



مؤسسه آموزش عالی غیرانتفاعی مجازی  
نور طلویی

## بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر فرآیندهای مدیریت دانش در کارکنان بانک ملت

نویسندگان: پدram صفاری

1398.11.15

### چکیده:

هدف از این پژوهش بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر فرآیندهای مدیریت دانش در کارکنان بانک ملت می باشد. در پژوهش حاضر برای جمع آوری داده ها از روش کتابخانه ای و پرسشنامه استاندارد استفاده گردید. جامعه آماری در این پژوهش شامل 85 نفر از کارکنان بانک ملت در شهر تهران می باشند که حجم نمونه بر اساس جدول مورگان به صورت تصادفی 70 نفر انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزارهای SPSS و PLS استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی بر خلق دانش، انتشار دانش، تبادل دانش و کاربرد دانش تاثیر مثبت و معناداری دارد، همچنین خلق دانش بر انتشار دانش تاثیر معناداری دارد و تاثیر انتشار دانش بر تبادل دانش نیز تایید شد. همچنین بین تبادل دانش و کاربرد دانش تاثیر معناداری دارد.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، خلق دانش، تبادل دانش، کاربرد دانش،

## بیان مسئله:

امروزه سازمان‌ها متوجه اهمیت مدیریت دانش به‌طور مؤثر در محیط کسب‌وکار رقابتی شده‌اند. دانش به یک ابزار مهم برای بالا بردن کیفیت تمام فرایندها در بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است و در سراسر دنیا، دانش یک نیروی محرکه است که در جهت توسعه تحولات فرهنگی، اقتصادی و تکنولوژیکی در نظر گرفته می‌شود (ادینات و عبدالفتاح<sup>۱</sup>، 2019). چیس<sup>۲</sup> (2009)، اساسی‌ترین مشخصه سازمان‌های هوشمند قرن ۲۱ تأکید بر دانش و اطلاعات است. بر خلاف سازمان‌های گذشته، سازمان‌های امروزی دارای تکنولوژی و نیازمند کسب مدیریت و بهره‌برداری از دانش و اطلاعات به منظور بهبود کارایی و مدیریت و پیگیری تغییرات پایان‌ناپذیرند. اهمیت مدیریت دانش را در محیط جهانی و پیچیده امروزی نمی‌توان نادیده گرفت. سازمان‌هایی که می‌دانند چگونه اطلاعات را به‌طور مؤثر کسب و توزیع و مدیریت کنند در آینده موفق خواهند بود (بهرامی فولادو طهماسبی، 1398). در اختیار داشتن دانش موردنیاز در یک سازمان، به‌طور مؤثر، مبنایی برای مدیران در جهت تصمیم‌گیری دقیق و به‌موقع را فراهم می‌کند و در نتیجه، به بهبود بهره‌وری داخلی در فرآیندهای ارائه‌شده سازمان می‌انجامد و سازمان را در پاسخ به تهدیدها و فرصت‌ها انعطاف‌پذیرتر نموده و ترویج تعهد در میان کارکنان سازمان را فراهم می‌کند. در واقع، بسیاری از سازمان‌های بین‌المللی و محلی برای بهبود عملکرد اقتصادی و تضمین بقا و توسعه خود در بخش عمومی و خصوصی به‌شدت، به مدیریت دانش که به‌طور مؤثر به رکن اصلی و دارایی‌ها سازمان تبدیل شده است، وابسته هستند (ادینات و عبدالفتاح، 2019). همزمان با روند فزاینده تحولات سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی، تمامی ارکان سازمان تحت تاثیر قرار داده و انتظارات جدیدی را به پدید آورده است. نتیجه بسیاری از تغییرات متوالی به دلیل انفجار دانش و انقلاب اطلاعات و ارتباطات است. تمام این رویدادها سازمان‌ها را مجبور به تغییر خلاقانه و پیدا کردن راه‌های مدرن و نوآورانه کردند و سپس موظف به ایجاد تغییرات اساسی در سبک‌های مدیریتی شدند. که از طریق پیدا کردن افراد خلاق و ارائه ابزار مورد نیاز و مناسب که به ایجاد روش‌های جدید و تکنیک‌های کار مدرن و راه‌های سریع اداری برای مقابله با این چالش‌ها کمک می‌کنند (ابوالوش و همکاران<sup>۳</sup>، 2018). مطالعات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که مدیریت دانش، پایه و اساس اصول سازمانی آنها را تشکیل می‌دهد، بیشترین موارد بهره‌گیری آنها از فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش بوده است (میرحیدری و همکاران، 1391). هیسلوب<sup>۴</sup> (2013)، معتقد است، با به اشتراک گذاشتن دانش، قدرت دانش افزایش می‌یابد و مسلماً اشتراک دانش (بنیادی) اساس بسیاری از برنامه‌های مدیریت دانش است (الکردی و همکاران<sup>۵</sup>، 2020). یه و همکاران (2006) معتقدند، هنگامی که سازمان‌ها فرایند مدیریت دانش را آغاز می‌کنند، می‌بایست از عواملی که بر آن اثر می‌گذارد مطلع باشند. لین و لی (2004)، مدیران ارشد باید ارزش‌هایی در سازمان ایجاد کنند که به افزایش خلاقیت و نوآوری یاری رساند (ابطحی و آغاز، 1390). با اینکه مطالعات گسترده‌ای در مورد فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش صورت گرفته است اما پژوهشی که بتواند مشکلات در

<sup>1</sup> - Adeinat & Abdulfatah

Chase<sup>2</sup>

<sup>3</sup> - Abualoush et al

<sup>4</sup> Hislop

<sup>5</sup> Al-Kurdi et al

این دو حوزه را به خوبی بیان کند بسیار کم و ناکافی می‌باشد. عوامل زیادی بر مدیریت دانش تأثیرگذار می‌باشند که از این بین فرهنگ سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، از آنجاکه در برخی سازمان‌ها هیچ مکانیزمی برای تسهیم و اشتراک‌گذاری مفاهیم تئوری دانش و تجربیات کاری پرسنل با یکدیگر وجود ندارد، این عدم به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات منجر به کند شدن برخی از فرایندهای عملیاتی و ناکارآمدی بخش‌هایی از سازمان و نیز نارضایتی ارباب‌رجوع خواهد شد که دچار افت عملکردی سازمان خواهد شد. با توجه به مطالب بیان شد سوال پژوهش را اینگونه مطرح می‌کنیم آیا فرهنگ سازمانی بر فرآیند مدیریت دانش تأثیرگذار است؟

