

## بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش (مطالعه موردی: شهرداری تهران)

محمد باقر جعفرنژاد، کارشناس ارشد مدیریت اجرایی - استراتژیک (مسئول مکاتبات):

(mohammad.jafarnezhad@yahoo.com)

**چکیده** - امروزه سازمان‌ها در محیط متلاطم تغییر به حیات خود ادامه می‌دهند. تحقق بخشیدن به مأموریت‌های سازمانی، نیازمند تحول و همگون‌سازی ساختار و فرایندهای سازمان با نیازهای محیطی است. بنابراین برای تنظیم مؤثر و آگاهانه فرایند تغییر، سازمان‌ها باید فرهنگ خود را شناسایی و بررسی نمایند. یکی از مهمترین مؤلفه‌هایی که امروزه مورد تأکید اکثر سازمان‌ها قرار گرفته، مدیریت دانش و استقرار آن می‌باشد که برای رسیدن و تحقق این مهم در سازمان‌ها چاره‌ای جز تغییر برخی از سنت‌ها نمی‌باشد. هدف از انجام این پژوهش بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با مدیریت دانش در شهرداری تهران می‌باشد. روش تحقیق حاضر از نوع پیمایشی و همبستگی است و بر مبنای هدف جزء تحقیقات کاربردی می‌باشد. از لحاظ ماهیت این تحقیق در زمره پژوهش‌های توصیفی می‌باشد. جامعه آماری آن کارکنان شهرداری تهران می‌باشد و نمونه آماری این پژوهش نیز از میان کارکنان رسمی و قراردادی که به صورت کارمندی به صورت مستقیم در شهرداری کلان‌شهر تهران مشغول فعالیت می‌باشند انتخاب گردیده است. نتایج نشان می‌دهد که بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در شهرداری تهران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، شهرداری تهران.

### ۱- مقدمه

امروزه توسعه فرهنگ دانش‌محور همراه با تشویق رفتارهایی از قبیل خلق و به اشتراک گذاری دانش یکی از اهداف طرح‌های مدیریت دانش در سازمان است. فرهنگ با دانش در سازمان‌ها پیوند عمیقی دارد. در حقیقت هرگونه بحث در رابطه با دانش در فضای سازمان بدون ارجاع عینی و مشخص به موقعیت فرهنگی آن شبیه حرکت در بیراهه است. ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب‌نظران بر این نظر هستند که اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایدار به وجود آید، فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود. به عبارت دیگر موفقیت و شکست سازمان‌ها را باید در

فرهنگ آن جستجو کرد. لذا مدیران با اتکا به فرهنگ و بهره جستن از آن می‌توانند خود را از بند راه‌حل‌های سنتی رها ساخته و راه‌حل‌های تازه‌ای برای رشد سازمان و پیشرفت آن فراهم آورند. در هر صورت امروزه، فرهنگ عنصر مهمی در معادله مدیریت شده است و نقش و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی برای محققان مدیریت کاملاً مشخص گردیده است. از این‌رو، مدیران خردمند ناگزیر از توجه به فرهنگ هستند.

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، دانشکار، مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی، خبر از شدت یافتن این روند می‌دهند. پیتر دراگر، با به‌کارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آن‌ها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه، در آینده جوامعی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی‌تواند به اندازه دانش مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک قدرتی عظیم بسازد (الوانی، ۱۳۸۲). مدیریت دانش تلاش نوین قرن موسوم به عصر دانایی، برای حفظ، هدایت و افزایش هدفمند سرمایه‌های دانشی سازمان‌ها است و به این اشاره دارد که سرمایه‌گذاری در علم بهترین و بیشترین سود را به بار می‌آورد. ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که موفقیت سازمان در اجرای هر استراتژی از جمله مدیریت دانش تا حدود زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگ سازمانی از آن استراتژی بستگی دارد. تلاش سازمان‌ها برای تبدیل شدن به سازمان دانش‌محور در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد. دانش در صورتی می‌تواند به طور مؤثر در سازمان خلق و تسهیم شود که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد. همچنین از فرهنگ سازمانی می‌توان به عنوان یک اهرم قدرتمند برای تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود. فرهنگ سازمانی ضعیف مانع از آن می‌شود که افراد در تلاش برای نگهداشت پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند. (Wang, 2003) در سازمان‌های با فرهنگ توانمند، کارکنان نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی احساس تعلق می‌کنند. بنابراین شناخت فرهنگ برای سازمان‌ها بسیار می‌تواند حائز اهمیت باشد؛ چون متغیرهای زیادی نظیر مدیریت دانش، رضایت شغلی و ... بدان وابسته است.

### ۱-۱- اهداف پژوهش

هدف از انجام این تحقیق، بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در شهرداری تهران بوده و ارتباط مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مورد تأکید بوده است.

