

راهکارهای فرهنگی ارتقای سطح موفقیت استقرار نظام مدیریت دانش

علی ربیعی^۱ امین امینی^۲ روح الله تولایی^۳

چکیده:

در این تحقیق با مطالعه عوامل تأثیرگذار فرهنگ سازمانی و همچنین ساختار فرهنگ ایرانی بر مدیریت دانش، راهکارهای فرهنگی برای موفقیت آن در مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی ارائه شده است. این تحقیق از نظر نوع هدف، کاربردی و نیز توسعه ای بوده و با روش تحقیق مطالعه پیمایشی- میدانی انجام شده است. بمنظور سنجش فرهنگ سازمانی مدل فرهنگی دانیل دنیسون و برای بررسی مدیریت دانش از مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش پروست و همکاران استفاده شده است. ضریب پایایی و آلفای کرونباخ پرسشنامه تحقیق ۸۶۶۶٪ است. نتایج تحقیق حاضر نشان می دهد اولویت های این مؤسسه در حوزه فرهنگ سازمانی به ترتیب عبارتند از: مأموریت، تعهد، انطباق پذیری، سازگاری، و اولویت‌ها در حوزه ساختار فرهنگی به ترتیب شامل: خود بزرگ بینی، تعصب، دگماتیسم، حفظ موقعیت خود، هم‌رنگی با جماعت، انعطاف پذیری، پیش داور، حسادت، تجربه اندوزی و انتقاد پذیری می باشد. اولویت‌های مدیریت دانش نیز به ترتیب شامل تعیین اهداف دانش، تسهیم دانش، استفاده از دانش، نگهداری دانش، شناسایی دانش، ارزیابی دانش، کسب دانش می باشند. در نهایت ۲۲ راهکار فرهنگی برای موفقیت مدیریت دانش در اولویت های فوق بیان شده است.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ، فرهنگ سازمانی، دانش، مدیریت دانش

^۱ - دانشیار و عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور تهران alirabiee@csr.ir

^۲ - کارشناس ارشد MBA، کارشناس پژوهشی مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی a.amini@Ymail.com

^۳ - دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی دانشگاه علامه طباطبائی، مشاور جوانان وزیر نفت و مدیر گروه مدیریت دانش مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی tavallae.r@gmail.com

۱. مقدمه

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است. سازمان‌ها بعنوان زیر مجموعه‌ای از حیات انسانی، باید برای بقا و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند (دراکر، ۱۳۸۰: ۲۶). این نیز مشروط به دانش، مهارت و پویایی است. زندگی در جهان کنونی نیازمند شناخت کامل و کسب مهارت‌های استفاده از این ابزارهاست. بدون داشتن چنین ابزاری رقابت و زندگی بسیار مشکل خواهد بود و مستلزم از دست دادن فرصت‌های فراوانی در زندگی روزانه افراد و جوامع است. درک نقش و جایگاه واقعی سازمان‌ها به یافتن پاسخی برای این سؤال کمک می‌کند که چرا بعضی سازمان‌ها همواره موفق هستند. همچنین فهم این مسئله که چه عواملی زمینه ساز چنین تداومی است امکان بقایی پرنشاط را برای سازمان‌ها بر پایه دانش و نظام‌های مرتبط با آن بوجود می‌آورد (دوانپورت و پروساک، ۱۳۷۹: ۱۳).

بنابراین، مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانایی امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این رو، مدیریت دانش مقوله‌های مهمتر از خود دانایی محسوب می‌شود و سازمان‌ها به دنبال آن هستند تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی، تبیین و روشن نمایند (دراکر، ۱۳۸۰: ۳۳).

اولین قدم در این راه این است که افراد و دارندگان این دانش آماده حمایت از فرآیند هستند یا خیر؟ و این نیازمند فرهنگ تنظیم شده‌ای است که در تمام سازمان توزیع شده باشد. چرا که فرهنگ سازمان بخش پیچیده‌ای از ارزش‌ها و عقاید کارکنان را شامل می‌شود؛ این ارزش‌ها بر نحوه نگرش و نهایتاً رفتار افراد در محیط کاری مؤثر خواهد بود (زارعی متین، ۱۳۷۸: ۳۸). تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش بعنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت از این رو سازمان‌ها باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل

دانش در میان اعضاء بوجود آورند و افراد را در جهت معنا بخشیدن تعاملاتشان، آموزش دهند(نوناکا، ۱۹۹۴:۱۸).

پیاده سازی مدیریت دانش مستلزم وجود زیرساخت‌های فناوری، ساختاری و فرهنگی است که مهمترین عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی بعد فرهنگی می‌باشد. مدیریت دانش برای آنکه قابل استفاده باشد، نیازمند هماهنگی با فرهنگ موجود سازمانی می‌باشد. زیرا در هر سازمانی فرهنگ منحصر بفرمان سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد. بنابراین از فرهنگ سازمانی می‌توان به عنوان یک اهرم قدرتمند برای تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود؛ با توجه به اهمیت این موضوع، این پژوهش به دنبال بررسی عوامل تأثیرگذار فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش و در نهایت ارائه راهکارهای فرهنگی جهت موفقیت مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی (وابسته به وزارت نفت) بعنوان یک سازمان مهم ایرانی باشد.

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

فرهنگ، فرهنگ کلمه ای است قدیمی و در زبان اوستایی از دو جزء " فر " و " هنگ " مرکب شده است. " فر " پیشوند و به معنی بالا، جلو (قرائی مقدم، ۱۳۷۴:۱۴۶)، شکوه ، عظمت ، جلال و درخشندگی است(فرید، ۱۳۷۶:۲۶۲) و "هنگ" از ریشه اوستایی " تنگا " به معنی کشیدن ، سنگینی و وقار می‌باشد (قرائی مقدم، ۱۳۷۴:۱۴۶). در مجموع می‌توان گفت تعریف یگانه و واحدی از فرهنگ وجود ندارد اما بیشتر صاحب نظران موافقند که: فرهنگ کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است. فرهنگ منعکس کننده تاریخ است. فرهنگ در برگیرنده مباحث مورد مطالعه انسان شناسان مانند تشریفات و نمادهاست. فرهنگ در اجتماع شکل گرفته و گروهی از افراد که با هم یک سازمان را تشکیل داده اند، ایجاد و حفظ شده است. فرهنگ بطئی و کند است. فرهنگ به سختی تغییر می‌کند(هافستد، ۱۹۹۱:۱۷۹).

در ارتباط با ساختار فرهنگی ایران، نقاط ضعف و قوت این فرهنگ و همچنین ابعاد مختلف فرهنگ ایرانی تحقیقات و پژوهش‌های زیادی صورت پذیرفته است.

