

بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر راهبردهای مدیریت دانش

محمد حسن زاده^۱

عضو هیئت علمی،

دانشگاه تربیت مدرس

علی رضا نصرتی*

کارشناس،

وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

دریافت: ۱۳۹۰/۱۱/۱۶ | پذیرش: ۱۳۹۱/۰۳/۰۶

فصلنامه علمی پژوهشی
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران
شاپا (چاپی) ۸۲۲۳-۲۲۵۱
شاپا (الکترونیکی) ۸۲۳۱-۲۲۵۱
نمایه در SCOPUS و ISC
http://jipm.irandoc.ac.ir
دوره ۲۸ | شماره ۳ | صص ۵۸۳-۶۱۰
بهار ۱۳۹۲
نوع مقاله: پژوهشی

چکیده: فرهنگ بر تمام فعالیت‌های سازمان تأثیرگذار است. از سوی دیگر، با توجه به نقش و اهمیت مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی، شناخت میزان پشتیبانی فرهنگ سازمان - به‌ویژه بعد غالب فرهنگ - از راهبردهای مدیریت دانش، بسیار مهم و حیاتی است. مطالعه اخیر بر روی شرکت تعاونی ۵۴۵ روغن نباتی اردبیل انجام شده است. بر اساس رابطه کوکران، ۸۴ نفر از مدیران و کارکنان این شرکت به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. نوع پژوهش، کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و از گروه پیمایشی است. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه بوده که اعتبار آن از طریق تحلیل محتوا توسط متخصصان و پایایی آن از طریق محاسبه آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفته است. مدل مفهومی پژوهش شامل دو بخش است. بخش اول، برگرفته از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون است متشکل از چهار بعد فرهنگی که هر یک دارای سه شاخص به‌خصوص فرهنگی است. در بخش دوم، قضاوت‌های زوجی و فن تحلیل سلسله مراتبی، مبنای تعیین نسبت پشتیبانی فرهنگ، از راهبردهای مدیریت دانش کدگذاری و شخصی‌سازی قرار گرفته است. مطابق محاسبات به‌عمل آمده در بخش اول، بعد "انطباق‌پذیری" به عنوان بعد غالب فرهنگ سازمانی شرکت تعیین گردید. ضمن اینکه قضاوت‌های زوجی پاسخ‌دهندگان، نشانگر پشتیبانی مجموعه ابعاد فرهنگ و همچنین، بعد غالب فرهنگ شرکت از راهبرد کدگذاری، بیش از راهبرد شخصی‌سازی بوده است. در انتها، با مشخص شدن زمینه‌های جهت‌گیری راهبردی فرهنگ سازمانی، پیشنهادات لازم در جهت اجرای راهبرد کدگذاری مدیریت دانش ارائه گردید.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، راهبرد شخصی‌سازی، راهبرد کدگذاری

1. hasanzadeh@modares.ac.ir
- *az.nosrati@gmail.com
2. strategy

۱. مقدمه

با تحلیل واکنش مدیران در برخورد با پدیده‌ها و ابزارهای مؤثر در ایجاد مزیت رقابتی، بیشتر اوقات مسیر شیفستگی، سرخوردگی و در نهایت، عقلانیت طی می‌گردد. نگاه مدیران به مقوله دانش نیز باید نه به عنوان حل‌کننده همه مسائل سازمان، بلکه به عنوان ابزاری تأثیرپذیر و تأثیرگذار با سایر مباحث سازمان، نگاهی عقلانی و منطقی باشد (حسن‌زاده ۱۳۹۰). یکی از مباحث مهم و تأثیرگذار، در فعالیتهای سازمان، موضوع فرهنگ سازمانی است. فرهنگ بر همه چیز سازمان تأثیر دارد و این تأثیر، مدیریت دانش و راهبردهای آن را نیز شامل می‌شود. نوناکا و تاکه‌اوجی بر این عقیده‌اند که دانش - برخلاف اطلاعات - به باورها و تعهدات مربوط است، به عبارت دیگر، قدرت کنونی دانش برای سازماندهی، گزینش، مطالعه و داوری‌ها، بیشتر از باورها و اعتقادات سرچشمه می‌گیرد، نه از اطلاعات و منطقی و ما می‌دانیم که باورها، تعهدات و اعتقادات شکل‌دهندگان فرهنگ سازمان هستند. هر چند فرهنگ به خودی خود پاسخی به پیچیدگی‌های مدیریت دانش نیست (Nonaka and Takeuchi 1995) نقل در فایرستون و مک‌الروی (۲۰۱۱، ۲۸۴). اما می‌توان آن را آشکارترین رکن موفقیت و در عین حال مشکل‌ترین شرط برای موفقیت در یک طرح دانشی دانست (داونپورت^۲ ۱۹۹۴، ۱۴۹).

۲. بیان مسأله

پژوهش‌های کاربردی بر پایه مسأله‌مداری استوار هستند و مسأله عبارت است از هر موردی که در راه رسیدن به هدف یا نتیجه مطلوب ایجاد مانع می‌کند و روند آن را با کندی مواجه می‌سازد (میرزایی اهرنجان‌ی ۱۳۷۱، ۷). مسأله اصلی سازمان‌های امروزی، مسأله بقاء و تحقق اهداف است. برای بقاء و تحقق اهداف، سازمان‌ها باید در فضای به شدت رقابتی کسب و کار و صنعت خود، راهبرد مناسب را انتخاب نمایند. در بحث مدیریت دانش نیز مدیران عالی سازمان‌ها، مایل به انتخاب راهبرد کدگذاری یا شخصی‌سازی و یا ترکیب مناسبی از آنها و تخصیص هدفمند منابع به این انتخاب - نه بر اساس آزمون و خطا، بلکه با کمترین احتمال اشتباه - هستند. بنابراین، شناخت فرهنگ و ابعاد آن، به منظور اطلاع از میزان پشتیبانی راهبرد انتخابی مدیریت دانش، مسأله بسیار مهمی است. عدم شناخت مناسب فرهنگ، علاوه بر اتلاف منابع، موقعیت رقابتی سازمان در صنعت را تنزل می‌دهد، عدم تحقق اهداف سازمان را سبب می‌شود و در ابعاد وسیع، بقای سازمان را به خطر می‌اندازد.

۳. ضرورت و اهمیت پژوهش

یکی از عوامل مهم در اتخاذ راهبرد مناسب دانش، فرهنگ است. فرهنگ غالب سازمان از بین راهبرد کدگذاری و شخصی سازی دانش کدام مورد یا چه نسبتی بین این دو را توصیه می کند؟ موانع فرهنگی، در بیشتر موارد مسئول ایجاد خلل در فعالیت های دانشی، به ویژه تسهیم و انتقال دانش در سازمان ها هستند (فایرستون و مک الروی ۲۰۱۱، ۲۷۳). پرداختن به فرهنگ مهم است، زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی - که همیشه در کارند - ممکن است پیامدهای پیش بینی نشده و ناخواسته ای به دنبال داشته باشد (شاین^۱، ۱۹۹۲، ۲۳). شناخت ابعاد فرهنگ سازمان و نحوه تأثیر آن بر راهبردهای مدیریت دانش سازمان لازم است، زیرا موانع از وابسته ساختن کلیشه ای و بدون بررسی شکست برنامه های مدیریت دانش به عوامل فرهنگی می گردد (فایرستون و مک الروی ۲۰۱۱، ۱۶). مدیریت دانش به عنوان سازوکاری نظام مند و سازماندهی شده قادر است تا سازمان ها را نسبت به استفاده بهینه از منابع دانش راهنمایی نماید، البته ضرورت استفاده از این سازوکار هنگامی بیش از پیش روشن می شود که سازمان ها از اثرات و نتایج استفاده از آن آگاه شوند (انصاری رنانی و قاسمی نامقی ۱۳۸۸).

مزیت دانش، به عنوان ابزاری جهت ایجاد و تقویت مزیت رقابتی سازمان، منوط به شناخت فرهنگ سازمان - به ویژه بعد غالب آن - است. در صورت عدم شناخت زیرساخت های مناسب و پیش نیازهای لازم استقرار مدیریت دانش - نظیر فرهنگ - اجرای آن حاصلی جز انزجار منابع انسانی و اتلاف منابع مالی در پی نخواهد داشت (موسی خانی و همکاران ۱۳۸۹).

۴. اهداف پژوهش

اهداف پژوهش عبارت اند از:

۱. محاسبه وزن و اهمیت هر یک از متغیرهای مؤثر بر ابعاد فرهنگ سازمان
۲. شناسایی بعد غالب فرهنگ سازمان
۳. تعیین میزان حمایت و پشتیبانی فرهنگ سازمان - به ویژه بعد غالب آن - از راهبردهای کدگذاری و شخصی سازی مدیریت دانش

۵. سؤال های پژوهش

سؤال های پژوهش عبارت اند از:

۱. وزن و اهمیت متغیرهای ابعاد فرهنگ سازمان به چه میزان است؟

1. Schein

۲. بعد غالب فرهنگ سازمانی کدام است؟
۳. فرهنگ سازمان - به ویژه بعد غالب آن - از هر یک از راهبردهای کدگذاری و شخصی‌سازی مدیریت دانش به چه میزان حمایت و پشتیبانی می‌نماید؟

۶. مبانی نظری

بعضی مطالعات، بیانگر نقش "فرهنگ سازمانی" به عنوان مهم‌ترین عامل تأثیرگذار در استقرار "مدیریت دانش" است (موسی‌خانی و همکاران ۱۳۸۹). خلیفه و لیو نیز بر اهمیت راهبرد مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در قالب مدل توفیق مدیریت دانش تأکید می‌نمایند (Khalifa and Liu 2003). در پژوهشی نیز که ماتی در آلمان انجام داده است، فرهنگ را به عنوان یکی از عوامل کلیدی زوایای مؤثر بر مدیریت دانش معرفی کرده است (Mathi 2004). همچنین، مدیریت دانش، به عنوان سامانه‌ای متشکل از لایه‌های مختلف، با جنبه‌ها و متفاوتی از سازمان سروکار دارد، نظیر: تأثیرگذاری و تأثیرپذیری با فرهنگ سازمانی، فناوری تولید و به اشتراک گذاشتن دانش، تأمین راهبردها و منابع، و نظارت مستمر بر فرآیندهای مدیریت دانش (زعفران، اسماعیل‌زاده، و شاهی ۱۳۸۷). برای درک بهینه تعامل متقابل ابعاد فرهنگ سازمانی و راهبردهای مختلف مدیریت دانش، ابتدا این دو مقوله با جزئیات بیشتر تشریح می‌گردد.

