

## بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی: تأکید بر نقش تسهیم دانش و چابکی سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن

سیدمحسن علامه<sup>۱</sup>، نوربخش عسکری<sup>۲</sup>، جواد خزائی پول<sup>۳\*</sup>

۱. استادیار مدیریت، دانشگاه اصفهان، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده آموزش‌های مجازی، دانشگاه اصفهان، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۳/۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۸/۲۰)

### چکیده

ویژگی‌های درون سازمان جزئی از منابع حیاتی در موفقیت آن محسوب می‌شود، بنابراین، توجه بیش‌ازپیش به شناسایی این ویژگی‌ها و نیز چگونگی تأثیر آن‌ها بر خروجی‌های سازمان در محیط به‌سرعت در حال تغییر امروزی، ضروری به نظر می‌رسد. هدایت‌کردن دانش موجود در سازمان امری انسانی و تابعی از فرهنگ سازمانی است. مدیریت دانش جنبه کاربردی فرهنگ سازمانی است و چگونگی بنیان‌نهادن تغییر فرهنگی، نیازمند ابتکار در مدیریت دانش است. همچنین، بررسی و مطالعه در زمینه چابکی با تأکید بر دانش‌محوری می‌تواند جهش بزرگی را در چابک‌سازی و عملکرد بالای سازمان‌ها ایجاد کند. هدف این پژوهش طراحی مدلی برای بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی، چابکی سازمانی و تسهیم دانش بر عملکرد استاندارد چهارمحال و بختیاری است. این پژوهش با توجه به هدف، کاربردی و از نظر روش پژوهش توصیفی-همبستگی است. داده‌ها از نمونه ۲۷۴ نفری از کارکنان استانداری چهارمحال و بختیاری جمع‌آوری، و رابطه بین سازه‌های مدل پژوهش با مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شد. نتایج پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش تأثیرگذار است. همچنین، تسهیم دانش بر چابکی سازمانی تأثیر می‌گذارد و عواملی مانند چابکی سازمانی و تسهیم دانش بر عملکرد سازمانی تأثیرگذارند. بنابراین، توجه به فرهنگ سازمانی و عوامل مؤثر بر گسترش تسهیم دانش و چابکی سازمانی می‌تواند به افزایش عملکرد سازمان کمک کند.

### کلیدواژگان

تسهیم دانش، چابکی سازمانی، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: khazaei110@gmail.com

## مقدمه

این موضوع که سازمان‌ها چگونه در محیط‌های پویا و غیرقابل پیش‌بینی رفتار کنند، طی چندین دهه از مباحث مورد علاقه در دانشگاه و صنعت بوده است. دو دیدگاه در این زمینه اهمیت دارد. دیدگاه ایستا که چگونگی تأثیر ساختار انعطاف‌پذیر سازمان در توانایی انطباق با محیط را بررسی می‌کند. در مقابل دیدگاه پویا بر نحوه ایجاد، اصلاح و شکل‌دهی مجدد قابلیت‌های سازمان برای تطبیق آن‌ها با تغییرات محیطی تمرکز می‌کند (Robert & Grover, 2012, p.581). سازمان در مفهوم امروزی آن مجموعه‌ای از عناصر در حال تعامل، سطوح ترتیب‌یافته و واحدهای تصمیم‌گیری است، شناسایی و بررسی این عناصر همواره یکی از مهم‌ترین مسائل پیش روی محققان سازمانی بوده است (Martinelli & Dante, 2001, p.71). پژوهشگران تلاش می‌کنند اثر تغییرات این عناصر را از طریق فرایندهای میانجی بر عملکرد سازمان بررسی کنند (Cheng et al., 2013, p.247).

البته این موضوع به اندازه‌گیری عملکرد وابسته است، زیرا مدیریت مؤثر هم به اندازه‌گیری صحیح عملکرد وابسته است، بنابراین، عملکرد و سنجش آن در مطالعات مدیریت بسیار اهمیت دارد (Cho, 2011, p.241). یکی از مفروضات عملکرد داخلی سازمان این است که توانمندی‌های کارکنان موجب بهبود فرایندهای داخلی سازمان می‌شود (Huang et al., 2013, p.191). این توانمندی‌ها تحت تأثیر عوامل مختلفی است. از جمله فرهنگ سازمانی که به عوامل مختلف و وجوه گوناگونی تقسیم‌بندی می‌شود که هر یک از این عوامل به میزان متفاوتی بر شاخص عملکرد تأثیر می‌گذارد. در واقع، وجود فرهنگ به سازمان کمک می‌کند مجموعه‌ای از ارزش‌های واضح و تعریف‌شده و درک‌شدنی از جهت و هدف راهبردی خود داشته باشد (Yilmaz & Ergun, 2008, p.290).

از طرفی، پژوهش درباره پیامدهای مدیریت دانش در سازمان‌ها به نتایج مفیدی در زمینه عملکرد سازمانی بهتر منجر شده است. به عبارتی، نوآوری به عنوان یکی از پیامدهای مدیریت دانش می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر گذارد (Lopez et al., 2011, p.504). مدیریت دانش موفق می‌تواند ظرفیت لازم را برای بالابردن مزیت رقابتی سازمان، تمرکز بر مشتری، بهبود روابط

کارکنان، نوآوری و هزینه‌های کمتر به وجود آورد (Zheng et al., 2010, p.763). هر چند برخی ارتقای شاخصه‌های بهبود عملکرد را به‌طور مستقیم به تسهیم دانش مربوط می‌دانند (Wu et al., 2013, p.64)، برخی محققان هم بر این باورند که عملکرد سازمانی از طریق نتایج میانی (واسطه) که توسط اقدامات تسهیم دانش حاصل شده است، بهبود می‌یابد (Lee & Choi, 2003, p.179). انتقال، خلق و به‌کارگیری دانش مستلزم وجود فرهنگ سازمانی است که در آن افراد و گروه‌ها تمایل داشته باشند با یکدیگر همکاری کرده و در راستای منافع متقابل دانش خود را با یکدیگر سهیم کنند (کوچکی سیاه‌خاله و همکاران، ۱۳۹۱).

لوی و هازان<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) اعتقاد دارند مدیریت دانش جنبه کاربردی فرهنگ سازمانی است و چگونگی بنیان‌نهادن تغییر فرهنگی به وسیله چابکی سازمانی را بیان کرده‌اند و این تغییر فرهنگ را نیازمند ابتکار در مدیریت دانش دانسته‌اند. برخی نیز چابکی سازمانی را ابزاری برای غلبه بر چالش‌های هزاره سوم مطرح کرده‌اند و بر این باورند که بررسی و مطالعه در زمینه چابکی با تأکید بر دانش محوری می‌تواند جهش بزرگی را در چابک‌سازی و عملکرد بالای سازمان‌ها ایجاد کند (Sharifi & Ismail, 2006, p.1078). به هر حال، واقعیت آن است که ویژگی‌های درون سازمان جزئی از منابع حیاتی بر موفقیت آن محسوب می‌شود. بنابراین، توجه بیش‌ازپیش به شناسایی این ویژگی‌ها و نیز چگونگی تأثیر آن‌ها بر خروجی‌های سازمان در محیط به‌سرعت در حال تغییر امروزی، ضروری به نظر می‌رسد (Zheng et al., 2010, p.764).