### ۱-۲- قلمروهای پژوهش

در این پژوهش وضعیت فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در شهرداری تهران در سال ۹۴ مورد بررسی قرار گرفته است. قلمرو مکانی این پژوهش، کارکنان شاغل در شهرداری تهران (قراردادی و رسمی) که به صورت مستقیم در مناطق ۲۲ گانه، سازمان‌های غیرمستقل و حوزه‌های نه‌گانه (مالی و اقتصاد شهری، امور اجتماعی و فرهنگی، امور مناطق، خدمات شهری و محیط‌زیست، توسعه منابع انسانی، برنامه‌ریزی و توسعه شهری، حمل‌ونقل ترافیک، فنی و عمرانی و شهرسازی و معماری) مشغول به فعالیت هستند؛ می‌باشد.

### ۱-۳- فرضیه‌های پژوهش

#### ۱-۳-۱- فرضیه اصلی

- بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

#### ۱-۳-۲- فرضیه‌های فرعی

- بین تعهد به مشارکت و مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

- بین سازگاری و مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

- بین انطباق‌پذیری و مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

- بین مأموریت و مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

### ۲- پیشینه تحقیق

امین بیدختی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان» رابطه مثبت و معنادار میان فرهنگ سازمانی و انواع آن (قبیله، سلسله‌مراتب، بازار، وضعیت سالار) و مدیریت دانش را اثبات نمودند.

سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۹) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران)» ارتباط این دو مؤلفه را

در سازمان مربوطه مورد بررسی قرار داده است. یافته‌های پژوهش ارتباط معنادار این دو متغیر را نشان داده و وضعیت فعلی فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را در سازمان مذکور ضعیف ارزیابی کردند. در پژوهش عبدالحق و انوار (۲۰۱۲) با بررسی نقش تسهیم و خلق دانش و فرهنگ سازمانی در مطالعه‌ای تجربی بخش بانکی پاکستان، بدین نتیجه دست یافته‌اند که هر دو بعد تسهیم و خلق دانش در رابطه تعیین‌کننده و مثبت با فرهنگ سازمانی هستند.

تحقیق پاستور (۲۰۱۱) تلاش می‌کند تا ارتباط موجود بین انواع فرهنگ سازمانی و عوامل مؤثر بر تسهیم دانش را بیان کند. فاکتورهای فرهنگی باز بودن در تغییر و نوآوری، همچنین سازمان‌های وظیفه‌گرا در حال رشد، گرایش مطلوب به تسهیم دانش خواهند داشت. علاوه بر این، وی از این فرضیه آغاز کرد که سازمان‌های دارای نمرات بالا در بروکراسی و فاکتورهای رقابتی، دارای عدم تمایل به تسهیم دانش خواهند بود. این تحقیق به این نتیجه رسید که به نظر می‌رسد، ارتباطی بین فرهنگ سازمانی و عوامل مؤثر بر انتقال دانش وجود دارد.

روبرت دی مای فیلد (۲۰۰۸) فرهنگ سازمانی را با مدیریت دانش در صنعت تولید برق مرتبط دانسته و فرهنگ سازمانی که در آن فرایندهای مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری، آموزش و الگوگیری به عنوان پایه و اساس است؛ می‌تواند به عنوان عامل حیاتی در تحقق اهداف مدیریت دانش محسوب گردد.

### ۳- مبانی نظری پژوهش

#### ۳-۱- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از معانی و ارزش‌های مشترک می‌باشد که اعضای سازمان را به یکدیگر پیوند می‌دهد، نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل می‌دهد و باعث تمایز یک سازمان از سازمانی دیگر می‌شود. در واقع همان عاملی است که شیوه انجام امور را تعیین کرده و حال و هوایی است که هر تازه واردی در سازمان آن را حس می‌کند و آنقدر قوی است که ناخودآگاه در وجودش رخنه می‌کند و تفکر و رفتار سازمانی وی را تشکیل می‌دهد.

مطالعات سات<sup>۱</sup> بیان می‌دارد که فرهنگ می‌تواند یک دارایی و سرمایه یا یک بدهی باشد. فرهنگ یک دارایی است زیرا باورهای مشترک به سهولت و صرفه‌جویی ارتباطات منجر شده،