۱-۶. فرهنگ سازمانی

فرهنگ تأثیری ماندگار بر زندگی سازمانی دارد، اما کارکنان سازمان به طور معمول این مهم را در نمی‌یابند (پیرس و رایبسون^۱ ۲۰۰۰، ۴۲۴). دنیسون معتقد است که فرهنگ سازمانی همان ارزش‌های اساسی، باورها و اصول اخلاقی است که نقش پایه‌ای را برای یک نظام مدیریت سازمانی بازی می‌کند (Denison 1990). کریستنسن و گوردون عقیده دارند که فرهنگ سازمانی چیزی است که به صورت منحصر به فرد در هر سازمانی نگهداری می‌شود، فرهنگ سازمانی از سازگاری سازمانی شروع و به رفع نیازهای محیطی منتهی می‌شود (Christensen and Gordon 1999). بیشتر سازمان‌ها دارای یک فرهنگ حاکم و تعدادی فرهنگ فرعی هستند (رایبسون^۲ ۲۰۰۴، ۳۷۵). از نظر سورنسن فرهنگ سازمانی نظامی از ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی است که بیانگر نگرش‌ها و رفتارهای خاص کارکنان هر سازمان است. بنابر عقیده وی، یک سازمان زمانی دارای یک فرهنگ قوی خواهد بود که این ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی در کل سازمان به صورت فراگیر درآمده باشد (Sorensen 2002). داویدسون، فرهنگ سازمانی را

1. Pearce and Robinson

2. Rabins

الگویی از پنداشت‌های اساسی یک سازمان معرفی می‌کند که در طول زمان، به وسیله یک گروه برای مواجهه با مشکلات، سازگاری با محیط خارجی و ایجاد هماهنگی و یکپارچگی سازمانی ایجاد شده و توسعه یافته است و از قابلیت اطمینان خیلی بالایی برخوردار باشد، به گونه‌ای که این الگوی رفتاری برای اعضای جدید، روش‌های صحیح درک کردن، فکر کردن و احساس نمودن را آموزش دهد (Davidson 2004). چیزی که فرهنگ - جوهره فرهنگ - را می‌سازد، باورهای نهفته‌ای است که افراد به طور مشترک می‌آموزند و رفتارهای روزمره خود را بر پایه آن تنظیم می‌کنند (شاین ۱۹۹۲، ۵۰).

فرهنگ دارای ابعاد مختلفی است. به عنوان مثال، ابعاد متفاوت فرهنگ که به وسیله جان بادلی^۱ از تعاریف متعدد ارائه شده است توسط آلفرد کروبر و کلوکن تخلیص و از کتاب *مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید*^۲ فایرستون و مک‌الروی^۳ اقتباس گردیده، به شرح ذیل است (Kroeber and Kluckhohn 1952):

موضوعی: فرهنگ، شامل هر چیزی است که در فهرست موضوع‌ها یا دسته‌بندی‌ها قرار دارد، نظیر: سازمان‌های اجتماعی، مذهبی و یا اقتصادی.

تاریخی: فرهنگ، یک میراث اجتماعی یا سنتی است که به نسل‌های بعدی انتقال می‌یابد.
رفتاری: فرهنگ، رفتار انسانی آموخته‌شده و تسهیم‌شده به عنوان راهی برای زندگی است.
هنجاری: فرهنگ، ایده‌آل‌ها، ارزش‌ها یا قوانینی برای زندگی است.
وظیفه‌ای: فرهنگ، راهی است که افراد، مشکل سازگاری خود با محیط زندگی گروهی را با آن حل می‌کنند.

ذهنی: فرهنگ، پیچیدگی ایده‌ها یا عادت‌های آموخته‌شده است و فرق بین انسان و حیوان را تمیز می‌دهد.

ساختاری: فرهنگ شامل: ایده‌ها، نشانه‌ها و رفتارهای به هم وابسته است.

۲-۶. مدل‌های فرهنگ سازمانی

مدل‌های مختلف با شاخص‌های متفاوتی برای تبیین فرهنگ سازمانی، توسط اندیشمندان و صاحب‌نظران ارائه شده است. از جمله این مدل‌ها می‌توان به مدل پیترز و واترمن^۴، هافستد^۵، دنیسون، هلریگل و اسلوکم^۶ و ... اشاره نمود. در این پژوهش، مدل در نظر گرفته‌شده، مدل

1. John Bodley

2. Key Issues in the New Knowledge Management, 2003

3. Fireston and Elroy

4. Peters and Waterman

5. Hofstede

6. Hellrigel and Slocum

دنيسون^۱ است. از دلایل مهم انتخاب این مدل برای این پژوهش می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- ارتباط مستقیم مدل با راهبرد و محیط و فرهنگ
- تأکید بر نقش فرهنگ در عملکرد سازمان
- جدید بودن مدل
- ارتباط دقیق و کامل بین ابعاد چهارگانه فرهنگ و متغیرهای دوازه‌گانه زیرمجموعه آن
- استفاده گسترده از مدل در تحلیل فرهنگ سازمان‌های داخلی و خارجی (به‌ویژه سال‌های اخیر).

دنيسون ابعاد فرهنگی هر سازمان را به چهار بخش تقسیم می‌نماید: (۱) انطباق‌پذیری^۲، (۲) مأموریتی (رسالتی)^۳، (۳) درگیر شدن در کار^۴ (مشارکتی)، و (۴) مبتنی بر تداوم (ثبات یا سازگاری)^۵.

الف) انطباق‌پذیری

از ویژگی‌های این بعد فرهنگ، انعطاف‌پذیری رویکرد راهبردی نسبت به محیط خارجی است و کوشش می‌شود تا نیازهای مشتریان و بازار تأمین گردد. به عبارتی، نیروهایی که سازمان را مکلف به انطباق با تغییرات تقاضا و شرایط مقتضی می‌کنند، توانایی ارتقاء اثربخشی بیشتری خواهند داشت (ایران‌زاده و محمودی ۱۳۸۹، ۲۸). در این فرهنگ سعی می‌شود تا با مطالعه دقیق محیط، مواضع عقلایی در برابر آن اتخاذ شود. در این فرهنگ، توان انطباق با شرایط محیطی بسیار حائز اهمیت است. به عبارتی، در این فرهنگ سعی می‌شود تا براساس طرح‌های جدید و اصلی، ساختار تجدید شود. مدیران ارشد در این سازمان‌ها به طور معمول زمانشان را صرف پاسخ‌دهی به نتایج فرآیندهای عملیاتی استاندارد، کنترل سازمان و مدیریت کوتاه‌مدت عملکرد می‌نمایند و رهبری تغییرات و برنامه‌های بلندمدت را ترجیح می‌دهند (Denison 1990). سه شاخص این نوع بعد فرهنگ عبارت است از:

۱. یادگیری سازمانی^۶

عبارت است از فرآیندی که در آن سازمان اطلاعات و علائم محیطی را از محیط دریافت، ترجمه و رمزگشایی می‌کند و به عنوان تجربه و اطلاعات داخلی مورد استفاده قرار می‌دهد (Denison 1990).

1. Daniel Denison
5. consistency

2. adaptability
6. organizational learning

3. mission

4. involvement

۲. مشتری‌گرایی^۱

مشتری‌گرایی نشان‌دهنده میزان چرخش سازمان‌ها در جهت تأمین رضایت مشتریان است (Denison 1990). سازمان‌ها، ابزارها و راهکارهای مناسب برای تعامل با مشتریان را تعریف می‌نمایند.

۳. ایجاد تغییر^۲

سازمان قادر است روش‌های انطباق‌پذیری را برای تأمین نیازهای مربوط به تغییر ایجاد کند و محیط تجاری را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ سریع دهد و تغییرات آینده را پیش‌بینی و از آنها در بعضی مواقع پیشی جوید (Denison 1990). در این سازمان‌ها، توانایی بالای تغییر در ذهنیات، الگوها، رفتارها و فرآیندها بسیار بالاست.

(ب) مأموریتی (رسالتی)

سازمانی که این بعد فرهنگی بر آن حاکم است می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تأمین کند، ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در این بعد فرهنگ، به دیدگاه‌های مشترک (از نظر هدف سازمان) توجه زیادی می‌شود. این دیدگاه نوع فعالیت سازمان را تعیین می‌کند، رهبران سازمانی دارای دیدگاه مشترکی می‌شوند و آینده‌ای را برای سازمان ترسیم می‌کنند و آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند. به عقیده دنیسون، شناخت و درک همگانی مأموریت در داخل یک سازمان باعث تعهد کوتاه‌مدت و بلندمدت کارکنان می‌شود (Denison 1990). سه شاخص این بعد فرهنگ عبارت است از:

(۱) اهداف و مقاصد^۳

اهداف و مقاصد روشن می‌توانند با مأموریت، چشم‌انداز و راهبردهای سازمان پیوند یابند و سمت و سوی واضح کار افراد را مشخص کنند (ایران‌زاده و محمودی ۱۳۸۹، ۳۱). در سازمان‌هایی که این شاخص ضعیف است، سطح شناخت و درک کارکنان از اهداف سازمانی کم است که این خود می‌تواند ناشی از عدم وضوح اهداف سازمانی باشد (Davidson 2004).

