

دانشگاه فرهنگیان  
دوفصلنامه علمی- پژوهشی  
مطالعات آموزشی و آموزشگاهی  
سال چهارم، شماره دوازدهم، بهار و تابستان ۱۳۹۴  
تاریخ چاپ: تابستان ۱۳۹۷

## اثر میانجی مدیریت دانش، بر رابطه بین فرهنگ سازمانی و گرایش کارآفرینانه دانشجویان

مرجان بهزادفرا<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۶/۱۴

\*بهزاد شوقی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۲۷

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه افراد با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش انجام شده است. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ گردآوری داده‌ها، کمی و مبتنی بر رویکرد همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، شامل دانشجویان ورودی سال ۹۳ دوره دکتری دانشگاه تهران بوده که تعداد آنها در حدود ۳۱۱۰ نفر گزارش شده و بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و فرمول کوکران، تعداد ۳۲۴ نفر برای حجم نمونه، تعیین شده است. به منظور گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه‌های استاندارد فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، گرایش کارآفرینانه هاگس و مورگان<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) و مدیریت دانش داروچ<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) استفاده شده است. به منظور سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی و همچنین به منظور سنجش روایی، روایی محتوا و سازه به کار رفته که نتایج نشان‌دهنده روایی و پایایی ابزار است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار Lisrel-v8/8 در دو بخش مدل اندازه‌گیری و بخش ساختاری انجام پذیرفت. نتایج پژوهش نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه دانشجویان از یک‌سو و از سوی دیگر تأثیر معنادار متغیر میانجی مدیریت دانش بر رابطه میان این دو است.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، گرایش کارآفرینانه

۱. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور مرکز همدان.

۲. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات (نویسنده مسئول).

b.shoghi@srbiau.ac.ir

3. Hughes & Morgan

4. Newman & Conrad

## مقدمه

امروزه دانشگاه‌ها نقش مهمی در نوآوری و توسعه جوامع ایفا می‌کنند؛ به طوری که در دو حیطه آموزش (توسط استادان دانشگاه) و پژوهش‌های دانشجویان، مأموریت سوم دانشگاه‌ها یعنی انتقال دانش به جامعه که باعث توسعه اقتصادی می‌شود، رقم می‌خورد (اتکویتزا، ۲۰۰۴). اهمیت فعالیت‌های دانشگاه‌ها در قالب این مأموریت سوم، توجه ویژه‌ای به دانشجویان معطوف می‌سازد. بررسی ادبیات مرتبط با این موضوع ما را به سمت مفاهیم مرتبط با کارآفرینی سوق می‌دهد؛ یکی از پرکاربردترین این مفاهیم، گرایش کارآفرینانه است. این مفهوم در حوزه فردی، به قابلیت‌های مهم افراد نسبت به عوامل کارآفرینی شامل ریسک‌پذیری، نوآوری، پیشگامی، رقابت‌تأجمی و استقلال‌طلبی اشاره دارد (کوبین و ولز، ۲۰۱۲). از طرف دیگر، وقوع سریع تغییرات در محیط خارجی سازمان‌ها و افزایش رقابت بین رقبای، توجه مدیران را به مدیریت صحیح دانش معطوف ساخته است (فنگ و کوک، ۲۰۰۹). دانش، جزء حیاتی برای سازمان‌ها تا حدود زیادی مبتنی بر افراد سازمان و قابلیت‌های آنها از یک سو و از سوی دیگر ویژگی‌های گروهی آنان محسوب می‌شود که عامل دوم متأثر از عوامل زیادی از جمله فرهنگ سازمانی است؛ به طوری که ارزش‌ها، باید و نبایدها و هنجارهای کارکنان سازمان نقش کلیدی را در اجرای صحیح و کامل فرایند مدیریت دانش در سازمان ایفا می‌کنند (کیگانک و همکاران، ۲۰۱۰). فرهنگ سازمانی یکی از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌هاست. در واقع، فرهنگ سازمانی زیربنای مدیریت دانش است و نقش مهمی در شکست یا موفقیت راهبردهای سازمانی بازی می‌کند. برای اینکه مدیریت دانش در یک سازمان اجرایی بشود، هماهنگی با ارزش‌ها و هنجارهای موجود در آن سازمان ضرورت می‌یابد؛ زیرا در هر سازمانی فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان جاری است که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد. همچنین، نقش حمایت‌کننده فرهنگ سازمانی از تسهیم دانش را متخصصان مدیریت دانش به خوبی بیان کرده‌اند؛ به طوری که آنها معتقدند که فرهنگ سازمانی محیط مناسبی برای ترویج مهارت‌ها و دانش لازم برای پیشبرد فرایندهای مدیریت دانش ایجاد می‌کند (جونز، ۲۰۰۵). در این میان نقش عوامل مؤثر بر وضعیت کارآفرینی در سازمان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. همان‌طور که ویکلاند و شپرد<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) معتقدند ایجاد دانش در سازمان، قابلیت‌های انجام فعالیت‌های کارآفرینانه را افزایش می‌دهد و از این طریق به ارتقای عملکرد سازمان منتهی می‌شود. گرایش کارآفرینانه<sup>۷</sup> مفهومی است که در ادبیات مربوط به کارآفرینی

1. Etkowitz
2. Covin, and Wales
3. Fong and Kwok
4. Ciganek et al
5. Jones
6. Wiklund and Shepherd
7. Entrepreneurial Orientation

در زمینه ارتباط با مدیریت دانش به کار برده شده است (لی و ساکاکو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). فرهنگ سازمانی، منبعی برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار عمل می‌کند؛ زیرا برخی از فرهنگ‌ها به راحتی از جانب رقبا تقلیدشدنی هستند. مدیریت دانش نیز بدون وجود یک فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد نمی‌تواند به گونه‌ای موفق به کار گرفته شود. اگر فرهنگی، توزیع و تسهیم دانش را تشویق نکند، مدیریت دانش با چالش روبرو خواهد شد (داوتپورت و پروساک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). از طرفی وضعیت مفاهیم کارآفرینانه در سازمان نیز معطوف به اجرای صحیح بخش‌های مختلف مدیریت دانش از قبیل ایجاد و انتقال دانش است. به طور خاص گرایش کارآفرینانه افراد که به ریسک‌پذیری، نوآوری، پیشگامی، رقابت‌تهاجمی و استقلال‌طلبی آنها اشاره دارد، متأثر از عوامل مختلف سازمانی است. به طوری که هماهنگی ارزش‌ها و هنجارهای سازمان (نماد فرهنگ سازمانی) به ایجاد و تقویت مؤلفه‌های گرایش کارآفرینانه در افراد کمک می‌کند. فرهنگ سازمانی ضعیف، مانع از آن می‌شود که افراد در تلاش برای نگاه‌داشت پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش دانسته‌های خود را تسهیم کرده، منتشر سازند (ونگ و احمد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). برای تسهیل مشارکت افراد و ایجاد دانش، فرهنگ سازمانی حائز اهمیت است. لذا زمانی که سازمان‌ها از فرهنگ سازمانی خود و ابعاد و شاخص‌های آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مشکلات فراوانی همانند تعارض سازمانی، نبود انسجام سازمانی و کاهش عملکرد مواجه می‌شوند. بنابراین، شناسایی فرهنگ به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل نسبت به فضای حاکم بر سازمان، از نقاط قوت آن استفاده نکرده برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی کنند.