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

فرهنگ سازمانی به عمق و ژرفای سازمان می‌پردازد و می‌تواند علت به وجود آمدن شرایطی باشد که در سازمان اتفاق می‌افتد. فرهنگ سازمانی بر تمام جوانب سازمان، وظایف مدیریت و چگونگی هدایت و پرورش کارکنان تأثیرگذار است؛ بنابراین این‌گونه می‌توان گفت در مدیریت چیزی جدای از فرهنگ نیست. مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک می‌باشد که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (معظم زاده و صالحی امیری، 1396). فرهنگ از دیدگاه تئوری رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از اهداف مشترک، ارزش‌ها و باورها تعریف شده است که در شیوه‌های سازمانی و اهداف سازمان منعکس می‌شود. در چند دهه گذشته، فرهنگ سازمانی به‌طور گسترده‌ای در زمینه‌های مختلف پژوهش‌ها مورد استفاده قرار گرفته و به‌عنوان یک عامل حیاتی است که در تدوین اجرای استراتژی سازمانی نقش مهمی دارد (شائو<sup>6</sup>، 2019). دونگو همکاران (2011) معتقدند که فرهنگ سازمانی برای موفقیت مدیریت دانش بسیار حائز اهمیت بوده و تأثیر چشمگیری بر تبادل دانش، تعامل ترکیبی و ارزش ادراک‌شده اعضای سازمان دارد. در واقع، یک فرهنگ پویا و منعطف در برابر تغییرات به شکل مناسب از خود واکنش نشان داده و سازمان را در مسیر پیشرفت هدایت می‌کند. ترویج فرهنگ تسهیم، همکاری، اعتماد و یادگیری در سازمان نقش به‌سزایی در تسهیل، خلق و انتقال دانش در سازمان دارد. اگر در سازمان فرهنگ تسهیم دانش وجود داشته باشد، افراد به‌طور طبیعی و داوطلبانه ایده‌ها و نظرات خود را در اختیار دیگران می‌گذارند، بدون اینکه آنها را مجبور به این کار کرده باشند (وظیفه و توکلی، 1394). دادزیه و همکاران<sup>7</sup> (2012) فرهنگ سازمانی از اجزای حیاتی و اصلی پیکره هر سازمانی به‌شمار می‌رود که بر اساس تعاملات بی‌همتای اعضای سازمان شکل می‌گیرد. از این‌رو، دانشمندان مدیریت معتقدند که فرهنگ سازمانی، اهرم مناسبی برای تقویت رفتار سازمانی و افزایش کارایی سازمان محسوب می‌شود (رمضانی نژاد و همکاران، 1397).

بات (2001)، ایجاد و خلق دانش به توانایی سازمان به منظور ایجاد و خلق راه‌حل‌ها و ایده‌های کارآمد و جدید اشاره داشته و از این طریق با شکل‌دهی و ترکیب مجدد دانش جدید با دانش گذشته، سازمان قادر خواهد بود، مفاهیم و واقعیت‌های جدیدی را خلق نماید. همچنین ابطی (1386) بیان می‌کند که ایجاد دانش فرایند نوپایی است که در آن انگیزش، تجربه و شانس ناب، نقش مهمی را ایفا می‌کنند و

<sup>6</sup> - Shao

<sup>7</sup> - Dadzie et al

معیار سنجش دانش نو، نقش مؤثر آن در حل مسائل به صورت اثربخش و کارا یا منتهی شدن آن به توسعه منابع انسانی است (الف پور، 1394). دانش ایجاد شده فرمت‌های مختلفی مانند کشف مطالب جدید و یا بازآموزی دانش پیشین و یا پس‌زمینه مطالب موجود در هر نوع دانش متعلق به سازمان را در برمی‌گیرد. فوگات و همکاران (2009) معتقدند که هنگامی که کارکنان دانش جدید را کسب می‌کنند، احساس می‌کنند که باید این دانش را با سایر کارکنان به اشتراک بگذارند (ادیانت و عبدالفتاح، 2019). با توجه به مطالب بیان شده فرضیه اول را می‌توان اینگونه بیان کرد:

### **فرضیه 1: فرهنگ سازمانی و خلق دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد.**

انتشار و تسهیم دانش و تجربه به‌مثابه اساسی‌ترین کارکرد مدیریت دانش است. هدف تسهیم دانش می‌تواند خلق دانش جدید از طریق ترکیب‌های مختلف دانش موجود یا بهره‌برداری بهتر از آن باشد. به منظور ایجاد یک فرایند تسهیم دانش اثربخش، افراد باید از تمایل و توانایی سطح بالایی برخوردار باشند (الف پور، 1394). انتشار و به اشتراک‌گذاری دانش به سیستم مدیریت دانش و فناوری اطلاعات و ارتباطات مورد استفاده در سازمان بستگی داشته که به جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات کمک می‌نماید. فوگات و همکاران (2009)، به اشتراک‌گذاری به‌موقع دانش کمک می‌کند تا دانش را در زمانی که دیگران در سازمان مورد نیاز دارند، قابل‌دسترس باشد (ادیانت و عبدالفتاح، 2019). هیسلوب<sup>8</sup> (2013)، معتقد است، با به اشتراک گذاشتن دانش، قدرت دانش افزایش می‌یابد و مسلماً اشتراک دانش، اساس بسیاری از برنامه‌های مدیریت دانش است (ابوالوش و همکاران، 2018). شرایط سازمانی می‌توانند زمینه‌هایی را ممکن شوند که تحت آن شرایط به کمک مدیریت دانش بتوان محصولات و خدمات جدید تولید و ارائه نمود. بر این اساس، احتمال دارد که عواملی رابطه مدیریت دانش و رفتارهای نوآورانه را تعدیل نمایند (صالحی کردآبادی و همکاران، 1395). لذا فرضیه دوم اینگونه می‌تواند باشد:

### **فرضیه 2: فرهنگ سازمانی و انتشار دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد.**

تبادل دانش در سازمان، پلی میان دانش افراد و دانش سازمان است که می‌تواند ظرفیت جذب و نوآوری را بالا ببرد و بدین ترتیب منجر به ایجاد مزیت رقابتی شود (ناتالیکو و همکاران<sup>9</sup>، 2017). به عبارتی، تبادل دانش به انتقال تخصص و دانش از یک فرد به فرد دیگر در درون بخش‌های مختلف عملکردی سازمان و یا بین سازمان‌ها می‌باشد و به رفتاری اشاره می‌کند که یک فرد به صورت داوطلبانه دانش و تجربیات منحصر به فرد خود را در اختیار دیگر افراد داخل یا بیرون سازمان قرار می‌دهد (بیکن و همکاران<sup>10</sup>، 2017). مطالعات نشان می‌دهد که تبادل دانش ممکن است تحت تأثیر ویژگی‌های روابط بین سازمان‌ها قرار گیرد. از این رو، تلاش می‌شود با بررسی ویژگی‌های روابط بین سازمانی، درک خود را از تبادل دانش افزایش داده و به‌طور خاص، از یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی بین سازمانی به‌عنوان راهی برای تبادل دانش، تداوم روابط و اعتماد

<sup>8</sup> Hislop

<sup>9</sup> -Natalicchio et al

<sup>10</sup> -Bican et al

به‌عنوان عوامل موردنیاز برای تبادل دانش، استفاده شود(ریو و کیم، 2015). انتقال دانش از یک قسمت از سازمان به قسمت دیگر، یکی از اهداف اصلی مدیریت دانش در سازمان است، اما یک فراخوان برای تشویق به اشتراک یا انتقال دانش، نمی‌تواند اثربخشی داشته باشد، زیرا راه‌های مختلفی برای انتقال دانش وجود دارد. مکانیزم دانش به‌طور عمده درباره راه‌های انتقال دانش میان اعضای تیم است و به‌وسیله آن‌ها سازمان‌ها فعالیت‌های انتقال دانش را هدایت و کنترل می‌کنند. گوه(2002) بیان می‌کند که انتقال دانش، به رضایت گروه یا افرادی که برای دستیابی به سود مشترک دانش را به اشتراک می‌گذارند، نیاز دارد. بدون به اشتراک‌گذاری دانش، انتقال آن به فردی دیگر غیرممکن است و این نشان می‌دهد انتقال دانش در سازمان‌ها انجام نمی‌گیرد، مگر اینکه کارمندان سطح بالایی از رفتارهای تعاونی و مشارکتی را از خود نشان دهند(رنگریز و شیدانی، 1396). فرضیه سوم نیز اینگونه می‌توان بیان کرد:

### **فرضیه 3: فرهنگ سازمانی بر تبادل دانش تاثیر مثبت و معناداری دارد.**

کاربرد دانش مرحله نهایی حل مشکل است. کاربرد دانش در برابر نیازهای مشتریان، میزان کاربرد و پاسخ‌گویی دانش و تجارب شرکت در برابر تغییرات تکنولوژی، میزان کاربرد و پاسخ‌گویی دانش شرکت در برابر تغییرات رقبای، میزان استفاده از تجارب برای اهداف مشخص و تصمیم‌گیری‌ها، میزان موفقیت در اجرا و کاربرد دانش و استفاده مجدد از دانش و تجارب بازاریابی موفق، ... است(احمدی زاد و همکاران، 1392). کواک(2004)، کاربرد دانش اشاره به این مطلب دارد که ایده‌ها و دانش به دست آمده بدون جهت‌گیری در مورد این که چه کسی آن‌ها را مطرح کرده است، در صورت مفید بودن و مناسب بودن مورد استفاده قرار گیرند. این فرآیند اشاره به آمیختن دانش با عمل، یعنی به کار بستن دانش و انعکاس آن در کالاها و یا خدمات سازمان دارد. کاربرد یا اعمال قدرت دانش یکی از فرآیندهای مدیریت دانش است. کاربرد دانش باعث می‌شود شکاف بین دانستن و عمل از بین برود و حلقه مهم بازخورد یادگیری با انجام دادن و کاربرد به وجود می‌آید. چرخه کاربرد و یادگیری، شکاف بین مالکیت دانش نظری و عملی را نیز از بین می‌برد. در این راستا عقایدی که به طور شجاعانه بیان شوند در مواجهه با تجربه در دنیای واقعی قرار می‌گیرند. بدین ترتیب دانش جدید نه تنها به بانک دانش سازمان می‌افزاید بلکه دانش قابل اعتمادتری نسبت به دانش انتزاعی و نظری که از آزمون در عمل بدست آمده اند، فراهم می‌کند. ویژگی جالب فرآیند کاربرد دانش پیوند آن با فرآیندهای خلق و اکتساب دانش است که باعث می‌شود فرآیندها در عین جدایی از هم در خلق مزیت رقابتی پایدار همچون دانه‌های زنجیر به هم وابسته باشند. بدون خلق و اکتساب دانش، کاربست آن غیرممکن است و بدون کاربرد دانش، خلق و اکتساب دانش بی‌معنی است(فتاحیان کلشادری، 1392). عملکرد شرکت به‌طور عمده بستگی به این دارد که چگونه از دانش موجود در اقدامات بخصوص می‌توان استفاده کرد. همچنین از دلایل موانع استفاده از دانش بر افراد در فرآیند کاربرد دانش تأثیرگذار می‌باشد که می‌توان در سطح فردی، گروهی و سازمانی یافت می‌شود که این در ریشه فرهنگ‌سازمانی دارد(هامن و باستن، 2018). بنابراین فرضیه چهارم نیز اینگونه می‌توان بیان کرد:

#### **فرضیه 4: فرهنگ سازمانی بر کاربرد دانش تاثیر مثبت و معناداری دارد.**

فرآیندهای مدیریت دانش به عنوان مجموعه کارکردهای وابسته به هم تعریف می‌شود که معطوف به شناخت دانش فردی و دانش سازمانی و از همه مهم‌تر تعامل بین آنهاست که یک چرخه را می‌سازد. فرآیندهای مدیریت دانش منجر به تغییر اساسی در ساختار و زمینه سازمان می‌شوند. سازمان‌هایی که مدیریت دانش را در قابلیت اصلی خود مستقر کرده اند تفاوت چشمگیری نسبت به سایر سازمان‌ها دارند از جمله این تغییرات حفظ و رشد دارایی‌های فکری و مزیت رقابتی پایدار از طریق خلاقیت مستمر است. فرآیندهای مدیریت دانش یک تعامل مستمر، هزینه و هدفمند که در آن عامل‌های مشارکت‌کننده به مدیریت (اداره، جهت‌دهی، نظارت، کنترل، هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، تسهیل و توانمندسازی) سایر عامل‌ها، اجزاء و فعالیت‌های تشکیل‌دهنده پردازش دانش (تولید و یکپارچه‌سازی) می‌پردازند. هدف آن کمک به ایجاد و نگهداری سیستم یگانه ارگانیک است که تولید، نگهداری، ارتقاء، اکتساب و انتقال پایگاه دانش سازمان را به عهده دارد (فتاحیان کلیشادری، 1392). علی‌رغم اینکه تعاریف مختلفی از فرآیند مدیریت دانش وجود دارد، همه آنها بر روی یک باور متمرکز هستند که دانش دارایی مهمی است که نیاز به مدیریت دارد اما در عمل کمتر به آن پایبندند. یکی از دلایل عمده این امر آن است که سازمان‌ها نمی‌توانند چگونه به سراغ مدیریت دانش بروند. موفقیت مدیریت دانش مستلزم نگرشی سیستمی است که کلیه عوامل و اجزاء و فرآیندهای مدیریت دانش را مدنظر قرار می‌دهد. برای این منظور در این بخش براساس نگرش و رویکردی که صاحب نظران نسبت به مدیریت دانش اتخاذ کرده اند، مدل‌های مختلف مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته است. ادل و گریسون (۱۹۹۸) مدلی را برای مدیریت دانش ارائه داده اند که فرایند مدیریت دانش را مشتمل بر خلق دانش، شناسایی دانش، جمع‌آوری، توزیع، ارزیابی و تطبیق، به کارگیری دانش معرفی کرده‌اند. دبوسکی (۲۰۰۶)، مدل مدیریت دانش بنیادی در سازمان را ارائه داده است که براساس این مدل، فرایند مدیریت دانش را در سه مرحله اصلی شناسایی و آشکارسازی حوزه دانش حیاتی در سازمان، مشخص کرده اند. دبوسکی (۲۰۰۶)، مدل مدیریت دانش بنیادی در سازمان را ارائه داده است که براساس این مدل، فرایند مدیریت دانش را در سه مرحله اصلی شناسایی و آشکارسازی حوزه دانش حیاتی در سازمان، مشخص کردن پارامترهای دانش و ایجاد ساختار دانش بنیادی معرفی کرده است. جاشاپارا (۲۰۰۴) مدلی را ارائه کرده است که مدیریت دانش را در قالب یک چرخه 4 حلقه‌ای این‌گونه تعریف می‌کند: فرایندهای یادگیری اثربخش که توأم با خلق، سازماندهی، تبادل دانش (اعم از ضمنی و آشکار که با استفاده مناسب از تکنولوژی و محیط فرهنگی پژوهش است)، و به کار بستن آن می‌باشد (زند حسامی و تاربان درونکلا، 1395). بنابراین می‌توان فرضیه‌های پنجم، ششم و هفتم را می‌توان مطرح کرد:

#### **فرضیه 5: خلق دانش بر انتشار دانش تاثیر مثبت و معناداری دارد.**

#### **فرضیه 6: انتشار دانش و تبادل دانش تاثیر مثبت و معناداری دارد.**

## فرضیه 7: تبادل دانش و کاربرد دانش تاثیر مثبت و معناداری دارد.

### پیشینه های پژوهش

در این بخش عقاید و نظریه های متفاوت نظریه پردازان داخلی و خارجی را در زمینه نقش مدیریت دانش در نوآوری سازمان مورد بررسی قرار می گیرد:

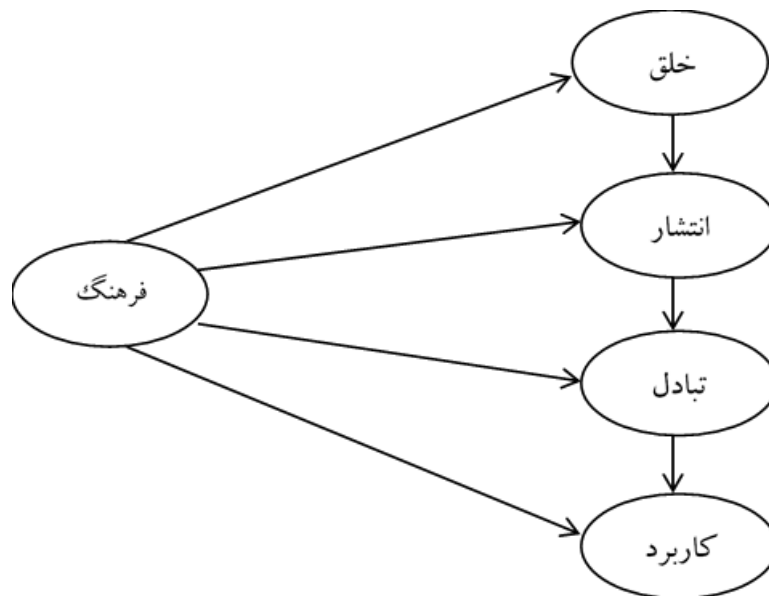
پورقاسم (1396) در پژوهشی تحت عنوان مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش بر فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری دارد. محمودی (1396) در پژوهشی تحت عنوان نقش واسطه‌ای مدیریت دانش در تعیین رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی به نتیجه رسیدند که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با عملکرد شغلی رابطه معناداری دارد. همچنین تاثیر مستقیم فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش تایید شد. رضائی (1395) تحت عنوان ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش به این نتیجه رسیدند که بین ابعاد فرهنگ سازمانی و ابعاد مدیریت دانش تأثیر معناداری وجود دارد. همچنین مولفه‌های مدیریت دانش بر بهره‌برداری از دانش، حفظ و ذخیره دانش مورد تایید قرار گرفت. خرم خواه و همکاران (1392) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش در اداره کل استاندارد گیلان مورد مطالعه قرار گرفت و نتیجه این مطالعه این بود که، بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه مستقیم، معنادار و مثبتی وجود دارد. همچنین، بین چهار ویژگی فرهنگ سازمانی (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و ماموریت) و مدیریت دانش رابطه مستقیم، معنادار و مثبتی وجود دارد، ولی رابطه و تاثیر ویژگی انطباق پذیری با مدیریت دانش بیشتر و قوی تر است. فدایی و اندایش (1394) در پژوهشی تحت عنوان رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در دانشکده علوم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه تهران به این نتیجه رسیدند که میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد؛ رسالت سازمانی، انطباق پذیری سازمانی، سازگاری سازمانی و مشارکت سازمانی با مدیریت دانش رابطه مستقیم و معنی داری دارد. پژوهان و امیرکبیری (1390) پژوهشی تحت عنوان، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش (KM) در دانشکده مدیریت واحد تهران مرکزی بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه های آن شامل حمایت مدیریت، تعلق سازمانی، خلاقیت فردی و سبک رهبری با استقرار مدیریت دانش در هر دو گروه جامعه آماری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، در حالیکه بین سازش با پدیده تعارض و استقرار مدیریت دانش در گروه کارکنان رابطه معناداری وجود دارد، اما در گروه هیأت علمی بین سازش با پدیده تعارض و استقرار مدیریت دانش در دانشکده مدیریت رابطه معناداری وجود ندارد. ادیانات و عبدالفتاح (2019) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی بر فرآیند مدیریت دانش به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی ادغام آن در سازمان با تأکید بر ابتکار فرد و توانمند سازی کارکنان مشخص می‌شود، لزوماً به‌طور کلی بر تمام فرایندهای مدیریت دانش تأثیر نمی گذارد. همچنین، فرهنگ سازمان به‌طور عمده بر روند ایجاد دانش و تبادل دانش، در یک محیط دانشگاهی تأثیر می گذارد. اویومی و همکاران (2019) در پژوهشی تحت عنوان تاثیر فرهنگ سازمانی

و اشتراک گذاری دانش بر عملکرد سازمانی به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی با یک استراتژی نوآورانه در به اشتراک گذاری دانش که به طور مستقیم در بهبود عملکرد سازمانی نقش دارد. همچنین تأثیر فرهنگ سازمانی بر فعالیت های تجاری درون سازمانی تایید گردید. عبدی و همکاران(2018)، در پژوهشی تحت عنوان تأثیر مدیریت دانش ، فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی بر نوآوری در صنعت خودکار به این نتیجه رسیدند فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر گذار است. آل عبدولت و همکاران(2018) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر واسطه ای رضایت شغلی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بخش بانکی اردن به این نتیجه رسیدند که توسعه فرهنگ سازمانی در بانک ها در اردن هنوز پایدار و کارآمد نیست. این ممکن است تحت تأثیر شیوه مدیریت و روحیه کار تیمی در اردن و سایر عوامل مرتبط با فرهنگ بانکی و نحوه تأثیر آن در خدمات به مشتری باشد. کو و تسای(2017) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی اثر تعدیلگر بلوغ مدیریت دانش مورد به این نتیجه رسیدند که بلوغ مدیریت، ارتباط بین فرهنگ نوآورانه و عملکرد سازمانی را کاهش می دهد؛ به این ترتیب، کارکنانی که سطح بالاتری از بلوغ مدیریت را از تیم مدیریت خود درک می کنند، عملکرد کارکنان آن مثبت می شود. چنگ و لین(2015) در پژوهشی با عنوان نقش فرهنگ سازمانی در فرایند مدیریت دانش به این نتیجه رسیدند که فرهنگ های شغلی محور تأثیرات مثبتی بر قصد کارکنان در فرآیند مدیریت دانش (ایجاد، ذخیره سازی، انتقال و کاربرد) دارند، در حالی که یک فرهنگ کاملاً کنترل شده دارای اثرات منفی است.

## مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش برگرفته از مدل ادیانات و عبدالفتاح(2019) می باشد. در این تحقیق فرهنگ سازمانی بر مولفه های مدیریت دانش تاثیر گذار می باشد، همچنین متغیر خلق دانش بر انتشار دانش تاثیر گذار بوده و انتشار دانش بر تبادل دانش تاثیر دارد و تبادل دانش نیز بر کاربرد دانش تاثیر گذار است.





شکل 1. مدل مفهومی پژوهش؛ (منبع: مدل ادیانات و عبدالفتاح (2019))

## روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، از نوع پژوهش های کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده، آزمون فرضیه و نتیجه گیری از نوع توصیفی است. به لحاظ اینکه ابزار جمع آوری داده ها آمیزه ای از مطالعات کتابخانه ای و میدانی است، پژوهش به صورت توصیفی و پیمایشی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان بانک ملت در شهر تهران می باشند که تعداد ۸۵ نفر مشغول کار هستند و بر اساس جدول مورگان، حجم نمونه ۷۰ نفر به صورت تصادفی انتخاب شدند. گردآوری داده های اولیه موردنیاز این پژوهش، از طریق پرسشنامه بود که مهم ترین ابزار گردآوری داده های جامعه این پژوهش است. سوال های مربوط به هر یک از شاخص ها از پیش تدوین و از منابع مدل گردآوری شد. اساتید و کارشناسان و برخی کارکنان روایی آن را تأیید کردند و بومی سازی شد. مدل تحقیق شامل پنج فاکتور است. هر عامل بر اساس متغیرهای چندگانه اندازه گیری می شود. همه متغیرها از ادبیات خاصی برای بهبود روایی محتوا استخراج شده است. همه گویه ها بر اساس طیف پنج درجه ای لیکرت از بسیار مخالفم (۱) تا بسیار موافقم (۵) درجه بندی شده است. پس از جمع آوری پرسشنامه ها به منظور اطمینان از پایایی، ضرایب آلفای کرونباخ بر روی سوالات پرسشنامه در نرم افزار spss نسخه ۲۳ محاسبه شد که ضرایب آلفای ۰.۹۳ به دست آمد که نشان از روایی مناسب ابزار بکار رفته می باشد. در ابتدا به منظور اطمینان از اعتبار و پایایی، تجزیه و تحلیل عامل تاییدی بر روی گویه های پرسشنامه صورت گرفت. همچنین آلفای کرونباخ برای هر متغیر بالاتر از ۰.۷ است که بیانگر پایایی

