

# طراحی مدل تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش و ایجاد چابکی در مهار شرایط بحرانی با رویکرد پدافند غیرعامل

حسین رضایی دولت‌آبادی - استادیار، گروه مدیریت، دانشکده‌ی علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان  
جواد خزائی پول\* - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده‌ی علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، Khazaei110@gmail.com  
جعفر کیا لاشکی - کارشناس ارشد مدیریت MBA، پردیس بین‌الملل دانشگاه گیلان  
مجتبی امانی - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده‌ی علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان  
رضا وریج کاظمی - مربی و کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس

تاریخ دریافت: ۹۲/۳/۲۷ | تاریخ پذیرش: ۹۲/۷/۲۲

## چکیده

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش کارکنان و ایجاد چابکی در مهار شرایط بحرانی سوانح آتی با رویکرد پدافند غیرعامل است. روش این تحقیق، توصیفی-پیمایشی مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است و ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه است. پایایی سؤالات پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ تعیین شد و روایی پرسشنامه‌ها به وسیله‌ی خبرگان حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و مدیریت دانش، مدیریت بحران و پدافند غیرعامل مورد تأیید قرار گرفت. همچنین بر اساس نتایج، مسیر ارتباط متغیرهای این پژوهش تأیید شد و نتایج پژوهش با استفاده از روش آماری معادلات ساختاری تحلیل شد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمان، پیش‌بینی کننده‌ی معناداری نسبت به تسهیم دانش کارکنان است. به عبارت دیگر فرهنگ سازمان بر تسهیم دانش اثرگذار است. از جهتی نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که با شناسایی عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش در شرایط بحرانی، می‌توان با ایجاد بهبود در این عوامل در جهت تشویق کارکنان به رفتار تسهیم دانش در سوانح آتی با رویکرد پدافند غیرعامل گام برداشت. همچنین یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش تأثیر بسزایی در مهار شرایط بحرانی و ایجاد چابکی در مقابله با سوانح آتی دارند.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش، پدافند غیرعامل، مدل دنیسون، مدیریت بحران.

## Developing a model regarding the influence of organizational culture on knowledge sharing and agility in crisis management, a passive defense approach

Hossein Rezaei Dolatabadi<sup>1</sup>, Javad Khazaei Pool\*<sup>2</sup>, Jafar Kia Lashaki<sup>3</sup>, Mojtaba Amani<sup>4</sup>, Reza Verij Kazemi<sup>5</sup>

### Abstract

The purpose of this research is to assess the effects of organizational culture on knowledge sharing and agility in crisis management. The methodology of this paper is descriptive and survey methods, based on structural equation modeling, along with questionnaires were used to gather the required information. Reliability of the questionnaire was tested using Cronbach's alpha and the validity was confirmed by specialists in the fields of human resources management, institutional behavior, knowledge management, crisis management and passive defense. In addition, path analysis and structural equations were used to confirm the relationship between the variables and the results of the model, respectively. The results indicate that the organizational culture is a significant predictor of knowledge sharing in employees. In other words, the organizational culture does affect the knowledge sharing. Meanwhile the results of structural equation modeling show that identifying the affecting parameters of knowledge sharing in critical conditions and improving them can be constructive in encouraging employees to demonstrate knowledge sharing behavior. What's more, according to the findings, organizational culture and knowledge sharing considerably affect the control and agility in crisis management.

**Key words:** Organizational culture, Knowledge sharing, Passive defense, Denison model, Crisis management.

1 Assist. Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

2 M.Sc. Graduated, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. Email: Khazaei110@gmail.com

3 M.Sc. Graduated, Faculty of Management, International Compus of University of Guilan, Guilan, Iran.

4 M.Sc., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

5 M.Sc., Department of Management, Islamic Azad University (Chaloos Branch), Chaloos, Iran.

۵۹

شماره سوم

بهار و تابستان  
۱۳۹۲

دوفصلنامه  
علمی و پژوهشی



ایجاد چابکی در مهار شرایط بحرانی  
طراحی مدل تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش و

## مقدمه

پدافند غیرعامل در واقع کاهش خسارت‌های مالی و صدمه‌های جانی وارد شده بر افراد غیرنظامی در جنگ یا در اثر حوادث طبیعی از قبیل سیل، زلزله، طوفان، آتش‌سوزی و خشکسالی است. اگرچه برخی از صاحب‌نظران این‌گونه فعالیت‌ها را دفاع غیرنظامی (دفاع شهری) تعریف کرده‌اند و پدافند غیرعامل را تنها به آسیب‌های ناشی از جنگ محدود دانسته‌اند [۱]، اما در این پژوهش منظور از پدافند غیرعامل همان تعریف نخست است. مدیریت بحران به منظور گذار از مشکلات و رفع آسیب‌های ایجاد شده در محیط و مواجه شدن با شرایط خاص و جدید ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد. یکی از مهم‌ترین خصیصه‌ها که می‌تواند به مدیران کمک نماید مدیریت دانش است [۲]. در این میان توجه به مدیریت دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری و مستندسازی تجربیات کارکنان در سوانح آتی از اهمیت بسزایی برخوردار است. با تغییرات سریع و پیوسته‌ی فناوری اطلاعات و اینترنت، مدل‌های سنتی کسب و کار مجبورند برای حیات با محیط کسب و کار انطباق یابند و به منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی در سطح جهانی، سازمان‌های امروزی نیاز دارند که به طور مؤثر به سوی منابع دانش محور حرکت کنند [۳]. این جهان‌گرایی و رقابت روزافزون موجب شد تا دانش به عنوان ارزشمندترین منبع استراتژیک شناخته شود و توانایی سازمان به منظور به‌کارگیری دانش برای استفاده از فرصت‌های بازار و حل مسئله، مهم‌ترین توانایی آن محسوب شود [۴، ۵]. مدیریت بحران می‌تواند نقش مهمی در مدیریت دانش بازی کند و سازمان‌ها به انواع متفاوتی از دانش و کاربرد راهبردهای مدیریت دانش برای کسب بهترین نتیجه نیاز دارند. تجربه‌ی اداره کردن بحران‌ها و ثبت این تجارب به عنوان دانش سبب شده است تا سازمان‌ها اشتباهاتشان را ببینند و آموزش سازمانی وسیعی را شروع کنند که کسب و تسهیم و رسمی‌سازی دانش را تسهیل می‌کند [۲]. هنگام مواجهه با بحران، سازمان‌ها و افراد، تجارب گوناگونی به دست می‌آورند. دانش، یکی از حیاتی‌ترین منابع رقابت‌های سازمانی است. به هر حال مشخص شده است که دانش سازمانی ممکن است از همه‌ی دارایی‌های سازمانی ارزشمندتر باشد [۶]. همچنین با عنایت به این موضوع که طرح‌های ارائه شده از طرف مدیریت بحران نگرش سیستمی و کل‌نگری لازم را ندارد و فاقد یک نظام اطلاعاتی و دانشی جامع است، مدیران بحران در زمان بروز بلایای طبیعی دچار سردرگمی می‌شوند؛ بنابراین وجود مدیریت دانش در سازمان لازم به نظر می‌رسد [۲]. دانش می‌تواند در دو نوع صریح و ضمنی دسته‌بندی شود. دانشی که می‌تواند ابراز و به شکل مستقل ذخیره شود، قابل تولید و بیان باشد و به راحتی قابل ارتباط برقرار کردن باشد، جزء صریح از اشکال دوگانه‌ی دانش است. در مقابل، دانش ضمنی، غیرقابل تفسیر و شهودی و بخشی از تفکر و ادراک فرد است [۷]. دانش ضمنی به راحتی به اشتراک گذاشته نمی‌شود و تلاش برای به اشتراک گذاشتن آن می‌تواند کند، پرهزینه و نامطمئن باشد. با این حال میزان و ارزش دانش ضمنی برای سازمان به این دلیل که تسهیم دانش مزایای بالقوه‌ی زیادی برای افراد و سازمان در پی دارد، برای موفقیت یک شرکت، حیاتی و امری ضروری است [۸]. اگرچه اذعان

