۸.۰	۷۶۴.۰	۷۷۸.۰	۷۱۶.۰	۷۵۶.۰	۸۱۲.۰	۷۳۵.۰	۸۱۶.۰	۸۰۸.۰

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که گفتیم، ارزش‌های فرهنگی کارکنان، ممکن است اثر قابل‌توجهی بر خلق دانش، تسهیم دانش، تسهیم ارتباط و یادگیری در سازمان‌ها داشته باشد. ویژگی‌های فرهنگی و سازمانی، اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش را ارتقا می‌دهد. در این مقاله برای بررسی رابطه میان فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش، چارچوب نظری کمرون و کوئین (۲۰۰۶)؛ لاوسون (۲۰۰۳) و جونز (۲۰۰۹) مورد پذیرش قرار گرفته شد.

تجزیه و تحلیل آماری در خصوص رابطه میان فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش، نشان داد که رابطه معنادار و مستقیمی بین فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش با ضریب همبستگی مورد تأیید وجود دارد.

درباره فرضیه اول، مبنی بر این که «فرهنگ‌سازمانی و مهم‌ترین مؤلفه مدیریت دانش غالب در کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری کدام‌اند؟ و چه تفاوتی بین نظر کارکنان در این خصوص وجود دارد؟»، نتایج نشان داد که فرهنگ سلسله‌مراتبی فرهنگ غالب و فرهنگ ویژه سالاری، کم‌اهمیت‌ترین فرهنگ حاکم بر فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری است. همچنین نتایج تفاوت معناداری میان نظر کارکنان در خصوص نوع فرهنگ غالب در آن اداره نشان داد که نظر کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری در خصوص اینکه چه

فرهنگ‌سازمانی بر آن غالب است؟ تفاوت معناداری با یکدیگر دارد و آن‌ها در این که چه فرهنگی بر فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری حاکم است، اتفاق نظر ندارند.

نتایج همچنین نشان داد که مؤلفه سازمان دانش و مؤلفه به‌کارگیری دانش، مهم‌ترین مؤلفه مدیریت دانش، و انتشار دانش نیز کم‌اهمیت‌ترین مؤلفه مدیریت دانش غالب در فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری است. نتایج همچنین نشان داد که تفاوت معناداری میان نظر کارکنان در خصوص مؤلفه‌های غالب مدیریت دانش در آن اداره وجود ندارد؛ یعنی نظر کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری در این مورد که کدام‌یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش در آن اداره غالب است؟ تفاوت معناداری از لحاظ آماری ندارد؛ بنابراین فرضیه اول، مبنی بر تفاوت معنادار میان نظر کارکنان در زمینه نوع فرهنگ‌سازمانی غالب در فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری، تأیید می‌شود؛ اما در زمینه نوع مؤلفه مدیریت دانش غالب در آن سازمان، رد می‌شود.

درباره فرضیه دوم، مبنی بر رابطه میان متغیر فرهنگ‌سازمانی با متغیر مدیریت دانش، نتایج نشان داد که رابطه معناداری میان آن دو وجود دارد. نتایج این مطالعه با نتایج حاصل از مطالعات هافستد (۱۹۹۱)؛ گولد و مالهورتا (۲۰۰۱)؛ کینگ و کو (۲۰۰۱)؛ ساروی (۲۰۰۴)؛ کیورث و لیدنر (۲۰۰۶)؛ کینگ (۲۰۰۷) و جونز (۲۰۰۹) که نشان دادند؛ رابطه معناداری میان متغیر فرهنگ‌سازمانی با متغیر مدیریت دانش در سازمان وجود دارد، همسو و هم‌جهت است.

درباره فرضیه سوم، مبنی بر رابطه میان رابطه معناداری میان متغیر فرهنگ‌سازمانی با هر یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش؛ نتایج نشان داد که متغیر فرهنگ‌سازمانی، رابطه معناداری با هر یک از مؤلفه‌های خلق دانش، کسب دانش، سازمان دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و به‌کارگیری دانش دارد. در این میان، بیشترین رابطه با مؤلفه‌های کسب دانش و انتشار دانش مشاهده شد.

درباره فرضیه چهارم، مبنی بر رابطه میان هر یک از انواع فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش؛ نتایج نشان داد که فرهنگ قبیله‌ای، ویژه سالاری، بازار و سلسله مراتبی با متغیر مدیریت دانش رابطه دارند. در این میان، فرهنگ ویژه سالاری، بیشترین ارتباط را با متغیر مدیریت دانش نشان داده است؛ بنابراین فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری، باید به توسعه و تقویت شاخص‌های این فرهنگ بپردازد.

