

## رابطه بین مولفه های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش مورد مطالعه: بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران

احمد صادقی<sup>۱\*</sup>، حسن جعفری<sup>۲</sup>، رحیم خدایاری<sup>۳</sup>، محسن پاکدامن<sup>۴</sup>، رامین محمدی<sup>۵</sup>، بهمن احدی نژاد<sup>۶</sup>

تاریخ دریافت: ۸۹/۱۰/۵

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۱/۲۴

### چکیده:

**زمینه و هدف:** مدیریت دانش یکی از دستاوردهای عصر اطلاعات و دانش است و با توجه به ویژگی های آن، امروزه سازمان های موفق به شدت احساس نیاز به بهره مندی از آن دارند. از طرفی چون تغییر فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین جنبه های هر نظام مدیریت دانش می باشد، بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی موجود و تاثیر آن بر استقرار مدیریت دانش ضروری می باشد. در همین راستا، این تحقیق با هدف تعیین ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان هاشمی نژاد تهران انجام گرفت.

**مواد و روشها:** پژوهش حاضر از نوع توصیفی مقطعی بود که در تابستان ۱۳۸۸ در بیمارستان هاشمی نژاد تهران انجام گرفت. جامعه آماری کلیه کارکنان بیمارستان هاشمی نژاد بودند که از بین آنها ۱۲۰ نفر به صورت طبقه ای تصادفی به عنوان نمونه مورد مطالعه انتخاب شدند. داده ها با استفاده از پرسشنامه جمع آوری و با آزمون های *t-Test anova* و همبستگی پیرسون و با استفاده از نرم افزار آماری *spss* مورد تحلیل قرار گرفتند.

**نتایج:** اکثر افراد تحت بررسی در این بیمارستان (۷۲٪)، وضعیت فرهنگ سازمانی را مناسب ارزیابی کردند. بیشترین امتیاز در بعد مشارکت در کار و کمترین امتیاز در بعد سازگاری حاصل شد. وضعیت مدیریت دانش نیز از سوی پاسخ دهندگان در حد متوسط ارزیابی شد (۶۳٪). در نهایت رابطه آماری معناداری بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سطح  $P=0.01a$  با  $P\text{-value}=0.000$  و  $r=0.75$  به دست آمد.

**نتیجه گیری:** فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در این بیمارستان از وضعیت مناسبی برخوردار بودند. این ویژگی زمینه ساز سایر تغییرات موفقیت آمیز در بیمارستان خواهد بود و مدیران را در پیش بینی نظام مند الویت های تغییر و تدوین بهتر استراتژی ها برای اجرای موفقیت آمیز تکنیک ها و فرایندهای مدیریت یاری خواهد رساند.

**کلمات کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، بیمارستان

۱- کارشناس ارشد مدیریت بهداشت و درمان، عضو هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی بجنورد (\*\*نویسنده مسئول)

بجنورد- معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی بجنورد- مرکز مطالعات و توسعه آموزش

تلفن: ۰۵۸۴۲۲۴۷۲۸۲ ایمیل: sadeghi@nkums.ac.ir

۲- کارشناس ارشد مدیریت بهداشت و درمان، عضو هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اهواز

۳- دانشجوی دکترای سیاست گذاری سلامت، دانشگاه علوم پزشکی تهران

۴- دانشجوی کارشناسی ارشد اقتصاد بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران

۵- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بهداشت و درمان، دانشگاه علوم پزشکی تهران

۶- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بهداشت و درمان، دانشگاه علوم پزشکی تهران

## مقدمه

دنیای موجود با استانداردهای متنوع خود همواره در معرض تحولات و تغییرات غیر قابل پیش بینی است. الوین تافلر اعتقاد دارد ورود به قرن بیست و یکم به عنوان عصر فرانظریه، هنگامی برای انسان ها جذاب خواهد بود که آدم کنونی بتواند در مقابل تغییرات آن قرن، قدرت تحمل لازم را داشته باشد و با شجاعت در مقابل آن ظاهر شود. تحقق این پدیده ایده آل زمانی امکان پذیر خواهد بود که از هم اکنون بشر امروزی بتواند خودش را برای تغییرات آنچنانی در دنیای آیندگان آماده سازد. این نیز مشروط به دانش، مهارت، بینش و پویایی است. زندگی در دنیای جدید نیازمند شناخت کامل و کسب مهارت های استفاده از این ابزارهاست. بدون شناخت چنین ابزاری رقابت و زندگی بسیار مشکل خواهد بود و مستلزم از دست دادن فرصت های فراوانی در زندگی روزانه افراد و جوامع است (۱).