(۲) چشم‌انداز^۴

این شاخص، در صورت شناخت و آگاهی کامل آن توسط اعضای سازمان، یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده بین کارکنان ایجاد می‌کند (Mobley, Wang, and Fang 2005). این دیدگاه مشترک، ارزش‌های بنیادی را ابراز می‌کند و دل‌نیروی انسانی را با خود همراه می‌سازد (ایران‌زاده و محمودی ۱۳۸۹، ۳۲).

1. customer focus

2. creating change

3. goals and objectives

4. vision

۳) جهت‌گیری راهبردی^۱

برنامه‌ها و جهت‌گیری‌های راهبردی برای بقاء فرهنگ سازمانی یک امر ضروری و اجتناب‌ناپذیر است (Baker 2002). جهت‌گیری راهبردی روشن توسط سازمان، سمت و سوی اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و جلب مشارکت بهتر کارکنان را سبب می‌شود (ایران‌زاده و محمودی ۱۳۸۹، ۳۱).

ج) درگیر شدن در کار (مشارکتی)

درگیر شدن در کار اهمیت سازمانی بالایی در شکل‌گیری قابلیت‌های کارکنان دارد (Weseman 2006). سطح بالای درگیر شدن در کار و مشارکت باعث ایجاد حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در کار می‌شود. این احساس مالکیت باعث رشد تعهد نسبت به سازمان و افزایش قابلیت‌های مربوط به عملکرد کارکنان در شرایط نامطمئن می‌شود. نتیجه اینها افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان است که این خود باعث کاهش نیاز به نظام‌های رسمی کنترلی و افزایش عملکرد کارکنان می‌شود (Denison 1990). ارزش‌هایی که از سطوح بالای درگیر شدن در کار حاصل می‌شود، جایگاه سازمانی خاصی در جهت‌گیری تیمی در تقابل با عملکرد فردی و احساس مالکیت افراد در سازمان دارد (Weseman 2006). دنیسون معتقد است درگیر شدن در کار مهم‌ترین بعد فرهنگ سازمانی برای سازمان‌هایی است که هدف اولیه آنها جلب رضایت کارکنان است (Denison 1990). سه متغیر این نوع بعد فرهنگ عبارت‌اند از:

۱) توانمندسازی^۲

هر فردی، اقتدار، اختیار، قدرت ابتکار، و توانایی مدیریت کارهای محوله به خویش را داراست که این خود باعث ایجاد احساس مالکیت در کار و مسئولیت‌پذیری نسبت به سازمان مربوط می‌گردد. تقویت توانایی‌های کارکنان توسط سازمان، در نهایت منجر به عملکرد مناسب‌تر برای کارکنان و سازمان خواهد شد.

۲) تیم‌گرایی^۳

این ارزش باعث می‌شود که کارها به صورت هماهنگ، در جهت رسیدن به اهداف عمومی انجام شوند، به گونه‌ای که همه کارکنان نسبت به تحقق این اهداف، احساس مسئولیت متقابل داشته باشند (ایران‌زاده و محمودی ۱۳۸۹، ۳۱). انجام کارها به صورت گروهی با ایجاد هم‌افزایی، ویژگی اصلی این شاخص است.

1. strategic direction and intent

2. empowerment

3. team orientation

۳) توسعه قابلیت‌ها^۱

توانایی اعضای سازمان به ایجاد ابتکار، دارا بودن اختیارات و توانایی انجام کار که نوعی تعهد و مالکیت را در آنها سبب شود. بنابراین، سازمان‌ها باید به صورت مستمر در خصوص توسعه مهارت‌های کارکنان خود، در جهت حفظ موقعیت رقابتی و تأمین نیازهای سازمان بکوشند.

د) مبتنی بر تداوم (ثبات یا سازگاری)

سازمان‌هایی که اثربخش هستند، بیشتر باثبات و یکپارچه نیز هستند (Denison 1990). در این بعد فرهنگ، بر امور درون سازمانی توجه زیادی می‌شود و تلاش می‌شود تا سازمان، در محیط، وضعیت خود را ثابت نگه دارد. در سازمانی که این نوع فرهنگ غالب است، روش و شیوه انجام کارها مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد. در چنین سازمانی، افراد مشارکت چندانی ندارند، ولی به تداوم رویه در رفتار، سازگاری افراد با سنت‌های مرسوم، همکاری و اشتراک مساعی اهمیت زیادی داده می‌شود. سه شاخص این نوع فرهنگ عبارت است از:

۱) ارزش‌های بنیادین^۲

به مفهوم پشتیبانی و احساس شراکت اعضاء و سازمان از باورهای مشترک اعضای سازمان است.

۲) توافق^۳

توافق، زمانی اتفاق می‌افتد که اعضای سازمان قادر باشند در موضوع‌های مهم و حیاتی با هم به توافق برسند. این توافق شامل توافق در تمام سطوح سازمان است.

۳) هماهنگی و پیوستگی^۴

به قابلیت همکاری، تعامل و هماهنگی اعضاء در انجام امور سازمانی برمی‌گردد. بارکر اظهار نمود، فرهنگ‌هایی که از قدرت نفوذ و تأثیر بالایی برخوردارند، برای همه سازمان‌ها مفید خواهند بود، زیرا باعث افزایش سطح انگیزش، تعهد، شخصیت، درک و شناخت، اتحاد، و همفکری می‌شوند که این خود باعث تسهیل در یکپارچگی و هماهنگی درون سازمانی می‌شود (Barker 2003).

۳-۶. مدیریت دانش

دانش و راهبرد مفاهیمی پویا و چندجانبه هستند (محمدی فاتح، سبحانی، و محمدی ۱۳۸۷، ۳۹). راهبرد را می‌توان تحت عنوان پیوندی در نظر گرفت که یک سازمان بین منابع و

1. capability development
3. agreement

2. core value
4. co-ordination and integration

مهارت‌های درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای ایجادشده در محیط خارجی برقرار می‌نماید (Grant 1991). درباره مدیریت دانش تعاریف متعدد و متنوعی ارائه شده است که با توجه به زاویه دید صاحب‌نظران و میزان توجه هر یک به عاملی خاص، نوع تعریف آنها از یکدیگر متمایز می‌شود (O'Dell 1996, 76). در هر حال، مدیریت دانش را می‌توان اعمال مدیریت و زمینه‌سازی برای تبدیل دانش نهان به عیان (و برعکس) در داخل یک سازمان از طریق گردآوری، به‌اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش به عنوان یک سرمایه سازمانی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی دانست (حسن‌زاده ۱۳۸۷، ۱۸). در جدول ۱ تعاریف دیگری از مدیریت دانش از دیدگاه سایر صاحب‌نظران این عرصه ارائه شده است.

جدول ۱. تعاریف مدیریت دانش

پژوهشگر	تعریف
Jones 2005	رویکردی یکپارچه و نظام‌مند در جهت تشخیص و مدیریت و تسهیم تمام دارایی‌های فکری شامل پایگاه‌های داده، مستندات، رویه‌ها، سیاست‌ها، و تجارب موجود در ذهن افراد.
Danrom 2005	کاربرد نظام‌مند و هدفمند معیارهایی جهت هدایت و کنترل دارایی‌های دانش ملموس و ناملموس سازمان با هدف استفاده از دانش موجود در داخل و خارج سازمان جهت خلق دانش جدید، ایجاد ارزش، ابداع، و بهبود.
O'Dell 1996	رویکردی نظام‌مند، جهت یافتن و درک و استفاده از دانش به منظور خلق ارزش.
Smith and Farquhar 2003	سازوکاری جهت ایجاد محیط کاری که در آن دانش و تخصص به آسانی توزیع شود و ایجاد شرایطی که دانش و اطلاعات بتواند در زمان مناسب در اختیار افراد قرار گیرد، به گونه‌ای که آنها بتوانند به صورت موثرتر و با کارایی بیشتر فعالیت کنند.
Choo 2003	چارچوبی برای اعمال ساختارها و فرآیندهایی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی در جهت اینکه سازمان بتواند از آنچه می‌داند یاد بگیرد و در صورت نیاز دانش جدید را کسب کند تا برای مشتریان و ذی‌نفعانش ارزش خلق کند. چنین چارچوب مدیریتی، افراد و فرآیندها و فناوری‌ها را در جهت توسعه پایدار عملکرد یکپارچه می‌کند.
Beckman, Haunschild, and philips 2004	سازوکاری برای دستیابی به تخصص و دانش و تجربه که قابلیت‌های جدید را فراهم می‌کند، عملکرد بهتری را موجب می‌شود، نوآوری را تشویق می‌کند و ارزش مطلوب ذی‌نفعان را افزایش می‌دهد.

۶-۴. راهبردهای مدیریت دانش از دیدگاه پروکپنکو^۱

یکی از روش‌های طبقه‌بندی راهبردهای مدیریت دانش، طبقه‌بندی آنها بر اساس طبیعت خود دانش است (Sveiby 2001). بر این اساس، پروکپنکو معتقد است سازمان‌ها به منظور مدیریت دانش از دو راهبرد اصلی استفاده می‌کنند: الف) راهبرد کدگذاری^۲ و ب) راهبرد شخصی‌سازی^۳ (Prokopenko 2002).