می‌شود که فراگیر ساختن دانش دارای مزایای ذاتی است، اما افراد تمایل چندانی برای این کار ندارند. دلایل متعددی برای این مسئله شناسایی شده است و محققانی که به بررسی فرهنگ می‌پردازند [۹، ۱۰، ۱۱]، آن را دلیل اصلی این امر می‌دانند. به عبارتی تسهیم دانش و فرهنگ سازمانی دارای رابطه‌ای خاص با یکدیگر هستند، به صورتی که عدم تمایل افراد به تسهیم دانش را می‌توان به عامل فرهنگ ربط داد. شاین<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) ادعا می‌کند که فرهنگ، مفهومی انتزاعی است، اما پیامدهای رفتاری و نگرشی آن عینی و محسوس است و سودمندی فرهنگ تنها هنگامی اتفاق می‌افتد که نتایج آن قابل مشاهده باشد. فرهنگ سازمانی می‌تواند جلوه‌های رفتاری از انواع فرهنگ به نمایش بگذارد، در غیر این صورت الگوی رفتارهای اعضای سازمان غیر قابل توضیح است [۱۲]. این پژوهش، تأثیر فرهنگ سازمانی و ابعادش را بر رفتار تسهیم دانش کارکنان شهرداری نوشهر بررسی می‌کند.

## مبانی نظری

### مدیریت بحران

مدیریت بحران به عنوان یک حوزه‌ی مطالعه و تحقیق در عرصه‌ی مدیریت و کنترل راهبردی، سرشار از نظریه‌ها، الگوها، ساز و کارها و روش‌هایی است که به مدیران بحران می‌آموزد چگونه بحران‌ها را پیش‌بینی کنند، از آن پیش‌گیری به عمل آورند یا برای مقابله با آن آمادگی به وجود آورند و در صورت وقوع، به گونه‌ای مؤثر با آن مقابله کنند. نوع اقدامات و الگوهای اتخاذ شده از سوی مدیران بحران به منظور مقابله با وضعیت بحرانی به نوع نگرش آنان به بحران برمی‌گردد، زیرا بر اساس نوع نگرش است که رویکرد مدیریت بحران فرق خواهد کرد [۱۳]. اندیشمندان در اینکه هدف اصلی در مدیریت بحران، بهره‌گیری از مهار خسارت‌ها و از این طریق پاسداری از منافع خودی است، اجماع نسبی دارند. اما پاسداری از منافع به دو شکل ممکن است: نخست طراحی و معماری یک جامعه‌ی امن که در برابر انواع بحران‌ها مقاوم است و از استعداد، صیانت ذات و تداوم بخشی مطلوب برخوردار است؛ دوم ایجاد ظرفیت لازم برای تدبیر و مهار بحران‌هایی که هر از چند گاهی به هر دلیلی بروز می‌یابند. بدون شک این دو نه در مقابل هم بلکه در کنار یکدیگر معنا می‌یابند، اما مباحثی که تاکنون درباره‌ی تقدم و تأخر و یا مرکز و حاشیه بودن هر یک صورت گرفته، موجب شکل‌گیری رویکردهای متفاوتی در عرصه‌ی مدیریت بحران شده است. مدیریت بحران ناظر بر پنج مؤلفه‌ی سازماندهی، ارتباطات، تصمیم‌گیری، شناخت عوامل بحران و طراحی است [۱۴]. همچنین مدیریت بحران عبارت است از برنامه‌ریزی صحیح برای آمادگی بحران [۱۵]. دانش مدیریت بحران شهری به مجموعه فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که قبل، بعد و هنگام وقوع بحران، جهت کاهش اثرات این حوادث و کاهش آسیب‌پذیری انجام گیرد. این موضوع ارتباط خاصی با مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک شهری، آینده‌پژوهی و مدیریت شهری دارد. بنابراین مدیریت بحران شهری ترکیبی از مسائل مدیریتی و برنامه‌ریزی شهری است که هدف آن ایجاد هماهنگی بین برنامه‌ریزی و کنترل طرح‌ها و برنامه‌های شهری است، به گونه‌ای که تدوین و اجرای

این برنامه‌ها به شیوه‌ای مطلوب صورت گیرد [۱۶]. زمانی که بحث مدیریت بحران شهری به میان می‌آید، منظور این است که تمام ارگان‌ها و سازمان‌هایی که در ساماندهی و زیست شهری مؤثر هستند، باید تحت نظر یک مدیریت واحد باشند تا بتوانند به گونه‌ای متوازن و به دور از ناهماهنگی و دوباره‌کاری‌ها، شهر را اداره کنند و محیطی آرام و قابل زیست برای شهروندان ایجاد کنند. در همین راستا، سازمان‌ها و تشکیلات اداری مرتبط با بحران، در کنترل و مهار بحران یک کشور نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند [۱۷]. در ادامه با توجه به اهمیت موضوع پدافند غیرعامل در مدیریت بحران و نقش غیرقابل انکار آن در کاهش میزان خسارت‌های جانی و مالی به این موضوع می‌پردازیم.

