



فرا تحلیل فرهنگ سازمانی با رویکرد چابکی سازمانی بر اساس دانش سازمانی

شینم پژوهش

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج
Sh_pazhohesh@yahoo.com

سید سعید انصاری فر

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی و مهندسی صنایع ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان خوراسگان
ansarifar2020@gmail.com

چکیده

مسئله مورد مطالعه عدم توجه به فرهنگ سازمانی با رویکرد چابکی سازمانی بر پایه دانش سازمانی است ، از اهداف این پژوهش بیان این موضوع که فرهنگ سازمانی بومی در ایران نیاز به یک بازنگری و مهندسی مجدد برای حضور در رقابت جهانی با رویکرد سیستمی بر مبنای دانش دارد . روش پژوهش مروری تحلیلی بود در زمینه ، فرهنگ سازمانی ، چابکی سازمانی و مدیریت دانش که حاصل پایان نامه های ارشد و دکتری گرد آوری شد که مورد مطالعه و تحلیل قرار گرفتند. در نهایت با توجه به پیشینه پژوهش به این نتیجه رسیدیم که فرهنگ سازمانی در کشور ایران باید بومی عمل کند اما دیدی جهانی با توجه به روند جهانی سازی داشته باشد . کشور ما نیازمند رسیدن به یک فرهنگ سازمانی بومی بر اساس دانش و سرعت همراه با انعطاف پذیری است .

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی ، چابکی سازمانی ، دانش سازمانی



مقدمه

سازمان های هزاره سوم سازمان های دانش محور ، با هدف بدست آوردن سود بیشتر در زمان کمتر شکل گرفته اند به همین دلیل نسبت به گذشته کار تیمی و همکاری های مشارکتی در مباحث مدیریتی و فرهنگ سازمانی جای خود را به مدیریت فردی داده است . بنابراین سازمان ها به سمت سرعت همراه با انعطاف حرکت می کنند و از اشتراک گذاری دانش هم غافل نمانده اند بنا براین مدیریت دانش و چابکی سازمانی جای خود را در فرهنگ نوین سازمانی باز کرده است . کارکنان یادگیری سازمانی را باور کرده اند و پذیرفته اند که اگر نتواند خود را همگام با اهداف سازمان به روز نکنند پست سازمانی و شغل خود را از دست خواهند داد . بنابراین در جهت حفظ و نگهداری خود در سازمان تلاش می کنند نسبت به سازمان خود بی تفاوت نیستند ، در سکوت سازمانی به سر نمی برند و همراه با اوای سازمانی بصورت مسالمت آمیز خواسته ها و عوامل تعارض ساز ما نی را مطرح می کنند . این پژوهش از این جهت اهمیت دارد که فرهنگ سازمانی شاید در بحث اشتراک گذاری دانش به نتایجی رسیده باشد اما مولفه چابکی سازمانی را کمتر مد نظر قرار داده است در صورتی که سازمانی موفق است که از دانش دقیق و همراه با سرعت بالا عمل کنند که نیازمند هماهنگی عمیق در همه سطوح فردی ، تیمی و مدیریتی است . بنا براین پرداخت به این موضوع نه تنها ضروری بود بلکه لازم بود زیرا با توجه به ادبیات پژوهشی گردآوری شده این پژوهش می تواند در تصحیح دید مدیران ، کارکنان تاثیر داشته باشد . چابکی به معنای توانایی هر سازمان جهت حس گیری ادراک و پیش بینی تغییرات در محیط کاری است چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص دهد و به آنها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد . آنها مفاهیم مرتبط با چابکی را ، فناوریهای پیشرفته سخت افزاری و نرم افزاری، شبکه های درون سازمانی (اینترنت) توانمندی سازی کارکنان و تیم های کاری موافق، متقارن و همزمان مطرح کرده اند. آنها در جایی دیگر ، چابکی را توانایی فائق آمدن بر مسائل غیر منتظره جهت مقابله با تهدیدات بی سابقه محیط کاری و کسب مزیت و سود ناشی از تحولات به عنوان عوامل رشد و شکوفایی تعریف می کنند. چابکی تمرکز روی منافع است و می تواند به عنوان توانایی برای لمس تغییرات بلند مدت که قدرت ابتکار و نو آوری را در سازمان به کار می گیرد تعریف شود . (صادقیان و همکاران ، ۱۳۹۱) مدیریت دانش یکی از اساسی ترین و پر اهمیت ترین اولویت های سازمانی است (رزمی و همکاران ، ۱۳۹۳). مدیریت دانش در جهت رسیدن به اهداف سازمانی یک امر ضروری است (نوری و همکاران ، ۱۳۹۲) . نبود مدیریت دانش مناسب باعث عدم تشکیل شبکه های خلاقیت و نوآور همراه با کیفیت در سازمان می شود . (حسینی شاوون و همکاران ، ۱۳۹۴) به رغم پژوهش های فراوان هنوز یک مدل کارآمد استقرار مدیریت دانش بومی شکل نگرفته است (جعفری و همکاران ، ۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی مجموعه تافته و تنیده سازوار شده ای از بینش ها، منش ها و کنش های پایدار، در بستر زمینی و بازه زمانی مشخصی که چون هویت جمعی و طبیعت ثانوی طیفی از آدمیان، صورت بسته باشد. (رشاد ، ۱۳۹۰) فرهنگ سازمانی، الگویی مشترک و نسبتاً پایدار از ارزش ها، باورها، و اعتقادات اساسی در یک سازمان است. (عسگریان ، ۱۳۸۸). فرهنگ تعاریف مختلفی دارد و به دلیل گستردگی آن یک تعریف واحد وجود ندارد و جالب اینجاست که همه تعاریف فرهنگ با تمام تنوع و تفاوت ها با یکدیگر همپوشانی دارند و یکدیگر را تکمیل می کنند فرهنگ سازمانی ارزش های رایج و پذیرفته شده به وسیله یک سازمان است . (شیروانی و همکاران ، ۱۳۸۸). سازمان شخصیت دارد و شخصیت ویژگی های دارد و این ویژگی ها باعث ایجاد رفتار های خاص سازمانی می شوند (رابینز ، ۱۳۹۰) . فرهنگ احساس ، تفکر را شکل می دهد . (تدبیری و همکاران ، ۱۳۹۰) این پژوهش بصورت فرا تحلیل در پی یافتن نقاط ضعف و قوت در فرهنگ سازمانی بومی با توجه به مدیریت دانش و چابکی سازمان است .