1. suthé

تصمیم‌گیری را آسان می‌کند. همچنین به ایجاد نگرش هماهنگی و تعهد منجر می‌گردد و در این صورت عملکرد بهتر و اثربخشی در سازمان را در پی دارد. اما با وجود این، فرهنگ قوی ممکن است به افزایش کارایی در زمینه بهره‌برداری از منابع منجر شود و در عین حال غیر اثربخش باشد، زیرا اعتقادات و ارزش‌ها با نیازهای سازمان، اعضاء و سایر مؤسسان انطباق ندارد و در نتیجه به یک بدهی تبدیل می‌گردد. بنابراین ماهیت و محتوای ارزش‌ها عامل اصلی در تأثیر فرهنگ بر اثربخشی سازمان است. اگر ارزش‌های غالب، هدف و استراتژی‌های سازمانی را حمایت کند، فرهنگ یک سرمایه مهم است و برعکس، ارزش‌های غلط فرهنگ را به یک بدهی اصلی تبدیل می‌کند. طبق تحقیقات انجام شده یکی از موانع عمده استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی می‌باشد و بحث تغییر فرهنگ یکی از مهمترین جنبه‌های هر نظام مدیریت دانش می‌باشد. (Densten, Gray, 2004: 246)

### ۳-۱-۱- مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

دنیسون برای به تصویر کشیدن فرهنگ سازمان از یک مدل استفاده نموده است. این مدل در برگزیده چهار ویژگی اصلی فرهنگ سازمانی یعنی درگیر کار شدن، انطباق‌پذیری، ثبات (یکپارچگی) و مأموریت (رسالت) است.

این چهار ویژگی در قالب عبارتهایی از مجموعه فعالیت مدیریت بیان می‌شوند. فعالیت‌های مدیریت شامل عملکردهای روشنی هستند که با چهار ویژگی فرهنگ سازمانی مرتبط می‌باشند و از اعتقادات، ارزش‌ها و مفروضات مسلط بر سازمان نشأت گرفته و به وسیله آنها نیز تقویت می‌شوند. این فعالیت‌های مدیریتی به وسیله استفاده از دوازده شاخص که مدل را تشکیل می‌دهند، اندازه‌گیری می‌شوند. (Denison, Fisher, 2005)

### ویژگی درگیر شدن در کار (تعهد به مشارکت)

فرهنگ سازمانی که ویژگی آن «درگیر شدن بالای کارکنان در کار» باشد، به طور قوی درگیری و مشارکت کارکنان را در فعالیت‌های مختلف سازمان، مورد تشویق قرار می‌دهد و حس مالکیت و مسئولیت را در آنها به وجود می‌آورد؛ حس مالکیت موجب ایجاد تعهد بیشتری به سازمان شده و قابلیت‌های استقلال را در کارکنان افزایش می‌دهد. در این گونه فرهنگ، کارکنان به سیستم‌های کنترل ضمنی و داوطلبانه تأکید دارند تا به سیستم‌های رسمی، روشن و بوروکراتیک و سازمان به طور پیوسته کارکنان خود را توانمند می‌سازد و قابلیت‌های آنها را در تمامی سطوح سازمان ارتقاء می‌دهند. در

نتیجه تمامی افراد سازمان از مهارت و توانایی لازم برای تصمیم‌گیری در زمینه کار خود برخوردار بوده و همچنین به دلیل دریافت اطلاعات از اعضای سازمان، کیفیت تصمیمات و اجرای آنها بالا است.

(Forbes, Seena, 2006)

شاخص‌های ویژگی درگیر شدن عبارتند از:

- توانمندسازی

- تیم‌گرایی

- توسعه قابلیت‌ها

### ویژگی سازگاری (ثبات و یکپارچگی)

سازگاری عبارت است از ارزش‌ها و سیستم‌هایی که مبنای یک فرهنگ قوی را تشکیل می‌دهند. سازمان‌های یکپارچه به سبب برخورداری از یک فرهنگ با ثبات، هماهنگ و منسجم‌گرایش بالایی به اثربخشی دارند. در این‌گونه سازمان‌ها رفتار اعضا ریشه در مجموعه‌ای از ارزش‌های مرکزی دارد و پیروان آنان دارای مهارت بالایی برای دستیابی به توافق حتی بر سر مسائل پیچیده هستند. سازگاری، افراد را قادر می‌سازد تا واکنش مناسبی را در شیوه‌ای قابل پیش‌بینی به یک محیط غیرقابل پیش‌بینی (با تأکید بر اصولی بر مبنای ارزش‌ها) از خود نشان دهند. شاخص‌های ویژگی سازگاری (ثبات و یکپارچگی) عبارتند از:

- هماهنگی و انسجام

- توافق

- ارزش‌های بنیادین

### ویژگی انطباق‌پذیری

انطباق‌پذیری عبارت است از توجه به الزامات محیط کاری در فعالیت سازمان‌های انطباق‌پذیر در برگیرنده سیستمی از هنجارها و اعتقاداتی هستند که قابلیت دریافت، تفسیر و اعمال علایم محیطی را در تغییرات رفتاری درونی سازمان افزایش می‌دهند و شانس بقاء، رشد و توسعه سازمان را بالا می‌برد. سه بعد انطباق‌پذیری بر روی اثربخشی سازمان اثر می‌گذارد:

نخست، توانایی درک و واکنش به محیط بیرونی؛ سازمان‌های موفق تمرکز زیادی بر روی مشتریان و رقبای خود دارند.

