

## Investigating the relationship between organizational culture and knowledge management in Department for Education of Qom

Zolfa Haghgooyan<sup>1</sup>, Malihe Askari<sup>2</sup>, Maryam Mashayekhi<sup>3</sup>, Reza Najari<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ph.D. in Organizational Behavior Management, Qom University Lecturer (**Corresponding author**).  
zolfa.haghgooyan@yahoo.com

<sup>2</sup> Master of Human Resource Management, Payam Noor University, Delijan branch.

<sup>3</sup> Master of human resource management, Hoda Lecturer. mmashayekhi01@gmail.com

<sup>4</sup> Associate Professor, Public Management Department, Payam Noor University.

### Abstract

The present research examines the relationship between organizational culture and knowledge management in Department for Education of Qom province. The research method is applied in terms of purpose and correlation type. The statistical population is the employees of the Department for Education of Qom. The sample included 140 people who were selected using stratified random method. The results of a sample t-test show that the organizational culture and the components of the organizational culture are in a favorable condition in the Department for Education of Qom province. Pearson's correlation test was used to check the research hypotheses. The results of the correlation test showed that there is a significant relationship between organizational culture and its components (commitment to employee participation, adaptability, organization goals) and knowledge management. In the structural model of the research, after the necessary corrections,  $\chi^2/df$  and t-value and RMSEA are 0.000, 0.49 and 0.095, respectively, which indicate the appropriateness of the structural model of the research

**Keywords:** Organizational culture, Knowledge management, Education of Qom city.



## بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در آموزش و پرورش شهرستان قم

زلفا حق‌گویان<sup>۱</sup>، ملیحه عسگری<sup>۲</sup>، مریم مشایخی<sup>۳</sup>، رضا نجاری<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت رفتار سازمانی، مدرس دانشگاه قم (نویسنده مسئول). zolfha.haghooyan@yahoo.com

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور واحد دلچجان.

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، مدرس دانشکده هدی. mmashayekhi01@gmail.com

<sup>۴</sup> دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور.

### چکیده

تحقیق حاضر به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان قم می‌پردازد. روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری، کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان قم می‌باشد. نمونه شامل ۱۴۰ نفر بود که با استفاده از روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. نتایج آزمون T تک نمونه‌ای نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرستان قم وضعیت مطلوبی دارند. برای بررسی فرضیه‌های تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج آزمون همبستگی نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن (تعهد به مشارکت کارکنان، سازگاری، انطباق‌پذیری، اهداف سازمان) با مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. در مدل ساختاری تحقیق پس از انجام اصلاحات لازم مقدار  $\chi^2/df$  و t-value و RMSEA به ترتیب برابر ۰/۰۰۰، ۰/۴۹ و ۰/۰۹۵ می‌باشد که حاکی از مناسب بودن مدل ساختاری تحقیق است.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، آموزش و پرورش شهرستان قم.

## بیان مسئله

امروزه دانش، کلید اصلی رقابت‌پذیری سازمانها به شمار می‌رود. سازمانهای جدید، مبتنی بر دانش هستند و این بدان معنی است که آنها باید به گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند دانش سازمانی خود را بشناسند، آن را احصا و ذخیره و در موقع لزوم، از آن بهره‌برداری کنند؛ همچنین نیازهای دانشی خود را شناخته و از اطلاعات و دانش جدید، به نحو احسن استفاده کنند (نفری و همکاران، ۱۳۹۵). فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل مهم در ایجاد و تقویت دانش و مدیریت دانش است و در چگونگی یادگیری، به دست آوردن و به اشتراک گذاشتن دانش توسط اعضا در سازمان تاثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش نفری و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که بین متغیرهای فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه تنگاتنگی برقرار است. دانپورت و لیبورتیز<sup>۱</sup> معتقد است مدیریت دانش مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی قوی است تا از آن حمایت کند. عدلی و حسن‌زاده نیز در مطالعات خود فرهنگ سازمانی را به عنوان زیر ساخت مهم مدیریت دانش مطرح کرده‌اند. از طرفی فرهنگ سازمانی ضعیف می‌تواند مانعی در مسیر اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش باشد؛ چرا که پژوهش‌های پاولین و ماسون نشان می‌دهد که مهمترین مانع در اجرای مدیریت دانش فرهنگ سازمانی است. تنها با بررسی و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف پذیر می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره برد. وجود یک فرهنگ ضعیف و فاقد انعطاف، مشارکت و خلاقیت در سازمان باعث می‌شود که کارکنان هیچ تعاملی به نوآوری و خلق ایده‌های جدید نداشته و از طرف دیگر از تسهیم و تبادل دانش خود با دیگران ترس داشته باشند؛ در حالی که فرهنگ سازمانی پویا و مناسب که اعضای سازمان نسبت به آن شناخت و اعتقاد دارند، در برابر تغییرات واکنش مناسب را نشان خواهند داد و سازمان را در مسیر پیشرفت قرار خواهند داد (صادقی و همکاران، ۱۳۹۰).

شناسایی رابطه بین مدیریت دانش و چگونگی آن از جمله مسائل مهم مطرح در حوزه سازمان و مدیریت است که امروزه نیازمند بررسی و پژوهش بسیار است. پژوهش برای این که چگونه می‌توان سطح فرهنگ را در سازمان بالا برد تا کارکنان با انگیزه و تمایل بیشتری بر مدیریت دانش و چگونگی آن، توزیع، اشتراک و به کارگیری دانش مشارکت کنند و مهارت، دانش و تجربه خود را در اختیار دیگر کارکنان قرار دهند تا این که با جابجایی کارکنان و تغییر و تحولی که در سازمان به وجود می‌آید، سازمان متحمل ضرر کمتری گردد.