در این مقاله از شاخص‌های ربیعی (۱۳۸۳) و ملکیان (۱۳۸۷) از ساختار فرهنگی ایران، به عنوان شاخص‌های مرتبط با مدیریت دانش در جامعه آماری، مورد سنجش قرار گرفته است. ربیعی (۱۳۸۳) خرده فرهنگ‌های سازمان‌های ایرانی را به شرح زیر می‌داند:

قومی محلی، سیاسی، مذهبی، جنسیتی، وظیفه‌ای، سطح اجتماعی، نسلی، تحصیلاتی به علاوه وی فرهنگ‌های نامناسب در سازمان‌های ایرانی را نیز به ترتیب زیر نام می‌برد: خودکامگی، بی‌دقتی، کم‌کاری، کمبود ارزش‌گذاری کار تیمی و گروهی، دورویی - چندرویی، پارتی‌بازی، کمبود تعهد به کار، همکار، اجتماع یا سازمان، زیرآب زنی، اطاعت‌گریزی، حسادت، کم‌بودن وجدان کاری، انتقاد پذیری محدود، نظارت‌گریزی، روزمرگی، کمبود ریسک‌پذیری، تملق و چاپلوسی (ربیعی، ۱۳۸۳: ۸۹).

ملکیان (۱۳۸۷) نیز به توصیف علل و عوامل فرهنگی عقب‌ماندگی ایرانیان پرداخته و در خصوص آن بیست عامل را به شرح زیر، مورد توجه قرار داده است:

۱- پیشداوری، ۲- دگماتیسم و جمود، ۳- خرافه‌پرستی، ۴- بهادادن به داوری‌های دیگران نسبت به خود، ۵- هم‌رنگی با جماعت، ۶- تلقین‌پذیری، ۷- القاپذیری، ۸- تقلید، ۹- تعبد، ۱۰- شخصیت‌پرستی، ۱۱- تعصب، ۱۲- اعتقاد به برگزیدگی، ۱۳- تجربه نیندوختن از گذشته، ۱۴- جدی نگرفتن زندگی، ۱۵- دیدگاه مبتذل نسبت به کار، ۱۶- قائل نبودن به ریاضت، ۱۷- از دست رفتن قوه تمیز بین خوشایند و مصلحت، ۱۸- زیاده‌گویی، ۱۹- زبان‌پریشی، ۲۰- ظاهرنگری.

شاخص‌های مورد استفاده در تحقیق برای ساختار فرهنگی مدیریت دانش به شرح زیر می‌باشند:

۱- هم‌رنگی با جماعت، ۲- تجربه‌اندوزی، ۳- تعصب (چسبیدن به آنچه که داریم و نگاه نکردن به چیزهای فراوانی که نداریم، شیفته آنچه که داریم شدن و فکر کردن اینکه آنها جای نداشته‌ها را برایم می‌گیرد (ملکیان، ۱۳۸۷).)، ۴- انتقاد‌پذیری، ۵- پیش‌داوری، ۶-

حفظ موقعیت خود، ۷- انعطاف پذیری، ۸- دگماتیسم و جمود (اعتقاد به آنکه گریز ناپذیر است که فلان گزاره صحیح نباشد. اینکه اعتقاد داشته باشیم محال است آنچه که فکر میکنیم درست نباشد (ملکیان، ۱۳۸۷)، ۹- حسادت و ۱۰- خود بزرگ بینی.

فرهنگ سازمانی. فرهنگ سازمانی، انباشته ای از آموخته های مشترک در طول تاریخ مشترک است و آن اشاره به استحکام ساختاری والگویی بودن و تکامل سازمان دارد (Martin 1983, Schein 1990, Gordon 1992, Deal and Kennedy 1982). فرنچ^۵ از فرهنگ سازمانی همان تعریف سازمان غیر رسمی را ارائه کرده است. فرنچ معتقد است که یک سازمان مثل کوه یخ است که بخش عمده آن نامرئی است. در این تعبیر آن چه که در زیر آب قرار دارد فرهنگ سازمان است؛ مفهوم فرهنگ سازمانی دارای نقش و کارکردهای فوق العاده ای است. زیرا هم محصول است و هم فرآیند، هم علت است و هم معلول (نئوهاسر، بندر و استرومیرگ، ۲۰۰۰:۲۰).

در یک مطالعه برای فرهنگ سازمانی چهار کارکرد اساسی در نظر گرفته شده است، که به شرح زیر می باشد.

- ۱ - به کارکنان سازمان هویت سازمانی می بخشد.
- ۲ - تعهد گروهی را آسان می کند.
- ۳ - ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می نماید.
- ۴ - با یاری دادن به اعضاء، پی بردن به شرایط پیرامون کار خود، رفتار آنها را شکل می بخشد.

اگر بستر مناسبی فراهم گردد، با ایجاد یک فرهنگ سازمانی مطلوب می توان به خوبی سازمان را به بالندگی رهبری نمود. و این میسر نخواهد شد، مگر اینکه شخصیت مدیران و کارکنان بتدریج متحول گردد (فریگا، ۲۰۰۰:۱۴).

⁵ W.L.French

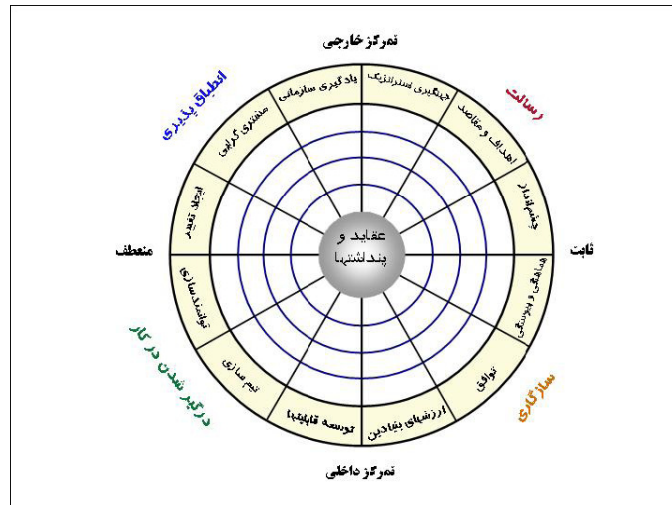
پروفسور دانیل دنیس (۲۰۰۰) تحقیقاتی در زمینه فرهنگ سازمانی انجام داد، که در این پژوهش برای شناخت فرهنگ سازمان از مدل وی که به نسبت جدیدتر و کامل‌تر می‌باشد، استفاده شده است. براساس این مدل ویژگی‌های فرهنگی عبارتند از:

۱. تعهد به مشارکت (درگیر شدن در کار): درگیری زیاد در کار به معنای درگیر شدن ذهنی با کار است که بر اساس آن فرد با جان و دل در شغل خود کار می‌کند و هر آنچه که در توان دارد در این راه به کار گیرد. در این مدل این ویژگی با سه شاخص توانمند سازی، تیم سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود.

۲. سازگاری: سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و بطور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. در این مدل این ویژگی با سه شاخص ارزش‌های بنیادین، توافق و هماهنگی و پیوستگی بررسی می‌شود.

۳. انطباق پذیری: 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 به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. در این مدل این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی بررسی می‌شود.

۴. 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، بطوری که اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. در این مدل این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز بررسی می‌شود.



شکل ۱: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (http://www.Denisonconsulting.com)

فرهنگ سازمان، بر ویژگی خاص و متمایز سازمان یعنی معنا بخشیدن به افراد تاکید می‌ورزد. فرهنگ ریشه‌های عمیق و با دوامی دارد و روند تغییر در آن کند است. فرهنگ یک سازمان، رفتار کارکنانش را کنترل می‌نماید.