چارچوب نظری



فرهنگ مبحثی روانشناسی و جامعه شناسی است که اساس یک جمع و اجتماع را تشکیل می دهد (سوزا ، ۱۳۹۰). شناخت فرهنگ سازمانی برای ایجاد سازمانی نوآور و بهره گیری از خلاقیت کارکنان اهمیت به سزایی دارد. خلاقیت مدیران جدا از اینکه بر سازمان اثر می گذارد (سعیدی ، ۱۳۸۹) شناخت خود لازمه شناخت فرهنگ است و لازمه شناخت خود ، خود آگاهی نسبت به زمان ، مکان ، اجتماع است . که می تواند هویت فرهنگی را شکل دهد . خود آگاهی مدیران مهارت بازخوردی آنها را تحت تاثیر قرار می دهد و مهارت های سه گانه نقش موثری در ساخت فرهنگ سازمانی دارند کسب مهارت ها می تواند عامل تعیین کننده ای در ویژگی شخصیت مدیر باشد و مدیر از مهمترین عوامل شکل دهنده فرهنگ در داخل یک سازمان است (تدبیری و همکاران ، ۱۳۹۰). به هر حال رسیدن به تعالی سازمانی به عنوان یک فرایند برنامه ریزی شده، با تغییرات فرهنگ سازمانی برابر می باشد . (مشبکی و همکاران ، ۱۳۸۹) عناصر و اصول سازمان ، فرهنگ سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند ، هرچند خود عناصر بر حسب ضرورت تغییر پیدا می کنند و به جرات می توان ادعا کرد که اصول چهارده گانه فایول جزئی از اصول جدید سازمانی هستند و اصلی ترین عنصر سازمان فرهنگ سازمانی است که اصول دیگر را زیر مجموعه خود قرار داده است . (سعدی ، ۱۳۸۵). فرهنگ سازمانی به دو دسته فرهنگ سازمانی قوی و ضعیف تقسیم می شود . فرهنگ قوی فرهنگ غالب سازمان است . فرهنگ ضعیف باعث عدم بکارگیری مدیریت دانش و در نهایت شکست نوآوری می شود (رضائیان و همکاران ، ۱۳۹۴). که متأسفانه در سازمان های ایران می بینیم . مدیریت دانش در هیچ یک از چهار مولفه ی خلق، ذخیره و سازماندهی، اشتراک و به کارگیری دانش در سطح مطلوبی نیست . (بیگدلی و همکاران ، ۱۳۹۳) مدیریت دانش یک استراتژی در جهت موفقیت سازمان در جهت یادگیری سازمانی است (صفا جو همکاران ، ۱۳۹۴) ، (نصیرزاده ، ۱۳۹۴) ، (آزادی ، ۱۳۹۴) . که می تواند اثر بخش باشد . مدیریت دانش یک فرهنگ متمدن است بدون حسادت که می تواند ضمن برطرف سازی نیازهای حیاتی سازمان به اطلاعات برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کند . (فتاحی ، ۱۳۹۴) افزایش قابلیت ها ؛ مهارت های آموزشی و پژوهشی ، هوشمندانه از طریق به اشتراک گذاشتن دانش میسر است . (نوری و همکاران ، ۱۳۹۲) . دانش سیستماتیک (بر کسب و خلق دانش) ، درگیری استراتژیک (بر استفاده و به اشتراک گذاری دانش) و مضمون ساختاری (بر خلق، استفاده و به اشتراک گذاری دانش) نیز نقش مهمی را در فرایند مدیریت دانش ایفا نموده اند (قاسمی و همکاران ، ۱۳۹۲) اگر دانش کسب شده به اشتراک گذاشته نمی تواند مشکلی را حل کند و آسیب اقتصادی خود را بر جای خواهد گذاشت (نوری و همکاران ، ۱۳۹۲) . در صورت عدم شناسایی، به کارگیری، ثبت، ذخیره و خلق آن دانش، سازمان ناچار به پرداخت هزینه های هنگفتی در ازای احیای مجدد آن خواهد شد. (رزمی و همکاران ، ۱۳۹۳) فرهنگ و اقتصاد در هر ملت با هم می آیند و همیشه تاکید بر این بوده است که این دو رابطه دوسویه با یکدیگر دارند یعنی افزایش یکی باعث ارتقا دیگری می شود . بیش تر سازمان ها درباره هویت، مأموریت اصلی، برنامه های استراتژیک، سیاست ها مالی، راه کار اصلی سازمان دهی فعالیت ها و افراد سازمان، سنجش عمل کرد، و پیراستن کژی ها باورهایی می سازند و می پردازند. (شاین ، ۱۳۸۹) از سوی دیگر فرهنگ سازمانی به طور کامل مربوط به منابع انسانی می شود و تابعی از فرهنگ کارکنان سازمان می باشد. بنابراین سازمان ها باید برای اجرای موفق مدیریت دانش فرهنگ متناسب با آن ایجاد نموده براساس آن عمل می نمایند در عصر دانایی که دانش مهم ترین سرمایه هر سازمان و جامعه محسوب می شود، هر سازمانی را وا می دارد که برای بقا و حفظ موقعیت رقابتی خود پیاده سازی مدیریت دانش را در پیش گیرد. مدیریت دانش به تلاشهای اشاره دارد که به طور سیستماتیک برای یافتن سازماندهی و قابل دسترس نمودن سرمایه های فکری در سازمان صورت می گیرد. در چنین شرایطی توجه مدیران به مقوله دانش کارکنان دانش و می تواند انگیزه کارکنان را در جهت بکار گیری توان خود در جهت یادگیری دانش و تولید دانش افزایش دهد . (دانایی و همکاران ، ۱۳۸۸). هدف سازمان با بکار گیری انواع مولفه های مختلف که هر روزه نظریه پردازان مطرح می کنند کسب رضایت مشتری و حفظ برند اجتماعی



در جامعه است. مشتری برای سازمانهایی که می خواهند بطور موثر و کارایی محصولات و خدمات به مشتریان خود ارائه دهند و به دنبال مزیت رقابتی پایداری در عرصه بازارهای کسب و کاری هستند نقش کلیدی را ایفا می کند. مدیریت دانش مشتری به خلق ارزشهای اقتصادی برای شرکتها کمک شایانی می کند ولی متأسفانه هنوز در بسیاری از سازمانها ناشناخته مانده است. اگرچه در برخی مقالات به تعدادی از عوامل کلیدی در حوزه مدیریت دانش مشتری پرداخته شده است اما طبقه بندی جامعی در این زمینه وجود ندارد. (ناصر زاده و همکاران ، ۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی مناسب و مدیریت دانش فناوری های پیشرفته اطلاعات و تولید منجر به ایجاد چابکی می شود و چابکی تولید نیز، از طریق کاهش هزینه ها و افزایش سرعت و کیفیت، چابکی سازمانی را ایجاد می کند. براساس این الگو، پاسخ گویی و انعطاف پذیری، که حاصل وجود ارتباط موثر بین رهبری، کارکنان، مشتریان و عرضه کنندگان است، رابطه ای تنگاتنگ با چابکی دارد. (حیدری ، ۱۳۹۳). چابکی سازمانی به همان اندازه که نیاز به نظم و قانونمندی دارد، به انعطاف پذیری نیز نیازمند است. سازمانهای چابک علاوه بر برخورداری از ویژگیهای سازمانهای مبتنی بر بوروکراسی، باید از ویژگیهای ساختارهای ویژه ی ادهوکراسی و انعطاف پذیری نیز برخوردار باشند. در زمینه ی ساختار، طرفداران چابکی سازمانی بیشتر متمایلند که بر اصول سازماندهی و اشکال سازمانی خاص تمرکز کنند. از جمله، اصول سازماندهی متناسب با سازمانهای چابک تخت و تمرکزگرا است. (آذر ، ۱۳۹۰).

پیشینه پژوهش

(وادادی و همکاران ، ۱۳۹۳) مطالعه حاضر با هدف بررسی نقش فرهنگ سازمانی، ذخیره دانش و تعهد سازمانی در حفظ کارکنان دانشی در سازمان ملی استاندارد ایران صورت گرفته است. نتایج پژوهش نشان می دهد که فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری بر ذخیره دانش، فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری بر تعهد سازمانی، ذخیره دانش تاثیر مثبت و معنی داری بر حفظ کارکنان، تعهد سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری بر حفظ کارکنان داشته اما فرهنگ سازمانی بر حفظ و نگهداشت کارکنان دانشی تاثیری ندارد. (Wang, et al. 2016) به مطالعه مدیریت دانش و بهبود عملکرد سازمانی پرداخت. به این نتیجه رسید بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

(قاسمی و همکاران ، ۱۳۹۲) این تحقیق تحت عنوان (بررسی تاثیر عوامل حیاتی موفقیت سازمانی بر فرایند مدیریت دانش «، مطالعه موردی را در شرکت داروسازی ابوریحان با هدف)، نتایج به دست آمده در این تحقیق نشان می دهد که شرکت مذکور توانسته با استفاده از مولفه مضمون فرهنگی در فرایند مدیریت دانش (مبنی بر کسب، خلق، استفاده و به اشتراک گذاری دانش) اثر گذار باشد. (de Graaf et al., 2014) در پژوهشی به رابطه مدیریت دانش و ساختار سازمان پرداخت و به این نتیجه رسید که ابعاد مدیریت دانش برای اینکه بکار گرفته شوند باید مطابق ساختار مدیریت دانش باشند. مدیریت دانش در هر سازمان متفاوت است و این پژوهش بشکل مقایسه ای بین شرکت ها صورت گرفت و مشخص شد که مدیریت دانش تحت تاثیر نیاز سازمان ، ساختار سازمان و منابع انسانی سازمان است.

(جفره و همکاران ، ۱۳۹۲) بررسی تاثیر ساختار سازمانی بر مدیریت دانش در شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ (معاونت جنوب شرق) پرداخته است. نتایج پژوهش حاکی از این است که ساختار سازمانی بر استقرار مدیریت دانش تاثیر دارد. همچنین مولفه پیچیدگی نیز بر استقرار مدیریت دانش تاثیر دارد. اما مولفه های رسمیت و تمرکز بر استقرار مدیریت دانش در سازمان تاثیر نفی دارد. معادله رگرسیون نیز نشان می دهد که ساختار سازمانی بیشترین تاثیر را بر مدیریت دانش دارد و پس از آن متغیر های تمرکز ، رسمیت و پیچیدگی نقش خود را در مدیریت دانش ایفا می کنند. (Malavolta et al., 2013). یافته پژوهش نشان میدهد که مدیریت دانش تحت تاثیر تجهیزات مورد نیاز است. شیوه مدیریت دانش و ابزار و تجهیزات مدیریت دانش می تواند در طراحی سازمانی و مهندسی مجدد موثر باشد.