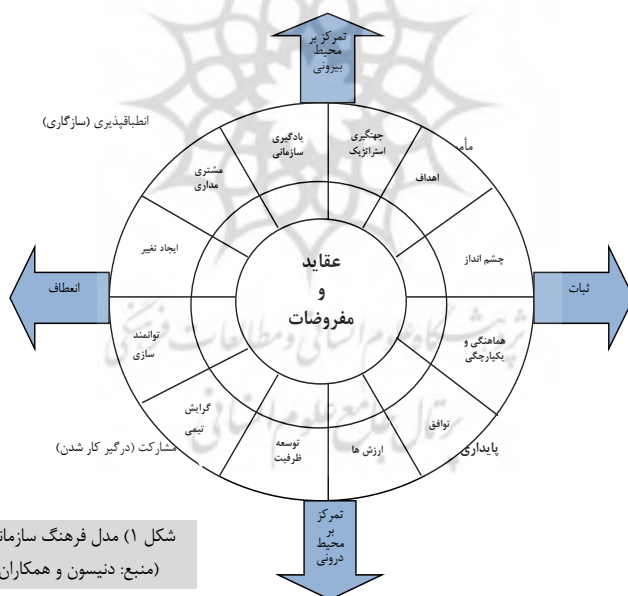
مطالعه پژوهش‌های پیشین مشخص می‌سازد که یکی از موانع پیشروی ایجاد و تقویت ابعاد گرایش کارآفرینانه در افراد، ناهماهنگی ارزش‌های آنها از یکسو و از سوی دیگر ناکارآمدی سازمان در اجرای صحیح چرخه مدیریت دانش است. همچنین فرهنگ سازمانی سهم مهمی در استقرار صحیح مدیریت دانش داراست و تغییر فرهنگ یکی از مهم‌ترین جنبه‌های هر نظام مدیریت دانش به شمار می‌رود؛ با توجه به اهمیت این موضوع در این پژوهش به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه به طور مستقیم و همچنین اثر میانجی مدیریت دانش بر رابطه میان این دو متغیر پرداخته شده است.

### ادبیات پژوهش

امروزه سازمان‌ها در محیط متلاطم و طوفانی تغییر برای تحقق بخشیدن به رسالت‌های خویش، ناچار به تحول و همگون‌سازی ساختار و فرایندهای خود با نیازهای محیطی است. سازمان‌ها قبل

1. Lee and Sukoco  
2. Davenport and Prusak  
3. Wang and Ahmed

از هر تحولی باید فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و بررسی نمایند. شناخت و ارزیابی تأثیر بالقوه فرهنگ و مدیریت، موجب درک بهتر آثار ملموس و ناملموس فرهنگ بر مدیریت می‌شود. تعاریف متعددی برای فرهنگ سازمانی از دیدگاه‌های مختلف ارائه شده است. رابینز و جاج<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) فرهنگ را به عنوان سیستمی از مفاهیم و عقاید مشترک بین اعضای سازمان که تعیین‌کننده رفتار آنها نسبت به یکدیگر و افراد خارج از سازمان است، تعریف می‌کند. دنیسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) اشاره می‌کند که فرهنگ سازمانی همان ارزش‌های اساسی، باورها و اصول اخلاقی است که نقش پایه‌ای را برای یک سیستم مدیریت سازمانی ایفا می‌کند. از نظر بارنی<sup>۳</sup> (۱۹۸۶) فرهنگ سازمانی نیروی محرکه مهم در جنبش سازمان‌هاست (ونگ و همکاران، ۲۰۱۱). تسنج<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) می‌گوید فرهنگ سازمانی بر تعاملات بین اعضا و ارزش‌های آنان اثر می‌گذارد. مدل‌های مختلفی برای پژوهش‌های مرتبط با فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های آن ارائه شده است. در این پژوهش، برای شناخت فرهنگ، از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۶) که نسبت به مدل‌های دیگر فرهنگ سازمانی جدیدتر و کامل‌تر بوده استفاده شده است. این مدل در شکل ۱ نمایان است:



شکل ۱) مدل فرهنگ سازمانی دنیسون  
(منبع: دنیسون و همکاران، ۲۰۰۶)

1. Robbins and Judge
2. Denison
3. Barney
4. Tseng

بر اساس این مدل، ویژگی‌های فرهنگی عبارت‌اند از:

**درگیر شدن در کار، سازگاری (انطباق‌پذیری)، مأموریت یا رسالت، پایداری**

توصیف هریک از این ویژگی‌ها همراه با شاخص‌های اندازه‌گیری آنها در زیر آمده است:

**الف- درگیر شدن در کار:** سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند؛ سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد می‌شوند و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸: ۱۵۶).

در این مدل ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

- توانمندسازی: افراد دارای اختیار و توانایی لازم برای اداره کارهای روزمره‌شان هستند که این امر باعث ایجاد حس مسئولیت و مالکیت به سازمان می‌شود.

- تیم‌سازی: منظور از گرایش به کار تیمی، ارزشمند دانستن کار جمعی بر روی اهداف مشترکی است که همه کارکنان در قبال آنها احساس مسئولیت میکنند.

- توسعه قابلیت‌ها: سازمان به صورت مستمر در زمینه توسعه مهارت‌های کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کند تا بتواند در عرصه رقابت باقی بماند و نیازهای خود را برآورده کند (دنسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶).

**ب) پایداری:** در برگزیده ارزش‌ها و نظام‌هایی است که مبنای شکل‌گیری یک فرهنگ قوی را در سازمان به وجود می‌آوردند. (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸: ۱۵۶).

شاخص‌های موجود برای اندازه‌گیری این ویژگی عبارت‌اند از:

- ارزشهای بنیادین: اعضای سازمان دارای مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک هستند که باعث ایجاد حس یگانگی و روشن شدن انتظارات می‌شوند.

- توافق: اعضای سازمان دارای این توانایی هستند که درباره موضوعات مهم به توافق دست یابند. که این امر شامل دستیابی به سطوح بنیادین توافق و توانایی برطرف ساختن مغایرت‌های موجود می‌باشد.

- هماهنگی و پیوستگی: واحدها و کارکردهای مختلف سازمان دارای توانایی کارکردن با

یکدیگر هستند تا از این طریق به اهداف مشترك دست یابند. مرزهای سازمانی با انجام این کار مختل نمی‌شود (دنيسون و همكاران، ۲۰۰۶).

**ج) سازگاری (انطباق‌پذیری):** سازمان‌هایی که به‌خوبی یکپارچه هستند، به‌سختی تغییر می‌یابند؛ لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به‌طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این سازمان‌ها معمولاً رشد در فروش و تجربه‌اندوزی در بازار را دائماً تجربه می‌کنند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸: ۱۵۶).

این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود:

– ایجاد تغییر: سازمان قادر است راه‌هایی ایجاد کند تا الزامات مربوط به تغییرات محیطی را برآورده کند. ایجاد تغییر سازمان را قادر می‌سازد تا محیط تجاری را به‌خوبی شناسایی کند و به شکلی سریع به روندهای جاری واکنش نشان دهد و تغییرات آینده را پیش‌بینی کند.

– تمرکز بر مشتری: سازمان نیازهای مشتریان خود را درک می‌کند و نسبت سریع به آنها واکنش نشان می‌دهد. همچنین نیازهای آینده آنها را نیز پیش‌بینی می‌کند که این امر از توجه کردن به مشتری ناشی می‌شود.

– یادگیری سازمانی: سازمان پیام‌هایی از محیط خود دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کند تا فرصتی برای نوآوری، کسب دانش و توسعه قابلیت‌ها به وجود آورد (دنيسون و همكاران، ۲۰۰۶).

**د) مأموریت (رسالت):** شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند؛ به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. وقتی يك سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد، تغییرات در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و يك فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی می‌کند (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸: ۱۵۶). این ویژگی با سه شاخص بررسی شده است:

– گرایش و جهت استراتژیک: گرایش‌های استراتژیک روشن، جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و این موضوع را روشن می‌سازد که هر فرد چگونه می‌تواند به صنعت خود کمک کند.

– اهداف و مقاصد: يك مجموعه روشن از اهداف و مقاصد می تواند با رسالت، چشم انداز و استراتژی سازمان ارتباط داشته باشد و جهت گیری روشن در کار هر فرد را نشان دهد.

– چشم انداز: سازمان يك دید مشترك از وضعیت مطلوب آینده خود است که ارزش های بنیادین را مجسم می نماید و قلب و ذهن افراد سازمان را تسخیر می کند و همزمان با آن رهنمود جهت دهی لازم را انجام می دهد (دنيسون و همکاران، ۲۰۰۶).