### پدافند غیرعامل

از نظر واژه‌شناسی، واژه‌ی «پدافند» از دو جزء «پد» و «آفند» تشکیل شده است. «پد» پیشوندی است که به معنای «ضد، متضاد، پی و دنبال» است و هرگاه پیش از واژه‌ای قرار گیرد، معنای آن واژه را معکوس می‌نماید. واژه‌ی «آفند» نیز به مفهوم «جنگ، جدال، پیکار و دشمنی» است. پدافند در معنای لغوی مترادف دفاع است. دفاع نیز بر دو قسم است؛ دفاع عامل و دفاع غیرعامل. دفاع عامل مبتنی بر فعالیت نیروهای مسلح و متکی بر تسلیحات و تجهیزات نظامی است؛ هرچند در صورتی که کشور در معرض تجاوزی قرار گیرد، مردم نیز در قالب نیروهای بسیج می‌توانند به کمک نظامیان بیایند. در کنار پدافند عامل نوع دیگری از دفاع وجود دارد که به آن پدافند غیرعامل می‌گویند و به دفاعی گفته می‌شود که متکی به تجهیزات و تسلیحات نظامی نیست [۱۸]. پدافند غیرعامل، مجموعه‌ای از برنامه‌ریزی‌ها، طراحی‌ها و اقدامات غیرمسلحانه‌ای است که باعث کاهش آسیب‌پذیری نیروی انسانی، ساختمان‌ها، تأسیسات، تجهیزات، اسناد و شریان‌های کشور در مقابل تهدیدات انسان‌ساز می‌شود [۱۹]. پدافند غیرعامل از مهم‌ترین رویکردهای مطرح شده در حوزه‌ی مدیریت بحران شهری در جهت تأمین امنیت شهرها و رویارویی با بحران‌های انسانی محتمل و مدیریت آن‌ها است [۲۰]. در بیشتر منابع علمی و نظامی دنیا، اصول و یا موضوعات پدافند غیرعامل شامل اقدامات استتار، اختفا، پوشش، فریب، تفرقه و پراکندگی، مقاوم‌سازی و استحکامات و اعلام خیر است که در طراحی و برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات اجرایی باید مورد توجه خاص قرار گیرد. در کنار موارد ذکر شده به عنوان اصول پدافند غیرعامل، موارد دیگری نیز به عنوان اقدامات اساسی در دفاع غیرعامل ذکر شده است که از آن جمله می‌توان به مکان‌یابی، تحرک، پناهگاه، جان‌پناه، انضباط استتار، حفاظت (امنیت)، مقاوم‌سازی تأسیسات و ایجاد سازه‌های امن اشاره کرد [۱۹].

### تسهیم دانش

از جمله مسائلی که در راستای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها وجود دارد، مسئله‌ی تسهیم دانش درون سازمان و بین سازمان‌های متفاوت است [۲۱]. تسهیم دانش، رفتار انتقال دانش به همکاران در فرآیند ارتباطات درون یا برون سازمانی است و منظور

از دانش، آن دانشی است که فرد آن را در سازمان کسب کرده است [۲۲]. پژوهش‌های انجام شده در مورد تسهیم دانش، حاکی از پیچیدگی آن و ابعاد چندوجهی مؤثر بر این پدیده‌ی سازمانی است [۲۳]. تسهیم دانش عبارت است از اشتراک اطلاعات مناسب و مفید ایده‌ها، پیشنهادهای و تخصص‌ها با دیگران در سازمان [۲۴]. تسهیم دانش مجموعه‌ای از رفتارها است که مستلزم مبادله‌ی اطلاعات با یکدیگر است. وقتی بیان می‌شود فردی دانش خود را تسهیم می‌کند، به این معنی است که آن فرد، شخص دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود در جهت تقویت موقعیت شخص مزبور راهنمایی می‌کند. به علاوه فردی که دانش خود را تسهیم می‌کند، ایده‌آل این است که از هدف دانش تسهیم شده و کاربرد آن و همچنین از نیازها و شکاف‌های اطلاعاتی فرد گیرنده‌ی دانش آگاهی داشته باشد [۲۵]. این موضوع بیانگر این نکته است که همه‌ی کارکنان نیاز به تسهیم دانش خود ندارند، زیرا ممکن است دانش آن‌ها به کار گرفته نشود و یا از آن‌ها استفاده‌ی مجدد نشود. به عبارت دیگر تسهیم دانش، زمانی مفید خواهد بود که همه‌ی کارکنان در کار خود به آن نیاز داشته باشند یا حداقل بیشترین دانشی که دریافت می‌کنند به کار گیرند. در حقیقت تسهیم دانش عبارت است از تعاملات میان فردی گسترده‌ای که باعث می‌شود دانش و تجربه به طور مؤثر و سازنده‌ای توزیع و جذب گردد. در این فرآیند پویا، افراد با سختی‌هایی مواجه می‌شوند، اما در مقابل از ارزش‌های پایدار به کارگیری دانش بهره‌مند می‌گردند [۲۶]. تسهیم دانش به عنوان یک فرآیند پیچیده اما ارزش‌آفرین، بنیاد و زیربنای بسیاری از استراتژی‌های سازمان‌ها است [۲۷]. به منظور ایجاد یک فرآیند تسهیم دانش اثربخش افراد باید از تمایل و توانایی بالایی برخوردار باشند. پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که وجود کارکنانی که تمایل به تسهیم دانش و تجربه دارند موجب می‌شود این فرآیند به‌طور خودکار شروع شود و گسترش یابد [۲۸]. تسهیم دانش شامل تعاملات داوطلبانه میان کارکنان در قالب وجوه مشترک سازمانی با در نظر گرفتن هنجارهای اخلاقی، عادات، ارزش‌ها، رفتارهای ویژه و ... است [۲۹]. در فرآیند تسهیم دانش چهار نوع دانش نقش کلیدی دارند که عبارتند از: دانش حرفه‌ای<sup>۲</sup>، دانش هماهنگ‌کننده<sup>۳</sup>، دانش مبتنی بر هدف<sup>۴</sup> و دانش فنی<sup>۵</sup>. بنابراین توصیه می‌شود این فرآیند از طریق کانال‌های متفاوتی که توانایی انتقال و تسهیم دانش را دارند، تحقق یابد [۲۸]. تسهیم دانش متأثر از عواملی نظیر فرهنگ، مشوق‌ها، رسانه‌ها و زمینه‌ها است. به عبارت دیگر، فرهنگ از جمله مؤلفه‌های اساسی مدیریت دانش محسوب می‌شود که مدیران از طریق بهبود آن انتظار دارند بهره‌وری را ارتقا بخشند و به مزیت رقابتی پایدار در سازمان دست پیدا کنند. توسعه‌ی فرهنگی که تسهیم دانش را به جای احتکار دانش ترغیب می‌کند، مستلزم حمایت مدیران ارشد سازمان است. انتقال سرمایه‌ی فکری در سازمان‌هایی که فرآیند انتقال را درک کرده‌اند بسیار آسان‌تر انجام می‌شود [۳۰]. تسهیم دانش یکی از مراحل مدیریت دانش است و در عین حال مهم‌ترین قسمت آن محسوب می‌شود [۳۱]. نهایتاً آنچه در تسهیم دانش و یا انتشار دانش باید به آن توجه کرد این است که چگونه اطلاعات صحیح در زمان مناسب در اختیار شخص مناسب قرار گیرد [۳۲]. با عنایت به