یکی از ابزارهایی که می تواند سازمان را در تامین این اهداف یاری رساند، مدیریت دانش است. مدیریت دانش خلق دانش، کسب دانش، ذخیره سازی دانش، انتشار دانش، به اشتراک گذاری دانش و بالاخره به کارگیری دانش است. یک سازمان باید دانش مورد نیاز خود را شناسایی کرده، آنرا کسب نماید و ذخیره سازی کند تا بتواند آنرا در موارد مورد نیاز به کار گیرد. پس مدیریت دانش شامل فرایندهای ایجاد و خلق دانش، اعتبار بخشیدن به دانش، شکل بخشیدن به آن، توزیع دانش و کاربرد علمی آن در سازمان می باشد (۲).

از طرفی فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه های سازمانی تاثیر می گذارد و بر اساس اعتقادات و ارزشهای مشترک، به سازمان ها قدرت می بخشد و بر نگرش رفتار فردی، انگیزه، رضایت شغلی و سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظام های سازمانی، هدف گذاری، تدوین و اجرای خط مشی ها و اجرای استراتژی ها و... تاثیر می گذارد (۳).

تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف پذیر است که می توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت (۴). از اینرو سازمان ها باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورند و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان، آموزش دهند (۵).

بنابراین با توجه به اینکه امروزه مهمترین ویژگی جهان رقابت، تغییر است، سازمانها و شرکتهای ناچار هستند با تکیه بر افراد سازمان بعنوان مهم ترین سرمایه سازمان آنها را به درک، فهم و ارائه دانسته ها و ایده های جدید و استفاده عملی از آن ایده ها در پیشبرد مقاصد سازمان تشویق کنند و این فعالیت نیازمند این است که فرهنگ سازمانی بعنوان تشکیلی دهنده شخصیت

سازمانها که رفتار کارکنان متأثر از آن می باشد، فرهنگی دانش پرور و حامی فعالیتهای دانش محور باشد.

مهمترین مانع اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان، فقدان فرهنگ تسهیم دانش و عدم درک مزایای بی شمار مدیریت دانش در میان کارکنان می باشد (۶). همچنین تحقیقات نشان می دهد که فرهنگ دانش محور که شامل ارزش ها و اعتقادات اعضای سازمان در ارتباط با مفاهیم اطلاعات و دانش می باشد یکی از مهم ترین عوامل در موفقیت مدیریت دانش است (۷). لذا مسولین عرصه های خدمات بهداشتی درمانی می توانند با بهره گیری از ابزار مدیریت دانش برای تبدیل بیمارستان ها به بیمارستان های یادگیرنده گام موثری را در کسب قابلیت های این نوع سازمان ها بردارند.

تاکنون پژوهش های زیادی در داخل و خارج از کشور در زمینه ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش صورت گرفته از جمله، حسینی در پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش از وضعیت متوسط برخوردار بوده و بین آنها رابطه معناداری وجود دارد و استقرار مدیریت دانش مستلزم تغییر در فرهنگ سازمانی می باشد (۸). عسگری در مطالعه خود به بررسی رابطه بین عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، تکنولوژی) با مدیریت دانش پرداخت. نتایج پژوهش وی نشان داد که رابطه معناداری بین ساختار سازمانی با خلق و انتشار دانش وجود دارد (۹). پاولین و ماسون در پژوهشی به بررسی موانع و عوامل موثر در پذیرش برنامه های مدیریت دانش پرداختند و به این نتیجه رسیدند که موانع مدیریت دانش عبارت از فرهنگ سازمانی، رهبری و عملکردهای مدیریت می باشند (۱۰).

با توجه به اینکه طبق تحقیقات انجام شده یکی از موانع عمده استقرار مدیریت دانش در سازمان ها، فرهنگ سازمانی می باشد (۴ و ۵) و بحث تغییر فرهنگ یکی از مهمترین جنبه های هر نظام مدیریت دانش می باشد، بررسی رابطه فرهنگ سازمانی موجود و تاثیر آن بر استقرار مدیریت دانش ضروری می باشد؛ واز آنجایی که بیشتر تحقیقات انجام شده درباره ارتباط فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در محیط های صنعتی صورت گرفته است، بنابراین ضروری بنظر می رسد که چگونگی این ارتباط در سازمانهای بهداشتی - درمانی من جمله بیمارستان به بوته آزمایش گذاشته شود.