مدیریت دانش. مدیریت دانش در اوایل دهه ۱۹۹۰ به طور جدی وارد مباحث سازمانی گردید. گرچه بحث و مذاکره در رابطه با دانش خیلی پیش‌تر آغاز شده بود؛ در سال ۱۹۶۵ مارشال^۶ ادعا کرد که بخش اعظم سرمایه، شامل دانش است. وی همچنین معتقد است که دانش قدرتمندترین موتور تولید است. بدین ترتیب سازمان‌ها باید به طور فزاینده‌ای بر مدیریت آن تاکید کنند. مدیریت دانش به مجموعه‌ای از فعالیت‌های منظم و سیستماتیک سازمانی گفته می‌شود که جهت دستیابی به ارزش بزرگتر، از طریق دانش در دسترس، صورت می‌گیرد. دانش در دسترس کلیه تجربیات و آموخته‌های افراد یک سازمان و کلیه اسناد و گزارش‌ها در داخل یک سازمان را شامل می‌شود (مرویک، ۲۰۰۰: ۱۱).

⁶. Marshall

مدیریت دانش در برگیرنده رفتارهای انسانی، نگرش‌ها و قابلیت‌های انسانی، فلسفه‌های کسب و کار، الگوها، عملیات، رویه‌ها و فناوری‌های پیچیده است. مدیریت دانش، فرآیند خلق و تسهیم، انتقال و حفظ دانش به گونه‌ای است که بتوان آن را به شیوه‌ای اثر بخش در سازمان به کار برد (هافمن و هولسچر و شریف، ۱۳۸۴:۲۰۰۵). پروست و رب و رومهارد (۲۰۰۰) مدلی را به نام مدل «مدل پایه‌های (سنگ بنای) ساختمان مدیریت دانش»^۷ برای مدیریت دانش طراحی کرده‌اند. طراحان این مدل، مدیریت دانش را به صورت سیکلی دینامیکی می‌بینند که در چرخش دائم است. مراحل این مدل که در این تحقیق به کار گرفته شده است، شامل هشت جزء متشکل از دو سیکل بیرونی و درونی است.

الف) سیکل بیرونی

۱. تعیین هدف‌های دانشی: هدف‌های مدیریت دانش باید از هدف‌های اصلی سازمان نشأت گرفته و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند.
۲. ارزیابی دانش: نحوه رسیدن به هدف‌های معین و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخورد، برای تعیین یا اصلاح هدف، به این بخش مربوط است.

ب) سیکل درونی

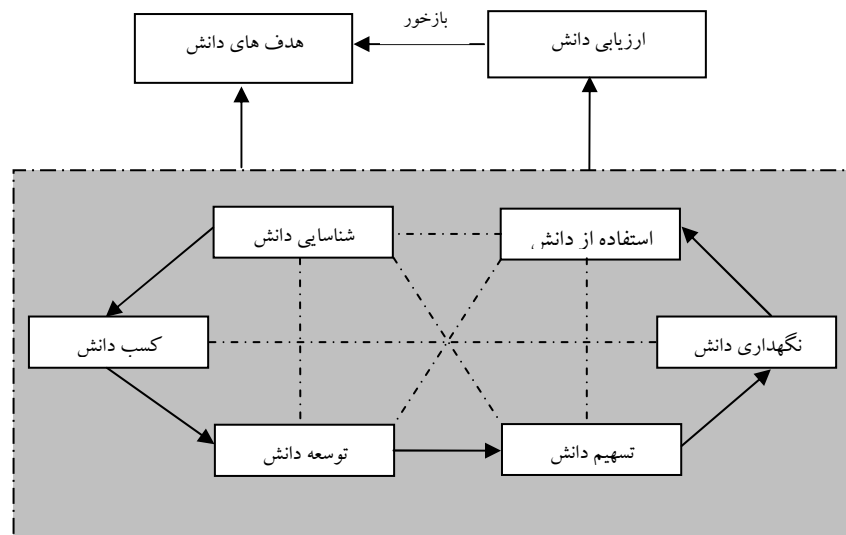
۱. شناسایی دانش: شناسایی دانش بیرونی عبارت است از تجزیه و تحلیل کردن و شرح دادن دانش بدون شفافیت محیطی، که باعث عدم کارایی تصمیمات و تکرار اشتباهات می‌گردد.
۲. کسب دانش: بسیاری از شرکت‌ها قسمت قابل توجهی از دانش خود را از منابع بیرونی وارد می‌کنند. ارتباط با مشتریان، تأمین کنندگان، رقبا و شرکاء در کارهای تعاونی و مشارکتی، ظرفیت قابل توجهی برای فراهم نمودن دانش به همراه دارد.
۳. توسعه دانش: چگونه می‌توان تخصص جدیدی ایجاد کرد؟ توسعه دانش سنگ بنایی می‌باشد که مکمل فرآیند کسب دانش است. تمرکز اصلی آن بر روی ایجاد مهارت‌های جدید، محصولات جدید و ایده‌های بهتر و فرآیندهای کارآتر می‌باشد.

⁷ . Building stones of Knowledge management

۴. اشتراک و توزیع دانش: چگونه می‌توان دانش را در محل درست خود قرار داد؟ شرط‌های اساسی برای تبدیل اطلاعات و تجارب جداگانه به چیزی است که کل سازمان بتواند از آن استفاده نماید در این مرحله پیش شرط‌های اساسی عبارتند از: هرکس بایستی چه مقدار دانش را و با چه سطحی، در مورد مسئله‌ای بداند و قادر به انجام آن باشد و اینکه چگونه می‌توان اشتراک و تسهیم دانش را تسهیل نمود؟ ضرورتی ندارد که همه چیز را همگان بدانند. بنابراین اصل تقسیم قابلیت‌های افراد در محدوده توزیع و اشتراک دانش باید به صورت معناداری تعریف شود. مهمترین گام در اینجا تحلیل چگونگی انتقال دانش از فرد به گروه و سازمان می‌باشد.

۵. بکارگیری دانش: چگونه می‌توان مطمئن شد که دانش بکار برده می‌شود؟ مفهوم کلی مدیریت دانش کسب اطمینان از این مسئله است که دانش موجود در یک سازمان به صورت مؤثر و پرباری به نفع کل سازمان به کار گرفته می‌شود.

