



پژوهشنامه ی مدیریت اجرایی

علمی - پژوهشی

سال چهارم، شماره ی هشتم، نیمه ی دوم ۱۳۹۱

ارزیابی تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرایند خلق دانش:

یک تحقیق تجربی بر مبنای چارچوب پارسونز*

فرج الله رحیمی**

منصور زراء نژاد***

علیرضا بخشی زاده****

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۲/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۶/۱۴

چکیده

فرهنگ سازمانی می تواند چالش بزرگی برای انجام هر برنامه دانشی باشد و با این حال نیز شناخت کمی از چگونگی مشارکت یا ممانعت فرهنگ سازمانی در اجرای مدیریت دانش وجود دارد. بنابراین، این پژوهش با هدف امکان سنجی اجرای یک برنامه ی مدیریت دانش در شرکت ملی حفاری ایران، درصدد آزمون تجربی چارچوب مفهومی برای ارزیابی تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرایند خلق دانش است. برای این منظور، پرسش نامه و روش های تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم افزارهای SPSS و LISREL برای سنجش متغیرهای تحقیق به کار گرفته شده است. نتایج تجزیه و تحلیل پرسش نامه نشان داد که انواع مختلف فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر فرایند تبدیل دانش و خلق دانش سازمانی دارد. هم چنین نتایج جانبی پژوهش نشان داد که فرهنگ ادهوکراسی بیش ترین نقش را در توسعه وبهبود دانش آفرینی سازمانی داشته و وجود یک فرهنگ نوآورانه و کارآفرین در جریان تبدیل دانش و خلق دانش جدید ضروری است.

واژه های کلیدی: فرهنگ سازمانی، خلق دانش سازمانی، تبدیل دانش، شرکت ملی حفاری ایران

* این پژوهش با حمایت شرکت ملی حفاری ایران انجام شده است.

** استادیار گروه اقتصاد دانشگاه شهید چمران اهواز

*** استاد گروه اقتصاد دانشگاه شهید چمران اهواز

**** نویسنده مسئول - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

۱- مقدمه

مدیریت دانش را می توان به عنوان یک روش نظام مند و مجموعه ای از رویکردها تعریف کرد که اطلاعات و دانش را برای خلق، جریان و توسعه ی ارزشها در سازمان فراهم می کند (راو^۱، ۲۰۰۵: ۳). خلق دانش تنها اولین مرحله ی کلیدی در اکثر اقدامات مدیریت دانش نیست؛ بلکه هم چنین اشاره ی گسترده ای به مراحل متوالی در فرایند مدیریت دانش دارد. در حال حاضر، نظریه های مختلفی برای توضیح خلق دانش وجود دارد که به تشریح رویکرد دانش آفرینی از دیدگاه انسانی برای مثال مارپیچ دانش نوناکا و یا از دیدگاه فناوری فرایند کشف دانش در پایگاه های داده و استخراج داده گرایش دارند (ویکراماسینگه^۲، ۲۰۰۶: ۳۲۶).

ایکوجیرو نوناکا و هیروتاکا تاکچی^۳ در سال ۱۹۹۵ نظریه ی دانش آفرینی سازمانی را در کتاب معروف خود شرکت های دانش آفرین^۴ ارائه دادند، که یکی از مطرح ترین کتابها در ادبیات مدیریت دانش است (ایچیجو و نوناکا^۵، ۲۰۰۷: ۵). نوناکا و همکاران (۲۰۰۶) دانش آفرینی سازمانی را به عنوان «فرایند دسترس پذیر ساختن و توسعه ی دانش خلق شده توسط افراد و نیز شکل دادن و مربوط ساختن آن با سیستم دانشی سازمان» تعریف می کنند (جانسون و جوهانسون^۶، ۲۰۱۱) و معتقدند که فرایند تعامل میان دانش پنهان و آشکار، منبع دانش آفرینی است (نوناکا، توایاما و هیراتا^۷، ۲۰۰۸: ۱۸). آنان این تعامل را تبدیل دانش^۸ نامیدند که به واسطه ی آن کیفیت و کمیت دانش آشکار و پنهان توسعه پیدا می کند. چهار مرحله در فرایند تبدیل دانش وجود دارد: از پنهان به پنهان، از پنهان به آشکار، از آشکار به آشکار و از آشکار به پنهان. این چهار مرحله اجتماعی سازی، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی^۹ خوانده می شوند که فرایند دانش آفرینی را پوشش می دهند (گوتسچالک^{۱۰}، ۲۰۰۵: ۲۱). اهمیت فرهنگ در دانش آفرینی به این علت است که بخش قابل توجهی از دانش به عنوان فرهنگ از

-
- 1- Rao
 - 2- Wickramasinghe
 - 3- Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi
 - 4- Knowledge-Creating Company
 - 5- Ichijo & Nonaka
 - 6- Janhonen & Johanson
 - 7- Nonaka, Toyama & Hirata
 - 8- Knowledge Conversion
 - 9- Socialization, Externalization, Combination, Internalization
 - 10- Gottschalk

نسل‌های گذشته آموخته شده است (براتیانو و اورزیا^۱، ۲۰۱۰). بنابراین، سازمان‌ها قبل از از پرداختن به اجرای مدیریت دانش به بررسی فرهنگ سازمانی نیاز دارند (ریبیر و رومن^۲، ۲۰۰۶). اگر یک سازمان به نوع فرهنگ خود پی ببرد، می‌تواند درجه‌ی تناسب لازم میان شیوه‌های مدیریت دانش خود و فرهنگ را برای یک محیط کسب و کار مشخص در نظر گیرد. علاوه بر این، سازمان می‌تواند فرهنگ ترویج‌کننده‌ی تسهیم دانش را ایجاد کند که این امر برای موفقیت سازمان مهم است (چین لوی و مجتبی^۳، ۲۰۰۷). به عبارتی به ابزارهای فرهنگی و عملیاتی بهتری برای سازمان‌های دانش‌آفرین نیاز است (نوناکا و تاکچی، ۱۹۹۵). به طوری که کارپینین^۴ (۲۰۰۶) مطرح می‌کند که دانش‌آفرینی به صورت فرهنگی از طریق الگوهایی که به زبان و ارتباطات مربوط می‌شوند، نفوذ می‌کند (کارپینین، ۲۰۰۶). به عقیده‌ی نوناکا و توایاما (۲۰۰۳) نیز دانش پنهان به لحاظ اجتماعی شکل می‌گیرد و بنابراین مفهوم اجتماعی، فرهنگی و تاریخی دانش مهم است (نوناکا و توایاما، ۲۰۰۳).

دانپورت و پروساک^۵ (۱۹۹۸) بیان می‌کنند که انواع متفاوتی از فرهنگ وجود دارد که ممکن است از تبدیل دانش ممانعت و یا حتی آن را متوقف کنند، و امکان دارد که بخشی از دانش در طول تبدیل دانش از دست برود (شین^۶، ۲۰۰۴)؛ بنابراین، اقدامات باید در جهت بهسازی فرهنگ کارکنان و سیستم‌های پاداش باشد تا کارکنان ترغیب شوند و بخواهند که تجربیات و دانش خود را با دیگران تسهیم کنند (چا و لام^۷، ۲۰۰۵). هم‌چنین نتایج پژوهش ساپپیا و ساندهو (۲۰۱۱) نشان می‌دهد که انواع مختلف فرهنگ سازمانی بر رفتار تسهیم دانش پنهان اثر می‌گذارد (ساپپیا و ساندهو^۸، ۲۰۱۱). از این رو، هدف این مقاله بررسی تأثیر انواع فرهنگ سازمانی بر اساس چارچوب ارزش‌های رقابتی کمرون و کویین (۱۹۹۹) بر فرایند خلق دانش در شرکت ملی حفاری ایران است.

-
- 1- Bratianu & Orzea
 - 2- Ribiere & Roman
 - 3- Chin-Loy & Mujtaba
 - 4- Karppinen
 - 5- Davenport & Prusak
 - 6- Shin
 - 7- Chua & Lam
 - 8- Suppiah & Sandhu

۲- چارچوب نظری پژوهش

مبنای نظری این پژوهش بر اساس «نظریه ی عمومی کنش»^۱ است که پارسونز و شیلز^۲ (۱۹۵۱) ارائه کرده اند. دو مدل انتخاب شده برای این پژوهش، مدل تبدیل دانش دانش نوناکا و تاکچی (۱۹۹۵) و چارچوب ارزش‌های رقابتی کمرون و کوبین (۱۹۹۹) هستند که بر چارچوب پارسونز استوار هستند. در ادامه ی بحث، توصیفی از نظریه ی عمومی کنش، مدل تبدیل دانش و چارچوب ارزش‌های رقابتی ارائه می شود؛ و توضیح داده می شود که چگونه نظریه ی پارسونز به عنوان یک اصل برای بیان ارتباط مفهومی بین دو ساختار به کار می رود.