در پژوهش حاضر پژوهشگر بر آن است تا فرهنگ سازمانی بیمارستان هاشمی نژاد را بر اساس مدل دنیسون مورد ارزیابی قرار داده سپس رابطه آن را با مدیریت دانش بررسی کند. از آنجایی که این بیمارستان به دنبال تحولات گسترده در سطح خود می باشد، نتایج حاصله می تواند زمینه را برای پیاده سازی و بهبود تکنیک های تعالی گرابی و بهبود سازمانی در

شیرین (۱۳۸۱) در پروژه پژوهشی خود اعتبار این پرسشنامه را با روش آلفای کرونباخ در ایران سنجیده است. ضریب اعتبار برای شاخص درگیر شدن در کار (مشارکت) ۰.۸۴٪، سازگاری و انسجام ۰.۷۴٪، انطباق پذیری ۰.۸۷٪ و رسالت ۰.۸۵٪ می باشد (۱۳).

پرسشنامه مدیریت دانش:

این پرسشنامه شامل ۲۱ سوال ۵ گزینه ای می باشد که بر اساس طیف لیکرت، ۸ مولفه مدیریت دانش را مورد سنجش قرار می دهد. سوالات ۱ و ۲ مولفه تعیین اهداف دانش، سوالات ۳، ۴ و ۵ مولفه شناسایی دانش، سوالات ۶ و ۷ مولفه کسب دانش، سوالات ۸، ۹ و ۱۰ مولفه توسعه دانش، سوالات ۱۱ تا ۱۴ مولفه تسهیم دانش، سوالات ۱۵ و ۱۶ استفاده دانش، سوالات ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰ و ۲۱ سوالات ۲۰ و ۲۱ مولفه ارزیابی دانش را مورد سنجش قرار می دهند.

گلوانی (۱۳۸۷) در پژوهش خود پایایی این پرسشنامه را از طریق آلفای کرونباخ، ۰.۹۴٪ به دست آورده است (۱۴).

پس از گردآوری داده ها، جهت تعیین نمره هر یک از مولفه های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، از آزمون های ANOVA و T-test و جهت تعیین رابطه و میزان همبستگی بین آنها از آزمون پیرسون در نرم افزار spss ۱۶ استفاده شد. به منظور تجزیه و تحلیل توصیفی داده های تحقیق از آمارهایی همچون فراوانی، درصد فراوانی، فراوانی نسبی، فراوانی تجمعی، میانگین و... نمودارهای مربوطه استفاده گردید.

#### یافته ها:

در پژوهش حاضر ۳۰.۴ درصد از نمونه مورد مطالعه را مردان و ۶۹.۶ درصد دیگر را زنان تشکیل می دادند. بیشترین فراوانی پاسخ دهندگان از نظر سن در گروه سنی ۴۰-۳۰ سال با ۴۳.۸ درصد و کمترین فراوانی در گروه سنی بیشتر از ۵۰ سال با ۱.۸ درصد مجموع بوده است. در رابطه با میزان تحصیلات، یافته های پژوهش نشان داد که بالاترین درصد (۶۹.۶ درصد) از نمونه مورد بررسی دارای مدرک لیسانس و کمترین درصد (۲.۷ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس بودند. از لحاظ سابقه خدمت یافته های پژوهش نشان داد ۷۱.۴ درصد از نمونه مورد مطالعه دارای سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال، ۱۸.۷ درصد دارای سابقه خدمت ۱۹-۱۰ سال و ۹.۸ درصد دارای سابقه ۲۰ سال و بالاتر بودند. از نظر نوع استخدام، ۵۰.۹ درصد نمونه اتخاذ شده پیمانی/شبه پیمانی، ۲۵.۹ درصد رسمی و ۲۳.۲ درصد طرحی/قراردادی بودند. نهایتاً اینکه از نظر رشته شغلی، بیشترین فراوانی مربوط به بخش پرستاری با ۴۹.۱ درصد بود.

بیمارستان و ارتقای عملکرد آن فراهم آورد. همچنین مدیران با آگاهی از نوع فرهنگ سازمانی بیمارستان خود می توانند جهت رفع نواقص احتمالی تلاش نموده و بیمارستان را برای بهبود، تحول و تغییرات موفقیت آمیز آماده نمایند.