درباره فرضیه پنجم، مبنی بر رابطه میان هر یک از انواع فرهنگ‌سازمانی با هر یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش؛ نتایج نشان داد که بین فرهنگ قبیله‌ای، ویژه سالاری، بازار و سلسله مراتبی با مؤلفه‌های خلق دانش، کسب دانش، سازمان دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش، به‌کارگیری دانش، دوبره‌دو رابطه‌ای معناداری وجود دارد و در این میان، فرهنگ قبیله‌ای بیشترین ارتباط را با مؤلفه خلق دانش؛ فرهنگ ویژه سالاری بیشترین ارتباط را با مؤلفه انتشار دانش؛ فرهنگ بازار بیشترین ارتباط را با مؤلفه‌های ذخیره و انتشار دانش و فرهنگ سلسله مراتبی بیشترین ارتباط را با مؤلفه خلق دانش دارد. با مشاهده نتایج فوق، می‌توان دریافت که بیشترین ارتباط فرهنگ‌ها با مؤلفه‌های خلق دانش و انتشار دانش است؛ بنابراین فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری باید به توسعه و تقویت هر یک از این مؤلفه‌ها بپردازد.

### پیشنهادها

به‌طورکلی نتایج به دست آمده، حاکی از آن است که بین فرهنگ‌سازمانی و انواع آن، با مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن ارتباط معناداری وجود دارد. بر اساس نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر و اطلاعات جانبی مربوط به این پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

۱- با توجه به این که فرهنگ‌سازمانی غالب در فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری، سلسله مراتبی است و از سوی دیگر، با توجه به این که فرهنگ ویژه سالاری، کمترین میانگین را به خود اختصاص داده، پیشنهاد می‌شود؛ اداره، ویژگی‌های خاص این فرهنگ را (انعطاف‌پذیری، توجه و انطباق با محیط بیرونی،

تمرکز بر رشد، توسعه و کسب منابع، ترویج خلاقیت و نوآوری، ریسک‌پذیری)، بیش‌ازپیش، مدنظر قرار دهد.

۲- با توجه به این که این سازمان توجه بسیار کمی به انتشار دانش (که مهم‌ترین مؤلفه چرخه مدیریت دانش است) دارد؛ بر این اساس، پیشنهاد می‌شود؛ فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری شاخص‌های مربوط به تسهیم (انتشار) دانش، همچون: در دسترس بودن امکانات دانش (اینترنت و ...); انتشار گزارش‌های به‌موقع، تسهیم دانش از طریق منابع اطلاعاتی، کتابخانه و جلسات تبادل نظر و نهایتاً، برگزاری فرامه‌ای‌ها و سخنرانی‌های آموزشی بیشتر مورد توجه قرار دهد؛ یعنی زمینه‌ای برای در دسترس قرار دادن امکانات دانشی، همچون اینترنت و کلیه فناوری‌های نوین فراهم کند و پیشنهاد می‌شود؛ گزارش‌های سازمانی توسط آن اداره، به‌موقع منتشر و در اختیار کارکنان واحدها قرار گیرد. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود که آن اداره زمینه‌ای برای استقرار تسهیم دانش از طریق منابع اطلاعاتی فراهم کند.

۳- پیشنهاد می‌شود؛ فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری جلسات تبادل نظر، همایش‌ها، هم‌اندیشی‌ها و سخنرانی‌های آموزشی در اداره برگزار کند تا از این طریق به تسهیم دانش سازمانی کمک شود. همچنین پیشنهاد می‌شود؛ کتابخانه اداره تقویت و کارکنان اداره به مطالعه کتب تشویق شوند تا از این طریق زمینه‌ای برای تقویت تسهیم دانش در اداره فراهم شود.

۴- با توجه به این که بین تمامی مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش، رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد و با توجه به این که فرهنگ‌سازمانی به عنوان بزرگ‌ترین مانع، در مسیر تسهیم دانش شناخته شده؛ لذا فرهنگ مناسب برای مدیریت دانش بسیار مهم است؛ بنابراین سازمان‌ها در راستای اجرای اولیه مدیریت دانش، نیازمند شناخت و آگاهی از نوع فرهنگی که در محیط کارشان حاکم است و درجه تناسب فرهنگ‌سازمانی با فعالیت‌های مدیریت دانش هستند؛ به عبارت دیگر، برای پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت دانش، لزوم تمرکز بر فرهنگ‌سازمانی احساس می‌شود.