تغییر و تحولات در دهه های اخیر و افزایش روزافزون رقابت، پیچیدگی، پویایی و عدم اطمینان شرایط محیطی باعث شده است تا سازمان های بزرگ نتوانند با شرکت های کوچک که از انعطاف پذیری، سرعت و نوآوری بیشتری برخوردارند، رقابت کنند. در چنین شرایطی حیات و بقای سازمان های بزرگ در گرو تحول اساسی و شرایطی است که افراد خلاق و کارآفرین را در اختیار داشته باشند تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود (کوبین و کوراتکو، ۲۰۱۰). سازمان ها برای محیطی که کارآفرینی را ترغیب و استعدادهای افراد را شکوفا کند، اهمیت زیادی قائل شده اند. امروزه سازمان ها به طور فزاینده ای در موقعیت هایی قرار می گیرند که گرایش داشتن به سمت فعالیت های کارآفرینانه برای آنها امری ضروری است. سازمان ها باید شرایطی را فراهم آورند که کل سازمان، روحیه کارآفرینی پیدا کرده، بتوانند به راحتی و مستمر و به طور فردی و گروهی، در سازمان به فعالیت های کارآفرینانه بپردازند. سازمان هایی که می خواهند به طور موفق کارآفرینی سازمانی را انجام دهند، به يك گرایش کارآفرینانه نیاز دارند (دس و لامپکین، ۲۰۰۵). در يك محیط پویا، گرایش کارآفرینانه از طریق افزایش پیشگامی، فعالیت های ریسک پذیر و همچنین ترویج نوآوری در محصول، فرایند و خدمات به سازمانها کمک شایانی می کند (هانگ و وانگ، ۲۰۱۳). گرایش کارآفرینانه، در زمینه روش های راهبردی و سبک های اتخاذ شده شرکت ها در فعالیت های کسب و کار است (لامپکین و دس، ۱۹۹۶؛ پیرس و همکاران، ۲۰۱۰). گرایش کارآفرینانه مزیت استراتژیک است که در بررسی فرصت های شرکت محقق شده است و این امور را به منظور امکان استفاده از این فرصت ها سازماندهی می کند. ویکلون و شپرد (۲۰۰۳) اشاره می کنند که گرایش کارآفرینانه ارتباط بین منابع دانش محور و قابلیت های مبتنی بر مهارت از قبیل بازاریابی را افزایش می دهد. گرایش کارآفرینانه، توانایی شرکت ها را برای شناسایی فرصت های ناب و نوآور که نویددهنده مالی هستند افزایش می دهد (لامپکین و دس، ۱۹۹۶).

گرایش کارآفرینانه، يك چارچوب ذهنی و يك دورنما از کارآفرینی ارائه می دهد که در فرایندهای جاری شرکت و فرهنگ سازمانی منعکس شده است. بیشتر محققان کارآفرینی معتقدند سازمان ها

1. Huang & Wang

2. Pearce et al.

با يك گرایش کارآفرینانه قوی به صورت کارآمدتری به اهداف خود دست می‌یابند (دس و لامپکین، ۲۰۰۵). لامپکین و دس (۱۹۹۶)، پنج‌سازه برای اندازه‌گیری گرایش کارآفرینانه مطرح کرده‌اند که به طور خلاصه در جدول (۱)، تشریح شده است:

جدول (۱): ابعاد گرایش کارآفرینانه (لامپکین و دس، ۱۹۹۶)

ابعاد	تعریف
نوآوری	انعکاس تمایل شرکت به ایده‌های جدید و فرایندهای خلاق است که نتیجه‌اش ممکن است محصولات، خدمات یا فرایندهای جدید باشد.
ریسک‌پذیری	پیگیری سریع فرصت‌ها، تأمین سریع منابع و فعالیت‌های متهورانه.
پیشگامی در بازار	دلالت بر گرایش شرکت‌ها در دنبال کردن به کشف فرصت‌های جدید دارد. سازمان‌های پیش‌تاز بر روندهای بازار نظارت می‌کنند، نیازهای آینده مشتریان فعلی را شناسایی و با پیش‌بینی تغییرات در تقاضا، فرصت‌های جدید را شناسایی می‌کنند.
استقلال‌طلبی	اشاره به فعالیت‌های مستقل افراد و یا تیم‌ها در ایجاد ایده و اجرای آنها دارد.
رقابت‌تجاهمی	رویکرد تهاجمی، اشاره به تمایل شرکت به چالش‌های سخت و مستقیم با رقبا، برای بهبود وضعیت بازار خودشان دارد. (پاسخگویی به تهدیدات)

دنیای متغیر امروز ایجاب می‌کند سازمان‌ها برای بقا به دنبال ابزاری نوین باشند. یکی از این ابزارهایی که می‌تواند سازمان‌ها را در تأمین این اهداف یاری دهد، مدیریت دانش است. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند اطلاعات مهم را یافته، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند؛ همچنین «مدیریت دانش» تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا و نتیجه‌گیری ضروری است (داونپورت و پروساک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸).

مدیریت دانش، می‌تواند گستره‌ای از ویژگی‌های عملکرد سازمانی را با قادر ساختن سازمان به «عملکرد هوشمندانه‌تر» بهبود بخشد. مدیریت دانش به مثابه راهبرد حیاتی برای رسیدن به مزیت رقابتی در سال‌های اخیر در نظر گرفته شده است (یانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). پژوهشگران بر ابعاد گوناگون مدیریت دانش تمرکز کرده و آنرا از دیدگاه‌های متفاوت تعریف کرده‌اند. تعاریف متعددی از مدیریت دانش وجود دارد؛ اما مهم درک این است که هدف اساسی از مدیریت دانش بهبود عملکرد سازمانی به‌وسیله طراحی صریح، ابزارهای پیاده‌سازی، فرایندها، سیستم‌ها، ساختارها و فرهنگ برای بهبود خلق، به اشتراک‌گذاری و استفاده و... از دانش ضروری برای تصمیم‌گیری است (هالت و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). مدیریت دانش درباره کسب و ذخیره کردن دانش کارکنان و

1. Davenport and Prusak

2. Yang

3. Holt et al



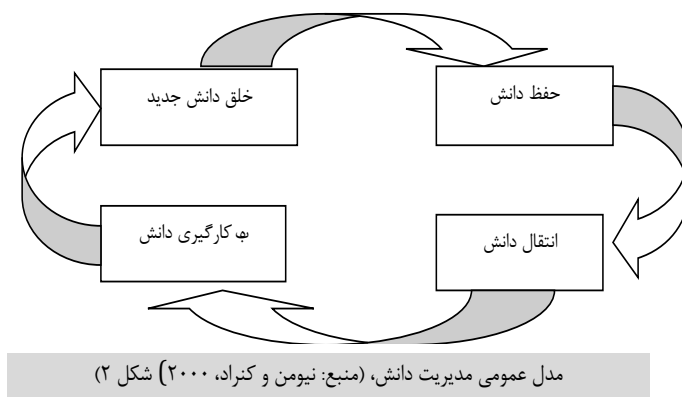
دسترس پذیر کردن دانش به دیگران، در یک سازمان است (نوناکا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵). کارل ویگ، براین باور است که مدیریت دانش، یعنی ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش‌های ضروری سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها به تصمیم‌ها و اقدام‌های سازمان و افراد (ویگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

مدیریت دانش در برگرفته رفتارهای انسانی، نگرش‌ها و قابلیت‌های انسانی، فلسفه‌های کسب و کار، الگوها، عملیات، رویه‌ها و فناوری‌های پیچیده است (ویگ، ۲۰۰۲). مدیریت دانش به عنوان خلق، اکتساب، به اشتراک گذاری و بهره‌برداری از دانش برای ارتقای عملکرد سازمانی استفاده می‌شود (زمانتیلی تاییر و اوزونکارسیلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ ون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹؛ رحمان و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). مدیریت دانش بر شناسایی دانش و ارائه آن تأکید می‌ورزد، به روشی که بتواند به صورت رسمی به اشتراک گذارده شود و در نتیجه دوباره از آن استفاده شود. بسیاری از محققان معتقدند مدیریت دانش عبارت است از تغییر داده به اطلاعات و سپس اطلاعات به دانش (واکارو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰؛ گوتسچاک<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). مناسب‌ترین تعریف که مشترک با سایر تعاریف نیز هست، تعریف سازمان ناسا<sup>۸</sup> است که مدیریت دانش را در دسترس قرار دادن دانش مرتبط در زمان مقتضی برای نیازمندان به آن دانش تعریف کرده‌اند (جعفری و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷).

