

فصلنامه پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت

شماره پیاپی ۴۹ - دوره دوم ، شماره ۳۱ - تابستان ۹۲

مقاله شماره ۴ - صفحات ۷۱ تا ۸۴

فرهنگ سازمانی در رابطه بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی

پروانه مراد^۱

دکتر غلامرضا جندقی^۲

دکتر حسن زارعی متین^۳

چکیده

مفهوم فرهنگ سازمانی همچون یک متغیر کلیدی در موفقیت یا شکست مدیریت دانش، همواره توجه مدیران را به خود جلب کرده است. بیشتر مدیران اهمیت فرهنگ را درک می کنند، اما در بیان ارتباط فرهنگ موجود با اهداف مدیریت دانش دچار مشکل می شوند. تعهد استراتژیک مدیریت دانش آن است که اثر بخشی سازمانی را بهبود بخشد و در عین حال موجب ارتقاء فرصت های سازمان گردد. پژوهش حاضر نقش فرهنگ سازمانی را بعنوان یک متغیر تعدیل کننده در رابطه بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی بررسی می کند. اثربخشی سازمانی شامل مولفه های مزیت رقابتی، نوآوری و رشد می باشد. در این تحقیق، پرسشنامه فرهنگ سازمانی (گروهی، ادهوکرسی، بازار و سلسله مراتبی) کمرون و کوئین (۱۹۹۹)، پرسشنامه های مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی لاوسون (۲۰۰۳) بر روی نمونه ۳۹ نفری در دسترس از مدیران اجرایی گروه بین المللی ره شهر انجام شده است. داده های این تحقیق با استفاده از تحلیل رگرسیون چندگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی از نوع گروهی در رابطه بین مدیریت دانش و رشد نقش تعدیل کننده دارد. بر اساس یافته های این پژوهش فرهنگ گروهی به شرکت کمک می کند تا به بالاترین سطح کارآمدی و اثربخشی که منجر به دستیابی به اهداف ماموریت و حفظ موجودیت سازمان در بلند مدت می شود، نائل گردد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، اثربخشی سازمانی

^۱ دانشگاه تهران، پردیس قم

^۲ دانشگاه تهران، پردیس قم

^۳ دانشگاه تهران، پردیس قم

مقدمه

تغییرات محیطی و ظهور پدیده‌های جدید، سازمان‌ها را ملزم کرده است که برای بقا به دنبال ابزارهای نوین باشند. در چنین شرایطی، تنها سازمان‌هایی می‌توانند عملکرد موفقیت آمیزی داشته باشند که بتوانند از دانش به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار بهره‌گیرند. از اینرو دانش همانند منابع مالی و منابع انسانی باید مدیریت شود. مدیریت دانش ۱ فرایندی است که در ارتباط با توسعه، ذخیره سازی، بازیابی و انتشار اطلاعات و مهارت‌ها در درون یک سازمان به جهت پشتیبانی و بهبود عملکرد در کسب و کار می‌باشد (گوپتا و همکاران ۲، ۲۰۰۰).

امروزه گرایش به سوی مدیریت دانش، فعالیت بسیاری از شرکت‌ها را متوجه مدیریت دانش به عنوان ابزاری رقابتی به منظور دستیابی به اهدافشان ساخته است؛ بدین لحاظ مدیران اجرایی نفوذ دانش در درون سازمان را یک ضرورت می‌دانند (کابرا ۳ و بناک ۴، ۱۹۹۹). اما این به تنهایی کافی نیست؛ چرا که مدیریت دانش برای آنکه مورد استفاده باشد، نیازمند هماهنگی با فرهنگ سازمانی ۵ موجود می‌باشد (حسینی، ۱۳۸۵، ص ۲). فرهنگ سازمانی الگویی از هنجارها، ارزش‌ها، باورها و نگرش‌هایی است که بر رفتار درون سازمان اثر می‌گذارد (شاین ۶، ۱۹۸۵). فرهنگ سازمانی به عنوان یک نقش آفرین اصلی در مدیریت دانش و همچنین به عنوان یک منبع عمده مزیت رقابتی برای دستیابی سازمان‌ها به اهدافشان می‌باشد (دی لانگ ۷ و فهی ۸، ۲۰۰۰). با توجه به اینکه گروه بین المللی ره شهر پروژه‌های متعدد ملی و بین المللی را با موفقیت به انجام رسانده است، ضرورت ایجاد کرد تا نوع فرهنگ سازمانی که اثر تعدیل کننده بر رابطه بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی دارد در این شرکت بررسی شود.

مبانی نظری تحقیق

مفهوم فرهنگ سازمانی همچون یک متغیر کلیدی در موفقیت یا شکست مدیریت دانش، همواره توجه مدیران را به خود جلب کرده است (شاین ۹، ۱۹۸۵). در حالیکه بسیاری از مدیران اهمیت فرهنگ را مورد توجه قرار می‌دهند، آنها ایجاد فرهنگی که منجر به مدیریت دانش موثر شود را مشکل می‌یابند. سازمان‌هایی در اجرای سیستم‌های دانش دچار مشکل می‌شوند که بعضی از کارکنان آنها، دانش را به عنوان ابزاری برای حفظ شغل خود می‌دانند. یک چنین ذهنیتی هم با فرهنگ سازمانی و هم با مدیریت دانش در