#### مواد و روشها

این تحقیق از نظر نوع، کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده ها از نوع همبستگی و از گروه پیمایشی می باشد؛ که در تابستان ۱۳۸۸ در بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران انجام شد. جامعه پژوهش شامل کلیه پرسنل بیمارستان مذکور بود. پرسنل بر اساس گروه شغلی به چهار گروه پشتیبانی، پرستاری، پاراکلینیک و پزشک و بر اساس نوع استخدامی به سه گروه رسمی، پیمانی و طرحی - قرار دادی طبقه بندی شدند. نمونه گیری به روش تصادفی طبقه بندی شده<sup>۱</sup> انجام شد. حجم نمونه لازم در این پژوهش ۱۲۰ در نظر گرفته شد این مقدار نمونه به طور متناسب و بر حسب رشته شغلی و نوع استخدامی بین کارکنان به صورت تصادفی توزیع گردید که در نهایت ۱۱۲ پرسشنامه جمع آوری شد (بخش پشتیبانی ۳۶ پرسشنامه، پرستاری ۵۶ پرسشنامه، پاراکلینیک ۱۱ پرسشنامه و پزشکی ۹ پرسشنامه). ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه ای مشتمل بر سه قسمت بود: قسمت اول مربوط به متغیرهای دموگرافیک (سن، جنس، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت، رشته شغلی و نوع استخدام) و قسمت دوم شامل ۶۰ سوال برای سنجش فرهنگ سازمانی و قسمت سوم شامل ۲۱ سوال برای سنجش مدیریت دانش؛ برای بررسی مدیریت دانش از مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش پروست و همکاران (۱۱)، و برای بررسی فرهنگ سازمانی از مدل فرهنگی دانیل دنیسون (۱۲) استفاده شده است.

پرسشنامه فرهنگ سازمانی:

پرسشنامه مذکور توسط دنیسون (۲۰۰۰) طراحی شده است. تعداد سوالات اختصاصی در پرسشنامه شامل ۶۰ سوال و در قالب مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت (طیف کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) تدوین شده است.

سوالات ۱ تا ۱۵ مولفه فرهنگ مشارکتی (شامل: توانمند سازی، تیم سازی، توسعه قابلیت ها)، ۱۶ تا ۳۰ مولفه فرهنگ سازگاری (شامل: ارزش های بنیادین، توافق، هماهنگی)، ۳۱ تا ۴۵ مولفه فرهنگ انطباق پذیری (شامل: ایجاد تغییر، مشتری محوری، یادگیری سازمانی)، و ۴۶ تا ۶۰ مولفه فرهنگ ماموریتی (شامل: جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد، چشم انداز) را مورد سنجش قرار می دهند.

<sup>۱</sup>. Randomized- Stratified method

این بیمارستان نسبت به سایر بیمارستان ها دارای فرهنگ مطلوب تری باشد؛ لذا با توجه به مطالعات پیشین و همچنین نظر اساتید، مقدار عددی ۳.۵ به عنوان حد متوسط فرهنگ سازمانی در این بیمارستان در نظر گرفته شده و امتیاز بالاتر از آن به عنوان مطلوب بودن وضعیت است. جدول (۱) میانگین امتیازات مولفه های اصلی فرهنگ سازمانی را در نمونه مورد مطالعه نشان می دهد.

بخش های پشتیبانی، پاراکلینیکی و پزشکی به ترتیب دارای فراوانی ۳۲.۱ درصد، ۹.۸ درصد و ۸.۹ درصد بوده اند. در این پژوهش و بر اساس طیف لیکرت پنج گزینه ای طراحی شده در پرسشنامه تحقیق، حداکثر و حداقل میانگین امتیازات هر بعد از فرهنگ سازمانی به ترتیب برابر با ۱۵۵ می باشد. از آنجا که بیمارستان مورد مطالعه، استاندارد های ISO و برنامه های بهبود سازمانی را در دستور کار خود قرار داده و جز بیمارستان های درجه یک طبقه بندی شده، انتظار می رفت که

جدول (۱) - میانگین امتیازات مولفه های اصلی فرهنگ سازمانی

Test Value= 3.5		میانگین کلی امتیاز		ابعاد اصلی فرهنگ
p-value	انحراف معیار	درصدی	عددی	
۰.۰۰۱	۰.۸۲۷	۷۵.۸	۳.۷۹	مشارکت
۰.۲۳	۰.۶۵۸	۶۹	۳.۴۵	سازگاری
۰.۰۸	۰.۶۰۷	۷۱.۶	۳.۵۸	انطباق پذیری
۰.۰۰۰۵	۰.۶۳۳	۷۴	۳.۷۰	رسالت

مطلوبی برخوردار می باشند. تمام مولفه ها دارای نمره متوسط و در حد نسبتا مطلوبی بوده اند. از بین این مولفه ها فقط کسب دانش و توسعه دانش نمرات کمتری را نسبت به سایر شاخص ها کسب کردند اما در مجموع نمره کلی مدیریت دانش از وضع مناسبی برخوردار بود. جدول (۲) بیانگر این مطلب می باشد.