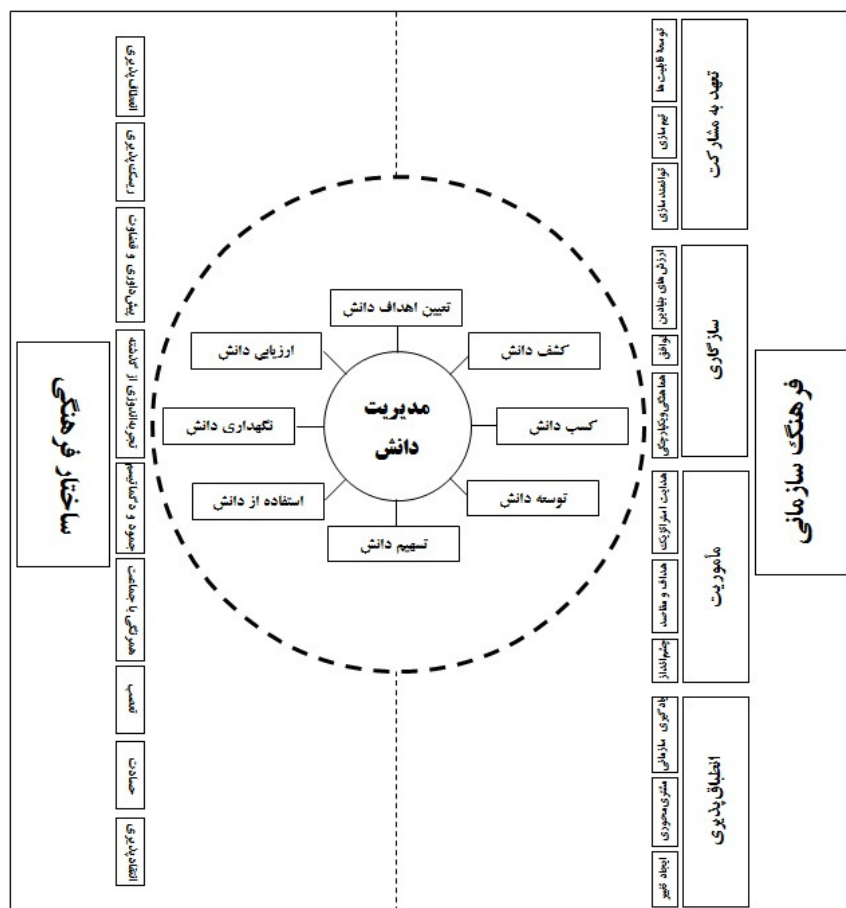
۶. نگهداری دانش: چگونه می‌توان مطمئن شد که ما دانش را از دست نمی‌دهیم؟ توانایی‌های به دست آمده برای همیشه در دسترس نخواهد بود. نگهداری و گزینش اطلاعات، اسناد و تجارب، نیازمند مدیریت است. سازمان‌ها اغلب از این نکته گلیایه دارند که سازماندهی مجدد باعث شده آنها بخشی از حافظه خود را از دست بدهند لذا فرایندهای مربوط به انتخاب، ذخیره و به روز کردن منظم دانشی که در آینده ارزشمند خواهد بود باید به دقت کامل، سازماندهی شود. اگر این کار انجام نگیرد تخصص‌های ارزشمند به طور ناخواسته کنار گذاشته می‌شوند (پروبت، راب و رومهارت، ۲۰۰۰:۳۰).



شکل ۲. مدل پایه های مدیریت دانش (پروبت، راب و رومهارت، ۲۰۰۰:۳۰)

۳. مدل مفهومی تحقیق:

در این مدل برای بررسی فرهنگ از شاخص‌های استخراج شده ساختار فرهنگ ایرانی استفاده گردیده و برای بررسی فرهنگ سازمانی از مدل فرهنگی دانیل دنیسون (۲۰۰۰) و برای بررسی مدیریت دانش از مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش پروست و همکاران (۲۰۰۰) استفاده می‌شود.



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق

۴. اهداف تحقیق

در این تحقیق با توجه به موضوع فرهنگ و رابطه آن با مدیریت دانش، اهداف زیر مورد نظر است:

۱. بررسی عوامل تأثیرگذار ساختار فرهنگ خاص ایرانی مرتبط با مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی
۲. تعیین شاخص های مفید و مؤثر فرهنگی در ارتباط با مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی
۳. بررسی فرهنگ سازمانی و تعیین نوع آن بر اساس مدل فرهنگی دانیل دنیسون (تعهد به مشارکت، سازگاری، انطباق پذیری و ماموریت)
۴. بررسی مؤلفه های مدیریت دانش
۵. بررسی اهمیت فرهنگ در ارتباط با مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی
۶. ارائه راهکارهای فرهنگی بمنظور موفقیت مدیریت دانش با توجه به یافته های تحقیق

۵. روش تحقیق

از آنجا که در این تحقیق، محقق به دنبال مشخص کردن راهکارهای فرهنگی برای موفقیت مدیریت دانش می باشد، روش این تحقیق از نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی است که می تواند دارای جنبه های توسعه ای نیز باشد. تعداد اعضای جامعه آماری ۱۷۵ نفر مجموع پژوهشگران و کارکنان مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی را تشکیل می دهد که سرانجام ۸۳ پرسشنامه جمع آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

اطلاعات مورد نیاز برای انجام دادن این پژوهش از دو روش زیرجمع آوری گردید. **الف) روش کتابخانه ای:** در این روش برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق از کتاب ها، پایان نامه ها، مقالات، پایگاه های اطلاعاتی و منابع اینترنتی استفاده شده است.

ب) روش میدانی: در این زمینه از ابزارهایی مانند مشاوره و مصاحبه با خبرگان در زمینه طراحی پرسش نامه و تجزیه و تحلیل آن استفاده شده است. در تحقیق حاضر، ابزار اصلی

سنجش، پرسشنامه است که یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روش مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است. از آنجا که سؤالات مربوط به ساختار فرهنگی و فرهنگ سازمانی تماماً در حوزه مدیریت دانش طرح گردیدند، راهکارهای ارائه شده نیز صرفاً راهکارهایی برای ارتقای فرهنگ دانشی در سازمان می باشند. از اینرو برای سنجش متغیرها از سه نوع پرسشنامه استفاده شده است که یکی برای سنجش فرهنگ ملی مرتبط با مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی مرتبط با مدیریت دانش و دیگری برای سنجش مؤلفه‌های مدیریت دانش تهیه شده است پرسشنامه مدیریت دانش از ۳۱ سوال تشکیل شده است که به بررسی وضعیت موجود مدیریت دانش براساس مدل پایه‌های دانش پروست و همکاران (۲۰۰۰) می‌پردازد. پرسشنامه فرهنگ سازمانی از ۲۷ سوال تشکیل شده است که به بررسی فرهنگ سازمانی مرتبط با مدیریت دانش براساس مدل دانیل دنیسون (۲۰۰۰) می‌پردازد و در نهایت پرسشنامه ساختار فرهنگی مرتبط با مدیریت دانش از ۲۶ سؤال تشکیل شده است که به بررسی ابعاد تأثیرگذار ساختار فرهنگ ملی بر اساس شاخص‌های خاص فرهنگ ایرانی مرتبط با مدیریت دانش بر اساس شاخص‌های استخراج شده از تحقیقات ربیعی و ملکیان پرداخته است. در هر سه پرسش‌نامه از طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شده است. ضریب پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۹۴، ضریب پایایی پرسشنامه ساختار فرهنگی ۰/۷۴ و ضریب پایایی پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۹۲ بدست آمد و چون آلفای کرونباخ هر سه پرسشنامه بیش از ۰/۷ می باشد، بنابراین هر سه پرسشنامه‌ها از پایایی لازم برخوردار بودند. همچنین برای سنجش روایی در این تحقیق از روش روایی محتوا استفاده شده است. در این تحقیق سعی شده است جهت دستیابی به اعتبار لازم در طراحی و استفاده از پرسشنامه، پس از انجام مطالعه مقدماتی پیرامون موضوع مورد نظر و بررسی کامل تحقیقات انجام شده در این زمینه و نتایج آنها با خبرگان سازمان، پرسشنامه ای طراحی گردد. پس از طراحی پرسشنامه، آزمون اولیه ای از چند نفر از مدیران ارشد و با سابقه مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی برای بررسی نظر آنها در مورد سوال‌ها و پی بردن به نقاط ضعف پرسشنامه انجام شد، سرانجام بعد از دخالت دادن نظرات اصلاحی متخصصین، پرسشنامه نهایی تدوین شد و در اختیار اعضای

جامعه آماری قرار گرفت. برای توصیف و تحلیل داده های جمع آوری شده، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. آزمون های مورد استفاده در این پژوهش دو آزمون نسبت (دوجمله ای) و آزمون فریدمن می باشند.