سازمان آموزش و پرورش از نهادهای اصلی در هر کشور محسوب می‌شود و تا حد زیادی تعلیم و تربیت نسل آینده به عهده آموزش و پرورش می‌باشد. آموزش و پرورش می‌تواند تغییر و تحول بنیادین

در جامعه ایجاد نماید لذا نتیجه می‌گیریم تحقیق در آموزش و پرورش ضروری است. اما تاکنون در رابطه با ارتباط فرهنگ سازمانی با کاربرد مدیریت دانش در اداره آموزش و پرورش شهرستان قم تحقیقی صورت نگرفته است. لذا محقق در این پژوهش برآن است تا رابطه فرهنگ سازمانی را با مدیریت دانش در اداره آموزش و پرورش شهرستان قم مورد مطالعه قرار دهد.

## ادبیات نظری

### مدیریت دانش

مدیریت دانش از طریق تفکرات پیتر دراگر در امریکا و ارائه گزارش سالانه شرکت اسکاندیا در سوئد و انتشار کتاب شرکت خلق‌کننده دانش در ژاپن در سال ۱۹۹۵ پایگاه تئوریک خود را مطرح نمود. (صالحی و دیگران، ۱۳۹۱).

تاکنون تعاریف متعددی از مدیریت دانش ارائه شده که در اینجا به برخی از آنها اشاره می‌کنیم: بر اساس تعریف جی لوینز<sup>۱</sup> مدیریت دانش عبارت از فرایند خلق ارزش از دارایی‌های نامحسوس سازمان است. دارایی‌های نامحسوس به عنوان سرمایه معنوی شامل سرمایه انسانی/ ساختاری/ اعتباری است (حجازی و همکاران، ۱۳۹۲: ۵۴).

مدیریت دانش یک دیدگاه برنامه‌ریزی شده و ساختارمند برای ایجاد، به اشتراک‌گذاری، ذخیره دانش به عنوان یک دارایی سازمان برای ارتقاء توانمندی، سرعت و اثربخشی در ارائه محصولات یا خدمات برای مشتریان در راستای استراتژی کسب و کار می‌باشد (بهتری‌نژاد، ۱۳۹۰).

مدیریت دانش فرایندی است که در ارتباط با توسعه، ذخیره‌سازی، بازیابی و انتشار اطلاعات مهارت‌ها درون یک سازمان به جهت پشتیبانی، باعث بهبود عملکرد در کسب و کار می‌شود. برحسب فرهنگ اطلاعات مدیریت دانش ۱۹۹۸، مدیریت دانش فرایند سیستماتیک جستجو، انتخاب، سازماندهی، پالایش و نمایش اطلاعات است به طریقی که درک کارکنان در زمینه خاص، بهبود یابد و اصلاح شود و سازمان، بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند (عدلی، ۱۳۸۴: ۴۴).

با توجه به تعاریف مختلف می‌توان مدیریت دانش را به عنوان فرایند جمع‌آوری، سازماندهی و ذخیره‌سازی تخصص‌ها و تجربه‌های سازمانی از جاهایی که وجود دارد و توزیع آنها در جاهایی که می‌توان به بهبود و تغییر ادراکات و عملکرد کارکنان سطوح مختلف سازمان یا ایجاد درآمد بیشتر و به طور کلی ایجاد ارزش برای سازمان کمک کند، تعریف نمود.

در این تحقیق مدل فرایند مدیریت دانش، متشکل از عوامل خلق دانش، ذخیره دانش و تسهیم دانش است.

**خلق دانش:** ایجاد دانش با فعالیت داخلی یک سازمان مرتبط است؛ خلق دانش، ایجاد ایده جدید، شناخت الگوهای جدید، ترکیب قواعد جدا از هم و ایجاد فرایندهای جدید است. به اعتقاد نوناکا و تاکه اوچی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) خلق دانش سازمانی، فرایندی بی پایان است؛ به نظر آنان این فرایند نه تنها درون سازمان محدود نمی شود بلکه بین سازمان جریان می یابد.

**ذخیره دانش:** دانش خامی که در اختیار قرار می گیرد باید در مکانی ذخیره شود که بتوان آن را مدیریت نمود، حفاظت کرد و در دسترس دیگران گذاشت. داشتن مکانیزم هایی برای ذخیره و باز یافت همه نوع داده ها، اطلاعات و دانش از اهمیت بالایی برخوردار است.

**تسهیم دانش:** تسهیم یا توزیع، فرایندی است که طی آن یک سازمان، دانش و اطلاعات خود را میان اعضا تقسیم می کند و از این طریق یادگیری را ارتقا داده و دانش یا درک جدیدی را به وجود می آورد. انتقال دانش در داخل سازمان پیش شرط حیاتی برای ایجاد اطلاعات و تجاری است که سازمان می تواند از آن استفاده کند.