(Karna, et al , 2015) در پژوهشی با عنوان تغییر سازمانی بر اساس مدیریت دانش و اشتراک گذاری دانش پرداختند و



به این نتیجه رسیدند که بین تغییر سازمانی و مدیریت دانش در سازمان رابطه وجود دارد. نگرش به تغییر بر اساس اطلاعات موجود است که از طریق به جریان درآوردن یادگیری می باشد. (Chieh Lee, 2016) به اهمیت مدیریت دانش و ارتباط آن با دانش نرم افزاری در سازمان پرداختند تاثیر به اشتراک گذاری دانش در فرهنگ سازمانی خاص، و چگونه حمایت از مدیریت ارشد به طور خاص تحت تاثیر قرار می دهد نتایج نشان می دهد که قبیله نوع فرهنگ سازمانی دارای یک ارتباط قوی تر با به اشتراک گذاری دانش از نوع سلسله مراتب در زمینه موفقیت. به اشتراک گذاری دانش است یافت می شود یک میانجی از هر دو فرهنگ قبیله و حمایت مدیریت ارشد در زمینه موفقیت این یافته ها همچنین شامل مفهوم برای بهبود دانش ما در مورد چگونگی مدیریت فرهنگ سازمانی و پشتیبانی اشتراک گذاری دانش موثر بر راه رسیدن به موفقیت است. (مرادی و همکاران، ۱۳۹۲). نتایج نشان می دهد که فعالیت های مدیریت دانش تاثیر مستقیم بر نوآوری و عملکرد سازمان دارد و نیز از طریق افزایش قابلیت های نوآوری تاثیر غیر مستقیم بر آنها دارد، همچنین نتایج نشان می دهد تولید دانش، یکپارچه سازی دانش و کاربرد دانش به نوآوری و عملکرد را کمک می کند. تولید دانش اثرات قابل توجهی بر سرعت نوآوری، کیفیت و کمیت نوآوری دارد در حالی که کیفیت نوآوری، تولید دانش و یکپارچه سازی دانش اثرات قابل توجهی بیشتری بر عملکرد دارد. نتیجه گیری ما ممکن است دانشمندان و مدیران در طراحی برنامه های مدیریت دانش به منظور دستیابی به نوآوری بیشتر، اثربخشی، بهره وری و سودآوری کمک کند. (Koziolek et al, 2013) به اندازه گیری مدیریت دانش و مهندسی مجدد پرداختند. و به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش بصورت یک الگو و با استفاده از نرم افزار های می تواند در مهندسی مجدد موثر باشد.

(عالیپور و همکاران، ۱۳۹۲) بررسی میزان بکارگیری مولفه های مدیریت دانش در مدیران آموزش و پرورش. نتایج یافته ها نشان داد که ارزیابی مدیران در بکارگیری همه ی مولفه های مدیریت دانش که شامل هفت مولفه ی: به دست آوردن دانش و بکارگیری دانش، یادگیری و آموختن تجربیات، تسهیم و مبادله دانش و سنجش دانش، تثبیت دانش و استفاده بهینه از دانش بود. معنی دار نبوده و بکارگیری همه ی مولفه ها در سطح مطلوبی نبوده است.

(حسن زاده و همکاران، ۱۳۹۲) هدف این تحقیق بررسی ارتباط بین مدیریت دانش بر ارتباط با مشتری می باشد. نشان داد که یادگیری در مدیریت دانش اولویت بالایی دارد و دارای بیشترین تاثیر است. دومین الویت ارتباطات سازمانی است. سپس از نظر پاسخ دهندگان سومین الویت نوآوری و چهارمین الویت را سیستم فناوری اطلاعات بر مدیریت ارتباط با مشتری داشته است.

(الماسی و همکاران، ۱۳۹۲) براساس نتایج حاصل از آزمون همبستگی، ابعاد فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش همبستگی مثبت و معناداری دارند. اما میزان همبستگی کمتر از ابعاد ساختاری است. ضریب همبستگی پیرسون نظارت با بعد همکاری بیشتر از سایر ابعاد تسهیم دانش است اما بین بعد اعتماد با تعهد همبستگی بیشتری مشاهده می شود.

(خرم و همکاران، ۱۳۹۲) یافته های حاصل از بررسی فرضیه ها نشان می دهد استراتژی سازمانی و فرهنگ سازمانی از طریق مکانیزم مدیریت دانش می تواند موجب اثربخشی سازمانی گردد و لی اثر ساختار سازمانی بر اثربخشی از طریق مکانیزم مدیریت دانش در شرکت صنایع الکترونیک شیراز مورد تایید واقع نشد.

(قلی پور و همکاران، ۱۳۹۲) یافته های تحقیق نشان می دهد هر دو دانشگاه از میان عوامل زیرساخت های سازمانی بررسی شده (فرهنگ، ساختار و تکنولوژی) در زمینه فرهنگ و ساختار سازمانی در سطح نسبتاً نامطلوبی قرار دارند و در زمینه زیرساخت تکنولوژی در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارند. همچنین در خصوص فرآیندهای مدیریت دانش (اکتساب دانش، انتقال دانش، کاربرد دانش و حفاظت از دانش)، هر دو دانشگاه در زمینه اکتساب، انتقال و حفاظت از دانش در سطح نسبتاً مطلوبی



قرار دارند و در خصوص فرآیند کاربرد دانش در سطح نسبتاً نامطلوبی قرار دارند. در نهایت دو دانشگاه در زمینه نوآوری در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارند.

(محمود زاده و همکاران ، ۱۳۹۱) هدف پژوهش حاضر بررسی و تبیین مدیریت دانش و رابطه آن با عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری می باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بیشترین همبستگی میان رابطه‌های مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و نتایج کارکنان و هم چنین بکارگیری دانش و عملکرد سازمانی می باشد. در مجموع از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش می توان نتیجه گرفت توانمندسازهای مدیریت دانش بر مدیریت دانش تاثیر گذاشته و مدیریت دانش با تاثیر خود بر روی هتل‌ها منجر به بهبود عملکرد سازمانی آنها می شود. (Panahi, et al . 2012) به موانع انگیزه مدیریت دانش و اشتراک گذاری دانش پرداختند و به این نتیجه رسیدند که تلاش و نگرانی ها به مدیریت پاداش رابطه داشت . هرچه میزان پاداش بیشتر باشد اشتراک گذاری دانش بیشتر صورت می گیرد. (دامغانیار و همکاران ، ۱۳۹۱) نتایج تحقیق حاکی از تاثیر مثبت و معنی دار ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات بر مدیریت دانش بود. همچنین نتایج حاصله تاثیر مثبت و معنی دار فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش را رد نمود.

(رضایی شریف آبادی و همکاران ، ۱۳۹۱) هدف این پژوهش بررسی وضعیت مدیریت دانش سازمان دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی است. پس از بررسی مدل‌های مختلف مدیریت دانش و مقایسه عناصر آنها با یکدیگر چهار عامل تولید و تسخیر دانش، ذخیره و پردازش دانش، اشتراک دانش و بکارگیری دانش برای فرایندها، و برای عامل زیرساخت سه مولفه هدف گذاری، فرهنگ سازمانی و فناوری مورد بررسی قرار گرفت. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت دانش در سازمان دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی از وضعیت خوبی برخوردار نیست. در پایان پژوهش برای بهبود وضعیت مدیریت دانش و دستیابی به اهداف سازمان راهکارهای پیشنهادی ارائه گردید.

(ناصر زاده و همکاران ، ۱۳۹۰) نتایج بدست آمده نشان داد که در این شرکت به ترتیب عوامل رضایتمندی و وفاداری مشتری، نقاط تماس با مشتری، استراتژی همگام با دانش، مرکزیت مشتری، بخش بندی بازار، انجمنهای همپیشگان و شبکه های غیررسمی به عنوان عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش مشتری شناخته شده اند.