۶. تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های پژوهش

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی های شگفت انگیزی همراه است. سازمان ها بعنوان زیر مجموعه ای از حیات انسانی، باید برای بقاء و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند (دراکر، ۱۳۸۰: ۲۶). مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان ها یاری می دهد اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیتهایی چون حل مشکلات، آموختن پویا و تصمیم گیری ضروری است. مدیریت دانش می تواند گستره ای از ویژگی های عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت به عملکرد هوشمندانه تر بهبود ببخشد (ویگ، ۱۹۹۹: ۱۴). اما این به تنهایی کافی نیست، چرا که مدیریت دانش برای آن که قابل استفاده باشد، نیازمند هماهنگی با فرهنگ سازمانی موجود می باشد. زیرا در هر سازمانی فرهنگ منحصربفرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می دهد. بنابراین از فرهنگ سازمانی می توان به عنوان یک اهرم قدرتمند برای تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود. فرهنگ سازمانی ضعیف مانع از آن می شود که افراد در تلاش برای نگاهداشت پایگاه قدرت شخصی و کارآیی خویش، دانسته های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند (کالست، ۲۰۰۰: ۸).

با توجه به مطالب ذکر شده و اهمیت ساختار فرهنگی کشور و تأثیرپذیری متقابل فرهنگ سازمانی و ساختار فرهنگ ملی بر یکدیگر، محققان در این پژوهش برآنند تا با مطالعه فرهنگ مؤسسه مطالعات بین المللی انرژی به عنوان یک مؤسسه تحقیقاتی و اثر گذار در کشور و همچنین اتاق فکر صنعت نفت که به تازگی مفتخر به کسب درجه و اعتبار A و رتبه دوم مؤسسات پژوهشی سراسر کشور در ممیزی های صورت گرفته توسط وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نیز شده است، بتواند راهکارهای مناسب جهت موفقیت مدیریت دانش در آن نیز ارائه دهد. چرا که فرهنگ بر تمام جنبه های سازمان تأثیر گذار است. به نظر

می‌رسد که شکاف بین فرهنگ مطلوب و فرهنگ موجود در مؤسسه مزبور، این مؤسسه را در زمینه بهره‌گیری از مدیریت دانش با مشکلاتی مواجه ساخته که ارائه خدمات مطلوب و رقابت در محیط بسیار متحول و متغییر جهانی را با مشکل مواجه خواهد ساخت. بنابراین بررسی وضعیت مدیریت دانش، ساختار فرهنگی و فرهنگ سازمانی از اهداف این تحقیق بشمار می‌رود. فرهنگ سازمانی قوی زمینه بهره‌گیری از مزایای مدیریت دانش در جهت کاستن از مسائل و مشکلات و همچنین حرکت در جهت تعالی، کارایی و کسب مزیت رقابتی را فراهم می‌آورد.

یافته‌های مربوط به سوال اول تحقیق

۱. وضعیت فرهنگ سازمانی در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی چگونه است؟
داده‌های بدست آمده از پرسش نامه فرهنگ سازمانی مرتبط با مدیریت دانش براساس طیف لیکرت و میانگین نظرات در چهار طبقه (بحرانی، ضعیف، مطلوب و عالی) دسته‌بندی شد، که در پاسخ به این سؤال تحقیق می‌توان چنین اظهار کرد که وضعیت فرهنگ سازمانی با میانگین (۲/۵۳) و مؤلفه‌های آن با میانگین کمتر از ۳ و در حد ضعیف می‌باشد.

یافته‌های مربوط به سوال دوم تحقیق

۲. وضعیت موجود مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی چگونه است؟
داده‌های بدست آمده از پرسش نامه مدیریت دانش براساس طیف لیکرت و میانگین نظرات در چهار طبقه (بحرانی، ضعیف، مطلوب و عالی) مورد طبقه‌بندی قرار گرفت، که در پاسخ به این سؤال تحقیق می‌توان چنین اظهار کرد که وضعیت مدیریت دانش با میانگین (۲/۵۸۷۱) و مؤلفه‌های آن با میانگین کمتر از ۳ در حد ضعیف می‌باشد. اما با کمی انعطاف با توجه به میانگین مؤلفه توسعه دانش (۲/۸۲۱۴) می‌توان وضعیت این مؤلفه را در مؤسسه، مطلوب ارزیابی نمود.

یافته‌های مربوط به سوال سوم تحقیق

۳. ابعاد ساختار فرهنگی مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی در چه وضعیتی قرار دارند؟

داده‌های بدست آمده از پرسش نامه ساختار فرهنگی براساس طیف لیکرت و میانگین نظرات در چهار طبقه (بحرانی، ضعیف، مطلوب و عالی) مورد طبقه بندی قرار گرفت، که در پاسخ به این سؤال تحقیق می‌توان چنین اظهار کرد که با توجه به ماهیت جداگانه شاخص‌های ارزیابی شده در ساختار فرهنگی و تقسیم بندی آنها به دو دسته ابعاد مثبت ساختار فرهنگی مدیریت دانش و ابعاد منفی ساختار فرهنگی و با عنایت به آنکه صرفاً چند شاخص مؤثر فرهنگی در مدیریت دانش به انتخاب محقق در سازمان سنجیده شده اند، نمی‌توان نمره کلی مناسبی برای کل مفهوم ساختار فرهنگی مدیریت دانش بیان نمود.

در مورد ابعاد مثبت ساختار فرهنگی مدیریت دانش، هر شاخص که نمره میانگین بالاتر از ۳ داشته باشد آن شاخص در حد مطلوب یا عالی بوده و در غیر اینصورت در حد ضعیف یا بحرانی قرار دارد. برای شاخص‌هایی که صرفاً جنبه منفی آنها در مفهوم مدیریت دانش سنجیده شده اند، هر شاخص که نمره میانگین پایین‌تر از ۳ داشته باشد آن شاخص در حد مطلوب یا عالی بوده و در غیر اینصورت در حد ضعیف یا بحرانی قرار دارد. با این تقسیم بندی می‌توان اظهار کرد که با اندکی اغماض شاخص‌های "تجربه اندوزی از گذشته" با میانگین (۲/۸۲۱۰) و "انعطاف پذیری" با میانگین (۲/۹۷۳۲) از ابعاد مثبت ساختار فرهنگی، در وضعیت مطلوب قرار داشته و شاخص‌های "پیش‌دآوری" با میانگین (۲/۹۳۷۳) و "حسادت" با میانگین (۲/۹۲۲۱) از ابعاد منفی ساختار فرهنگی، در وضعیت مطلوب قرار دارند و باقی مؤلفه‌های مورد ارزیابی در ساختار فرهنگی در حد ضعیف می‌باشند.