مدیریت دانش و حیطه‌های مربوط به آن، بر این واقعیت تأکید دارند که در فضای اقتصاد نوین جهانی، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، در گرو ظرفیت و توانایی سازمان، در توسعه و استفاده صحیح از منابع مبتنی بر دانش سازمان است. در واقع مدیریت دانش، تلاش‌های استراتژیک ارزش‌افزا برای بهبود اثربخشی سازمان، در تغییرات محیط کسب‌وکار و محیط اجتماعی است (جو و لی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹).

نیومن و کنراد<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۰) می‌گویند دانش از طریق فرایندهایی در سازمان جاری می‌شود که طی این فرایندها، داده‌ها به اطلاعات، اطلاعات به دانش ابتدایی و در نهایت، دانش ابتدایی به فرادانش تبدیل می‌شود. آنها این فرایند را به یک چرخه حیات تشبیه کرده و این چرخه را شامل چهار مرحله معرفی می‌کنند (شکل شماره ۲)

1. Nonaka
2. Wiig
3. Zamantili Nayir and Uzunçarsili
4. Wen
5. Rehman et al.
6. Vaccaro et al
7. Gottschalk
8. NASA
9. Jafari et al
10. Joo and Lee
11. Newman and Conrad



۱- ایجاد دانش: این مرحله در برگیرنده فعالیت‌هایی است که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم است و شامل توسعه، کشف و تسخیر دانش می‌شود.

۲- حفظ و نگهداری دانش: عبارت است از فعالیت‌هایی که دانش را در سیستم ماندگار می‌کند. در این زمینه، صاحب‌نظران به مهمترین عاملی که اشاره می‌کنند حافظه سازمانی است و آن عبارت است از توانایی سازمان برای حفظ و نگهداری دانش.

۳- تبدیل و انتقال دانش: به فعالیت‌هایی اشاره می‌کند که در ارتباط با جریان دانش از یک بخش با یک نفر به بخش یا نفری دیگر را شامل می‌شود و دربردارنده ارتباطات ترجمه، تبدیل، تفسیر و تصفیة دانش می‌شود.

۴- به کارگیری دانش: شامل فعالیت‌هایی می‌شود که در ارتباط با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی هستند.

داروچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) یکی از طبقه‌بندی‌های جامع و کاربردی را درباره ابعاد فرهنگ سازمانی ارائه کرده است. وی مدل نیومن و کنراد را بازبینی کرده است و چهار بعد مدیریت دانش را در سه بعد خلاصه کرده: کسب دانش<sup>۲</sup>، نشر دانش<sup>۳</sup> و پاسخدهی به دانش<sup>۴</sup>. ابعاد داروچ از یکسو جامعیت رفتار سازمانی در حوزه مدیریت فرهنگی را داراست و از سوی دیگر توجه ویژه‌ای به مشتری در حوزه مطالعات فرهنگی دارد (داروچ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳)؛ همچنین پرسش‌نامه‌ای که وی در پژوهش خود برای سنجش فرهنگ سازمانی ارائه داده است، درباره مطالعات علوم اجتماعی بسیار کاربردی بوده و از اینرو در پژوهش حاضر نیز استفاده شده است.

1. Darroch  
2. Knowledge Acquisition  
3. Knowledge Dissemination  
4. Responsiveness to Knowledge  
5. Darroch

همانطور که در ادبیات نظری پژوهش اشاره شد، اندیشمندان علوم مختلف همگی بر این باورند که فعالیت‌های کارآفرینانه نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها دارد. از طرف دیگر عامل مهمی که باعث به اجرا درآمدن این فعالیت‌ها در سطح سازمان می‌شود، شکل‌گیری گرایش کارآفرینانه در افراد یک سازمان است. اگر افراد سازمان ویژگی‌های ریسک‌پذیری، نوآوری، استقلال‌طلبی، رویکرد تهاجمی و پیشگامی را در خود پرورش دهند و در تصمیم‌گیری‌هایشان به کار بندند، بهبود عملکرد سازمانشان را تسریع خواهند داد (لامپکین و دس، ۱۹۹۶). برای ایجاد گرایش کارآفرینانه در افراد یک سازمان باید روی فرهنگ آن سازمان تمرکز کرد و در جهت هماهنگی ارزش‌ها و هنجارهای افراد با هنجارها و ارزش‌های سازمان قدم برداشت (پارنل و لسترا، ۲۰۰۷). فرهنگ سازمانی مناسب، یکی از عوامل مهم و بسیار مؤثر در شناسایی، توسعه، بهبود و پیشرفت سازمان‌های کارآفرینی است که در بسیاری از مطالعات و پژوهش‌ها در حوزه کارآفرینی به آن اشاره شده است (قهرمانی و همکاران، ۱۳۸۹؛ لی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ ال-سوعیدی و محمد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

با توجه به مبانی نظری بیان‌شده در زمینه رابطه میان فرهنگ سازمانی و گرایش کارآفرینانه، فرضیه اول پژوهش عبارت است از:

«فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه افراد تأثیر معناداری دارد».

فرهنگ سازمانی، یکی از جنبه‌های مدیریت دانش است. همواره یافتن نوع فرهنگی که مرتبط با مدیریت دانش باشد، یکی از موضوعات مهم در ادبیات مدیریت دانش، بوده است (جونز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). در سازمانی که ایجاد تیم‌های 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 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 کرد (سیگانک<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). داوِنپورت و پروساک<sup>۶</sup> (۱۹۸۸) بیان می‌دارند که فرهنگ سازمانی با ملحوظ داشتن اهداف و آرمان‌های سازمانی برای اقدامات مدیریت دانش تعیین‌کننده است. سازمان‌ها با اقدامات موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، بارها فرهنگ ذاتی خود را به عنوان عامل حیاتی در دستیابی به موفقیت

1. Parnell and Lester

2. Lee et al.

3. Al-Swidi and Mahmood

4. Jones

5. Ciganek

6. Davenport and Prusak

بیان کرده‌اند (هاکت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). در حقیقت، مطابق با نظر داونپورت و پروساک (۱۹۸۸)، فرهنگ سازمانی با ملحوظ داشتن اهداف و آرمان‌های سازمانی برای اقدامات مدیریت دانش تعیین‌کننده است. پژوهش‌های برجسته‌ای که شکست‌های اقدامات مدیریت دانش مختلف را بررسی نموده‌اند، آشکار ساخته‌اند که فرهنگ سازمانی، یکی از موانع اصلی در موفقیت مدیریت دانش است (علوی و لیدنر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹)؛ بنابراین فرهنگ سازمانی می‌تواند هم به عنوان عامل تسهیل‌کننده و هم به عنوان مانعی برای موفقیت مدیریت دانش تلقی شود (سیگانک و همکاران، ۲۰۱۰؛ کار<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). پژوهش‌های 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.

پژوهش‌های «دیوید و فای<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)» نیز نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی به چهار طریق می‌تواند مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار دهد:

- ۱ - نقشی که فرهنگ سازمانی، در مورد هویت دانش و اهمیت آن برای مدیریت در سازمان ایفا می‌کند.
  - ۲ - نقشی که فرهنگ در ایجاد رابطه، بین افراد و دانش سازمان ایفا می‌کند.
  - ۳ - الگوهای فرهنگی که مشخص می‌کند دانش چگونه باید در موقعیت‌های خاص مورد استفاده قرار گیرد.
  - ۴ - فرایندهایی که توسط آنها دانش ایجاد می‌شود و مشروعیت می‌یابد و در سازمان پخش می‌شود.
- با توجه به مبانی نظری بیان شده در مورد رابطه میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، فرضیه دوم پژوهش، عبارت است از:
- «فرهنگ سازمانی، بر مدیریت دانش افراد، تأثیر معناداری دارد».