۲-۱- نظریه ی عمومی کنش پارسونز

بر اساس نظریه ی پارسونز و شیلز (۱۹۵۱) نقش هر سیستمی مرکب از مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است که تابع نیازهای سیستم است. پارسونز و شیلز نقش‌هایی را که یک سیستم ممکن است ایفا کند، بر مبنای دو بعد تجزیه و تحلیل کردند. بعد اول، بیان کننده ی تمرکز سازمان بر این نیازها است. به عبارت دیگر، تعیین این که تأکید سازمان بر تأمین نیازهای درون سازمان است یا بیرون سازمان. بعد دوم، مشخص کردن این موضوع است که برآورده کردن نیازها (درونی یا بیرونی) مستلزم نیل به اهداف است یا استفاده از ابزارها. با جای گذاشت و روی هم قرار دادن این دو بعد، پارسونز و شیلز چهار نقش را تعیین کردند که آن‌ها را *پیش‌نیازهای کارکردی* می نامند و برای بقای هر سیستم کنشی ضروری هستند. این چهار پیش‌نیاز کارکردی شامل چهار زیرسیستم کنش به شرح زیر می‌باشند: انطباق^۳ (A) بر سازگاری سازمان با محیط و سازگاری محیط با نیازهای سازمان تأکید دارد. نیل به هدف^۴ (G) بر تعیین اهداف و بسیج منابع و و انرژی لازم جهت رسیدن به اهداف تأکید دارد. انسجام^۵ (I) بر ایجاد اتحاد و وفاداری و

1- General Theory Of Action

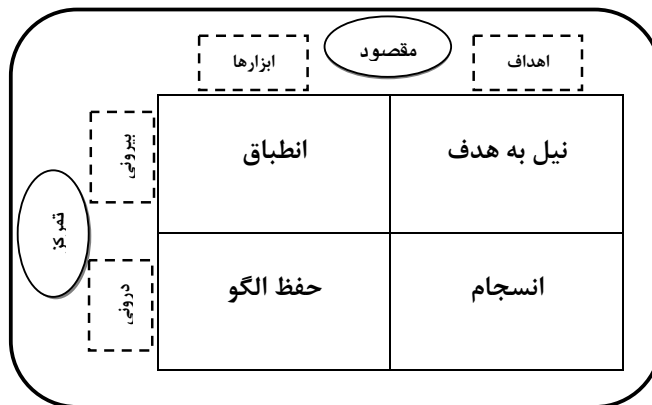
2- Parsons & Shils

3- Adaptation

4- Goal Attainment

5- Integration

تعیین حدود مجاز کنش (وضع محدودیت‌ها) تأکید دارد. حفظ الگو^۱ (L) بر ایجاد و حفظ فرهنگ، ارزش‌ها، هنجارها و ایدئولوژی‌ها تأکید دارد (با^۲، ۲۰۰۴).
 طبقه‌بندی چهار پیش‌نیاز کارکردی براساس ابعاد (بیرونی-درونی) و (ابزارها-اهداف) در الگویی با چهار نقش در شکل شماره ۱ یک ارائه شده است. پارسونز و شیلز (۱۹۵۱) به اختصار از AGIL برای اشاره به چهار نقش استفاده کرده‌اند (روچر^۳، ۱۹۷۵).



شکل شماره ۱ یک- پارادایم کارکردی سیستم کنش (همیلتون^۴، ۱۹۸۳)

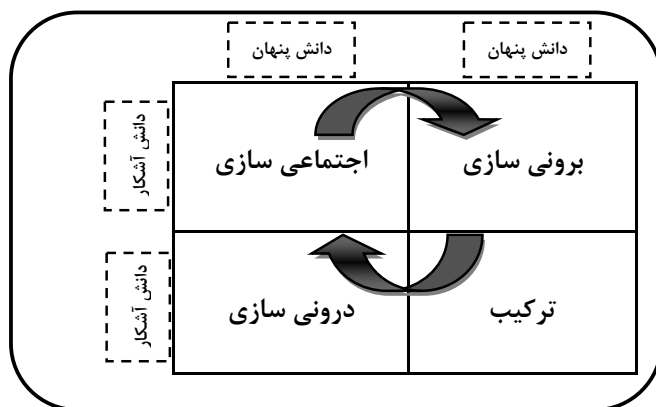
۲-۲- مدل تبدیل دانش (SECI)

مدل تبدیل دانش نوناکا و تاکچی (۱۹۹۵) براساس نظریه‌ی عمومی کنش پارسونز و شیلز (۱۹۵۱) است و به منظور بررسی فرایند خلق دانش انتخاب شده است. مدل مذکور شامل چهار زیرسیستم است که دانش آفرینی را پشتیبانی می‌کند (شکل شماره ۱ دو). برونی سازی فرایند اصلی خلق دانش است که از طریق آن دانش پنهان به دانش آشکار، یعنی به شکل استعاره‌ها، قیاس‌ها، مفاهیم، فرضیات یا الگوها تبدیل می‌شود (دالکیر^۵، ۲۰۰۵: ۵۴). در زیرسیستم اجتماعی سازی، افراد از طریق تعاملات اجتماعی در سازمان‌ها به تبادل تجربیات و الگوهای ذهنی و انتقال دانش فنی مهارت‌ها

- 1- Latency Or Pattern Maintenance
- 2- Ba
- 3- Rocher
- 4- Hamilton
- 5- Dalkir

و تخصص می پردازند (والترز^۱، ۲۰۰۳: ۷۱). زیر سیستم ترکیب عبارت است از فرایند گردآوری دانش آشکار موجود و جدید به صورت یک دانش نظام مند (نوناکا، امموتو و سنو^۲، ۱۹۹۶). در زیر سیستم درونی سازی نیز، دانش آشکاری که خلق شده و در سرتاسر یک سازمان به اشتراک گذاشته شده، در جریان فرایند درونی سازی به دانش پنهان تبدیل می شود (نوناکا و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۴).

هر یک از این چهار زیرسیستم مدل تبدیل دانش تابع پیش نیازهای کارکردی الگوی پارسونز هستند، از این قرار که: (۱) برونی سازی با انطباق، (۲) اجتماعی سازی با حفظ الگو، (۳) ترکیب با نیل به هدف و (۴) درونی سازی با انسجام مرتبط است.



شکل شماره ی دو - مدل تبدیل دانش (هرسچل و یرمیش^۳، ۲۰۰۹: ۱۳۵)

۳-۲- چارچوب ارزش های رقابتی (CVF)

چارچوب ارزش های رقابتی نیز همانند مدل تبدیل دانش براساس چارچوب پارسونز استوار است (شکل شماره ی سه). این مدل توسط کویین و روهربوگ^۴ (۱۹۸۳) برای تجزیه و تحلیل سازمانی توسعه یافته و بر اثربخشی سازمانی تمرکز دارد. مدل مذکور دو بعد دارد که بر ارزش های رقابتی تأکید دارند: (الف) کانون توجه (بیرونی-درونی) و (ب) ساختار (کنترلی-منعطف). زمانی که برای فرهنگ سازمانی به کار رود، این دو بعد،

1- Waltz

2- Nonaka, Umemoto & Senoo

3- Herschel & Yermish

4- Quinn & Rohrbaugh

ماتریسی را با چهار بخش ایجاد می کنند که هر بخش از آن نوع خاصی از فرهنگ را نشان می دهد: بومی، ادھوکراسی، سلسله مراتبی و بازار^۱ (کمرن و کویین، ۱۹۹۹). هر نوعی از فرهنگ بر ابزارها و اهداف خاصی تأکید می کند (با، ۲۰۰۴).

	انعطاف	ثبات
ت	فرهنگ ادھوکراسی	فرهنگ بازار
	ویژگی های غالب: پویا و کار آفرین، ریسک پذیر سبک رهبری: نوآور، کارآفرین، الهامی مدیریت کارکنان: ریسک پذیر، نوآور قید و پیوند: کارآفرینی، انعطاف پذیری، ریسک تأکید استراتژیک: نوآوری، رشد، منابع جدید معیار: بازده مقطعی، خلاقیت، رشد	ویژگی های غالب: نتیجه گرا، رقابتی سبک رهبری: سختگیر، رقابت سازنده مدیریت کارکنان: رقابت پذیری، موفقیت قید و پیوند: هدف گرا، تولید، رقابت تأکید استراتژیک: مزیت رقابتی و برتری بازار معیار: سهم بازار، نیل به هدف، رقابتی
ب	فرهنگ بومی	فرهنگ سلسله مراتبی
	ویژگی های غالب: مکان شخصی، اعتماد، تسهیم سبک رهبری: کمک کننده، مربی، پدران مدیریت کارکنان: کار تیمی قید و پیوند: وفاداری، سنت، همبستگی میان فردی تأکید استراتژیک: توسعه منابع انسانی، تعهد، معیار: همبستگی، روحیه، توسعه منابع انسانی	ویژگی های غالب: کنترلی، ساختار یافته، رسمی سبک رهبری: هماهنگ کننده، نظارتی مدیریت کارکنان: آسایش خاطر کارکنان، ثبات قید و پیوند: قوانین، سیاست ها، رویه ها تأکید استراتژیک: ثبات، پیش بینی پذیری عملیات معیار: کارایی، به جا بودن، کارکرد روان

شکل شماره ۱ سه - چارچوب ارزش های رقابتی (ژی، ۲، ۲۰۰۹)

چهار نوع متفاوت از فرهنگ با چهار پیش نیاز کارکردی پارسونز (پارسونز و شیلز، ۱۹۵۱) مرتبط شده اند، از این قرار که: (۱) فرهنگ بازار (بر تمرکز بیرونی و کنترل تأکید می کند) و با نیل به هدف مرتبط است، (۲) فرهنگ ادھوکراسی (بر تمرکز بیرونی و انعطاف تأکید می کند) و با انطباق مرتبط است، (۳) فرهنگ بومی (بر تمرکز درونی و انعطاف متمرکز است) و با حفظ الگو مرتبط است و (۴) فرهنگ سلسله مراتبی (بر تمرکز درونی و کنترل متمرکز است) و با انسجام مرتبط است (کویین، ۱۹۸۸ و کوئین و روهربوگ، ۱۹۸۳).