ابزار پژوهش است. در پژوهش حاضر به منظور آزمون فرضیه‌ها از تجزیه و تحلیل حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. تجزیه و تحلیل حداقل مربعات جزئی، تکنیکی چند متغیره است که متغیرهای مکنون غیر قابل مشاهده را از طریق شاخص‌های مختلف و بررسی مسیر بین این متغیرهای مکنون، تخمین می‌زند. بر خلاف تجزیه و تحلیل مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری نظیر لیزرل که نیازمند حجم نمونه بالا و فرض توزیع موزون داده‌ها است، تجزیه و تحلیل مبتنی بر حداقل مربعات جزئی، یک روش ناپارامتری است و نیازی به فرض نرمال بودن داده‌ها و حجم بزرگ نمونه ندارد. همچنین در مواردی که سازه‌ها توسط شاخص‌های تکوینی سنجیده می‌شوند، حداقل مربعات جزئی روش مناسبتری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌باشد. دلیل استفاده از روش حداقل مربعات جزئی در این پژوهش این است که سازه‌هایی نظیر کیفیت اطلاعات چند بعدی بوده و بوسیله شاخص‌های تکوینی (نظیر مربوط بودن اطلاعات، کافی بودن، صحت و به موقع بودن اطلاعات) بیان می‌شود و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و لیزرل نمی‌توان داده‌های غیر نرمال و شاخص‌های تکوینی را بررسی کرد. برای ارزیابی مدل از شاخص‌های منظمی جهت آزمون استفاده شده که شامل  $R^2$ ، میانگین واریانس محاسبه شده (AVA)، میانگین واریانس توصیفی (AVE)، بارها، ضرایب مسیر و ضرایب بحرانی می‌باشند.

جدول (1)، ابعاد، سوالات و ضرایب مربوط به مقیاس سنجش متغیرها

منبع	پایایی ترکیبی (CR)	تعداد گویه‌ها	ابعاد	متغیر
ادیانات و عبدالفتاح (۲۰۱۹)	0/919	گویه های ۱ تا ۴	خلق دانش	فرآیند مدیریت دانش
	0/933	گویه های ۵ تا ۸	انتشار دانش	
	0/921	گویه های ۹ تا ۱۳	تبادل دانش	
	0/885	گویه های ۱۴ تا ۱۸	کاربرد دانش	
	0/918	گویه های ۱۹ تا ۲۳		فرهنگ سازمانی

برای بررسی روایی همگرا<sup>۱۱</sup> در مدل PLS معیار میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱۲</sup> (AVE) مورد تحلیل قرار می‌گیرد. این شاخص نشان دهنده میزان واریانس است که یک سازه از نشانگرهایش بدست می‌آورد. مقدار ملاک برای سطح پذیرش AVE رقم 0/4 است. همان‌گونه که در جدول 2 مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها مقداری بیش از 0/4 را نشان می‌دهند و این مطلب گویای حد قابل قبول برای روایی همگرای پرسشنامه پژوهش است.

<sup>11</sup> Convergent validity

<sup>12</sup> Average variance extracted

جدول 2. روایی همگرایی سازه‌های متغیرهای تحقیق

متغیر	فرهنگ سازمانی	خلق دانش	انتشار دانش	تبادل دانش	کاربرد دانش
روایی همگرا میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	0/791	0/824	0/746	0/564	0/790

همچنین سنجش پایایی هر یک از نشانگرهای متغیر مکنون در مدل PLS توسط میزان بارهای عاملی نشانگر مشخص می‌شود. ارزش هر یک از بارهای عاملی نشانگرهای متغیر مکنون مربوطه می‌بایست بزرگتر یا مساوی 0/5 باشد. همانطور که در شکل‌های 2 و 3 مشاهده می‌شود تمامی مقادیر سنجه‌های مرتبط با متغیر مکنون بالاتر از 0/5 است. بنابراین می‌توان گفت مدل اندازه‌گیری از پایایی کافی در زمینه نشانگرهای متغیرهای مکنون برخوردار است. در شکل‌های 2 و 3 مقادیر t-value نیز برای نشانگرها نشان داده شده است. این مقادیر معمولاً به عنوان پارامترهای روایی مرتبط با تحلیل عاملی تأییدی معرفی می‌شوند چرا که روابط بین نشانگرها و متغیرهای مکنون از قبل مشخص شده‌اند. همانطور که مشاهده می‌شود، تمامی مقادیر خارج از بازه (1/96، -1/96) می‌باشد و ابزار پژوهش از روایی مناسب برخوردار است.

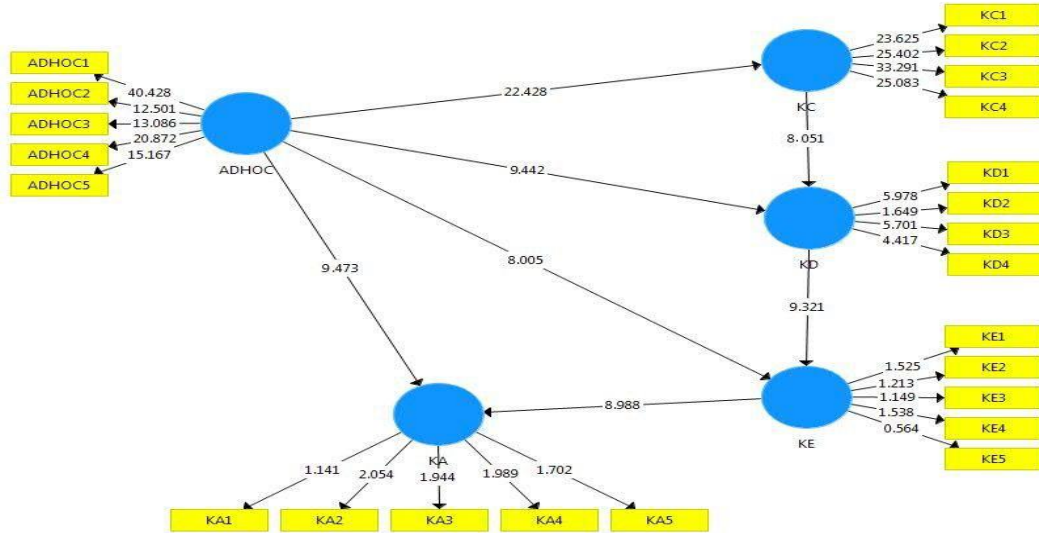
### یافته های پژوهش

در این پژوهش از مدل یابی معادلات ساختاری<sup>۱۳</sup> و روش حداقل مربعات جزئی<sup>۱۴</sup> جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با استفاده از شکل 2 و 3 و جدول 3 آمده است. همانطور که در جدول 3 قابل مشاهده است، همه فرضیه‌ها تأیید شدند. ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه‌ی بین سازه‌ها در مدل (بخش ساختاری)، اعداد t است. در صورتی که مقدار این اعداد از 1/96، 2/58 و 3/27 بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان 95٪، 99٪ و 99/9 درصد است. البته باید توجه داشت که اعداد t فقط نشان دهنده صحت رابطه‌ها است و شدت رابطه‌ی بین سازه‌ها را نمی‌توان با آن سنجید. با استفاده از نرم‌افزار PLS به عنوان ابزار برآورد t، روش بوت استرپ برای ارزیابی t (t-value) انجام می‌شود.