### فرهنگ سازمانی

آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان برمی گردد. هر سازمان به محض آن که به وجود می آید در همان مراحل آغازین در درون خود نطفه فرهنگ سازمانی بارور می شود (خوارزمی، ۱۳۷۶، ۱۶). فرهنگ سازمانی عبارت است از الگویی منحصر به فرد از مفروضات و ارزش ها و هنجارهای مشترک که فعالیت جامع پذیری زبان و عملیات یک سازمان را شکل می دهد. مقصود از آن سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک سازمان ها از یکدیگر می شود (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی به عنوان الگویی از مفاهیم است که از به هم پیوستن مظاهر فرهنگی، داستان، آداب و رسوم و تجربیات رسمی و غیر رسمی حاصل شده است (مارتین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، ۳۳۰).

در مجموع می توان گفت تعریف یگانه و واحدی از فرهنگ سازمانی وجود ندارد اما بیشتر صاحب نظران موافقند که فرهنگ کلی است که از مجموع اجزاء آن بیشتر است.

### الگوهای فرهنگ سازمانی

تالکوت پارسونز<sup>۳</sup> یکی از اولین کسانی بود که توانست الگوی تحلیلی جامعی را برای تحلیل همه فعالیت های جمعی ارائه دهد. الگوی او به AGIL مشهور است و بیانگر آن است که سیستم های

---

1. Nonaka & Takeuchi  
2. Murtin  
3. Parsonz

اجتماعی برای بقای خود باید چهار کارکرد انسانی داشته باشند که عبارتند از: انطباق، دست یابی به هدف، انسجام و یکپارچگی، نهفتگی.

### الگوی هفت S شرکت مکینزی

شرکت مکینزی در طرح مفهوم فرهنگ سازمانی در مدیریت سهم به‌سزایی داشته و دست کم ۵ کتاب را در زمینه فرهنگ سازمانی با همکاری محققان برجسته دانشگاه معتبر امریکا نظیر وارد و استانفورد ارائه داده است. یکی از این نوشته‌ها هشت عامل را به عنوان عوامل فرهنگی سازمان اثر بخش معرفی می‌کند که هرکدام از این عوامل با حرف S شروع می‌شوند. در بین آن عوامل، سه عامل شامل: ۱- راهبرد ۲- ساختار سازمانی ۳- سیستم‌های رایج، به عنوان عامل سخت معرفی می‌شوند و شیوه مدیریت و مهارت‌های کارکنان و درنهایت هدف‌های سازمان به عنوان عوامل نرم خوانده می‌شود که این عوامل با تطابق و همبستگی با یکدیگر می‌توانند اثربخش باشند.

### الگوی اوشی

اوشی فرهنگ سازمانی موسسات نمونه امریکایی و ژاپنی و آمریکایی از نوع Z را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. اوشی بر مبنای این تحلیل فهرستی از هفت موضوع ارائه می‌دهد که می‌توان با آن این سه موسسه را مورد مقایسه قرارداد که این هفت موضوع عبارتند از:

۱- احساس تعهد به کارکنان. ۲- ارزیابی. ۳- مسیر شغلی. ۴- نظارت. ۵- تصمیم‌گیری. ۶- مسئولیت. ۷- توجه به افراد.

### الگوی پیتر و واترمن

این دو محقق نمونه‌ای موفق از موسسه امریکایی را انتخاب و روش‌های مدیریتی را که به موفقیت سازمان منجر شده تشریح کردند و عوامل زیر را تحت عنوان یک شرکت عالی درآوردند:

۱- تعصب نسبت به عمل. ۲- نزدیکی به مشتری. ۳- تشویق به استقلال. ۴- تشویق بهره‌وری از طریق افراد. ۵- واگذاری مدیریت. ۶- فعالیت در حوزه تخصصی مربوط. ۷- ستاد کوچک و ساده. ۸- سازمان‌دهی دقیق و غیر دقیق به طور همزمان.

### الگوی لیت وین و استرینگر

این دو محقق نه عامل زیر را به عنوان فرهنگ سازمانی بیان کردند:

۱- استاندارد ۲- مسئولیت ۳- تشویق و ترغیب ۴- خطرپذیری ۵- حمایت مدیریتی ۶- تضاد و تعارض ۷- جمعیت ۸- ساختار ۹- هویت.

### الگوی کرت لوین

این الگو بر شیوه و سبک مدیریت تمرکز دارد و عوامل زیر را به عنوان فرهنگ سازمانی مطرح می‌کند

که به یک فضای انسان مدار اشاره دارد:

۱- فرایند رهبری ۲- ارتباطات ۳- تصمیم‌گیری ۴- هدف‌گذاری ۵- فرایند کنش متقابل و کنترل ۶- انگیزه (سلمانی نژاد و همکاران، ۱۳۹۱).

بعد از بررسی عوامل و مدل‌های مختلف فرهنگی سازمانی، مدل دانیل دنیسون که شامل ۴ مؤلفه تعهد به مشارکت، سازگاری، انطباق‌پذیری و ماموریت می‌باشد، انتخاب شد.

### پیشینه تحقیق

- گودرزوند و همکارانش (۱۳۸۹) به بررسی رابطه بین مدیریت دانش و شاخص‌های فرهنگ سازمانی دنیوس پرداختند و به این نتیجه رسیدند که شناخت این دو عامل به عنوان یک ضرورت مهم در اولویت فعالیت مدیران سازمان قرار دارد و با تنظیم راهبرد سازمان در حوزه دانش و فرهنگ و همچنین یک فرهنگ سازمان قوی، بقای سازمان را تضمین می‌کند و موجب عکس‌العمل مطلوب سازمانی در برابر تغییرات را فراهم می‌آورد.