برای دستیابی به کارآفرینی نیاز به ابزار است. یکی از ابزارهای مناسب برای رشد کارآفرینی و ایجاد کارآفرینی سازمانی، بهره‌گیری از مدیریت دانش مبتنی بر مفاهیم کارآفرینی است. دانش برای سازمان به تنهایی منبع مهمی نیست. دانش برای دانش نیست، بلکه دانش برای عمل و بهبود عملکرد مهم است (علامه و همکاران، ۱۳۸۵). بنابراین در تمام ابعاد مدیریت دانش باید نوآوری و کارآفرین را جست‌وجو کرد. امروزه از دانش به عنوان اساسی‌ترین و مهمترین عامل رقابت یاد می‌کنند سابرامانیام و یوندت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). مدیریت مؤثر دانش، ارتباطات دانشی را آسان می‌کند و نیازهای جریان نوآوری را تغییر می‌دهد. علاوه بر این، این مدیریت باعث می‌شود رفتارهای نوآورانه

1. Hackett

2. Alavi and Leidner

3. Kaur

4. David and Fahey

5. Subramaniam and Youndt

و در پی آن گرایش‌های افراد به سمت رفتارهای کارآفرینانه در سازمان، افزایش یابد (بوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴)؛ در نتیجه، توانایی مدیریت دانش، نقش محوری در حمایت و پرورش ایده‌های جدید و خلاقانه دارد. یانگ (۲۰۰۵) می‌گوید یکپارچه‌سازی دانش و نوآوری، باعث می‌شود عملکرد در محصولات جدید افزایش یابد و شرکت‌ها با آن می‌توانند در بازار، پیشگام باشند و بر رقبا پیروز شوند. انصاری و تبریزی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) نیز در پژوهش خود گفته‌اند دانش و مدیریت دانش در سازمان، می‌تواند بر فعالیت کارآفرینانه و کارآفرینی سازمانی تأثیرگذار باشد.

ادبیات مرتبط دربارهٔ رابطهٔ میان مدیریت دانش و گرایش کارآفرینانه، فرضیهٔ سوم پژوهش را این‌گونه رقم می‌زند:

«مدیریت دانش بر گرایش کارآفرینانهٔ افراد تأثیر معناداری دارد.»

مدل مفهومی پژوهش حاضر، با توجه به وجود سه سازهٔ اصلی (فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، گرایش کارآفرینانه) که هر یک نقش متفاوتی ایفا می‌کنند، ترسیم شده است؛ به طوری که فرهنگ سازمانی، در نقش متغیر مستقل یا پیش‌بین یا برونزا، گرایش کارآفرینانه در جایگاه متغیر وابسته یا ملاک یا درونزا و در نهایت مدیریت دانش، در نقش یک متغیر میانجی قرار می‌گیرد. از نظر روابط بین سازه‌های پژوهش، از یکسو تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه افراد مدنظر بوده و از سوی دیگر نقش میانجی مدیریت دانش در رابطهٔ بین فرهنگ سازمانی و گرایش کارآفرینانه بررسی شده است. در شکل ۳ مدل مفهومی پژوهش حاضر ترسیم شده است:



شکل ۳) مدل مفهومی پژوهش

1. Bose

2. Ansari and Tabrizi

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های کمی مبتنی بر رویکرد همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل دانشجویان ورودی سال ۹۳ دوره دکتری دانشگاه تهران است که بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، برای تعیین نمونه آماری طبقه‌بندی شده‌اند؛ به طوری که پردیس‌های مختلف دانشگاه تهران در نقش طبقه‌ها انتخاب شد و از هر طبقه به نسبت تعداد دانشجویان، نمونه‌گیری انجام گرفت. با توجه به حجم جامعه و با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۴۲ نفر برای حجم نمونه، انتخاب شدند. نحوه تعیین حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران در زیر ارائه شده است:

$$n = (z^2 pqN) / (N d^2 + z^2 pq) = 324$$

مفروضات فرمول کوکران:  $P=q=50\%$  (بر اساس روش احتمالی)؛  $z$  آماره استاندارد توزیع نرمال که در سطح اطمینان ۹۵٪ برابر با ۱/۹۶ است؛  $d$  خطای برآورد که برابر با ۵٪ در نظر گرفته شده و  $N$  نیز ۳۱۱۰ نفر است.

بنابراین تعداد نمونه، ۳۲۴ نفر تعیین شد و برای اطمینان بیشتر، ۳۵۰ پرسشنامه به نسبت تعداد دانشجویان پردیس‌های مختلف دانشگاه تهران توزیع شد که ۲۹۲ عدد آن را اعضای نمونه تکمیل و جمع‌آوری کردند (نرخ پاسخ‌دهی ۸۳٪).

پرسشنامه پژوهش حاضر شامل سه بخش است؛ بخش اول حاوی گویه‌های مربوط به فرهنگ سازمانی با ۶۰ گویه از دنیسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)؛ بخش دوم مختص گرایش کارآفرینانه، شامل ۱۸ گویه از هاگس و مورگان<sup>۲</sup> (۲۰۰۷، ص ۶۵۹) و بخش سوم، مربوط به مدیریت دانش محتوا، ۵۹ گویه بر اساس پرسشنامه استاندارد داروچ<sup>۳</sup> (۲۰۰۳، ص ۴۹) است. جدول ۱ سازه‌های اصلی پژوهش، ابعاد این سازه‌ها و گویه‌های مربوط به هر بعد را نشان می‌دهد:

جدول ۲) سازه‌های پژوهش و ابعاد و گویه‌ها

تعداد گویه‌ها	متغیرهای آشکار	متغیرهای پنهان
۱۵	درگیر شدن در کار	فرهنگ سازمانی (دنیسون، ۲۰۰۰)
۱۵	سازگاری	
۱۵	مأموریت یا رسالت	
۱۵	پایداری	
۲۰	کسب دانش	مدیریت دانش (دروچ، ۲۰۰۳)
۱۸	نشر دانش	
۲۱	پاسخ‌دهی دانش	

1. Denison

2. Hughes &amp; Morgan

3. Newman &amp; Conrad

۳	ریسک‌پذیری	گرایش کارآفرینانه (هوقس و مورگان، ۲۰۰۷)
۳	نوآوری	
۳	پیشگامی	
۳	رقابت‌تهاجمی	
۶	استقلال‌طلبی	

برای بررسی میزان پایایی پرسشنامه از نرم‌افزار Lisrel- V8/8 استفاده شد. در این روش پایایی شاخص<sup>۱</sup> برای این منظور استفاده می‌شود (ریوترد و هوف<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸). پایایی شاخص نیز با سنجش بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود (هولاند<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹)، مؤید این مطلب است که پایایی درباره آن مدل اندازه‌گیری پذیرفتنی است، ولی اگر مقدار بار عاملی بین یک گویه و بعد مربوطه کمتر از ۰/۴ شود، می‌توان آن گویه را از مدل و تجزیه و تحلیل‌های بعدی حذف کرد. البته در حذف گویه‌های باید بسیار دقت کرد و حتماً باید مبانی نظری پیشین را مطالعه کرد و در صورت اطمینان از عدم اختلال در فرایند پژوهش بعد از حذف گویه‌ها این کار را انجام داد. در پژوهش حاضر بعد از محاسبه ضرایب بارهای عاملی، آنهایی که دارای ضریب کمتر از ۰/۴ بودند حذف شدند؛ به طوری که پس از حذف ۶ گویه از بخش اول پرسشنامه (فرهنگ سازمانی)، ۸ گویه از بخش دوم (مدیریت دانش) و ۱ گویه از بخش سوم (گرایش کارآفرینانه)، تعداد ۱۲۲ گویه (متغیر مشاهده‌گر) برای انجام تحلیل‌های بعدی باقی ماندند. در رابطه با پایایی ترکیبی نتایج همان‌طور که در جدول شماره ۴ آمده مقدار این ضریب برای همه مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۷ است که نشان‌دهنده پایابودن ابزار اندازه‌گیری است.

روایی پرسشنامه نیز با دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است، بررسی شد. در ابتدا از تحلیل عاملی اکتشافی PLS برای ارزیابی روایی همگرا و واگرا استفاده شد و همان‌گونه که در جدول ۳ نشان داده شده است، تمامی ابعاد به‌خوبی سازه‌های خود را تبیین کرده‌اند؛ این مطلب نیز گویای روایی همگرا و واگرای مناسب است (پاولو و جفن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴).