اینکه بین فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش، ارتباط قوی وجود دارد به صورتی که با نبود فرهنگ تسهیم دانش نمی‌توان انتظار داشت تسهیم دانش به خوبی در سازمان نهادینه شود، در ادامه به بیان این متغیر می‌پردازیم.

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی عبارت است از اعتقادات نسبتاً ثابت، ارزش‌ها و ادراکات مشترک که به وسیله‌ی اعضای سازمان حفظ می‌گردد. فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از فرضیات و ارزش‌های سازمان است که به طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌شود. فرهنگ سازمانی شیوه‌ی انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می‌کند و ادراکی یکسان از سازمان است که در همه‌ی اعضای سازمان مشاهده می‌شود و بیانگر مشخصات مشترک و ثابتی است که سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند؛ به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند. فرهنگ، مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی است که اعضای سازمان به طور گسترده آن را پذیرفته‌اند [۳۳]. به سبب ماهیت پیچیده‌ی فرهنگ سازمانی، نظریه و چارچوب یکسانی برای بررسی و شناسایی آن وجود ندارد [۳۴]. با وجود این، یکی از جدیدترین و متداول‌ترین مدل‌های شناسایی و اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی، مدل فرهنگ سازمانی دنیسون<sup>۱</sup> است که امروزه بسیاری از سازمان‌ها برای شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های فرهنگ سازمانی خود و توسعه‌ی آن به این مدل روی آورده‌اند. اهمیت و دلیل انتخاب این مدل از این رو است که توان انطباق با شرایط متغیر محیط بیرونی را دارد چرا که از یک سو ارتباط میان نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان و از سوی دیگر نوع فرهنگ سازمانی سازگار با آن‌ها را نشان می‌دهد. الگوی دنیسون از

یک ماتریس دو بعدی تشکیل شده است که یک بعد آن درجه‌ی تغییر و یا ثبات محیط و بعد دیگر نوع تأکید استراتژیک (درونی یا بیرونی) را نشان می‌دهد. از برخورد نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان، چهار نوع فرهنگ سازمان شکل می‌گیرد که هر یک با نوع تأکید استراتژیک و درجه‌ی ثبات محیطی مرتبط با آن سازگاری دارد.

دنیسون در مدل خود، فرهنگ را شامل ۴ ویژگی می‌داند که هر یک از آن‌ها، در برگیرنده‌ی ۳ شاخص فعالیت مدیریتی است. این مدل به صورت افقی و عمودی به دو قسمت تقسیم شده است تا تبیین‌کننده‌ی ابعاد تمرکز داخلی- خارجی و ثابت- منعطف باشد [۳۵]. تصویر ۱ مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را نشان می‌دهد. دنیسون در مدل خود ویژگی‌های فرهنگی را این‌گونه بر شمرده [۳۶، ۳۷]:

الف. درگیر شدن در کار؛

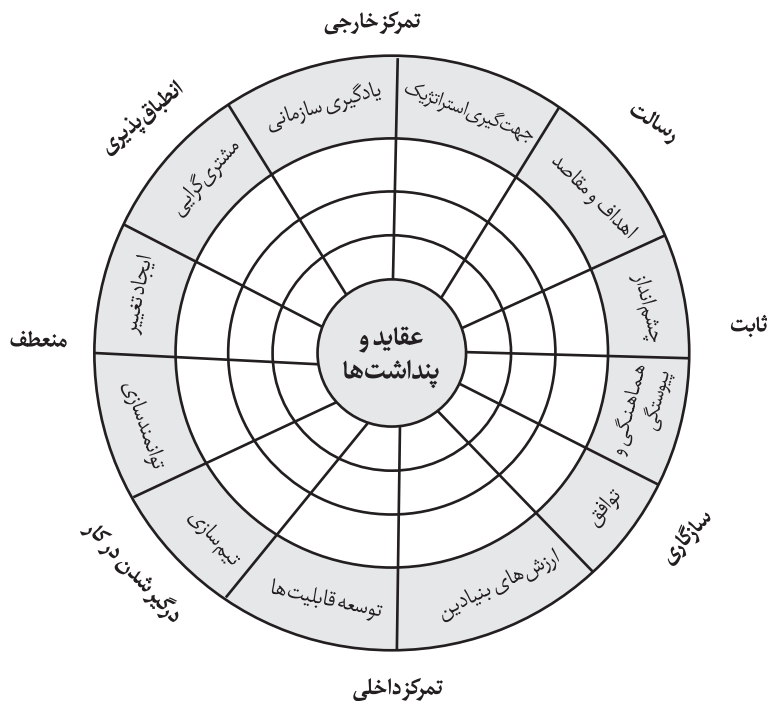
ب. سازگاری؛

ج. انطباق پذیری؛

د. مأموریت یارسالت.