1- Clan, Adhocracy, Hierarchy And Market

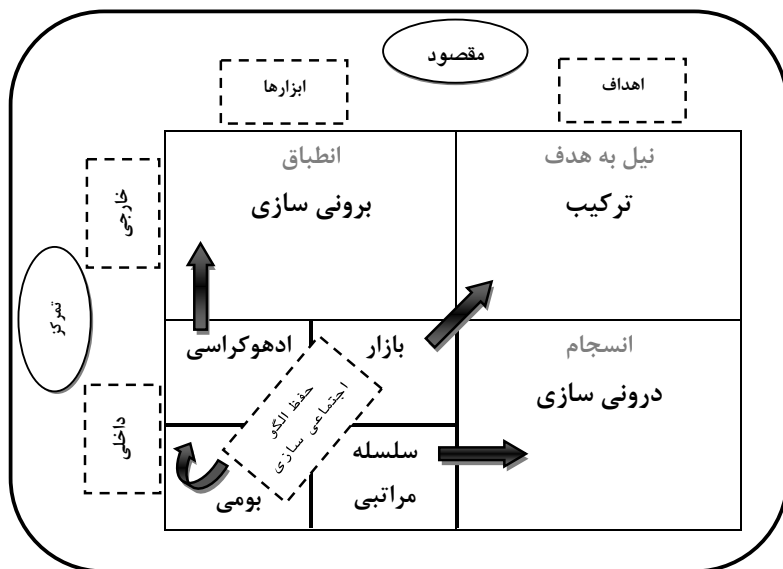
2- Xie

۲-۴- چارچوب مفهومی

نظریه ی عمومی کنش پارسونز و شیلز (۱۹۵۱) یک چارچوب مفهومی برای تجزیه و تحلیل رفتار انسان ارائه داده است. در این چارچوب، جزئی ترین واحد منبع، واحد عمل است که مقدماتی ترین کنش انسان است و اساسی برای کنش سیستم های بزرگ تر می باشد. این واحد عمل شامل چهار عامل اصلی می شود که مبنای همه ی کنش های اجتماعی را تشکیل می دهد: (۱) کنشگر، (۲) هدف که نسبت به کنش جهت دار است، (۳) وضعیت که خود از دو عامل تشکیل شده است: توانایی ها و شرایط و (۴) گرایش هنجاری که بر اساس هنجارها و ارزش های کنشگر است و او را به سوی رفتار هدایت می کند. وقتی که دو یا چند کنشگر وجود داشته باشد، واحد اعمال به طرف کنش متقابل که کنش اجتماعی را تشکیل می دهد، سازمان دهی می شود (پارسونز و شیلز، ۱۹۵۱؛ تریوینو^۱، ۲۰۰۱).

در زمینه ی این تحقیق، سازمان مجموعه ای از کنشگرها را ارائه می کند که درصدد رسیدن به هدف دانش آفرینی هستند. این کنشگرها با هنجارها و ارزش های خود هدایت می شوند و در نتیجه بلوک های فرهنگ سازمانی را می سازند. این فرهنگ مفهوم طرح شده و برگزیده برای فرایند دانش آفرینی را تعیین می کند. فرهنگ ادوکراسی به تأکید بر نوآوری گرایش دارد. فرهنگ بازار به رقابت و پیشرفت توجه دارد. فرهنگ بومی بر توسعه ی منابع انسانی تمرکز دارد و فرهنگ سلسله مراتبی بر کارایی و کنترل متمرکز است (کمرون و کوین، ۱۹۹۹). عامل دیگر از وضعیت سازمان، آن شرایطی است که قابل کنترل نیستند، مانند نیروهای محیطی که بر کنشگرها تأثیر می گذارند و آن ها را تعیین می کنند. همان طور که ذکر شد، سازمان به ارزش هایی نیاز دارد که بتواند آن را (در حالتی که از رابطه ی خود با سیستم گسترده تر کنش ها مطمئن است) به کار کردن در جهت هدف دانش آفرینی قادر سازد. در چارچوب پارسونی، هر زیر سیستم مستقلی می تواند به یک سیستم مرتبط باشد و به چهار زیر سیستم تقسیم شود. هر زیر سیستم منتج شده می تواند به پایین زیر سیستم ها متمایل شود، بیش تر مانند جعبه های چینی. در نتیجه، یک زیر سیستم در هر سطحی می تواند به عنوان یک سیستم مرجع انتخاب شود (روچر، ۱۹۷۵). با توجه به این که مدل دانش آفرینی سازمانی بر اساس تئوری عمومی رفتار پارسونز است، این قاعده برای

آن نیز صدق می کند. بر این اساس، ارتباط میان فرهنگ سازمانی بر اساس مدل کمرون و کویین و فرایند خلق دانش، چارچوب مفهومی این پژوهش را فراهم می کنند؛ که در شکل شماره ی چهار نشان داده شده است.



شکل شماره ی چهار- مدل تبدیل دانش (SECI) و چارچوب ارزش های رقابتی (CVF) با جای گذاشت مطابق پیش نیازهای کارکردی پارسونز

۳- فرضیه های پژوهش

- باتوجه به الگوی بیان شده، فرضیه های زیردراین مطالعه مدنظرقرارگرفته است:
- H_a : فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر فرایند خلق دانش دارد.
 - H_{a1} : فرهنگ بومی تأثیر مثبت و معناداری بر اجتماعی سازی دانش دارد.
 - H_{a2} : فرهنگ ادهوکراسی تأثیر مثبت و معناداری بر برونی سازی دانش دارد.
 - H_{a3} : فرهنگ بازار تأثیر مثبت و معناداری بر ترکیب دانش دارد.
 - H_{a4} : فرهنگ سلسله مراتبی تأثیر مثبت و معناداری بر درونی سازی دانش دارد.

۴- روش پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف کاربردی و برحسب نحوه ی گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی به شمار می آید؛ و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری^۱ است. در این پژوهش با توجه به ضرورت امکان سنجی اجرای یک برنامه ی مدیریت دانش در شرکت ملی حفاری ایران، کارکنان و سرپرستان این شرکت به عنوان جامعه ی آماری انتخاب شدند. جامعه ی آماری مورد نظر را ۴۴۱ نفر از کارکنان و ۵۳ نفر از سرپرستان رسمی این شرکت که دارای مدرک تحصیلی کاردانی و بالاتر از آن می باشند، تشکیل می دهد؛ که با استفاده ی جدول کرجسی و مورگان^۲ و روش نمونه گیری طبقه‌ای تصادفی متناسب با حجم ۲۰۵ نفر از کارکنان و ۴۵ نفر از سرپرستان به عنوان نمونه انتخاب شده است.

ابزار گردآوری داده‌ها نیز پرسش نامه است که به صورت مقطعی و در اوایل سال ۱۳۹۰ گردآوری شده است. به طور کلی، ۲۵۰ پرسش نامه توزیع و ۲۰۹ پرسش نامه معتبر جمع آوری شد (نمونه ی مؤثر). سؤالات پرسش نامه به دو بخش سؤالات عمومی و تخصصی تقسیم شده‌اند. سؤالات عمومی شامل پرسش‌هایی راجع به ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان، مانند: جنسیت، سن، سابقه ی کار، سمت سازمانی و مدرک تحصیلی است. سؤالات تخصصی نیز در قالب پرسش نامه ی خلق دانش سازمانی و ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی^۳ ارائه شده‌اند. پرسش نامه ی خلق دانش با ۱۹ گویه توسط چویی و لی^۴ (۲۰۰۲) در کره جنوبی تدوین شده است و بر اساس مقیاس پنج درجه ی ایلیکرت درجه بندی شده است. مقیاس لیکرت نوعی مقیاس فاصله‌ای است که به ویژه از پنج درجه ی کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم بهره می‌گیرد (سکاران^۵، ۱۹۹۲).

به منظور تعیین پایایی پرسشنامه خلق دانش از روش آلفای کرونباخ با نرم افزار آماری (SPSS.18(PASW) استفاده گردیده است. در جدول شماره ی یک به تشریح متغیر، ابعاد، شاخص ها و پایایی پرسش نامه خلق دانش پرداخته شده است.