وضعیت موجود فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و مؤلفه‌های ساختار فرهنگی مدیریت دانش

بدین منظور میانگین نظرات پژوهشگران و کارکنان مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی در جداول ۲، ۳، ۴ و ۵ آورده شده است. از آنجا که در طیف لیکرت میانگین نمره پاسخ هر سؤال ۳ می‌باشد، هر بعدی که نمره میانگین بالاتر از ۳ را داشته باشد می‌توان ادعا نمود

که بخش مورد نظر در آن بعد دارای وضعیتی مناسب می باشد. به طور جزئی می توان حالات زیر را برای هر بعد متصور شد:

نمره میانگین بین ۱ تا ۲ به معنای آنست که بخش مورد نظر در وضعیتی نامطلوب تا بحرانی قرار دارد. نمره میانگین بین ۲ تا ۳ به معنای آنست که بخش مورد نظر در وضعیتی نامساعد تا ضعیف قرار دارد. نمره میانگین بین ۳ تا ۴ به معنای آنست که بخش مورد نظر در وضعیتی قابل قبول تا مطلوب قرار دارد. نمره میانگین بین ۴ تا ۵ به معنای آنست که بخش مورد نظر در وضعیتی بسیار مطلوب تا عالی قرار دارد.

همانطور که در جداول ۲ و ۳ مشاهده می شود مؤلفه ها دارای میانگین کمتر از ۳ هستند که نشان می دهد وضعیت این مقیاس ها در سازمان ضعیف می باشند.

جدول ۲- امتیاز کل فرهنگ سازمانی و ابعاد آن

ابعاد اصلی	مفهوم فرهنگ سازمانی	تعهد به مشارکت	سازگاری	انطباق پذیری	مأموریت
میانگین	۲/۵۳	۲/۴۲۸۹	۲/۶۹۳۱	۲/۶۴۸۶	۲/۳۴۹۳

جدول ۳- امتیاز کل مدیریت دانش و ابعاد آن

ابعاد	مفهوم مدیریت دانش	فین اهداف دانش	شناسایی دانش	کسب دانش	توسعه و بهبود دانش	نشر دانش	استفاده از دانش	نگهداری از دانش	ارزایی دانش
میانگین	۲/۵۸۷۱	۲/۲۷۱۱	۲/۵۸۱۹	۲/۶۷۸۷	۲/۸۲۱۴	۲/۵	۲/۵۵۶۴	۲/۵۹۲۴	۲/۶۹۵۳

در جدول شماره ۴ نمرات شاخص‌هایی از ساختار فرهنگی که اثر مثبت آنها در مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته اند، تحت عنوان ابعاد مثبت ساختار فرهنگی آمده است. در این جدول هم مانند جدول‌های ۲ و ۳، هر بعدی که نمره میانگین بالاتر از ۳ را داشته باشد می-توان ادعا نمود که بخش مورد نظر در آن بعد دارای وضعیتی مناسب می باشد. همچنین نمره میانگین بین ۱ تا ۲ به معنای آنست که بخش مورد نظر در وضعیتی نامطلوب تا بحرانی قرار

دارد. نمره میانگین بین ۲ تا ۳ به معنای آنست که بخش مورد نظر در وضعیتی نامساعد تا ضعیف قرار دارد. نمره میانگین بین ۳ تا ۴ به معنای آنست که بخش مورد نظر در وضعیتی قابل قبول تا مطلوب قرار دارد. نمره میانگین بین ۴ تا ۵ به معنای آنست که بخش مورد نظر در وضعیتی بسیار مطلوب تا عالی قرار دارد.

جدول ۴- امتیاز ابعاد مثبت ساختار فرهنگی مدیریت دانش

ابعاد اصلی	تجربه اندوزی از گذشته	انتقاد پذیری	انعطاف پذیری
میانگین	۲/۸۲۱۰	۲/۴۴۵	۲/۹۷۳۲

همانطور که در جدول ۴ مشاهده می شود مؤلفه ها، دارای میانگینی کمتر از ۳ هستند که نشان می دهد وضعیت این مقیاس ها در سازمان ضعیف می باشند. در جدول شماره ۵ نمرات شاخص‌هایی از ساختار فرهنگی که اثر منفی آنها در مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته اند، تحت عنوان ابعاد منفی ساختار فرهنگی آمده است. در این جدول برعکس جدول‌های ۲، ۳ و ۴ هر بعدی که نمره میانگین بالاتر از ۳ را داشته باشد می توان ادعا نمود که بخش مورد نظر در آن بعد دارای وضعیتی نامناسب می باشد. همچنین نمره میانگین بین ۱ تا ۲ به معنای آنست که بخش مورد نظر در وضعیتی بسیار مطلوب تا عالی قرار دارد. نمره میانگین بین ۲ تا ۳ به معنای آنست که بخش مورد نظر در وضعیتی قابل قبول تا مطلوب قرار دارد. نمره میانگین بین ۳ تا ۴ به معنای آنست که بخش مورد نظر در وضعیتی نامساعد تا ضعیف قرار دارد. نمره میانگین بین ۴ تا ۵ به معنای آنست که بخش مورد نظر در وضعیتی نامطلوب تا بحرانی قرار دارد.

جدول ۵- امتیاز ابعاد منفی ساختار فرهنگی مدیریت دانش

ابعاد	جماعتی و فرهنگی	تعصب	پیش داوری	خود موقفیت	دگماتسم	سادت	خود بزرگ بینی
میانگین	۳/۰۶۷۱	۳/۳۵۲۲	۲/۹۳۷۳	۳/۱۰۵۵	۳/۳۱۴۸	۲/۹۲۲۱	۳/۷۶۲۵

همانطور که در جداول ۵ مشاهده می‌شود ۲ شاخص پیش‌دوری و حسادت در سطح قابل قبول و مطلوبی در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی قرار دارند در حالیکه بقیه شاخص‌های مورد بررسی در وضع نامساعد و ضعیفی در این مؤسسه قرار دارند.

آزمون نسبت (دو جمله ای)

در این تحقیق از آزمون نسبت (دوجمله ای) برای تعیین مناسب بودن یا مناسب نبودن میزان وجود هریک از ابعاد متغیرهای تحقیق در جامعه آماری تحقیق استفاده شده است. بدین منظور جواب سوالات به دو گروه (گروه ۱: خیلی کم، کم، متوسط و گروه ۲: زیاد و خیلی زیاد) تقسیم شد و پس از استفاده از آزمون دوجمله ای، ملاحظه گردید که با توجه به اینکه سطح معنی‌داری همه پاسخ‌ها کمتر از ۰/۰۵ شده است نتیجه‌گیری شد که جواب‌ها توزیع دوجمله ای ندارند یعنی جواب‌ها دارای جهت است و چون در هریک از ابعاد بیشتر جواب‌ها، کمتر از ۳ هستند بنابراین از نظر پاسخگویان وضعیت مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در مؤسسه چندان جالب توجه نیست و در واقع در همه ابعاد مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در این مؤسسه کمبود وجود دارد. در ارتباط با ابعاد ارزیابی شده ساختار فرهنگی با توجه به سطح معنی‌داری‌های بدست آمده، می‌توان اظهار داشت تنها ابعاد "تعصب" و "خودبزرگ بینی" بطور معنی‌داری در ساختار فرهنگی مؤسسه وجود دارد و وجود مابقی ابعاد در ساختار فرهنگی مؤسسه در سطح معنی‌دار نمی‌باشد.

