

# تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر استقرار فرآیندهای مدیریت دانش در معاونت فناوری و برنامه‌ریزی سازمان امور مالیاتی کشور

حمید رحیمیان<sup>۱</sup>

استادیار،

دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی

هانیه شامی‌زنجانی\*

کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی،

دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی

دریافت: ۱۳۸۹/۰۱/۲۳ | پذیرش: ۱۳۸۹/۰۶/۰۲

فصلنامه علمی پژوهشی  
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران  
شاپا(چاپی) ۵۲۰۶-۱۷۳۵  
شاپا(الکترونیکی) ۵۵۸۳-۲۰۰۸  
نمایه در SCOPUS، LISA و ISC  
http://jlist.irandoc.ac.ir  
دوره ۲۶ | شماره ۴ | ص ص ۹۸۹-۱۰۰۸  
تابستان ۱۳۹۰  
نوع مقاله: پژوهشی

**چکیده:** پژوهش حاضر یک مطالعه موردی است که به روش پیمایشی و به منظور بررسی تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر استقرار فرآیندهای مدیریت دانش در معاونت فناوری و برنامه‌ریزی سازمان امور مالیاتی کشور انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش، کارشناسان معاونت فناوری و برنامه‌ریزی این سازمان بوده است. ابزار پژوهش از دو پرسشنامه نیمرخ فرهنگ سازمانی و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش تشکیل شده است. پرسشنامه اول، به بررسی هفت مؤلفه فرهنگ سازمانی شامل رقابت‌پذیری، مسئولیت اجتماعی، حمایت‌گری، نوآوری، تأکید بر پاداش، جهت‌گیری عملکردی، و ثبات پرداخته است. پرسشنامه دوم نیز شش فرآیند ایجاد، جذب، سازماندهی، ذخیره، انتشار، و کاربرد دانش را بررسی کرده 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 معنی‌دار ۰/۷۰ وجود داشت. همچنین، میان هر یک از مؤلفه‌های هفتگانه فرهنگ سازمانی با فرآیندهای مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت. تحلیل رگرسیون همزمان نیز چنین نتیجه داد که فقط دو مؤلفه جهت‌گیری عملکردی و مسئولیت اجتماعی در پیش‌بینی متغیر استقرار فرآیندهای مدیریت دانش نقش مؤثر داشته‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، سازمان امور مالیاتی کشور

1. hamrahimian@yahoo.com  
\*hanieh\_shami@yahoo.com

## ۱. مقدمه

با توجه به رشد سریع تغییرات و افزایش رقابت، مدیریت صحیح دانش در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است (Fong and Kwok 2009). دانش، به‌طور فزاینده‌ای، به‌عنوان یک جزء حیاتی برای سازمان‌ها شناخته شده است. از طرفی، دانش تا حدود زیادی مبتنی بر افراد و ویژگی‌های گروهی افراد در شکل فرهنگ سازمانی است و ممکن است به‌عنوان یک عامل مهم نقش کلیدی را در رد یا پذیرش مدیریت دانش ایفا کند (Ciganek, Mao, and Srite 2010). بنابراین، برای اینکه بتوان از دانش به‌صورت کارآمد در جهت دستیابی سریع به اهداف بهره‌برد، باید نظام تهیه، ذخیره، پردازش، و اشاعه دانش را به‌وجود آورد تا در هر زمان و مکانی دسترسی به دانش مورد نیاز فراهم شود. راه حلی که در چند سال اخیر توسط بسیاری از صنایع و سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است، مدیریت دانش است (Hicks, Dattero, and Galup 2007).

مدیریت دانش، راهبرد آگاهانه‌ای برای در دسترس قرار دادن دانش صحیح برای افراد صحیح در زمان صحیح، به‌منظور کمک به افراد، برای انجام وظایف خویش و بهبود عملکرد سازمانی است (Nonaka and Takeuchi 1995). در واقع، هدف آن دستیابی به دانش سازمانی ذخیره‌شده در درون سازمان است تا از این طریق به توسعه خدمات اثربخش و ایجاد نوآوری‌ها و در نهایت ایجاد و حفظ مزیت رقابتی و شایستگی سازمان منجر شود (Shankar et al. 2003).

به‌طور کلی، یکی از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی است (Christopian 2008). در واقع، فرهنگ سازمانی زیربنای مدیریت دانش است و نقش مهمی در شکست یا موفقیت راهبردهای سازمانی بازی می‌کند. همچنین، نقش حمایت‌کننده فرهنگ سازمانی از تسهیم دانش نیز توسط متخصصان مدیریت دانش به‌خوبی بیان شده است به‌طوری که آنها معتقدند که فرهنگ سازمانی محیط مناسبی برای ترویج مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای پیشبرد فرآیندهای مدیریت دانش ایجاد می‌نماید (Jones 2009).

مدیریت دانش نیز بدون وجود یک فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد نمی‌تواند به‌گونه‌ای موفق به کار گرفته شود. اگر فرهنگی، توزیع و تسهیم دانش را تشویق نکند، مدیریت دانش با چالش روبرو خواهد شد (Davenport and Prusak 1998). با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی در فرآیندهای مدیریت دانش و اینکه تحقیقات معدودی در این مورد صورت گرفته است، این تحقیق در پی بررسی تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر استقرار فرآیندهای مدیریت دانش است.

## ۲. ادبیات پژوهش

### ۱-۲. فرهنگ سازمانی

فرهنگ (باورها و تصورات)، توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. ارزش‌های سازمان، اصول و مقررات نانوشته و روش اجرایی، منابع فرهنگی دانش را تشکیل می‌دهند. محتوای فرهنگ سازمان، به‌عنوان منبع دانش می‌تواند توسط افراد، دستورکارها، روش کار، و دستگاه‌های رایانه‌ای سازمان تقویت شود (مرادزاده، کریمی و به‌آذین ۱۳۸۵). پس در واقع، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط، و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن است که اعضای سازمان در آن وجوه مشترک دارند و آن همان چیزی است که به‌عنوان یک پدیده به اعضای تازه وارد سازمان آموزش داده می‌شود و نمایانگر نظام ارزشی سازمان و به‌عنوان هنجارهای رفتاری کارکنان است.

ارایلی، چاتمن، و کالدول فرهنگ سازمانی را به‌عنوان نظامی از ارزش‌های مشترک و هنجارهایی قلمداد می‌کنند که برای اعضای سازمان، رفتارها و نگرش‌های مناسبی را تعریف می‌کند. آنها ابزار مشهوری با عنوان "نیمرخ فرهنگ سازمانی (OCP)"<sup>۱</sup> را برای سنجش فرهنگ سازمانی تدوین کردند (O'Reilly, Chatman, and Caldwell 1991).

نسخه اصلی نیمرخ فرهنگ سازمانی ارائه‌شده توسط ارایلی و همکارانش شامل ۵۴ ویژگی و ۸ عامل فرهنگ سازمانی از جمله: نوآوری، توجه به جزئیات، نتیجه‌محوری، ستیزه‌جویی<sup>۲</sup>، حمایت‌گری<sup>۳</sup>، تأکید بر پاداش، تیم‌محوری، و قاطعیت<sup>۴</sup> است.