1- Structural Equation Modeling (SEM)

2- Kerjcie & Morgan

3- The Instrument Assesses Organizational Culture (OCAI)

4- Choi & Lee

5- Sekaran

جدول شماره ی یک- تشریح متغیر، ابعاد، شاخص‌ها و پایایی پرسش نامه خلق دانش
(چوبی و لی، ۲۰۰۲؛ لی و چوبی، ۲۰۰۳؛ لویز نیکلاس و سوتو آکوستا، ۲۰۱۰)

متغیر وابسته	ابعاد	شاخص	منبع	آلفای کرونباخ	گویه
خلق دانش ($\alpha=0/89$)	اجتماعی سازی	میزان انباشت دانش پنهان، میزان جمع آوری اطلاعات اجتماعی خارج شرکت، میزان جمع آوری اطلاعات اجتماعی داخل شرکت، میزان انتقال دانش پنهان	چوبی و لی (۲۰۰۲)؛ لی و چوبی (۲۰۰۳)؛ لویز نیکلاس و سوتو آکوستا (۲۰۱۰)	۰/۷۱	۵
	برونی سازی	میزان گفتگوهای اخلاقانه، میزان تفکرات استقرایی و قیاسی، میزان استفاده از استعاره ها، میزان تبادل ایده ها	چوبی و لی (۲۰۰۲)؛ لی و چوبی (۲۰۰۳)؛ لویز نیکلاس و سوتو آکوستا (۲۰۱۰)	۰/۶۳	۵
	ترکیب	میزان اکتساب و یکپارچگی، میزان ترکیب و پردازش، میزان انتشار	چوبی و لی (۲۰۰۲)؛ لی و چوبی (۲۰۰۳)؛ لویز نیکلاس و سوتو آکوستا (۲۰۱۰)	۰/۸۰	۵
	درونی سازی	میزان تجربیات شخصی، میزان تقلید و آزمایشگری	چوبی و لی (۲۰۰۲)؛ لی و چوبی (۲۰۰۳)؛ لویز نیکلاس و سوتو آکوستا (۲۰۱۰)	۰/۷۰	۴

ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی نیز توسط کمرون و کویین (۱۹۹۹) برای تشخیص فرهنگ سازمانی توسعه یافته است (با، ۲۰۰۴). این ابزار بر اساس دو بعد (انعطاف‌پذیری-ثبات) و (تمرکز داخلی-تمرکز بیرونی) به سنجش چهار نوع فرهنگ سازمانی می پردازد: فرهنگ بومی، ادهوکراسی، بازار و سلسله مراتبی. به گفته ی کمرون و کویین (۲۰۰۶)، سوالات مطرح شده در شش طبقه جای می گیرند که عبارتند از: (۱) ویژگی‌های غالب، (۲) رهبری، (۳) مدیریت کارکنان، (۴) حفظ کننده ی سازمان، (۵) تأکید استراتژیک و (۶) معیار موفقیت. ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی حاوی چهار گویه برای هر طبقه، و در مجموع ۲۴ گویه است که بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالف، مخالف، بی نظر، موافق و کاملاً موافق) درجه بندی شده است (جونز^۲، ۲۰۰۹). هم چنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی از روش آلفای کرونباخ بوسیله نرم افزار آماری SPSS.18 استفاده گردیده است. در جدول شماره ی دو به تشریح متغیر، ابعاد، شاخص‌ها و پایایی ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی پرداخته شده است.

¹ - Lopez-Nicolas, & Soto-Acosta

² - Jones

جدول شماره ی دو- ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی (رومن ولازکوئیز^۱، ۲۰۰۵)

متغیر مستقل	نوع فرهنگ	شاخص	منبع	آلفای کرونباخ	گویه
فرهنگ سازمانی (α=۰/۸۸)	فرهنگ بومی	ارتباطات صادقانه، احترام و توجه به افراد، اعتماد، روابط منسجم	کمرن و کوپین (۱۹۹۹)	۰/۷۱	۶
	فرهنگ ادھوکراسی	حل خلاقانه مشکلات، نوآوری، آزمون مفاهیم جدید، تفکر دوراندیشانه	کمرن و کوپین (۱۹۹۹)	۰/۷۰	۶
	فرهنگ بازار	نتیجه گرا، انجام کار، نیل به هدف، برتری نتایج، شفافیت	کمرن و کوپین (۱۹۹۹)	۰/۶۷	۶
	فرهنگ سلسله مراتبی	رویه، ثبات و استمرار، تجزیه و تحلیل و کنترل، نتایج قابل پیش بینی	کمرن و کوپین (۱۹۹۹)	۰/۶۶	۶

همان طور که در جداول بالا مشاهده می شود، ضریب آلفای کرونباخ مقیاس خلق دانش ۸۹ درصد و مقیاس فرهنگ سازمانی ۸۸ درصد است که نشانه ی پایایی و قابلیت اعتماد ابزار تحقیق است. همچنین جهت آزمون روایی سوالات از دو روش اعتبار محتوا^۲ و اعتبار عاملی^۳ استفاده شد.

برای سنجش اعتبار محتوای پرسش نامه از نظرهای متخصصان، استادان دانشگاهی و کارشناسان خبره ی مدیریت استفاده شده است. در این مرحله با انجام مصاحبه های مختلف و کسب نظرهای افراد یاد شده، اصلاحات لازم به عمل آمده و بدین ترتیب اطمینان حاصل شد که پرسش نامه همان خصیصه ی مورد نظر محققین را می سنجد. آزمون اعتبار عاملی پرسش نامه نیز با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم افزار لیزرل محاوره ای انجام گرفت. لازم به ذکر است برای این که مدل اندازه گیری یاهمان تحلیل عاملی تأییدی، تایید شود، اولاً باید شاخص های آن برازش مناسبی داشته باشند و ثانیاً مقادیر t -value ضریب استاندارد آن باید معنادار باشند. اگر مقدار آماره ی مجذور خی (χ^2) کم باشد ($p < 0/05$)، نسبت χ^2 به درجه ی آزادی (df) کوچک تر از ۳، RMSEA کوچک تر از ۰/۰۸ و نیز GFI^4 و $AGFI^5$ بزرگ تر از ۹۰ درصد باشند، می توان نتیجه گرفت که مدل برازش قابل قبولی دارد. مقدار t -value نیز اگر از ۱/۹۶ بزرگ تر یا کوچک تر از ۱/۹۶- باشد، در سطح ۹۵ درصد معنادار خواهد بود (وییرا^۶،

- 1- Roman-Velazquez
- 2- Content Validity
- 3- Factorial Validity
- 4- Goodness Of Fit Index
- 5- Adjusted Goodness Of Fit Index
- 6- Vieira

۲۰۱۱). با نگاهی به نتایج لیزرل در جدول شماره ۵، ملاحظه می شود که هر دو مدل اندازه گیری شرایط ذکر شده را برآورده می کنند و مدل های مناسبی هستند. مجموع این نتایج بیان کننده ی آن هستند که پرسش نامه های این تحقیق دارای پایایی و روایی مناسبی می باشند. تجزیه و تحلیل داده ها نیز در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی (پارامتریک) صورت می گیرد. به منظور بررسی ویژگی های جمعیت شناختی نمونه از آمار توصیفی استفاده شده است. در جدول شماره ۵ سه، وضعیت نمونه ی آماری از لحاظ ویژگی های جمعیت شناختی ارائه شده است.

جدول شماره ۵ سه - وضعیت نمونه ی آماری از منظر ویژگی های جمعیت شناختی

ویژگی های جمعیت شناختی	سطوح متغیر	درصد (/)	ویژگی های جمعیت شناختی	سطوح متغیر	درصد (/)
جنسیت	مرد	۷۹/۹	سطح تحصیلات	کاردانی	۴۷/۸
	زن	۲۰/۱		کارشناسی	۴۶/۴
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۲۷/۳	سابقه کار	کارشناسی ارشد	۵/۷
	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۲/۱		۵ سال و کمتر	۲۲/۰
	۴۱ تا ۵۰ سال	۲۲/۵		۶ تا ۱۰ سال	۳۰/۶
	۵۱ سال و بالاتر	۸/۱		۱۱ تا ۱۵ سال	۱۸/۷
سمت سازمانی	کارمند	۸۳/۳	۱۶ تا ۲۰ سال	۱۶/۳	
	سرپرست	۱۶/۷	۲۱ تا ۲۵ سال	۸/۱	
			۲۶ سال و بالاتر	۴/۳	

۵- یافته های پژوهش

در این بخش از مقاله به تشریح یافته های حاصل از آزمون t، تحلیل عاملی تأییدی مدل های اندازه گیری و نیز نتایج حاصل از آزمون فرضیه های پژوهش پرداخته می شود.

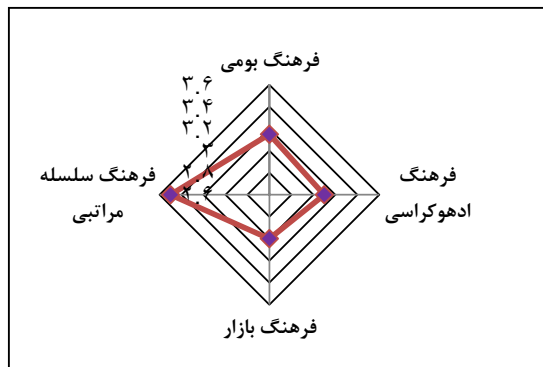
۵-۱- یافته های حاصل از آزمون t

برای بررسی وضعیت فعلی متغیرهای تحقیق در شرکت ملی حفاری ایران از آزمون t بهره گرفته شده است. جدول شماره ۵ چهار، نتایج کلی حاصل از تحلیل وضعیت فرهنگ سازمانی و فرایند خلق دانش را در شرکت ملی حفاری ایران نشان می دهد.