1. Item Reliability  
2. Rivard & Huff  
3. Hulland  
4. Pavlou and Gefen

جدول ۳) تحلیل عاملی اکتشافی PLS برای ارزیابی روایی همگرا و واگرا

ابعاد متغیرها	متغیرهای اصلی	فرهنگ سازگاری	میل به پذیرش دانش	گرایش کارآفرینانه
	INV	۰/۷۶۱	۰/۱۴۱	۰/۱۹۰
	ADA	۰/۷۰۱	۰/۱۰۷	۰/۱۴۳
	MIS	۰/۸۲۹	۰/۱۳۳	۰/۲۰۶
	CON	۰/۸۲۱	۰/۱۵۵	۰/۳۶۱
	KA	۰/۲۴۰	۰/۸۹۱	۰/۲۱۶
	KD	۰/۳۱۵	۰/۷۰۴	۰/۲۵۳
	RK	۰/۱۶۹	۰/۷۱۴	۰/۱۳۱
	RIS	۰/۲۲۵	۰/۱۲۱	۰/۷۶۹
	INN	۰/۳۱۵	۰/۲۴۰	۰/۷۴۴
	PRO	۰/۴۳۱	۰/۳۱۵	۰/۸۲۱
	AGG	۰/۲۳۱	۰/۳۰۹	۰/۸۲۶
	AUT	۰/۳۰۲	۰/۲۱۷	۰/۸۰۶

INV: مشارکت در کار (involvement) - ADA: سازگاری (adaptability) - MIS: مأموریت (mission) - CON: پایداری (consistency) - KA: کسب دانش (Knowledge Acquisition) - KD: نشر دانش (Knowledge Dissemination) - RK: پاسخ‌دهی به دانش (Responsiveness to Knowledge) - RIS: ریسک‌پذیری (Risk-Taking) - INN: نوآوری (Innovativeness) - PRO: پیشگامی (Proactiveness) - AGG: رقابت تهاجمی (Aggressive Competition) - AUT: استقلال طلبی (Autonomy).

در مرحله بعد، به طور مشخص برای ارزیابی روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) استفاده شد که نتایج این معیار برای ابعاد سه متغیر پژوهش در جدول شماره ۴ نشان داده شده است:



جدول ۴: نتایج میانگین واریانس استخراج شده سازه‌های پژوهش

متغیر	مشارکت در کار	سازگاری	ماموریت	پایداری	کسب دانش	نشر دانش	پاسخ‌دهی به دانش	ریسک‌پذیری	نوآوری	پیشگامی	رقابت‌تأجیمی	استقلال طلبی
CR	۰/۸۱	۰/۸۹	۰/۸۷	۰/۸۴	۰/۸۶	۰/۸۵	۰/۸۲	۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۸۸	۰/۷۵	۰/۸۱
AVE	۰/۸۹۴	۰/۸۶۱	۰/۸۲۳	۰/۸۰۱	۰/۸۰۴	۰/۶۹۲	۰/۶۱۱	۰/۶۹۱	۰/۶۵۳	۰/۶۴۱	۰/۶۲۲	۰/۶۳۳

مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE، ۰/۵ است (هولاند، ۱۹۹۹). همانگونه که از جدول بالا مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها از مقدار ۰/۵ بیشتر بوده و این مطلب مؤید این است که روایی همگرایی پرسشنامه حاضر در حد قابل قبول است.

در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌شود. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه است و مقادیر پایین و بالای قطر اصلی ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. این ماتریس در جدول شماره (۵) نشان داده شده است:

جدول ۵: ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها (روایی واگرا)

پایداری	ماموریت	سازگاری	درگیر شدن در کار	پاسخ‌دهی به دانش	نشر دانش	کسب دانش	ریسک‌پذیری	رقابت‌تأجیمی	پیشگامی	نوآوری	استقلال طلبی	ابعاد متغیرها
											۰/۸۳۱	استقلال طلبی
										۰/۸۲۸	۰/۳۷۳	نوآوری
									۰/۸۰۱	۰/۳۵۸	۰/۳۰۹	پیشگامی

رقابت تهاجمی	ریسک‌پذیری	کسب دانش	نشر دانش	پاسخ‌دهی به دانش	درگیر شدن در کار	سازگاری	ماموریت	پایبندی
۰/۱۱۲	۰/۱۷۶	۰/۲۱۸	۰/۳۰۲	۰/۲۰۱	۰/۲۹۳	۰/۱۱۹	۰/۱۰۱	۰/۲۰۱
۰/۲۳۹	۰/۲۱۱	۰/۲۸۹	۰/۱۴۳	۰/۳۱۰	۰/۳۰۴	۰/۱۴۲	۰/۱۷۶	۰/۲۰۰
۰/۱۴۳	۰/۲۳۴	۰/۳۴۲	۰/۱۰۹	۰/۱۴۶	۰/۲۱۲	۰/۳۰۱	۰/۲۳۲	۰/۱۱۲
۰/۸۵۰	۰/۲۵۴	۰/۵۱۲	۰/۱۱۹	۰/۲۴۱	۰/۲۸۱	۰/۳۴۳	۰/۲۱۰	۰/۱۲۴
	۰/۷۹۶	۰/۲۱۵	۰/۳۳۱	۰/۱۳۶	۰/۲۶۸	۰/۳۰۱	۰/۲۹۰	۰/۲۱۰
		۰/۸۳۹	۰/۳۵۱	۰/۱۱۱	۰/۳۸۹	۰/۱۲۳	۰/۳۰۰	۰/۳۱۴
			۰/۳۳۲	۰/۱۶۳	۰/۱۰۳	۰/۱۹۲	۰/۳۰۱	۰/۲۹۶
				۰/۷۸۲	۰/۳۱۹	۰/۲۷۷	۰/۲۸۳	۰/۳۴۰
					۰/۸۹۱	۰/۱۸۳	۰/۱۹۲	۰/۱۴۴
						۰/۹۲۸	۰/۲۰۷	۰/۲۱۴
							۰/۹۰۷	۰/۱۱۵
								۰/۸۹۵

همانگونه که از ماتریس بالا مشخص است، جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی و اگرایی سازه‌هاست. رابطه علی- احتمالی بین متغیرهای مطرح در پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات

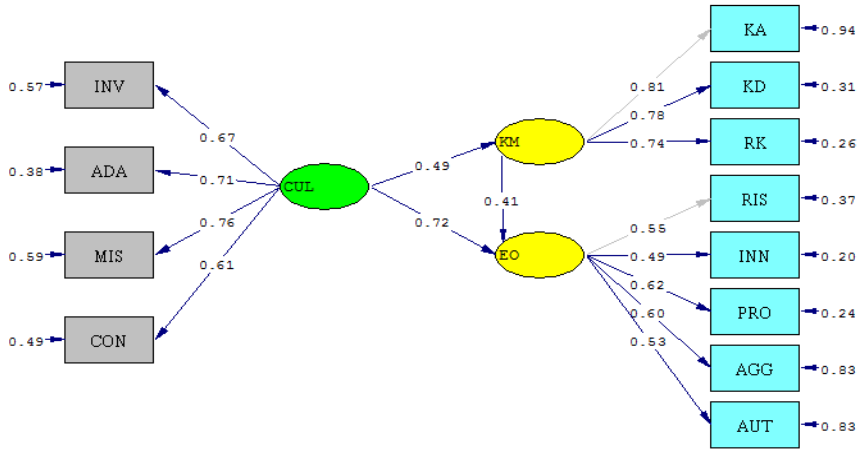
ساختاری<sup>۱</sup> تحلیل شده است. این روش، بهترین ابزار برای تحلیل پژوهش‌هایی است که در آنها متغیرهای آشکار دارای خطای اندازه‌گیری و روابط بین متغیرها پیچیده است. با استفاده از این روش می‌توان از یکسو دقت شاخص‌ها یا متغیرهای قابل مشاهده<sup>۲</sup> را اندازه گرفت و از سوی دیگر روابط علی<sup>۳</sup> بین متغیرهای نهفته<sup>۴</sup> و میزان واریانس تبیین‌شده را بررسی کرد (هیر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). مدل‌سازی معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه‌گیری<sup>۵</sup> و مدل ساختاری<sup>۶</sup> تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند (کلین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). در پژوهش حاضر، متغیرهای فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و گرایش کارآفرینانه سه سازه اصلی هستند که هر یک از این سازه‌ها بر اساس مدل‌های نویسندگان مختلف که در قسمت ابزار اندازه‌گیری مفصل توضیح داده شد، از ابعاد مختلفی تشکیل شده‌اند و همچنین هر یک از ابعاد از راه تعدادی گویه<sup>۸</sup> (متغیرهای آشکار) سنجیده شده‌اند که در جدول ۱ ارائه شد.