در پژوهش‌های مختلف درباره تأثیر عوامل یادشده بر عملکرد سازمانی تأکید شده است. بنابراین، با توجه به اینکه استانداردی به عنوان دستگاهی حاکمیتی و نماینده عالی دولت در استان‌ها نقش نظارت عالی، سیاست‌گذاری و هدایت برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت را به عهده دارد، این پژوهش به دنبال آن است که نقش فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش و چابکی سازمانی را بر عملکرد استانداری چهارمحال و بختیاری در قالب طراحی یک مدل بررسی کند.

## بیان مسئله

در دو دهه اخیر، مدیریت عملکرد سازمانی به یکی از موضوع‌های مورد توجه و جذاب تبدیل شده است و این تمایل در زمینه‌های تحقیقاتی و کاربردی به بروز نوآوری‌های بسیاری منجر شده است (کریمی، ۱۳۸۵).

با توجه به تغییرات مداوم مدیریتی در استانداری و لزوم عرضه خدمات یکسان به شهروندان، به‌کارگیری سازوکارها و روش‌هایی که به بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شود، از موارد ضروری و الزامی است. لازمه بهبود عملکرد سازمانی شناخت عوامل تأثیرگذار بر آن است. همچنین، محدودیت قوانین و مقررات، تغییرات سیاسی، اجتماعی و فرهنگی اهمیت چابک‌سازی سازمان‌ها و لزوم پاسخگویی سریع به مطالبات مردمی و دراختیارگرفتن دانش و تجربه مدیران و کارشناسان برای جلوگیری از دوباره‌کاری و هزینه مجدد و افزایش کارایی و اثربخشی را دوچندان کرده است. انتقال‌ندادن دانش توسط افراد ناشی از تسلط فرهنگ فردگرایی بر سازمان است. در صورتی که وجود اعتماد، همکاری و فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان، موجب افزایش خلق و تبادل دانش می‌شود. با توجه به اینکه در استانداری هر ساله تعدادی از کارمندان آن بازنشسته، یا به دلیل تغییرات سیاسی از پست‌های مدیریتی به پست‌های کارشناسی منتقل می‌شوند. دراختیارگرفتن، تسهیم و به‌کارگیری دانش این افراد قبل از بازنشسته‌شدن، یا تغییر پست مدیریتی، یکی از مشکلات محسوب می‌شود. بنابراین، این پژوهش ضمن بررسی نحوه تأثیر فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش و چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانی به دنبال بیان راهکارهایی به منظور بهبود فرهنگ سازمانی برای اجرای مدیریت دانش و در نتیجه افزایش توانایی سازمان به منظور پاسخگویی سریع‌تر به تغییرات محیط داخلی و خارجی است.

## مبانی نظری پژوهش

در این بخش به‌طور خلاصه درباره هر یک از متغیرهای پژوهش از جمله فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش، چابکی سازمانی و عملکرد سازمانی بحث می‌شود:

## عملکرد سازمانی

به‌طور نظری، عملکرد سازمانی می‌تواند به‌عنوان «مقایسه بین ارزش روش ایجادشده توسط سازمان با ارزشی که صاحبان انتظار دریافت آن را از سازمان داشتند» تعریف شود. با در نظر گرفتن این مسئله، عملکرد سازمانی می‌تواند با توجه به نتایج مرتبط با مدیریت منابع انسانی مانند جابه‌جایی، غیبت، رضایت شغلی<sup>۱</sup> و تعهد<sup>۲</sup> یا دیگر نتایج سازمانی مانند بهره‌وری، کیفیت، خدمات، کارایی و رضایت مشتری تعریف شود. علاوه بر این عملکرد سازمانی می‌تواند بر اساس شاخص‌های مالی مانند سود، فروش، بازگشت دارایی یا سرمایه یا نتایج بازار سرمایه، سهم بازار، Q توبین<sup>۳</sup>، و قیمت سهام و رشد سنجیده شود. همچنین، عملکرد یک سازمان می‌تواند از طریق افراد یا سرمایه‌گذاران مؤسسه‌ای از مجرای نتایج سود خالص مساوی متفاوت شود (Singh et al., 2012).

تعریف‌ها و مشخصه‌های یکسانی برای عملکرد سازمان وجود ندارد، زیرا عملکرد مفهومی چندبعدی است و وضعیت سازمان را نسبت به رقبا مشخص می‌کند (Lopez et al., 2011, p.502). بنابراین، درباره این‌که عملکرد چیست، توافق وجود ندارد. عملکرد می‌تواند هر چیزی مانند کارایی<sup>۴</sup>، بزرگی، استحکام، اثربخشی<sup>۵</sup>، بهره‌وری<sup>۶</sup>، کیفیت<sup>۷</sup> و ظرفیت<sup>۸</sup> معنا دهد (Grosbois, 2011, p.102).

در ارزیابی عملکرد کسب‌وکار یکی از مهم‌ترین دستورکارهای مدیریت است، زیرا کلید دستیابی به بهبود مستمر در توانایی ارزیابی و سنجش مداوم عملکرد سازمان است. بسیاری از سازمان‌ها نیز اهمیت ارزیابی مداوم عملکرد را درک کرده‌اند و سیستم‌های ارزیابی عملکرد متنوعی در سازمان به کار می‌گیرند (Fernandes et al., 2006).

1. Job satisfaction
2. Commitment
3. Tobin's Q
4. Efficiency
5. Effectiveness
6. Productivity
7. Quality
8. Capacity

در این پژوهش با توجه به جامع بودن کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> (BSC) برای ارزیابی عملکرد و کاربرد روزافزون آن برای مباحث استراتژیک مدیریتی، چهار دیدگاه آن به عنوان مبنایی برای ارزیابی عملکرد سازمان به کار گرفته شده است. کارت امتیازی متوازن چارچوبی جامع را برای مدیران فراهم می‌کند که استراتژی شرکت را به مجموعه منسجمی از معیارهای عملکردی ترجمه کند (Kaplan & Norton, 1992). کارت امتیازی متوازن در مقایسه با سیستم ارزیابی سنتی که فقط شامل معیارهای مالی بود، طوری طراحی شده است که تصمیم‌گیری مدیران را از طریق هدایت نگرش آنها به ابعاد گسترده‌تری از عملیات شرکت، بهبود می‌بخشد.