جدول شماره ی چهار- نتایج آزمون t از تحلیل وضعیت فرهنگ سازمانی و خلق دانش

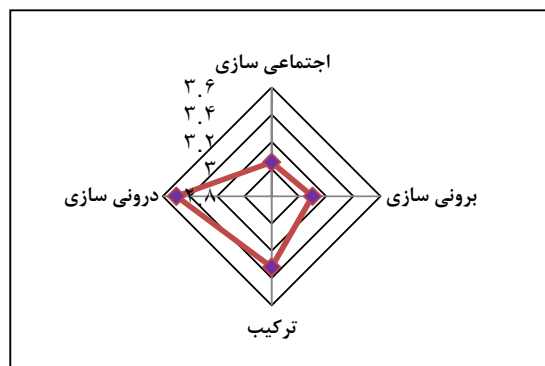
کیفیت مطلوبیت	۹۵ درصد فاصله اطمینان از تفاضل		p-Value	انحراف معیار	میانگین	متغیر
	پایین تر	بالا تر				
مطلوب	۰.۳۲۴	۰.۲۷۳۹	۰.۱۳	۰.۸۸۵۵۲	۳.۱۵۳۱	فرهنگ بومی
متوسط	۰.۱۴۶	۲۰۶۰	۰.۸۹	۰.۸۰۸۸۶	۳.۰۹۵۷	فرهنگ ادهوکراسی
متوسط	۱۴۲۶	۰.۶۶۰	۰.۴۷	۰.۷۶۴۹۰	۲.۹۶۱۷	فرهنگ بازار
مطلوب	۰.۳۸۲۲	۵۸۳۳	۰.۰۰	۰.۷۴۰۹۴	۳.۴۸۳۳	فرهنگ سلسله مراتبی
نامطلوب	۰.۴۵۰۳	۲۳۸۷	۰.۰۰	۰.۷۷۵۸۳	۲.۶۵۵۵	فرهنگ سازمانی
متوسط	۰.۰۶۹۱	۱۵۵۲	۰.۴۵	۰.۸۳۲۲۱	۳.۰۴۳۱	اجتماعی سازی
متوسط	۰.۱۴۱	۱۸۶۴	۰.۹۲	۰.۷۳۵۲۷	۳.۰۸۶۱	برونی سازی
مطلوب	۰.۲۲۰۷	۰.۴۲۰۴	۰.۰۰	۰.۷۳۲۲۳	۳.۳۲۰۶	ترکیب
مطلوب	۰.۳۹۷۴	۵۹۷۸	۰.۰۰	۰.۷۳۴۶۱	۳.۴۹۷۶	درونی سازی
نامطلوب	۰.۳۵۱۲	۰.۱۳۶۸	۰.۰۰	۰.۷۸۶۱۶	۲.۷۵۶۰	خلق دانش

همان گونه که در جدول شماره ی چهار مشاهده می شود، شرکت ملی حفاری ایران از نظر فرهنگ سازمانی و خلق دانش دارای وضعیت مساعدی نیست. با این حال، از میان ابعاد فرهنگ سازمانی، فرهنگ سلسله مراتبی در وضعیت بهتری قرار دارد و پس از آن به ترتیب فرهنگ بومی، ادهوکراسی و بازار در سطح های پایین تر جای می گیرند. در واقع می توان بیان کرد که فرهنگ غالب در شرکت ملی حفاری ایران، فرهنگ سلسله مراتبی است و سه فرهنگ دیگر نقش خرده فرهنگ ها را در این شرکت دارند. شکل شماره ی پنج، وضعیت انواع فرهنگ سازمانی را در قالب نمودار رادار نمایش می دهد.



شکل شماره ۵ پنج- نتایج تحلیل وضعیت انواع فرهنگ سازمانی

در میان ابعاد مدل تبدیل دانش نیز، درونی سازی بهترین وضعیت را در شرکت ملی حفاری ایران داشته و بعد از آن به ترتیب ابعاد ترکیب، برونی سازی و اجتماعی سازی در سطح های پایین تر جای گرفته اند. دو بعد درونی سازی و ترکیب بر دانش آشکار تأکید دارند، این در حالی است که نوناکا و تاکچی بر اهمیت دانش پنهان در فرایند دانش آفرینی تأکید و برونی سازی را فرایند اصلی خلق دانش بیان می کنند. شکل شماره ۵ شش، وضعیت مؤلفه های فرایند خلق دانش را در قالب نمودار رادار نمایش می دهد.



شکل شماره ی شش- نتایج تحلیل وضعیت ابعاد مدل تبدیل دانش

۵-۲- بررسی مدل های اندازه گیری

پیش از وارد شدن به مرحله ی آزمون فرضیه ها و مدل مفهومی پژوهش لازم است از صحت مدل های اندازه گیری فرهنگ سازمانی و خلق دانش اطمینان حاصل شود. بنابراین در ادامه مدل های اندازه گیری این دو سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی ارائه شده است.

جدول شماره ی پنج- مقایسه ی مدل های اندازه گیری

AGFI	GFI	RMSEA	p-value	χ^2/df	df	χ^2	تحلیل عاملی تأییدی	مدل اندازه گیری
%91	%92	0/079	0/00000	2/518	۲۴۸	624/47	مرتبه ی دوم	فرهنگ سازمانی
%92	%93	0/037	0/00000	2/458	148	363/83	مرتبه ی دوم	خلق دانش

همان گونه که در جدول شماره ی پنج مشاهده می کنید، نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل های اندازه گیری فرهنگ سازمانی و فرایند خلق دانش نشان می دهد که شاخص های اصلی برازش کلیه ی متغیرهای مکنون در دامنه ی مناسب و قابل قبول قرار دارد. به عبارت دیگر مدل های مفهومی پژوهش تا میزان زیادی منطبق بر داده های مشاهده شده است.

به منظور بررسی بیش تر و شناخت چگونگی ارتباط ابعاد فرهنگ سازمانی و فرایند تبدیل دانش نیز آزمون همبستگی صورت گرفت (جدول شماره ی شش). نتایج تحلیل همبستگی نشان دهنده ی ارتباط درونی و بیرونی متغیرهای تحقیق (و ابعاد یاده

شده ی آن ها) در سطح معناداری ۰/۰۱ است. هم چنین نتایج نشان می دهد که در میان انواع مختلف فرهنگ سازمانی، فرهنگ ادهوکرایی بیش ترین رابطه را با دانش آفرینی سازمانی دارد؛ و کمترین رابطه نیز در فرهنگ سلسله مراتبی دیده می شود.

جدول شماره ی شش - ضرایب همبستگی پیرسون میان فرهنگ سازمانی و خلق دانش

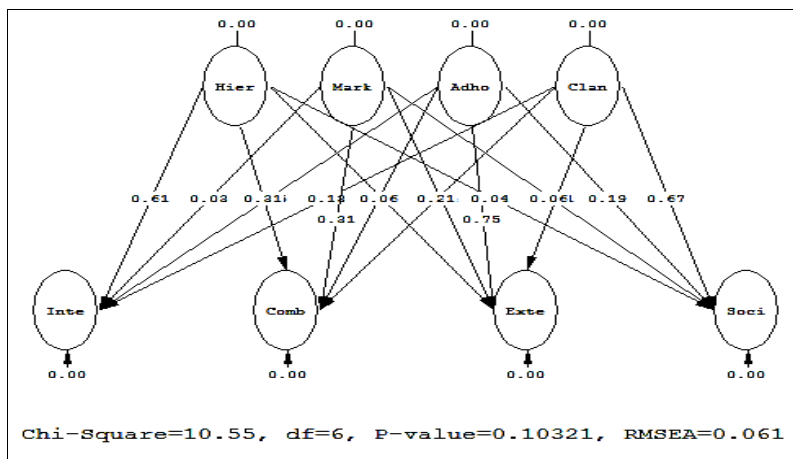
متغیر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	۱۰
۱ اجتماعی سازی	۱									
۲ برونی سازی	.۵۱۹**	۱								
۳ ترکیب	.۵۲۸**	.۳۴۱**	۱							
۴ درونی سازی	.۵۳۷**	.۴۳۷**	.۵۶۰**	۱						
۵ فرهنگ بومی	.۸۴۹**	.۵۲۶**	.۵۶۲**	.۵۹۲**	۱					
۶ فرهنگ ادهوکرایی	.۶۵۲**	.۸۱۹**	.۴۷۶**	.۵۹۱**	.۶۳۷**	۱				
۷ فرهنگ بازار	.۵۰۷**	.۴۰۸**	.۵۸۰**	.۴۷۹**	.۵۲۷**	.۴۷۲**	۱			
۸ فرهنگ سلسله مراتبی	.۴۴۷**	.۳۶۴**	.۵۰۲**	.۷۹۳**	.۵۰۲**	.۵۰۰**	.۴۶۵**	۱		
۹ خلق دانش	.۷۳۰**	.۷۶۰**	.۵۸۸**	.۵۶۹**	.۷۰۳**	.۷۵۵**	.۵۴۴**	.۴۷۶**	۱	
۱۰ فرهنگ سازمانی	.۶۷۲**	.۵۷۵**	.۵۱۷**	.۵۱۲**	.۶۶۵**	.۷۱۹**	.۷۳۹**	.۵۱۷**	.۷۹۲**	۱

** همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است (۱-دامنه).

۳-۵- یافته های حاصل از آزمون فرضیه های پژوهش

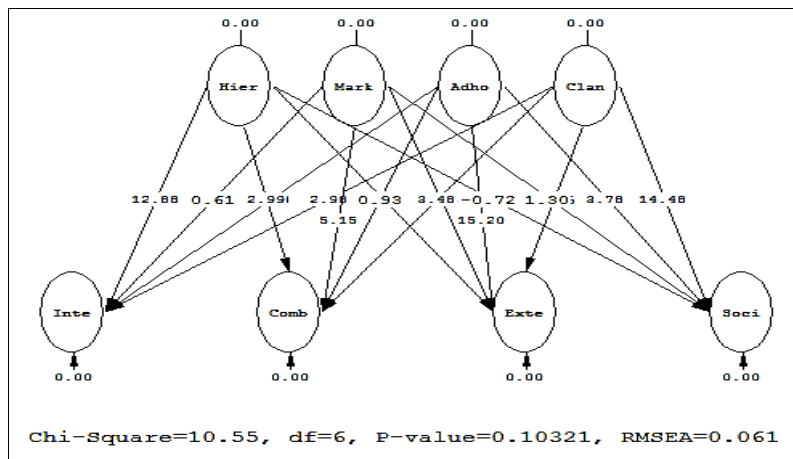
پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی و شناخت متغیرهای مکنون، در این قسمت با انجام تحلیل مناسب به آزمون فرضیه های پژوهش پرداخته می شود. برای آزمون فرضیه ها از تحلیل رگرسیون و نیز مدل معادلات ساختاری با بهره گیری از نرم افزارهای آماری SPSS و لیزرل استفاده شده است.

در اجرای مدل معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه های تحقیق، ابتدا خروجی نرم افزار نشان دهنده ی مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته است ($\chi^2/df=1/75$)؛ $RMSEA=0/061$ ؛ $GFI=0/92$ ؛ $AGFI=0/90$ ؛ $NFI=0/96$ ؛ $NNFI=0/95$ ؛ $CFI=0/97$.) به عبارت دیگر، داده های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است (شکل شماره ی هفت).



شکل شماره ی هفت- مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

در شکل شماره ی هشت نیز معناداری ضرایب و عوامل به دست آمده از مدل ساختاری پژوهش نشان داده شده است.



شکل شماره ی هشت- اعداد معناداری ضرایب مدل ساختاری پژوهش

نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می دهد که فرهنگ بومی تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر اجتماعی سازی دانش در شرکت ملی حفاری ایران دارد ($\beta=0/67$ ، $t=14/48$). هم چنین فرهنگ بومی رابطه ی مثبتی را به ترتیب با درونی سازی، ترکیب و برونی سازی

دارد. این نتایج حاکی از آن است که فرهنگ بومی نقش تعیین کننده تری در پیش بینی اجتماعی سازی دانش دارد. بنابراین فرض صفر رد و فرضیه ی فرعی اول پژوهش تأیید می شود. هم چنین نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می دهد که فرهنگ ادهوکرایی بیش ترین تأثیر را بر برونی سازی دانش دارد ($\beta=0/75$ ، $t=15/20$). بنابراین فرضیه ی فرعی دوم پژوهش نیز تأیید می شود. رابطه ی قوی میان فرهنگ بازار و ترکیب دانش نیز بیان کننده ی تأیید فرضیه ی فرعی سوم پژوهش است ($\beta=0/31$ ، $t=5/15$). در ارتباط با فرضیه ی فرعی چهارم نیز نتایج مبین تأیید این فرضیه است. بنابراین فرهنگ سلسله مراتبی تأثیر مثبت و معناداری بر درونی سازی دانش دارد ($\beta=0/61$ ، $t=12/88$). نتایج حاصل از آزمون فرضیه های پژوهش با استفاده از تحلیل رگرسیون نیز مطابق با نتایج مدل معادلات ساختاری است؛ که به طور خلاصه در جدول شماره ی هفت ارائه شده است.

جدول شماره ی هفت - نتایج آزمون فرضیه های پژوهش براساس تحلیل رگرسیون

نتیجه آزمون	ρ	R	فرضیه
تأیید شد.	0/000	0/849**	فرضیه ی فرعی ۱: فرهنگ بومی تأثیر مثبت و معناداری بر اجتماعی سازی دانش دارد.
تأیید شد.	0/000	0/819**	فرضیه ی فرعی ۲: فرهنگ ادهوکرایی تأثیر مثبت و معناداری بر برونی سازی دانش دارد.
تأیید شد.	0/000	0/580**	فرضیه ی فرعی ۳: فرهنگ بازار تأثیر مثبت و معناداری بر ترکیب دانش دارد.
تأیید شد.	0/000	0/793**	فرضیه ی فرعی ۴: فرهنگ سلسله مراتبی تأثیر مثبت و معناداری بر درونی سازی دانش دارد.
تأیید شد.	0/000	0/792**	فرضیه ی اصلی: فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر فرایند خلق دانش دارد.

**همبستگی در سطح 0/01 معنادار است.

۶- بحث و نتیجه گیری

بسیاری از سازمان ها به مدیریت دانش به منزله ی یک برنامه ی فنی می نگرند که حاوی راهبرد، ساختار، فرایندها و معیارهای مشخصی است. اما اغلب عنصر بسیار قدرتمند فرهنگ را در اجرای مدیریت دانش فراموش می کنند (دوپلیسیس^۱، ۲۰۰۶). فرهنگ سازمانی می تواند به طور قابل توجهی موجب پیشرفت و یا ممانعت از

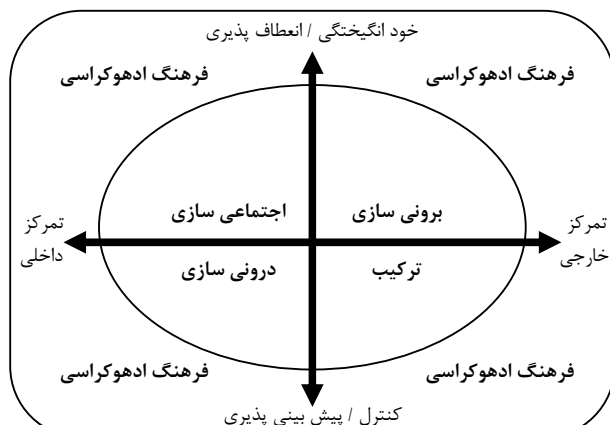
موفقیت اقدامات مدیریت دانش شود (تسنگ، ۲۰۱۰)؛ و با این حال نیز، شناخت چگونگی مشارکت یا ممانعت فرهنگ سازمانی در اجرای مدیریت دانش بسیار اندک بوده است (گری و دنستن^۱، ۲۰۰۵). بنابراین، این پژوهش با هدف امکان سنجی اجرای یک برنامه ی مدیریت دانش در شرکت ملی حفاری ایران، درصدد آزمون تجربی چارچوب مفهومی برای ارزیابی تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرایند خلق دانش است. بدین منظور ابتدا از طریق آزمون t به بررسی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی و خلق دانش در شرکت ملی حفاری ایران پرداخته شد. نتایج آزمون t نشان داد که بر اساس مؤلفه های فرهنگی مدل چارچوب ارزش های رقابتی، فرهنگ سلسله مراتبی در این شرکت غالب است. مطابق با نظر کمرون و کویین (۱۹۹۹) این نوع فرهنگ معمولاً در شرکت ها و نهادهای دولتی دیده می شود (ژی، ۲۰۰۹)؛ که شرکت ملی حفاری ایران نیز از آن جمله به حساب می آید. هم چنین نتایج آزمون t از بررسی وضعیت تبدیل دانش نشان می دهد که جهت توجه به سمت درونی سازی و ترکیب دانش آشکار در این شرکت است. این در حالی است که نوناکا و تاکچی بر اهمیت دانش پنهان در فرایند دانش آفرینی تأکید می کنند و برونی سازی را فرایند اصلی خلق دانش بیان می کنند. به منظور آزمون فرضیه های پژوهش نیز از مدل معادلات ساختاری و تحلیل رگرسیون استفاده شد. نتایج آزمون فرضیه ی اصلی پژوهش نشان می دهد که فرهنگ سازمانی نقش قابل توجهی در توسعه ی فرایند خلق دانش دارد ($R=0/792$). بر این اساس می توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی بستر مورد نیاز یا زیر ساخت لازم برای فرایند دانش آفرینی و خلق دانش جدید است. این امر تا حدودی تأیید کننده ی نتایج نظریه ها و پژوهش قبلی در این زمینه است (برای مثال: ساپیپا و ساندهو، ۲۰۱۱؛ مک فادن و گون، ۲۰۱۰؛ اسمیت، ۲۰۰۶ و هولوتزکی، ۲۰۰۲). به طور کلی، میتوان استدلال کرد که فرهنگ سازمانی با ایجاد بافتی برای تعامل اجتماعی می تواند چگونگی استفاده از دانش در وضعیت های خاص تعیین کند (لانگ و فای^۲، ۲۰۰۰). هم چنین مطابق با فرضیه ی فرعی اول، فرهنگ بومی تأثیر مثبت و معناداری بر اجتماعی سازی دانش دارد ($R=0/849$). این نتیجه نیز می تواند تأییدکننده ی نتایج تحقیقات پیشین در این حوزه باشد (برای مثال: ساپیپا و ساندهو، ۲۰۱۱؛ سامباسیوان و یه، ۲۰۱۰؛ طاهر و همکاران، ۲۰۱۰؛ تسینگ، ۲۰۱۰؛ ژیی، ۲۰۰۹؛ جونز، ۲۰۰۹ و گری و دنستن، ۲۰۰۵).