1- Knowledge Management

2- Gupta

3- Cabrera

4- Bonache

5- Organizational Culture

6- Schein

7- Delong

8- Fahey

9- Schein

ارتباط می باشد. بنابراین چنین تنگ نظریی مشکلی عمده برای طرح های مدیریت دانش است. این دیدگاه، مصلحت شخص (حفظ دانش = حفظ شغل) را به مصلحت سازمان (تسهیم دانش / مدیریت دانش = مزیت استراتژیک یا منافع) ارجح می داند (کابرا و بناک، ۱۹۹۹). یکی از موانع عمده در مدیریت دانش این است که اشخاص می خواهند دانش را نزد خود حفظ کنند، با این اعتقاد که دانش قدرت است. در حالیکه دانش باید آزادانه در اختیار همه باشد تا برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کند (بری، ۲۰۰۰). مدیران و رهبران در حال حاضر می دانند که فرهنگ سازمانی می تواند مانعی عمده برای نفوذ دانش باشد. بنابراین درک فرهنگ سازمانی و عملکرد آن برای پی بردن به همترازی ۲ بین فرهنگ و دانش در هر سازمانی ضروری است (دی لانگ و فهی، ۲۰۰۰).

هرسی و همکاران ۳ (۱۹۹۶) بیان می دارند: «فرهنگ بر چگونگی تصمیم سازی ۴، شیوه مدیریت ۵ و الگوهای ارتباط و رفتار در سازمان اثر می گذارد. اگر فرهنگ سازمان متخاصم باشد، سازمان ممکن است در تولید منافع بالقوه سیستم مدیریت دانش شکست بخورد». شماری از ناکامی ها معمول شناخته شده سازمانی ممکن است ناشی از عدم همترازی فرهنگ سازمانی و استراتژی باشد. بسیاری از محققین بر اهمیت نیرومند ساختن موقعیت رقابتی از طریق توسعه یک فرهنگ استراتژیک برای مدیریت دانش تاکید می کنند. سازمان ها از طریق فرآیند ها و برنامه ریزی دقیق فعالیت های منابع انسانی می توانند به یک موقعیت فرهنگ استراتژیک دست یابند. برای مثال، یک فرهنگ سازمانی متکی بر انباشت دانش، از دانش به عنوان ابزاری برای محافظت از جایگاه خود استفاده کرده و از اینرو مانع پیشبرد استراتژی مدیریت دانش و تسهیم اطلاعات (به عنوان طریقی برای همکاری در سازمان که می تواند مزیت رقابتی خلق کند) می گردد (کابرا و بناک، ۱۹۹۹). بیشتر مدیران اهمیت فرهنگ را درک می کنند، اما در بیان ارتباط فرهنگ موجود با اهداف مدیریت دانش دچار مشکل می شوند. تمرکز بر ارتباط بین فرهنگ و مدیریت دانش به دلایل نظری و استراتژیک مهم است. مدیریت دانش به عنوان یک مفهوم مهم در حال ظهور است و اغلب از آن به عنوان مقدمه ای بر نوآوری یاد شده است و از طرفی فرهنگ به عنوان یک عامل مؤثر در ایجاد وموقعیت مدیریت دانش نقش بسزایی دارد (دی لانگ وفهی، ۲۰۰۰).

فرض بنیادی مطالعات انجام گرفته بر روی استراتژیهای مبتنی بر فرهنگ این است که فرهنگ سازمانی پیامدهای اقتصادی مثبت مانند افزایش تعهد و همکاری کارکنان، کارآمدی بیشتر، بهبود عملکرد شغلی و تصمیم گیری بهتر را تسهیل می کند (لانگ- فوکس ۶ و تان ۷، ۱۹۹۷). مطالعه مدیریت دانش در محیط رقابتی امروز، می تواند منجر به درک بهتری از فرهنگ سازمانی و ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت

¹- Berry

²- Alignment

¹- Hersey

⁴- Decision making

⁵- Management style

⁶- Lange-Fox

⁷- Tan

دانش و عوامل و راه حل های اثر بخشی سازمانی گردد (باردویک، ۱، ۱۹۹۸). تعهد استراتژیک مدیریت دانش آن است که اثر بخشی سازمانی ۲ را بهبود بخشد و در عین حال موجب ارتقاء فرصت های سازمان گردد (حسینی، ۱۳۸۵). اثربخشی سازمانی مفهومی در این خصوص است که یک سازمان تا چه اندازه در دستیابی به اهدافی که در تولید و ارائه خدمات دارد، موثر عمل می کند (ویکیپدیا). در این تحقیق مولفه های اثربخشی سازمانی شامل مولفه های مزیت رقابتی ۳، نوآوری ۴ و رشد ۵ می باشد. مزیت رقابتی یعنی عواملی که موجب برتری یک سازمان نسبت به رقیبان خود در بازار شود (مریدی، ۱۳۸۱). برنامه ریزی استراتژیک مدیریت دانش از طریق ایجاد یکپارچگی در ساختار و محتوای دانش به دنبال کسب یک مزیت رقابتی بلند مدت می باشد (اختر ۲۰۰۳). نوآوری تجسم، ترکیب و سنتز دانش در قالب محصول، فرآیند و خدمات نوین است (ویکیپدیا). مدیریت دانش، از طریق فراهم کردن دانش به عنوان پایه نوآوری و ایجاد قابلیت های جدید سازمانی، به کسب و کارها اجازه می دهد تا فرصت های مهمی را که می توانند منجر به نوآوری هایی در محصولات، خدمات، فرایندها و کانال های توزیع شوند، درک کنند (جهانیان، ۱۳۸۵). رشد یعنی فرآیندی که از طریق آن سازمان قابلیت درونی خود را تا بالاترین کارآمدی و اثربخشی که باعث دستیابی به اهداف ماموریت و حفظ موجودیت سازمان در بلند مدت می گردد، توسعه می دهد، می باشد (ویکیپدیا). استراتژی یک سازمان برای رشد و توسعه شایستگی در بلند مدت می تواند ارزش بالایی برای آن سازمان ایجاد کند (اردنزی پابلوس، ۷، ۲۰۰۲). مدیران برای یافتن همترازی بین فرهنگ موجود سازمان و اهداف مدیریت دانش به چارچوب هایی نیاز دارند، تا به صورت مؤثری شناسایی کنند چگونه فرهنگ در خلق و بکارگیری دانش اثر می گذارد (دی لانگ و فپی، ۲۰۰۰). در این تحقیق برای بررسی فرهنگ سازمانی از چارچوب ارزش های رقابتی (CVF8) کوئین ۹ و رُباگ ۱۰ (۱۹۸۳) به عنوان یک نظریه پایه استفاده شده است. آنها در چارچوب ارزش های رقابتی چهار نوع فرهنگ سازمانی را مطابق شکل ۱ معرفی می کنند. مدل نظری چارچوب ارزشهای رقابتی ابزار مفهومی مفیدی برای درک فرهنگ سازمانی و بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش فراهم می آورد. ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAI) برای کاربردهای مدیریتی ایجاد شده است. ابزار فوق ابزار سیستماتیک با ارزشی است که در سطح گسترده توسط مدیران، عاملان تغییر،