### فرهنگ سازمانی

بر خلاف گوناگونی و تفاوت‌ها، همه فرهنگ‌ها ویژگی‌هایی دارند که میان آنها همگانی است و این ویژگی‌ها را می‌توان با روش‌های علمی بازکاوی کرد. پاره‌ای از این ویژگی‌ها به این شرح‌اند: آموختنی است، آموخته می‌شود، اجتماعی است، پدیده‌ای ذهنی و تصویری است، خشنودی‌بخش است، سازگاری می‌یابد و یگانه‌ساز است (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۳۷). تعریف‌های بسیاری برای فرهنگ مطرح شده است که دیدگاه‌های متفاوتی را درباره آن مطرح می‌کنند، اما مناسب‌ترین تعریف در حیطه مدیریت دانش به این شرح است: «رفتاری که توسط ادراک، تفکر و احساس یاد گرفته می‌شود و بین اعضای سازمان انتقال می‌یابد» (Schein, 1985, p.402). فرهنگ سازمانی مجموعه همه نشانه‌ها، رسوم، مفهومی‌ها، ارزش‌ها و استانداردهای رفتاری است که بین اعضای یک گروه انسانی مشترک است و به عنوان تجربه زندگی نسل به نسل منتقل می‌شود (Michon & Stern, 1985, p.402). فرهنگ سازمانی عامل اصلی و مهمی در شکل‌دادن رویه‌های سازمان (Jarnagin & Slocum, 2007, p.289)، یکپارچه‌سازی قابلیت‌های سازمان (Dove, 1994, p.37)، ایجاد راه‌حل برای روبه‌رو شدن با مشکلات (Shien, 1984, p.3) و نیز ایجاد مانع یا هموارسازی دستیابی به اهداف سازمان تعریف می‌شود (Denison, 2000). فرهنگ، در مطالعات گوناگون به

1. Balance Score Card

عوامل مختلف و وجوه گوناگونی تقسیم می‌شود که هر یک از این عوامل به میزان متفاوت بر شاخص‌های عملکرد تأثیر می‌گذارند ( Yilmaz & Ergun, 2008, p.290).

بررسی فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان ابزار جمع‌آوری اطلاعات عمل کند و مدیران را قادر می‌کند از این طریق بخش‌ها، یا گروه‌های کاری را با یکدیگر مقایسه کرده، مسائل را اولویت‌بندی کنند و ادراک و انتظارات کارکنان را شناسایی کنند تا بدین وسیله بتوانند شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشند (منوریان و بختایی، ۱۳۸۶). افراد برای آنکه بتوانند در سازمان به موفقیت دست یابند، باید همگام با انتظارات و قواعد فرهنگی سازمان عمل کنند (Lai & Lee, 2007). زیرا فرهنگ یک سازمان بر تعاملات کارکنان و کارکرد سازمان اثر می‌گذارد. در نهایت، بر همه تصمیم‌گیری‌ها تأثیرگذار است (Graham & Nafukho, 2007). بسیاری از محققان و مدیران اجرایی معتقدند عملکرد هر سازمان به درجه‌ای که افراد به نحو گسترده از ارزش‌های فرهنگی مشترکی برخوردارند، بستگی دارد (Lai & Lee, 2007).

### تسهیم دانش

تاکنون نظریات متفاوتی درباره مراحل متفاوت چرخه مدیریت دانش بیان شده است که از جمله آنها می‌توان به چرخه مدیریت دانش ویگ<sup>۱</sup>، چرخه مدیریت دانش مهیر و زاک<sup>۲</sup>، چرخه مدیریت دانش بیوکویتز و ویلپامز<sup>۳</sup>، و چرخه دانش بیرکین شاو و شیهان<sup>۴</sup> اشاره کرد. دالکر<sup>۵</sup> با تلفیق این نظرها رویکردی را پیشنهاد می‌کند که شامل سه مرحله کسب یا خلق، تسهیم، توزیع، درک، و کاربرد دانش است. در این میان مرحله تسهیم به عنوان مرحله انتقال دانش، نقشی مهم در فرایند مدیریت دانش ایفا می‌کند.

- 
1. Wiig
  2. Meyer and zack
  3. Bukowits and Williams
  4. Birkin shaw and Sheehan
  5. Dalkir

در یک تعریف خوب، بارتول<sup>۱</sup> تسهیم دانش را به این شرح تعریف می‌کند: «تسهیم دانش عبارت است از اشتراک اطلاعات مناسب، ایده‌ها، پیشنهادهای و تخصص‌ها با دیگران در یک سازمان، تسهیم دانش مجموعه‌ای از رفتارهاست که مستلزم مبادله اطلاعات یا کمک به دیگران است» (مانیان و همکاران، ۱۳۹۰). تسهیم دانش عبارت است از مجموعه رفتارهایی است که تبادل اطلاعات یا کمک به دیگران را منجر می‌شود.

بعضی محققان می‌گویند تسهیم دانش در میان کارکنان باعث پاسخ سریع‌تر به نیازهای مشتری با قیمت پایین‌تر می‌شود (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۱). برخی دیگر معتقدند تسهیم دانش جزء لازم برای سازمان در فعالیتهای یادگیری است که می‌تواند به شناخت بازار و نوآوری کمک کند (Lin, 2007; Ordaz et al., 2010). علاوه بر آن تسهیم دانش دامنه وسیعی از تغییرات سازمانی را تسهیل می‌کند (Calantone et al., 2002, Vaccaro et al., 2010). بنابراین، هم مؤلفه ضمنی و هم مشهود تسهیم دانش<sup>۲</sup> نقشی مهم در نوآوری دارد (Caillaud & Gardoni, 2010).

اگر چه ممکن است تسهیم دانش با همکاران مشکل باشد، قطعاً با کاهش هزینه تولید، رقابت سریع‌تر برای توسعه پروژه‌های جدید، بهبود عملکرد تیمی، قابلیت‌های نوآوری و عملکرد شرکت شامل افزایش فروش یا درآمدهای حاصل از محصولات و خدمات مرتبط است (Arthur & Huntley, 2005; Collins & Smith, 2006; Cummings, 2004; Hansen, 2002; Hansen et al., 2005; Lin, 2007; Lin, 2007; Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009).

هر چند بعضی محققان بر این باورند که اقدامات تسهیم دانش به‌طور مستقیم به بهبود عملکرد سازمانی منجر نمی‌شود. در عوض، عملکرد سازمانی می‌تواند از طریق نتایج میانی (واسطه) که توسط اقدامات تسهیم دانش حاصل شده است، بهبود یابد (Lee & Choi, 2003; Davenport & Prusak, 1998; Hsu, 2008; Law & Ngai, 2008; Liebowitz & Chen, 2001).