۶-۴-۱. راهبرد کدگذاری

راهبرد کدگذاری، در تلاش مستند کردن بخشی از دانش تجربی است که به طور آشکار می‌تواند ایجاد شود (اعرابی و موسوی ۱۳۸۹، ۲۵). در این راهبرد، دانش در پایگاه داده‌ها کدگذاری و ذخیره می‌شود (Hansen, Nohria, and Tierney 1999). این راهبرد فرصتی فراهم می‌نماید تا افراد زیادی دانش را جستجو و بازیابی نمایند، بدون اینکه با افراد تولیدکننده آن ارتباط یا تماسی برقرار کنند (Russo 2002). تمرکز این راهبرد بر رمزگذاری و ذخیره دانش در پایگاه داده‌هاست. کدها مبنای تسهیم و انتقال دانش هستند و فرآیندهای سازمانی معطوف به تبدیل اطلاعات به کدها و سپس، ذخیره و بازیابی آن برای استفاده مجدد کارکنان است. به عبارتی، تلاش بر این است تا جایی که می‌توان، دانش را در دسترس و مورد استفاده همگان قرار داد. رمزگذاری، در عمل، دانش را به رمز تبدیل می‌کند - نه لزوماً رمزهای رایانه‌ای - و آنها را سازمان‌یافته، مشهود، قابل انتقال، و قابل درک می‌سازد (داونپورت ۱۳۷۹، ۱۱۱). برخی ویژگی‌های راهبرد کدگذاری به شرح ذیل است:

- تبدیل تجارب و دانش کارکنان در قالب کد
- وجود قواعد، نیروی انسانی و چارچوبی برای ایجاد و ذخیره‌سازی بهینه کد
- دسترسی سریع و بدون واسطه به دانش با ابزارهای مناسب (بازیابی دانش)
- کاهش مشکلات و موانع ذخیره و بازیابی و انتقال دانش، با کاهش نقش ویژگی‌های انسانی در این فرآیندها
- سرمایه‌گذاری زیاد در تأمین زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مورد نیاز برای ذخیره، انتقال و ... دانش
- برگزاری دوره‌های آموزشی برای استفاده بهینه از ابزارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات دانشی

1. Prokopenko

2. codification strategy

3. personalization strategy

- بیشترین استفاده از بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات در ذخیره، انتقال و ... دانش
- کارآ در حل مسائل تکراری و دارای الگوریتم مشخص
- قدرت مانور کمتر جهت بهره‌مندی از مقوله نوآوری در حل مسائل
- چهار اصل موفقیت در رمزگذاری دانش عبارت است از (داونپورت ۱۳۷۹، ۱۸):
- ۱. تعیین اینکه دانش رمزگذاری شده باید به کدام هدف‌های تجاری معطوف باشد.
- ۲. شناسایی درست و کامل دانش مورد هدف به هر شکلی که هست.
- ۳. مبنا قرار دادن فایده و ارتباط دانش با هدف‌ها.
- ۴. عرضه وسیله‌ای مناسب برای رمزگذاری و توزیع دانش توسط رمزگذاران.

۶-۴-۲. راهبرد شخصی‌سازی

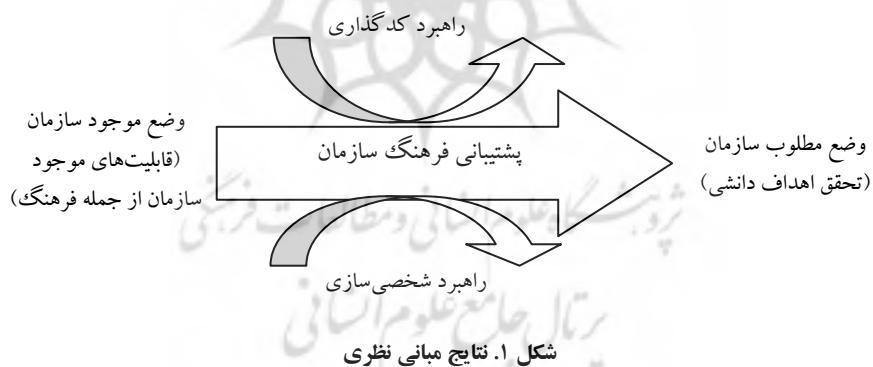
در این راهبرد، افراد مبنای تسهیم و انتقال دانش هستند و فرآیندهای اداری معطوف به توسعه ارتباطات کارکنان است. در این راهبرد، تعامل، ارتباط و مذاکره مستقیم و شخصی ضروری و فناوری اطلاعات فقط ابزاری برای ارتباط بین افراد است (Hansen, Nohria, and Tierney 1999؛ اعرابی و موسوی ۱۳۸۹، ۲۶). راهبرد شخصی‌سازی معطوف به دانشی است که مربوط به فرد کسب‌کننده یا ایجادکننده آن است، در اذهان وجود داشته است و شاید به ندرت در قالب کلمات بیان شود. به طور معمول، افراد آن را به طور عملی بروز می‌دهند و بیشتر در تماس با یکدیگر آن را به مشارکت می‌گذارند (Russo 2002). برخی ویژگی‌های راهبرد شخصی‌سازی به شرح ذیل است:

- توسعه ارتباط، با تشکیل تیم‌های کاری
- برگزاری جلسه‌های بین کارکنان
- تعریف ابزارهای تشویقی برای افزایش تعامل
- کمک مدیران به ایجاد جو و فرهنگ تعامل و همکاری
- رفع موانع تعامل و ارتباط گسترده کاری
- نوآوری در حل مسائل غیرمعمول و پیچیده

در جدول ۲، بعضی مزایا و معایب راهبردهای کدگذاری و شخصی‌سازی و در شکل ۱ نقش راهبردهای سازمان در پیشبرد اهداف دانشی سازمان با پشتیبانی فرهنگ سازمان، نشان داده شده است.

جدول ۲. مزایا و معایب راهبردهای کدگذاری و شخصی سازی

معایب	مزایا	راهبرد
<ul style="list-style-type: none"> * زمان بر و پیچیده است. * دانش مستند شده، سریع متروک می شود. * دارای لغت گذاری پیچیده است و زبان شناسی جذاب را مشکل می کند. * مفهوم به طور کامل تشریح نمی شود. * برخی دانش ها قابل آشکار شدن نیستند. * مدل های ذهنی متفاوت، مانع استفاده مستقیم از دانش مستند شده می شوند. 	<ul style="list-style-type: none"> * دانش به طور دائم در دسترس است. * برای استفاده مجدد و سریع مناسب است. * به سرعت و به آسانی قابل انتقال است. 	کدگذاری
<ul style="list-style-type: none"> * مشکل عدم دسترسی به افراد مناسب * ناسازگاری شخصی 	<ul style="list-style-type: none"> * دانش به طور دائم به روز است. * پیچیدگی انتقال دانش با موفقیت منطبق می شود. * نوآوری خلاقانه در طول انتقال امکان پذیر است. 	شخصی سازی



۷. پیشینه پژوهش

در پژوهشی که توسط موسی خانی، اجلی قشلاجوقی، و صفوی میرمحلله (۱۳۸۹)، با عنوان "ارائه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمان ها در زمینه مدیریت دانش (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران)" انجام شد، مجموعه ای از پیش نیازهای ضروری برای اجرای موفق مدیریت دانش، از طریق ارائه مدل آمادگی برای مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته است. در این پژوهش، پژوهشگر به بررسی فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، و مدیریت

تغییر با آمادگی سازمان برای مدیریت دانش پرداخته است. روش این پژوهش از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی و نوع پژوهش کاربردی و ابزار مورد استفاده پژوهشگر پرسشنامه بوده است. در نهایت، به ترتیب فرهنگ، زیرساخت، ساختار، و مدیریت تغییر، مهم‌ترین عوامل استقرار مدیریت دانش در مرکز آمار از دیدگاه خبرگان شناسایی و معرفی شدند.

در مقاله‌ای که برگرفته از پایان‌نامه دکترای زهره عباسی با عنوان "بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری" (۱۳۸۸) بوده است، الگوهای فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این پژوهش پیمایشی و از نوع کاربردی است و در آن از پرسشنامه و یک سیاهه واریسی استفاده شده است. برای سنجش الگوی فرهنگ سازمانی از الگوی فرهنگ سازمانی استفاده شده است که توسط کامرون و کوئین^۱ طراحی شده و بر اساس آن ۴ الگوی فرهنگ سازمانی (گروهی، کارآفرین، بازاری و سلسله مراتبی) قابل شناسایی است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که سه الگوی فرهنگ سازمانی گروهی، سلسله مراتبی و بازاری بر کتابخانه‌های مرکزی حاکم است. آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد که در این کتابخانه‌ها، بین میزان اجرای مدیریت دانش و الگوهای متفاوت فرهنگ سازمانی، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. از نتایج دیگر پژوهش، وجود همبستگی مثبت بین الگوهای فرهنگ سازمانی و کارآفرینی و میزان اجرای دانش بوده است.

در پژوهشی در سال ۱۳۸۴، مقصد کرمی به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانایی در گروه خودروسازی بهمن پرداخته است. این پژوهش به روش توصیفی و با استفاده از ابزار پرسشنامه انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که خودمختاری فردی و دادن استقلال عمل به افراد، نقش مهمی در کسب و توسعه دانایی دارد، میزان انسجام میان واحدها و گروه‌های مختلف سازمان به نسبت خوب است و حمایت مدیریت، نقش مهمی در کسب دانسته‌های جدید دارد. افراد تا حد زیادی از عضویت در سازمان راضی هستند و سازمان را هویت خود می‌دانند، الگوهای ارتباطی دارای وضعیت ضعیفی است، ساختار سازمانی نقش مهمی را در ایجاد مدیریت دانایی دارد، انجام کارها به صورت نظام‌مند و همکاری میان افراد در اجرای یک نظام مؤثر در مدیریت دانایی نقش مهمی دارد. بیشتر تصمیمات در سطوح بالای سازمان گرفته می‌شود. فرهنگ سازمانی رابطه‌ای موثر و قوی با مدیریت دانایی دارد و از آنجا که وضعیت فرهنگ سازمانی به نسبت خوب است، توصیه شده است که با مدیریت تغییر

1. Cameron and Quinn

فرهنگ سازمانی شاخص‌های فرهنگی مفید و مؤثر بر مدیریت دانایی حفظ و شاخص‌هایی که نامطلوب و غیرمؤثر هستند، اصلاح شوند.