- عباسی و همکارانش (۱۳۸۸) در مورد شناسایی الگوی فرهنگ سازمانی بر کتابخانه مرکزی دانشگاه و سنجش تأثیر آن در میزان اجرای مدیریت دانش، پژوهشی انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که ۳ الگوی فرهنگ سازمانی گروهی، سلسله‌مراتبی و بازاری حاکم است که از دیدگاه کتابداران الگوی مطلوب، الگوی کارآفرین و گروهی می‌باشد.

- مظفری و همکارانش (۱۳۸۷) در پژوهشی به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری در رؤسای دانشگاه‌های جامع پرداختند. تحلیل یافته‌های آنها نشان می‌دهد که میان فرهنگ موجود و فرهنگ آرمانی از دیدگاه اعضای هیأت علمی ایران فاصله وجود دارد. براساس یافته‌های این پژوهش، الگوی فرهنگ سلسله‌مراتبی بر این دانشگاه‌ها حاکم است در حالی که الگوی مطلوب اعضای هیأت علمی، فرهنگ کارآفرین است.

- نقی‌پور و همکاران (۱۳۸۷) پژوهشی با عنوان بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در ارتباط با به کارگیری مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که کتابداران و مسئولان کتابخانه مرکزی کشور در اشتراک دانش و به کارگیری دانش از گرایش و تمایل مطلوبی برخوردارند و بدین لحاظ دارای فرهنگ ساختار سازمانی مناسبی هستند.

- نعمتی (۱۳۸۵) پژوهشی با عنوان بررسی مدیریت دانش و فرهنگ و آموزش عالی انجام داد که به این نتیجه رسید که اساسی‌ترین چالش فرا روی نهادینه سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، مسأله فرهنگ است که رمز موفقیت در برخورد با این چالش، راهبرد کارآمد گسترش و تسهیم دانش‌پذیری و تغییرات آن در میان دانشجویان و اعضای هیات علمی آن می‌باشد.

- شرون لاوسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) پژوهشی در مورد انواع فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش انجام داد که نتیجه گرفت بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش ارتباط مؤثری وجود دارد. فرهنگ سلسله مراتبی کاربرد موفقیت آمیز مدیریت دانش را حمایت نمی‌کند. فرهنگ بازاری نشان می‌دهد که نوآوری مدیریت دانش را حمایت نمی‌کند. همچنین در مورد فرهنگ گروهی ویژه سالاری، نتایج قانع‌کننده‌ای در ارتباط با تأثیر این دو نوع فرهنگ در حمایت از مدیریت دانش دیده نشده است.

### اهداف تحقیق

اهداف پژوهش حاضر عبارت است از:

- بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در اداره آموزش و پرورش شهرستان قم
- بررسی رابطه تعهد به مشارکت کارکنان با مدیریت دانش در اداره آموزش و پرورش شهرستان قم
- بررسی رابطه سازگاری با مدیریت دانش در اداره آموزش و پرورش شهرستان قم
- بررسی رابطه انطباق‌پذیری با مدیریت دانش در اداره آموزش و پرورش شهرستان قم
- بررسی رابطه اهداف سازمان با مدیریت دانش در اداره آموزش و پرورش شهرستان قم

### فرضیه‌های تحقیق

#### فرضیه اصلی تحقیق:

بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در اداره آموزش و پرورش شهرستان قم رابطه معناداری وجود دارد.

#### فرضیات فرعی تحقیق:

بین تعهد به مشارکت کارکنان با مدیریت دانش در اداره آموزش و پرورش شهرستان قم رابطه معناداری وجود دارد.

- بین سازگاری با مدیریت دانش در اداره آموزش و پرورش شهرستان قم رابطه معناداری وجود دارد.
- بین انطباق‌پذیری با مدیریت دانش در اداره آموزش و پرورش شهرستان قم رابطه معناداری وجود دارد.
- بین اهداف سازمان با مدیریت دانش در اداره آموزش و پرورش شهرستان قم رابطه معناداری وجود دارد.

### روش تحقیق

از آنجا که در این تحقیق به دنبال بهبود و بهینه‌سازی و در پی شناخت بیشتر شرایط موجود و یاری دادن به فرایند تصمیم‌گیری هستیم، تحقیق از نظر هدف از نوع کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات همبستگی می‌باشد و به روش پیمایشی انجام می‌شود.



جامعه آماری در این پژوهش کلیه کارکنان اداره آموزش و پرورش استان قم هستند که تعداد آن‌ها ۴۰۰ نفر می‌باشد. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده شده است. تعداد نمونه‌ها براساس فرمول کوکران محاسبه شده است.

افرادی که در این تحقیق به پرسشنامه‌ها پاسخ داده‌اند دارای مشخصات جمعیت‌شناختی زیر بودند: جنسیت: ۸۷/۲٪ مرد و ۱۲/۸٪ زن؛ وضعیت تأهل: ۹۴/۳٪ متاهل و ۴/۳٪ مجرد؛ تحصیلات: ۷/۸٪ دیپلم و پایین‌تر، ۲۱/۳٪ فوق دیپلم، ۶۱٪ لیسانس، فوق لیسانس و دکتری عمومی ۹/۲٪؛ سابقه کار: ۹/۲٪ زیر ۵ سال، ۱۳/۵٪ تا ۵ سال، ۶۰/۳٪ تا ۱۵ سال، ۵/۶٪ بالای ۲۵ سال.