هر یک از این ویژگی‌ها با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

**الف. درگیر شدن در کار:** سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه‌ی سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد هستند و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره‌ی سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه‌ی سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد. در این مدل، این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود: ۱. توانمندسازی: که در آن افراد، اختیار، ابتکار و توانایی اداره کردن



تصویر ۱: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون [۳۷]



کارشان را دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند. ۲. تیم‌سازی: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود؛ به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان‌ها برای انجام کارها به گروه‌ها تکیه می‌کنند. ۳. توسعه‌ی قابلیت‌ها: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه‌ی رقابت به طور مستمر به توسعه‌ی مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.

**ب. سازگاری (ثبات و یکپارچگی):** تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه‌اند و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشئت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود: ۱. ارزش‌های بنیادین: اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهند شریک‌اند. ۲. توافق: اعضای سازمان قادرند در اختلافات مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در مؤلفه‌های سطح سوم، هم توانایی در ایجاد توافق در سطح دیگر است. ۳. هماهنگی و پیوستگی: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی نیز با این گونه کار کردن به هم ریخته نمی‌شوند.

**ج. انطباق‌پذیری:** سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می‌یابند. بنابراین یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله‌ی مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه‌ی ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قابل شدن برای مشتریان هستند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد: ۱. ایجاد تغییر: سازمان قادر است راه‌هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید. ۲. مشتری‌گرایی: سازمان مشتری را درک می‌کند و به آن‌ها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش در صدد تأمین آینده بر می‌آید. در واقع مشتری‌گرایی درجه‌ای که سازمان‌ها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می‌شوند را نشان می‌دهد. ۳. یادگیری سازمانی: میزان غلایم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه‌ی توانایی‌ها ایجاد می‌کنند، اندازه می‌گیرد.

**د. رسالت:** شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند؛ به طوری که اهداف سازمانی را اهداف استراتژیک می‌دانند و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. پردردسرت‌ترین سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند که مجبورند مأموریتشان را تغییر دهند. وقتی یک سازمان

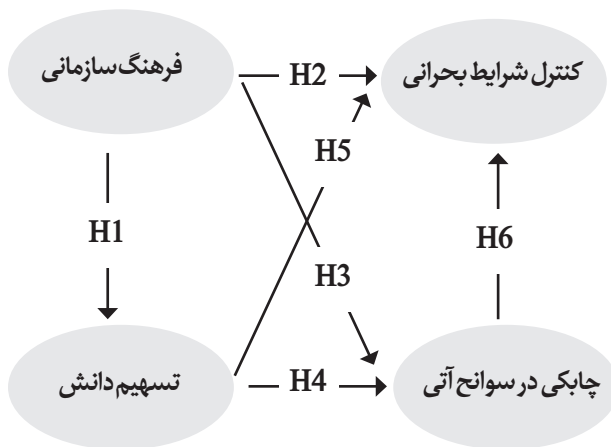
مجبور است رسالت خود را تغییر دهد، تغییرات در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی، چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و فرهنگی خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی می‌کند. این ویژگی نیز با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱. گرایش و جهت استراتژیک: گرایش‌های استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و هر شخص می‌تواند خود را در آن بخش مشارکت دهد. ۲. اهداف و مقاصد: اهداف با استراتژی مأموریت و افق دید سازمان پیوند می‌باید و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کند. ۳. چشم‌انداز: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. ارزش‌های بنیادی را ابراز می‌کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه می‌کند و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌سازد [۳۸].

**طیف‌های ثابت - منعطف و تمرکز داخلی - خارجی:** همان‌طور که در مدل دنیسون دیده می‌شود، این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت تقسیم می‌کند. محور عمودی در بر گیرنده‌ی میزان و نوع فرهنگ سازمانی است. این محور از یک سو به تمرکز داخلی و از سوی دیگر به تمرکز خارجی منتهی می‌شود. محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از سویی به فرهنگ ایستا و از سوی دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می‌شود [۳۹].

### مدل پژوهش و فرضیه‌ها

تصویر ۲ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد که بر اساس مبانی نظری پیشنهاد شده است. این مدل تأثیر فرهنگ سازمانی و ابعاد (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت) آن را بر تسهیم دانش کارکنان شهرداری نوشهر به منظور کنترل شرایط بحرانی و چابکی در مقابل با سوانح آتی با رویکرد پدافند غیرعامل نشان می‌دهد.



تصویر ۲: مدل مفهومی پژوهش

با توجه به تصویر ۲، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر تنظیم شد:

H1: فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش کارکنان تأثیر دارد.

H2: فرهنگ سازمانی بر قصد کنترل شرایط بحرانی تأثیر دارد.

H3: فرهنگ سازمانی بر چابکی در سوانح آتی تأثیر دارد.

H4: تسهیم دانش بر چابکی در سوانح آتی تأثیر دارد.  
 H5: تسهیم دانش بر قصد کنترل شرایط بحرانی تأثیر دارد.  
 H6: چابکی در سوانح آتی بر قصد کنترل شرایط بحرانی تأثیر دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت، توصیفی؛ از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه، پیمایشی است. جامعه‌ی آماری این پژوهش آن دسته از کارکنان شهرداری نوشهر هستند که با موضوع پژوهش مورد نظر آشنایی دارند و قادر به پاسخگویی صحیح سنجه‌های آن هستند. از بین جامعه‌ی آماری در نهایت ۶۴ کارمند به صورت قضاوتی-هدفمند برای بررسی انتخاب شدند. این پژوهش در ارتباط با جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه‌ی تحقیق به طور عمده از روش‌های کتابخانه‌ای با استفاده از کتاب‌ها، مقاله‌ها و پایان‌نامه‌های مربوطه استفاده کرده است و در خصوص جمع‌آوری اطلاعات جهت تأیید یا رد فرضیه‌های تحقیق از روش میدانی با استفاده از پرسشنامه‌ی طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده کرده است.