دوم، توانایی برای واکنش به مشتریان درونی، بدون توجه به سطح، بخش یا عملکرد.

سوم، توانایی دوباره‌سازی و رسمی کردن مجدد مجموعه‌ای از رفتار و فرایندهایی که به سازمان اجازه انطباق‌پذیری می‌دهند. سازمانی که از توانایی پاسخ‌گویی منطبقانه برخوردار نباشد، از اثربخشی لازم هم برخوردار نخواهد بود (Kolia, 2002).

شاخص‌های ویژگی انطباق‌پذیری عبارتند از:

- ایجاد تغییر
- مشتری‌مداری
- یادگیری سازمانی

### ویژگی مأموریت (رسالت)

مأموریت، شامل تعریف و تعیین جهت‌های طولانی‌مدت برای سازمان است. مأموریت یا رسالت یک سازمان ارزیابنده اهداف و معانی و مفاهیمی از سازمان است که به وسیله تعریف نقش اجتماعی و تعریف اهداف بیرونی سازمان به دست آمده است. افراد با داشتن درکی روشن از مأموریت سازمان، قادر خواهند بود تا با تصویر یک آینده مطلوب، رفتار فعلی سازمان را شکل دهند. اگر مأموریت سازمانی درونی شود و سازمان به وسیله آن شناسایی گردد، به تعهد کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان کمک خواهد نمود. سازمانی که افراد و سازمان در مسیر هدف قرار گیرند و هدف‌گرا باشند، دستیابی به موفقیت آسان‌تر به نظر می‌رسد.

شاخص‌های ویژگی مأموریت عبارتند از:

- نیت و جهت استراتژیک
- اهداف و مقاصد
- چشم‌انداز

### ۲-۳- مدیریت دانش

امروزه دانش یکی از منابع اصلی سازمان است و مدیریت مؤثر دانش یکی از نگرانی‌های عمده‌ای است که سازمان‌ها با آن مواجه هستند (Appolloni, Mavisu, Ozeren, 2014: 1). دانش یک منبع ارزشمند برای سازمان می‌باشد، اما مدیریت مؤثر دانش یکی از بزرگترین مسائلی است که مدیران با آن برخورد می‌کنند (McCall et al., 2008). دانش به عنوان دارایی فکری در سازمان‌ها شناخته می‌شود (Grimaldi, Caricola, 2011).

متأسفانه تعریف مدیریت دانش کار آسانی نیست. نویسندگان مختلف از دیدگاه‌های مختلف و با رویکردهای متفاوت و انگیزه‌های گوناگون، به تعریف مدیریت دانش پرداخته‌اند. اغلب، مدیریت دانش به طور کلی تعریف شده و آن را به عنوان هر آنچه که سازمان برای داشتن نحوه انجام وظایف و فعالیت‌هایش نیاز دارد، تعریف کرده‌اند. این تعریف از مدیریت دانش، شامل دانش رسمی، قوانین، برنامه‌ها و رویه‌ها و دانش فنی ناملموس، مهارت‌ها و تجارب افراد است. همچنین تعریف بالا از مدیریت دانش، شامل روش انجام کار توسط سازمان‌ها، ارتباط، تجزیه و تحلیل موقعیت، رایه راه‌حل‌های جدید برای مسائل و توسعه روش‌های جدید انجام کسب و کار است.

مدیریت دانش، شامل همه روش‌هایی است که سازمان، دارایی‌های دانش خود را اداره می‌کند که شامل چگونگی جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، بکارگیری، به‌روز سازی و ایجاد دانش است (Wickramasinghe, Rubitz, 2007).

مدیریت دانش به سازمان کمک می‌کند تا از تجارب خود، شناخت و بینش به‌دست آورد و فعالیت خود را بر کسب ذخیره‌سازی و استفاده از دانش متمرکز کند تا بتواند در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری، از این دانش بهره‌گیرد. مدیریت دانش نه تنها از زوال دارایی‌های فکری و مغزی جلوگیری می‌کند، بلکه به طور مداوم بر این ثروت می‌افزاید.

### ۳-۲-۱- مدل عمومی مدیریت دانش نیومن

نیومن و کنراد مراحل مدیریت دانش را به چهار مرحله تقسیم می‌کنند:

۱- ایجاد دانش: فرایندی است که طی آن، دانش مورد نیاز شما، در داخل سازمان شما، خلق می‌شود. این مرحله شامل تمام فعالیت‌هایی است که دانش یا دانش‌های جدید را به سیستم وارد می‌کند. در اینجا فعالیت‌هایی نظیر کشف، ایجاد و یا توسعه دانش، حائز اهمیت است.