در پژوهشی دیگر با عنوان "جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد" که در سال ۱۳۸۴ انجام شده است، پژوهشگر در پژوهش خود با نظر به مؤلفه‌های اصلی نظریه نوناکا - اجتماعی شدن، برون‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی - جایگاه مدیریت دانش را در دانشگاه فردوسی مورد بررسی قرار داده، آنگاه به نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی در تحقق مدیریت دانش اثربخش پرداخته است. روش پژوهش از نوع پیمایشی و ابزار تحلیل، پرسشنامه بوده است. تحلیل داده‌ها نشان داده است که درونی‌سازی در قلمرو مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد از بالاترین جایگاه برخوردار است و سپس به ترتیب، اجتماعی شدن، برون‌سازی و ترکیب در مراتب بعدی قرار گرفته‌اند. همچنین بر اساس نتایج به دست آمده، میان فرهنگ سازمانی و درونی‌سازی، برون‌سازی و ترکیب رابطه معنی‌داری وجود دارد، در حالی که این رابطه با اجتماعی شدن معنی‌دار نبوده است (۴).

گلد، در پژوهشی با عنوان "طراحی مدلی برای اثربخشی مدیریت دانش" سه عامل، بازار (مشتری و محصول و رقبا)، فراساختارهای سازمانی (فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی)، و ظرفیت پردازش دانش (توانایی در کسب، تولید، ذخیره، و به کارگیری دانش) را به عنوان متغیر مستقل و مدیریت دانش را به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته است. نتایج پژوهش وی نشان می‌دهد که از بین این عوامل در مدل، رضایت مشتری در عوامل بازار، فرهنگ سازمانی در فراساختارهای سازمانی و توانایی به کارگیری دانش در فرآیندهای مدیریت دانش، بیشترین اثر را بر مدیریت دانش داشته‌اند (Gold 2002).

در سال ۲۰۰۰ ارتباط بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی توسط ایوان کرو^۱ در آمریکا مورد مطالعه قرار گرفته است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی و از نوع همبستگی بوده است. یافته‌های پژوهش وی حاکی از ارتباط بسیار قوی بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی است. یافته‌های این پژوهش فرهنگ مناسب برای مدیریت دانش را فرهنگی می‌داند که به دانش و صاحبان آن بها می‌دهد. در این فرهنگ، کارکنان انگیزه بیشتری برای کسب و انتقال دانش دارند و با ایده‌های مختلف به نرمی برخورد می‌شود (Cerew 2000).

۸. استنتاج از مرور پیشینه

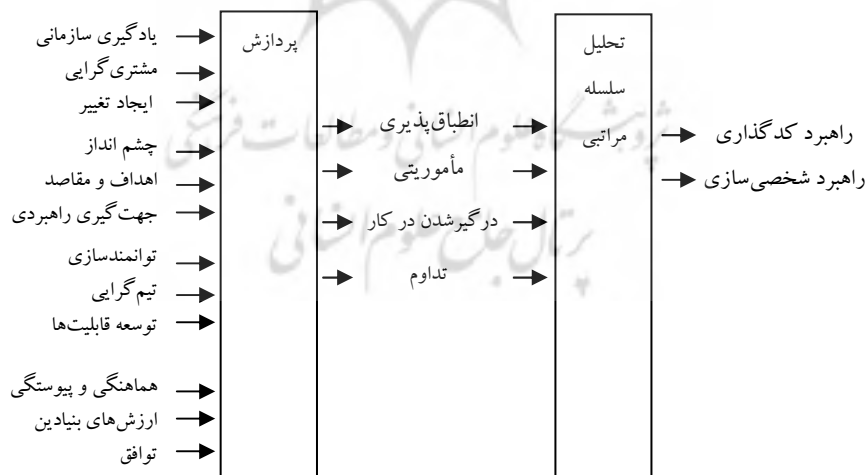
مرور پیشینه، حاکی از گستردگی و اهمیت نقش فرهنگ در مدیریت دانش، تأثیر موفقیت

1. Ivan Cerew

مدیریت دانش در پشتیبانی از فرهنگ، لزوم شناسایی رفتارهای مناسب فردی و سازمانی جهت اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش، نقش مستقیم نوع فرهنگ سازمانی در موفقیت اشاعه سامانه‌های مدیریت دانش و امکان افزایش اثربخشی اجرای مدیریت دانش در سازمان با توجه به ماهیت و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی دارد. در مجموع، پیشینه، با وجود تأثیر مثبت و سازنده خود، پاسخگوی نحوه و چگونگی پشتیبانی فرهنگ سازمانی از راهبردهای کدگذاری و شخصی سازی مدیریت دانش -مسأله مورد نظر پژوهش حاضر - نبوده است.

۹. مدل تحلیلی پژوهش

تمام مطالعات پژوهشی بر یک چارچوب مفهومی استوار هستند که متغیرهای مورد نظر و روابط میان آنها را مشخص می‌کند (ادواردز^۱ و همکاران ۱۹۹۶، ۲۳). با توجه به توضیحات ارائه شده، مدل تحلیلی پژوهش شامل دو بخش خواهد بود: بخش اول متشکل از ۱۲ متغیر ورودی است که بعد از پردازش، اوزان چهار بعد سازنده فرهنگ را مشخص می‌نماید. در مرحله بعد، چهار بُعد فرهنگ و متغیرهای تشکیل دهنده، به صورت مقایسه‌های زوجی، با تکنیک تحلیل سلسله مراتبی مورد قضاوت و بررسی قرار گرفته است و نسبت پشتیبانی فرهنگ سازمانی (کل ابعاد) و همچنین، بعد غالب فرهنگ، از راهبرد کدگذاری و شخصی سازی مدیریت دانش، مشخص می‌گردد (شکل ۲).



شکل ۲. مدل تحلیلی پژوهش

1. Edwards

۱۰. روش پژوهش

به منظور جمع‌آوری اطلاعات، مطالعات گسترده‌ای در خصوص فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش به طریق اسنادی انجام گرفت. برای محاسبه بعد قالب فرهنگ با کمی‌سازی نظرات پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه استاندارد دنیسون و برای تعیین راهبرد مورد نظر فرهنگ جهت اجرای بهینه مدیریت دانش از فنّ تحلیل سلسله مراتبی به کمک نرم‌افزار اکسپرت چویس^۱ استفاده شد.

۱۱. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش - با توجه به ارتباط و تعامل بسیار نزدیک اعضای و کارکنان در شرکت‌های تعاونی - مشتمل بر تمام اعضای و کارکنان تعاونی ۵۴۵ روغن نباتی ایشارگران اردبیل است. بنابراین، با توجه به تعداد ۲۰۲ نفری اعضای و کارکنان، براساس رابطه کوکران^۲ تعداد ۸۴ نفر به عنوان نمونه آماری تعیین گردیدند. مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه آماری در جدول‌های ۳، ۴ و ۵ ارائه شده است. نحوه نمونه‌گیری برای توزیع پرسشنامه به صورت تصادفی ساده بوده است. از پرسشنامه‌های توزیع شده تعداد ۷۵ پرسشنامه تکمیل و برگشت گردید و تمام محاسبات و تحلیل‌ها بر این اساس صورت گرفت است. لازم به اشاره است شرکت تعاونی ۵۴۵ روغن نباتی اردبیل در سال ۱۳۷۳ تأسیس و بعد از راه‌اندازی، در سال ۱۳۹۰ به عنوان یکی از تعاونی‌های برتر صنعتی استان معرفی گردیده است. این تعاونی در شهرستان نمین از استان اردبیل قرار دارد و تولیدات آن در حال حاضر مشتمل بر روغن مایع به صورت حلب ۱۶ کیلویی و بطری ۸۱۰ گرمی است. این تولیدات با نشان تجاری (برند)^۳ یکی از شرکت‌های معتبر داخلی به فروش می‌رسد.

جدول ۳. مشخصات نمونه آماری از لحاظ جنسیت

ردیف	جنسیت	تعداد
۱	مرد	۷۹
۲	زن	۵

1. Expert Choice

2. Cochran

3. brand

جدول ۴. مشخصات نمونه آماری از لحاظ مدرک تحصیلی

ردیف	مدرک تحصیلی	تعداد
۱	زیردیپلم	۱۷
۲	دیپلم	۲۱
۳	فوق دیپلم	۱۵
۴	لیسانس	۲۲
۵	فوق لیسانس	۸
۶	دکتر	۱

جدول ۵. مشخصات نمونه آماری از لحاظ سابقه کاری مرتبط

ردیف	سابقه کاری مرتبط	تعداد
۱	کمتر از ۵ سال	۲۶
۲	۵ تا ۱۰ سال	۲۳
۳	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۶
۴	بالاتر از ۱۵ سال	۱۹

۱۲. ابزار اندازه گیری، پایایی و روایی

ابزار اندازه گیری پژوهش (پرسشنامه) مشتمل بر دو بخش بوده است: سؤالات بخش اول، سؤالات پرسشنامه استاندارد دنیسون است. این پرسشنامه مشتمل بر ۶۰ سؤال است (برای هر یک از چهار بُعد فرهنگی، سه شاخص و برای هر شاخص پنج سؤال طراحی گردیده است). سؤالات بخش دوم پرسش نامه به صورت ماتریس مقایسه های زوجی است و شناسایی ارتباط ابعاد فرهنگی با راهبردهای کدگذاری و شخصی سازی مدیریت دانش را مد نظر دارد. پایایی سؤالات پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS20، از طریق محاسبه آلفای کرونباخ^۱ انجام و قابلیت اعتماد پرسشنامه تأیید شد (جدول ۶). روایی ابزار اندازه گیری، به عبارتی، اینکه ابزار اندازه گیری - پرسشنامه استاندارد دنیسون که در سال ۲۰۰۰ تدوین گردیده است - واقعاً خصیصه مورد نظر را در اعضاء و کارکنان تعاونی مورد نظر منعکس می نماید، از طریق نظرخواهی از گروهی از صاحب نظران مدیریتی مسلط بر مقوله فرهنگ سازمانی و مذاکره با مدیران شرکت، به طریق اعتبار محتوا، بررسی و تأیید شد.

