





## دانشگاه آزاد اسلامی

واحد شاهرود

دانشکده علوم انسانی ، گروه مدیریت

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد "M.A"

گرایش : مدیریت منابع انسانی

عنوان :

ارائه الگوی فرهنگ سازمانی متناسب با سازمانهای دانش محور (مطالعه موردی: اداره

آموزش و پرورش شهرستان شاهرود)

استاد راهنما :

دکتر نورالدین نوری

استاد مشاور :

دکتر مراد کردی

نگارش :

حسینعلی ربیعی

پاییز ۱۳۹۲

## تقدیم

اجر معنوی این پژوهش و اجرای آن را تقدیم روح بلند و آسمانی پدر بزرگوارم می‌نمایم .  
همچنین به مادرم ، که با تحمل سختیها و مشکلات مرا بزرگ کرد و همواره در امر تحصیل ، مرا یاری نمود ، تقدیم می‌نمایم .

## سپاسگذاری

خدا را شاکر و سپاسگزارم که مرا سلامتی داد تا بتوانم به تحصیل بپردازم . حال که انجام این پژوهش را به یاری خداوند متعال به پایان رسانده ام ، بر خود لازم می دانم که از زحمات استاد گرانقدر جناب آقای دکتر نوری که مسئولیت راهنمایی این پژوهش را تقبل نمودند ، تشکر و قدردانی نمایم .

همچنین از استاد محترم جناب آقای دکتر مراد کردی که مشاوره این پژوهش را بر عهده داشتند ، نیز صمیمانه تشکر می نمایم .

همچنین بدین لحاظ مراتب تقدیر و تشکر خود را از اساتید محترم دوره ی کارشناسی ارشد از جمله مدیر گروه محترم رشته ی مدیریت جناب آقای دکتر صانعی ، و همچنین از جناب آقای دکتر ربیعی ، جناب آقای دکتر شیخ ، مهندس کلانتری و همه ی کسانی که در امر این پژوهش مرا یاری نمودند ، تقدیر و تشکر می نمایم .

و نهایتاً با خضوع تمام مراتب تقدیر و تشکر خود را از خانواده ی گرانقدرم ، بویژه مادر عزیزم ، برادر بزرگوار و خواهران مهربانم ، ابراز می نمایم و خود را مدیون لطف آنان می دانم که همواره در طول تحصیل اینجانب ، از هیچگونه حمایت معنوی و مادی دریغ نورزیده اند . امیدوارم خداوند منان توفیق دهد تا بتوانم گوشه ای از محبت هایشان را جبران نمایم .

## چکیده

هدف تحقیق حاضر، ارائه الگوی فرهنگ سازمانی متناسب با سازمان های دانش محور (مطالعه موردی: اداره آموزش و پرورش شهرستان شاهرود) می باشد. نوع پژوهش توصیفی از نوع اکتشافی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان شاهرود بوده است و جمعیتی بالغ بر ۱۲۰ نفر را در بر می گیرد. از آنجا که حجم جامعه آماری محدود و در دسترس می باشد، حجم نمونه آماری برابر با حجم جامعه آماری در نظر گرفته شد. برای گردآوری دادهها، در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته بر مبنای مدل فرهنگ سازمانی رابینز و شامل ۳۹ سؤال در قالب ۱۰ مؤلفه خلاقیت فردی، ریسک پذیری، هدایت و رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل و نظارت، تعیین هویت، سیستم پاداش، تحمل تضاد و تعارض و الگوهای ارتباطی استفاده شده است. تعداد پرسشنامه های صحیح جمع آوری شده ۱۲۰ عدد می باشد. برای تعیین روایی پرسشنامه، علاوه بر تایید اساتید راهنما و مشاور، از تحلیل عاملی استفاده شد که مقدار آن بیش از ۷۳٪ به دست آمد و نشان داد که پرسشنامه از روایی لازم برخوردار است. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ برآورد شد. بدین ترتیب، میزان آلفای کرونباخ ۰.۹۵۲ به دست آمد. تحلیل داده ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام پذیرفت. نتایج نشان داد که مؤلفه های خلاقیت فردی، ریسک پذیری، هدایت و رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل و نظارت، تعیین هویت، سیستم پاداش، تحمل تضاد و تعارض و الگوهای ارتباطی متناسب با فرهنگ سازمانی دانش محور در سازمان آموزش و پرورش شهرستان شاهرود می باشند. همچنین، بیشترین سهم مربوط به مؤلفه الگوهای ارتباطی و کمترین سهم مربوط به مؤلفه سیستم پاداش می باشد.