1- Gray & Densten

2- Long & Fahey

نتایج آزمون فرضیه ی فرعی دوم نشان می دهد که فرهنگ ادهوکراسی بر برونی سازی دانش مؤثر است ($R=0/819$)؛ که این نتیجه نیز در راستای پژوهش های پیشین قرار می گیرد (برای مثال: ساپیپا و ساندهو، ۲۰۱۱؛ تسینگ، ۲۰۱۰؛ ژیی، ۲۰۰۹؛ چانگ و لی، ۲۰۰۸ و لای و لی، ۲۰۰۷). هم چنین نتایج تکمیلی در این زمینه نشان می دهد که فرهنگ ادهوکراسی بیش ترین رابطه را در توسعه و بهبود دانش آفرینی سازمانی دارد و وجود یک فرهنگ نوآورانه و کارآفرین در جریان تبدیل دانش و خلق دانش جدید ضروری است. خانیل (۲۰۰۹) در تحقیق خود این گونه استنتاج می کند که برای این که یک سازمان رقابتی باشد، به یک فرهنگ غالب مناسب نیاز دارد و لزوماً تمامی عوامل توانمند کننده ی دانش آفرینی ضروری نیست (خانیل، ۲۰۰۹). در بسط این نتیجه با نتایج تحقیق حاضر می توان بیان کرد که فرهنگ غالب برای دانش آفرینی سازمانی، «فرهنگ ادهوکراسی» است. فرضیه ی فرعی سوم حاکی از تأثیر فرهنگ بازار بر ترکیب دانش است ($R=0/580$). گری و دنستن نیز در همین زمینه بیان می کنند که فرهنگ بازار و فرایند ترکیب در تصدیق اثر کسب، کاربرد، ترکیب و انتشار دانش از طریق تبدیل دانش آشکار به آشکار با هم سازگارند (گری و دنستن، ۲۰۰۵). نتایج فرضیه ی فرعی چهارم نشان می دهد که فرهنگ سلسله مراتبی (فرهنگ غالب در شرکت ملی حفاری ایران) تأثیر مثبت و معناداری بر درونی سازی دانش دارد ($R=0/793$). فرهنگ سلسله مراتبی که بر ثبات و کنترل تأکید دارد، به احتمال زیاد با مخالفت برای تغییر و تعاملات ضعیف با محیط بیرونی منجر می شود (فیول و لیلیز^۱، ۱۹۸۵)؛ بنابراین در تبدیل دانش به خوبی موفق نمی شود (کوین و اشپریتز^۲، ۱۹۹۱). این امر می تواند مانعی برای پیاده سازی یک برنامه ی مدیریت دانش در شرکت ملی حفاری ایران تلقی شود. با توجه به نتایج به دست آمده می توان مدل مفهومی پژوهش را به صورت زیر اصلاح کرد:

1- Fiol & Lyles
2- Quinn & Spreitzer



شکل شماره ی نه- چارچوب مفهومی اصلاح شده

اگرچه رابطه میان فرهنگ سازمانی و خلق دانش آشکار است، برخی محدودیت‌های پژوهشی نیز در این مطالعه وجود دارد که فرصت‌هایی را برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌کند. این پژوهش ارتباط میان فرهنگ سازمانی و فرایند تبدیل دانش را تحت یک دسته از نگرش‌ها و رفتارهای اجتماعی و فرهنگی ارزیابی می‌کند. اما کشورهای مختلف، فرهنگ‌های متفاوتی دارند. که تحقیقات آتی می‌تواند این پژوهش را برای دیگر مناطق جهان، با یک دسته از نگرش‌ها و رفتارهای مختلف، توسعه دهد. هم‌چنین، نمونه‌ی این تحقیق محدود به یک شرکت دولتی نسبتاً بزرگ در ایران می‌شود. بنابراین نتایج ممکن است در شرکت‌های کوچک و خصوصی متفاوت باشد. برای افزایش تعمیم پذیری نتایج تحقیق باید به ارزیابی سایر شرکت‌ها نیز پرداخت.

منابع و مأخذ

- Ba, L. (2004) *Knowledge Management And Organizational Culture: A Social Action Perspective*, (Doctoral Dissertation, George Washington University, 2004). Retrieved From Proquest Dissertationdatabase. (UMI No. 3126188).
- Bratianu, C & Orzea, I. (2010)«Organizational Knowledge Creation.Management», *Marketing Challenges For Knowledge Society*, 5 (3), 41-62.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999) *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Chin-Loy, C., & Mujtaba, B. G. (2007)«The Influence Of Organizational Culture On The Success Of Knowledge Management Practices With North American Companies», *International Business And Economics Research Journal*, 6 (3), 15-28.
- Choi, B. (2002) *Knowledge Management Enablers, Processes, And Organizational Performance: An Integrative View And Empirical Examination*, (Doctoral Dissertation, Korea Advanced Institute Of Science And Technology).
- Choi, B, Lee, H. (2002) *Knowledge Management Strategy And Its Link To Knowledge Creation Process*, Expert Systems With Applications, 23, 173–187.
- Dalkir, K. (2005) *Knowledge Management In Theory And Practice*, Uk: Elsevier Inc.
- Du Plessis, M. (2006) *The Impact Of Organizational Culture On KnowledgeManagement*, Vol. 170. Oxford: Chandos Publishing.
- Fiol, C.M. & Lyles, M.A. (1985)«Organizational Learning», *Academy Of Management Review*, 10 (4): 803-13.
- Gray, J. H., Densten, I. L. (2005)« Towards An Integrative Model Of Organizational Culture And Knowledge Management», *International Journal Of Organisational Behaviour*, 9 (2), 594-603.
- Gottschalk, P. (2005) *Strategic Knowledge Management Technology*, Usa: Idea Group Inc.
- Hamilton, P. (1983) *Talcott Parsons*, New York: Tavisock Publication.
- Herschel, R. & Yermish, I. (2009) *Knowledge Management In Business Intelligence*, In W. R. King (Ed.), Knowledge

- Management And Organizational Learning (Pp. 131-144), New York: Springer.
- Ichijo, K & Nonaka, I. (2007) **Knowledge Creation And Management New Challenges**, New York: Oxford University Press.
- Janhonen, M & Johanson, J. (2011)«Role Of Knowledge Conversion And Social Networks In Team Performance», **International Journal Of Information Management**, 31, 217–225.
- Jones, M. B. (2009) **Organizational Culture And Knowledge Management: An Empirical Investigation Of U.S. Manufacturing Firms**, (Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University, 2009). Retrieved From Proquest Dissertationdatabase. (UMI No. 3388995).
- Karppinen, M. (2006) **Cultural Patterns Of Knowledge Creation: Finns And Japanese As Engineers And Poets**, (Doctoral Dissertation, Helsinki School Of Economics, 2006).
- Khanyile, D. (2009) **Organisational Culture And Knowledge Creation: The Relationship Between Knowledge Creation Enablers And Organisational Culture Types**, Stellenbosch University.
- Lang, D. W. & Fahey, L. (2000)«Diagnosing Cultural Barriers To Knowledge Management». **Academy Of Management Executive**, 14 (4), 113-127
- Lee, H. & Choi, B. (2003)«Knowledge Management Enablers, Processes, And Organizational Performance: An Integrative View And Empirical Examination», **Journal Of Management Information Systems**, 20 (1), 179-228.
- Lopez-Nicolas, C. & Soto-Acosta, P. (2010)«Analyzing Ict Adoption And Use Effects On Knowledge Creation: An Empirical Investigation In Smes», **International Journal Of Information Management**, 30, 521–528.
- Nonaka, I, & Takeuchi, H. (1995) **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation**. Uk: Oxford University Press.
- Nonaka, I, Toyama, R. (2003)«The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation As A Synthesizing Process», **Journal Of Knowledge Management Research & Practice**, 1, 2-10.
- Nonaka, I, Toyama, R & Hirata, T. (2008) **Managing Flow: A Process Theory Of The Knowledge-Based Firm**. Usa: Palgrave Macmillan.