آزمون فریدمن^۸

در این تحقیق از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی هریک از ابعاد متغیرهای اصلی تحقیق (مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و ساختار فرهنگی) نیز استفاده شده است. در ارتباط با ابعاد مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و ساختار فرهنگی، سطح معنی‌داری آزمون برابر ۰/۰۰۰ بدست آمد که کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین بین موارد مربوط به هریک از ابعاد از نظر

⁸ Friedman Test

وجود در این مؤسسه تفاوت معنی داری وجود دارد. بدین ترتیب اولویت بهبود و ارتقای هر یک از ابعاد به ترتیب ذیل می باشد:

- مدیریت دانش:** ۱- تعیین اهداف دانش، ۲- تسهیم دانش، ۳- استفاده از دانش، ۴- نگهداری دانش، ۵- شناسایی دانش، ۶- ارزیابی دانش، ۷- کسب دانش
- فرهنگ سازمانی:** ۱- مأموریت، ۲- تعهد، ۳- انطباق پذیری، ۴- سازگاری
- ساختار فرهنگی:** ۱- خود بزرگ بینی، ۲- تعصب، ۳- دگماتیسم، ۴- حفظ موقعیت خود، ۵- هم‌رنگی با جماعت، ۶- انعطاف پذیری، ۷- پیش داوری، ۸- حسادت، ۹- تجربه اندوزی، ۱۰- انتقاد پذیری

۷. بحث و نتیجه گیری

یکی از موانع عمده استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی می باشد و تغییر فرهنگ یکی از مهمترین جنبه‌های هر نظام مدیریت دانش تلقی می گردد؛ فرهنگ زیرساخت کنش افراد در سازمان به حساب می آید. تا نگرش افراد سازمان به سمت کسب دانش، تقسیم دانش و به اشتراک گذاری تجارب شکل نگرفته باشد زمینه های تبادل دانش و نهایتاً مدیریت دانش در سازمان نیز شکل نخواهد گرفت. در این تحقیق با توجه به زیر ساخت‌های فرهنگی، عناصر فرهنگ کارکنان چه در سطح ملی و چه در سطح سازمانی مشخص گردید که فرهنگ سازمانی در حد ضعیف می باشد. بنابراین تلاش و برنامه ریزی برای ارتقاء عناصر ضعیف فرهنگی در این مؤسسه الزامی است. معیار مأموریت، دارای کمترین میزان نمره در میان سایر معیارهای فرهنگ سازمانی می باشد. حتی با نگاهی به معیارهای مدیریت دانش، خواهیم دید که کمترین میزان نمره متعلق به معیار تعیین اهداف دانشی است. که این امر علاوه برآنکه تبیین کننده آن است که دو پرسشنامه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش یکدیگر را تقویت می کنند، نشان دهنده آن نیز است که درک سازمان از مأموریت‌های دانشی و فرهنگی پایین بوده و نیاز آن می رود که این مؤسسه نسبت به جاری و ساری کردن مأموریت‌های خود برای کارکنان، برنامه ریزی دقیق انجام دهد. در میان معیارهای فرهنگ سازمانی معیار سازگاری و در میان شاخص‌های معیار

سازگاری بالاترین نمره متعلق به شاخص‌های توافق و هماهنگی و پیوستگی می باشد. با نگاهی به شاخص‌های مثبت ساختار فرهنگی، نیز خواهیم دید که بیشترین میزان نمره متعلق به شاخص انعطاف پذیری است. این امر علاوه برآنکه گواه این مدعاست که دو پرسشنامه فرهنگ سازمانی و ساختار فرهنگی، یکدیگر را تقویت می کنند، نشان از آن دارد که در این مؤسسه در صورت بروز اختلاف، تا حد زیادی تلاش برای توافق وجود داشته و دیگر آنکه رسیدن به اجماع در فرآیندهای دانشی در سازمان آسان است. از دیگر سو با توجه به بالاتر بودن نمره شاخص هماهنگی و پیوستگی، می توان بیان داشت که برداشت نسبتاً یکسانی در تمامی سطوح سازمانی از اهداف دانشی در این مؤسسه وجود داشته و ایجاد هماهنگی برای انجام فرآیندهای مدیریت دانش نیز نسبتاً خوب می باشد. همه آنچه گفته شد می تواند نقطه قوت مناسبی به منظور پیاده سازی اهداف دانشی در سازمان نیز باشند. در میان معیارهای مدیریت دانش، توسعه دانش دارای بالاترین نمره میان سایر معیارها می باشد. بنابراین می توان اینگونه اظهار نظر نمود که وجود بسترهای ارتباطی نسبتاً مناسب و تأثیرگذاری اندک کارکنانی که مانع بکارگیری شیوه ها و دانش جدید و به روز در سازمان می گردند، در نتیجه بالا بودن نمره همین معیار در مؤسسه می باشد. همین امر نشان از آن دارد که فعالیت‌های نیروی انسانی تا حدودی توانسته به دانش و تجربه آنها در این مؤسسه، بیافزاید.

در میان معیارهای مدیریت دانش، معیارهای نگهداری، استفاده و تسهیم دانش وضعیت نامناسبی دارند. همچنین شاخص تجربه اندوزی از گذشته در میان شاخص‌های مثبت ساختار فرهنگی نیز دارای همین وضعیت می باشد. با این مقایسه می توان گفت که کارکنان این مؤسسه تجربه اندوزی از گذشته را در ارزش‌های خود قرار نداده و اساساً روشی نیز برای ثبت تجارب در سازمان مشاهده نمی شود و نیز زمینه های فرهنگی درک، ثبت تجارب، استفاده و تسهیم دانش در سازمان، پایین می باشد. این خود بیانگر آن است که افراد سازمان متکی به تجارب شخصی خود در سازمان فعالیت می کنند و به تجربه دیگران و استفاده از آنها اهتمام نمی ورزند.

در میان ابعاد مثبت ساختار فرهنگی نمره انتقاد پذیری پایین می باشد و در نتیجه افراد در سازمان نمی توانند مسیرهای به خطا رفته را جبران کرده و سال‌های سال به راه‌های پر خطا و سرشار از اشتباه خویش ادامه می دهند. این شاید به دنبال وجود خطای خودبزرگ بینی در سازمان نیز باشد که اتفاقاً نمره این شاخص هم در میان ابعاد منفی ساختار فرهنگی بالاست و نشانگر وجود این شاخص منفی در این مؤسسه نیز می باشد.