## فهرست

صفحه	عنوان
۱	چکیده
۲	فصل اول: کلیات تحقیق
۳	مقدمه
۴	۱-۱. بیان مسأله
۶	۲-۱. اهمیت و ضرورت انجام پژوهش
۷	۳-۱. اهداف تحقیق
۷	۱-۳-۱. هدف اصلی
۷	۲-۳-۱. اهداف فرعی
۷	۴-۱. سوالات تحقیق
۷	۱-۴-۱. سؤال اصلی
۷	۲-۴-۱. سوالات فرعی
۸	۵-۱. فرضیات تحقیق
۹	۶-۱. مدل مفهومی تحقیق
۱۰	۷-۱. تعاریف نظری و عملیاتی متغیرها:
۱۰	۱-۷-۱. فرهنگ سازمانی
۱۰	۲-۷-۱. خلاقیت فردی
۱۰	۳-۷-۱. ریسک پذیری
۱۰	۴-۷-۱. رهبری
۱۱	۵-۷-۱. یکپارچگی / انسجام

۱۱	۶-۷-۱ . حمایت مدیریت .....
۱۱	۷-۷-۱ . سیستم کنترل و نظارت .....
۱۱	۸-۷-۱ . هویت سازمانی .....
۱۲	۹-۷-۱ . سیستم پاداش .....
۱۲	۱۰-۷-۱ . سازش با پدیده تعارض .....
۱۲	۱۱-۷-۱ . الگوهای ارتباطات .....
۱۲	۸-۱ . طرح پژوهش و روش های تجزیه و تحلیل داده ها .....
۱۳	۹-۱ . مدل فرایندی پژوهش .....
۱۵	فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق .....
۱۶	مقدمه .....
۱۶	بخش اول: مروری بر ادبیات نظری .....
۱۶	۱-۲ . مفهوم فرهنگ .....
۱۸	۲-۲ . ویژگی های فرهنگ .....
۱۹	۳-۲ . فرهنگ سازمانی .....
۲۲	۴-۲ . تاریخچه مطالعه فرهنگ سازمانی .....
۲۳	۵-۲ . نقش فرهنگ سازمانی .....
۲۴	۶-۲ . سطوح فرهنگ سازمانی .....
۲۶	۷-۲ . طبقه بندی فرهنگ سازمانی .....
۲۶	۱-۷-۲ . انواع فرهنگ از نظر هافستد .....
۲۷	۲-۷-۲ . انواع فرهنگ از نظر کلاکهان و استرادبک .....
۲۸	۳-۷-۲ . انواع فرهنگ از نظر یافته های اریک .....
۲۹	۴-۷-۲ . انواع فرهنگ از نظر کوئین .....
۲۹	۵-۷-۲ . طبقه بندی دیل و کندي .....
۳۱	۶-۷-۲ . طبقه بندی هریسون و بایر .....
۳۲	۷-۷-۲ . طبقه بندی فرن هام و گانتز .....
۳۳	۸-۷-۲ . طبقه بندی گافی و جونز .....
۳۴	۹-۷-۲ . انواع فرهنگ سازمانی از نظر چارلز هندي .....
۳۵	۱۰-۷-۲ . انواع فرهنگ از نظر واعظي .....