1. Cronbach's alpha

جدول ۶. ضرایب آلفای کرونباخ در خصوص پایایی پرسشنامه

ابعاد فرهنگ سازمانی				شرح
مبتنی بر تداوم	درگیر شدن در کار	مأموریتی	انطباق پذیری	
۰.۸۱۳	۰.۸۴۲	۰.۷۱۸	۰.۷۴۱	ضریب

۱۳. قلمرو پژوهش

قلمرو پژوهش از لحاظ موضوعی مربوط به ابعاد فرهنگ سازمانی و راهبردهای مدیریت دانش از لحاظ مکانی، شرکت تعاونی ۵۴۵ روغن نباتی اردبیل و از لحاظ زمانی، محدود به سال ۱۳۹۰ است.

۱۴. تحلیل سلسله مراتبی^۱

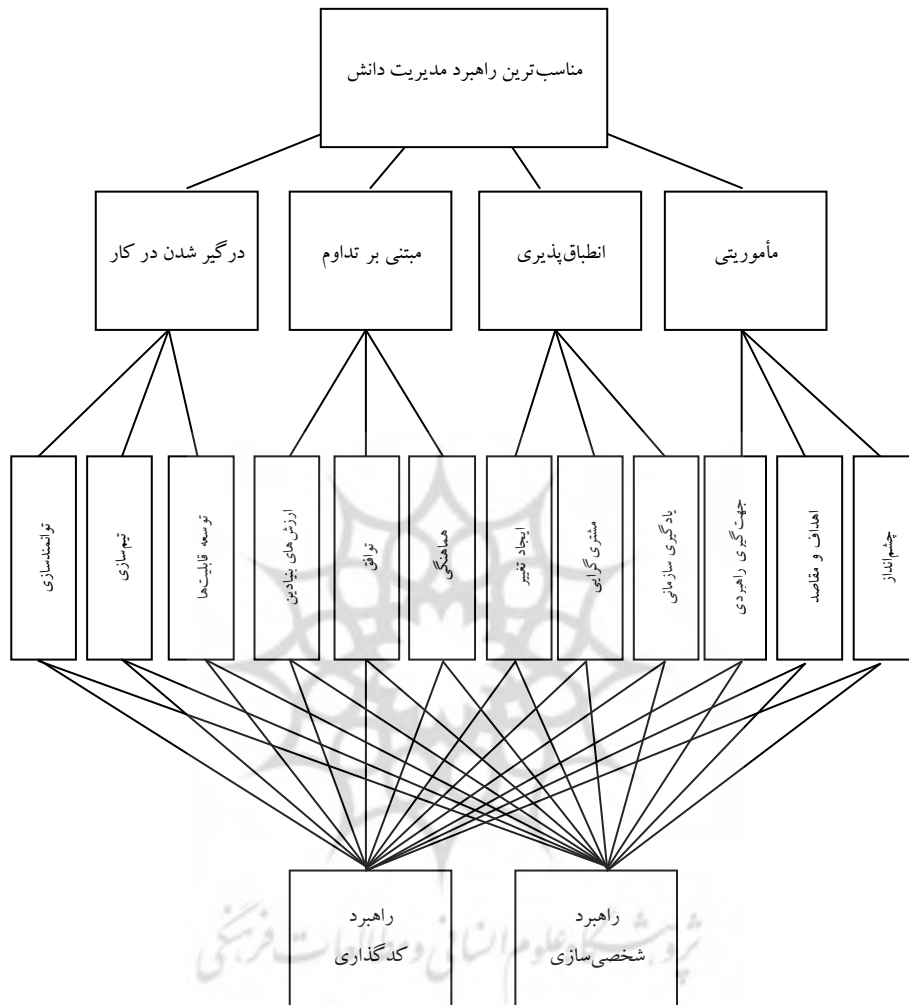
این فن در دهه ۱۹۷۰ توسط ساعتی^۲ و بر مبنای مقایسه‌های زوجی بنا شده است. این روش، مانند آنچه در مغز انسان انجام می‌شود، به تجزیه و تحلیل مسائل می‌پردازد. تحلیل سلسله مراتبی تصمیم‌گیرندگان را قادر می‌سازد اثرات متقابل و همزمان بسیاری از وضعیت‌های پیچیده و نامعین را تعیین کنند. این فرآیند، تصمیم‌گیرندگان را یاری می‌کند تا اولویت‌ها را براساس اهداف و دانش و تجربه خود تنظیم نمایند، به نحوی که احساسات و قضاوت‌های خود را به طور کامل در نظر گیرند. برای حل مسائل تصمیم‌گیری از طریق AHP باید مسأله را به دقت و با همه جزئیات تعریف و تبیین کرد و جزئیات آن را به صورت ساختار سلسله مراتبی ترسیم نمود (مومنی ۱۳۸۵، ۴۵).

تحلیل سلسله مراتبی و کاربرد آن بر سه اصل زیر استوار است:

۱. برپایی یک ساختار و قالب رده‌ای برای مسأله
 ۲. برقراری ترجیحات از طریق مقایسه‌های زوجی
 ۳. برقراری سازگاری منطقی از اندازه‌گیری‌ها (اصغرپور ۱۳۸۸، ۱۷۵).
- بر اساس توضیح ارائه‌شده، ساختار درختی مقایسه‌های تحلیل سلسله مراتبی در شکل ۳ ارائه شده است.

1. Analytical Hierarchy Process (AHP)

2. Thomas L. Saaty



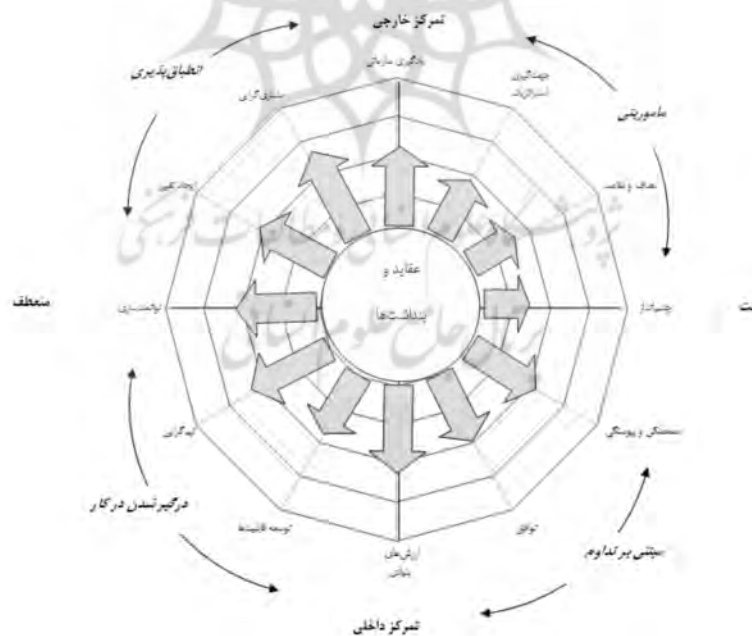
شکل ۳. ساختار درختی تحلیل سلسله مراتبی

۱۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

در ابتدا پرسشنامه‌های تکمیل شده که بر اساس طیف پنج گزینه‌ای - خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، و خیلی زیاد - ارائه شده بود، جمع‌آوری و جمع‌بندی گردید. نتایج که حاکی از وزن هر یک از شاخص‌ها و در نهایت وزن ابعاد فرهنگ است، در جدول ۷ و وضعیت ابعاد فرهنگی بر اساس شکل استاندارد مدل دنسون در شکل ۴ ارائه گردیده است.

جدول ۷. وزن شاخص‌ها و ابعاد فرهنگ

امتیاز بعد	امتیاز شاخص	شاخص فرهنگی	بعد فرهنگی
۱.۷۰	۰.۵۵	یادگیری سازمانی	انطباق پذیری
	۰.۶۴	مشتری گرایی	
	۰.۵۱	ایجاد تغییر	
۱.۱۸	۰.۳۷	چشم انداز	مأموریتی
	۰.۳۹	اهداف و مقاصد	
	۰.۴۳	جهت گیری راهبردی	
۱.۵۵	۰.۵۶	توانمندسازی	درگیر شدن در کار
	۰.۵۷	تیم گرایی	
	۰.۴۳	توسعه قابلیت‌ها	
۱.۵۷	۰.۵۵	ارزش‌های بنیادی	مبتنی بر تداوم
	۰.۵۰	توافق	
	۰.۵۱	هماهنگی و پیوستگی	



شکل ۴. شاخص‌ها و ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس شکل استاندارد مدل دنسون

۱-۱۵. محاسبه تحلیل سلسله مراتبی

برای انجام مقایسه‌های زوجی، هر یک از پاسخ‌دهندگان نسبت به تکمیل ۱۶ جدول اقدام نمودند. یک نمونه از جدول اول تا چهارم پرسشنامه که مربوط به مقایسه‌های زوجی شاخص‌های هر یک از ابعاد فرهنگی بوده و توسط پاسخگوی شماره ۱ تکمیل شده است، در جدول ۸ و یک نمونه از جدول پنجم تا شانزدهم پرسشنامه که مربوط به مقایسه‌های زوجی راهبردهای شخصی‌سازی و کدگذاری در هر شاخص از بعد فرهنگی بوده و توسط همان پاسخگو تکمیل شده، در جدول ۹ نشان داده شده است.