---

1. Bartol

2. Explicit and tacit knowledge sharing



## چابکی سازمانی

همان‌طور که مطرح شد، این موضوع که سازمان‌ها چگونه در محیط‌های دینامیک و غیرقابل پیش‌بینی رفتار کنند، طی چند دهه از مباحث مورد علاقه در دانشگاه و صنعت بوده است. دو دیدگاه در این زمینه اهمیت دارد. دیدگاه ایستا سازمان‌ها را واکنش‌گران به تغییرات محیطی در نظر می‌گیرد، در حالی که دیدگاه پویا علاوه بر منظر واکنش‌گری، سازمان را در برابر تغییرات محیطی مؤثر و عامل می‌بیند (Sanchez, 2004). بهترین و جدیدترین راه بقا و موفقیت سازمان‌ها در دنیای متلاطم کنونی تمرکز آن‌ها بر «چابکی سازمانی» است. چابکی سازمانی، پاسخی است آگاهانه و جامع به نیازهای در حال تغییر مداوم در بازارهای رقابتی و کسب موفقیت از فرصت‌هایی که سازمان به دست می‌آورد (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۰). چابکی عاملی مهم برای موفقیت شرکت‌ها در محیط‌های بسیار رقابتی است (Haeckel, 1999; Roberts & Grover, 2012). چابکی در شرکت موتور محرکه رقابتی اصلی در نظر گرفته می‌شود (Tseng, 2011).

برایان ماسکل (۲۰۰۱) چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی تعریف کرده است. از این بابت، سازمان‌ها نباید از تغییرات محیط کاری خود هراس داشته باشند و از آن‌ها اجتناب کنند، بلکه باید تغییر را فرصتی برای کسب مزیت رقابتی در محیط بازار در نظر بگیرند. هرمزی (۲۰۰۱) معتقد است سازمان‌های چابک برای واکنش به شرایط متغیر بازار انعطاف‌پذیرند و سرعت بالایی دارند. از دیدگاه نیلور و همکاران (۱۹۹۹) چابکی عبارت است از به‌کارگیری دانش بازار و ساختار مجازی برای بهره‌برداری از فرصت‌های سودآور در محیط بازار.

آرتتا و گیاچتی (۲۰۰۴) نیز چابکی را توانایی سازمان برای تطابق با تغییر و استفاده از فرصت‌هایی که در پی وقوع تحول ایجاد می‌شوند، می‌دانند. به‌طور خلاصه از سال ۱۹۹۱ به بعد، محققان بسیاری در این زمینه فعالیت کرده و هر یک تعریف‌های متعددی بیان کرده‌اند. هر چند تعریف‌های موجود از چابکی متفاوتند، همه آن‌ها بر سرعت و انعطاف‌پذیری به عنوان دو عامل اساسی برای رسیدن به چابکی تأکید می‌کنند.

در این زمینه چند نکته مهم شایان توجه است. برای مثال، چابکی به شکل اصلی خود به تکنولوژی اطلاعات وابسته نیست. نکته مهم این است که اعضای سازمان بتوانند در زمان مناسب به اطلاعات صحیح دست یابند. پس صرف هزینه‌های سنگین در سیستم‌های پیچیده تکنولوژی اطلاعات ضروری نیست و به چابکی سازمان منجر نمی‌شود.

دیگر آنکه مهم‌ترین عامل برای چابکی سازمان داشتن قابلیت تصمیم‌گیری و اجرای سریع است. برای افزایش سرعت در این زمینه، باید قدرت و اختیار تصمیم‌گیری تا حد ممکن و مناسب به سطوح پایین منتقل شود و همه قدرت‌های تصمیم‌گیری به وضوح مشخص شود. در ضمن، برای این که سازمان چابک‌تر شود، چابک‌کردن عملیاتی که به‌طور مستقیم با مشتریان ارتباط دارند، مهم‌تر از سایر عملیات است (Sull, 2010).

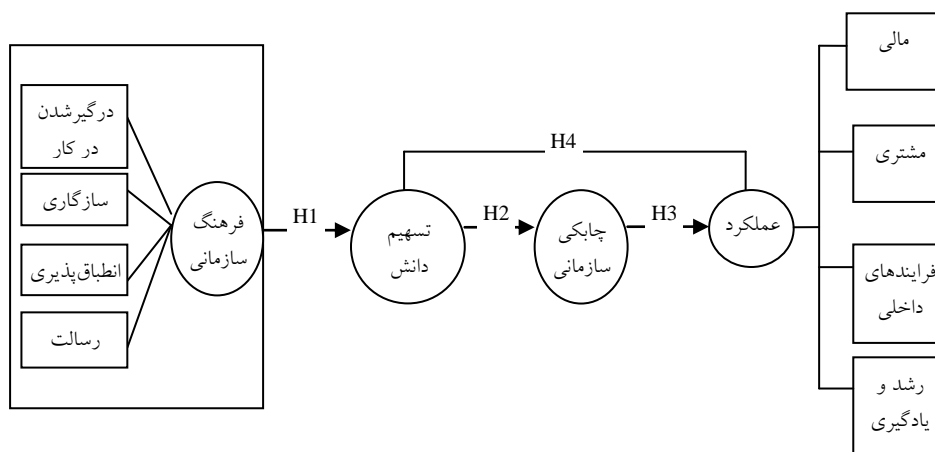
همواره باید به درستی از اوضاع آگاه بود. انحرافات در سیستم زمانی شروع می‌شود که همه چیز در نگاهی سطحی به نظر صحیح می‌آید. مدیران عموماً از توجه به هشدارهای کوچک تا زمانی که برای اقدام صحیح دیر شده باشد، خودداری می‌کنند. اما بیشتر اوقات سازمان‌ها در راه چابک‌شدن شکست می‌خورند، نه به این دلیل که اصول چابکی را به درستی رعایت نکرده‌اند، بلکه به دلیل اینکه وابستگی بین بخش‌ها را از بین نبرده‌اند. این عامل همان موردی است که نظریه پردازان چابکی بیان نمی‌کنند زیرا گمان می‌کنند سازمان‌ها قبل از رو آوردن به چابکی آن را رعایت کرده‌اند.

نکته آخر اینکه هر قدر که فرایند مدیریت ریسک به درستی انجام گرفته باشد، بازهم جلوگیری از وقوع رویدادهای پیش‌بینی نشده غیرممکن خواهد بود. عامل اصلی پاسخگویی موفقیت‌آمیز به این وقایع در ارزیابی‌های افراد به‌ویژه سهامداران و نیز مهارت رهبری نهفته است (Geraldi et al., 2010).

### مدل پژوهش و فرضیه‌ها

با توجه به موارد یادشده (مرور مبانی نظری پژوهش) و آگاهی از نقش مهم عوامل اصلی و مؤثر عملکرد در این پژوهش از طریق مدل مفهومی (شکل ۱)، درصدد بررسی تأثیر این عوامل بر

عملکرد استناداری استان چهارمحال و بختیاری می‌باشیم. زیرا با آگاهی از تأثیر این عوامل بر عملکرد استناداری می‌توان برنامه‌ریزی‌های مناسب‌تری برای ارتقای عملکرد سازمان یادشده انجام داد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مرور مبانی نظری پژوهش، مدل مفهومی در شکل ۱ نشان داده شد است. بنا بر مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر بیان می‌شود:

فرضیه اول: فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش کارکنان تأثیرگذار است.

فرضیه دوم: تسهیم دانش بر چابکی سازمانی تأثیرگذار است.

فرضیه سوم: چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است.