۳۶	۱۱-۷-۲ . مدل هلریگل و اسلوکم
۳۷	۸-۲ . الگوهای اساسی تشریح فرهنگ سازمانی در نظریه‌ها
۳۷	۱-۸-۲ . الگوی لیتوین و استرینگر
۳۸	۲-۸-۲ . الگوی کرت لوین
۳۸	۳-۸-۲ . الگوی پارسونز
۳۹	۴-۸-۲ . الگوی اوچی
۴۱	۵-۸-۲ . الگوی پیترز و واترمن
۴۲	۶-۸-۲ . الگوی هفت S شرکت مشاوره‌ای مکینزی
۴۲	۷-۸-۲ . الگوی اریک
۴۳	۸-۸-۲ . الگوی زارعی متین
۴۴	۹-۸-۲ . الگوی رابینز
۴۵	۹-۲ . گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی
۴۷	۱۰-۲ . تعاریف مدیریت دانش
۴۹	۱۱-۲ . سازمان دانش محور
۴۹	۱۲-۲ . فرهنگ سازمانی دانش محور
۵۱	۱۳-۲ . ابعاد فرهنگی موردنیاز جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان
۵۱	۱-۱۳-۲ . فرهنگ تسهیم دانش
۵۲	۲-۱۳-۲ . فرهنگ مشارکتی
۵۲	۳-۱۳-۲ . فرهنگ اعتماد محور
۵۳	۴-۱۳-۲ . فرهنگ نوآورانه
۵۳	۵-۱۳-۲ . فرهنگ باز
۵۴	۶-۱۳-۲ . فرهنگ سازمانی یادگیرنده
۵۴	۱۴-۲ . مدیریت آموزشی
۵۵	۱۵-۲ . آموزش و پرورش و اهمیت آن
۵۶	۱۶-۲ . هدف‌های آموزش و پرورش
۵۷	۱۷-۲ . رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش
۵۸	بخش دوم: مروری بر ادبیات تجربی
۵۸	۱۸-۲ . مروری بر مطالعات انجام شده در داخل کشور



۶۳	۱۹-۲. مروری بر مطالعات انجام شده در خارج از کشور.....
۶۵	۲۰-۲. چارچوب نظری تحقیق.....
۶۸	فصل سوم: روش تحقیق.....
۶۹	مقدمه.....
۶۹	۱-۳. روش تحقیق.....
۷۰	۲-۳. جامعه آماری و حجم نمونه.....
۷۰	۱-۲-۳. جامعه آماری.....
۷۰	۲-۲-۳. حجم نمونه.....
۷۰	۳-۳. ابزار جمع آوری اطلاعات.....
۷۲	۴-۳. روایی و پایایی پرسشنامه.....
۷۲	۱-۴-۳. روایی پرسشنامه.....
۷۵	۲-۴-۳. پایایی.....
۷۵	۵-۳. نحوه اجرای تحقیق.....
۷۶	۶-۳. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها.....
۷۶	۱-۶-۳. روش آمار توصیفی:.....
۷۶	۲-۶-۳. روش آمار استنباطی:.....
۷۷	۱-۲-۶-۳. آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف (KS).....
۷۷	۲-۲-۶-۳. رگرسیون چندگانه.....
۷۷	۳-۲-۶-۳. آزمون T يك نمونه اي.....
۷۸	۴-۲-۶-۳. آزمون T دو نمونه اي (مقایسه میانگین دو جامعه).....
۷۸	۵-۲-۶-۳. آزمون مقایسه میانگین چند جامعه (ANOVA).....
۷۹	۶-۲-۶-۳. آزمون فریدمن.....
۸۰	فصل چهارم: یافته‌های تحقیق.....
۸۱	مقدمه.....
۸۱	بخش اول: آمار توصیفی.....
۸۱	۱-۴. بررسی مشخصات اعضاي نمونه.....
۸۱	۱-۱-۴. وضعیت سن پاسخ دهندگان.....
۸۲	۲-۱-۴. وضعیت جنسیت پاسخ دهندگان.....