بعدها نیمرخ فرهنگ سازمانی توسط هارپر<sup>۵</sup> تعدیل گردید و در نهایت نسخه جدید آن توسط ساروس، گری و دنستن ارائه گردید. نسخه جدید ارائه‌شده توسط این پژوهشگران شامل ۲۸ ویژگی فرهنگ سازمانی است که تشکیل‌دهنده هفت عامل فرهنگ سازمانی به‌شرح جدول ۱ است (Sarros, Gray, and Densten 2005).

1. Organizational Culture Profile  
3. Supportiveness

2. Aggressiveness  
4. Decisiveness

5. Harper

جدول ۱. عوامل فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های آنها

ویژگی‌ها	عوامل فرهنگ سازمانی
جهت‌گیری به سمت موفقیت تأکید بر کیفیت کار متمایز و متفاوت نمودن خود از سایرین رقابتی بودن	رقابت‌پذیری
دادن بازخورد به افراد داشتن شهرت و اعتبار خوب داشتن مسئولیت اجتماعی داشتن فلسفه روشن و هدایتی	مسئولیت اجتماعی
تیم‌گرایی تسهیم آزادانه اطلاعات فردگرایی همکاری و مشارکت افراد	حمایت‌گری
خلاق و نوآور بودن پرشتاب و چابک بودن در بهره‌گیری از فرصت‌ها خطرپذیری واگذاری مسئولیت به کارکنان	نوآوری
عدالت و انصاف فراهم آوردن فرصت‌هایی جهت رشد حرفه‌ای افراد دستمزد بالا برای عملکرد خوب تحسین و ترغیب در راستای عملکرد خوب	تأکید بر پاداش
داشتن انتظارات بالا از عملکرد نتیجه‌محوری سازماندهی بالا شور و اشتیاق در جهت انجام کار	جهت‌گیری عملکرد
عدم تغییر آرامش امنیت شغلی اختلاف و تعارض پایین	ثبات

## ۲-۲. مدیریت دانش

مدیریت دانش، کوششی برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری ساختاری) است (Nonaka and Takeuchi 1995). پلیسیس مدیریت دانش را یک رویکرد سازمان یافته و طرح ریزی شده برای مدیریت کردن تولید، تسهیم، برداشت، و نحوه به کارگیری اهرم دانش به عنوان دستاورد سازمانی، افزایش توانایی، سرعت، و اثربخشی سازمان در ارائه و تحویل کالا و خدمات به مشتریان می داند (Plessis 2007). مدیریت دانش می تواند سازمان ها را قادر سازد تا عملکرد معمول خود را به عملکردی هوشیارانه و توأم با خلاقیت تغییر دهند (Wiig 1997). مدیریت دانش، یک فرآیند مداوم است و یک چرخه در حال توسعه که منجر به افزودن و مدیریت بیشتر و بیشتر دانش در طول زمان می گردد و این چرخه دارای شش فرآیند ایجاد، جذب، سازماندهی، ذخیره، انتشار، و کاربرد دانش است (Lawson 2003). همه سازمان های سالم، دانش را خلق و از آن استفاده می کنند. سازمان ها بر اثر تعامل با محیط اطراف خود اطلاعاتی را جذب و آنها را به دانش تبدیل می کنند، سپس این دانش را با تجربیات و ارزش ها و مقررات داخلی خود درهم می آمیزند تا به این ترتیب مبنایی برای اقدامات خود به دست آورند (Davenport and Prusak 1998). در عین اینکه افراد دانش را خلق می کنند و آن را یاد می گیرند، ممکن است آن را فراموش کنند و چگونگی خلق دانش یا چگونگی کسب آن را از یاد ببرند. بنابراین، حافظه سازمانی یا فردی نیازمند ذخیره و سازماندهی و بازیابی دانش افراد است (Lawson 2003). به طور کلی، همه فعالیت های مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد یا سازمان به فرد یا گروه یا سازمان دیگر، فرآیند انتشار یا تسهیم دانش نامیده می شود (Lee and Choi 2003). در نهایت، می توان گفت در یک مجموعه سازمانی، مزایای مدیریت دانش در دو سطح فردی و سازمانی به دست می آید. در سطح فردی، مدیریت دانش به افراد این امکان را می دهد تا مهارت ها و تجربیات خود را از طریق همکاری با دیگران و سهیم شدن در دانش آنها و یادگیری از یکدیگر بهبود بخشند و به رشد حرفه ای دست یابند. در سطح سازمانی نیز مدیریت دانش به ارتقای عملکرد سازمان از طریق افزایش کارایی، بهره وری، کیفیت، و نوآوری کمک می کند (Knowledge management Working Group ... 2001).

## ۳-۲. فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

فرهنگ سازمانی یکی از جنبه های مهم مدیریت دانش است. همواره یافتن نوع فرهنگی که مرتبط با مدیریت دانش باشد یکی از موضوعات مهم در ادبیات مدیریت دانش بوده است (Jones 2009). در سازمانی که ایجاد تیم های کاری و مشارکت در انجام کارها و اعتماد بین کارکنان،

به عنوان عوامل فرهنگی آن شناخته می‌شود، این عوامل فرهنگی موجب خواهند شد تا جریان دانش آزادانه‌تر در کل سازمان گسترش یابد و همچنین این عوامل در خلق و کسب و انتشار دانش نقش مهمی را ایفا خواهند نمود. بنابراین، می‌توان چنین نتیجه گرفت که در سازمان‌ها هر اندازه به افراد آزادی عمل بیشتر داده شود و افراد در انجام کارها با هم مشارکت بیشتری داشته باشند، به همان اندازه سازمان در کسب، خلق، توسعه، و کاربرد دانش موفق‌تر عمل خواهد نمود (Ciganek, Mao, and Srite 2010).

سازمان‌هایی با اقدامات موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، بارها فرهنگ ذاتی خود را به عنوان عامل حیاتی در دستیابی به موفقیت بیان کرده‌اند (Hackett 2000). در حقیقت، مطابق با نظر داوینپورت و پروساک، فرهنگ سازمانی با ملحوظ داشتن اهداف و آرمان‌های سازمانی برای اقدامات مدیریت دانش تعیین‌کننده است (Davenport and Prusak 1998).

تحقیقات برجسته‌ای که شکست‌های اقدامات مدیریت دانش مختلف را بررسی نموده‌اند، آشکار ساخته‌اند که فرهنگ سازمانی یکی از موانع اصلی در موفقیت مدیریت دانش است (Alavi, Smith, and Leidner 2009)، بنابراین فرهنگ سازمانی می‌تواند هم به عنوان عامل تسهیل‌کننده و هم به عنوان مانعی برای موفقیت مدیریت دانش تلقی شود (Ciganek, Mao, and Srite 2010). تحقیقات صورت گرفته به روشنی از ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اقدامات مدیریت دانش حمایت می‌کند، اما به هر حال، مشخص نیست که کدام جنبه‌های فرهنگ سازمانی باعث تسهیل یا مانع مدیریت دانش می‌شود و یا بیشترین اثر را بر موفقیت یا شکست سازمانی دارد (Christopian 2008).