جهت سنجش فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش به ترتیب از پرسشنامه‌ی استاندارد دنیسون و پرسشنامه‌ی وانگ و وانگ<sup>۸</sup> استفاده شد [۴۰]. همچنین چابکی در سوانح آتی و قصد کنترل شرایط بحرانی به وسیله‌ی پرسشنامه‌ی محقق ساخته اندازه‌گیری شد. جهت حصول اطمینان از روایی پرسشنامه، از روش روایی محتوا استفاده شده است؛ به این ترتیب که پرسشنامه‌ی اولیه با بهره‌گیری از نظرات خبرگان حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و مدیریت دانش، مدیریت بحران، پدافند غیرعامل و افراد متخصص آشنا به موضوع پژوهش در مورد تعداد سؤالات، نحوه‌ی بیان سؤالات، تقدم و تأخر سؤالات و طیف گزینه‌های پاسخ، مورد بازنگری قرار گرفت. در نهایت، پس از چند مرحله بازنگری و انجام یک مرحله‌ی آزمایشی، پرسشنامه‌ی نهایی تنظیم شد. در این مطالعه برای محاسبه‌ی ضریب پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار آلفای کرونباخ محاسبه‌شده‌ی کل متغیرهای این تحقیق ۰/۹۷ است که می‌تواند نشان‌دهنده‌ی قابلیت بالای پایایی پرسشنامه‌ی مورد استفاده باشد. مقادیر آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق در جدول ۱ آمده است.

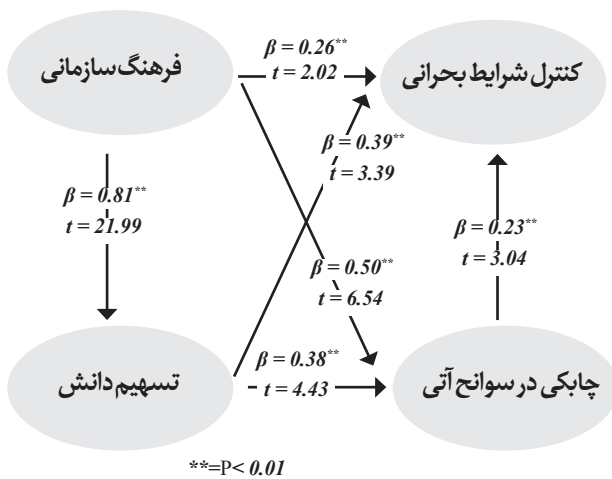
جدول ۱: مقادیر آلفای کرونباخ متغیرها

متغیر	تعداد سؤال‌ها	آلفای کرونباخ
فرهنگ سازمانی	۲۰	۰/۹۳
تسهیم دانش	۸	۰/۹۱
چابکی در سوانح آتی	۵	۰/۷۳
کنترل شرایط بحرانی	۵	۰/۸۱

در نهایت پس از پخش و جمع‌آوری پرسشنامه، داده‌های به دست آمده از آن با استفاده از نرم‌افزار SPSS 18 و Smart.PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که نتایج آن در ادامه‌ی مطالب بیان شده است.

### یافته‌ها

پس از بررسی و تأیید الگوهای اندازه‌گیری در گام اول، در گام دوم برای آزمون فرضیه‌ها از ضرایب رگرسیونی و آماره‌ی T استفاده شده است. در تصویر ۳ ضرایب مسیر و اعداد معناداری ارائه شده است. برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار t و P استفاده شده است. بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵ مقدار t باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد. کمتر از این مقدار، پارامتر مربوط در الگو، مهم شمرده نمی‌شود و همچنین مقادیر کوچک‌تر از ۰/۰۵ برای مقدار P حاکی از تفاوت معنادار مقدار محاسبه‌شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح اطمینان ۰/۹۵ است. فرضیه‌ها به همراه ضرایب رگرسیونی و مقادیر شاخص‌های جزئی مربوط به هر فرضیه در جدول ۲ آورده شده است.



تصویر ۳: الگوی معادلات ساختاری متغیرهای پژوهش

جدول ۲: ضرایب رگرسیونی و نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	مسیر	β	t	ρ	نتیجه
H1	فرهنگ سازمانی ← تسهیم دانش	۰/۸۱	۲۱/۹۹	**	تأیید
H2	فرهنگ سازمانی ← چابکی	۰/۵۰	۶/۵۴	**	تأیید
H3	فرهنگ سازمانی ← کنترل	۰/۲۶	۲/۰۲	**	تأیید
H4	تسهیم دانش ← چابکی	۰/۳۸	۴/۴۳	**	تأیید
H5	تسهیم دانش ← کنترل	۰/۳۹	۳/۳۹	**	تأیید
H6	چابکی ← کنترل	۰/۲۳	۳/۰۴	**	تأیید

\*\*p < 0.01

## نتیجه‌گیری

این پژوهش با استفاده از چهارچوب مدل فرهنگ سازمانی دنیسون به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش کارکنان در شهرداری نوشهر به منظور کنترل شرایط بحرانی و چابکی در سوانح آتی پرداخته است.

جدول ۲ و تصویر ۳ نتایج حاصل از آزمون روابط ساختاری بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. فرضیه‌ی اصلی پژوهش یعنی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش مورد آزمون قرار گرفت. همان‌طور که در جدول ۲ و تصویر ۳ نشان داده شده است، فرضیه‌ی اول پژوهش یعنی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌ی دوم (H2) یعنی تأثیر فرهنگ سازمانی بر چابکی، حاکی از تأیید این فرضیه است. بنابراین با اطمینان ۰/۹۹ می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی بر چابکی تأثیر دارد.

نتایج خروجی نرم‌افزار نیز نشان می‌دهد که تأثیر فرهنگ سازمانی بر قصد کنترل شرایط بحرانی مورد تأیید است، بنابراین فرضیه‌ی فرعی سوم پژوهش (H3) اثبات می‌گردد.

برای فرضیه‌ی چهارم (H4)، تأثیر تسهیم دانش بر چابکی در سوانح آتی آزمون شد. نتایج نشان از تأیید این فرضیه دارد. بنابراین با اطمینان ۰/۹۹ می‌توان گفت که تسهیم دانش بر چابکی در سوانح آتی تأثیر دارد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌ی پنجم (H5) یعنی تسهیم دانش بر قصد کنترل شرایط بحرانی نیز حاکی از تأیید این فرضیه است. بنابراین با اطمینان ۰/۹۹ می‌توان گفت که تسهیم دانش بر قصد کنترل شرایط بحرانی تأثیر دارد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌ی ششم (H6) یعنی تأثیر چابکی در سوانح آتی بر قصد کنترل شرایط بحرانی نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. بنابراین با اطمینان ۰/۹۹ می‌توان گفت که چابکی در سوانح آتی بر قصد کنترل شرایط بحرانی تأثیر دارد.