۸۲	۳-۱-۴. وضعیت سنوات خدمتی پاسخ دهندگان
۸۳	۴-۱-۴. وضعیت نوع استخدام پاسخ دهندگان
۸۴	۵-۱-۴. وضعیت سطح تحصیلات پاسخ دهندگان
۸۴	بخش دوم: آمار استنباطی
۸۴	۲-۴. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف
۸۵	۳-۴. آزمون فرضیه های تحقیق (رگرسیون چندگانه)
۹۰	۴-۴. بررسی وضعیت مطلوب مؤلفه های تحقیق
۹۲	۵-۴. آزمون نقش جنسیت در دیدگاه پاسخ دهندگان (آزمون T دو نمونه ای)
۹۴	۶-۴. نتایج آزمون مقایسه میانگین چندجامعه (ANOVA)
۹۴	۱-۶-۴. آزمون نقش سن در دیدگاه پاسخ دهندگان
۹۴	۲-۶-۴. آزمون نقش سنوات خدمت در دیدگاه پاسخ دهندگان
۹۵	۳-۶-۴. آزمون نقش سطح تحصیلات در دیدگاه پاسخ دهندگان
۹۵	۴-۶-۴. آزمون نقش وضعیت استخدامی در دیدگاه پاسخ دهندگان
۹۷	۷-۴. نتایج آزمون فریدمن برای مؤلفه های تحقیق
۹۸	فصل پنجم: بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات
۹۹	مقدمه
۹۹	۱-۵. بحث و نتیجه گیری
۱۰۳	۲-۵. مدل تحلیل نهایی
۱۰۳	۳-۵. محدودیتهای تحقیق
۱۰۴	۴-۵. پیشنهادات
۱۰۴	۵-۵. پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده
۱۰۶	پیوست: پرسشنامه مورد استفاده
۱۰۸	منابع و مأخذ
۱۰۸	الف) منابع فارسی
۱۱۱	ب) منابع لاتین
۱۱۴	چکیده انگلیسی

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
۲۹	جدول (۱-۲): مقایسه انواع فرهنگ‌های سازمانی و ویژگی‌های آن‌ها
۳۹	جدول (۲-۲). مدل AGIL پارسونز
۴۰	جدول (۳-۲). مقایسه ارزش‌های فرهنگی در ژاپن، نوع Z آمریکایی و نمونه آمریکایی
۴۲	جدول (۴-۲). خصوصیات فرهنگ‌های سازمانی، مدل پیترز و واترمن
۴۶	جدول (۵-۲). گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی (سلطانی، ۱۳۹۱: ۱۰۵)
۶۶	جدول (۶-۲). ابعاد و مؤلفه‌های مدل مورد استفاده
۷۲	جدول (۱-۳). ارتباط سؤالات پرسشنامه با فرضیه‌ها
۷۳	جدول (۲-۳). نتایج آزمون بارتلت
۷۳	جدول (۳-۳). درصد واریانس و مقادیر ویژه عامل‌های مختلف
۸۵	جدول (۱-۴). نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف
۸۶	جدول (۲-۴). متغیرهای وارد شده / حذف شده
۸۶	جدول (۳-۴). مقادیر R و دوربین - واتسون
۸۸	جدول (۴-۴). نتایج تحلیل واریانس رگرسیون
۸۹	جدول (۵-۴). ضرایب رگرسیون
۹۲	جدول (۶-۴). نتایج آزمون T یک نمونه‌ای
۹۳	جدول (۷-۴). نتایج آزمون نقش جنسیت در دیدگاه پاسخ‌دهندگان
۹۶	جدول (۸-۴). نتایج آزمون آنالیز واریانس یک طرفه
۹۷	جدول (۹-۴). نتایج آزمون فریدمن برای مؤلفه‌های تحقیق
۹۷	جدول (۱۰-۴). آماره‌های آزمون فریدمن

## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۸۲	نمودار (۱-۴). وضعیت سن پاسخ دهندگان
۸۲	نمودار (۲-۴). وضعیت جنسیت پاسخ دهندگان
۸۳	نمودار (۳-۴). وضعیت سنوات خدمتی پاسخ دهندگان
۸۳	نمودار (۴-۴). وضعیت نوع استخدام پاسخ دهندگان
۸۴	نمودار (۵-۴). وضعیت سطح تحصیلات پاسخ دهندگان
۸۷	نمودار (۶-۴). نمودار هیستوگرام توزیع نرمال بودن خطاها
۸۸	نمودار (۷-۴). نمودار خطی توزیع نرمال بودن خطاها
۱۰۳	نمودار (۸-۴). مدل تحلیل نهایی

## فهرست شکل ها

صفحه	عنوان
۹	شکل (۱-۱). مدل مفهومی تحقیق .....
۱۴	شکل (۲-۱). مدل فرایندی پژوهش .....
۲۱	شکل (۱-۲). کارکرد فرهنگ سازمانی .....
۲۶	شکل (۲-۲). سطوح فرهنگ سازمانی .....
۲۸	شکل (۳-۲). انواع فرهنگ سازمانی .....
۳۶	شکل (۴-۲). فرهنگ سازمانی مدل هلریگل و اسلوکم .....