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه فرهنگ سازمانی از ۲۹ سؤال تشکیل شده است که به بررسی فرهنگ سازمانی و تعیین نوع آن بر اساس مدل دانیل دنیسون (۲۰۰۰) می‌پردازد. پرسشنامه مدیریت دانش شامل سه قسمت خلق دانش، تسهیم دانش و کاربرد دانش می‌باشد. روایی پرسش‌نامه‌ها با استفاده از اعتبار عاملی بررسی شد. در نمونه مقدماتی از نظر پایایی آلفای کرونباخ برابر ۰/۷۸۷ محاسبه شده است که از پایایی مناسبی برخوردار است. (آلفای کمتر از ۰/۶ تا ۰/۸ قابل قبول و بالاتر از ۰/۸ نشان‌دهنده پایایی بالا است) پس از تایید روایی و پایایی، پرسشنامه‌های آماده شده در آموزش و پرورش شهرستان قم توزیع شد و سپس داده‌های جمع‌آوری شده تجزیه و تحلیل گردید.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف، K-S، برای بررسی نرمال بودن داده‌ها، ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی رابطه بین متغیرها و از آزمون t-test برای بررسی وضعیت متغیرها استفاده شده است. همچنین از مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز استفاده شده است. یک مدل معادلات ساختاری کامل از دو بخش تشکیل شده است:

الف) یک مدل ساختاری که ساختار علی خاصی را بین متغیرهای مکنون مفروض می‌دارد.  
ب) یک مدل اندازه‌گیری که روابطی را بین متغیرهای مکنون و متغیرهای نشانگر (اندازه شده) تعریف می‌کند.

هنگامی که داده‌های به دست آمده از نمونه مورد بررسی به صورت ماتریس همبستگی یا کوواریانس درآید و توسط مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون تعریف شود، مدل را می‌توان با استفاده از نرم‌افزارهای مربوط (EQS یا LISREL) تحلیل کرد و برازش آن را برای جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده آزمود. این تحلیل برآوردهایی از پارامترهای مدل (ضریب مسیر و جملات خطا) و همچنین چند شاخص برای نیکویی برازش فراهم می‌آورد. برآورد پارامترها و اطلاعات مربوط به نیکویی برازش را می‌توان برای تغییرات احتمالی در مدل و آزمودن مجدد مدل نظری مورد آزمون قرار داد. (سرمد و دیگران، ۱۳۸۵، ۲۷۷)

### یافته‌ها

جهت بررسی فرض نرمال بودن متغیرها از کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده شده است که نتایج آن در

جدول شماره ۱ آمده است.

جدول ۱: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری
فرهنگ سازمانی	۳,۷۳	۰,۷۳	۰,۹۵
مدیریت دانش	۳,۴۲	۰,۸۶	۰,۸۱

با توجه به اینکه مقدار  $sig > 0.05$  می‌باشد، توزیع نرمال است. از میان آزمون‌های متعدد برای بررسی میانگین جامعه و فرض مطلوب بودن فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن، از آزمون t یک نمونه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول شماره ۲: نتایج آزمون T-Test

Test value = 3						مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی
فاصله اطمینان ۹۵٪ برای اختلاف میانگین		اختلاف میانگین	سطح معناداری sig یک دنباله	درجه آزادی df	آماره t آزمون	
حد بالا	حد پایین					
۰,۴۱	۰,۶۹	۰,۵۵۴	۰,۰۰۰	۱۲۴	۷,۸۳۴	مشارکت کارکنان
۰,۶۳	۰,۸۹	۰,۷۶۴	۰,۰۰۰	۱۲۸	۱۱,۶۹۸	سازگاری
۰,۷۶	۰,۰۵	۰,۹۱۲	۰,۰۰۰	۱۲۸	۱۲,۲۲۳	انطباق
۰,۵۷	۰,۸۷	۰,۷۲۲	۰,۰۰۰	۱۳۵	۹,۵۵۶	اهداف سازمان
۰,۵۹	۰,۸۷	۰,۷۳۲	۰,۰۰۰	۱۰۹	۱۰,۴۹۹	فرهنگ سازمانی

تمام مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و همچنین مفهوم فرهنگ سازمانی دارای  $sig < 0.05$  بوده و با توجه به اینکه حدود بالا و پایین تمام متغیرهای فرهنگ سازمانی و خود فرهنگ سازمانی مثبت هستند، میانگین این متغیرها از ۳ بیشتر است. با توجه به مطالب فوق می‌توان گفت که مؤلفه فرهنگ سازمانی و فرهنگ سازمانی در اداره آموزش و پرورش استان قم در وضعیت مطلوبی هستند. برای بررسی فرضیات تحقیق به دلیل کمی بودن داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود. فرضیه اصلی: بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در اداره آموزش و پرورش شهرستان قم رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۳: همبستگی مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی	مدیریت دانش		
**۷۶۷.	۱	مدیریت دانش	ضریب همبستگی پیرسون
۰,۰۰۰	۰	معناداری دوطرفه	
۸۷	۱۰۶	تعداد	

بر اساس جدول ۳ از آنجایی که  $\text{sig} < 0.05$  می باشد فرض صفر رد می شود و همبستگی بین این مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی وجود دارد. ضریب همبستگی نیز  $0.767$  می باشد.  
**فرضیه فرعی اول:** بین تعهد به مشارکت کارکنان با مدیریت دانش در اداره آموزش و پرورش شهرستان قم رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۴: ضریب همبستگی میان مشارکت کارکنان و مدیریت دانش