فرضیه چهارم: تسهیم دانش بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار است.

### روش پژوهش

با توجه به موضوع این پژوهش، تفهیم و شناسایی چهار مؤلفه فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش، چابکی و عملکرد، همچنین کیفیت ارتباط بین آن‌ها در طراحی و تدوین بهینه استراتژی‌های منابع انسانی، در سازمان‌ها نقش ارزنده و کاربردی دارد. بنابراین، می‌توان پژوهش حاضر را پژوهشی کاربردی در نظر گرفت. از آنجا که در این پژوهش، پژوهشگر به دنبال طراحی مدلی برای بررسی

ارتباط بین متغیرهای تسهیم دانش، فرهنگ سازمانی و چابکی با عملکرد استناداری است، می‌توان آن را توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری قلمداد کرد. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان استناداری چهارمحال و بختیاری است.

برای تعیین کفایت نمونه در مدل‌سازی معادلات ساختاری فرمول  $5q \leq n \leq 10q$  به کار گرفته شد که در آن  $q$  تعداد پرسش‌ها و  $n$  اندازه نمونه است (Alipour Shirsavar et al., 2012, p.456). در این پژوهش ۵۰ سؤال مطرح شد، لذا حداقل به ۲۵۰ و حداکثر به ۷۵۰ نمونه نیاز است. بدین منظور برای رسیدن به تعداد نمونه مناسب و کافی، ۳۱۵ پرسشنامه بین کارکنان ستادی استناداری توزیع، و در پایان ۲۷۴ پرسشنامه معتبر بازگشت داده شد که این تعداد برای انجام معادلات ساختاری مناسب بود.

همچنین، با بررسی متون نظری موضوع و پژوهش‌های تجربی انجام گرفته و نظر خبرگان حوزه پژوهش، متغیرهای مربوط به عوامل مؤثر (متغیر مستقل) بر عملکرد (متغیر وابسته) شناسایی، و پرسشنامه بر اساس آن طراحی شد. فرایند طراحی پرسشنامه به این شرح بوده است که بر اساس مدل پژوهش، پرسش‌های هر متغیر ترجمه شده و با توجه به نظرهای خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و مدیریت استراتژیک، پرسش‌های متناسب با ناحیه مورد مطالعه تنظیم شده و روایی آن تأیید شد. سپس، پرسشنامه در یک نمونه سی نفری از جامعه مورد مطالعه توزیع شد. بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های نمونه مقدماتی به وسیله نرم‌افزار SPSS تعدیل‌های لازم انجام گرفت. سپس، پرسشنامه نهایی تنظیم و توزیع شد. همچنین، برای تأیید روایی سازه پرسشنامه تحلیل عاملی تأییدی<sup>۱</sup> اجرا شد که نتایج تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان‌دهنده روایی پرسشنامه بود. برای بررسی پایایی پرسشنامه آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن برای کل پرسشنامه ۰/۹۵۵ به دست آمد. جدول ۱ متغیرهای پرسشنامه، منابع پرسش‌های پرسشنامه، آلفای کرونباخ متغیرها و تعداد پرسش‌های پرسشنامه را نشان می‌دهد.

---

### 1. Confirmatory factor analysis

جدول ۱. متغیرهای پژوهش، آلفای کرونباخ و تعداد پرسش‌های پرسشنامه

متغیر	تعداد پرسش	آلفای کرونباخ	منبع پرسش
فرهنگ سازمانی	۱۶	۰,۸۷۹	دنیسون و نیل (۲۰۰۰)
تسهیم دانش	۸	۰,۸۵۰	وانگ و وانگ (۲۰۱۲)
چابکی سازمانی	۱۰	۰,۸۵۵	عادل و پیشدار (۱۳۹۰)
عملکرد	۱۶	۰,۹۰۸	کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)

پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، داده‌های به‌دست‌آمده با نرم‌افزارهای SPSS 18 و Amos20 تجزیه و تحلیل شد. در این پژوهش برای آزمون فرضیه‌ها و بررسی برازش کلی مدل پژوهش ۱ از مدل‌سازی معادلات ساختاری اجرا شد. در مدل‌سازی معادلات ساختاری از یک طرف میزان انطباق داده پژوهش با مدل مفهومی بررسی شد که آیا مدل برازش مناسبی دارد و از طرف دیگر، معناداری روابط در مدل برازش‌یافته آزمون شد. شاخص‌های برازش مدل شامل CMIN/Df، RMSEA، GFI، AGFI، NFI، CFI و IFI است. مدلی برازش می‌شود که CMIN نسبت به درجه آزادی (df) کمتر از ۳ باشد، مقدار RMSEA کمتر از ۱۰ درصد، و مقدار CFI، NFI، AGFI، GFI و IFI بیشتر از ۹۰ درصد باشد (رضایی دولت‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۹۸؛ عطا فر و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۴۴).

### یافته‌های پژوهش

برای تعیین سطح قابل قبول هر شاخص برای مدل‌های اندازه‌گیری ابتدا باید همه مدل‌های اندازه‌گیری را جداگانه تحلیل کرد. بر مبنای اتخاذ چنین روشی ابتدا مدل اندازه‌گیری که مربوط به متغیرها است، به‌طور مجزا آزمون شد. شاخص‌های کلی برازش برای مدل‌های اندازه‌گیری در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲. شاخص‌های کلی برازش الگوهای اندازه‌گیری

نام شاخص	/Df CMIN	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	RMSEA
فرهنگ سازمانی	۲,۲۳	۰,۹۴	۰,۹۲	۰,۹۳	۰,۹۶	۰,۹۱	۰,۰۸۰
تسهیم دانش	۲,۰۲	۰,۹۶	۰,۹۳	۰,۹۴	۰,۹۱	۰,۹۵	۰,۰۰۵
چابکی سازمانی	۱,۸۸	۰,۹۵	۰,۹۴	۰,۹۷	۰,۹۵	۰,۹۷	۰,۰۶۷
عملکرد	۲,۴۱	۰,۹۳	۰,۹۱	۰,۹۴	۰,۹۲	۰,۹۴	۰,۰۷۳
برازش قابل قبول	کمتر از ۳		بیشتر از ۰,۹۰				کمتر از ۰,۱۰

با توجه به جدول ۲، می‌توان نتیجه گرفت الگوهای اندازه‌گیری برازش خوبی دارند. به عبارتی، شاخص‌های کلی تأیید می‌کنند که داده‌ها به‌خوبی از الگوها حمایت می‌کنند. پس از بررسی و تأیید الگوهای اندازه‌گیری در گام اول، در گام دوم برای آزمون فرضیه‌ها مدل‌سازی معادلات ساختاری به‌کار گرفته شد. در جدول ۳ شاخص‌های کلی برازش مدل ساختاری تحقیق بیان شده است.