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، یک مطالعه موردی و به صورت پیمایشی است و برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش همبستگی استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها نیز پرسشنامه است. در این پژوهش، جامعه هدف، ستاد سازمان امور مالیاتی کشور است. جامعه آماری تحقیق نیز عبارت از همه کارشناسان معاونت فناوری و برنامه‌ریزی این سازمان است که تعداد کل آنها ۱۷۵ نفر است.

جهت انتخاب نمونه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. با استفاده از فرمول کوکران<sup>۱</sup> تعداد نمونه ۱۲۱ نفر تعیین شد. پرسشنامه‌ای حاوی ۵۲ سؤال در سه قسمت اصلی تهیه گردید. قسمت نخست، مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان؛ قسمت دوم، مربوط به فرآیندهای مدیریت دانش با ۲۴ سؤال است که توسط لاسون<sup>۲</sup> طراحی شده است.

1. Cochran

2. Lawson

در نهایت، قسمت سوم نیز مربوط به عوامل فرهنگ سازمانی با ۲۸ سؤال که متعلق به ساروس، گری، و دنستون است. مقیاس پرسشنامه نیز بر اساس "طیف لیکرت" با پنج گزینه "بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم، و بسیار کم" طراحی شده است.

به منظور تعیین وضعیت مدیریت دانش و عوامل فرهنگ سازمانی در معاونت فناوری و برنامه‌ریزی سازمان امور مالیاتی کشور از آزمون t گروه‌های مستقل برای تعیین رابطه معنی‌داری میان عوامل فرهنگ سازمانی و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش از ضریب همبستگی پیرسون و خط رگرسیون، استفاده شده است.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

پرسشنامه‌های گردآوری شده پس از طبقه‌بندی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتایج آن به شرح زیر است:

۴-۱. وضعیت عوامل فرهنگ سازمانی در معاونت فناوری و برنامه‌ریزی سازمان امور مالیاتی کشور چگونه است؟

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی عوامل فرهنگ سازمانی از نظر کارشناسان

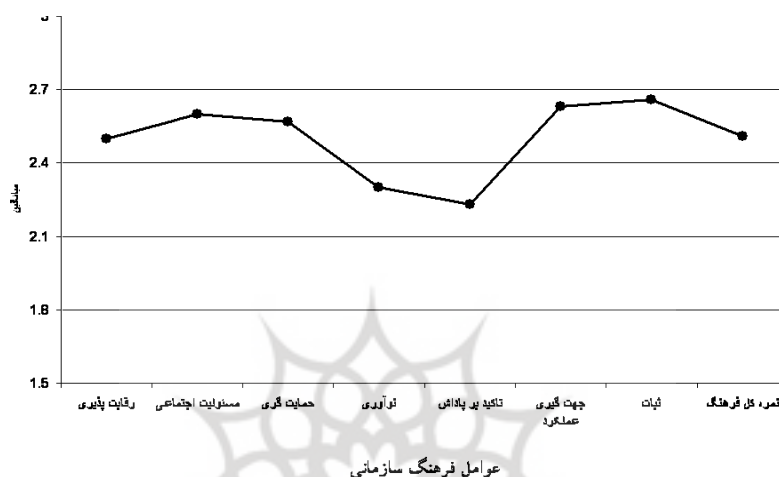
عوامل فرهنگ سازمانی	میانگین	انحراف معیار
رقابت‌پذیری	۲/۵۰	۰/۵۲
مسئولیت اجتماعی	۲/۶۰	۰/۶۳
حمایت‌گری	۲/۵۷	۰/۵۲
نوآوری	۲/۳۰	۰/۵۷
تأکید بر پاداش	۲/۲۳	۰/۶
جهت‌گیری عملکرد	۲/۶۳	۰/۵۸
ثبات	۲/۶۶	۰/۶
نمره کل (فرهنگ سازمانی)	۲/۵۰	۰/۴۵

بر اساس نتایج جدول ۲، دو عامل "ثبات" با میانگین ۲/۶۶ و "جهت‌گیری عملکرد" با میانگین ۲/۶۳ از وضعیت بهتری برخوردارند. میانگین کل عوامل هفتگانه بالا ۲/۵۰ است که این میزان حاکی از وضعیت متوسط عوامل فرهنگ سازمانی است. افزون بر این، بر اساس نمودار ۱، به غیر از عوامل "نوآوری" و "تأکید بر پاداش" که میانگین کمتری نسبت به بقیه عوامل دارند سایر عوامل از میانگین‌های یکسانی برخوردارند. این وضعیت بیانگر تأثیر همسان عوامل است.

1. Sarros, Gray, and Densten

2. Likert Scale

بنابراین، می توان گفت ستاد سازمان امور مالیاتی کشور از یک فرهنگ سازمانی برخوردار است که ارزش های به نسبت قوی داشته است و رفتار اعضا را تا حدود زیادی شکل می دهد و تصمیمات سازمان با توجه به مفروضه های این فرهنگ گرفته می شود.



نمودار ۱. میانگین عوامل هفتگانه فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارشناسان

۲-۴. وضعیت استقرار فرآیندهای مدیریت دانش در معاونت فناوری و برنامه ریزی سازمان امور مالیاتی کشور چگونه است؟

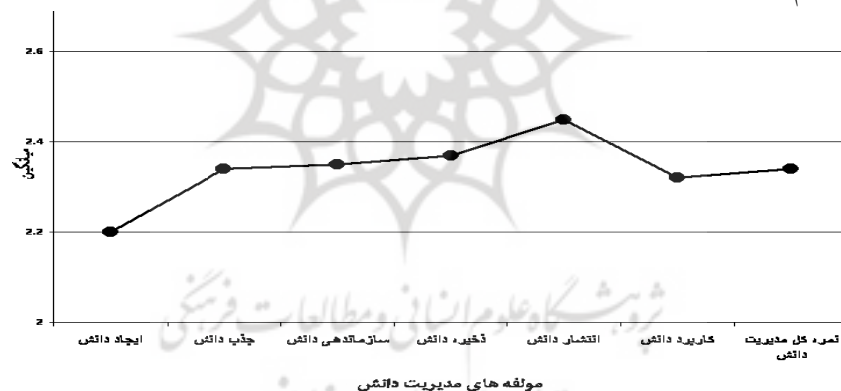
بر اساس نتایج جدول ۳، دو فرآیند "انتشار دانش" با میانگین ۲/۴۵ و "ذخیره دانش" با میانگین ۲/۳۷ از وضعیت بهتری برخوردارند. همچنین، میانگین کل فرآیندهای شش گانه که بیانگر میزان مدیریت دانش است برابر با ۲/۳۴ است که در مقایسه با عوامل فرهنگ سازمانی از میانگین کمتری برخوردار است.