# فصل اول: کلیات تحقیق

## مقدمه

تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی به عمل آمده است. برخی فرهنگ سازمان را یک نظام اعتقادی می‌دانند که بین اعضای یک سازمان مشترک است، برخی آن را سلسله‌ای از ارزش‌های مشترک مسلط همبسته می‌دانند، که با مفاهیم نمادی چون داستان‌ها، اسطوره‌ها و تکیه‌کلام‌ها منتقل می‌شود. برخی مانند ادگار شاین فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین می‌دانند که بر اثر اندوختن از دشواری‌های سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین، آفریده، کشف و یا پرورده شده است. برخی دیگر معتقدند، فرهنگ تنها راه منحصر به فردی است که سازمان بر اساس آن فعالیت خود را انجام می‌دهد. با توجه به اینکه سازمان‌های مورد مطالعه سازمان‌های دانش‌محور هستند، فرهنگ سازمانی نقش بسزایی در میزان موفقیت این سازمان‌ها خواهد داشت. برای تقویت و ارتقای فرهنگ سازمانی موجود ابتدا می‌بایست فرهنگ حاکم را مورد بررسی و شناخت قرار داد تا از این طریق نقاط قابل بهبود فرهنگی شناسایی شده و زمینه ارتقای فرهنگی فراهم آید. از این رو، هدف از این پژوهش، ارائه الگوی فرهنگ سازمانی متناسب با سازمان‌های دانش‌محور (مطالعه موردی: اداره آموزش و پرورش شهرستان شاهرود) می‌باشد که برای این منظور یکی از جدیدترین و کاراترین مدل‌های شناخت فرهنگ سازمانی (الگوی فرهنگ سازمانی رابینز) مورد استفاده قرار گرفته است.

در این فصل، ابتدا به بیان مسئله مورد بررسی در پژوهش پرداخته و سپس اهمیت موضوع شرح داده می‌شود. پس از آن هدف از انجام پژوهش ذکر می‌گردد و سؤالاتی را که در طول فرآیند تحقیق در جستجوی پاسخی برای آن‌ها هستیم را مطرح می‌نماییم. در ادامه فرضیات تحقیق ذکر می‌گردد. سپس مدلی مفهومی از پژوهش ارائه نموده و پس از آن به متغیرهای تحقیق و تعاریف نظری و عملیاتی می‌پردازیم. در پایان نیز به طرح پژوهش و روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته و مدلی از فرآیند پژوهش ارائه می‌شود.

## ۱-۱. بیان مسأله

پدیده های سازمانی را بدون ملاحظه فرهنگ (به عنوان علت و تشریح آن پدیده) نمی توان شناخت. اهمیت فرهنگ سازمانی به عنوان راهی جهت درک، تشریح و توجیه پدیده های پیچیده اجتماعی همواره مورد توجه دانشجویان «تئوری سازمان»، مشاوران سازمان و کسانی بوده است که بیشتر وقت خود را در سازمان می گذرانند. گذشته از این، دانشجویان رشته سازمان های آموزشی دریافته اند که واژه فرهنگ معنی و مفهوم مشخصی ندارد، ولی برای دریافت پیچیدگی های مدرسه ها و سیستم آموزشی، به هر قیمت باید آن را درک کرد (مارشال<sup>۱</sup> و راس من<sup>۲</sup>، ۱۳۸۶: ۶۴).

یکی از مهم ترین عوامل درون سازمانی، فرهنگ و فضای آن سازمان است که از اهمیت ویژه ای برخوردار است. اگر سازمان در دو عامل فرهنگ و فضا ضعف داشته باشد، به طور یقین نمی تواند خود را به حد مطلوب برساند. تاریخ نشان می دهد موفقیت عملکرد هر سازمانی به طور معناداری تحت تأثیر فرهنگ سازمانی آن قرار می گیرد (فقهی فرهمند، ۱۳۸۸).