جدول ۳. شاخص‌های کلی برازش مدل مفهومی تحقیق

نام شاخص	/Df CMIN	GFI	AGFI	NFI	CFI	IFI	RMSEA
مدل نهایی	۲,۵۳	۰,۹۲	۰,۹۱	۰,۹۳	۰,۹۲	۰,۹۱	۰,۰۰۸
برازش قابل قبول	کمتر از ۳		بیشتر از ۰,۹۰				کمتر از ۰,۱۰

با توجه به مطالب یادشده می‌توان نتیجه گرفت شاخص‌های کلی نشان‌دهنده برازش خوب الگو توسط داده‌ها است، به عبارتی، می‌توان گفت داده‌های جمع‌آوری شده به‌خوبی الگو را حمایت می‌کنند. پس از بررسی و تأیید الگو، برای آزمون معناداری فرضیه‌ها دو شاخص جزئی مقدار بحرانی<sup>۱</sup> و P به‌کار گرفته شد. مقدار بحرانی مقداری است که از حاصل تقسیم «تخمین وزن رگرسیونی» بر «خطای استاندارد» به‌دست می‌آید. در سطح معناداری ۰,۰۵ مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱,۹۶ باشد. کمتر از این مقدار، پارامتر مورد نظر در الگو، مهم شمرده نمی‌شود. همچنین، مقادیر کوچکتر از ۰,۰۵ برای مقدار P نشان‌دهنده تفاوت معنادار مقدار محاسبه‌شده برای وزن‌های

1. Critical Ratio (C.R.)

رگرسیون با مقدار صفر در سطح اطمینان ۰٫۹۵ است. فرضیه‌ها به همراه ضرایب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی مربوط به هر فرضیه در جدول ۴ بیان شده است.

جدول ۴. ضرایب رگرسیونی و نتایج آزمون فرضیه‌ها

شماره فرضیه	متغیر	مسیر	متغیر	ضریب رگرسیونی	مقدار بحرانی	P	نتیجه
۱	فرهنگ سازمانی	←	تسهیم دانش	۰٫۷۵۶	۱۱٫۴۲۱	***	تأیید
۲	تسهیم دانش	←	چابکی سازمانی	۰٫۶۸۵	۱۵٫۵۴۸	***	تأیید
۳	تسهیم دانش	←	عملکرد	۰٫۲۸۲	۴٫۸۱۶	***	تأیید
۴	چابکی سازمانی	←	عملکرد	۰٫۴۸۶	۸٫۳۱۱	***	تأیید

\*\*\*  $P < ۰٫۰۰۱$

بر اساس اطلاعات جدول ۴، فرضیه اول تأیید شد. بنابراین، فرهنگ سازمانی با توجه به بالاترین ضریب رگرسیون بین سایر فرضیه‌ها بیشترین تأثیر را دارد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها فرضیه دوم، یعنی تأثیر تسهیم دانش بر چابکی سازمانی را تأیید کرد. نتایج بررسی و آزمون فرضیه سوم درباره تأثیر چابکی سازمانی بر عملکرد سازمانی، این فرضیه را تأیید کرد. چهارمین فرضیه این پژوهش مبنی بر تأثیر تسهیم دانش بر عملکرد سازمانی نیز با توجه به نتایج مندرج در جدول ۴، تأیید شد.

### نتیجه و پیشنهاد

سازمان‌های دولتی به دلیل وجود ذینفعان متعدد و رسالت‌های در حال تغییر، معمولاً در رسیدن به کارایی مستمر در فعالیتهای مربوط به آنها قادر نیستند. در بخش دولتی فعالیت‌ها تا حد زیادی به واسطه قوانین، رویه‌ها و مقررات محدود می‌شود، اهداف، سیاسی و مبهم بوده و اندازه‌گیری آنها مشکل است، کالاها و خدماتی که در بخش دولتی تهیه می‌شود، اغلب انحصاری است و در نفوذ بازار قرار نمی‌گیرند، نقل و انتقال رهبران در بخش دولتی بیشتر رخ می‌دهد و این سازمان‌ها مستلزم آنند که خدمات را به‌طور مساوی در اختیار همه شهروندان قرار دهند. با توجه به وظایف خطیر و ماهیت خاص این سازمان‌ها، مسئولان باید با به‌کارگیری سازوکارهای لازم، برای بهبود عملکرد این دستگاه‌ها گام بردارند.

به نظر می‌رسد یکی از سازوکارهایی که می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌ها منجر شود، مدیریت مؤثر دانش باشد. زیرا دانش سازمانی به منزله یک دارایی استراتژیک ارزشمند است و به‌کارگیری آن دستیابی به اهداف را تسهیل می‌کند. مدیریت مؤثر دانش افراد درون سازمان را قادر می‌کند از همه منابعی که در دسترس، استفاده مفیدتری کنند و از آنجا که باعث توسعه سایر توانمندی‌ها می‌شود، برای بقای بلندمدت سازمان نیز ضروری‌اند. در حقیقت، یک مدیریت دانش موفق می‌تواند ظرفیت لازم را برای بالابردن مزیت رقابتی سازمان، تمرکز بر مشتری، بهبود روابط کارکنان، نوآوری و هزینه‌های کمتر به‌وجود آورد.

از طرفی، ارتقای شاخصه‌های بهبود عملکرد با تسهیم دانش ارتباط مستقیم دارد یا می‌تواند از طریق نتایج میانی (واسطه) که توسط اقدامات تسهیم دانش حاصل شده است، بهبود یابد. نکته شایان توجه این است که فرهنگ خوب یا بد مفهوم ندارد. مدیران باید هوشیار باشند که فرهنگ سازمانی با مأموریت و استراتژی‌های سازمان همخوانی داشته باشد. بنابراین، ملاک قضاوت درباره یک فرهنگ، میزان هماهنگی آن با وظایف آن سازمان است. فرهنگ سازمانی شمشیری دولبه است. از یک سو، بستری است که دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند و از سوی دیگر، می‌تواند سدی باشد بر سر راه اعمال تغییرات در سازمان. تغییر اصولی و منطقی فرهنگ سازمان (در صورت لازم‌بودن) تا حد بسیار زیادی در گرو آموزش تیم تغییردهنده است.

همچنین، مدیریت دانش جنبه کاربردی فرهنگ سازمانی است، برای بنیان‌نهادن تغییر فرهنگی به وسیله چابکی سازمانی، نیاز به ابتکار در مدیریت دانش است. از طرفی، چابکی با تأکید بر دانش محوری می‌تواند جهش بزرگی را در چابک‌سازی و عملکرد بالای سازمان‌ها ایجاد کند.

با توجه به اثبات فرضیه‌های تحقیق و بیشترین تأثیر فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش، همچنین بیشترین تأثیر تسهیم دانش بر چابکی سازمان و از طرفی تأثیر تسهیم دانش و چابکی سازمانی بر عملکرد استناداری، توجه به فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش ضروری است. در راستای تأیید این موضوع لیدنر و همکاران (۲۰۰۶) نیز به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی از راه تأثیر بر اعضای سازمان، تکامل ابتکارات و انتقال دانش، مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد.