¹- Bardwick

²- Organizational Effectiveness

³- Competitive Advantage

⁴- Innovation

⁵- Growth

⁶- Akhter

⁷- Ordonez de Pabloss

⁸- Competing Values Framwork

⁹- Quinn

¹⁰- Rohrbaugh

نوع فرهنگ شاخص	گروهی	ادھوکرایی	بازار	سلسله مراتبی
ویژگی غالب	تسهیم دانش، کار گروهی، احساس از یک خانواده بودن	کارآفرینی، خلاقیت، سازگاری و نوآوری	رقابت، دستیابی به هدف، تمایز و نتیجه گرا	دستوری، روان سازی فعالیت ها بر اساس قوانین و مقررات، یکپارچگی و انسجام
رهبری سازمانی	چهره معلم یا والد	نوآور و ریسک پذیر	نتیجه گرا، سخت گیر و مطالبه گر	هماهنگ کننده سازمان دهنده
تاکید های استراتژیک	حرکت به سوی توسعه منابع انسانی، همبستگی و اخلاق کارکنان	اکتساب منابع جدید، حرکت به سوی نوآوری و رشد	حرکت به سوی مزیت رقابتی و برتری در بازار	حرکت به سوی ثبات، انجام روان کارها و قابل پیش بینی بودن
ملاک های موفقیت	توجه به رشد کارکنان و حساسیت نسبت به مشتریان	منحصر به فرد بودن و دستیابی به محصولات و خدمات جدید	برحسب نفوذ در بازار، سهم بازار و رهبری بازار	ارائه محصول قابل اطمینان، برنامه زمانبندی دقیق و عرضه محصول با قیمت پایین

دانشوران و محققان، جهت درک، تشخیص و تغییر فرهنگ سازمانی، به صورتی که اثربخشی سازمان افزایش یابد، مورد استفاده قرار گرفته است (کمرن ۱ و کوئین، ۱۹۹۸).

شکل ۱: مدل انواع فرهنگ سازمانی

منبع: کمرن کوئین (۱۹۹۹)

تا کنون در مطالعات بسیاری رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی بررسی شده است. کمرن (۱۹۸۴) در مطالعه ای با بکارگیری چارچوب ارزشهای رقابتی به بررسی ارتباط تجانس فرهنگی، نیرومندی فرهنگ و نوع فرهنگ با اثربخشی سازمانی پرداخت. در این مطالعه مقایسه فرهنگ های ۳۳۴ دانشگاه و موسسه آموزش عالی ایالات متحده آمریکا نشان داد که هیچ تفاوت معناداری در اثربخشی سازمانی بین موسسات با فرهنگ متجانس و موسسات با فرهنگ نامتجانس وجود ندارد. به گونه ای مشابه، موسسات دارای فرهنگ نیرومند

در مقایسه با موسسات دارای فرهنگ ضعیف اثربخشی بیشتری نشان ندادند. اما این مطالعه نشان داد که نوع فرهنگ یک دانشگاه یا موسسه آموزش عالی - گروهی، ادھوکرایی، بازار یا سلسله مراتبی - ارتباط معناداری با اثربخشی سازمانی و دیگر ویژگی های سازمانی دارد و به نظر می رسد نوع فرهنگ در توضیح اثربخشی مهم تر از تجانس یا نیرومندی فرهنگ می باشد.

لاوسون^۲ (۲۰۰۳) با استفاده از چارچوب ارزشهای رقابتی، رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را بر روی ۱۲۰ نفر از کارکنان هشت شرکت متفاوت که نمایانگر صنایع گوناگون در جامائیکا بودند، مورد بررسی قرار داد. نتایج این تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی رابطه معناداری با مدیریت دانش دارد. همچنین نتایج نشان داد که فرهنگ بازار از ابتکارهای مدیریت دانش حمایت می کند و فرهنگ سلسله

^۱- Camron

^۲- Lawson

مراتبی از اجرای موفقیت آمیز ابتکارهای مدیریت دانش حمایت نمی کند. در مورد دو نوع فرهنگ دیگر (گروهی و ادهوکرایی) اطلاعات قابل تفسیر نبود.