وقتی درباره فرهنگ سخن گفته می شود، منظور فرهنگ مسلط و غالب آن سازمان است که نشان دهنده شخصیت متمایز سازمان می باشد. بسیاری از سازمان ها دارای یک فرهنگ غالب و یک سری پاره فرهنگ هستند. فرهنگ مشترک سازمان یا فرهنگ غالب بیانگر ارزش های اصلی است که توسط بیشتر اعضای سازمان حفظ می شود و چون افراد، گروه ها و واحد های مختلفی در سازمان وجود دارد، هر کدام دارای پاره فرهنگ در داخل فرهنگ کلی و غالب سازمان هستند (بهرام زاده و معطوفی، ۱۳۸۸: ۱۱۲).

به نظر می رسد که در خصوص این تعریف فرهنگ سازمانی<sup>۳</sup>، توافق جمعی وجود دارد: فرهنگ سازمانی به سیستمی از ارزش های مشترک میان اعضا اشاره دارد که سازمان را از سازمان های دیگر متمایز می کند. این سیستم، در نگاه نزدیک تر، مجموعه ای از ویژگی های کلیدی است که سازمان برای آن ها ارزش قائل است. تحقیقات نشان داده هفت ویژگی اصلی وجود دارد که در مجموع جوهره فرهنگ سازمان را شکل می دهند:

۱. نوآوری و ریسک: میزانی که نوآوری و ریسک در کارمندان تشویق شده است.

۲. توجه به جزئیات: میزانی که از کارمندان انتظار می رود دقت، موشکافی و توجه به جزئیات نشان دهند.

1 - Cathrine Marshal

2 - Gretchen B. Rossman

3 - Organizational Culture



۳. نتیجه گرائی: میزانی که مدیریت روی نتایج یا پیامدها متمرکز می شود، نه تکنیک ها و فرآیندهای مورد استفاده برای دستیابی به آن پیامدها.
۴. مردم گرائی: مدیران در تصمیم گیری های خود تا چه حد تأثیر پیامدهای آن تصمیمات بر افراد درون سازمان را مدنظر قرار می دهند.
۵. تیم گرائی: فعالیت های سازمان تا چه حد حول تیم ها سازمان دهی شده است، نه افراد.
۶. تهاجمی: افراد سازمان تا چه حد تهاجمی و رقابتی هستند و نه ساده گیر و اغماض کننده.
۷. پایداری: در فعالیت های سازمان تا چه حد به جای رشد، بر حفظ وضعیت موجود تأکید می شود (رابینز<sup>۴</sup> و جاج<sup>۵</sup>، ۱۳۸۹: ۵۶۷).

موفقیت سازمان در اجرای هر استراتژی از جمله مدیریت دانش، تا حدود زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگ سازمانی از آن استراتژی بستگی دارد. تلاش سازمان ها برای تبدیل شدن به سازمان دانش محور در صورتی موفقیت آمیز خواهد بود که ویژگی های فرهنگی موردنیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد. دانش در صورتی می تواند به طور مؤثر در سازمان خلق و تسهیم شود، که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد. ترویج فرهنگ گشودگی، تسهیم، همکاری، اعتماد و یادگیری در سازمان، نقش بسزایی در تسهیل مدیریت دانش در سازمان دارند (منوریان و همکاران، ۱۳۸۶).

امروزه سازمان ها به سمت دانش محور شدن می روند. زمانی پول و سرمایه تعیین کننده موفقیت سازمان ها بود، اما امروزه توانمندی آن ها در خلق و بهره برداری از دانش منحصربفرد و کاربردی، تعیین کننده بقا و موفقیت آن ها است، لذا سازمان ها ناگزیر به توجه به دانش و نقش استراتژیک آن می باشند. یکی از عواملی که به آن ها در این امر کمک می نماید فرهنگ سازمانی است، اما نه هر فرهنگی؛ بلکه یک فرهنگ با ویژگی های مشخص.