وجود تأثیر مثبت بین فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش در این مطالعه با یافته‌های پژوهش‌های گذشته هم‌خوانی داشت [۷]، ۴۱، ۴۲، ۴۳، ۴۴]. این نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید تلاش بیشتری در جهت توانمند ساختن کارکنان و ایجاد گروه‌های کاری اثربخش انجام دهند تا اعضای آن‌ها به کارشان متعهدتر شوند و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره‌ی سازمان احساس کنند. از طرف دیگر باید به همکاری و توافق در مسائل، اهمیت بیشتری دهند تا اینکه دیدگاه‌های مشترکی در خصوص بخش‌های مختلف سازمان به وجود آید و توازن مطلوبی در هدف‌های سطوح مختلف سازمان ایجاد شود و روند همکاری و هماهنگی در طرح‌های پدافند غیرعامل و سوانح آتی به ویژه بلایای طبیعی سیل که احتمال وقوع آن در این منطقه زیاد است، تسهیل شود. هر چه کارکنان منسجم‌تر و یکپارچه‌تر باشند و نسبت به یکدیگر احساس مسئولیت بیشتری داشته باشند، اصطلاحاً از فرهنگ قوی‌تری برخوردارند، بنابراین ارزش‌ها و باورها و عقاید در بین کارکنان مشترک می‌شود و در پی آن احساس همدلی افزایش می‌یابد و در حین وقوع حوادث طبیعی

و بلایا می‌توانند از یکدیگر محافظت و به همدیگر کمک نمایند. لذا باید سعی بر این داشت تا دیدگاه‌ها و نگرش‌ها و باورهای کارکنان را به یک سمت و سو هدایت نمود تا از طریق برخورداری از فرهنگ قوی بین کارکنان، صدمه‌های جانی و مالی افراد را در حوادث کاهش دهیم. از فرهنگ به عنوان نرم‌افزاری یاد می‌کنند که بر روی مغز کارکنان نصب می‌شود و از اینجا اهمیت این موضوع نه تنها در مورد این مقاله بلکه در مورد پیشرفت یک کشور نیز نمایان می‌گردد.

تسهیم دانش نیز می‌تواند با تبعات خود موجب بهبود فرآیندهای مدیریت بحران و پدافند غیرعامل شود. زمانی که فردی مهارت یا نکته‌ای را یاد می‌گیرد و سعی بر آن دارد تا اندوخته‌ی خود را به دیگران نیز منتقل نماید از تسهیم دانش برخوردار است که این مهارت می‌تواند در شرایط بحرانی و بلایا مفید واقع شود. فردی که نحوه‌ی اقدام در زمان وقوع بلایای طبیعی را می‌داند و به دیگران نیز آموزش می‌دهد، می‌تواند حداقل برای خود و دیگران مفید و اثر بخش باشد.

نکته‌ی مهم اینجاست که باید سعی کرد فرهنگ تسهیم دانش را ایجاد کرد. یعنی باید از طریق فرهنگ، سعی در ایجاد و توسعه‌ی تسهیم دانش داشت تا از هر دو روش مستقیم و غیرمستقیم، موجبات تأثیرگذاری بر کنترل شرایط بحرانی فراهم شود. بنابراین می‌توان چنین اظهار داشت که فرهنگ سازمان و تسهیم دانش می‌توانند به عنوان مؤلفه‌های مؤثر بر کنترل فرآیندهای بحران تلقی شوند. با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهادات زیر جهت استقرار موفقیت‌آمیز تسهیم دانش ارائه می‌گردد:

تغییر نگرش و دیدگاه مسئولین نسبت به نقش و جایگاه دانش؛ ایجاد فرصت ارتقای دانش شغلی؛ اعطای استقلال و آزادی شغلی به منظور اغنای شغلی افراد؛ به کارگیری ابزارهای تشویقی برای کارکنانی که عملکرد خوب، نوآوری و خطرپذیری دارند؛ اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک برای تسهیم دانش و تعریف بسته‌های دانش برای کارکنان؛ ایجاد جو اعتماد در سازمان به گونه‌ای که کارکنان خطری از جانب انتقال دانش شغلی خود به دیگر افراد احساس نکنند و تشویق افراد دانش‌مدار به منظور انتقال دانش به سایر افراد و تعریف فرآیندی که بر اساس آن دانش مشتریان بیرونی مورد بهره‌برداری قرار گیرد؛ تشکیل کارگروه به منظور تدوین فرآیندی برای حفظ و نگهداری داده‌ها و اطلاعات در سازمان؛ به علاوه ضروری است افراد دانش‌مدار، کلیدی و یا در شرف بازنشستگی در سازمان شناسایی شوند و مدیریت ارشد ترتیبی اتخاذ نماید تا وفاداری و تعلق سازمانی را در این گونه افراد افزایش دهد و در حد امکان از خارج شدن دانش این گونه افراد از سازمان جلوگیری به عمل آید. افزایش رویکردهای درگیر کردن افراد در سطوح بالای سازمان با رویکرد پدافند غیرعامل تا افراد از نزدیک با مشکلات، ضعف‌ها و قوت‌های سازمان در مواجهه با سوانح آتی آشنا شوند و فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد ایجاد شود تا بدین وسیله با افزایش اعتماد، جوی بر سازمان حاکم شود که مشوق تسهیم دانش باشد؛ ایجاد وحدت و یکپارچگی در بین کارکنان و مدیران هر یک از بخش‌های شهرداری نوشهر که منجر به یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی شود؛ ایجاد تمایل به تسهیم دانش از طریق برقراری عدالت در توزیع پاداش‌ها و فرصت‌های توسعه؛

havior of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 285-300.

9. Al-Alawi, A.I., Al-Marzooqi, N.Y. and Mohammed, Y.F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11 (2), 22-42.

10. Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA, Harvard Business School Press.