وی هنگ ۱ (۲۰۰۵) به بررسی نقش ترکیبی فرهنگ سازمانی، ساختار و استراتژی در اثر بخشی مدیریت دانش و همچنین اثر بخشی مدیریت دانش در اثر بخشی سازمانی بر روی ۳۰۱ نفر از متخصصان منابع انسانی در شهر منیاپلیس ۲ پرداخت. نتایج تحقیق او نشان داد که فرهنگ سازمانی بیشترین نقش را در اثربخشی مدیریت دانش داشته و استراتژی و ساختار به ترتیب نقش کمتری در اثربخشی مدیریت دانش داشته اند. همچنین اثربخشی مدیریت دانش ارتباط معناداری با اثربخشی سازمانی دارد.

دُرْتی لیدنر^۳، مریم علوی و تیمتی کای ورث^۴ (۲۰۰۶) به بررسی چگونگی نقش فرهنگ سازمانی در رویکردهای مدیریت دانش در دو شرکت مادر تخصصی که در سراسر دنیا کارمند داشته و مرکز اصلی هر دو شرکت در آمریکا می باشد، پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که فرهنگ سازمانی در سیر تکامل ابتکارات مدیریت دانش نقش دارد. بعلاوه مدیریت دانش می تواند بخشی از فرهنگ سازمانی شود.

برایان تی گریگوری^۵ و استنلی جی هریس^۶ (۲۰۰۸) در مقاله ای با عنوان "فرهنگ سازمانی و اثر بخشی سازمانی" با استفاده از چارچوب ارزش های رقابتی، دریافتند فرهنگ سازمانی از نوع گروهی با مولفه های اثر بخشی سازمانی که شامل رضایت بیماران و هزینه های قابل کنترل می باشد، به ترتیب رابطه مثبت و منفی دارد.

در تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور مقدار کرمی (۱۳۸۴) در بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در گروه خودروسازی بهمن نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی رابطه موثر و قوی با مدیریت دانش دارد. همچنین در تحقیقی دیگر یعقوب حسینی (۱۳۸۵) در بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تربیت مدرس، سازش با پدیده تعارض، حمایت مدیریت، تعلق سازمانی، خلاقیت فردی و سبک رهبری را به عنوان مولفه های فرهنگ سازمانی در نظر گرفت. نتایج این تحقیق نشان داد که بین تمامی مولفه های فرهنگ سازمانی به استثنای مولفه سازش با پدیده تعارض و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تربیت مدرس رابطه معناداری وجود دارد.

در مجموع نتایج تحقیقات نشان می دهد که فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش و همچنین با اثربخشی سازمانی رابطه معناداری دارد. دی لانگ و فهی (۲۰۰۰) بیان می کنند فرهنگ سازمانی به عنوان یک نقش آفرین اصلی در مدیریت دانش و همچنین به عنوان یک منبع عمده مزیت رقابتی برای دستیابی سازمان ها به اهدافشان (اثربخشی سازمانی) می باشد. در تحقیق حاضر نقش فرهنگ سازمانی در رابطه بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی بعنوان یک متغیر تعدیل کننده مورد بررسی قرار گرفته است. بر این

¹- Wei Zheng

²- Minneapolis

³- Dorothy Leidner

⁴- Timothy Kayworth

⁵- Brian T.Gregory

⁶- Stanliy G.Harris

اساس مدل، سوال و فرضیه های تحقیق شکل گرفته است. این مدل فرهنگ سازمانی (ابعاد چهارگانه کوئین و رُرباگ) را با مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی که توسط لاوسون مطرح شده است، پیوند می دهد.

با توجه به مطالب ذکر شده سوال تحقیق حاضر این است که آیا فرهنگ سازمانی ارتباط بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی را تعدیل می کند؟

بر اساس سوال تحقیق، فرضیات تحقیق عبارتند از:

فرضیه اول: فرهنگ سازمانی ارتباط بین مدیریت دانش و مزیت رقابتی را تعدیل می کند.

فرضیه دوم: فرهنگ سازمانی ارتباط بین مدیریت دانش و نوآوری را تعدیل می کند.

فرضیه سوم: فرهنگ سازمانی ارتباط بین مدیریت دانش و رشد را تعدیل می کند.

جامعه آماری و نمونه مورد مطالعه

جامعه آماری این پژوهش، شامل ۵۰ نفر از مدیران اجرایی ساختمان مرکزی شرکت ره شهر و شرکت های تابعه آن در داخل و خارج ایران می باشد. روش نمونه گیری این مطالعه، روش نمونه گیری در دسترس بوده و نمونه شامل ۳۹ نفر از مدیران اجرایی شرکت ره شهر می باشد.

ابزار جمع آوری اطلاعات

برای ارزیابی فرهنگ سازمانی از ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی کوئین و کمرون (۱۹۹۹) که بر مبنای چارچوب نظری ارزش های رقابتی (CVF) قرار دارد، استفاده شده است. ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی، شش جنبه از فرهنگ سازمانی را مورد ارزیابی قرار می دهد که عبارتند از: ویژگی غالب، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، انسجام سازمانی، تأکیده های استراتژیک و ملاک های موفقیت. هر یک از این شش جنبه دارای چهار ماده می باشد، که هر یک متناظر با یکی از چهار نوع فرهنگ سازمانی است. بنابراین هر نوع فرهنگ سازمانی با مقیاسی شش ماده ای مورد بررسی قرار می گیرد. کمرون و کوئین (۱۹۹۸)، این ابزار را جهت ارزیابی و درک اهمیت فرهنگ سازمانی و نقش محوری آن در تسهیل و یا بازدارندگی پیشرفت سازمانی طراحی کرده اند.