مطابق یافته های جدول ۱، فرهنگ مشارکتی، انطباق پذیری و رسالتی در بیمارستان هاشمی نژاد در سطح مطلوبی قرار دارد اما فرهنگ غالب در بیمارستان مذکور، فرهنگ مشارکتی می باشد. فرهنگ سازگاری نیز با کمترین امتیاز (۳.۴۵) در وضعیت پایین تر از متوسط قرار دارد. یافته های پژوهش نشان داد که در بیمارستان هاشمی نژاد تهران، مدیریت دانش و مولفه های آن از وضعیت نسبتا

جدول (۲) - وضعیت مدیریت دانش و مولفه های آن در بیمارستان هاشمی نژاد تهران

میانگین	انحراف معیار	مولفه های مدیریت دانش
۳/۳۲	۰/۹۸	تعیین اهداف دانش
۳/۰۲	۰/۸۵	شناسایی دانش
۲/۹۹	۰/۹۷	کسب دانش
۲/۹۲	۰/۸۱	توسعه دانش
۳/۱۸	۰/۷۷	تسهیم دانش
۳/۰۸	۰/۹۸	استفاده دانش
۳/۳۸	۰/۸۵	نگهداری دانش
۳/۲۰	۱/۱۱	ارزیابی دانش
۳/۱۳	۰/۷۵	مدیریت دانش

های فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مشاهده گردید. جدول (۳) میزان همبستگی و ارتباط بین شاخص های مورد مطالعه را نشان می دهد.

تجزیه و تحلیل مولفه های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش نشان داد که در بیمارستان مورد مطالعه رابطه آماری معنادار در سطح  $\alpha=0.01$  بین تمام متغیرهای مورد مطالعه وجود داشت ( $p\text{-value}=0.000$ )؛ همچنین همبستگی نسبتاً زیادی بین مولفه

جدول (۳) - رابطه بین مولفه های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان هاشمی نژاد تهران

رسالت	انطباق پذیری	سازگاری	مشارکت	مولفه های فرهنگ سازمانی
p-value=0.000 r=0.707	p-value=0.000 r=0.700	p-value=0.000 r=0.716	p-value=0.000 r=0.679	مدیریت دانش

مثبتی مشاهده شد. جدول (۴) امتیاز کلی مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی و همچنین میزان ارتباط بین آنها را در بیمارستان مورد مطالعه نشان می دهد.

در مجموع هم مولفه فرهنگ سازمانی و هم مدیریت دانش در بیمارستان هاشمی نژاد تهران از وضعیت نسبتاً مطلوبی برخوردار بوده و بین آنها رابطه آماری معنادار و همبستگی

جدول (۴) - وضعیت کلی متغیرهای مورد مطالعه و ارتباط بین آنها در بیمارستان هاشمی نژاد تهران

سطح معناداری و میزان همبستگی	میانگین		متغیرهای مورد مطالعه
	درصدی	عددی	
p-value= 0.000 r=0/75	٪۷۲	۳/۶۳	فرهنگ سازمانی
	٪۶۲	۳/۱۳	مدیریت دانش

طبق یافته های پژوهش، فرهنگ غالب در بیمارستان هاشمی نژاد، فرهنگ مشارکتی می باشد. این بدین معناست که سازمان مذکور بر محور گروههای کاری تشکیل شده و قابلیت های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می دهد. در چنین سازمانی اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره ای از پیکره سازمان احساس می کنند. افراد در همه سطوح احساس می کنند که در تصمیم گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد. چنین سازمانی به منظور تامین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت های کارکنان می پردازد. چنین فرهنگی سطح رضایت کارکنان در سازمان را افزایش می دهد؛ و این نتیجه ای است که یالماز و آرگون (۲۰۰۸) در پژوهش خود تحت عنوان رابطه فرهنگ سازمانی و اثربخشی به آن دست یافتند. طبق یافته های این محققان، رضایت کارکنان تحت تاثیر فرهنگ مشارکتی قرار دارد (۱۷).