جدول ۳. شاخص های توصیفی فرآیندهای مدیریت دانش از نظر کارشناسان

مؤلفه های مدیریت دانش	میانگین	انحراف معیار
ایجاد دانش	۲/۱۸	۰/۵۶
جذب دانش	۲/۳۴	۰/۵۸
سازماندهی دانش	۲/۳۵	۰/۶۰
ذخیره دانش	۲/۳۷	۰/۶۰
انتشار دانش	۲/۴۵	۰/۶۹
کاربرد دانش	۲/۳۲	۰/۵۶
میانگین کل (مدیریت دانش)	۲/۳۴	۰/۵۰



با توجه به نمودار ۲ نیز مشاهده می‌شود که در مورد مؤلفه "انتشار دانش"، کارشناسان معاونت فناوری و برنامه‌ریزی سازمان امور مالیاتی کشور، تاحدی، در وضعیت میانگین قرار دارند. به عبارت دیگر، کارشناسان این سازمان معتقدند که همه فعالیت‌های مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد یا گروه به فرد یا گروه دیگر تا حدودی در ستاد سازمان امور مالیاتی کشور صورت می‌پذیرد و افراد تا حدودی تمایل دارند ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران تسهیم کنند؛ در صورتی که "ایجاد دانش" در سطح پایین‌تر از میانگین قرار دارد. به‌طور کلی، "ایجاد دانش" می‌تواند از طریق منابع درونی و بیرونی سازمان حاصل شود یا به‌عبارت دیگر به روش‌های مختلف در سازمان صورت پذیرد. سازمان‌های سالم، دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. سازمان‌ها بر اثر تعامل با محیط اطراف خود اطلاعاتی را جذب و آنها را به دانش تبدیل می‌کنند، سپس این دانش را با تجربیات و ارزش‌ها و مقررات داخلی خود درهم می‌آمیزند تا به این ترتیب مبنایی برای اقدامات خود به‌دست آورند. انتصاب افراد در مشاغل مناسب مهم است، چون اگر کارکنان در منصب و پست‌های مناسب و صحیح به کار گرفته شوند، ایجاد دانش به‌سهولت انجام خواهد شد. بنابراین، شاید بتوان گفت علت اینکه ایجاد دانش در این سازمان قدری پایین‌تر از حد متوسط است عدم رعایت نکات اشاره شده است.



نمودار ۲. میانگین مؤلفه‌های استقرار مدیریت دانش از دیدگاه کارشناسان

۳-۴. آیا بین عوامل فرهنگ سازمانی با استقرار فرآیندهای مدیریت دانش رابطه وجود دارد؟  
با توجه به جدول ۴ که ضریب همبستگی بین عوامل فرهنگ سازمانی با استقرار فرآیندهای مختلف مدیریت دانش را نشان می‌دهد می‌توان گفت که به استثنای "حمایت‌گری" و "ذخیره دانش" که بین‌شان رابطه مثبت و معنی‌داری با ۹۵ درصد اطمینان وجود دارد، بین بقیه ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی با استقرار فرآیندهای مختلف مدیریت دانش با ۹۹ درصد اطمینان همبستگی مثبت و معنی‌دار وجود دارد. به‌عبارت دیگر، بین تمام ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی با استقرار فرآیندهای مختلف مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۴ ضریب همبستگی بین عوامل فرهنگ سازمانی با استقرار فرآیندهای مختلف مدیریت دانش

کاربرد دانش	انتشار دانش	ذخیره دانش	سازماندهی دانش	جذب دانش	ایجاد دانش	
۰/۵۵ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۴۷ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۵۲ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۵۵ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۵۰ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۵۵ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	رغبت پذیری
۰/۵۵ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۴۵ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۴۷ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۵۳ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۴۸ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۵۵ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	مسئولیت اجتماعی
۰/۴۵ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۴۰ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۲۲ $P < ۰/۰۵$ مثبت پیرسون	۰/۵۲ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۴۹ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۵۸ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	حمایت گری
۰/۴۶ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۳۱ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۵۳ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۴۲ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۳۰ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۴۰ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	نوآوری
۰/۴۸ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۴۵ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۴۳ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۵۴ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۴۳ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۵۰ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	تأکید بر یادگیری
۰/۵۸ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۵۳ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۴۵ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۵۲ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۵۵ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۵۳ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	جهت گری عملکرد
۰/۲۷ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۳۸ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۳۱ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۳۴ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۳۱ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	۰/۳۵ $P < ۰/۰۱$ مثبت پیرسون	توان

همچنین با توجه به جدول ۵، نتایج آزمون آماری نشان می‌دهد که با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت بین "رقابت پذیری" و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، چرا که مقدار همبستگی به دست آمده ( $r=0/61$ ) در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار است.

جدول ۵. ضریب همبستگی عوامل فرهنگ سازمانی با استقرار فرآیندهای مدیریت دانش

عامل فرهنگ سازمانی	نوع همبستگی	میزان همبستگی	جهت همبستگی	سطح معنی داری
رقابت پذیری	پیرسون	۰/۶۱	مثبت	$P < 0/01$
مسئولیت اجتماعی	پیرسون	۰/۶۰	مثبت	$P < 0/01$
حمایت گری	پیرسون	۰/۵۲	مثبت	$P < 0/01$
نوآوری	پیرسون	۰/۴۷	مثبت	$P < 0/01$
تأکید بر پاداش	پیرسون	۰/۵۶	مثبت	$P < 0/01$
جهت گیری عملکرد	پیرسون	۰/۶۵	مثبت	$P < 0/01$
ثبات	پیرسون	۰/۳۹	مثبت	$P < 0/05$
نمره کل	پیرسون	۰/۷۰	مثبت	$P < 0/01$

بنابراین، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد: سازمانی که دارای بعد رقابت‌پذیری در فرهنگ خود باشد، برای استقرار فرآیندهای مدیریت دانش آماده‌تر و توانمندتر است. مهمترین عواملی که در رقابت‌پذیری استقرار فرآیندهای مدیریت دانش را تسهیل می‌کند عبارتند از: جهت‌گیری به سمت موفقیت، تأکید بر کیفیت کار و متمایز و متفاوت نمودن خود از دیگران. در حقیقت، رقابت‌پذیری نوعی میل شدید به رقابت نمودن با دیگران است، رقابت برای به دست آوردن یک چیز ممتاز. بنابراین، هر چقدر این میل و گرایش به رقابت‌پذیری در افراد بیشتر باشد، امکان استقرار مدیریت دانش بیشتر است.