برای بررسی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی از ابزار ارزیابی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی لاوسون (۲۰۰۳) استفاده شده است. بر اساس نظر لاوسون (۲۰۰۳)، یکی از گام های نخست طراحی این ابزار، بررسی گسترده ادبیات مدیریت دانش است. لاوسون فرایندهای گوناگون مدیریت دانش توصیف شده توسط محققان را ترکیب و پالایش کرد و گونه شناسی از دانش، مرکب از شش فرایند را به وجود آورد. که این شش فرایند عبارتند از: خلق دانش، تسخیر دانش، سازماندهی دانش، ذخیره سازی دانش، انتشار دانش و بکارگیری دانش. ابزار ارزیابی مدیریت دانش لاوسون شش بعد را اندازه گیری می کند. هر مقیاس مرکب از چهار عبارت توصیفی است و از نمره گذاری لیکرت پنج نمره ای، شامل «۱= کاملاً موافق» تا «۵= کاملاً مخالف» بهره می برد.

پرسشنامه اثربخشی سازمانی لاوسون (۲۰۰۳)، شامل هشت سوال می باشد. سوال های ۸ و ۷ مزیت رقابتی، سوال های ۴ و ۱ نوآوری و سوال های ۲، ۳، ۵ و ۶ رشد را می سنجند. برای بدست آوردن روایی آزمون های فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی با بهره گیری از نظرات و راهنمایی ۲۰ نفر از اساتید در مراکز آموزشی و پژوهشی در رشته های مختلف مدیریتی، سوالات آزمون ها را مورد بررسی قرار گرفت. از ۲۰ پرسشنامه ارائه شده، ۱۴ پرسشنامه را اساتید محترم مورد بررسی و مطالعه قرار داده و ابهامات آن برطرف گردید؛ که این امر، بیانگر روایی محتوایی قابل قبول آزمون می باشد. برای به دست آوردن اعتبار ابزار اندازه گیری از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی (۰/۸۱)، مدیریت دانش (۰/۸۹) و اثربخشی سازمانی (۰/۸۸) بود که بیانگر ثبات و همسانی درونی پرسشنامه ها بود.

روش های آماری

در این مطالعه از ضریب همبستگی پیرسون و مدل رگرسیون چندگانه به منظور تحلیل داده ها استفاده شده است. در مدل رگرسیون چندگانه هدف پیش بینی تغییرات یک متغیر وابسته با توجه به تغییرات متغیرهای مستقل است (سرمه، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۴). در مطالعه حاضر، مدیریت دانش به عنوان متغیر مستقل، مولفه های اثربخشی سازمانی به عنوان متغیر وابسته و فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر تعدیل کننده^۱ (متغیر مستقل دوم) در نظر گرفته شده است. متغیر تعدیل کننده متغیری کمی یا کیفی است که جهت یا میزان رابطه میان متغیرهای مستقل و وابسته را تحت تاثیر قرار می دهد (همان منبع). با استفاده از یک دیاگرام مسیر می توان نقش متغیر تعدیل کننده را در مطالعات همبستگی نشان داد. در شکل ۲ سه مسیر a، b، c داده شده است: مسیر a اثر یک متغیر مستقل یا پیش بین؛ مسیر b اثر متغیر تعدیل کننده (متغیر مستقل دوم)؛ و مسیر c اثر متقابل متغیر مستقل را با متغیر تعدیل کننده (در صورت معنا دار بودن) نشان می دهد.

نتایج

برای آزمون سوال و فرضیه های تحقیق، در مورد نقش تعدیل کننده فرهنگ سازمانی در رابطه بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی با استفاده از روش رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی، داده ها در طی سه مرحله وارد تحلیل شدند. این مراحل عبارتند از:

مرحله اول: داده های مربوط به شش مولفه مدیریت دانش، به عنوان متغیرهای پیش بین، وارد تحلیل شدند و همبستگی چند گانه آنها با تک تک مولفه های اثربخشی سازمانی (مزیت رقابتی، نوآوری، رشد) محاسبه شد.

مرحله دوم: علاوه بر شش مولفه مدیریت دانش، داده های مربوط به چهار نوع فرهنگ سازمانی (گروهی، ادهوکراسی، بازار، سلسله مراتبی) وارد تحلیل شدند و همبستگی چند گانه چهار نوع فرهنگ سازمانی و شش مولفه مدیریت دانش با تک تک مولفه های اثربخشی سازمانی محاسبه شد.

¹- Moderator variable

مرحله سوم: علاوه بر شش مولفه مدیریت دانش و داده های مربوط به چهار نوع فرهنگ سازمانی، تعامل های بین مولفه های مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی وارد تحلیل شدند و همبستگی چندگانه آنها با تک تک مولفه های اثربخشی سازمانی محاسبه گردید.

در ادامه، جداول مربوط به سوال فرضیه های تحقیق یعنی جداول تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی برای پیش بینی مزیت رقابتی، نوآوری و رشد با استفاده از مولفه های مدیریت دانش، فرهنگ ها و تعامل های آن دو، ارائه می شود.