(بیات ترک همکاران ، ۱۳۹۰) هدف اصلی این پایان نامه ارزیابی تاثیر معیارهای مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت مورد مطالعه می باشد و نتایج بدست آمده نشان داد . هر یک از فرضیات ارتباط مثبت و معناداری در استقرار و اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت بیمه (مورد کاوی بیمه البرز) دارند در نتیجه فرضیه اصلی که تاثیر فاکتور مدیریت دانش بر استقرار و اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت بیمه البرز می باشد نیز معنادار و مثبت خواهد بود. (Vuori, et al . 2012) اهداف سازمانی و اشتراک گذاری دانش با مدیریت پاداش رابطه دارد تعامل اجتماعی، به اشتراک گذاری تجربه، مشاهده، روابط غیررسمی شبکه، و اعتماد متقابل در مدیریت دانش موثر است .

(رحمان و همکاران ، ۱۳۹۰) پژوهش حاضر یک مطالعه موردی است که به روش پیمایشی و به منظور بررسی تاثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر استقرار فرآیندهای مدیریت دانش در معاونت فناوری و برنامه ریزی سازمان امور مالیاتی کشور انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داد که وضعیت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش از نظر کارشناسان در سطح متوسط بود. میان فرهنگ سازمانی با استقرار فرآیندهای مدیریت دانش، رابطه مثبت و معنی دار ۰/۷۰ وجود داشت. همچنین، میان هر یک از مؤلفه‌های هفتگانه فرهنگ سازمانی با فرآیندهای مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی داری وجود داشت. تحلیل رگرسیون همزمان نیز چنین نتیجه داد که فقط دو مؤلفه جهت گیری عملکرد و مسئولیت اجتماعی در پیش بینی متغیر استقرار فرآیندهای مدیریت دانش نقش مؤثر داشته‌اند.

(رسولی و همکاران ، ۱۳۸۹) هدف این پژوهش بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و چرخه مدیریت دانش در شرکت آب و



فاضلاب شهر تهران می باشد. نتایج تحلیل نشان داد که شاخصهای مشارکت در کار، انسجام در کار، انطباق پذیری، و رسالت با فرهنگ سازمانی در ارتباطند، همچنین شاخصهای خلق دانش، سازماندهی دانش، انتقال دانش، و بکارگیری دانش با مدیریت دانش به صورت مستقیم و مثبت در ارتباط هستند. در نهایت مدل ساختاری نشان داد که میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد. (ابراهیم نژاد و امامی، ۱۳۸۹) در پژوهشی به اندازه گیری چابکی سازمان های تولیدی در محیط های فازی پرداختند. با توجه به نیاز صنعت برای محاسبه میزان چابکی درون سازمانی اطلاعات کمی مربوط به پارامترهای چابکی درون سازمان در قالب شش گروه بازار، تولید، مدیریت زنجیره تامین، فناوری اطلاعات منابع انسانی و فرآیند های درون سازمان گردآوری شده به عنوان ورودی های مسئله اندازه گیری در نظر گرفته شده اند. مقادیر کمی این پارامترهای چابکی، توسط قوانین شرطی منطق فازی و کمک متغیرهای زبانی، تجزیه و تحلیل می شوند. (Navarro, ۲۰۱۵) در پژوهشی در اسپانیا به عنوان فرایندهای دانش ساختار و عملکرد شرکت نقش چابکی سازمانی به بررسی یک مدل تحقیقاتی با رویکرد مدیریت دانش، به این نتیجه رسید که چابکی سازمانی و می تواند هم بر مدیریت دانش اثر داشته باشد و هم بر عملکرد سازمانی کارکنان و نیز در افزایش کیفیت خدمات و محصولات اثر داشته باشد.

(یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹) پژوهش حاضر به شناسایی عوامل توانمندساز چابکی سازمانی پرداخته است. نتایج نشان دادند. «خلاقیت و ریسک پذیری در سازمان» و «مهارت در زمینه تغییر» به ترتیب اولویت های نخست و انتهای ابعاد محتوایی را به خود اختصاص دادند و در بعد ساختاری نیز اولویت اول متعلق به «یکپارچگی و هماهنگی سازمان» شد و اولویت آخر به «تشکیل سازمان مجازی» اختصاص یافت. علاوه بر این، از دیدگاه افراد مورد مطالعه، عوامل محتوایی و رفتاری توانمندساز چابکی سازمانی نسبت به عوامل ساختاری مهم تر بودند. در عین حال از لحاظ واحد سازمانی (صفی یا ستادی) و نوع سازمان (دولتی یا خصوصی) تفاوتی میان دیدگاه افراد مشاهده نشد. در نهایت پیشنهاد می شود سیستم بانکی با تمرکز، بهبود و سرمایه گذاری بر عوامل توانمندساز شناسایی شده، در راستای ارتقای هرچه بیشتر چابکی خویش گام بردارد.

(Grover et al. 2015) به پژوهشی به بررسی مدیریت دانش و مدیریت کیفیت پرداختند و به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش با مدیریت کیفیت رابطه مثبت و معنی داری دارد و ساخت و سازهای سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. (مرجانی و همکاران، ۱۳۹۴) این تحقیق برای بررسی چابکی سازمانی از مدل شریفی و ژانگ استفاده گردیده که دارای ۴ متغیر: سرعت، پاسخگویی، انعطاف پذیری و شایستگی می باشد. نتایج پژوهش از تاثیر مثبت اجزای چابکی سازمانی بر کسب مزیت رقابتی حمایت کرده است. در میان متغیرهای چابکی سازمانی بیشترین تاثیرگذاری را به ترتیب سرعت، شایستگی، انعطاف پذیری و پاسخگویی را بر مزیت رقابتی داشته اند. (هویدا و همکاران، ۱۳۹۲) با توجه به ابعاد گسترده ی چابکی در دانشگاه و نقش بسزایی که یادگیری و تعالی سازمانی در ایجاد و توسعه ی چابکی دارند. نتایج بین ابعاد یادگیری سازمانی، توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت های چابکی سازمانی رابطه ی چندگانه های مشاهده گردید. با توجه به نتایج پژوهش چابکی برای دانشگاه ها از اهمیت شایانی برخوردار است.

سروقد و همکاران (۱۳۹۴) هدف از اجرای پژوهش حاضر، مشخص کردن ارتباط بین اخلاق سازمانی و چابکی سازمانی با سرسختی ذهنی کارمندان و اساتید در آموزشکده فنی شهید رجایی شیراز یافته های نشان می دهد که بین چابکی سازمانی با سرسختی ذهنی کارمندان و اساتید رابطه مثبت معنادار وجود دارد. (Tang et al, 2010) در پژوهشی به بررسی مدیریت دانش در صنعت با توجه به فناوری وبه این نتیجه رسیدند که بین مدیریت دانش و اثر بخشی صنعتی در سازمان ارتباط وجود دارد. (کوزه چیان و همکاران، ۱۳۹۳) هدف از مطالعه حاضر، طراحی و تبیین الگوی ارتباط بین چابکی سازمانی و عملکرد در شرکت های تولیدی ورزشی بود. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده های کمی نشان داد که بین چابکی سازمانی و توانمندسازهای چابکی در شرکت های تولیدی ورزشی رابطه معناداری وجود دارد همچنین بین چابکی سازمانی و ابعاد آن با



عملکرد شرکت‌های تولیدی ورزشی رابطه معناداری وجود دارد (Gren ، ۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان چشم انداز از یک اندازه گیری کمی از چابکی: مطالعه اعتبار سنجی بر روی یک مدل بلوغ چابکی سازمانی پرداختند . مجموعه از آیت‌های موجود در ابزار و حمایت تجربی در گروه جدید از عوامل چابکی سازمانی است . هرچه عمق فرهنگی بیشتر وجود داشته باشد چابکی سازمانی بیشتری خواهیم داشت .

(Brusset ۲۰۱۵) مطالعه عرضه چابکی زنجیره ای با استفاده از روش قابلیت های پویا در منابع مبتنی بر نظر شرکت، موقعیت خودمان را از منظر بدهید زنجیره تامین، نتایج نشان می دهد فرایندهای مدیریتی خارجی و داخلی در افزایش چابکی سازمان موثر هستند .