همچنین، با توجه به جدول ۵، با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین "مسئولیت اجتماعی" و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، چرا که مقدار همبستگی به دست آمده ( $r=0/60$ ) در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار است. بنابراین می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد: سازمانی که دارای بعد مسئولیت اجتماعی در فرهنگ خود باشد، برای استقرار فرآیندهای مدیریت دانش، آماده‌تر و توانمندتر است. در حقیقت، "مسئولیت اجتماعی"، تعهد و الزام سازمان به استفاده از منابع تحت اختیار خود در راستای حفظ منافع اجتماع است به این

نحو که سازمان خود را جزئی از اجتماع بداند و همواره نسبت به آن احساس مسئولیت داشته باشد و در جهت بهبود رفاه عمومی به گونه‌ای مستقل از منافع مستقیم شرکت، تلاش کند (خوش‌طینت و قانون ۱۳۸۵). عوامل مسئولیت اجتماعی عبارتند از: دادن بازخورد به افراد، داشتن شهرت و اعتبار خوب، داشتن مسئولیت اجتماعی، و داشتن فلسفه روشن و هدایتی. در حقیقت، هر قدر سازمان از شهرت و اعتبار بهتری برخوردار باشد و مأموریت و فلسفه سازمان به روشنی تدوین شده باشد و به همه اعضا انتقال یافته باشد و آنها نیز آن را درک کرده باشند، انتظار می‌رود ارزش‌های بیان شده در تصمیم‌گیری‌های مربوط به راهبردها، سبک رهبری، ساختار سازمان، کارکنان، نظام‌ها، روش‌ها، و نظام‌های مدیریتی و حتی استقرار مدیریت دانش، تأثیرگذار باشد. اگر سازمان بر اهداف و آرمان‌ها و فلسفه خود آگاهی بیشتری داشته و این اهداف برای آنها از وضوح بیشتری برخوردار باشد، امکان استقرار فرآیندهای مدیریت دانش در این سازمان بیشتر است.

بین "حمایت‌گری" و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش نیز براساس جدول ۵، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، چرا که مقدار همبستگی به دست آمده ( $r=0/52$ ) در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی‌دار است. بنابراین، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد: سازمانی که دارای بعد حمایت‌گری در فرهنگ خود باشد، برای استقرار فرآیندهای مدیریت دانش آماده‌تر و توانمندتر است. در این تحقیق، عوامل حمایت‌گری عبارتند از: تیم‌گرایی، تسهیم آزادانه اطلاعات، فردگرایی، و همکاری و مشارکت افراد.

بر اساس نتایج جدول ۵، میزان همبستگی بین عامل "نوآوری" و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش برابر با ۰/۴۷ است. اگر چه این میزان همبستگی نسبت به عوامل قبلی کمتر است، همچنان در سطح  $p < 0/01$  معنی‌دار است. بنابراین، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد: سازمانی که دارای بعد نوآوری در فرهنگ خود باشد، برای استقرار فرآیندهای مدیریت دانش آماده‌تر و توانمندتر است. در این تحقیق، عوامل نوآوری عبارتند از: خلاق و نوآور بودن، پرشتاب و چابک بودن در بهره‌گیری از فرصت‌ها، خطرپذیری، و واگذاری مسئولیت به کارکنان.

میزان همبستگی بین عامل "تأکید بر پاداش" و استقرار مدیریت دانش با توجه به جدول ۵، برابر با ۰/۵۶ است که همچنان در سطح  $p < 0/01$  معنی‌دار است. بنابراین، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد: سازمانی که دارای بعد تأکید بر پاداش در فرهنگ خود باشد، برای استقرار فرآیندهای مدیریت دانش آماده‌تر و توانمندتر است. "نظام پاداش کارکنان" از خط‌مشی‌ها و فرآیندها و کارکردهای منسجم سازمان برای پاداش‌دهی به کارکنان مطابق با نقش و مهارت و شایستگی‌ای که دارند و ارزش بازار کار آنان تشکیل می‌شود. نظام پاداش کمک مؤثری برای اثربخشی سازمانی است. در این تحقیق عوامل تأکید بر پاداش عبارتند از: عدالت و انصاف، فراهم

آوردن فرصت‌هایی جهت رشد حرفه‌ای افراد، دستمزد بالا برای عملکرد خوب، و تحسین و ترغیب در راستای عملکرد خوب.

بر اساس نتایج جدول ۵، میزان همبستگی بین عامل "جهت‌گیری عملکرد" و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش برابر با ۰/۶۵ است که این میزان همبستگی همچنان در سطح  $p < 0/01$  معنی‌دار است. بنابراین، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد: سازمانی که دارای بعد جهت‌گیری عملکرد در فرهنگ خود باشد، برای استقرار فرآیندهای مدیریت دانش آماده‌تر و توانمندتر است. در این تحقیق، عوامل جهت‌گیری عملکرد عبارتند از: داشتن انتظارات بالا از عملکرد، نتیجه‌محوری، سازماندهی بالا، و شور و اشتیاق در جهت انجام کار.

با توجه به جدول ۵، میزان همبستگی بین عامل "ثبات" و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش برابر با ۰/۳۹ است که این میزان همبستگی اگر چه نسبت به عوامل فرهنگی دیگر کمتر است، همچنان در سطح  $p < 0/05$  معنی‌دار است. بنابراین، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد: سازمانی که دارای بعد ثبات در فرهنگ خود باشد، برای استقرار فرآیندهای مدیریت دانش آماده‌تر و توانمندتر است. به عبارت دیگر، بعد ثبات به استقرار فرآیندهای مدیریت دانش کمک می‌کند یا برعکس سازمانی که در بعد ثبات ضعیف‌تر باشد در استقرار فرآیندهای مدیریت دانش نیز ناتوان‌تر است. در حقیقت، ثبات عبارت است از عدم وقوع دائمی و مکرر حوادث و رفتارها و تحرکاتی که کارکرد منظم یک نظام را مورد تردید قرار می‌دهد. در واقع ثبات، اساس تداوم حیات و سلامت هر نظام زنده - اعم از سازمان‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، نظام‌های دولتی و ... است. بدون ثبات هیچ نظامی نمی‌تواند به درستی برنامه‌ریزی کند (شمس ۱۳۸۳). در این تحقیق، عوامل ثبات عبارتند از: عدم تغییر، آرامش، امنیت شغلی، اختلاف، و تعارض پایین.

در نهایت، میزان همبستگی بین میانگین کل فرهنگ سازمانی و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش محاسبه گردید که این میزان بر اساس نتایج جدول ۵، برابر با ۰/۷۰ است و حکایت از همبستگی به نسبت بالا و معنی‌دار در سطح  $p < 0/01$  دارد. به‌طور کلی، همه عوامل هفتگانه فرهنگ سازمانی شامل رقابت‌پذیری، مسئولیت‌اجتماعی، حمایت‌گری، نوآوری، تأکید بر پاداش، جهت‌گیری عملکرد، و ثبات، با استقرار فرآیندهای مدیریت دانش همبستگی مثبت و معنی‌دار داشته است. ضریب همبستگی موجود نشان می‌دهد که در ستاد سازمان امور مالیاتی کشور، فرهنگ سازمانی نقش مهمی در برقراری مدیریت دانش در این سازمان دارد و هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی و حمایتی باشد، استقرار فرآیندهای مدیریت دانش نیز با موفقیت صورت خواهد گرفت. بنابراین، می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی به‌عنوان شخصیت و شالوده اساسی سازمان نقش اساسی در برقراری فرآیندهای مدیریت دانش موفق دارد و سازمان برای اینکه بتواند به‌طور

مؤثری دانش سازمان را نظم ببخشد و در کل سازمان اشاعه دهد، ابتدا باید به فرهنگ سازمانی توجه کند و روش‌ها و اصول مورد استفاده برای برقراری نظام دانایی را با فرهنگ سازمانی منطبق سازد. با توجه به همبستگی مثبت و معنی‌داری که بین عوامل فرهنگ سازمانی و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش وجود داشته است این سؤال مطرح می‌شود که کدامیک از عوامل فرهنگ سازمانی می‌توانند تغییرات مربوط به استقرار فرآیندهای مدیریت دانش را پیش‌بینی کنند؟ به‌منظور پاسخ‌دهی به این سؤال از تحلیل رگرسیون همزمان استفاده شده است.