آزمون سوال تحقیق

سوال تحقیق: آیا فرهنگ سازمانی ارتباط بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی را تعدیل می کند؟

فرضیه اول: فرهنگ سازمانی ارتباط بین مدیریت دانش و مزیت رقابتی را تعدیل می کند.

جدول ۱: خلاصه تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی برای پیش بینی مزیت رقابتی با استفاده از مولفه های مدیریت دانش، فرهنگ ها و تعامل این دو

معنی داری	F تغییر	R تغییر ۲	R2	R	پیش بین ها
۰/۰۰۰	۱۱/۴۸۵	۰/۶۸۳	۰/۶۸۳	۰/۸۲۶	۱- مولفه های مدیریت دانش
۰/۰۳۱	۳/۰۹۹	۰/۰۹۷	۰/۷۸۰	۰/۸۳۳	۲- فرهنگ ها
۰/۸۵۸	۰/۵۶۷	۰/۱۲۰	۰/۹۰۰	۰/۹۴۹	۳- تعامل بین مولفه های مدیریت دانش و فرهنگ ها

جدول ۱، نتیجه رگرسیون سلسله مراتبی مولفه های مدیریت دانش، فرهنگ ها و تعامل این دو را با مزیت رقابتی خلاصه می کند. R2 در مرحله اول، که بیانگر رابطه مولفه های مدیریت دانش با مزیت رقابتی است، معنا دار است. معنا دار بودن تغییر R2 در مرحله دوم، نشان می دهد که در نظر گرفتن فرهنگ ها، با افزایش معناداری در پیش بینی مزیت رقابتی همراه است. اما میزان تغییر R2 در مرحله سوم معنادار نیست؛ یعنی در نظر گرفتن تعامل ها، بهبودی در پیش بینی مزیت رقابتی به دنبال ندارد؛ به عبارت دیگر، فرهنگ ها در رابطه بین مولفه های مدیریت دانش و مزیت رقابتی نقش تعدیل کننده ندارند.

فرضیه دوم: فرهنگ سازمانی ارتباط بین مدیریت دانش و نوآوری را تعدیل می کند.

جدول ۲: خلاصه تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی برای پیش بینی نوآوری با استفاده از مولفه های مدیریت دانش، فرهنگ ها و تعامل این دو

معنی داری	F تغییر	R ^۲ تغییر	R ²	R	پیش بین ها
۰/۰۰۰	۵/۶۷۲	۰/۵۱۵	۰/۵۱۵	۰/۷۱۸	۱- مولفه های مدیریت دانش
۰/۰۰۷	۴/۳۳۵	۰/۱۸۵	۰/۷۰۱	۰/۸۳۷	۲- فرهنگ ها
۰/۳۸۴	۱/۲۳۹	۰/۲۱۷	۰/۹۱۷	۰/۹۵۸	۳- تعامل بین مولفه های مدیریت دانش و فرهنگ ها

جدول ۲، نتیجه رگرسیون سلسله مراتبی مولفه های مدیریت دانش، فرهنگ ها و تعامل این دو را با نوآوری خلاصه می کند. R² در مرحله اول، که بیانگر رابطه مولفه های مدیریت دانش با مزیت رقابتی است، معنا دار است. معنا دار بودن تغییر R² در مرحله دوم، نشان می دهد که در نظر گرفتن فرهنگ ها، با افزایش معناداری در پیش بینی نوآوری همراه است. اما میزان تغییر R² در مرحله سوم معنادار نیست؛ یعنی در نظر گرفتن تعامل ها، بهبودی در پیش بینی نوآوری به دنبال ندارد؛ به عبارت دیگر، فرهنگ ها در رابطه بین مولفه های مدیریت دانش و نوآوری نقش تعدیل کننده ندارند.

فرضیه سوم: فرهنگ سازمانی ارتباط بین مدیریت دانش و رشد را تعدیل می کند.

جدول ۳: خلاصه تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی برای پیش بینی رشد با استفاده از مولفه های مدیریت دانش، فرهنگ ها و تعامل این دو

معنی داری	F تغییر	R ^۲ تغییر	R ²	R	پیش بین ها
۰/۰۰۰	۶/۷۵۲	۰/۵۵۹	۰/۵۵۹	۰/۷۴۷	۱- مولفه های مدیریت دانش
۰/۰۰۰	۸/۲۰۲	۰/۲۳۸	۰/۷۹۷	۰/۸۹۳	۲- فرهنگ ها
۰/۰۳۹*	۳/۲۰۴	۰/۱۷۷	۰/۹۷۴	۰/۹۸۷	۳- تعامل بین مولفه های مدیریت دانش و فرهنگ ها

جدول ۳، نتیجه رگرسیون سلسله مراتبی مولفه های مدیریت دانش، فرهنگ ها و تعامل این دو را با رشد خلاصه می کند. R² در مرحله اول، که بیانگر رابطه مولفه های مدیریت دانش با رشد است، معنا دار

است. معنا دار بودن تغییر R2 در مرحله دوم نشان می دهد که در نظر گرفتن فرهنگ ها، با افزایش معناداری در پیش بینی رشد همراه است. همچنین میزان تغییر R2 در مرحله سوم نیز معنادار ($P < 0.05$) است؛ یعنی در نظر گرفتن تعامل ها، باعث افزایش پیش بینی رشد شده است؛ به عبارت دیگر، فرهنگ ها در رابطه بین مولفه های مدیریت دانش و رشد نقش تعدیل کننده دارند.