همچنین یافته های پژوهش نشان داد اکثریت افراد تحت بررسی در بیمارستان هاشمی نژاد (٪۷۲)، وضعیت فرهنگ

### بحث و نتیجه گیری:

هدف کلی این پژوهش، بررسی مولفه های فرهنگ سازمانی بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران بر اساس مدل دنیسون و ارتباط آنها با مدیریت دانش بود که چهار بعد از فرهنگ (مشارکتی، سازگاری، انطباق پذیری و رسالتی) را مورد بررسی قرار داد.

نتایج بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان هاشمی نژاد تهران حاکی از این بود که وضعیت ابعاد فرهنگ سازمانی در این مرکز، مطلوب می باشد. یک فرهنگ سازمانی سالم تامین کننده یک محیط باز، صمیمانه، با اعتماد، خلاق، مشارکتی، تجربی، علمی، عقلایی، منطقی و بی آلاشی در آزادسازی توانایی های افراد و پتانسیل های بالقوه سازمان می باشد (۱۵). تحقیقات پیترز و واترمن (۱۹۸۲) حاکی از آن است که سازمان های متعالی و برتر، فرهنگی قوی و مثبت دارند، زیرا فرهنگ قوی و مثبت، سبب افزایش مشارکت کارکنان و توافق آنها بر روی نکات راهبردی و افزایش تعهد افراد به سازمان و نهایتاً همسویی اهداف کارکنان و اهداف سازمانی می شود و این مهم، عاملی مهم برای افزایش اثربخشی و بهره وری است (۱۶).

یافته های این پژوهش نشان می دهد که فرهنگ حاکم در این بیمارستان فرهنگی حمایتی و مشارکتی بوده که با فرهنگ متناسب مدیریت دانش، هم راستا و هم جهت می باشد و می تواند عاملی موثر در جهت استقرار و اجرای مدیریت دانش باشد.

از آنجا که این مطالعه از نظر وجود رابطه همبستگی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با مطالعات عامری (۲۰)، کرمی (۲۱)، دلانگ و فاهی (۲۸) و راستوگی (۲۹) همخوانی دارد، اما شدت این همبستگی در بیمارستان هاشمی نژاد تهران بیشتر بوده است لذا به نظر می رسد فرهنگ سازمانی بیمارستان هاشمی نژاد زمینه بهتری جهت ترویج مدیریت دانش فراهم خواهد نمود.

وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی در بیمارستان هاشمی نشان می دهد که بیمارستان مذکور به عنوان سازمانی پویا، تحول و تغییر را در ابعاد مختلف مدیریتی و سازمانی در دستور کار قرار داده است و توجه به فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از اجزاء استراتژیک محیط داخلی، ضرورتی اجتناب ناپذیر و اقدامی شایسته و ضروری قلمداد می گردد. از آنجا که این بیمارستان توانسته است جهت متعالی ساختن خود، ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی مانند، انعطاف پذیری سازمانی، مشارکت در امور، تمرکز بیشتر بر محیط خارجی، افزایش عملکرد گروهها، مشتری گرایی، تغییر پذیری، یادگیری سازمانی و همچنین مولفه های مدیریت دانش را، نسبت بیمارستان ها و موسسات دیگر بیشتر مورد توجه قرار دهد، لذا چنین فرهنگ و محیطی می تواند به عنوان الگویی برای سایر سازمان ها، بیمارستان ها و موسسات درمانی باشد.

تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف پذیر است که می توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت. وجود یک فرهنگ ضعیف و فاقد انعطاف، مشارکت و خلاقیت در سازمان موجب می شود که کارکنان سازمان هیچ تمایلی به نوآوری، تغییر و خلق ایده های جدید نداشته باشند و از طرف دیگر از تسهیم و تبادل دانش خود با دیگران ترس دارند در حالی که یک فرهنگ پویا، مشارکتی و منعطف که اعضای سازمان نسبت به آن شناخت و اعتقاد دارند در برابر تغییرات به خوبی واکنش نشان داده و سازمان را در مسیر پیشرفت و تعالی قرار می دهد.

سازمانی این بیمارستان را مناسب ارزیابی کردند؛ این با نتایج تحقیق محسن بیگی (۱۳۸۳) تحت عنوان بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان افضل پور کرمان هم خوانی ندارد (۱۸) چرا که وی در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که اکثریت افراد تحت بررسی در این بیمارستان (۶۷٪)، دیدگاه مثبتی در مورد فرهنگ سازمانی بیمارستان نداشتند. دارابی (۱۳۸۰) نیز در پژوهش خود تحت عنوان بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی دانشگاه تربیت مدرس، به این نتیجه رسید که فرهنگ سازمانی در دانشگاه مزبور از وضع نامطلوبی برخوردار است (۱۹).