## منابع

- اسدی، حسن و رزا رهاوی (۱۳۸۳). رابطه فرهنگ‌سازمانی با بهره‌وری مدیران تربیت‌بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور. *فصلنامه علمی- پژوهشی حرکت*. شماره ۲۰، تابستان، ۲۰-۱.
- الوانی، سیدمهدی و همکاران (۱۳۸۶). نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی. *فصلنامه علمی- پژوهشی علوم مدیریت ایران*. سال دوم، شماره ۵. بهار: ۳۵-۷۰.
- پساارس، جان (۱۳۸۵). کشف دنیای مدیریت دانش؛ توافق و اختلاف‌نظرها در میان پژوهشگران و اندیشمندان این حوزه. ترجمه پریسا خاتمیان فر و ماریه رحیمی، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- ماری، جو هچ (۱۳۸۶). *تئوری سازمان (مدرن، نمادین، تفسیری و پست‌مدرن)*. ترجمه حسن دانائی فر. تهران: نشر افکار. چاپ دوم. جلد اول.
- Al-Alawi, A. I. Al-Marzooqi, N. Y. & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management*. 11(2), 22-42.
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *Management Information Systems Quarterly*. 25(1), 107-136.
- Alavi, M. Kayworth, T. & Leidner, D. (2006). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*. 22 (3), 191-224.
- Anderson, K. K. (2009). "Organizational capabilities as predictors of effective knowledge management: an empirical examination". *Doctoral dissertation*. Nova Southeastern University.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework (2nd Ed.)*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Ciganek, A. Mao, e. & srite, M. (2008), organizational culture for knowledge management systems: a study of corporate users. *International journal of knowledge management*. 4(1).1-16.

- Chin-Loy, C. (2004). *Assessing the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management*. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University.
- Chin-Loy, C. & Mujtaba, B. G. (2007). The influence of organizational culture on the success of knowledge management practices with North American companies. *International Business and Economics Research Journal*. 6(3), 15-28.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- De Long, D. W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*. 14(4), 113-127.
- Grossman, M. (2007). The emerging academic discipline of knowledge management. *Journal of Information Systems Education*. 18(1), 31-38.
- Gold, A. H. Malhotra, A. and Segars, A. H. (2001), "Knowledge management: an organizational capabilities perspective". *Journal of Management Information Systems*. 18 (1), 185-214.
- Grover, V. & Davenport, T. H. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*. 18(1), 5-21.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Book Company, London.
- Janz, B. D. & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture. *Decision Sciences*. 34(2), 351-384.
- Jones M.B. (2009). *Organizational culture and knowledge management: an empirical investigation of U.S. manufacturing firms*. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University.
- King, W. R. and Ko, D-G. (2001). "Evaluating knowledge management and the learning organization". *Communications of the AIS*. 5 (14), 1-26.
- Lawson, S. (2003). *Examining the relationship between organizational culture and knowledge management*. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University.
- Michael Brandt Jones. (2010). *Organizational Culture and Knowledge*

*Management: an Empirical Investigation of U.S. Manufacturing Firms, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctoral of Business Administration.*

-Middleton, M. (2002), *Information management: A consolidation of operations, analysis and strategy*. Centre for Information Studies, Wagg, NSW.

-Robbins, S.P. (2005). *Management (eighth edition)*. Prentice Hall of India.

-Schermerhorn, J. Hunt, J. and Osborn, R. (2005). *Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons Inc, Ninth Edition.

-Roman-velazquez, J. (2004). *An empirical Study of Knowledge Management in the Government and Nonprofit Sectors: Organizational Culture Composition and its Relationship with knowledge management success and the approach for knowledge flow*. Georg Washington University.

-Ruggles, R. (1998). "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice". *California Management Review*. 40(3), 80-89.

-Raub, S. & Wittich, D. V. (2004). "Implementing knowledge management: Three strategies for effective CKOs". *European management journal*. 12(6), 714-724.

-Sarvay, M. (1999). Knowledge management and competition in consulting industry. *California management review*. 41(2), 92-107.

-Stock, N.G. Mcfadden K. & Growen C.R. (2010). Patient safety in u.s. hospitals. *The Quality management journal*. 17(2). 7-26.

-Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (3rd Ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass. Santa Monica, CA: RAND.

-Wiig, K.M. (2000). "Knowledge management: an emerging discipline rooted in a long history", in *Depress, C. and Chauvel, D. (Eds)*. Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management, Butterworth-Heinemann, Boston, MA, pp. 4-26.

-Yilmaz c. & Ergun.E (2008). Organizational culture and firm effectiveness: an examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of world business*. 43. 290-306.