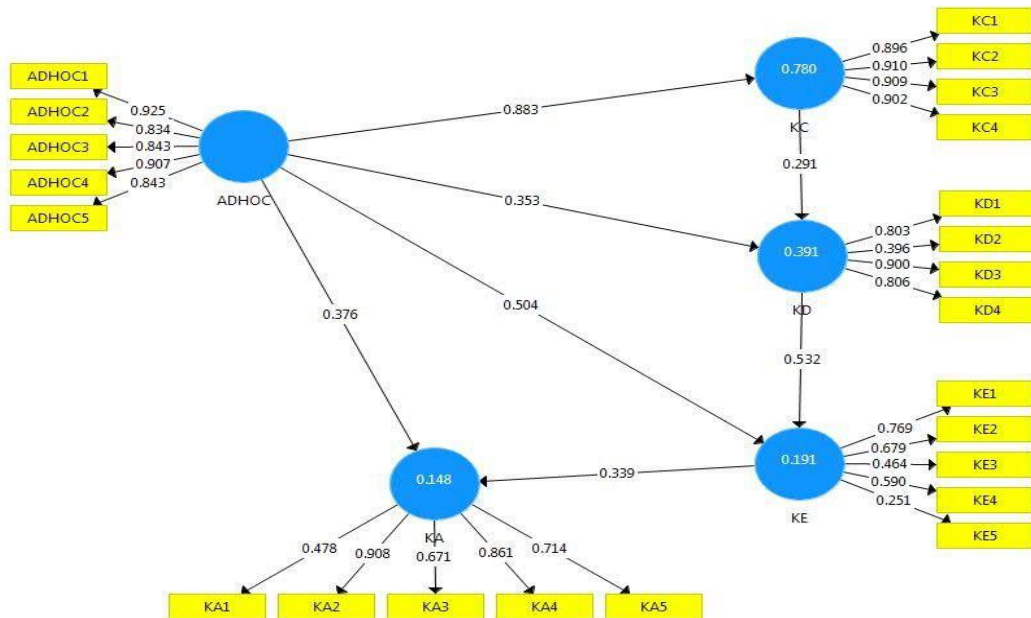
<sup>13</sup> Structural Equation Modeling (SEM)

<sup>14</sup> Partial least Squares (PLS)

شکل 2. مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل 3. مدل تحقیق در حالت معناداری پارامترها



جدول 3. خلاصه نتایج روابط بین متغیرها

نتیجه آزمون	P-Value	T-Value	$\beta$	فرضیات
1 تایید فرضیه	/000	22.42	/88	فرهنگ سازمانی → خلق دانش
2 تایید فرضیه	/000	9.42	/35	فرهنگ سازمانی → انتشار دانش
3 تایید فرضیه	/002	8.005	/504	فرهنگ سازمانی → تبادل دانش
4 تایید فرضیه	/005	9.47	/37	فرهنگ سازمانی → کاربرد دانش
5 تایید فرضیه	/000	8.05	/29	خلق دانش → انتشار دانش
6 تایید فرضیه	/001	9.32	/53	انتشار دانش → تبادل دانش
7 تایید فرضیه	/000	8.98	/33	تبادل دانش → کاربرد دانش

## بحث و نتیجه گیری

آنچه در این پژوهش ارائه شده است بحث در مورد بررسی اقدامات فرهنگ سازمانی بر فرآیند مدیریت دانش در کارکنان بانک ملت در شهر تهران است. آنچه در این پژوهش پیشنهاد می گردد، حاصل مطالعات محقق است. با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر پیشنهاداتی ارائه می گردد. این پژوهش شامل هفت فرضیه می باشد که در ادامه ضمن بیان فرضیه ها، براساس یافته های تحقیق، هر فرضیه به صورت مجزا مورد بررسی قرار می گیرد و نتایج مربوطه ارائه می گردد.

براساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده در فرضیه اول، مقدار آماره  $t$  که ۲۲.۴۲ ارائه شده مشخص است که این مقدار از ۱.۹۶ بزرگتر می باشد و همچنین سطح معناداری برابر با ۰.۰۰۰ می باشد. از این رو می توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می شود. به عبارت دیگر می توان گفت که بین فرهنگ سازمانی و خلق دانش رابطه معناداری وجود دارد. همچنین میزان این رابطه نیز برابر با ۰.۸۸ است. از این رو می توان گفت با افزایش یک واحد فرهنگ سازمانی، ۰.۸۸ خلق دانش نیز افزایش می یابد و تاثیر گذار است. نتایج این پژوهش با پژوهش های پورقاسم (1396)، محمودی (1396)، رضایی (1395)، ادیانات و عبدالفتاح (2019) و کو و تسای (2017) همستا می باشد. با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه اول که بررسی فرهنگ سازمانی بر خلق دانش است که رابطه بسیار خوبی در بین آنها حاکم است، فرهنگ و ساختار سازمانی باید پشتیبان سیستم مدیریت دانش در سازمان باشد. فرهنگ سازمانی که در آن خلاقیت و نوآوری یک ارزش محسوب می شود یکی از ابعاد پیش برنده مدیریت دانش است. لذا به مدیران اینگونه پیشنهاد می شود، با ایجاد انگیزه در میان کارکنان و توانایی مشارکت می تواند توانایی در فرایندهای اجرای دانش را افزایش دهند. هر چقدر میزان آگاهی کارکنان از اطلاعات ورودی سازمان بیشتر باشد، به همان میزان اثر بخشی و کارایی سازمان موثرتر خواهد بود. همچنین به کارکنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده می شود. در چنین فرهنگ سازمانی، تفکر، اتلاف وقت تلقی نمی شود بلکه تشویق هم می گردد. همچنین اطلاعاتی مورد نیاز را در سازمان ها بیشتر و شفاف تر کنند تا کارکنان در جریان اطلاعاتی دانش های سازمان قرار بگیرند. که این امر به رشد ایده های خلاق کارکنان و توسعه سازمان منجر خواهد شد.

براساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده در فرضیه دوم، مقدار آماره  $t$  که ۹.۴۲ ارائه شده مشخص است که این مقدار از ۱.۹۶ بزرگتر می باشد و همچنین سطح معناداری برابر با ۰.۰۰۰ می باشد. از این رو می توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می شود. به عبارت دیگر می توان گفت که بین فرهنگ سازمانی و انتشار دانش رابطه معناداری وجود دارد. همچنین میزان این رابطه نیز برابر با ۳۵٪ است. از این رو می توان گفت با افزایش یک واحد فرهنگ سازمانی ۳۵٪، انتشار دانش نیز افزایش می یابد و تاثیر گذار است. نتایج این پژوهش با پژوهش های پورقاسم (1396)، محمودی (1396)، رضایی (1395)، ادیانات و عبدالفتاح (2019) و کو و تسای (2017) همستا می باشد. فرهنگ (باورها و تصورات)، توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می شود. ارزش های سازمان، اصول و مقررات نوشته و روش های اجرایی، منابع فرهنگی دانش را تشکیل می دهند. محتوای فرهنگ سازمان، به عنوان منبع دانش می تواند توسط افراد، دستورالعمل ها، روش کار و دستگاه های رایانه ای سازمان تقویت شود. بنابراین، یادگیری و رشد فردی و سازمانی باید یک ارزش تلقی شود، تمامی کارکنان سازمان در تمامی سطوح و در هر موقعیتی، بر این باورند که باید دانش و اطلاعات خود را، جهت رشد و موفقیت سازمان، با یکدیگر به اشتراک گذارند و این تفکر در سازمان تشویق و حمایت می شود. به مدیران پیشنهاد می شود با آموزش در جهت ارتقای فرهنگ سازمانی در بین کارکنان در رشد و تعالی سازمان خود کمک کنند. در سازمان های بر پایه فرهنگ و دانش، دانش به سادگی منتقل می شود و در اختیار تمامی کارمندان قرار می گیرد. زمانی که کارمندان به دانش سازمانی دسترسی پیدا می کنند، می توانند محیط خود را بشناسند و آن را معنادار نمایند.

براساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده در فرضیه سوم، مقدار آماره  $t$  که ۸.۰۰۵ ارائه شده مشخص است که این مقدار از ۱.۹۶ بزرگتر می باشد و همچنین سطح معناداری برابر با ۰.۰۰۲ می باشد. از این رو می توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان ۹۵٪، درصد تایید می شود. به عبارت دیگر می توان گفت که بین فرهنگ سازمانی و تبادل دانش رابطه معناداری وجود دارد. همچنین میزان این رابطه نیز برابر با ۵۰٪ است. از این رو می توان گفت با افزایش یک واحد فرهنگ سازمانی ۵۰٪، تبادل دانش نیز افزایش می یابد و تاثیر گذار است. نتایج این پژوهش با پژوهش های پورقاسم (1396)، محمودی (1396)، رضایی (1395)، ادیانات و عبدالفتاح (2019) و کو و تسای (2017) همستا می باشد. در میان چهار فرآیندها مدیریت دانش، حلقه تبادل دانش اهمیت حیاتی دارد. در حقیقت اگر دانشی که در سازمان خلق شده، به خوبی هم سازماندهی شده باشد، اما به هر دلیلی در میان اعضای سازمان تبادل نشود، نابود می شود و چرخه مدیریت دانش با سستی و اضمحلال رو به رو می شود. شکی نیست که دانش دارایی متعلق به همه افراد است که باید بین آنها توزیع شود. افرادی که ظاهراً و در کلام از دانش و اهمیت تبادل آن سخن می گویند، اما ارزشی برای تبادل آن قائل نیستند و عملاً سازمان در تبادل دانش ناکام می ماند. به مدیران این پیشنهاد را می توان داشت که سازمان برای تقویت فرهنگ، کار را باید از لایه های سطحی آغاز کنند و ریشه های فرهنگی تبادل دانش را تقویت می کنند. از آنجا که جوهر فرهنگ، هسته پیش فرض های بنیادی باورهای تثبیت شده ی افراد است. این هسته از طریق ارزش ها و هنجارهای رفتاری مورد قبول اعضای فرهنگ که نسبت به آنها واکنش

نشان می دهد. مدیران عالی، آینه تمام نمای اعضای یک فرهنگ سازمانی هستند. چون بیشتر در دید قرار دارند و چون ساختار قدرت به نفع آنان است، رفتارشان استانداردی برای دیگران ایجاد می کند، و حرف آنها با احتمال بیشتری به کرسی می نشیند و از طریق می توانند بر فرهنگ سازی در سازمان کمک شایانی کنند.

براساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل انجام شده در فرضیه چهارم، مقدار آماره  $t$  که 9.47 ارائه شده مشخص است که این مقدار از 1.96 بزرگتر می باشد و همچنین سطح معناداری برابر با 0.005 می باشد. از این رو می توان نتیجه گرفت که فرضیه با سطح اطمینان 95 درصد تایید می شود. به عبارت دیگر می توان گفت که بین فرهنگ سازمانی و کاربرد دانش رابطه معناداری وجود دارد. همچنین میزان این رابطه نیز برابر با 37٪ است. نتایج این پژوهش با پژوهش های پورقاسم (1396)، محمودی (1396)، رضایی (1395)، ادیانات و عبدالفتاح (2019) و کو و تسای (2017) همستا می باشد. از این رو می توان گفت با افزایش یک واحد فرهنگ سازمانی 37٪ کاربرد دانش نیز افزایش می یابد و تاثیر گذار است. مهمترین هدف به کارگیری مدیریت دانش در انواع مؤسسات، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقاء کارایی و سودآوری بیشتر می باشد. به عبارت دیگر هدف نهایی مدیریت دانش شامل تسهیم دانش میان کارکنان به منظور ارتقاء ارزش افزوده دانش موجود در سازمان می باشد. بنابراین به مدیران اینگونه پیشنهاد می کنیم که با مدیریت دانش با ابزار دانش و کاربردی کردن آن و استفاده از منابع و ذخایر پنهان و آشکار دانش در سازمان و ایجاد فرهنگ مبتنی بر دانش در سازمان، می تواند ابزار و شیوه موفق در جهت هرچه کارآمدتر نمودن آنها به شمار رود. بهره وری دانش و بالطبع اجرای دانش که کاملاً با هم در ارتباط بوده و همدیگر را تکمیل کرده و خاصیت هم افزایی دارند و هر دو آنها موجب افزایش توانمندی منابع انسانی و افزایش قدرت رقابت سازمان ها می گردند. بنابراین، مدیران نمی توانند بدون توجه به هر یک از آنها انتظار موفقیت در سازمان و تحقق مطلوب اهداف سازمانی را داشته باشند. به همین دلیل توصیه می شود که مدیران درک خود را از این مفاهیم افزایش داده و در عمل نیز برای عملیاتی شدن آنها اقدامات لازم را انجام دهند.

با توجه به نتایج به دست آمده از فرضیه پنجم و ششم و هفتم که هر سه فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. نتایج این پژوهش با پژوهش ادیانات و عبدالفتاح (2019) همستا می باشد. مدیران سازمان ها به هنگام تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی باید نقش بسیار مهم فرهنگ سازمانی را در موفقیت و بهبود عملکرد سازمان را در نظر بگیرند. انتشار دانش سازمانی یکی از بهترین شیوه ها برای اثربخشی و کارایی بیشتر سازمان ها به شمار می آید که توجه ویژه مدیران سازمان ها را می طلبد. بنابراین شرکت هایی که دنبال انتشار و تبادل دانش هستند که به ارتقای شغلی و افزایش مسؤولیت کارکنان و به طور کلی به انگیزش کارکنان خود بها می دهند. همچنین دانش فنی، فروش و بازاریابی، روش های انجام کارها و تکنولوژی را در میان واحده ای خود انتقال می دهند و در نتیجه عملکرد بهتری در زمینه ی سودآوری، رشد فروش و رشد سهم بازار تجربه خواهند کرد. براساس یافته های این تحقیق برای بالابردن سطح اجرای تبادل دانش در میان کارکنان، باید به بنا نهادن انتشار دانش و ترغیب به افزایش توانایی مشارکت میان کارکنان سازمان ها مبادرت شود. این امر شامل گسترش اعتماد

میان کارکنان و مدیران می شود، به ویژه در انتقال دانش کارکنان می تواند اجرای تبادل دانش را بهبود بخشد. همچنین، همانند سازی و سازگاری می توانند بر توانایی مشارکت کارکنان اثرگذار باشند. بنابراین، باید مدیران در تصمیم گیری به سازوکارهای تبادل دانش توجه کرده و تعیین کنند که از میان روش های متفاوت با انتشار دانش به کارکنان و اجرای آن توسط آنها، به بهبود عملکرد سازمان ها کمک کند. همچنین توانایی مشارکت را با افزایش مرادوات و سازش میان تعاملات کاری و افزایش اعتماد در روابط میان کارکنان و مدیران را سهولت بخشید و موجبات اجرای تبادل دانش بیشتر را فراهم کرد. سازمان هایی که از طریق تحقیق و توسعه یا فرایندهای یادگیری غیررسمی تر در جهت تولید دانش جدید اقدام می کنند نسبت به سازمان هایی که بر مبنای دانش دیگران عمل می کنند، برتری دارند.