(کشاورز و همکاران ، ۱۳۹۳) جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان ،نتایج نشان داد تنها مولفه استفاده سخت افزاری و نرم افزاری از میان مولفه های فناوری اطلاعات، پیش بین معناداری برای کارآفرینی سازمانی بود و از میان مولفه های کارآفرینی سازمانی تنها مولفه نوسازی پیش بین معناداری برای چابکی سازمانی شناخته شد؛ و هیچ یک از مولفه های فناوری اطلاعات، پیش بین معناداری برای چابکی سازمانی نبودند. (Chung ، ۲۰۱۴) در پژوهشی این مطالعه به بررسی چگونه کارگران سازمانی را بهبود عملکرد شغلی آنها، از طریق استفاده از موبایل سیستم های شرکت (MES) ، در حالی که همچنین بررسی تاثیر چابکی سازمانی ادراک شده و استقلال محل بر روی پذیرش فناوری پرداختند

(هویدا و همکاران ، ۱۳۹۲) هدف از این پژوهش بررسی رابطه عدالت سازمانی و چابکی سازمانی در شرکت آب منطقه ای استان اصفهان بود. یافته های پژوهش نشان داد که با اطمینان ۰/۹۵٪ بین عدالت سازمانی و چابکی سازمانی در این شرکت رابطه معناداری وجود دارد . بین عدالت توزیعی و چابکی سازمانی، و بین عدالت رویه‌ای و چابکی سازمانی و همچنین بین عدالت تعاملی و چابکی سازمانی در این شرکت رابطه معناداری وجود دارد . بنابراین با عنایت به نتایج پژوهش لازم است که در این شرکت مدیران زمینه لازم را برای عدالت سازمانی ایجاد نمایند تا از این طریق بتوانند به پیشبرد شرکت به سمت چابکی کمک کنند.

(الیاسی و همکاران ، ۱۳۹۲) نتایج پژوهش نشان داد، بین عدالت سازمانی در ابعاد سه گانه (توزیعی، رویه ای، و مراوده ای) با چابکی سازمانی ادراک شده، رابطه معناداری وجود دارد. (عباسی و همکاران ، ۱۳۹۰) نتیجه گرفت بین هوش سازمانی و چابکی سازمانی با کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و برای افزایش کارآفرینی در وزارت ورزش می توان از ابزار و منابع انسانی هوشمند استفاده کرد و مطلوب ترین حالت سازمانی را با استفاده از چابکی سازمانی برای افزایش کارآفرینی ایجاد نمود . همچنین برای بالا بردن میانگین کارآفرینی بهترین حالت ایجاد فضا و فرهنگ کارآفرینی می باشد حاتمی نسب و زنجیر چی (۱۳۹۰) عقیده دارند که دانش به عنوان مهمترین جنبه رقابتی آن سازمان را قادر می سازد تا بهره ور باشد و از محصولات و خدمات رقابتی رها شود یکی از پایه های افزایش بهره وری مدیریت دانش، چابک بودن موثر است. حجم بالای توسعه ادبیات در حوزه مدیریت دانش و چابکی سازمانی، اهمیت این دو مقوله را نشان می دهد .

روش تحقیق

این پژوهش از نوع مروری تحلیلی می باشد .

یافته ها

یافته ها نشان می دهد فرهنگ جوهره سازمان است اما مسئله و مشکل از اینجا شروع می شود که افراد در فرهنگ متوقف می شوند یعنی درست مقابل نقطه رشد قرار می گیرند . سعی نمی کنند اصول جدید مفید را در فرهنگ خود و سپس در



فرهنگ سازمانی بصورت کاربردی بکارگیرند. خصوصاً در فرهنگ بومی ایران که از خرده فرهنگ های دیگر تشکیل شده است متأسفانه پذیرش و همراهی با فرهنگ جدید به کندی و به سختی در سازمان صورت میگیرد در حالی که ما در این پژوهش بران هستیم که باید از مرز فرهنگ بومی با حفظ اصالت عبور کرد و نه تنها فرهنگ دیگران را بپذیریم بلکه در پی این باشیم که ابعاد یک فرهنگ مشترک جدید با ابعاد جدید مفید ایجاد کنیم مثلاً سرعت در امور سازمانی را جایگزین فرهنگ بی تفاوتی سازمانی کرد. آوای سازمانی را جایگزین سکوت سازمانی کرد و باور داشته باشیم که امکان پذیر است. مطالعه قریب به وقوع پژوهش های داخلی و خارجی حاکی از این بود که فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش و چابکی سازمانی رابطه دارد. و فرهنگ زیر بنایی سازمان است اما قابلیت رشد را دارد.

بحث و نتیجه گیری

همانطور که از مفاهیم فرهنگ برای شناخت پدیده های فرهنگی در داخل سازمان استفاده می شود، از این موضوع برای تحلیل روابط کشوری و منطقه ای نیز استفاده می شود، چون امروزه بسیاری از سازمانها در چارچوب قراردادهای بین المللی، روابط با متحدان استراتژیک، تلفیق سازمانها و نیز تملک سازمانهای خارجی با سایر ملل و فرهنگها کار می کند. مدیران سازمانها همواره کار در خارج از این چنین مرزهایی را دشوار می دانستند، از این رو اخیراً پژوهشگران و مشاوران مدیریت تلاش کرده اند تا مفاهیم و دیدگاه های مرتبطی را توسعه دهند تا از این رهگذر مدیران را در تحلیل و حل مشکلات فراسازمانی و فراملی یاری دهند. در نهایت به بحث و نتیجه و گیری می پردازیم فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری بر ذخیره دانش، فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری دارد (وادادی و همکاران، ۱۳۹۳). مدیریت دانش و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. (Wang, et al., 2016) (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۲) این تحقیق تحت عنوان (بررسی تاثیر عوامل حیاتی موفقیت سازمانی بر فرایند مدیریت دانش)، مطالعه موردی را در شرکت داروسازی ابوریحان با هدف (، نتایج به دست آمده در این تحقیق نشان می دهد که شرکت مذکور توانسته با استفاده از مولفه مضمون فرهنگی در فرایند مدیریت دانش (مبنی بر کسب، خلق، استفاده و به اشتراک گذاری دانش) اثر گذار باشد. (de Graaf et al., 2014) در پژوهشی به رابطه مدیریت دانش و ساختار سازمان پرداخت و به این نتیجه رسید که ابعاد مدیریت دانش برای اینکه بکار گرفته شوند باید مطابق ساختار مدیریت دانش باشند. مدیریت دانش در هر سازمان متفاوت است و این پژوهش بشکل مقایسه ای بین شرکت ها صورت گرفت و مشخص شد که مدیریت دانش تحت تاثیر نیاز سازمان، ساختار سازمان و منابع انسانی سازمان است

(جفرو و همکاران، ۱۳۹۲) بررسی تاثیر ساختار سازمانی بر مدیریت دانش در شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ (معاونت جنوب شرق) پرداخته است. نتایج پژوهش حاکی از این است که ساختار سازمانی بر استقرار مدیریت دانش تاثیر دارد. همچنین مولفه پیچیدگی نیز بر استقرار مدیریت دانش تاثیر دارد. اما مولفه های رسمیت و تمرکز بر استقرار مدیریت دانش در سازمان تاثیر نفی دارد. معادله رگرسیون نیز نشان می دهد که ساختار سازمانی بیشترین تاثیر را بر مدیریت دانش دارد و پس از آن متغیرهای تمرکز، رسمیت و پیچیدگی نقش خود را در مدیریت دانش ایفا می کنند. (Malavolta et al., 2013). یافته پژوهش نشان میدهد که مدیریت دانش تحت تاثیر تجهیزات مورد نیاز است. شیوه مدیریت دانش و ابزار و تجهیزات مدیریت دانش می تواند در طراحی سازمانی و مهندسی مجدد موثر باشد.