با توجه به معنادار شدن رابطه بین مولفه های مدیریت دانش و رشد با در نظر گرفتن نقش تعدیل کننده فرهنگ سازمانی بر این ارتباط، با استفاده از روش آماری تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی هر یک از این چهار نوع فرهنگ مورد بررسی قرار گرفته، تا مشخص گردد، کدامیک از انواع فرهنگ سازمانی (گروهی، ادوکراسی، بازار و سلسله مراتبی) نقش تعدیل کنندگی در این ارتباط دارد.

جدول ۴: خلاصه تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی برای پیش بینی رشد با استفاده از مولفه های مدیریت دانش، فرهنگ گروهی و تعامل این دو

پیش بین ها	R	R2	تغییر R	F تغییر	معنی داری
۱- مولفه های مدیریت دانش	۰/۷۴۷	۰/۵۵۹	۰/۵۵۹	۶/۷۵۲	۰/۰۰۰
۲- فرهنگ گروهی	۰/۷۸۰	۰/۶۰۸	۰/۰۴۹	۳/۸۸۸	۰/۰۵۸
۳- تعامل مولفه های مدیریت دانش و فرهنگ گروهی	۰/۸۹۶	۰/۸۰۴	۰/۱۹۶	۴/۱۵۴	۰/۰۰۵*

جدول ۴، نتیجه رگرسیون سلسله مراتبی مولفه های مدیریت دانش، فرهنگ گروهی و تعامل این دو را با رشد خلاصه می کند. R2 در مرحله اول، که بیانگر رابطه مولفه های مدیریت دانش با رشد است، معنا دار است. در مرحله دوم، تغییر R2 با در نظر گرفتن فرهنگ گروهی، معنا دار نیست؛ یعنی در نظر گرفتن فرهنگ گروهی، در رابطه بین مولفه های مدیریت دانش و رشد، بهبودی در پیش بینی رشد به دنبال ندارد. اما در مرحله سوم، در نظر گرفتن تعامل ها، باعث افزایش پیش بینی رشد شده است؛ به عبارت دیگر، فرهنگ گروهی در رابطه بین مولفه های مدیریت دانش و رشد نقش تعدیل کننده دارد.

تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی در مورد فرهنگ های ادوکراسی، بازار و سلسله مراتبی نیز انجام شد. نتایج نشان داد که این سه فرهنگ در رابطه مدیریت دانش و رشد نقش تعدیل کنندگی ندارند.

بحث و نتیجه گیری

این مطالعه مفهوم فرهنگ سازمانی و اثر تعدیل کننده آن بر ارتباط بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی را مطرح می کند. مرور ادبیات نشان داد که فرهنگ سازمانی، نقش کلیدی در فعالیت های مدیریت دانش و رابطه آن با اثربخشی سازمانی ایفا می کند. همچنین ادبیات تحقیق حاضر بیان می کند که دانش یکی از مهمترین سرمایه ها در اقتصاد دانش محور امروز است؛ گرچه دانش آشکار نیست، اما می توان آن را

اندازه گیری و مدیریت کرد. مدیریت دانش، تلاشی برای در اختیار گرفتن یا بهره برداری از تجربه و خرد یک سازمان و در دسترس قرار دادن این تجربه برای همه کارکنان می باشد. بنابراین شناسایی فرهنگ سازمانی که به مدیریت دانش کمک می کند یا آن را بازداري می کند، مهم است.

نتایج بدست آمده نشان می دهد که فرهنگ سازمانی در رابطه بین مدیریت دانش و دو مولفه اثربخشی سازمانی، یعنی مزیت رقابتی و نوآوری نقش تعدیل کننده ندارد. اما فرهنگ سازمانی در رابطه بین مدیریت دانش و مولفه رشد از مولفه های اثربخشی سازمانی، نقش تعدیل کننده دارد. بر همین اساس تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی برای مشخص ساختن نوع فرهنگ سازمانی که اثر تعدیل کننده بر رابطه بین مدیریت دانش و رشد دارد، صورت گرفت. نتایج نشان داد که تنها فرهنگ گروهی در رابطه بین مدیریت دانش و رشد نقش تعدیل کنندگی دارد. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی (از نوع گروهی) با موفقیت مدیریت دانش (رشد) رابطه دارد. فرهنگ گروهی در شرکت ره شهر به واسطه حمایت از استراتژی های مبتنی بر مدیریت دانش منجر به رشد گردیده است و استراتژی شرکت، برای رشد و توسعه شایستگی، می تواند ارزش بالایی برای آن در بلند مدت ایجاد کند. همانطور که در پیش آمد کمرون (۱۹۸۴) در مطالعه ای با بکارگیری چارچوب ارزشهای رقابتی در یافت که نوع فرهنگ یک دانشگاه یا موسسه آموزش عالی- گروهی، ادھوکرایی، بازار یا سلسله مراتبی- ارتباط معناداری با اثربخشی سازمانی و دیگر ویژگی های سازمانی دارد و به نظر می رسد نوع فرهنگ در توضیح اثربخشی مهم تر از تجانس یا نیرومندی فرهنگ می باشد. همچنین گریگوری و هریس (۲۰۰۷) بیان می دارند تاثیر فرهنگ سازمانی بر اثر بخشی سازمانی فرضیه ای است که بسیاری از مدیران و محققان علم مدیریت به آن اعتقاد دارند. آنها با استفاده از چارچوب ارزش های رقابتی دریافتند فرهنگ سازمانی از نوع گروهی با رضایت بیماران از مولفه های اثر بخشی رابطه مثبت دارد.