۲-۱۵. محاسبه نرخ ناسازگاری^۱

در مسائل تصمیم‌گیری تحلیل سلسله مراتبی، یکی از اصل‌های مورد توجه "سازگاری" است. اطلاع از سازگاری قضاوت‌ها به این دلیل حائز اهمیت است که احساس نشود این قضاوت‌ها به صورت تصادفی ارائه شده‌اند. بنابراین، نرخ ناسازگاری برای هر یک از پرسشنامه‌های تکمیلی محاسبه می‌گردد. چنانچه نرخ ناسازگاری محاسبه شده از $0/1$ کمتر باشد، می‌توان بیان نمود که بین پاسخ‌های ارائه شده سازگاری وجود دارد، در غیر این صورت قضاوت‌ها ممکن است به صورت متضاد باشد و باید در آنها تجدید نظر شود. نرخ ناسازگاری جدول‌های ۸ و ۹ در ذیل هر جدول ارائه گردیده است. لازم به اشاره است پرسشنامه ۸ نفر از پاسخ‌دهندگان دچار تناقض بود که با بازگرداندن به خودشان و تشریح موضوع، مورد بازبینی قرار گرفت و مغایرت مرتفع گردید.

جدول ۸. ماتریس مقایسه‌های زوجی، شاخص مشتری بعد مأموریتی (پاسخگوی شماره ۱)

	یادگیری سازمانی	مشتری‌گرایی	ایجاد تغییر
یادگیری سازمانی	۱	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{4}$
مشتری‌گرایی	۳	۱	$\frac{1}{2}$
ایجاد تغییر	۴	۲	۱

$0/02IR =$

1. Inconsistency Ratio (IR)

جدول ۹. ماتریس مقایسه‌های زوجی، شاخص یادگیری سازمانی (پاسخگوی شماره ۱)

کدگذاری	شخصی سازی	
شخصی سازی	۱	$\frac{1}{2}$
کدگذاری	۲	۱

۰/۰۰ IR =

۱۵-۳. تلفیق نظرات پاسخ‌دهندگان

برای تلفیق نظرات پاسخ‌دهندگان بر اساس فن AHP گروهی، از میانگین هندسی استفاده می‌شود. رابطه ذیل میانگین هندسی نظرات مدیران (X'_{ij}) را ارائه می‌دهد و آن را به عنوان ماتریس اصلی در نظر می‌گیرد.

$$X'_{ij} = \left(\prod_{l=1}^k X_{ijl} \right)^{1/k}$$

$$i, j = 1, 2, \dots, n$$

$$i \neq j$$

$$l = 1, 2, \dots, k$$

I شماره تصمیم‌گیرنده و k تعداد تصمیم‌گیرندگان و (i, j) شاخص‌ها و گزینه‌های مورد مقایسه است.

نرخ ناسازگاری کل و اوزان ابعاد فرهنگ در نتایج مجموعه مقایسه‌های زوجی معادل ۰/۰۷ محاسبه گردید که حاکی از عدم تناقض مجموعه قضاوت‌هاست. در شکل ۵، میزان پشتیبانی فرهنگ سازمانی (کل چهار بعد فرهنگ) از راهبردهای کدگذاری و شخصی‌سازی به همراه نرخ ناسازگاری ارائه شده است. در شکل ۶ نیز میزان پشتیبانی بعد غالب فرهنگ (انطباق‌پذیری) از راهبردهای کدگذاری و شخصی‌سازی نشان داده شده است.



شکل ۵. میزان پشتیبانی فرهنگ سازمانی از راهبردهای کدگذاری و شخصی سازی



شکل ۶. میزان پشتیبانی بعد غالب فرهنگ (انطباق پذیری) از راهبردهای کدگذاری و شخصی سازی

۱۶. نتیجه گیری و پیشنهادات

مدیران به منظور انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش، ملزم به شناخت بعد غالب فرهنگ هستند. برای تمییز بعد غالب فرهنگ باید در ابتدا متغیرهای هر یک از ابعاد فرهنگ محاسبه شوند. محاسبه متغیرهای ابعاد فرهنگ سازمانی در شرکت تعاونی ۵۴۵ روغن نباتی، بیانگر وزن و اهمیت بالای مجموعه سه متغیر "مشتری گرایی" و "یادگیری سازمانی" و "ایجاد تغییر"، در مقایسه با سایر متغیرهاست. این ویژگی باعث تسلط و تعیین کنندگی بعد مرتبط با این سه متغیر، یعنی بعد "انطباق پذیری" نسبت به سایر ابعاد فرهنگی در شرکت تعاونی گردیده است:

بعد مأموریتی (۱/۱۸) > بعد درگیر شدن در کار (۱/۵۵) > بعد مبتنی بر تداوم (۱/۵۷) > بعد انطباق پذیری (۱/۷)

این امر مدیران شرکت را در شناسایی وضع موجود یاری می‌دهد و به آنها در هدفمندی در جهت‌گیری‌های راهبردی و رسیدن به اهداف سازمان کمک می‌کند. با مشخص شدن بعد "انطباق‌پذیری"، مدیران شرکت تعاونی قابلیت کلی شرکت در برخورد با مسائل مختلف - از جمله مدیریت دانش - را درمی‌یابند. بعد "انطباق‌پذیری" بازگوکننده تمایل بالای شرکت به انعطاف‌پذیری راهبردی نسبت به محیط خارجی است و نشان می‌دهد که مجموعه شرکت کوشش می‌کند تا حد ممکن خود را با نیازهای مشتریان و بازار انطباق دهد. به عبارتی، همان نیروهایی که شرکت را به انطباق با تغییرات تقاضا و شرایط پیش می‌راند، توانایی ارتقاء اثربخشی بیشتر را برای شرکت مهیا می‌نماید. مدیران شرکت تعاونی باید از این قابلیت فرهنگی شرکت استفاده بیشتری کنند و ساختار و فناوری شرکت را با این قابلیت - در برنامه‌ای زمانمند - هماهنگ نمایند. پیشنهاد می‌گردد شرکت، مطالعه جامعی در خصوص وضعیت صنعت تولید روغن خوراکی در کشور انجام دهد و موقعیت رقابتی خود را با توجه به تمایل و قابلیت شرکت به انطباق با تغییرات و دستیابی به موقعیت‌های بهتر، بازتعریف نماید. به طبع، هماهنگی، همکاری و همدلی مدیران، اعضاء و کارکنان شرط اولیه و اصلی استفاده از این قابلیت فرهنگی خواهد بود.

با مقایسه میزان پشتیبانی مجموعه ابعاد فرهنگ از راهبرد کدگذاری و شخصی‌سازی، ملاحظه می‌گردد که فرهنگ سازمانی شرکت، تمایل بیشتری به راهبرد کدگذاری دارد تا راهبرد شخصی‌سازی:

راهبرد شخصی‌سازی (۰/۴۱۱) > راهبرد کدگذاری (۰/۵۸۹)

ارزیابی بعد غالب فرهنگ، در میزان حمایت از راهبردهای کدگذاری و شخصی‌سازی نیز مؤید حمایت بعد غالب از راهبرد کدگذاری - با شدت بیشتری نسبت به کل فرهنگ - است.

راهبرد شخصی‌سازی (۰/۲۳۵) > راهبرد کدگذاری (۰/۷۶۵)

با توجه به اینکه ابعاد فرهنگی و به‌ویژه بعد فرهنگی غالب شرکت تعاونی، تمایل بیشتری به پشتیبانی راهبرد کدگذاری دارد، مدیران شرکت باید برنامه‌ریزی و تلاش بیشتری جهت تقویت این راهبرد را دنبال نمایند. راهبرد کدگذاری به دنبال مستند کردن دانش تجربی است، برای این منظور می‌باید دانش در پایگاه‌های تخصصی کدگذاری و ذخیره شود، به گونه‌ای که جستجو و بازیابی دانش، تسهیل و تسریع گردد. این کار می‌تواند با بهره‌گیری مناسب و با برنامه

از فناوری اطلاعات و ارتباطات انجام شود. توسعه متناسب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری می‌تواند به این موضوع کمک شایانی کند. باید اتکای مستقیم سامانه‌های عملیاتی شرکت نظیر تهیه مواد اولیه، تولید، بازاریابی و ... به افراد و کارکنان کم شود و ترتیبی اتخاذ گردد که این کار در بستری دانشی با تبیین و تمرکز تجربیات و یافته‌ها در بانک‌های اطلاعاتی، به صورت غیرحضور و ... صورت گیرد. پیشنهاد می‌گردد مدیران شرکت بعد از توجیه کامل کل اعضای هیأت مدیره، با استقرار تیمی متشکل از نمایندگان واحدهای ذیربط نسبت به تشکیل هسته مطالعاتی و راهبری جریان راهبرد کدگذاری در شرکت اقدام نمایند. توصیه می‌شود با همکاری یکی از دانشگاه‌ها، نسبت به تقویت علمی این تیم برای استقرار مدیریت دانش در شرکت اقدام گردد. برای شروع کار می‌توان از فرآیندهای عملیاتی ساده و دارای چرخه تکراری آغاز نمود. بسیار مهم است که تأثیر مثبت راهبرد کدگذاری دانش نظیر کاهش آزمون و خطا، بالا رفتن کیفیت و کمیت تولیدات و ... و همچنین، بازخورد تأثیر مثبت به کارگیری مدیریت دانش در جبران خدمات کارکنان، به صورت عملیاتی به کارکنان ارائه و انگیزه بیشتری جهت اجرای راهبرد کل شرکت ایجاد گردد.