۲- حفظ و نگهداری دانش: اینکه چه دانشی در کجا و تا کی باقی بماند و این نگهداری چگونه باشد که قابلیت بازیابی حداکثری فراهم شود. در اینجا فعالیت‌هایی مورد نظر است که دانش را در سازمان ماندگار می‌کند در این راستا می‌توان به حافظه سازمانی اشاره کرد. مهم‌ترین وظیفه حافظه سازمانی، نگهداری از دانش سازمانی است.

۳- تبدیل و انتقال دانش: دانش بایستی در سازمان شما به راحتی تبادل شود. در اینجا فعالیت‌هایی مطرح می‌شود که با جریان دانش از شکلی به شکل دیگر و یا فردی یا گروهی به فرد یا گروهی دیگر



در ارتباط است. فعالیت‌هایی نظیر کدگذاری دانش و تشکیل تیم‌های تبادل دانش در این مرحله حائز اهمیت است.

۴- به‌کارگیری دانش: فرایندهایی که دانش گرفته شده از دیگران را با توجه به سایر امکانات دانشی خود، توسعه می‌دهد و نیز امکان به‌کارگیری دانش در محیط‌های مختلف کاری شما را برآورده می‌سازد. دانش، زمانی ارزشمند است که به کار گرفته شود. فعالیت‌های مدیریت دانش باید طوری باشد که نه تنها اقدامات و برنامه‌های کلان سازمان را تحت تأثیر قرار دهد بلکه آثار آن در فعالیت‌های روزمره سازمان مشاهده شود (Nawmen, Connrod, 1999).

#### ۴- روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از نوع پیمایشی و همبستگی است و بر مبنای هدف جزء تحقیقات کاربردی می‌باشد. از لحاظ ماهیت این تحقیق در زمره پژوهش‌های توصیفی می‌باشد. در این پژوهش، به توصیف و تفسیر شرایط و روابط موجود پرداخته شده است و بررسی‌های صورت گرفته بر اساس این روش در سازمانی واقعی (شهرداری تهران) و توسط افراد واقعی انجام شده است و این از برترین‌های روش تحقیق توصیفی در مطالعات سازمانی است. در این پژوهش برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی و برای تحلیل آنها از آمار استنباطی استفاده گردیده است. بدین صورت که بعد از جمع‌آوری اطلاعات و حذف پرسشنامه‌های ناقص و بی‌جواب، کار توصیف و تجزیه و تحلیل آماری انجام گرفت و اطلاعات هر کدام از آنها کدگذاری و وارد نرم‌افزار SPSS گردید و بر اساس سطوح اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق از تکنیک‌های آماری (ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون گام به گام) مناسب استفاده شد.

نمونه آماری این پژوهش از میان کارکنان رسمی و قراردادی که به صورت کارمندی به صورت مستقیم در شهرداری کلان‌شهر تهران مشغول فعالیت می‌باشند انتخاب گردیده است. بر طبق آمار تعداد این کارکنان حدود ۲۱۰۰۰ نفر بوده است که از طریق فرمول کوکران تعداد ۳۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیده‌اند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، تصادفی می‌باشد. اطلاعات مورد نیاز نیز از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی جمع‌آوری شده است.

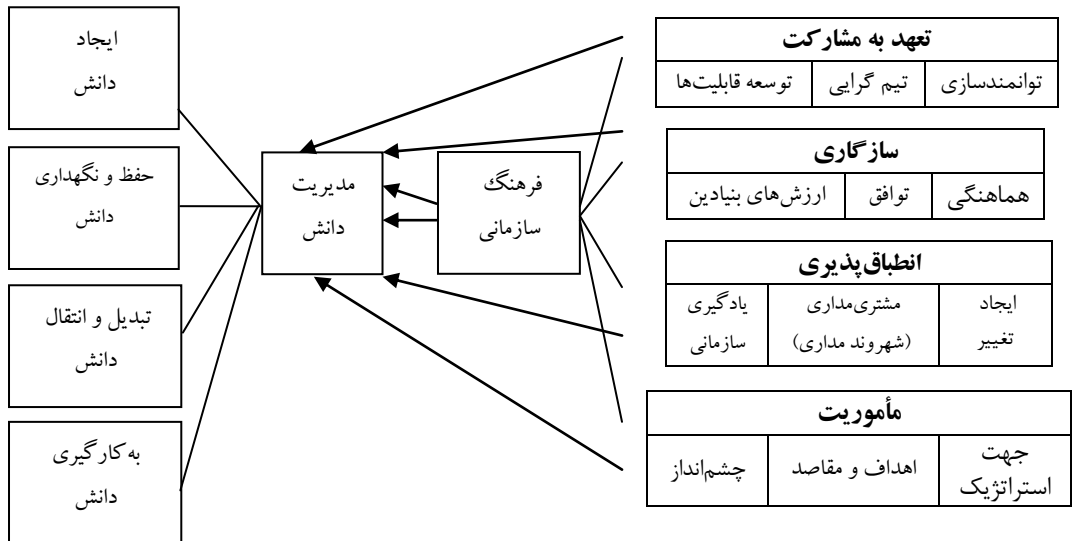
از آنجا که پرسشنامه فرهنگ سازمانی، بر اساس پرسشنامه استاندارد دانیل دنیسون و همچنین پرسشنامه مدیریت دانش بر اساس پرسشنامه استاندارد نیومن و کنراد ساخته و کامل شد؛ روایی آن تأیید شده است. پس از رفع ایرادات اولیه با استفاده از روش اعتبار محتوا، به ۱۵ نفر از اساتید و