فرهنگ سازمانی	مدیریت دانش		
**۰.۶۴۹	۱	مشارکت کارکنان	ضریب همبستگی پیرسون
۰,۰۰۰		معناداری دوطرفه	
۹۵	۱۰۶	تعداد	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

بر اساس جدول ۴ از آنجایی که  $\text{sig} < 0.05$  می باشد فرض صفر رد می شود و همبستگی مثبت بین این دو متغیر وجود دارد. ضریب همبستگی نیز  $0.649$  می باشد.  
**فرضیه فرعی دوم:** بین سازگاری با مدیریت دانش در اداره آموزش و پرورش شهرستان قم رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۵: همبستگی میان سازگاری و مدیریت دانش

فرهنگ سازمانی	مدیریت دانش		
**۰.۶۳۴	۱	مدیریت دانش	ضریب همبستگی پیرسون
۰,۰۰۰	۰	معناداری دوطرفه	
۹۸	۱۰۶	تعداد	

بر اساس جدول ۵ از آنجایی که  $\text{sig} < 0.05$  می باشد فرض صفر رد می شود و همبستگی بین این دو متغیر وجود دارد. ضریب همبستگی نیز  $0.634$  می باشد.  
**فرضیه فرعی سوم:** بین انطباق پذیری با مدیریت دانش در اداره آموزش و پرورش شهرستان قم رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۶: همبستگی میان مدیریت دانش و انطباق

فرهنگ سازمانی	مدیریت دانش		
**۰.۵۶۸	۱	مدیریت دانش	ضریب همبستگی پیرسون
۰,۰۰۰	۰	معناداری دوطرفه	
۱۰۰	۱۰۶	تعداد	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

بر اساس جدول ۶ از آنجایی که  $\text{sig} < 0.05$  می‌باشد فرض صفر رد می‌شود و همبستگی بین این دو متغیر وجود دارد. ضریب همبستگی نیز  $0.568$  می‌باشد.

**فرضیه فرعی چهارم:** بین اهداف سازمان با مدیریت دانش در اداره آموزش و پرورش شهرستان قم رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۷: همبستگی میان مدیریت دانش و اهداف سازمان

مدیریت دانش	فرهنگ سازمانی		
۱	**۰.۶۹۸	مدیریت دانش	ضریب همبستگی پیرسون
۰	۰.۰۰۰	معناداری دوطرفه	
۱۰.۶	۱۰.۴	تعداد	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

بر اساس جدول ۷ از آنجایی که  $\text{sig} < 0.05$  می‌باشد فرض صفر رد می‌شود و همبستگی بین این دو متغیر وجود دارد. ضریب همبستگی نیز  $0.698$  می‌باشد.

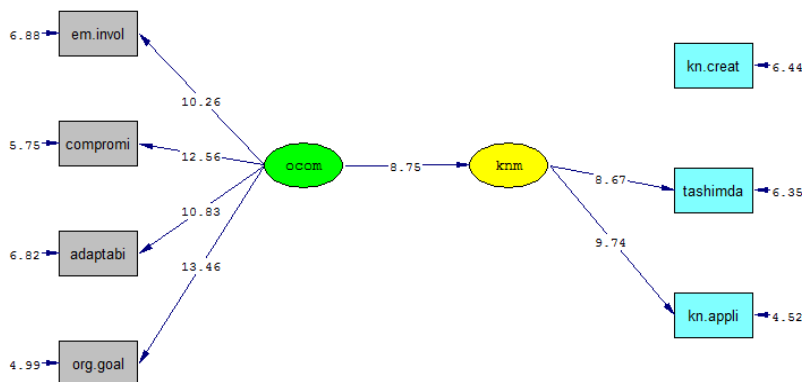
برای انجام مدل‌سازی معادلات ساختاری بعد از تایید مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق و انجام برخی اصلاحات لازم در آنها به ارزیابی مدل مفهومی تحقیق پرداخته شد که نتیجه آن در جدول ۸ و نمودار ۱ بیان شده است.

با انجام اصلاحات لازم  $X^2/df$  محاسبه شده برابر با  $12/38$  تقسیم بر  $13$  که مساوی با  $0.95$  است که کوچکتر از میانگین آماره یعنی  $3$  می‌باشد... همچنین مقدار RMSEA برابر با  $0.01$  می‌باشد.

جدول شماره ۸: نتایج تحلیل عاملی مدل ساختاری تحقیق

t-value	بارهای عاملی استاندارد شده	بارهای عاملی استاندارد نشده	متغیر مستقل	متغیر وابسته
۸.۷۵	۰.۸۶	۰.۸۶	مدیریت دانش	فرهنگ سازمانی

با توجه به این مطلب که مقدار قابل قبول برای t-value بالاتر از  $1/96$  می‌باشد، مدل با انجام اصلاحات لازم تکرار گردید.



Chi-Square=12.38, df=13, P-value=0.49663, RMSEA=0.000

نمودار ۱: مدل مفهومی اصلاحی در حالت اعداد معناداری

### بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان قم پرداخته است. در ابتدا با انجام آزمون کولموگروف-اسمیرنوف از نرمال بودن داده‌ها اطمینان حاصل شد. نتایج آزمون t یک نمونه‌ای نشان می‌دهد که میانگین نمرات تمام مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و همچنین مفهوم فرهنگ سازمانی دارای  $\text{sig} < 0.05$  بوده است. بنابراین می‌توان گفت که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در اداره آموزش و پرورش استان قم در وضعیت مطلوبی می‌باشند.