(Karna, et al, 2015) نگرش به تغییر بر اساس اطلاعات موجود است که از طریق به جریان درآوردن یادگیری می باشد هم فرهنگ و هم مدیریت دانش قابل یادگیری است. نوع فرهنگ سازمانی دارای یک ارتباط قوی تر با به اشتراک



گذاری دانش دارد (مرادی و همکاران ، ۱۳۹۲). (Chieh Lee.atel. 2016) تولید دانش اثرات قابل توجهی بیشتری بر سرعت نوآوری، کیفیت و کمیت نوآوری دارد مدیریت دانش نیاز به یک مهندسی مجدد با توجه به بستر فرهنگ دارد (Koziolek et al, 2013). مدیریت دانش در به دست آوردن دانش و بکارگیری دانش ، یادگیری و آموختن تجربیات، تسهیم و مبادله دانش و سنجش دانش ، تثبیت دانش و استفاده بهینه از دانش بود. (عالیپور و همکاران ، ۱۳۹۲) یادگیری در مدیریت دانش اولویت بالایی دارد. (حسن زاده و همکاران ، ۱۳۹۲). ابعاد فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش همبستگی مثبت و معناداری دارند. (الماسی و همکاران ، ۱۳۹۲) استراتژی سازمانی و فرهنگ سازمانی از طریق مکانیزم مدیریت دانش می تواند موجب اثربخشی سازمانی گردد (خرم و همکاران ، ۱۳۹۲). (فرهنگ، ساختار و تکنولوژی) در زمینه فرهنگ و ساختار سازمانی در سطح نسبتاً نامطلوبی قرار دارند (قلی پور و همکاران ، ۱۳۹۲) بیشترین همبستگی میان رابطه های مدیریت دانش و فرهنگ سازمان است . (محمود زاده و همکاران ، ۱۳۹۱) مدیریت دانش نیازمند پاداش سازمانی در بستر فرهنگ سازی است و گرنه سازمان به سمت رکود پیش می رود. (Panahi,etal . 2012) ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات بر مدیریت دانش و چابکی تاثیر دارد . (دامغانیار و همکاران ، ۱۳۹۱) چهار عامل تولید و تسخیر دانش، ذخیره و پردازش دانش، اشتراک دانش و بکارگیری دانش برای فرایندها، نیازمند یک فرهنگ سازمانی نهادینه شده است . (رضایی شریف آبادی و همکاران ، ۱۳۹۱). فرهنگ سازمانی غیر رسمی عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش مشتری شناخته شده اند. (ناصر زاده و همکاران ، ۱۳۹۰) مدیریت دانش بر استقرار و اجرای مدیریت ارتباط با مشتری موثر است (بیات ترک همکاران ، ۱۳۹۰) تعامل اجتماعی اعتماد متقابل در مدیریت دانش موثر است . (Vuori.etal . 2012) فرهنگ سازمانی بر استقرار فرآیندهای مدیریت دانش با توجه به فرهنگ مسولیت پذیری اجتماعی موثر است . (رحمیان و همکاران ، ۱۳۹۰). میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد چابکی سازمانی و می تواند هم بر مدیریت دانش اثر داشته باشد و هم بر عملکرد سازمانی کارکنان و نیز در افزایش کیفیت خدمات و محصولات اثر داشته باشد . (ابراهیم نژاد و امامی ، ۱۳۸۹)، (رسولی و همکاران ، ۱۳۸۹)، (Navarro ، ۲۰۱۵) فرهنگ سازمانی عوامل محتوایی و رفتاری توانمندساز چابکی سازمانی نسبت به عوامل ساختاری مهم تر بودند. (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۹) مدیریت دانش با مدیریت کیفیت و در نهایت فرهنگ مشتری مداری گسترش دهد. (Grover et al. 2015) چابکی سازمانی شامل سرعت ، پاسخگویی ، انعطاف پذیری و شایستگی می کسب مزیت رقابتی حمایت کرده است (مرجانی و همکاران ، ۱۳۹۴) که نیاز ضروری سازمانها هستند. (هویدا و همکاران ۱۳۹۲) یادگیری سازمانی، توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت های چابکی سازمانی از اهمیت ویژه ای در سازمان برخوردار است. (سروقد و همکاران ، ۱۳۹۴) چابکی سازمانی می تواند باعث سخت کوشی کارکنان شود (Tang et al, 2010) مدیریت دانش و فرهنگ سازمان با هم رابطه دوسویه دارند . چابکی سازمان فرهنگ را تحت تاثیر قرار می دهد. (کوزه چیان و همکاران ، ۱۳۹۳) هرچه عمق فرهنگی بیشتر وجود داشته باشد چابکی سازمانی بیشتری خواهیم داشت . (با Gren ، ۲۰۱۵) زخورد خارج از سازمان بر روی چابکی و فرهنگ اثر می گذارد سازمان هم به دانش همراه به فناوری تجهیز شود (Brusset ۲۰۱۵) . تا بتواند که فرهنگ چابکی سازمانی همراه با دقت داشته باشد. (کشاورز و همکاران ، ۱۳۹۳) باید اگر عدالت سازمانی وجود داشته باشد کارکنان به شغل خو دلگرم تر هستند و سازمان با سرعت و چابکی بیشتری حرکت خواهد کرد . (هویدا و همکاران ، ۱۳۹۲) ، (الیاسی و همکاران ، ۱۳۹۲). (عباسی و همکاران ، ۱۳۹۰) همچنین برای بالا بردن میانگین کارآفرینی بهترین حالت ایجاد فضا و فرهنگ کارآفرینی می باشد یکی از پایه های افزایش بهره وری مدیریت دانش، چابک بودن موثر است. ، حاتمی نسب و زنجیر چی (۱۳۹۰)

همه پژوهش های که مورد بررسی قرار گرفته بودند از نوع کمی بودند و پژوهش کیفی و فراتحلیلی خیلی کمتر صورت گرفته است که می تواند منجر به دید تازه تری و اراده نظریه جدید تری شود . مشکل حادی که در این عرصه گسترده میان



فرهنگی باید به آن توجه کرد آن است که سوء تفاوت های فرهنگی معمولا غیر قابل بحث و گفتگو هستند. این بدان معناست که درخواست از شخصی برای انجام کاری بر طبق اصول فرهنگی متفاوت می تواند به منزله تجاوز به باورهای فرهنگی او باشد و این مساله، خود به معنی پذیرش احتمال خطری ناشناخته است. بدین ترتیب آنچه مدیران می توانند انجام دهند، تحمل کردارها و باورهاست تا در رو در رویی با آنها. و این مساله نیز می تواند بر وخامت اوضاع بیافزاید، چون با این کار تصویری شکل می گیرد دال بر اینکه مدیران و کارکنان متقابلا یکدیگر را درک می کنند در حالی که در واقعیت چنین نیست. با توجه به این مطلب می توان عملکرد ضعیف بسیاری از سازمانهای تملیکی، سرمایه گذاری های مشترک و سازمانهای ترکیبی را ناشی از عدم درک عمیق سوء تفاوت های فرهنگی دانست. یادگیری، توسعه و تحول سازمانی بدون توجه به بررسی فرهنگ، بعنوان منبع اولیه ایجاد مقاومت در برابر تغییر، قابل درک و فهم نیست

. مقاومت در برابر یادگیری و تحول موضوعی است فراگیر که در هر جایی از آن صحبت می شود، اما بندرت این پدیده بطور کامل شناسایی و درک می شود. مشاوران و مدیران در فرآیند تحول و یادگیری به خوبی می دانند چقدر ناکامیابی در دستیابی به اهداف کم اهمیت، نا امید کننده است. ما بعنوان متولیان امر تحول باید بدانیم نسبت به این مقوله دیدگاه بهتری اتخاذ کنیم؛ دیدگاهی که به موجب آن باید پذیرفت اکثر تحولات سازمانی نیازمند تغییر در اصول فرهنگی و خرده فرهنگی است. اگر ما بعنوان مدیران سازمان بدانیم که تغییر مفروضات، ارزش ها و رفتارهای کارکنان چه اتفاقی را در پی دارد، بهتر می توانیم نسبت به مقاومتشان در برابر تغییر همساز و همدرد باشیم و دیگر آنکه برای مدیریت تحول در سازمان واقع بین تر خواهیم شد. توسعه سازمانی بطور فزاینده پیرامون موضوعاتی مانند یادگیری، نوآوری، انطباق و تحول ادراکی محوریت پیدا کرده است و این ارکان با درجه تحولات رو به رشد تکنولوژیک، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی محیط تنظیم می شود و ارتباط دارند. مانند سیستم دفاعی بدن انسان است، فرهنگ نیز یکی از دشوارترین جنبه ها است که به موجب آن مدیریت را در فرآیند تحول ادراکی مشکل ساخته است. در این رهگذر، چالش در مفهوم سازی فرهنگ نوعی نوآوری است؛ جایکه یادگیری، انطباق پذیری، نوآوری و تحول ادراکی از عناصر باثبات به حساب می آیند. با توجه به این مطلب، مشهود است که باید تحقیقات در مورد فرهنگ را افزایش داد و این مطالعات را بر پایه ای مفهومی و در عین حال استوار، بنا گذاشت. در این راه، برداشت سطحی نسبت به فرهنگ نمی تواند کافی باشد بلکه باید کاملا دریافت که فرهنگ در تجمعات انسانی، سازمانی و ملل شکل می گیرد، تا از این طریق بتوان عمیقا فهمید که چه چیزی در حال اتفاق است و چرا و اینکه در قبال آن چه کاری را باید انجام داد . در نهایت اینکه فرهنگ یک زایش همراه با تغییرات است امید است که روزی بشر آنقدر پیشرفت فکری داشته باشد که بخاطر نابودی فرهنگی تعارض نداشته باشد که بخواهد با آن مبارزه کند و تحمل زایش فرهنگ های موثر و مفید همراه با حفظ اصالت فرهنگ بومی در جامعه و در سازمان داشته باشد .