کارشناسان ارائه شده و نظرات کارشناسی آنان نیز در پرسشنامه اعمال گردید تا از نظر روایی و اعتبار، ایرادات احتمالی رفع گردیده باشد.

در این پژوهش برای سنجش پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که با استفاده از نرم‌افزار SPSS مقدار ضریب آلفا برای نمونه ۱۵ تایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۸۷ و برای پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۹۳ به دست آمده است که بیش از ۰/۷ می‌باشد.

با توجه به ادبیات پژوهش، در این تحقیق به منظور بررسی فرهنگ سازمانی از مدل فرهنگ سازمانی دانیل دنیسون و برای بررسی مدیریت دانش از مدل نیومن و کنراد (۴ بعد و ۲۱ پرسش) استفاده شده است. بدین سان مدل مفهومی پژوهش به شرح ذیل می‌باشد.

نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش



منبع: نگارندگان

### ۵- یافته‌های پژوهش

#### ۵-۱- توصیف یافته‌های متغیرهای جمعیت‌شناختی

یافته‌های متغیرهای جمعیت‌شناختی کارکنان شهرداری به شرح ذیل می‌باشد:

مجموع کارکنان مورد مطالعه در این پژوهش ۳۸۴ نفر بوده است. در این میان ۷۶/۴ درصد (۲۹۰ نفر) مرد و ۲۴/۶ درصد (۹۴) نیز زن بوده‌اند. چنانچه ملاحظه می‌شود نسبت مردان به زنان بیشتر بوده

است. از میان مجموع کارکنان مورد مطالعه در این پژوهش، ۲۶/۸ درصد (۱۰۳ نفر) کمتر از ۷ سال، ۴۰/۱ درصد (۱۵۴ نفر) ۷ تا ۱۴ سال، ۳۳/۱ درصد و (۱۲۷ نفر) ۱۴ به بالاتر سال سنوات خدمت داشته‌اند. از میان مجموع کارکنان مورد مطالعه در این پژوهش، ۲۲/۴ درصد (۸۶ نفر) دارای تحصیلات زیر دیپلم و دیپلم، ۳۱/۷ درصد (۱۲۲ نفر) فوق دیپلم، ۳۹/۱ درصد (۱۵۰ نفر) لیسانس و ۶/۸ درصد نیز (۲۶ نفر) دارای فوق لیسانس و بالاتر بوده‌اند. و از میان مجموع کارکنان مورد مطالعه در این پژوهش، ۲۶/۸ درصد (۱۰۳ نفر) مجرد و ۷۳/۲ درصد (۲۸۱ نفر) متأهل بوده‌اند.

### ۵-۲- یافته‌های اصلی پژوهش

فرضیه آماری این آزمون عبارتند از:

$$H_0: r = 0 \quad \text{فرضیه صفر}$$

$$H_1: r \neq 0 \quad \text{فرضیه تحقیق}$$

در جدول ۱، نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق آمده است. همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در شهرداری تهران در سطح  $\alpha=0/001$  رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. لذا، فرض صفر (مبنی بر عدم رابطه بین دو متغیر) رد و فرض تحقیق (مبنی بر رابطه بین دو متغیر) تأیید می‌گردد.

بر اساس یافته‌های جدول ۲ و ۳ که بر مبنای تحلیل رگرسیون گام به گام صورت گرفته، تعهد به مشارکت به تنهایی ۵۲/۳ درصد از واریانس مدیریت دانش در شهرداری تهران، عامل تعهد به مشارکت، مأموریت با یکدیگر ۵۸/۳ درصد و سه عامل تعهد به مشارکت، مأموریت و سازگاری ۶۴/۴ درصد و با ورود مؤلفه انطباق‌پذیری ۶۵/۶ درصد از واریانس کل مدیریت دانش را تبیین می‌کند. این عوامل پیش‌بینی‌کننده‌های مثبتی هستند که با افزایش آنها وضعیت مدیریت دانش نیز بهبود می‌یابد.