- Nonaka, I, Umemoto, K. & Senoo, D. (1996)«From Information Processing To Knowledge Creation: A Paradigm Shift In Business Management», *Technology In Society*, 18 (2), 203-218.
- Parsons, T. & Shils, E. A. (Eds). (1951) *Toward A General Theory Of Action: Theoretical Foundations For The Social Sciences*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Quinn, R.E. (1988) *Beyond Rational Management: Mastering Paradoxes And Competing Demands Of High Performance*. San Francisco: Josset-Bass.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983)«A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis». *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1991) *The Psychometrics Of The Competing Values Culture Instrument*, In Woodman, R.W. & Pasmore, W.A. (Eds), *Research In Organizational Change And Development Vol. 5*, JAI Press, Greenwich, CT, 115-42.
- Rao, M. (2005) *Knowledge Management Tools And Techniques: Practitioners And Experts Evaluate Km Solutions*, Uk: Elsevier Inc.
- Ribiere, V. M., & Roman, J. A.(2006) *Knowledge Flow*, In D. G. Schwartz (Ed.), *Encyclopedia Of Knowledge Management* (pp. 336-341). Hershey, PA: Idea Group, Inc.
- Rocher, G. (1975) *Talcott Parsons And American Sociology*, New York: Barnes & Noble.
- Roman-Velazquez, J.(2005) *An Empiric Study Of Organizational Culture Types And Their Relationship With The Success Of A Knowledge Management System And The Flow Of Knowledge In The U.S. Government And Nonprofit Sectors*, In Stankosky, M. (Ed.), *Creating The Discipline Of Knowledge Management: The Latest In University Research* (Pp. 66-91).New York: Elsevier Inc.
- Sekaran, U. (1992) *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*. USA: Wiley.
- Suppiah, V. & Sandhu, M. S. (2011) Organisational Culture's Influence On Tacit Knowledge Sharing Behaviour, *Journal Of Knowledge Management*, 15 (3), 462-477.
- Trevino, A. J. (2001) *Talcott Parsons Today: His Theory And Legacy In Contemporary Sociology*, Lanham, MD: Rowman & Littlefield.

- Tseng, S. (2010)«*The Correlation Between Organizational Culture And Knowledge Conversion On Corporate Performance*», **Journal Of Knowledge Management**, 14 (2), 269-284.
- Vieira, A. L. (2011)*Interactive LISREL In Practice: Getting Started With A SIMPLIS Approach*, New York, Springer.
- Waltz, E. (2003) *Knowledge Management In The Intelligence Enterprise*, London: Artech House, Inc.
- Wickramasinghe, N. (2006)« *Knowledg Creation*», In D. G. Schwartz (Ed.), *Encyclopedia Of Knowledge Management* (Pp. 326-335). Hershey, Pa: Idea Group, Inc.
- Xie, Y. (2009) *An Empirical Analysis Of The Antecedents Of Knowledge Management Strategies*, (Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University, 2009). Retrieved From Proquest Dissertationdatabase. (UMI No. 3379108).

پیوست

جدول شماره ی هشت - متغیر، ابعاد و بار عاملی گویه های پرسش نامه ی تحقیق

بارعاملی	گویه	بعد	متغیر
۰.۵۳	این شرکت یک محیط خانوادگی بزرگ است که کارکنان در امور آن مشارکت می کنند.	فرهنگ بومی	فرهنگ سازمانی
۰.۶۰	رهبر در این شرکت غالباً شبیه به یک مربی، حامی و یا پرورش دهنده به نظر می رسد.		
۰.۴۸	مدیریت در این شرکت بر کار تیمی، اتفاق نظر و مشارکت تأکید می کند.		
۰.۵۸	این شرکت بر مبنای وفاداری و اعتماد متقابل شکل گرفته است و تعهد در آن بالا است.		
۰.۴۸	این شرکت بر توسعه ی انسانی، افزایش اعتماد، شفاف سازی و مشارکت تأکید می کند.		
۰.۵۷	این شرکت موفقیت را بر اساس توسعه ی منابع انسانی، کار تیمی، تعهد کارکنان و توجه به کارکنان تعریف می کند.		
۰.۵۰	این شرکت محیطی بسیار پویا و کارآفرینانه است که کارکنان در آن خواهان پیشرفت و ریسک پذیری هستند.	فرهنگ ادهوکراسی	
۰.۵۱	رهبر در این شرکت غالباً کارآفرین، نوآور و یا ریسک پذیر به نظر می رسد.		
۰.۵۴	مدیریت در این شرکت بر ریسک پذیری فردی، نوآوری و استقلال عمل تأکید می کند.		
۰.۴۰	این شرکت بر مبنای تعهد به نوآوری و توسعه شکل گرفته است و تأکید آن بر پیشگام بودن است.		
۰.۴۹	این شرکت کشف فرصت ها را ارزشمند دانسته و بر کسب منابع جدید تأکید می کند.		
۰.۴۹	این شرکت موفقیت را بر اساس ارائه ی جدیدترین و یا منحصر به فرد ترین خدمات در حوزه ی حفاری تعریف می کند و یک پیشرو و نوآور در صنعت حفاری به حساب می آید.		
۰.۵۳	این شرکت بسیار نتیجه گرا است و کارکنان در آن رقابت طلب و موفقیت گرا هستند.	فرهنگ بازار	
۰.۴۳	رهبر در این شرکت غالباً جدی، سلطه جو و نتیجه گرا به نظر می رسد.		
۰.۴۹	مدیریت در این شرکت بر رقابت شدید، افزایش سطح توقع از کارکنان و دستیابی به موفقیت تأکید می کند.		
۰.۴۵	این شرکت بر مبنای تأکید بر موفقیت و دستیابی به هدف شکل گرفته است و رقابت و پیروزی از موضوع های رایج در آن هستند.		
۰.۵۳	این شرکت بر فعالیت های رقابتی و کسب موفقیت تأکید می کند و دستیابی به اهداف بلند مدت در آن مهم است.		
۰.۴۰	این شرکت موفقیت را بر اساس موفقیت در بازار و برتری در رقابت تعریف می کند.		
۰.۴۳	این شرکت دارای محیطی کاملاً کنترل شده و ساختار یافته است و عموماً رویه های رسمی در آن مقرر می کنند که کارکنان چه کاری انجام دهند.	فرهنگ سلسله مراتبی	
۰.۴۷	رهبر در این شرکت غالباً هماهنگ کننده، سازمان دهنده و یا هدایت کننده ای اثر بخش به نظر می رسد.		
۰.۶۳	مدیریت در این شرکت بر آسایش خاطر کارکنان، پیروی از عقاید جمعی و روابط پایدار و قابل پیش بینی تأکید می کند.		
۰.۵۳	این شرکت بر مبنای قوانین رسمی و سیاست ها شکل گرفته است و حفظ روند مداوم سازمان در آن مهم است.		
۰.۶۰	این شرکت بر پایداری و ثبات تأکید می کند و کارایی، کنترل و عملیات مستمر در آن مهم هستند.		
۰.۵۰	این شرکت موفقیت را بر اساس کارایی تعریف می کند و ارائه ی خدمات مطمئن، زمان بندی مناسب و کاهش هزینه های تولید و حفاری در آن مهم هستند.		
۰.۷۱	در این شرکت به جمع آوری اطلاعات از سایت های مختلف اهمیت داده می شود.	اجتماعی سازی	فرایند خلق

۰.۶۶	در این شرکت بر تسهیم تجربیات با تأمین کنندگان و کارفرمایان تأکید می شود.	دانش
۰.۶۰	در این شرکت بر تعامل و گفتگو با رقبا تأکید می شود.	
۰.۵۸	در این شرکت بر کشف استراتژی‌ها و فرصت‌های بازار جدید تأکید می شود.	
۰.۶۴	در این شرکت بر ایجاد محیط کاری که به همکاران فرصت یادگیری دانش و مهارت‌های لازم را بدهد، تأکید می شود.	
۰.۷۱	در این شرکت به گفتگوها و مباحث خلاقانه اهمیت داده می شود.	برونی سازی
۰.۷۰	در این شرکت بر به کارگیری تفکرات استقرایی و قیاسی (مقایسه ای) تأکید می شود.	
۰.۶۴	در این شرکت بر استفاده از تشبیه‌ها و تمثیل‌ها در گفتگو تأکید می شود.	
۰.۷۳	در این شرکت بر تبادل ایده‌ها و افکار تأکید می شود.	
۰.۶۶	در این شرکت به عقاید فردی اهمیت داده می شود.	ترکیب
۰.۷۲	در این شرکت برای تدوین استراتژی‌ها از منابع علمی، شبیه سازی کامپیوتری و پیش‌بینی استفاده می شود.	
۰.۴۰	در این شرکت بر ثبت اسناد و مدارک و شیوه‌های انجام کار تأکید می شود.	
۰.۶۷	در این شرکت به ایجاد پایگاه‌های داده اهمیت داده می شود.	
۰.۷۱	در این شرکت بر استفاده از تحلیل‌های آماری مدیریتی و اطلاعات فنی در تقویت نیروها تأکید می شود.	
۰.۸۲	در این شرکت به انتشار ایده‌ها و مفاهیم جدید اهمیت داده می شود.	
۰.۶۲	در این شرکت برای انجام فعالیت‌های کارگاهی بر توسعه ی تیم‌های کاری تأکید می‌شود.	درونی سازی
۰.۷۸	در این شرکت از تیم‌ها به عنوان الگویی برای به اشتراک گذاشتن تجربیات و نتایج کاری با سایر واحدها استفاده می شود.	
۰.۸۴	در این شرکت بر جستجو و اشتراک گذاشتن ارزش‌ها و اندیشه‌های جدید تأکید می‌شود.	
۰.۸۵	در این شرکت بر انتشار دیدگاه‌های مدیران از طریق برقراری تعاملات مؤثر با کارکنان تأکید می شود.	