از آنجائیکه این ویژگی ها یا اساساً تاکنون مشخص نشده یا مشخص شده، اما مناسب سازمان های آموزشی نیست، محقق تصمیم گرفت به این موضوع بپردازد تا این خلاء را پر نموده و به غنی شدن ادبیات موضوع در این حوزه کمک نماید. از این رو، آنچه که موردنظر این پژوهش است گامی در همین راستا و تلاشی برای شناسایی مؤلفه های فرهنگ سازمانی دانش محور با استفاده از مدل فرهنگ سازمانی رابینز می باشد که در آن ده ویژگی و مؤلفه مشترک فرهنگی از بعد ساختاری و رفتاری برای سازمان ها بر شمرده است که اغلب صاحب نظرانی که در عرصه فرهنگ سازمانی قلم زده اند،

4 - Stephen P. Robbins

5 Pim. Judge

در آثار خود بدان‌ها اشاره نموده‌اند. بنابراین مسأله را می‌توان بدین گونه مطرح نمود: فرهنگ سازمانی سازمان‌های دانش‌محور باید دارای چه ویژگی‌ها و مشخصاتی باشد؟

## ۱-۲. اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر حیات و عملکرد سازمان بر اهل علم و اندیشه و تحقیق پوشیده نیست. مدیران و رهبران سازمان می‌توانند در جهت ایجاد ارزش‌های فرهنگی مؤثر که متعهدانه از طرف اعضاء دنبال می‌شود کوشش کنند. بنابراین مدیران فقط از فرهنگ پیروی نمی‌کنند، بلکه یکی از نقش‌های مدیران سازمان وضع ارزش‌های فرهنگی مناسب است. این نقش امروزه با توجه به اهمیت انسان‌ها در رویارویی با تغییرات محیط از مهمترین نقش‌های رهبران سازمان است (خوارزمی، ۱۳۷۱: ۱۶).

از طرف دیگر بیشتر گروه‌هایی که مطالعات قرن بیست و یکم را انجام می‌دهند بر این اعتقاد دارند که جهان در وضعیتی قرار دارد که هیچگاه در تاریخ بشر چنین نبوده است. تغییرات نسبت به سال‌های پیشین که سالیان ثابت بوده با نرخ فزاینده‌ای در بیشتر نقاط جهان و در بیشتر زمینه‌های زندگی صورت می‌گیرد. بنابراین دنیای امروز و فردا دنیای تغییر است، دنیایی که تنها عامل با ثبات در آن خود تغییر است (زالی، ۱۳۷۷: ۲-۹).

از این رو هر سازمانی برای اینکه با دنیایی در حال تغییر سازگار گردد باید از عهده این تغییر و تحول برآید و مهارت‌های جدید و نگرش‌های تازه به وجود آورد. یکی از پاسخ‌های خردمندان به محیط تغییر، افزایش آگاهی از اهمیت دانش‌یادگیری است.

ایکو جیرو کارشناس مشهور مطالعات ژاپنی می‌گوید: «در اقتصادی که تنها چیز با ثبات، بی‌ثباتی است، یک منبع مطمئن و با دوام مزیت رقابتی، دانش است». وقتی هر شب تقاضاها تغییر می‌کند، فن‌آوری‌های توسعه می‌یابد، رقبا زیاد می‌شوند، شرکت‌هایی موفق هستند که همواره دانش جدید ایجاد کنند، آن را به طور گسترده در سراسر سازمان اشاعه دهند و به سرعت آن را بصورت فن‌آوری‌ها و محصولات جدید نشان دهند (رادینگ - ترجمه لطیفی ۱۳۸۳: ۳۲).

اما اولین قدم در این راه این است که آیا افراد و دارندگان این دانش آماده حمایت از این فرایند هستند یا خیر؟ و این نیازمند فرهنگ حمایتی و حمایت شده‌ای است که بین تمام سازمان‌های متشکل تقسیم شده

باشد، چراکه فرهنگ سازمانی، بخش پیچیده ای از ارزش ها و عقاید کارکنان را شامل می شود و این ارزش ها بر نحوه نگرش و نهایتاً رفتار افراد در محیط های کار مؤثر خواهد بود (زارعی، ۱۳۷۴: ۳۸). بنابراین وجود یک فرهنگ سازمانی منعطف که بتواند تغییرات را به خوبی مورد توجه قرار دهد و همواره سازمان را در مزیت رقابتی موفق نگه دارد برای کاویدن، فهمیدن و خلق دانش موردنیاز سازمان و اشاعه آن میان کارکنان سازمان ضروری به نظر می رسد.