جدول شماره (۱) - ضرایب همبستگی میان فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن با مدیریت دانش در شهرداری

تهران

مدیریت دانش	فرهنگ سازمانی
۰/۶۶۸ ضریب همبستگی	تعهد به مشارکت
۰/۰۰۰ سطح معناداری	
نتیجه تأیید	
۰/۵۹۱ ضریب همبستگی	سازگاری
۰/۰۰۰ سطح معناداری	
نتیجه تأیید	
۰/۴۳۱ ضریب همبستگی	انطباق‌پذیری
۰/۰۰۰ سطح معناداری	
نتیجه تأیید	
۰/۵۲۱ ضریب همبستگی	مأموریت
۰/۰۰۰ سطح معناداری	
نتیجه تأیید	
۰/۵۷۶ ضریب همبستگی	نمره کل
۰/۰۰۰ سطح معناداری	
نتیجه تأیید	

جدول (۲) - متغیرهای وارد شده در مدل رگرسیون در گام‌های مختلف

گام‌های مدل	متغیرهای هر گام	ضرایب تعیین (R <sup>2</sup> )
اول	تعهد به مشارکت	۰/۵۲۳
دوم	تعهد به مشارکت ، مأموریت	۰/۵۸۳
سوم	تعهد به مشارکت ، مأموریت ، سازگاری	۰/۶۴۴
چهارم	تعهد به مشارکت ، مأموریت ، سازگاری ، انطباق‌پذیری	۰/۶۵۶

جدول (۳) - ضرایب رگرسیون گام به گام متغیرهای وارد شده

سطح معنی‌داری	ارزش $t$	ضرایب استاندارد نشده		متغیر	مدل	
		استاندارد شده $\beta$	انحراف استاندارد $B$			
۰/۰۰۰	۳۴/۳		۰/۰۴۲	۲/۰۹	ثابت	اول
۰/۰۰۰	۱۹/۲	۰/۵۲۳	۰/۰۱۳	۰/۱۹	تعهد به مشارکت	
۰/۰۰۰	۲۹/۱		۰/۰۴۰	۱/۵۴	ثابت	دوم
۰/۰۰۰	۲۱/۴	۰/۴۱۸	۰/۰۱۲	۰/۲۸۶	تعهد به مشارکت	
۰/۰۰۰	۱۱/۶	۰/۲۵۴	۰/۰۱۱	۰/۱۵۲	مأموریت	
۰/۰۰۰	۱۸/۹		۰/۰۴۵	۱/۰۲	ثابت	سوم
۰/۰۰۰	۲۰/۳	۰/۴۰۳	۰/۰۰۹	۰/۲۵۹	تعهد به مشارکت	
۰/۰۰۰	۱۹/۴	۰/۲۳۵	۰/۰۰۷	۰/۱۴۶	مأموریت	
۰/۰۰۰	۱۵/۶	۰/۲۱۳	۰/۰۱۱	۰/۲۳۷	سازگاری	
۰/۰۰۰	۱۵/۲		۰/۰۴۴	۰/۶۸۹	ثابت	چهارم
۰/۰۰۰	۲۱/۷	۰/۳۹۲	۰/۰۰۷	۰/۲۲۹	تعهد به مشارکت	
۰/۰۰۰	۲۱/۹	۰/۲۱۲	۰/۰۰۶	۰/۱۶۸	مأموریت	
۰/۰۰۰	۲۰/۱	۰/۲۰۲	۰/۰۱۰	۰/۲۱۲	سازگاری	
۰/۰۰۰	۱۲/۱	۰/۱۸۹	۰/۰۰۶	۰/۱۱۸	انطباق‌پذیری	

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در سازمان‌های دانشی، دانش به سادگی منتقل می‌شود و در اختیار تمامی کارمندان قرار می‌گیرد. زمانی که کارمندان به دانش سازمانی دسترسی پیدا می‌کنند، می‌توانند محیط خود را بشناسند و آن را معنادار نمایند. آنها می‌توانند روش‌های جدید و بهتری را در اجرای کارها بیابند، با هم کار کنند، خلأ دانش را جبران کنند، بهره‌وری را افزایش دهند، مشتریان را راضی کنند و نهایتاً توان رقابت مؤثر را کسب کنند. مدیریت دانش به مسائلی همچون سازگاری سازمانی، بقا و توانایی در مواجهه با تغییرات فزاینده محیطی می‌پردازد. در حقیقت، مدیریت دانش درصدد ترکیب سینرژیک قابل پردازش اطلاعات، تکنولوژی اطلاعات و توانایی خلاقانه انسان‌هاست. اما همه اینها مستلزم این است که فرهنگ سازمانی پذیرای این موارد باشد. در این تحقیق در شهرداری تهران این رابطه معنی‌دار شناخته شده است. بنابراین به راحتی نمی‌توان بدون مهیا کردن فرهنگ سازمانی دانش‌محور به مدیریت دانش دسترسی پیدا کرد. بدین منظور پیشنهاداتی را جهت تحقق این مهم در شهرداری تهران ارائه می‌دهیم:

- درگیر کردن کارکنان در کار می‌تواند آثار خوبی برای سازمان به همراه داشته باشد؛ بنابراین می‌بایست درگیری و مشارکت کارکنان را در فعالیت‌های مختلف سازمان، مورد تشویق قرار داده و حس مالکیت و مسئولیت را در آن‌ها بالا ببریم.
- فرهنگ یادگیری مستمر را با تأکید بر آموزش‌های کاربردی مورد نیاز سازمان جهت بهبود توانایی‌ها و قابلیت‌های کارکنان بسط و توسعه دهیم.
- دوره‌های آموزشی بر اساس نیازهای معاونت‌ها و سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه برگزار کرده و فرهنگ ارتقای دانش سازمانی به صورت بنیادی در سازمان نهادینه کنیم.
- ارتقای سطح فرهنگ آموزش از مؤسسات بیرون آموزشی جهت بهبود وضعیت شغلی کارکنان، البته با در نظر گرفتن این مهم که صرفاً ارائه مدرک ملاک نباشد.
- فرهنگ سالم رقابتی با ارائه پاداش و ارتقای شغلی برای کارکنان رسمی و قراردادی ایجاد کنیم.
- فرهنگ گفتگو و تعاطی افکار در سازمان با بوجود آوردن فضاهای سالم گفتگو توسعه دهیم.

## ۲- منابع

- ۱- امین بیدختی، علی اکبر؛ مکوند حسینی، شاهرخ؛ احسانی، زهرا، (۱۳۹۰)، «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان»، فصلنامه پژوهش راهبردی، شماره پنجاه و نهم، ۱۹۱-۲۱۶.
- ۲- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۲)، یادگیری الگویی: راهی به سوی توسعه و بهبود سازمان، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۶.
- ۳- سیدجوادین، سیدرضا؛ امامی، مصطفی؛ رستگار، عبدالغنی (۱۳۸۹)، «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران»، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۲، صفحه ۹-۳۲.
- 4- Andrea Appolloni, Muge Mavisu and Emir Ozeren (2014)., Knowledge management practices of manufacturing firms: a study from the Turkish Aegean Free Zone, *Int. J. Intelligent Enterprise*, Vol. 2, Nos. 2/3, 2014 169-195 .
- 5- Densten, Ian, L. Gray Judy .H. (2004). Towards an Integrative model of Organizational Culture and knowledge management, *international Journal of Organizational Behavior*, Volume 9(2), pp594-603 ,ISSN 1440-5377.
- 6- Denison, Daniel. R & Fisher, Carolin. (2005) The role of the Board of Director in shaping corporate culture : Reactive compliance or Visionary

- leadership? Working paper presented at the changing the Game Forum: Reforming American Business June2-4, 2005 Berver Greek, co.
- 7- Forbes, David. and Seena, Sara, (2006). "The Value of a Mission Statement in an Association of not for profit Hospitals", *International journal of health care quality assurance*, Vol. 19. No. 5.
  - 8- Grimaldi, M. and Caricola, R. (2011) 'Knowledge and human capital management tools: a casestudy', *International Journal of Services Sciences*, Vol. 4, No. 1, pp.100-115.
  - 9- Haque , A., & Anwar , S. (2012). Mediating Role Of Knowledge Creation And Sharing Between Organizational Culture And Performance:An Empirical Analysis Of Pakistan s Banking Sector. *Journal Of Basic And Applied Scientific Research*, 2(4), 3276-3284.
  - 10- Kolia, Martin. (2002). Relationship between organizational culture, organizational climate and organizational effectiveness. PhD Thesis in Organizational Behaviour, Available at www. Proquest.com.
  - 11- McCall, H., Arnold, V. and Sutton, S.T. (2008) 'Use of knowledge systems and the impact on the acquisition of explicit knowledge', *Journal of Information Systems*, Vol. 22, No. 2, pp.77-101.
  - 12- Nawmen, B J Connrod, W (1999), A Frame Work for Characterizing Knowledge Management Methode. available at: www. Km- Forum.org. (Accessed 2004/6/19).
  - 13- Pastor, I. (2011). Organizational Culture Factors That Can Influence Knowledge Transfer.The 6th Edition Of The International Conference European Integration Realities And Perspectives. *Journal Of Globalization And Cultural Diversity*, 661-667.
  - 14- Probst,G. Raub,S. Romhardt,K,(2002). "Managing Knowledge: Bulding Blocks for Success, John Wiley & Sons,.
  - 15- Wang, Catherine L., Ahmed Perveiz, K, (2003). Structure Dimensions for Knowledge Based Organizations, *Measuring Business Excellence*, vo17. Issue 1:12.
  - 16- Wickramasinghe, N, Rubitz, D. (2007). Knowledge based Enterprise: theorises and fundamentals. Idea Group publishing.