همچنین، این نتیجه با بررسی‌های لاوسون (۲۰۰۳) که بیان می‌کند فرهنگ سازمانی می‌تواند مانع اصلی ایجاد و نفوذ دانش در سازمان به عنوان یک دارایی باشد و وهلولوزکی (۲۰۰۲) که نشان داد به همان اندازه که مدیریت دانایی در به‌دست‌آوردن مزیت رقابتی مهم است، فرهنگ سازمانی نیز در تعریف و مشخص کردن استراتژی سازمان مهم است، مطابقت دارد. علاوه بر این، نتایج با یافته‌های پژوهش رهنورد و صدر (۱۳۸۸) که رابطه ضعیف عوامل سازمانی مانند ۱. تعهد مدیریت به تسهیم دانش؛ ۲. تکنولوژی مناسب تسهیم دانش؛ ۳. فضای تعامل اجتماعی؛ ۴. اعتماد؛ ۵. ساختار پاداش؛ ۶. تفاوت‌های موقعیتی؛ ۷. اندازه سازمان را با ادراک فرهنگ تسهیم دانش تأیید می‌کند، همخوانی دارد و بیان می‌کند یکی از دلایل چنین رابطه ضعیفی آن است که مدیریت دانش در بخش دولتی ایران دوران طفولیت خود را می‌گذراند و به تبع آن عواملی سازمانی پیش‌گفته با رویکرد ارتقای کیفیت و بهره‌وری دانش جهت‌گیری نشده است. شافعی و لاوه (۱۳۹۰) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی بر ابعاد مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد که بیشترین تأثیر را بر بعد به‌کارگیری دانش خواهد گذاشت و برای پرورش کارکنان دانشی در سازمان باید به ذخیره‌سازی و توزیع دانش در حد بالایی توجه شود که با فرضیه‌های تحقیق همخوانی دارد. این نتایج نشان می‌دهد مدیران باید فرهنگ سازمان‌های خود را تجزیه و تحلیل کنند، سازمان مطلوب و مورد نظر خود را تعریف کرده و فرهنگ و ارزش‌های مناسبی که اهداف آن‌ها را حمایت کند، مشخص، و سپس ایجاد کنند. در مواقع لازم برای طرد یا اصلاح بعضی از فرهنگ‌های رایج سازمانی راه‌حل‌های مناسبی را انتخاب کنند.

همچنین، توانمندسازی کارکنان و ایجاد گروه‌های کاری اثربخش باعث متعهدتر شدن کارکنان نسبت به سازمان می‌شود و وفاداری و احساس تعلق آنان را افزایش خواهد داد. اهمیت دادن به همکاری و توافق در مسائل باعث ایجاد دیدگاه‌های مشترک در بخش‌های مختلف سازمان و توازن مطلوب در هدف‌های سطوح مختلف سازمان خواهد شد. هر چه کارکنان از فرهنگ سازمانی بهتری داشته باشند، در ارزش‌ها، باورها و عقاید آن‌ها اشتراک بیشتری خواهد بود و در پی آن احساس همدلی افزایش می‌یابد و این امر در تسهیم دانش در سازمان نقش بسزایی دارد. بنابراین، از طریق فرهنگ باید در ایجاد و توسعه تسهیم دانش تلاش کرد تا باعث بهبود عملکرد سازمانی شود.

مواردی که می‌تواند به ارتقای فرهنگ سازمانی، چابکی سازمان و تسهیم دانش برای بهبود عملکرد سازمانی کمک کند، به شرح زیر است:

تغییر موفقیت‌آمیز در فرهنگ سازمانی ممکن است مستلزم تغییر در ساختار، نمادها (نقش‌هایی که فرهنگ را تقویت می‌کنند)، نظام‌ها (مانند نظام تولید، ارزیابی، انتخاب، کیفیت)، کارکنان (انتخاب و توسعه منابع انسانی)، استراتژی (نمود رفتاری دیدگاه سازمان)، سبک رهبران (طرز تلقی‌ها و مثال‌هایی که رهبران عالی می‌زنند) و مهارت‌های مدیران (شایستگی‌های افرادی که باید فرایند تغییر را اجرا کنند) باشد. همسویی این عوامل می‌تواند بخش مهمی از این تغییر باشد. همچنین، استقرار سیستم ارتباطات مؤثر برای تبیین ارزش‌های فرهنگی ضرورت دارد. سازوکارهایی برای افزایش تعهد اعضای سازمان به فرهنگ تازه مطلوب باید طراحی شود. قدم‌های نخستینی که برای تغییر فرهنگ برداشته می‌شود، باید باهم هماهنگ باشند. در این زمینه به این پرسش‌ها باید پاسخ داده شود: از چه راه‌هایی کارکنان می‌توانند در اجرای استراتژی‌های تغییر درگیر شوند؟ چگونه می‌توان از برقراری ارتباط مستمر درباره ارزش‌های فرهنگی جدید اطمینان حاصل کرد؟ چه اطلاعاتی باید به چه کسانی توزیع گردد؟ چگونه می‌توان از پیشرفت در کوشش‌های تغییر آگاه شد؟ نشانگرهای اصلی تغییر موفقیت‌آمیز کدامند؟ چه نظام‌های اندازه‌گیری مورد نیاز است؟ تغییر فرهنگی جز از طریق درگیرشدن، تعهد و حمایت فعالانه همه اعضای سازمان محقق نخواهد شد.

اصلاح فرایندها، تفویض اختیار به فرمانداری‌ها و واحدهای تابعه، ترویج کارگروهی، تشویق افرادی که باورهای آن‌ها با باورهای استراتژیک همسوتر است، تدوین الگوی مستندسازی تجربه‌های کارکنان و مدیران، به‌کارگیری روش‌های نوین تجزیه و تحلیل داده‌ها نظیر داده‌کاوی، افزایش تعلق سازمانی کارکنان و مدیران دانش‌محور و اصلی از جمله توصیه‌های کاربردی به مدیران برای ارتقای فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش و چابک‌سازی سازمان با توجه به یافته‌های پژوهش به منظور بهبود عملکرد سازمانی است.