### ۳-۱. اهداف تحقیق

#### ۱-۳-۱. هدف اصلی

- شناسایی مؤلفه های فرهنگ سازمانی متناسب با سازمان های دانش محور

#### ۱-۳-۲. اهداف فرعی

- ۱- شناسایی سهم مؤلفه خلاقیت فردی متناسب با سازمان های دانش محور
- ۲- شناسایی سهم مؤلفه ریسک پذیری متناسب با سازمان های دانش محور
- ۳- شناسایی سهم مؤلفه رهبری متناسب با سازمان های دانش محور
- ۴- شناسایی سهم مؤلفه یکپارچگی /انسجام متناسب با سازمان های دانش محور
- ۵- شناسایی سهم مؤلفه سیستم کنترل متناسب با سازمان های دانش محور
- ۶- شناسایی سهم مؤلفه حمایت مدیریت متناسب با سازمان های دانش محور
- ۷- شناسایی سهم مؤلفه هویت سازمانی متناسب با سازمان های دانش محور
- ۸- شناسایی سهم مؤلفه سیستم پاداش متناسب با سازمان های دانش محور
- ۹- شناسایی سهم مؤلفه سازش با پدیده تعارض متناسب با سازمان های دانش محور
- ۱۰- شناسایی سهم مؤلفه الگوهای ارتباطات متناسب با سازمان های دانش محور

#### ۴-۱. سوالات تحقیق

##### ۱-۴-۱. سؤال اصلی

- مؤلفه های فرهنگ سازمانی متناسب با سازمان های دانش محور کدامند؟

##### ۱-۴-۲. سوالات فرعی

- سهم مؤلفه خلاقیت فردی متناسب با سازمان های دانش محور چقدر است؟

- سهم مؤلفه ریسک پذیری متناسب با سازمان های دانش محور چقدر است؟
- سهم مؤلفه رهبری متناسب با سازمان های دانش محور چقدر است؟
- سهم مؤلفه یکپارچگی / انسجام متناسب با سازمان های دانش محور چقدر است؟
- سهم مؤلفه حمایت مدیریت متناسب با سازمان های دانش محور چقدر است؟
- سهم مؤلفه سیستم کنترل و نظارت متناسب با سازمان های دانش محور چقدر است؟
- سهم مؤلفه هویت سازمانی متناسب با سازمان های دانش محور چقدر است؟
- سهم مؤلفه سیستم پاداش متناسب با سازمان های دانش محور چقدر است؟
- سهم مؤلفه سازش با پدیده تعارض متناسب با سازمان های دانش محور چقدر است؟
- سهم مؤلفه الگوهای ارتباطات متناسب با سازمان های دانش محور چقدر است؟

#### ۱-۵. فرضیات تحقیق

- خلاقیت فردی یکی از ویژگی های فرهنگی سازمان های دانش محور است .
- ریسک پذیری یکی از ویژگی های فرهنگی سازمان های دانش محور است .
- رهبری یکی از ویژگی های فرهنگی سازمان های دانش محور است .
- یکپارچگی / انسجام یکی از ویژگی های فرهنگی سازمان های دانش محور است .
- حمایت مدیریت یکی از ویژگی های فرهنگی سازمان های دانش محور است .
- کنترل و نظارت یکی از ویژگی های فرهنگی سازمان های دانش محور است .
- هویت سازمانی یکی از ویژگی های فرهنگی سازمان های دانش محور است .
- سیستم پاداش یکی از ویژگی های فرهنگی سازمان های دانش محور است .
- سازش با پدیده تعارض یکی از ویژگی های فرهنگی سازمان های دانش محور است .
- الگوهای ارتباطات یکی از ویژگی های فرهنگی سازمان های دانش محور است .