۱۷. منابع

- ادواردز جک ای. و همکاران. ۱۹۹۶. تحقیق پیمایشی: راهنمای عمل. ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی. ۱۳۷۹. تهران. دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی.
- اصغرپور، محمد جواد. ۱۳۸۸. تصمیم‌گیری چند معیاره. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- اعرابی، سید محمد، و سعید موسوی. ۱۳۸۹. استراتژی دانش، تهران: انتشارات مهکامه.
- انصاری رنایی، قاسم، و محمد قاسمی نامقی. ۱۳۸۸. ارزیابی اثر مدیریت دانش در خلق استراتژی رقابتی تمایز از مجرای زنجیره ارزش فعالیت‌های سازمان، پژوهش‌نامه مدیریت تحول ۱(۲): ۲-۲۲.
- ایران‌زاده، سلیمان، و محسن محمودی. ۱۳۸۹. شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی در چارچوب مدل دنیسون. تبریز: انتشارات فروزش.
- پروست، گیلبرت و همکاران. ۲۰۰۲. مدیریت دانش. ترجمه علی حسین خواه. ۱۳۸۵. تهران: انتشارات یسپرون.
- پیرس، جان، و ریچارد رایسون. ۲۰۰۰. برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. ۱۳۸۹. تهران: انتشارات یادواره کتاب.
- حسن‌زاده، محمد. ۱۳۹۰. جزوه درسی مدیریت دانش دانشگاه عالی دفاع ملی.
- حسن‌زاده، محمد. ۱۳۸۷. مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت‌ها. تهران: انتشارات نشر کتاب.
- داونپورت، تامس. ۱۹۹۴. مدیریت دانش. ترجمه حسین رحمان سرشت. ۱۳۷۹. تهران: انتشارات ساپکو.
- رایبیز، پی. استفان. ۲۰۰۴. مبانی رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. ۱۳۷۸. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- زعفران، رضا، مونا اسماعیل زاده، و نساء شاهی. ۱۳۸۷. ارایه الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط (مطالعه موردی: شرکت نفت ایران زمین). توسعه کارآفرینی ۱ (۲): ۷۵-۱۰۲.
- شاین، ادگار. ۱۹۹۲. فرهنگ سازمانی. ترجمه محمد ابراهیم محبوب. ۱۳۸۸. تهران: انتشارات فرا.
- عباسی، زهره. ۱۳۸۸. بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تهران. در دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش. تهران: دبیرخانه کنفرانس ملی مدیریت دانش (لوح فشرده).
- عباسی، زهره، مه‌ری پریرخ، محمد حسین دیانی، و رحمت الله فتاحی. ۱۳۸۹. شناسایی الگوی فرهنگ سازمانی حاکم بر کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌ها و سنجش تأثیر آن بر میزان اجرای مدیریت دانش. فصلنامه علوم و فناوری اطلاعات ۲۵ (۳): ۳۸۹-۴۱۲.
- عدلی، فریبا. ۱۳۸۴. مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش. تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
- فایرستون، ژوزف، و مارک مک‌الروی. ۲۰۱۱. مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید. ترجمه احمد جعفرنژاد و خدیجه سفیری. ۱۳۸۷. تهران: نشر موسسه کتاب مهربان نشر.
- کرم، مقداد. ۱۳۸۴. بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانایی در گروه خودروسازی بهمن: مرکز بهمن خودرو. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- محمدی فاتح، اصغر، محمد صادق سبحانی، و داریوش محمدی. ۱۳۸۷. مدیریت دانش رویکردی جامع. تهران: نشر پویش.
- میرزایی اهرنجانی، حسن. ۱۳۷۱. پژوهش‌های کاربردی. دانش مدیریت ۵ (۱۸): ۵-۹.
- موسی‌خانی، محمد، مهدی اجلی قشلاجوقی، و سید رحیم صفوی میرمحل. ۱۳۸۹. ارائه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمان‌ها در زمینه مدیریت دانش (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران). نشریه مدرس علوم انسانی - پژوهش‌های مدیریت در ایران. ۱۴ (۲): ۲۲۱-۲۲۴.
- مومنی، منصور. ۱۳۸۵. مباحث نوین تحقیق در عملیات. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- Baker, K. 2002. Organizational culture. <http://www.findarticles.com/p/articles.html> (accessed 22 Feb. 2005)
- Barker, G., H., King, J. Mc Donald, and J. Harbor. 2003. Using organizational assessment surveys for improvement in neonatal intensive care. *Journal of Pediatrics* 111(4): 419-425.
- Beckman, C.M., P., R. Haunschild. and D. J. Phillips. 2004. Friends or strangers? Firmspecific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization Science* (15): 259-275.
- Bodley, J. H. What is Culture. <http://www.wsu.edu:8001/vcwsu/commons/topics/culture/culture-definitions/bokley-text.html> (accessed 2 Oct. 2010).
- Cerew, H. 2000. Knowledge transfer. *Individuals and Knowledge Herald* 1 (1): 12-23.
- Cerew, C. 2000. Organizational culture and KM. *organizational culture newsletter* 1 (1): 23-30.
- Choo, Chun Wei. 2003. Perspectives on managing knowledge in organizations. *Cataloguing and Classification Quarterly* 37 (1/2: Special Issue on Knowledge Organization and Classification in International Information Retrieval): 205-220 <http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/CCQ/default.html> (accessed 2 Oct. 2010).

- Christensen, E., and G. Gordon. 1999. An exploration of industry, culture and revenue growth. http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_3_20/ai_57816041/pg_7 (accessed 21 Dec. 2004)
- Danrom, E. 2005. Dimensions of knowledge management. *Knowledge engineering Quarterly* 84 (4): 45-66.
- Davidson, G. 2004. The relationship between organizational culture and financial performance in the South African investment bank. Unpublished master's thesis, University of South Africa, Pretoria.
- Denison, D. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Grant, R.M. 1991. The resource-based theory of the competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* 33 (3): 114-36.
- Hansen, M.T., N. Nohria, and T., Tierney. 1999. what's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*. March/April. <http://www.itu.dk/~kristianskriver/b9/Whats%20your%20strategy%20for%20managing%20knowledge.pdf> (accessed 30 Sept. 2012).
- Ikujiro Nonaka, and Takeuchi Hirotaka. 1995. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Jones, M. C. 2005. Tacit knowledge sharing during ERP implementation: A multi-site case study. *Information Resources Management Journal* 18 (2): 1-23.
- Khalifa, M., and V. Liu. 2003. Determinations of KM programs. www.ejkm.com (accessed 2 Oct. 2010).
- Kroeber, A., and C. Kluckhohn. 1952. Culture: a critical review of concepts and definitions. *Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology* 47 (1): (1952).
- Mathi, K. 2004. Key success factors for knowledge management. Master thesis: international business management & consulting: Hochschul Institut Lindau, University of Applied Sciences/ FH Kempten.
- Mobley, W. ,L. Wang, and K. Fang. 2005. Organizational culture: Measuring and developing it in your organization. www.denisonconsulting.com/newsletter/2_1/HBRchinaenglishversion.pdf (accessed 26 Aug. 2005).
- O'Dell, C. 1996. A current review of knowledge management best practice. *Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practices, Business Intelligence*. London.:Business Intelligence. books.google.com (accessed 2 Oct. 2010).
- O'Dell, C., F., Hasanali, C., Hunbert, K., Lopez, and C, Raybourn. 2000. *Stages of implementation: A guide for your journey to knowledge management*. Houston, Tex.: American Productivity and Quality Centre.
- Prokopenko, J. 2002. Human capital and knowledge management strategies and their performance measures. Forum on development of NPOs, Republic of Iran. In H, Hasan .2003. An activity – based model of collective knowledge. *36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 6-9 January 2003*. USA: Hawaii.
- Russo, R. 2002. The application of knowledge management principles to compliant coding activities. *Top Health Information Management* 21 (3):18-23.
- Smith, R. G., and A, Farquhar. 2000. The road ahead for knowledge management: An ai perspective. *American Association for Artificial Intelligence*. Winter: 17-40.
- Sorensen, J. 2002. The strength of corporate culture and reliability of firm performance. http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_1_47/ai_87918557/pg_9 (accessed 21 Dec. 2004).
- Stewart, T.A. 1997. *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York: Doubleday.
- Sveiby, K.E. 2001. A Knowledge-base theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital* 2 (4): 348-352.
- Weseman, E. ۲۰۰۶. Culture club: Legal managers can manage their firm dynamics for better service. <http://corporatecultures.com> (accessed 22 Feb. 2006).

Impact of Organizational Culture on Knowledge Management Strategies

Mohammad Hassanzadeh¹
Tarbiat Modarres University

Alireza Nosrati*
Ministry of Cooperatives, Labour and Social Affairs

Iranian Journal of
**Information
Processing &
Management**

Iranian Research Institute
For Science and Technology
ISSN 2251-8223
eISSN 2251-8231
Indexed in LISA, SCOPUS & ISC
Vol.28 | No.3 | pp: 583-610
Spring 2013

Abstract: Culture normally has influence on almost all activities of organization. In Knowledge management also organizational culture has a crucial role to play and success of strategies depends on supportive culture and other factors. This research was carried out to investigate 545 staff members in Ardebil Vegetable Oil Company. For that, 84 people (Staff and managers) have been selected to response questionnaire which verified using Alpha test. Conceptual model of the research included two main factors. a) Denison organizational culture model containing four main components and b) peered judgments of managers based on AHP methodology to articulate the support of culture to knowledge management. Findings revealed that, codification strategy gain more support than personalization strategy.

Keywords: Organizational Culture, Knowledge Management, Personalization, Codification

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. hasanzadeh@modares.ac.ir

*Corresponding author: az.nosrati@gmail.com