## منابع و مأخذ

۱. رابینز، استیفن (۱۳۷۴). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۲. رحیم‌نیا، فریبرز؛ علیزاده، مسعود (۱۳۷۸). «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد». *مطالعات تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی*، دوره دهم، شماره اول، صفحات ۱۷۰-۱۴۷.
۳. رضوانی، حمیدرضا؛ سهام خدام، مازیار (۱۳۹۰). «مطالعه تطبیقی گونه‌شناسی‌های فرهنگ سازمانی، مطالعه موردی شرکت‌های پگاه فارس و شام شام». *مدیریت دولتی*، دوره سوم، شماره ششم، صفحات ۹۲-۷۹.
۴. شافعی، رضا؛ لاهو، شبنم (۱۳۹۰). «مطالعه میزان تأثیرپذیری مدیریت دانش از فرهنگ سازمانی و رابطه آن با پرورش کارکنان دانشی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی». *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۶، شماره سوم، صفحات ۱۵۰-۱۳۱.
۵. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). *فرهنگ سازمانی*. تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۶. کریمی دستجردی، داود؛ کریمی، تورج (۱۳۸۷). «رزیابی عملکرد مناطق عملیات انتقال گاز بر اساس چارچوب منشور عملکرد». *سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت عملکرد*، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۲ اسفندماه ۱۳۸۷.
۷. کریمی، تورج (۱۳۸۵). «مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی». *تدبیر*، شماره ۱۷۱، صفحات ۲۷-۲۲.
۸. محامدپور، مریم (۱۳۸۵). *ارائه چارچوبی جهت رتبه‌بندی پژوهشکده‌های مرکز تحقیقات مخابرات ایران با در رویکرد چندشاخصه ORESTE و MAUT*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران.
۹. منوریان، عباس؛ بختایی، امیر (۱۳۸۶). «شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد

- مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی). «چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، آذرماه ۱۳۸۶.
۱۰. نیون، پل آر (۱۳۸۶). *ارزیابی متوازن - گام به گام*. تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
۱۱. یعقوبی، نورمحمد؛ شکری، علی؛ راحت دهمرده، محبوبه (۱۳۹۱). «مطالعه توانمندسازی ساختاری چابکی سازمانی در نظام بانکی». *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال ششم، شماره اول، صفحات ۱۵۸-۱۳۳.
12. Alipour Shirsavar, H.; Gilaninia, S.; Mohammadi Almani, A. (2012). "A Study of factors influencing positive word of mouth in the Iranian banking industry", *Middle-East Journal of Scientific Research*, 11(2), 454-460.
13. Arteta, B. M.; Giachetti, R. E. (2004). "A measure of agility as the complexity of the enterprise system". *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20(6), 495-503.
14. Block, L. (2003). "The Leadership-culture connection: an exploratory investigation". *Leadership and Organizational Development Journal*, 24(5), 318 - 334.
15. Chen, Y.; Huang, H. (2012). "Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis". *Knowledge-based Systems*, 27(2), 262-270.
16. Cheng, M. L.; Wu, J.; Zhang, J. (2013). "Formal and informal CPAs on business strategy and performance". *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 7 (3), 245 - 273.
17. Cho, T. (2011). *Knowledge management capabilities and organizational performance: An investigation into the effects of knowledge infrastructure and processes on organizational performance*. Thesis of PhD, University of Illinois at Urbana-Champaign. United States.
18. Cummings, J. N. (2004). "Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization". *Management Science*, 50(3), 352-364.
19. Denison, D.; Neale, W. (2000). The Denison organizational culture survey. *Facilitator's Guide*. Retrieved September 15th, 2006 from <http://www.denisonconsulting.com>.
20. Dove, R. (1994). "The meaning of life and the meaning of agile". *Production Magazine*; 106(11), 14-15.
21. Graham, C. M.; Nafukho, F. M. (2007). "Employees' perception toward the dimension of culture in enhancing organizational learning". *The Learning Organization*, 14(3), 281-292.
22. Grosbois, J.F. (2011). *The impact of knowledge management practices on nuclear power plant organization performance*. Thesis of PhD, Carleton University, Ottawa, Ontario, Canada.
23. Haeckel, Sh. (1999). *Adaptive enterprise: creating and leading sense-and-respond organizations*. Boston, Harvard Business School Press.

24. Holowzki, A. (2002). The relationship between knowledge management and organizational culture. *Applied information Management Program*, University of Oregon, 15 December.
25. Hormozi, A. S. (2001). "Agile Manufacturing: the next Logical Step". *Benchmarking: an International Journal*, 8(2), 132-143
26. Huang, Q.; Liu, H.; Zhong, X. (2013). "The impact of transitive memory systems on team performance". *Information Technology & People*, 26(2), 191 – 212.
27. Jarnagin, C.; Slocum, J. (2007). "Creating Corporate Cultures through Mythopoetic Leadership". *Organizational Dynamics*, 36(1), 288-302.
28. Kaplan, R. S.; Norton D. P. (1992). "The Balanced Scorecard – measures that drive performance". *Harvard Business Review*, 70(1), 71–80.
29. Lai, M.; Lee, G. (2007). "Relationships of organizational culture toward knowledge activities". *Business Process Management Journal*, 13(2), 306-322.
30. Lawson, Sh. (2003). *Examining the relationship between organizational culture and knowledge management*. Dissertation International, Nova Southeastern university.
31. Lee, H.; Choi, B. (2003). "Knowledge management enablers, process, and organizational performance: an integrative view and empirical examination". *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179- 228.
32. Leidner, D.; Alavi, M.; Kayworth, T. (2006). "The role of culture in knowledge management: A case study of two global firms". *International Journal of e-Collaboration*, 2(1), 124-147.
33. Lopez-Nicolas, C.; Merono-Cerdan, A. (2011). "Strategic knowledge management, innovation and performance". *Information Management*, 31(3), 502 –509.
34. Martinelli, P. Dante. (2001). "Systems hierarchies and management". *Systems Research & Behavioral Sciences*, 18(1), 68-82.
35. Maskell, B. (2001). "The age of agile manufacturing, supply chain management". *International Journal of Production Economics*; 6(1), 5-11.
36. Michon, C.; Stern, P. (1985). *La dimension sociale*, Editions d'Organisation, Paris.
37. Naylor, J. B.; Naim, M. M.; Berry, D. (1999). "The agility: Integrating the lean and agile manufacturing". *International Journal of Production Economics*, 62(4), 107-118.
38. Ogbonna, E.; Harris, L. C. (2000). "Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies". *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
39. Roberts, N.; Grover, V. (2012). "Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities". *Journal of Business Research*, 65(5), 579–585.
40. Sanchez, L. M.; Nagi, R. (2001). "A review of agile manufacturing systems". *International Journal of Production Research*, 39(16), 3561-600.
41. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
42. Sharifi, H.; Ismail, H. S.; Reid, I. (2006). "Achieving agility in supply chain through simultaneous "design of" and "design for" supply chain", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(8), 1078-1098.

43. Sher, P. J.; Lee, V. C. (2004). "Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management". *Information Management*, 41(8), 933-945.
44. Singh, S. K.; Darwish, T.; Cristina Costa, A.; Anderson, N. (2012). "Measuring HRM and organizational performance: concepts, issues, and framework". *Management Decision*, 50(4), 651-667.
45. Wu, C. S.; Lee, C. J.; Tsai, L. F. (2012). "Influence of creativity and knowledge sharing on performance". *Journal of Technology Management in China*, 7(1), 64 - 77.
46. Yilmaz, C.; Ergun, E. (2008). "Organizational culture and firm effectiveness: an examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy". *Journal of World Business*, 43(1), 290-306.
47. Zheng, W.; Yang, B.; Mclean, G. N. (2010). "Linking organizational culture, strategy and organizational effectiveness; mediating role of knowledge management". *Journal of Business Research*, 63(5), 763-771.