- منابع انتهایی مقاله:

- ابراهیم نژاد، سعیدالله؛ امامی، رضا (۱۳۸۹). اندازه گیری چابکی سازمان های تولیدی و محیط های فازی، تدبیر، ش ۲۰۹، ص ۳۲-۳۹ ارشد
- اسکویی، هوشنگ؛ آذری، موسی (۱۳۹۲). برایش شده بررسی رابطه ضریب نفوذ فن آوری اطلاعات و چابکی سازمانی در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، پایان نامه. دولتی - وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری - دانشگاه قم - دانشکده فنی. ۱۳۹۲. کارشناسی ارشد
- الماسی، حسن؛ تیمورنژاد، کاوه (۱۳۹۲) بررسی رابطه متغیرهای سازمانی (ساختار، فرهنگ و فناوری) با تسهیم دانش در دیوان محاسبات کشور، پایان نامه. دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده مدیریت. ۱۳۹۲.



کارشناسی ارشد .

الیاسی، فرنگیس؛ شفیع پور مطلق، فرهاد (۱۳۹۲). تعیین رابطه بین عدالت سازمانی و چابکی سازمانی ادراک شده بامیانجی گری انگیزه توفیق طلبی شغلی (مورد مطالعه: دیدگاه اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات)، مقاله‌های همایش‌های ایران. کنفرانس بین المللی مدیریت، چالشها و راهکارها. . ۱۳۹۲

بیات ترک، امیر؛ امیران، حیدر (۱۳۹۰) ارزیابی میزان تأثیر فاکتور مدیریت دانش در پیاده سازی و اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت های بیمه (مورد کاوی بیمه البرز، پایان نامه. دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده مدیریت. ۱۳۹۰. کارشناسی ارشد

بیگدلی، زاهد؛ فرج پهلوی، عبدالحسین (۱۳۹۳) بررسی امکان سنجی پیاده سازی مدیریت دانش بر اساس چرخه چهار حلقه‌ای جانشینا در شرکت سهامی (عام) پتروشیمی شیراز از دیدگاه مدیران و کارشناسان این شرکت، پایان نامه. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه شهید چمران اهواز - دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. ۱۳۹۳. کارشناسی ارشد

تدبیری، سیروس؛ گیوریان، حسن (۱۳۹۰) مدیریت و رفتار سازمانی، انتشارات عطا، تهران
جفره، منوچهر؛ افشار کاظمی، محمدعلی (۱۳۹۲). بررسی تاثیر ساختار سازمانی بر مدیریت دانش در شرکت توزیع نیروی برق منطقه جنوب شرق تهران، پایان نامه. دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده مدیریت. ۱۳۹۲. کارشناسی ارشد

حاتمی نصب، سید حسن، زنجیر چی، سید محمود (۱۳۹۰) نقش زیر ساختی و فرآیند مدیریت دانش، در مسیر چابک سازی صنعت نساجی کشور، چشم انداز مدیریت صنعتی، شماره ۱، ص ۱۳۵-۱۵۱
حسن زاده، مهرداد؛ نوربخش، کامران (۱۳۹۲) بررسی رابطه شاخص‌های مدیریت دانش بر (CRM مطالعه موردی: بانک ملی منطقه ۹ تهران، پایان نامه. دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده مدیریت. ۱۳۹۲. کارشناسی ارشد

حیدری، مرضیه؛ سیادت، سیدعلی؛ هویدا، رضا؛ شاهین، آرش (۱۳۹۳). رابطه توانمند سازی های تعالی سازمان و قابلیت های چابکی سازمان در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۱، ص ۲۱-۳۸
خرم، جلال، مسیبه، علیرضا (۱۳۹۲) بررسی اثر استراتژی ساختار و فرهنگ سازمانی بر اثر بخشی سازمانی با تبیین نقش مدیریت دانش (مورد مطالعه: شرکت صنایع الکترونیک شیراز)، مقاله‌های همایش‌های ایران. دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک. انجمن مدیریت راهبردی ایران. ۱۳۹۲

خوش سیما، غلامرضا (۲۰۰۳) مقدمه ای بر چابکی در سازمان ها، ماهنامه تدبیر، سال چهارم، سال ۱۳۴
دامغانیان، حسین؛ بادی، میثم (۱۳۹۱). بررسی عوامل موثر بر مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت آب منطقه ای گلستان، پایان نامه. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه سمنان - دانشکده علوم اداری و اقتصاد. ۱۳۹۱. کارشناسی ارشد
دانایی، حبیب الله؛ رنجبر، رحمان؛ (۱۳۸۸) بررسی رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در شرکت مدیریت منابع آبپایان نامه. دولتی - دانشگاه پیام نور (وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری) - دانشگاه پیام نور مرکز
رابینز، استیفن، پی (۱۳۹۱) تئوری سازمان ساختار و طراحی و کاربرد)، سید مهدی الوانی، و حسن دانایی فر، تهران
، صفار، چاپ پنجم، ص ۴۹

ربیعی، علی؛ حسینی، میرزا حسن؛ روحی، لیلا (۱۳۹۳) بررسی عوامل موثر بر شکل گیری کارآفرینی در دانش آموزان مقطع متوسطه (مطالعه موردی: ناحیه ۱ شهرستان بهارستان بهارستان)، پایان نامه. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه پیام نور - دانشگاه پیام نور استان تهران - دانشکده علوم انسانی. ۱۳۹۳. کارشناسی ارشد
رحیمیان حمید شامی زنجانی، هانیه (۱۳۹۰) تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر استقرار فرآیندهای مدیریت دانش در معاونت فناوری و برنامه ریزی سازمان امور مالیاتی کشور، ویژه نامه علم سنجی، جلد ۲۶ شماره ۴



رزمی ، زهرا ؛ مومنی ، منصور ؛ راضی زاده ، رویا (۱۳۹۳) ارائه الگویی جهت پیاده سازی مدیریت دانش با رویکرد فازی در شرکت های منتخب سازمان گسترش و نوسازی ، پایان نامه . وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه الزهراء - دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی . ۱۳۹۳ . کارشناسی ارشد

رسولی ، رضا ؛ ضمّاهنی ، مجید ، احمدی نژاد ، فاطمه (۱۳۸۹) بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و چرخه مدیریت دانش در شرکت آب و فاضلاب شهر تهران ، پایان نامه . دولتی - دانشگاه پیام نور (وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری) - مرکز پیام نور تهران - دانشکده حسابداری و مدیریت . ۱۳۸۹ . کارشناسی ارشد

رضایی شریف آبادی سعید ؛ تاجداران ، منصور (۱۳۹۱) بررسی وضعیت مدیریت دانش سازمان های فرهنگی مطالعه موردی: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی ، پایان نامه . وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه الزهراء - دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی . ۱۳۹۱ . کارشناسی ارشد

سروقد ، سیروس ؛ مزارعی فرد ، محمد مهدی (۱۳۹۴) . رابطه اخلاق سازمانی و چابکی سازمانی با سرسختی ذهنی در کارمندان و اساتید آموزشکده فنی و حرفه ای شهید رجایی شیراز ، پایان نامه . غیر دولتی - دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت - دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی . ۱۳۹۴ . کارشناسی ارشد

سعدی ، محمد رضا (۱۳۸۵) . نظریه های سازمان و مدیریت ، انتشارات ، آن

شیروانی ، علیرضا ، انصاری (۱۳۸۸) رهبری و مدیریت در قرن بیست و یکم ، انتشارات ارغوان ، تهران

شاین ، ادگار (۱۳۹۰) فرهنگ سازمانی ، ترجمه حسن دانایی فر

صادقیان ، رحمت اله ؛ یعقوبی ، نور محمد ؛ اعزازی ، محمد اسماعیل (۱۳۹۱) بررسی رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و چابکی سازمانی . پژوهش های مدیریت عمومی ، سال پنجم ، شماره هفدهم ص ۱۲۰ تا ۱۳۰

عالپور ، رمضان ؛ مرادی ، نوروژ (۱۳۹۲) . بررسی میزان بکارگیری مدیریت دانش در مدیران آموزش و پرورش مقاله های همایش های ایران . کنفرانس بین المللی مدیریت، چالشها و راهکارها . ۱۳۹۲