#### جدول ۶. ضرایب همبستگی چندگانه حاصل از تحلیل رگرسیون

در پیش‌بینی استقرار فرآیندهای مدیریت دانش بر اساس عوامل هفتگانه فرهنگ سازمانی

شاخص‌های آماری	R	R <sup>۲</sup>	R <sup>۲</sup> تعدیل شده	خطای معیار
میزان ضرایب	.۷۴	.۵۴	.۵۱	.۳۵

بر اساس نتایج حاصل از جدول ۶، ضریب همبستگی چندگانه بین عوامل فرهنگ سازمانی و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش ۰/۷۴ است که بیانگر همبستگی بالا بین عوامل با استقرار فرآیندهای مدیریت دانش است. اندازه R<sup>۲</sup> بیانگر آن است که با ورود همزمان همه عوامل فرهنگ سازمانی در حدود ۵۴ درصد تغییرات مربوط به استقرار فرآیندهای مدیریت دانش را می‌توان با آنها پیش‌بینی نمود که به‌طور تقریبی، مقدار قابل توجهی است و بقیه تغییرات (۴۶ درصد) مربوط به عوامل یا متغیرهای دیگر است.

#### جدول ۷. برآورد برازش مدل رگرسیون با استفاده از آزمون F (تحلیل واریانس)

منابع تغییرات	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	F	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۱۵/۹۹	۷	۲/۸۴	۱۸/۴۳	.۰۰۰
باقیمانده	۱۳/۶۴	۱۱۰	.۱۲۴		
کل	۲۹/۶۳	۱۱۷			

با توجه به نتایج جدول ۷، چنین استنباط می‌گردد که مدل خطی رگرسیون همزمان عوامل هفتگانه فرهنگ سازمانی می‌تواند واریانس مربوط به استقرار فرآیندهای مدیریت دانش را (به‌عنوان متغیر ملاک) تبیین کند، به‌طوری‌که میزان F به‌دست آمده برابر با ۱۸/۴ در سطح ۰/۰۰۱ < P معنی‌دار است. همان‌طور که اشاره شد ۵۴ درصد از واریانس مربوط به استقرار فرآیندهای مدیریت دانش توسط عوامل فرهنگ سازمانی تبیین می‌شود.

جدول ۸. خلاصه جدول ضرایب حاصل از تحلیل رگرسیون همزمان

متغیرهای پیش‌بینی‌کننده	ضریب بتا	میزان t	سطح معنی‌داری
رقابت‌پذیری	۰/۱۶	۱/۳۹	۰/۱۶
مسئولیت اجتماعی	۰/۲۱	۲/۱	*۰/۰۳
حمایت‌گری	۰/۱۱	۱/۲۱	۰/۲۳
نوآوری	۰/۰۳	۰/۳۰	۰/۷۶
تأکید بر پاداش	۰/۱۳	۱/۳۷	۰/۱۷
جهت‌گیری عملکرد	۰/۳۴	۳/۲۴	**۰/۰۰۱
ثبات	۰/۱۱	۱/۳۹	۰/۱۶

با توجه به نتایج جدول ۸، از میان عوامل هفتگانه فرهنگ سازمانی، عامل "جهت‌گیری عملکرد" با ضریب بتای ۰/۳۴ در سطح معنی‌داری  $p < ۰/۰۱$  و عامل "مسئولیت اجتماعی" با ضریب بتای ۰/۲۱ در سطح معنی‌دار  $p < ۰/۰۵$  در پیش‌بینی متغیر استقرار فرآیندهای مدیریت دانش نقش دارند. ضرایب پنج عامل دیگر فرهنگ سازمانی (رقابت‌پذیری، نوآوری، تأکید بر پاداش، حمایت‌گری، و ثبات) معنی‌دار نبوده است. به عبارت دیگر، دو عامل "جهت‌گیری عملکرد" با ۰/۹۹ اطمینان و "مسئولیت اجتماعی" با ۰/۹۵ اطمینان، تغییرات مربوط به استقرار فرآیندهای مدیریت دانش را پیش‌بینی می‌کنند، اما پنج عامل دیگر نمی‌توانند واریانس استقرار فرآیندهای مدیریت دانش را تبیین کنند.

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در ستاد سازمان امور مالیاتی کشور، عوامل فرهنگ سازمانی در سطح میانگین قرار دارند. به عبارت دیگر، کارشناسان معاونت فناوری و برنامه‌ریزی معتقدند که فرهنگ سازمان دارای ارزش‌های به نسبت قوی بوده است و رفتار اعضا را تا حدودی شکل می‌دهد و تصمیمات سازمان با توجه به مفروضه‌های این فرهنگ گرفته می‌شود. وضعیت مؤلفه‌های استقرار مدیریت دانش نیز در سطحی تاحد میانگین و یا به عبارت دقیق‌تر، در مقایسه با عوامل فرهنگ سازمانی از وضعیت ضعیف‌تری برخوردار است.

همچنین، میان عوامل فرهنگ سازمانی با استقرار فرآیندهای مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی، به عنوان مجموعه ارزش‌ها و باورها و اعتقادات مشترک اعضای سازمان، یک عامل کلیدی در موفقیت مدیریت دانش است و می‌تواند بر روی فرآیندهای مدیریت دانش تأثیر بگذارد. دانش در صورتی می‌تواند به طور مؤثر در سازمان

خلق و تسهیم شود که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد. ترویج فرهنگ تسهیم، همکاری، اعتماد، و یادگیری در سازمان نقش بسزایی در تسهیل و خلق و انتقال دانش در سازمان دارد. یافته‌های این پژوهش، نشان‌دهنده وجود همبستگی بین فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش است و با برخی پژوهش‌های مشابه مطابقت داشت (Ciganek, Mao, and Srite 2008; Alawi, Al-Marzooqi, Fraidoon Mohammed 2007; Alawi, Kayworth □ Leidner 2006; Park, 2004; Lawson 2003 Ribiere, and Schulter

"رقابت پذیری"، به‌عنوان یک عامل فرهنگ سازمانی، در استقرار فرآیندهای مدیریت دانش نقش اساسی دارد. به‌عبارت دیگر، رقابت‌پذیری در سازمان‌ها باعث می‌شود که هر کس می‌کوشد تا استقلال خود را حفظ کند و در صحنه رقابت موفق گردد. امروزه، شکل جدیدی از رقابت آشکار و تقویت می‌گردد. سازمان‌ها برای باقی ماندن در صحنه رقابت و کسب قدرت به هنگام مذاکره می‌کوشند که هر چه بیشتر کسب قدرت نمایند و یکی از این راه‌ها کسب دانش جدید است. بنابراین، با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که میان رقابت‌پذیری سازمان و فرآیندهای مدیریت دانش رابطه وجود دارد. پرز نیز معتقد است رقابت سازمان‌ها با یکدیگر منجر به این امر می‌شود که آنها در اجرای فرآیندهای مدیریت دانش موفق‌تر عمل نمایند. پژوهش او نشان داد که میان فرآیندهای مدیریت دانش و رقابت‌پذیری سازمان‌ها رابطه معنی‌داری وجود دارد (Perez 2003).