برای بررسی فرضیات تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج آزمون همبستگی نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. می‌توان نتیجه گرفت فرهنگ سازمانی ضعیف می‌تواند مانعی برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش باشد. آزمون فرض نشان می‌دهد با توجه به اینکه  $P\text{-Value (sig)}$  به دست آمده برابر  $0.001$  است فرض صفر رد شده و فرض مقابل پذیرفته می‌شود. براین اساس نتیجه‌گیری می‌شود که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. عدلی و حسن‌زاده نیز در مطالعات خود فرهنگ سازمانی را به عنوان زیر ساخت مهم مدیریت دانش مطرح کرده‌اند.

نتایج نشان داد که بین تعهد به مشارکت کارکنان و مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. تحقیقات پیترزمن و واترمن (۱۹۸۲) حاکی از آن است که سازمان‌های متعالی و برتر، فرهنگی قوی و مثبت دارند. زیرا فرهنگ قوی و مثبت، سبب افزایش مشارکت کارکنان و توافق آن‌ها بر روی نکات راهبردی و افزایش تعهد افراد به سازمان و نهایتاً همسویی اهداف کارکنان و اهداف سازمانی می‌شود و از این رو فرهنگ سازمانی، عامل مهمی برای افزایش اثربخشی و بهره‌وری مدیریت دانش است.

نتایج همچنین نشان داد که بین سازگاری و مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. یعنی هرچه اعضای سازمان در ارزش‌های بنیادین اشتراک بیشتری داشته باشند و قادر به حصول توافق در زمینه حل مسائل حساس باشند، باعث ارتقاء وضعیت مدیریت دانش خواهد شد.

نتایج آزمون همبستگی همچنین نشان داد که بین انطباق‌پذیری و مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. مطالعات دونپورت و پروساک (۱۹۹۸) هشت معیار را برای سنجش موفقیت سازمان در اجرای پروژه مدیریت دانش معرفی نموده است که از بررسی این معیارها مشخص می‌گردد که انطباق‌پذیری سازمان در موفقیت مدیریت دانش نقش بسزایی دارد.

و در نهایت نتایج بررسی فرضیه فرعی چهارم نشان داد که بین اهداف سازمان و مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. می‌توان از مباحث چنین نتیجه گرفت که هر چه گرایش و جهت استراتژیک، اهداف، مقاصد و چشم‌انداز در سازمان واضح تر و فراگیرتر باشد باعث ارتقاء وضعیت مدیریت دانش خواهد شد.

با توجه به نتایج تحقیق برای بهبود مدیریت دانش پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- سهم کردن همگان در اطلاعات. مدیران برای ایجاد زمینه تواناسازی کارکنان باید اطلاعات سازمانی لازم برای انجام وظایف را در اختیار آنان قرار دهند.

- تفویض اختیار به کارکنان جهت انجام کارهای مرتبط با وظیفه خود و همچنین در مواقعی که تصمیم‌گیری باید سریعاً اتخاذ گردد. واگذاری قدرت و اختیار موجب ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود. وقتی به کارکنان میدان داده شود، احساس می‌کنند که می‌توانند مؤثر واقع شوند و با داشتن قدرت برای انجام وظایف انگیزه بیشتری دارند.

- الگوسازی رفتار کارکنان موفق. الگوسازی به مشاهده رفتار سایرین به عنوان الگو در حین انجام وظایف اشاره دارد و مبنایی برای مقایسه اجتماعی و قضاوت در مورد توانایی شخصی فراهم می‌کند.

- تشویق کارکنان به ارائه دیدگاه‌ها و نظرات خود برای اداره آموزش و پرورش شهرستان قم و به کارگیری نظرات سازنده و مؤثر ارائه شده در برنامه‌ریزی‌های سازمان در مرحله عمل.

- استفاده از تیم‌ها به جای سلسله مراتب. مدیران به جای سلسله مراتب سنتی فعلی، تیم‌های کاری تشکیل دهند.

- پایه‌گذاری مجموعه روشی از ارزش‌ها و حمایت از آن‌ها توسط مدیران ارشد (مثل ارزش انتشار دانش به دیگران و حمایت با مشوق‌های مالی).

- برقراری اتاق‌های گفتگو و مباحثه که از طریق گفتگو و نشست‌هایی در سازمان انجام می‌گیرد که باعث می‌شود هماهنگی در بخش‌های مختلف سازمان به سهولت انجام بگیرد و در تمام سطوح سازمانی برداشت یکسانی از اهداف به وجود آید.