عباسی ، همایون ؛ زردشتیان ، شیرین (۱۳۹۲) ارتباط هوش سازمانی و چابکی سازمانی با کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران ، پایان نامه . دولتی - وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری - دانشگاه رازی - دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی . ۱۳۹۲ . کارشناسی ارشد

قاسمی ، بهروز ؛ جعفریه ، حمید (۱۳۹۲) بررسی تاثیر عوامل حیاتی موفقیت سازمانی بر فرایند مدیریت دانش (شرکت داروسازی ابوریحان) ، پایان نامه . دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده مدیریت . ۱۳۹۲ . کارشناسی ارشد

قلی پور ، آرین ؛ اسماعیلی ، ندا (۱۳۹۲) بررسی رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری در دانشگاه های کشور (مورد مطالعه: دانشگاه تهران و دانشگاه شهید بهشتی پایان نامه . وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - موسسه آموزش عالی مهر البرز - دانشکده مدیریت . ۱۳۹۲ . کارشناسی ارشد

کشاورز ، لقمان ؛ عندلیب ذوقی ، بهاره (۱۳۹۳) بررسی ارتباط فناوری اطلاعات و کارآفرینی سازمانی با چابکی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان ، پایان نامه . دولتی - دانشگاه پیام نور (وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری) - مرکز پیام نور تهران - دانشکده تربیت بدنی علوم ورزشی . ۱۳۹۳ . کارشناسی ارشد

کوزه چیان ، هاشم ؛ احسانی ، محمد (۱۳۹۳) . اوپریشن شده طراحی و تبیین الگوی چابکی سازمانی در شرکت های تولیدی ورزشی ، پایان نامه . دولتی - وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری - دانشگاه تربیت مدرس - دانشکده ادبیات و علوم انسانی . ۱۳۹۳ . دکترای تخصصی

محمودزاده ، سیدمجتبی ؛ ضرغام بروجنی ، حمید ؛ صداقت ، مریم (۱۳۹۱) رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری مطالعه موردی: هتل های ۴ و ۵ ستاره شهر تهران ، پایان نامه . وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه علامه طباطبایی - دانشکده مدیریت و حسابداری . ۱۳۹۱ . کارشناسی ارشد

مرادی ، محمود ؛ دوستار ، محمد (۱۳۹۲) بررسی رابطه مدیریت دانش و عملکرد نوآوری ، پایان نامه . وزارت علوم، تحقیقات و



فناوری - دانشگاه گیلان - دانشکده ادبیات و علوم انسانی . ۱۳۹۲ . کارشناسی ارشد
مرجانی ، امیربابک ؛ دیندار فرکوش، فیروز (۱۳۹۴) . بررسی تاثیر چابکی سازمانی بر کسب مزیت رقابتی در بانک مسکن تهران ،
پایان نامه . غیر دولتی - دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده مدیریت و حسابداری . ۱۳۹۴ .
کارشناسی ارشد

مشبکی ، اصغر ؛ روحانی ، محمد حسین (۱۳۸۶) مدیریت و رفتار سازمانی ، انتشارات اقبال ، تهران
ناصرزاده ، محمد رضا ؛ مهرزاد ، مهدیه (۱۳۹۰) . بررسی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مشتری در زمینه کالاهای مصرفی
در شرکت دایا (نمابندگی شرکت P&G) پایان نامه . وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - موسسه آموزش عالی مهر البرز - دانشکده
مدیریت . ۱۳۹۰ . کارشناسی ارشد

نوری ، نورالدین ؛ میرزاده ، سعید (۱۳۹۲) . بررسی رابطه بین عوامل تسهیل کننده و پیاده سازی نظام مدیریت دانش در دانشگاه
آزاد دامغان ، پایان نامه . دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود - دانشکده علوم انسانی و مدیریت . ۱۳۹۲ .
کارشناسی ارشد

نیستانی ، محمد رضا ؛ امام وردی ، داوود (۱۳۹۲) . تفکر انتقادی مبانی و مولفه ها ، انتشارات دانشگاه اصفهان
ودادی ، احمد ؛ امیربابک مرجانی (۱۳۹۳) بررسی نقش فرهنگ سازمانی در حفظ کارکنان دانشی (در سازمان ملی استاندارد ایران)
، پایان نامه . غیر دولتی - دانشگاه آزاد اسلامی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی - دانشکده مدیریت و حسابداری . ۱۳۹۳ .
کارشناسی ارشد

هویدا ، رضا ؛ سیادت ، سیدعلی (۱۳۹۲) . بررسی روابط چندگانه میان یادگیری سازمانی، توانمندسازهای تعالی سازمانی و
قابلیتهای چابکی سازمانی از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاههای دولتی شهر اصفهان ، پایان نامه . دولتی - وزارت علوم،
تحقیقات، و فناوری - دانشگاه اصفهان - دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی . ۱۳۹۲ . دکترای تخصصی
هویدا ، رضا ؛ رجایی پور ، سعید (۱۳۹۲) بررسی رابطه عدالت سازمانی با چابکی سازمانی در شرکت آب منطقه ای استان اصفهان ،
پایان نامه . دولتی - وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری - دانشگاه اصفهان - دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی . ۱۳۹۲ . کارشناسی
ارشد

یعقوبی ، نورمحمد ؛ کاظمی ، مهدی (۱۳۸۹) مطالعه توانمندسازهای چابکی سازمانی در سیستم بانکی (مطالعه موردی: شهرستان
زاهدان) . پایان نامه . دولتی - وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری - دانشگاه سیستان و بلوچستان . ۱۳۸۹ . کارشناسی ارشد

Brusset ,Xavier(2015) Does supply chain visibility enhance agility?International Journal of Production
Economics , Volume 171, Part 1, January 2016, Pages 46–59

Chieh Lee &Jung-, Yih-Chearnng Shiue& Chung-Yang Chen(2016)Examining the impacts of organizational
culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process
improvementOriginal Research Article,Computers in Human Behavior, Volume 54, January 2016, Pages
462-474

Chung, Sunghun & Young Lee, Kyung (2014) Job performance through mobile enterprise systems: The
role of organizational agility, location independence, and task characteristics, Information &
ManagementVolume 51, Issue 6, September 2014, Pages 605–617

De Graaf, K. , Liang, P. , Tang, A. , van Hage, W. , van Vliet, H. , 2014. An exploratory study on ontology
engineering for software architecture documentation. Comput. Ind .

Eng. Technol., vol. 64, pp. 1095–1102, 2012

Gren , Lucas & Torkar, Richard(2014) The prospects of a quantitative measurement of agility: A validation



study on an agile maturity model, *Journal of Systems and Software* Volume 107, September 2015, Pages 38–49

Grover, P. Li, and T. M. Froese, (2016). "The Interface Between Building Information Model and The Public," in 5th Construction Speciality Conference, 2015

Karna, A., Richter, A., & Riesenkauff, E. (2015). Revisiting the role of the environment in the capabilities-financial performance relationship: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.237>

Koziolek, H., Domis, D., Goldschmidt, T., Vorst, P., 2013. Measuring architecture sustainability. *IEEE Software* 30 (6), 54–62.

Malavolta, I., Lago, P., Muccini, H., Pelliccione, P., Tang, A., 2013. What industry needs from architectural languages: a survey. *IEEE Trans. Softw. Eng.* 39, 869–891

Manag., vol. 16, no. 4, pp. 592–603, 2012

Navarro, Juan-Gabriel Cegarra & -Acosta (2015) Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research* Available online 19 October 2015

Panahi, J. Watson, and H. Partridge, "Social Media and Tacit Knowledge Sharing : Developing a Conceptual Model," *World Acad. Sci.*

Sukati, Inda Sukati & Bakar Hamid, Abu (2014) The Effect of Organizational Practices on Supply Chain Agility: An Empirical Investigation on Malaysia Manufacturing Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 40, 2012, Pages 274–28

Tang, A., 2011. Software designers, are you biased? In: *Proceeding of the 6th International Workshop On Sharing And Reusing Architectural Knowledge*. Waikiki, Honolulu, HI, USA.

Vuori and J. Okkonen, "Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform," *J. Knowl.*

Wang, Mei-Hsiang & Yao Yang Tarng. (2016) Investigating the success of knowledge management: An empirical study of small- and medium-sized enterprises Original Research Article, *Asia Pacific Management Review*, Volume 21, Issue 2, June 2016, Pages 79-91