#### یافته‌های پژوهش

در این بخش، نرم‌افزار LISREL ۸/۸، برای سنجش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش به کار گرفته شد. اگر شروط زیر برقرار باشد، مدل برازش مناسبی دارد: سطح معنادار به دست آمده از آزمون کای دو (P-value) از ۰/۰۵ بیشتر شود. نسبت کای دو به درجه آزادی از ۳ کمتر شود. مقدار آماره ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب<sup>۹</sup> (RMSA) کمتر از ۰/۰۵ باشد. مقدار شاخص برازش تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی (GFI)، شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI) و شاخص برازش غیرنرم (NNFI) بزرگتر از ۰/۹ باشند (جورسکوگ و سوریم، ۱۹۹۶).

پس از پیاده‌سازی مدل در LISREL و تعریف روابط موجود بین متغیرهای پنهان، مدل ساختاری به صورت شکل ۵ خروجی داد. همان‌گونه که در شکل ۵ نمایان است، مقدار P-value برابر ۰/۰۷۲، آماره RMSEA برابر ۰/۰۲۸ و نسبت کای دو (۱۱۳/۵۵) به درجه آزادی (۵۱) نیز ۲/۲۳ می‌شود که از ۳ کمتر است. همچنین نتایج خروجی دیگر لیزر نشان داد که مقدار CFI برابر با ۰/۹۲۱، مقدار Z محاسبه شده از ۱/۹۶ بیشتر و مقدار GFI و AGFI برابر با ۰/۹۴۰ و ۰/۹۴۴ به دست آمده‌اند. بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری مربوط به سه سازه اصلی پژوهش برازش قابل قبولی دارند.

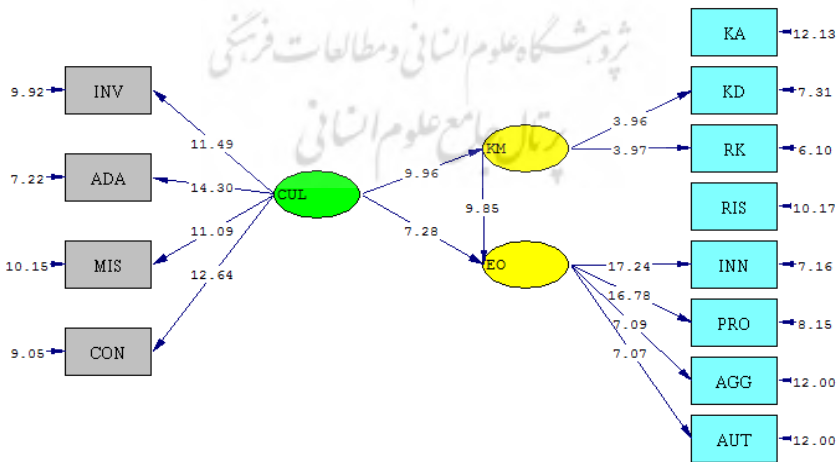
1. Structural Equation Modeling (SEM)
2. Observed (Manifest) Variables
3. Latent Variables
4. Hair
5. Measurement Model
6. Structural Model
7. Kline
8. Item
9. Root Mean Square Error of Approximation



Chi-Square=113.55, df=51, P-value=0.07200, RMSEA=0.028

شکل ۵) خروجی مدل ساختاری (ضرایب استاندارد)

همانطور که در شکل ۵ نمایان است، رابطه بین سه سازه اصلی پژوهش معنادار و مستقیم است؛ بدین ترتیب فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه تأثیر مثبت و معناداری دارد (فرضیه ۱). تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش (فرضیه ۲) و همچنین مدیریت دانش بر گرایش کارآفرینانه (فرضیه ۳) مثبت و معنادار است. ضرایب علیّ مسیرهای بین سه سازه اصلی پژوهش نشان از تأثیر مستقیم و غیرمستقیم (از طریق متغیر میانجی مدیریت دانش) فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه دارد. به طوری که تأثیر مستقیم به میزان ۰.۷۲٪، تأثیر غیرمستقیم به میزان  $0.49 \times 0.41$ ٪ و تأثیر کل به میزان  $0.72 + 0.20$ ٪ تبیین شده است.



Chi-Square=113.55, df=51, P-value=0.07200, RMSEA=0.028

شکل ۶) ضرایب t

شکل بالا که خروجی حاصل ضرایب  $t$  را نشان می‌دهد، فرضیه‌های پژوهش را تأیید می‌کند؛ بدین صورت که وقتی مقادیر  $t$  در بازه بیشتر از  $1/96 +$  و کمتر از  $1/96 -$  باشند، نشان‌دهنده معنادار بودن پارامتر مربوط و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است (هیر و همکاران، ۲۰۱۳). همان‌گونه که در شکل ۶ مشخص است، ضرایب  $t$  بین سه سازه اصلی پژوهش همگی بالای  $1/96$  هستند که مبین پذیرش فرضیه‌های پژوهش است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که در مبانی نظری بالا ذکر شد، سازمان‌ها با افزایش پویایی محیط و همچنین پیچیدگی دنیای رقابتی امروز، مجبور به تغییر ساختارهای درونی خود برای انطباق هرچه بهتر با محیط می‌شوند. بقای سازمان‌ها در چنین محیط رقابتی، نیازمند انعطاف زیاد و چابکی سازمان‌هاست. یکی از شاخص‌های مهم که مدیران سطح بالای سازمان همیشه با آن مواجه هستند، ارزش‌ها، باورها و هنجارهای جاری سازمان است که در مفهوم فرهنگ سازمانی جلوه می‌یابد. از سوی دیگر دانش که نقشی فعال در مواجهه سازمان با بحران ایفا می‌کند، تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار گرفته و تکمیل چرخه حیات این فرایند بسته به باورها و هنجارهای سازمان شکل خواهد گرفت. در این فرض، این نتیجه‌گیری حاصل شد که هرچه به فرهنگ سازمانی توجه بیشتر شده باشد و منطبق با چشم‌انداز و فعالیت‌های آینده سازمان پیش برود، فرایند مدیریت دانش در سازمان بهتر و کامل‌تر اجرا می‌شود. این نتیجه‌گیری با نتایج پژوهش‌های جونز (۲۰۰۵)؛ کیگانک و همکاران (۲۰۱۰) هم‌سوست. همچنین با نتیجه کاور و همکارانش (۲۰۱۲)، که در پژوهش‌شان گفته‌اند فرهنگ صحیح و دقیق باعث اجرای موفقیت‌آمیز فرایند مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌شود، هم‌سوست. از طرفی دیگر، با توجه به ابعاد فرهنگ سازمانی، می‌توان نتیجه گرفت هرکدام از این ابعاد با توجه به یافته‌های دیلونگ و فای (۲۰۰)، می‌توانند رابطه‌ای را بین افراد و دانش‌های مختلف سازمانی ایفا کرده و مشخص کنند که این دانش چگونه در موقعیت‌های خاص کاربرد دارد.

همان‌گونه که اشاره شد، سازمان‌ها باید شرایطی را فراهم آورند که کل سازمان، روحیه کارآفرینی پیدا کند و بتوانند به راحتی و مستمر و به طور فردی و گروهی، در سازمان به فعالیت‌های کارآفرینانه بپردازند. از این رو، فرهنگ سازمانی مناسب یکی از عوامل مهم و بسیار مؤثر در توسعه و بهبود فعالیت‌های کارآفرینانه است که با افزایش این فعالیت‌ها، عملکرد سازمان ارتقا می‌یابد (لامپکین و دس، ۱۹۹۶؛ السویدی و محمد، ۲۰۱۱). همچنین پارنل و لستر (۲۰۰۷) نیز گفته‌اند داشتن فرهنگ و رفتار کارآفرینانه سازمان‌ها، به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند و باعث می‌شود که سازمان، رقابت‌پذیرتر باشد. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های قهرمانی و همکاران (۱۳۸۹) و