"مسئولیت اجتماعی" نیز به‌عنوان عامل فرهنگی ضروری و حیاتی با استقرار فرآیندهای مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. به‌عبارت دیگر، اگر سازمان بر اهداف و آرمان‌ها و فلسفه خود آگاهی بیشتری داشته و این اهداف برای سازمان از وضوح بیشتری برخوردار باشد، امکان استقرار مدیریت دانش در این سازمان بیشتر است. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های دی لانگ و فاهی<sup>۱</sup> مطابقت دارد.

"حمایت‌گری" سازمان نیز میزان حمایت و پشتیبانی و کمک سازمان به کارکنان است. سازمان می‌تواند به‌روش‌های مختلف از جمله از طریق مدیران خود از کارکنان حمایت کند و نتیجه این امر آن است که کارکنان سازمان خود را جزئی از یک پیکر واحد بدانند و با یکدیگر به‌منظور رسیدن به هدف مشترکی همکاری کنند. هر اندازه در سازمان فضای مشارکت و همکاری بین اعضا وجود داشته باشد و تیم‌گرایی در سازمان تعریف شده باشد و اعضا در انجام امور سهم مشترک داشته باشند در کسب، خلق، توسعه، و توزیع دانش و برقراری نظام مدیریت مؤثر دانش در سازمان موفق‌تر عمل خواهند نمود. بنابراین، نتایج حاکی از آن است که بین حمایت‌گری و

1. Delong and Fahey



استقرار مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی داری وجود داشته است. یافته‌های نوناکا و تاکوچی<sup>۱</sup> و هولوزکی<sup>۲</sup> تأییدکننده نتایج این تحقیق است.

دیگر اینکه میان "نوآوری" و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر، خلاقیت و نوآوری افراد در این سازمان تا حدودی مورد تشویق قرار می‌گیرد و فرصت نوآوری تا اندازه‌ای به کارکنان داده می‌شود و افراد تا حدودی در انجام وظایف شغلی خود احساس آزادی عمل و استقلال می‌کنند. به عبارت دیگر، هر اندازه کارشناسان در انجام امور آزادی عمل و استقلال داشته باشند و فرصت نوآوری به آنها داده شود به کسب، خلق، انتشار، و توسعه دانش در سازمان کمک زیادی خواهند نمود. دی لانگ و فاهی، هولوزکی، و گاپتا و گاوینداراجان نیز در تحقیقات خود نشان دادند که در سازمان هر اندازه به افراد آزادی عمل داده شود و مسئولیت واگذار شود به همان اندازه سازمان در کسب، خلق، توسعه، و کاربرد دانش موفق‌تر عمل می‌کند. آنها معتقد بودند که تشویق افراد به نوآوری و حمایت از خطرپذیری از طرف رأس سازمان، موجب تلاش بیشتر افراد برای کسب، خلق، توسعه، و تسهیم دانش می‌گردد (Delong and Fahey 2000; Holowazki 2005; Gupta and Govindarajan 2000).

از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، وجود یک "نظام پاداش" منطقی که به افراد در قبال کارشان و در مواقع مناسب پاداش دهد باعث می‌شود که افراد با میل و رغبت بیشتری به کسب، خلق، توسعه، و گسترش دانش در سازمان بپردازند و آن را در کل سازمان انتشار دهند و ستاد سازمان مورد پژوهش نیز باید برای موفقیت در استقرار فرآیندهای مدیریت دانش یک نظام پاداش منطقی- عقلایی بر اساس عملکرد و تجربه افراد مستقر سازد. نتایج یافته‌های دی لانگ و فاهی و گاپتا و گاوینداراجان نیز این نتیجه را تأیید می‌کنند (Delong and Fahey 2000; Holowazki 2005; Gupta and Govindarajan 2000).

در نهایت اینکه میان "ثبات" و استقرار فرآیندهای مدیریت دانش نیز رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر، کارشناسان معتقدند که هر اندازه مسئولان در برابر اشتباهات آنها تا حد امکان گذشت و بردباری نشان دهند و آنها در موقعیت‌های مخاطره‌آمیز و متضاد، توانایی انجام عمل درست را داشته باشند، بهتر و مؤثرتر به کسب و خلق دانش جدید تشویق می‌شوند و راحت‌تر می‌توانند دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهند. مارتین نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسید که سازمان‌هایی که از ثبات نسبی برخوردارند و از افراد در موقعیت‌های دشوار حمایت می‌کنند، سبب می‌شوند تا افراد میل و رغبت بیشتری به کسب و خلق و توسعه دانش خود داشته باشند (Martin 2002).

1. Nonaka and Takeuchi

2. Holowazki

یافته‌های پژوهش نشان داد که "جهت‌گیری عملکرد"، نقش مهمی در کسب و توسعه دانش دارد. بنابراین، ستاد سازمان امور مالیاتی کشور می‌تواند با تأکید بر نتایج و سازماندهی مناسب وظایف و داشتن انتظارات بالا از عملکرد افراد، آنها را به کسب دانش جدید و توسعه و اشاعه آن در سازمان ترغیب نماید. همچنین، با توجه به این نتیجه که رقابت‌پذیری سازمان نقش مهمی در استقرار فرآیندهای مدیریت دانش دارد، پیشنهاد می‌شود که سازمان با تأکید بر کیفیت کار و تشویق افراد به انجام کارها با کیفیت بهتر در این راه گام‌هایی بردارد.

یافته‌ها نشان می‌دهد "حمایت مدیریت" نقش مهمی در کسب دانش جدید دارد و در ستاد سازمان امور مالیاتی کشور اگر چه مدیریت از کارکنان در انجام کارها تا حدی حمایت می‌کند، نگرش به کارکنان به عنوان کلید اصلی موفقیت وجود ندارد. در نتیجه، پیشنهاد می‌شود که مدیریت سازمان با پشتیبانی از افراد در مواقعی که آنها اشتباه می‌کنند با شنیدن انتقادات و عمل به پیشنهادات آنها و تشویق افراد به اظهار نظر در مورد مشکلات سازمان، آنها را به کسب دانش جدید و اشاعه آن در سازمان ترغیب کند.

در نهایت، وجود یک نظام پاداش دقیق بر اساس عملکرد و شایستگی افراد به برقراری یک نظام مؤثر مدیریت دانش کمک می‌کند، بنابراین برقراری یک نظام پاداش که مبتنی بر قابلیت‌های افراد و عملکرد آنها باشد در ستاد سازمان امور مالیاتی کشور ضروری به نظر می‌رسد.