## منابع و مواخذ

- ابطحی، سید حسین. آغاز، عسل. (1390). تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش (مورد مطالعه: وزارت صنایع و معادن). نشریه علمی راهبردهای بازرگانی-دانشور رفتار سابق. ۱۳۹۰؛ ۹ (۴۷): ۲۶۵-۲۷۶
- احمدی زاد، آرمان. حقیقی نسب، منیژه. رحیم پور، مهین. (1393). بررسی نقش میانجی کاربرد دانش بازاریابی به منظور ارتقاء نوآوری سازمانی از طریق مدیریت سرمایه مشتریان: مدل یابی معادلات ساختاری. مطالعات رفتار مصرف کننده، 1(1)، 5-15.
- بهرامی فولاد، عارفه، طهماسبی، رضا. (1398). شناخت نقش محافل کاری در توسعه دانش مدیریت منابع انسانی. مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"، 17(4)، 639-660
- پژوهان، ایوب، امیر کبیری، علیرضا. (1390). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش (KM) در دانشکده مدیریت واحد تهران مرکزی. آینده پژوهی مدیریت، 22(شماره 3 و 4) ویژه نامه شماره های 92 و 93 پاییز و زمستان 1390)، 71-90.
- پورقاسم، علیرضا. (1396). رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. دانشگاه محقق اردبیلی.
- خرم خواه، هستی، هاشم نیا، شهرام، پیمان، سید جواد. (1392). بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش (مطالعه موردی: اداره کل استاندارد گیلان). مجله مدیریت فرهنگی. بهار 1392، دوره 7، شماره 19؛ از صفحه 13 تا صفحه 24
- رضائی نژاد، رحیم، شفیعی، شهرام. آسایش، لیلا. (1397). تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمان با میانجی گری مدیریت دانش در اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی. فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، 7(26)، 111-122.
- رنگریز، حسن، شیدانی، سرور. (1396). تأثیر سازوکارهای انتقال دانش بر اجرای انتقال آن با میانجی توانایی مشارکت، در سازمان های آموزشی شهر تهران. مدیریت فرهنگ سازمانی، 15(3)، 625-645
- زندحسامی، حسام، تاربان درونکلا، اعظم. (1395). بررسی میزان تاثیر فرآیند مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی در شرکت های ساختمانی و انبوه سازی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، 1395(ویژه نامه)، 139-151.



• صالحی کردآبادی، سجّاد، رسا، علیرضا، رضایی کلیدبری، حمیدرضا. (1395). رابطه مدیریت دانش و رفتارهای نوآورانه با در نظر گرفتن نقش جو و ساختار سازمانی (مورد مطالعه: صنعت بیمه استان گیلان). آینده پژوهی مدیریت، 27(شماره 1 پیاپی 106)، 31-44.

• الفت پور، نادعلی. (1394). بررسی تأثیر مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در ستاد مرکزی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

• فتاحیان کلیدشادری، سیما. (1392). رابطه راهبرد های دانش، توانمندسازها و فرآیندهای مدیریت دانش با عملکرد دانشگاه های منتخب استان اصفهان. رساله دکتری. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان.

• فدایی، غلامرضا، اندایش، سیف اله. (1394). رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در دانشکده علوم اطلاعات و دانش شناسی دانشگاه تهران. فصلنامه مطالعات دانش شناسی، 1(2)، 41-54.

• محمودی، ظفر. (1396). نقش واسطه‌ای مدیریت دانش در تعیین رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان شرکت نفت گچساران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.

• معظم زاده، عبدالخلیل. صالحی امیری، سید رضا. (1396). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در میان کارکنان مرکز اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی. سال ششم. شماره بیست و پنجم. زمستان 96. صص 411-434

• میرحیدری، اشرف، عابدی، احمد، هویدا، رضا، سیادت، علی. (1391). فراتحلیل تأثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های ایران (1380-1391) تفاوت‌های تحقیقات در روش، ابزار، نمونه‌گیری و تحلیل. رویکردهای نوین آموزشی، 7(2)، 77-96.

• وظیفه، زهرا. توکلی، فرشید. (1394). بررسی رابطه مولفه های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی-درمانی. بیمارستان: تابستان 1394، دوره 14، شماره 2(مسلسل 53)؛ از صفحه 139 تا صفحه 146

- Abdi, K., Mardani, A., Senin, A., Tupenaite, L., Naimaviciene, J., Kanapeckiene, L., & Kutut, V. (2018). The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.3846/jbem.2018.1477>
- Abualooush, shadi habis & Masa'deh, Ra'Ed & Bataineh, Khaled & Alrowwad, Alaaldin. (2018). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information*. 13. 279-309. 10.28945/4088
- Adeinat, i. Abdulfatah, f. (2019) "Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2018-0041>
- Al-Abdullat, B. and Dababneh, A. (2018), "The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 517-544. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2016-0081>
- Al-Kurdi, o. El-Haddadeh, r. Eldabi, t. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management* 50 (2020) 217-227

- Bican, P. M. Guderian, C. C. & Ringbeck, A. (2017). Managing knowledge in open innovation processes: an intellectual property perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1384–1405. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2016-0509>
- Chang, C. and Lin, T. (2015), "The role of organizational culture in the knowledge management process", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 433-455. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>
- Haamann,t Basten,d. (2018) "The role of information technology in bridging the knowing-doing gap: an exploratory case study on knowledge application", *Journal of Knowledge Management*, <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2018-0030>
- Natalicchio, A. Ardito, L. Savino, T. & Albino, V. (2017). Managing knowledge assets for open innovation: a systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1362–1383. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2016-0516>
- Oyemomi,o. Liu,s. Neaga,l.Chen,h. Nakpodia,f.(2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research* Volume 94, January 2019, Pages 313-319
- Ryoo,S.kim,k. (2015). The impact of knowledge complementarities on supply chain performance through knowledge exchange. *Expert Systems with Applications*. Volume 42, Issue 6, 15 April 2015, Pages 3029-3040
- Shao, Zhen. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management* 44 (2019) 96–108.

## **Abstract:**

The purpose of this study was to investigate the impact of organizational culture on knowledge management processes in Mellat Bank staff. In this study, library method and standard questionnaire were used for data collection. The statistical population of this study consisted of 85 employees of Mellat Bank in Tehran. The sample size was 70 persons randomly selected based on Morgan table. SPSS and PLS were used for data analysis. The results showed that organizational culture had a significant and positive effect on knowledge creation, knowledge dissemination, knowledge exchange and knowledge application. Also, knowledge creation had a significant effect on knowledge dissemination and the effect of knowledge dissemination on knowledge exchange was confirmed. There is also a significant relationship between knowledge exchange and knowledge use.

Keywords: Organizational culture, Knowledge management, Knowledge creation, Knowledge sharing, Knowledge application,