لی و همکاران (۲۰۱۱)، که بیان می‌کنند عوامل درون سازمان از قبیل فرهنگ سازمان بر کارآفرینی درون سازمان اثر مثبت دارد، هم‌سوست. با تأیید این فرض، این یافته مهم حاصل می‌شود که برای ایجاد گرایش کارآفرینانه در افراد یک سازمان، باید روی فرهنگ آن سازمان تمرکز کرد و با هدف هماهنگی ارزش‌ها و هنجارهای افراد با هنجارها و ارزش‌های سازمان قدم برداشت.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نشان می‌دهد تأثیر مدیریت دانش بر گرایش کارآفرینانه، مثبت و معنادار است. بدین ترتیب و بر اساس یافته‌های این پژوهش، می‌توان گفت تقویت هریک از مؤلفه‌های مدیریت دانش به تقویت رفتارهای نوآورانه و کارآفرینانه در افراد کمک خواهد کرد. به عبارت دیگر، هرچه سازمانی دسترسی بیشتری به منابع دانش را برای افراد فراهم آورد، این باعث می‌شود افراد بتوانند با ایده‌های جدید و خلاقانه بیشتری آشنا شوند و فرصت‌های بیشتری را برای سازمان کشف کرده و از آن برای سودآوری سازمان، بهره‌برداری کنند که این موضوع، باعث بهبود عملکرد سازمان خواهد شد. نتایج این فرضیه با یافته‌های انصاری و تبریزی (۲۰۱۲)؛ یانگ (۲۰۰۵)؛ رحمان و همکاران (۲۰۱۰)؛ و زمانتیلی تاییر و اوزونکارسیلی (۲۰۰۸)، که گفته‌اند مدیریت دانش، می‌تواند به عنوان خلق، اکتساب، به اشتراک گذاری و بهره‌برداری از دانش برای ارتقای عملکرد سازمانی استفاده شود، هم‌سوست. همچنین با نتایج بوس (۲۰۰۴) که بیان می‌کند مدیریت مؤثر دانش، ارتباطات دانشی را آسان می‌کند و نیازهای جریان نوآوری را تغییر می‌دهد و باعث می‌شود رفتارهای نوآورانه و در پی آن گرایش افراد به سمت رفتارهای کارآفرینانه در سازمان، افزایش پیدا کند هم‌سوست..

از این رو با توجه به پیچیدگی‌های محیط کسب‌وکار امروزی و تغییرات سریع فناوری و همچنین کوتاه‌شدن چرخه عمر محصولات، لازم است سازمان‌ها فرهنگی را در بین اعضای خود رواج دهند که در آن اعتماد بین افراد در حد بسیار زیادی باشد تا بتوانند به راحتی به نشر و تبادل اطلاعات بین خود بپردازند و همچنین فرهنگی را ترویج دهند که مولد خلاقیت و نوآوری باشد، زمینه را برای تمایلات کارآفرینانه در افراد به وجود آورند تا از این طریق ضمن برخوردارشدن از مزیت رقابتی، بتوانند کارایی و اثربخشی عملکرد سازمان را افزایش دهند.

از سوی دیگر برای پژوهش‌های بعدی، پیشنهاد می‌شود با توجه به تغییراتی که در زمینه‌های اقتصادی، سیاسی و ... به وجود می‌آید، پژوهشگران موضوع این پژوهش را برای سایر ورودی‌ها، سایر مقاطع تحصیلی از جمله کارشناسی ارشد (چون عده زیادی از دانشجویان بعد از این دوره ادامه تحصیلی نمی‌دهند)، دانشجویان رشته‌های خاص از جمله رشته کارآفرینی و سایر دانشگاه‌ها از جمله دانشگاه آزاد اسلامی انجام دهند.

## منابع

- رحیم‌نیا، فریبرز و علیزاده، مسعود (۱۳۸۸). «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد». مطالعات تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی، ۱۰(۱): ۱۴۷/۱۷۰.
- علامه، سیدمحسن؛ صباخادم، عباس و حسینی، حمیده‌السادات (۱۳۸۵). «تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری پایدار سازمانی». کنفرانس ملی مدیریت تحول، ۲۷ و ۲۸ شهریور، اصفهان.
- قهرمانی، محمد؛ پرداختچی، محمد حسن و حسین زاده، طاهر (۱۳۸۹). «فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی». چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱(۱): ۲۵-۳۹.
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the AIS*, 1(2es), 1.
- Al-Swidi, A. K. & Mahmood, R. (2011). How does organizational culture shape the relationship between entrepreneurial orientation and the organizational performance of banks?. *European Journal of Social Sciences*, 20(1), 28-46.
- Ansari, P. & Tabrizi, R. S. (2012, January). Knowledge Management Impact on Corporate Entrepreneurship: A Malaysian Study. In *System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on* (pp. 4042-4051). IEEE.
- Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. *Industrial management & data systems*, 104(6), 457-468.
- Ciganek, A. P.; Mao, E. & Srite, M. (2010). Organizational culture for knowledge management systems: a study of corporate users. *Ubiquitous Developments in Knowledge Management: Integrations and Trends: Integrations and Trends*, 52.
- Covin, J. G. & Kuratko, D. F. (2010). The concept of corporate entrepreneurship. *Encyclopedia of technology and innovation management*, 207.
- Covin, J. G. & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- David, W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of management executive*, 14(4), 113-127.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The international handbook of organizational culture and climate*, 347-372.
- Denison, D. R.; Janovics, J.; Young, J. & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Documento de trabajo. Denison Consulting Group*.
- Dess, G. G. & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(1), 64-77.
- Fong, P. S. & Kwok, C. W. (2009). Organizational culture and knowledge manage-

- ment success at project and organizational levels in contracting firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1348-1356.
- Gottschalk, P. (2007). Sharing knowledge in law firms. *International journal of innovation and learning*, 4(3), 255-273.
- Hackett, B. (2000, January). Beyond knowledge management: New ways to work and learn. Conference Board, Incorporated, The.
- Hair, J. F.; Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2013). Editorial-partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.
- Holt, D. T.; Bartczak, S. E.; Clark, S. W. & Trent, M. R. (2007). The development of an instrument to measure readiness for knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(2), 75-92.
- Huang, K. P. & Wang, K. Y. (2013). The moderating effect of social capital and environmental dynamism on the link between entrepreneurial orientation and resource acquisition. *Quality & Quantity*, 47(3), 1617-1628.
- Hughes, M. & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial marketing management*, 36(5), 651-661.
- Jafari, M.; Fesharaki, M. N, & Akhavan, P. (2007). Establishing an integrated KM system in Iran aerospace industries organization. *Journal of knowledge management*, 11(1), 127-142.
- Jones, M. B. (2005). *Organizational culture and knowledge management: An empirical investigation of US manufacturing firms*. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University, <http://www.grin.com/en/doc/234455/organizational>.
- Joo, J. & Lee, S. M. (2009). Adoption of the Semantic Web for overcoming technical limitations of knowledge management systems. *Expert systems with applications*, 36(3), 7318-7327.
- Kaur, V.; Kahlon, R., & Randhawa, S. (2012). Conceptual framework of relationship between Knowledge management and Organizational culture.
- Lee, L. T. S. & Sukoco, B. M. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: the moderating role of social capital. *International Journal of Management*, 24(3), 549.
- Lee, S. M.; Lim, S. B., & Pathak, R. D. (2011). Culture and entrepreneurial orientation: a multi-country study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 1-15.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Newman, B. D. & Conrad, K. W. (2000, October). A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies. In *PAKM*.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.



- Parnell, J. A. & Lester, D. L. (2007). Reevaluating the entrepreneurship-management conundrum: Challenges and solutions. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(4), 74.
- Pearce, I. I.; John, A. Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219-248.
- Rehman, M., Mahmood, A. K., Sugathan, S. K., & Amin, A. (2010). Implementation of knowledge management in small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(1), 31-40.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior*. Boston: Pearson.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of knowledge management*, 14(2), 269-284.
- Vaccaro, A., Parente, R., & Veloso, F. M. (2010). Knowledge management tools, inter-organizational relationships, innovation and firm performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(7), 1076-1089.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2003). Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 51-62.
- Wang, D., Su, Z., & Yang, D. (2011). Organizational culture and knowledge creation capability. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 363-373.
- Wen, Y. F. (2009). An effectiveness measurement model for knowledge management. *Knowledge-based systems*, 22(5), 363-367.
- Wiig, K. M. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of knowledge management*, 6(3), 224-239.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Yang, J. (2005). Knowledge integration and innovation: Securing new product advantage in high technology industry. *The Journal of High Technology Management Research*, 16(1), 121-135.
- Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 215-223.
- Zamantili Nayir, D. & Uzunçarsili, Ü. (2008). A cultural perspective on knowledge management: the success story of Sarkuysan Company. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 141-155.