از طرفی کارکنان بیمارستان هاشمی نژاد وضعیت مدیریت دانش را در حد متوسط و بالاتر از آن برآورد کردند. نتایج پژوهش عامری (۲۰) و کرمی (۲۱) در مرکز بهمن خودرو نشان داد که در هر دو مطالعه امتیاز مدیریت دانش در حد متوسط و یا پایین تر از آن بوده است که این با یافته های این پژوهش همخوانی ندارد. وجود فرهنگ مشارکتی قوی در بیمارستان هاشمی نژاد و همچنین پیاده سازی مدل های تعالی گرایی و استاندارد های ISO می تواند دلیلی برای وضعیت مطلوب مدیریت دانش در این سازمان باشد.

یافته ها نشان داد بین مولفه های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش همبستگی نسبتاً قوی وجود دارد. فرهنگ سازمانی به عنوان شخصیت و شالوده سازمان نقش موثری در برقراری مدیریت دانش دارد و سازمان برای اینکه بتواند به طور موثر نظام دانش را بهبود بخشیده و در کل سازمان اشاعه دهد ابتدا باید به فرهنگ سازمانی توجه کند و هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی تر باشد، پیاده سازی مدیریت دانش با موفقیت بیشتری انجام خواهد شد.

فرهنگ سازمانی یکی از عوامل موثر در استقرار مدیریت دانش و اساس موفقیت مدیریت دانش است. لویز (۲۲)، داونپورت (۲۳) و لیبوریتز (۲۴) معتقدند مدیریت دانش مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی قوی است تا از آن حمایت کند. عدلی (۲۵) و حسن زاده (۲۶) نیز در مطالعات خود فرهنگ سازمانی را به عنوان زیرساخت مهم مدیریت دانش مطرح می کنند. از طرفی فرهنگ سازمانی ضعیف می تواند مانعی برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش باشد چرا که پژوهش های پولین و ماسون (۶) نشان می دهد که مهمترین مانع در اجرای مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی موجود است. مارچ و جونز (۲۷) نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که در اغلب سازمانها فرهنگ سازمانی موجود عامل حمایت کننده از مدیریت دانش نیست.



## References

- 1- Saediannejad S. [the relationship between information technology in education office University. 1385 [Persian] organizational culture and deployment of \* of Tehran]. The es of Ms. Islamic Azad
- 2- Bhatt. G A. resource based perspective of developing organization capabilities for business transformation. Knowledge and process management. 2000. 7: 2. 9.
- 3- Robbins P.E. [Organizational Behavior fundamental]. Translated by Parsaian A, Arabi M, And Cultural Researches Brue.Tehran. 1383 [Persian]
- 4- Debut G. [Knowledge Management in Organizations]. Translated by Iranshahi M. Journal of Sciences and Information. Tehran. 1377 [Persian]
- 5- Nonaka I. Takeuchi H. The Knowledge- Creating Company. Oxford University Press. Oxford. 1995
- 6- Pauleen D. Mason D. Newzealand knowledge management: barriers and drivers of knowledge management uptake. Journal of knowledge management. 2002. 8: 5. 23-54.
- 7- Monavarian A, etal. [Economics and Knowledge-based Management]. Management and Planning Institute.Tehran. 1384 [Persian]
- 8- Hoseyni Y. [the Relationship between organizational culture and Knowledge management in Tarbiat Modares University]. Ms Thesis. Tarbiat Modares University. 1385 [Persian]
- 9- Asgari N. [the relationship between Organizational Factors and Knowledge Management]. Ms Thesis. Tehran University. 1384 [Persian]
- 10- Choi B. Lee H. An empirical investigation of knowledge management styles and their effect on corporate perfmrance. 2004. Available from: URL: <http://www.Elsevierdiences.com>
- 11- probst G. Stephen R. Romhardt K. Managing Knowledge: Building Blocks for Success. 2000. P30.
- 12- Denison, D.R. Organizational Culture: can it be a key lever for driving organizational change? International Institute for Management Development,Denison@imd.Chapter2. 2000
- 13- Shirin A. [the relationship between organizational culture and organizational stru cture in Management and Planning Organization]. Ms Thesis. Governmental Management' centre. Tehran. 1381 [Persian]
- 14- Golvani M. [the relationship between organizational culture and knowledge management in Iran Khodro]. Ms Thesis. Management and Accounting Faculty. Allame Taoatabayi University. 1387 [Persian]
- 15- D Gorden P. organizational culture. Journal of organizational Knowledge Management 2005. 9: 13-15.
- 16- Peters, T. J and Waterman, R.H. In search of excellence: Lesson From Americans best run companies. New York: Harper& Row. 1982
- 17- Yilmaz C. Organizational culture and finn effectiveness: An examination of relative effects of culture traitse and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. Journal Of Worl. Business. 2008. 43. 2'90-306.
- 18- Mobsenbeygi K. [the survey Of organizational culture of Kerman Afzali Hospital]. Ms 1the§1s. Kennan Medical Scienoe Ufzality. 2004 [Persian]
- 19- Darabi N. [the' surVey ef organitational outlure of Tarbiat Modares University] Ms Thesis. 2002 [Persian]
- 20- Seydameri H. [Relationship between organizational factors and knowledge management]. Journal of research in sport science. 2008. 20. [Persian]
- 21- Karami M. [relationship between organizational culture and knowledge management in Bahman Industrial Group]. Ms Thesis. Tehran University. 2005 [Persian]
- 22- Lopez SP. Jose MP. Managing knowledge: The link between culture and organizational learning. Journal of knowledge management. 2006. 8(6): 93-104.
- 23- Downport T.H. [Knowledge Management]. Translated by Rahmanseresht H. Sapco. Tehran. 2000. [Persian]
- 24- Libovits J. [Knowledge Management and Knowledge Engineering]. Translated by asanzade M. Management and Planning Organization. Tehran. 2005 [Persian]
- 25- Fariba A. [Knowledge Management]. Andishe Pub. Tehran. 2005 [Persian]
- 26- Hasanzade M. [Infrastructure factors of Knowledge Management in Government]. PhD Thesis. Ferdosi Mashhad University. 2006 [Persian]
- 27- March E. Jones G. Knowledge management education. Kogan page. London. 2005. Pp 130.
- 28- Delong D. Diagnostic cultural barriers to knowledge management .Academy of management executive. 2000. 14(4).
- 29- Rastogi P. knowledge management and intellectual capital- The new virtuous reality of competitiveness. Human system management. 2000: 40: 30-34.