ارائه راهکار

هدف این پژوهش نیز ارائه راهکارهای فرهنگی برای موفقیت مدیریت دانش در مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی (وابسته به وزارت نفت) بوده است. بدین منظور راهکارهایی به شرح زیر در جهت بهبود شرایط فرهنگی برای ارتقای سطح مدیریت دانش در این مؤسسه ارائه می‌گردد:

۱. تعریف مجموعه‌ای از ارزش‌های ثابت و روشن در فرایندهای مدیریت دانش
۲. وضع قوانین اخلاقی در فرایندهای مدیریت دانش جهت هدایت رفتار کارکنان
۳. مدیران مؤسسه باید بجای سلسله مراتب سنتی فعلی، تیم‌های کاری تشکیل دهند. زیرا یکی از ارکان اساسی توانمندسازی، تشکیل تیم یا گروه‌های شغلی است. برای اثربخشی تصمیم‌های پیچیده، مشارکت بیشتر کارکنان در فعالیت‌ها و آموختن از یکدیگر باید از هم‌افزایی گروه‌ها استفاده گردد.
۴. دوره‌های آموزشی اثربخش و براساس نیازهای شغلی و توانایی‌های متصدی شغل طراحی و اجرا گردد.
۵. سهیم کردن همگان در اطلاعات (مشارکت همگانی در اطلاعات). مدیران برای ایجاد زمینه تواناسازی کارکنان باید اطلاعات سازمانی لازم برای انجام وظایف را در اختیار آنان قرار دهند، اگر واقعاً می‌خواهیم افراد تصمیمات مناسب و به موقع اتخاذ کرده و مسؤولانه عمل کنند باید در مورد عملکرد سازمانی مأموریت، برنامه‌ها، اهداف، اعتبارات، نتایج نشست‌های مدیران و سیاست‌گذاران و بطور کلی آنچه در سازمان می‌گذرد، آگاهی داشته باشند.

۶. تفویض اختیار به کارکنان جهت انجام کارهای مرتبط با وظیفه خود و همچنین در مواقعی که تصمیم‌گیری باید سریعاً انجام شود، 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. بطور کلی واگذاری اختیار به یادگیری مهارت‌ها، رشد حرفه‌ای و جو اعتماد کمک می‌کند.

۷. الگوسازی رفتار کارکنان موفق

۸. تشویق کارکنان به ارائه دیدگاه‌ها و نظرات خود برای اداره امور واحد و سازمان و بکارگیری نظرات سازنده و مؤثر ارائه شده در برنامه ریزی‌های سازمان در مرحله عمل

۹. شرح شغل‌ها و شرایط احراز شغل

۱۰. ایجاد و تقویت جو حمایتی و دوستانه در سازمان

۱۱. برقراری اتاق‌های گفتگو و مباحثه

۱۲. تشویق کارکنان به ارائه راهکارهای نوین و ایده‌های خلاقانه

۱۳. ایجاد مشوق‌های لازم برای بخش‌های مختلف مؤسسه بمنظور ایجاد تغییر

۱۴. ایجاد پایگاه‌های جامع اطلاعات کارکنان و پروژه‌هایی که در مؤسسه انجام شده است.

۱۵. هدایت و جهت‌دهی به رفتار کارکنان براساس اهداف روشن و راه‌های رسیدن به آنها توسط مدیران

۱۶. اطلاع‌رسانی و ابلاغ چشم‌انداز و سیاست‌های مؤسسه

۱۷. درگیر کردن و مشارکت کارکنان در تدوین جهت‌گیری دانشی سازمان

۱۸. انتشار مأموریت‌های دانشی سازمان

۱۹. تدوین نظام جامع مدیریت دانش

۲۰. استفاده از تبلیغات، شعارهای فرهنگی، گفته‌های بزرگان و کلام ائمه اطهار جهت فرهنگ‌سازی مدیریت دانش و بهبود فرهنگ سازمانی و شاخص‌های ساختار فرهنگی مانند تهیه کاتالوگ، بروشور، بیلبرد در مورد آخرین تغییرات در حوزه مسائل و موضوعات شغلی در

راهکارهای فرهنگی ارتقای سطح موفقیت استقرار نظام مدیریت دانش _____ ۲۹

سازمان و نصب آن‌ها در مکان‌های پرتردد مانند: دستگاه کارت‌زنی، سلف سرویس‌ها و... جهت اطلاع‌رسانی به کارکنان.

۲۱. تدوین نظام جامع مشارکت کارکنان

۲۲. برقراری ارتباطات گسترده‌بدنه پژوهشی مؤسسه با محیط بین‌المللی

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

- طراحی مدل فرهنگ‌دانشی در سازمان
- بررسی قوت‌ها و همچنین موانع فرهنگ ایرانی برای ارتقاء سطح فرهنگ‌دانشی در سازمان‌های ایرانی
- بررسی ویژگی‌های فرهنگی سازمان‌های دانش‌محور

منابع و مأخذ :

۱. بخشی، مهدیه (۱۳۸۳). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با تعهد کاری کارکنان شهرداری قم، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد.
۲. دراگر، پیتر (۱۳۸۰). چالش‌های مدیریت در سده ۲۱. ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران: نشر فرا.
۳. دوانپورت، تامس اچ و لارنس پروساک (۱۳۷۹). مدیریت دانش. ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: انتشارات شرکت طراحی مهندسی و قطعات ایران خودرو (سپکو).
۴. ربیعی، علی (۱۳۸۳). زنده باد فساد: جامعه‌شناسی سیاسی فساد در دولت‌های جهان سوم. تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی؛ سازمان چاپ و انتشارات.
۵. رستگار، عبدالغنی (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران. دانشگاه تهران، پردیس قم، پایان کارشناسی ارشد.
۶. زارعی متین، حسن (۱۳۷۸). روش‌های تغییر فرهنگ سازمانی. دانش مدیریت، شماره ۴۶.
۷. شریف زاده، فتاح؛ کاظمی، مهدی (۱۳۷۷). مدیریت و فرهنگ سازمانی. تهران: نشر قومس.
۸. فرید، محمد صادق (۱۳۷۶). مبانی انسان‌شناسی. تهران: انتشارات عصر جدید.
۹. قرائی مقدم، امان‌الله (۱۳۷۴). جامعه‌شناسی سازمان‌ها. تهران: مؤسسه اطلاع.
۱۰. کیا، فاطمه (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و فساد اداری. پایان نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه پیام نور، دانشکده مدیریت و حسابداری.
۱۱. ملکیان، مصطفی (۱۳۸۷). بیست عامل عقب افتادگی ایرانیان. مجله ی ماه نو (ویژه مهرگان) دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه تهران.
12. Denison, Daniel (2000) "Organization Culture: can it be a key lever for driving organizational change?" International institute for management development.
13. Friga, Paul. (2000) "Codification Strategies in Knowledge management processes learning from stimulation", the University of North Carolina at Chapel Hill.
14. Hafstede, Greet (1991) "Culture Consequences", London.
15. Hoffman, James, Hoelscher Mark L., Sherif Karm (2005) "Social Capital, Knowledge management and Sustained Superior Performance", Journal of Knowledge management, Vol.9, No.3, p.170- 182.
16. Kalseth, Karl, (2000) "Knowledge management strategy", perspective journal, NO 37, P; 11.

17. Merwik, A.D, (2000) "Knowledge management technology", systems journal, Vol.40.pp814.
18. Neuhauser, Peg; Ray Bender and Kirk Stromberg (2000) "www.Culture.com. New York", John Wiley.
19. Nonaka, I; Takeuchi, H, (1995) "The Knowledge- Creating Company", Oxford University Press, Oxford.
20. Nonaka, I. (1994) " A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization science", Vol.5, No.1.
21. Probdt, Gilbert, Stephen Raub and kai Romhardt, (2000) "Managing Knowledge", Building Blocks for Success, p 30.
22. Wiig, Karl, (1999) "Successful knowledge management", European management journal, P 4.