پیشنهادهای کاربردی

با توجه به یافته های سوال تحقیق در مورد نقش تعدیل کنندگی فرهنگ گروهی در رابطه بین مدیریت دانش و رشد، پیشنهاد می گردد، نقش نیروی انسانی در مورد مدیریت دانش و دستاورد آن یعنی رشد از سوی مدیریت ارشد شرکت ره شهر مورد بررسی بیشتری قرار گیرد. برای این منظور، پیشنهاد می گردد مدیریت ارشد شرکت ره شهر مهارت های فرهنگ گروهی مطرح شده توسط کمرون و کوئین (۱۹۹۹) را مورد توجه قرار داده و تقویت نمایند. این مهارت ها عبارتند از:

مدیریت گروه های کاری: ایجاد اثربخشی، انسجام و روان سازی امور مربوط به کارگروهی با عملکرد بالا.
مدیریت روابط بین فردی: ایجاد روابط بین فردی موثر در قالب بازخورد حمایتی، شنیدن موثر و حل مشکلات بین فردی.

مدیریت تعالی نیروی انسانی: کمک به کارکنان برای بهبود عملکرد، بالابردن شایستگی ها و بدست آوردن فرصت های رشد فردی.

در اجرای این تحقیق به جهت اینکه مختص به شرکت ره شهر بود، محدودیت جامعه آماری وجود داشت؛ به خاطر برخی محدودیت ها امکان بررسی آن دسته از شرکت ها و سازمان هایی که در صنایع و

رشته‌های دیگر فعالیت دارند، وجود نداشت بعلاوه نتایج این مطالعه نیز قابل تعمیم به سازمان های دیگر نمی باشد؛ احتمال عدم پاسخگویی صحیح از جانب شرکت کنندگان در تحقیق وجود دارد.

منابع

۱. جهانیان، سعید (۱۳۸۵). طراحی مدل کسب و کار با استفاده از متدولوژی شی گرا و بررسی تاثیر آن بر فرایند مدیریت دانش در سازمان. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس.
۲. حسینی، یعقوب (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۳. سرمد، زهره (۱۳۷۸). متغیرهای تعدیل کننده و واسطه ای: تمایزات مفهومی و راهبردی. پژوهش های روان شناختی، دوره ۵، شماره ۳ و ۴.
۴. سرمد، زهره. بازرگان، عباس. حجازی، الهه (۱۳۸۴). روش های تحقیق در علوم رفتاری. انتشارات آگاه.
۵. کرمی، مقداد (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در گروه خودروسازی بهمن. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده روانشناسی دانشگاه تهران.
۶. مریدی، سیاوش (۱۳۸۱). فرهنگ مدیریت و کسب و کار. سازمان مدیریت صنعتی.

1. Akhter, S.H. (2003). **strategic planning**, hypercompetition, and knowledge management. *Business horizons*, 46, 1, 19-24.
2. Bardwick, J. (1998). **Changing Culture**. *Executive Excellence*, 15, 8, 10-11.
3. Berry, J. (2000). **Traditional Training Fades In Favor of Elearning-Internet Economy Demands: A Flexible Training Approach**. *Internetweek*, Manhasset. 800, 33-34.
4. Cabrera, E.F. & Bonache, J. (1999). **An expert HR system for aligning organizational culture and strategy HR**. *Human Resource Planning Tempe*, 22, 51-60.
5. Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). **Diagnosing and changing Organizational Culture: Based on the competing values Framework**. Addison- Wesley Publishing Company, Inc.
6. Cameron, K.S. (1984). **Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness**. *Division of research, school of business administration, The University of Michigan*. Retrieved September 20, 2008 from <http://deepblue.lib.umich.edu>
7. Delong D. W. and. Fahey. (2000). **diagnostic culture barriers to knowledge management**. *Academy of management executive*, 14(4).

8. Gregory Brian T. Harris Stanley G.(2008). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. **Journal of Business Research**.
9. Gupta, B. , Iyer, L.S. & Aronson, J. E. (2000). **knowledge management**: practices and challenges. *Industrial management + data system*, 100(1) 17-21.
10. Hersey, P. , Blanchard, K H. & johnson, D. (1996). **Management of organizational Behavior**: Utilizing human Resources. Prentice Hall, upper saddle river, NJ.
11. <http://en.wikipedia.org> Accessed 2008/10/3
12. Lange – Fox, J. , Tan, P., (1997). **Images of a culture in transition**: Personal constructs of organizational stability and change. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70, 3 , 273-293.
13. Lawson, S. (2003). **Examining the Relationship between Organizational culture and Knowledge Management**. Doctoral dissertation, Nova Southern University.
14. Leidner Dorothy, Alavi Maryam, Kayworth Timothy. (2006). The Role of culture in Knowledge Management. **International Journal of e-Collaboration**, 2(1), 17-40, January-March 2006 21.
15. Ordonez de pablos, P. (2003) intellectual capital reporting in spain: A compatative review. **Journal of intellectual capital**, 4 , 1 , 61- 81.
16. Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A **spatial model of effectiveness criteria**: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29, 3, 363-377
17. Schein, E. H. (1985). **Organizational culture and leadership jossey-bass**, 1986, 9.
18. Zheng Wei. (2005). **The Impacte of Organizational Culture, Structure, and Strategy on Knowledge Management Effectiveness and Organizational Effectiveness**.