## A case study: the association between organizational culture with management knowledge in Hasheminezhad hospital - Tehran

Sadeghi Ahmad<sup>\*1</sup>, Jafari Hasan<sup>2</sup>, KHodayari Rahim<sup>3</sup>, Pakdaman Mohsen<sup>4</sup>,  
Mohammadi Ramin<sup>5</sup>, Ahadi nezhad Bahman<sup>6</sup>

Submitted: 13.2.2011

Accepted: 26.12.2011

### Abstract

**Background:** The knowledge of management is one of the achievements in the era of information, knowledge and qualification. In this regards there are many successful organizations take advantage of knowledge management. Since changing the organizational culture is one of the most important aspects of each knowledge management system, so studying of the organizational culture features and its roles to establish of the knowledge management should be necessary. The present study attempts to investigate the relationships between organizational culture and knowledge management in the Hasheminezhad Hospital in Tehran province.

**Materials and Methods :** This research is a descriptive, Cross- Sectional study carried out in the summer 2009. The research population comprised all employees in Hasheminezhad Hospital. The sample size composed of 120 employees selected through Randomized- Stratified method. Standard Denison Questionnaire was used to data collection and analyzing. T-Test, Anova and pierson correlation tests applied throught SPSS software.

**Results:** The majority of employees in the hospital (%72) evaluated that organizational culture status in the hospital was suitable. The hospital gained was the highest score in concerning involvement and the lowest score belong to consistency. The status of knowledge management via participants was in moderate (%63). Generaally, there was a significant assosiation between organizational culture and knowledge management at p-value 0.000 and r-value 0.75 at  $\alpha$  level 0.01.

**Conclusion:** The organizational culture and knowledge management in the hospital were found as an acceptable level, which could be made the successful way of changing that might be helpful to managers to predict of prioritize systematic changes and set up of strategies to successful implementations in terms of management techniques and process.

**Keywords:** Organizational culture, Knowledge of management, Hospital

---

1- MS.c of Health Care Management ,Faculty members of Bojnord University Of Medical Sciences

(\*corresponding author) sadeghi@nkums.ac.ir

2- MS.c of Health Care Management, Faculty members of Ahvaz University of Medical Sciences

3- Ph.D Student in Health Policy, Tehran University of Medical Sciences.

4- MS.c. Student in Health Economics, Tehran University of Medical Sciences.

5- MS.c Student in Health Care Management, Tehran University of Medical Sciences.

6- MS.c Student in Health Care Management, Tehran University of Medical Sciences.