- دادن بازخورد به کارکنان در قبال فعالیت‌های کاری. در این صورت کارکنان از نقاط قوت و ضعف خود آگاه شده و سعی خواهند نمود خود را به شرایط مطلوب نزدیک سازند.
- تشویق کارکنان به ارائه راهکارهای نوین و ایده‌های خلاقانه. سازمان برای بقا در محیط متغیر و متحول کنونی می‌بایست نسبت به تغییرات در محیط سازمان به شکلی مناسب واکنش دهد که این نیز تنها از طریق کارکنان خلاق و مبتکر ممکن خواهد بود.
- یادگیری و افزایش دانش می‌بایست هدف اصلی انجام کارهای روزمره باشد. سازمان به کارکنان خود این بینش را بدهد که شکست را به عنوان یک موقعیت برای یادگیری و پیشرفت تلقی کنند.
- هدایت و جهت‌دهی به رفتار کارکنان بر اساس اهداف روشن و راه‌های رسیدن به آن‌ها توسط مدیران. مدیریت با تعیین و روشن نمودن اهداف و راه‌های رسیدن به آنها، به رفتار کارکنان جهت می‌دهد و آنان را هدایت می‌کند.
- چالشی بودن اهداف. اهداف چالش برانگیز در کارکنان ایجاد انگیزه می‌کنند؛ بخصوص زمانی که کارمند در تعیین اهداف نقش داشته باشد.
- درخصوص آینده سازمان چشم‌انداز مشترکی وجود داشته باشد که این کار از طریق برگزاری جلسات توجیهی برای کارکنان به منظور هر چه بیشتر شناخت اهداف سازمانی صورت می‌گیرد.
- رهبران سازمان می‌بایست از دیدگاه بلند مدت برخوردار باشند. در جهت رسیدن به اهداف و دیدگاه بلند مدت، می‌بایست اهداف کوتاه مدت را تعریف کنند.
- تدوین چشم‌اندازی برای سازمان که باعث انگیزه شود. تدوین چشم‌انداز دشوار یا آسان باعث از بین رفتن انگیزه خواهد شد. بنابراین با توجه به وضعیت فعلی و واقع‌بینی باید دست به تدوین اهداف منطقی زد.

### فهرست منابع

- امین مظفری، فاروق. پرداختچی، محمدحسن. یمنی دوزی سرخابی، محمد. ذکاوتی، محمد. (۱۳۸۷). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبکهای رهبری در دانشگاههای ایران. *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، شماره ۴۷، ۱۳۳-۱۵۸.
- حجازی، احمد رضا. نورزاده، رضا. محمدی‌نژاد، بهزاد. (۱۳۹۲). بررسی وضعیت مدیریت دانش (اثر معاونت آموزشی و پژوهشی وزارت علوم و تحقیقات و فناوری و ارایه راهکارهای ارتقاء آن. *پژوهش‌نامه اقتصاد و کسب و کار*، سال دوم، شماره اول، ۴۹-۶۵.
- حقیقی، محمد علی. حسینی نیک، اعظم. رجایی، بهاء‌الدین. علیپور، محمد حسین. (۱۳۸۸). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: ترمه.
- خوارزمی، ثمین دخت (۱۳۷۶). *انسان، فرهنگ، تکنولوژی*. تهران: نگاه نو.
- سرمد، زهره. بازرگان، عباس. حجازی، الهه. (۱۳۸۵). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: آگه.
- سلمانی‌نژاد، رمضانعلی. دانشور، مریم. میر فخرالدینی، سید حیدر. (۱۳۹۱). ارتقاء فرهنگ سازمانی (کاربردالگوی تعالی سازمان ایران). *بهبود مدیریت*، سال ۶، پیاپی ۱۵، شماره دوم، ۱۲۸-۱۵۲.
- صادقی، احمد. جعفری، حسن. خدا یاری، رحیم. پاکدامن، محسن. محمدی، رامین. احمدی‌نژاد، بهمن. (۱۳۹۰). رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش. *فصلنامه بیمارستان*. سال دهم، شماره ۲، ۸-۱.
- صالحی، مهدی. دری بهروز، محمد. صفری، خلیل. (۱۳۹۱). بررسی نقش میانجی‌کنش متقابل اجتماعی در تأثیرگذاری ساختار و جوسازمانی بر مدیریت دانش. *مدیریت دانش و فناوری اطلاعات*، دوره ۴، شماره ۱۱، ۶۹-۹۲.
- عباسی، زهره. پربرخ، مهری. دیانی، محمدحسین. فتاحی، سید رحمت‌الله. (۱۳۸۸). شناسایی الگوی فرهنگ سازمانی حاکم بر کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌ها و سنجش تأثیر آن بر میزان اجرای مدیریت دانش. *علوم و فناوری اطلاعات*. دوره ۲۵، شماره ۳، ۲۲-۴۶.
- عدلی، فریبا (۱۳۸۴). *مدیریت دانش*. چاپ اول، تهران: فرانشناختی اندیشه.
- گودرزوند، مهرداد. نجبانی، سیدصدرار. هاشمی، سید سعیده (۱۳۸۹). رابطه بین مدیریت دانش و شاخص فرهنگ سازمانی دنیسون. *مجله کار و جامعه*. شماره ۱۲۲، ۴۷-۵۸.
- نعمتی، محمدعلی. (۱۳۸۵). مدیریت دانش، فرهنگ و آموزش عالی. *نشریه رشد فناوری*. دوره ۲، شماره ۷، ۲۸-۳۵.
- نفری، ندا. مهدیلوی تازه‌کندی، علی. ملاعباسی، حافظ. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش. *منابع انسانی در نیروی انتظامی*. سال چهارم، شماره ۳، ۱۵۷-۱۸۰.
- نقی‌پور، مجید و همکاران. (۱۳۸۷). بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در ارتباط با به‌کارگیری مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در سال ۱۳۸۷. *نشریه پی‌اورد سلامت*. دوره ۲، شماره ۳، ۴۲-۴۹.



### References

- Lawson, S. (2003). Examining the relationship between organizational culture and knowledge management. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University.
- Murtin, J (2002) organization culture thous and oks, c A: sage.
- Nonaka.I. Takeuchi (1995) “*The knowledge – creting company*“ oxford university press, oxford.