## ۶. منابع فارسی

- خوش‌طینت، محسن، و زهرا قانون. ۱۳۸۵. مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها. فصلنامه حسابدار رسمی ۱۷۵ (۲۱): ۵۳-۶۰.  
شمس، عبدالحمید. ۱۳۸۳. هم‌پایداری و ثبات سیستم‌ها. فصلنامه مدرس علوم انسانی ۲ (۸): ۱۰۷-۱۲۶.  
مرادزاده، محمد، محمد کریمی، و فرید به‌آذین. ۱۳۸۶. ده عامل موفقیت در مدیریت دانش در سازمان‌ها. ماهنامه تدبیر ۱۶۹ (۱۸): ۳۳-۳۵.

- Alavi M., R. H. Smith, and D. E. Leidner. 2009. Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Journal of Management Information Systems* 7 (1): 1-25.  
Alavi M., T. R. Kayworth, and D. E. Leidner. 2006. An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems* 22 (3): 191-224.  
Al-Alawi, A.I., N. Y. Al-Marzooqi, and Y. Fraidoon Mohammed. 2007. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management* 11 (2): 22-42.  
Ciganek, A. P., E. Moa, and M. Srite. 2010. Organizational culture for knowledge management systems: a study of corporate users. *International Journal of Knowledge Management* 4 (1): 1-16.  
Christopian, F. D. 2008. Organizational culture as a mediating factor on knowledge management systems in the aerospace and defense industry. Doctoral dissertation, School of Global Leadership & Entrepreneurship. Proquest Information and Learning Company. [https://order.proquest.com/OA\\_HTML/pqdtibeCCTpBuyRoute.jsp](https://order.proquest.com/OA_HTML/pqdtibeCCTpBuyRoute.jsp) (accessed 5 Nov. 2007).  
Delong, W., and L. Fahey. 2000. Diagnostic culture barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive* 14 (4): 113-127.

- Davenport, T. H., and L. Prusak. 1998. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fong, P. S. W., and C. W. C. Kwok. 2009. Organizational culture and knowledge management success at project and organizational levels in contracting firms. *ASCE Journal of Construction Engineering and Management* 135 (12): 1348-1356.
- Gupta, A. K., and V. Govindarajan. 2000. Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor steel. *Sloan Management Review* 42 (1): 71-80.
- Hackett, B. 2000. *Beyond knowledge management: New ways to work and learn*. New York: The Conference Board.
- Harper, G. R., and D. R. Utley. 2001. Organizational culture and successful information technology implementation. *Engineering Management Journal* 13 (2): 11-15.
- Hicks, R.C., R. Dattero, and S. D. Galup. 2007. A metaphor for knowledge management: islands in a tacit sea. *Journal of Knowledge Management* 11 (1): 5-16.
- Holowazki, A. 2005. The relationship between knowledge management & organizational culture. Doctoral dissertation, San Diego Alliant International University. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?Doi=10.1.1.100.4247&rep=rep1&type=pdf> (accessed 27 Jan. 2008).
- Jones, M. B. 2009. Organizational culture & knowledge management: an empirical investigation of U.S manufacturing Firms. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University. <http://www.grin.com/en/doc/234455/organizational-culture-and-knowledge-management-an-empirical-investigation> (accessed 20 Dec. 2008).
- Knowledge management Working Group of the Federal Chief Information Officers Council. *Managing Knowledge @ Work: An Overview of Knowledge management*. 2001. [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/KM\\_at\\_Work.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KM_at_Work.pdf) (accessed 19 July 2011).
- Lawson, S. 2003. Examining the relationship between organizational culture and knowledge management. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University. Proquest Information and Learning Company. <http://elib.lhu.edu.vn/bitstream/123456789/7086/1/17.pdf> (accessed 5 Jan. 2008).
- Lee H., and B. Choi. 2003. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems* 20 (1): 179-228.
- Martin, J. 2002. *Organizational culture, mapping the terrain*. California: Sage Publication.
- Nonaka, I., and H. Takeuchi. 1995. *The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Reilly, C. A., J. Chatman, and D. F. Caldwell. 1991. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal* 34 (3): 343-387.
- Park H., V. Ribiere, and W. D. Schuller. 2004. Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Management* 8 (3): 106-117.
- Perez, J. R. 2003. Knowledge management & organizational competitiveness: a framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge Management* 7 (3): 82-91.
- Plessis, M. 2007. The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management* 11 (4): 20-29.
- Palanisamy, R. 2008. Organizational culture and knowledge management in ERP implementation: an empirical study. *Journal of Computer Information Systems* 48 (2): 100-120.
- Sarros, J.C., J. Gray, and L. L. Densten. 2005. The organizational culture profile revisited and revised: an Australian perspective. *Australian Journal of Management* 30 (1): 159-182.
- Shankar, R., M. D. Singh, A. Gupta, and R. Narain. 2003. Strategic planning for knowledge management implementation in engineering firms. *Work Study* 52 (4): 190-200.
- Wiig, K. M. 1997. Knowledge management: where did it come from & where will it go? *Journal of Expert Systems with Application* 13 (1): 1-14.
- Yeh, Y. J., S. Q. Lai and C. T. Ho. 2006. Knowledge management enablers: a case study. *Industrial Management & Data Systems* 106 (6): 793-810.

# Effect of Organizational Culture Factors on Knowledge Management Processes Implementation in Technology & Deputy Tax Planning Agency

**Hamid Rahimian<sup>1</sup>**

Ph.D in Educational Planning,  
Assistant Professor, Allameh Tabatabai University

**Hanieh Shami Zanjani\***

Master in Educational Planning Expert

Information  
Sciences  
& Technology

**Abstract:** This research was a case study to evaluate the effect of organizational culture on knowledge management processes implementation in Technology & Deputy Tax Planning Agency was done by Survey Method. Population of the study was experts in Technology & Deputy Tax planning of the organization. Research tools included two questionnaires: the organizational culture profile and the processes of knowledge management. The first questionnaire has surveyed the seven components of organizational culture (competitiveness, social responsibility, supportiveness, innovation, emphasis on rewards, performance orientation, and stability). The second has explored six processes such as creation, capture, organization, storage, dissemination and application of knowledge. The results of this research showed that according to the experts the components of organizational culture and knowledge management were in the intermediate level. Between each of the seven components of organizational culture was 70% positive and significant relationship with knowledge management processes. Also, among each of the seven components of organizational culture was positive and significant relationship with knowledge management processes. Regression analysis gave the same result that only two components of social responsibility and performance orientation in predicting the changing role of knowledge management processes have been effective.

**Keywords:** knowledge management, organizational culture, Tax Organization Islamic Republic of Iran

Iranian Research Institute  
For Science and Technology  
ISSN 1735-5206  
eISSN 2008-5583  
Indexed in LISA, SCOPUS & ISC  
Vol.26 | No.4 | pp: 989-1008  
summer 2011

1. hamrahimian@yahoo.com

\*Corresponding author hamrahimian@yahoo.com