11. Mc Dermott, R. and O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 1, 76-85.

12. Schein, E.H. (2004). *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.

۱۳. اربطانی روشن دل، طاهر؛ پورعزت، علی اصغر؛ قلی پور، آری (۱۳۸۷). تدوین الگوی جامع فراگرد مدیریت بحران با رویکرد نظم و امنیت. دانش انتظامی، شماره ۱۰، ۶۰-۸۴.

۱۴. احمدوند، علی محمد؛ اشراق، حمیدرضا؛ کریمی خوزانی، علی (۱۳۹۱). مدیریت بحران های اجتماعی (اعتصاب، تظاهرات اعتراض آمیز و ...) با رویکرد پلیس جامعه محور. توسعه ی سازمانی پلیس، شماره ۴۰، ۱۱۳-۱۲۸.

۱۵. دانایی فرد، حسن؛ نصیری، معصومه (۱۳۹۰). ارتقای آمادگی استراتژیک برای مدیریت بحران در بیمارستان های دولتی و خصوصی. فصلنامه ی مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۸، ۱۲۳-۱۴۰.

۱۶. عزیزپور، ملکه؛ زنگی آبادی، علی؛ اسماعیلیان، زهرا (۱۳۹۰). اولویت بندی عوامل مؤثر در مدیریت بحران شهری در برابر بلایای طبیعی (مطالعه ی موردی سازمان های مرتبط با بحران شهر اصفهان). جغرافیا و برنامه ریزی محیطی، پیاپی ۴۳، شماره ۳، ۱۰۷-۱۲۴.

۱۷. سعید نیا، احمد (۱۳۷۷). کاربری زمین شهری. جلد دوم، چاپ اول، مرکز مطالعات برنامه ریزی شهری.

۱۸. برنفر، مهدی؛ عظیمی، نورالدین؛ احمدی، حسن (۱۳۸۸). برنامه ریزی پدافند غیرعامل؛ مطالعه ی موردی: شهر لنگرود. ماهنامه ی بین المللی راه و ساختمان، شماره ۶۶، ۴۲-۵۰.

۱۹. اسماعیلی شاهرخت، مسلم؛ تقوایی، علی اکبر (۱۳۹۰). ارزیابی آسیب پذیری شهری با رویکرد پدافند غیرعامل با استفاده از روش دلفی؛ نمونه ی موردی: شهر بیرجند. مدیریت شهری، شماره ۲۸، ۹۲-۱۱۰.

۲۰. تقوایی، مسعود؛ جوزی خمسلویی، علی (۱۳۹۱). بررسی آسیب پذیری کاربری های شهری در مسیرهای راه پیمایی با رویکرد پدافند غیرعامل؛ مطالعه ی موردی: کلان شهر اصفهان. آمایش محیط، شماره ۱۶، ۱۲۵-۱۴۲.

۲۱. جابری، اکبر؛ سلیمی، مهدی؛ خزائی پول، جواد (۱۳۹۲). بررسی تأثیر انگیزش های درونی و بیرونی بر تسهیم دانش کارکنان در سازمان های ورزشی (مطالعه ی موردی کارمندان ادارات تربیت بدنی استان اصفهان). فصلنامه ی مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۱۶، ۵۵-۷۵.

22. Ji, L.M., Hung, J., Chen, S.W., Jou C. (2009). Fostering the determinants of knowledge sharing, virtual communities. *Computers in Human Behavior*, 25(4), 929-939.

۲۳. علی پور درویشی، زهرا (۱۳۹۱). ارائه ی مدل عوامل مؤثر بر تسهیم دانش گروه های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی (پیمایشی پیرامون واحد تهران شمال و علوم و تحقیقات). فصلنامه ی مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۱۰، دوره ۴، ۹۱-۱۱۶.

۲۴. مانیان، امیر؛ میرا، سید ابوالقاسم؛ کریمی، احسان (۱۳۹۰). بررسی شاخص های مؤثر بر تسهیم دانش در میان دانشجویان دوره ی آموزش الکترونیکی (مطالعه ی موردی: مرکز آموزش های الکترونیکی دانشگاه تهران). علوم و فناوری اطلاعات، دوره ۲۷، شماره ۱، ۴۷-۶۵.

۲۵. سرلک، محمدعلی؛ اسلامی، طاهره (۱۳۹۰). تسهیم دانش در دانشگاه

بازخورد مؤثر و منصفانه درباره ی عملکرد شغلی و مشارکت دادن افراد در استراتژی ها و برنامه های پدافند غیرعامل شهرداری نوشهر؛ تیم سازی، ایجاد و افزایش احساس هویت سازمانی در سطح بخش هایی که درگیر با مدیریت بحران هستند به گونه ای که کارکنان و مدیران این بخش ها خود را عضو یک خانواده ی مشترک بدانند.

## پی نوشت

1. Schein
2. Professional Knowledge
3. Coordinating Knowledge
4. Object Based Knowledge
5. Technical Knowledge
6. Hoarding
7. Denison
8. Wang and Wang
9. Siakas
10. Jo & Joo
11. Suppiah & Sing Sandhu
12. Chen & Cheng
13. Shao & et al.

## منابع و مآخذ

۱. نوائی، همایون؛ رضایی، ناصر؛ عباس پور، حیم علی (۱۳۹۰). ارزیابی و تحلیل مکانی کارایی شبکه های ارتباطی محلی پس از زمین لرزه از منظر پدافند غیرعامل. علوم و فناوری های پدافند غیرعامل، سال دوم، شماره ۳، ۱۵۱-۱۶۰.
۲. اخوان، پیمان؛ درویش زاده، مرضیه (۱۳۹۰). ارائه ی چهارچوب مدیریت بحران مبتنی بر مکاتب فکری مدیریت دانش ایرل در بحران زلزله. فصل نامه ی علوم و فناوری اطلاعات، دوره ۲۷، شماره ۱، ۱۴۳-۱۷۰.
3. Wu, W.W. and Lee, Y. (2007). Selecting knowledge management strategies by suing analytic network process. *Expert system with applications*, 32(2), 841-847.
4. Wang, E., Klein, G., & Jiang, J.J. (2007). IT support in manufacturing firms for a knowledge management dynamic capability link to performance. *International Journal of Production Research*, Vol. 45, No. 11, 2419-2434.
5. Wang, T., & Chang, T. (2007). Forecasting the probability of successful knowledge management by consistent fuzzy preference relations. *Expert Systems with Applications*, Vol. 32, No. 3, 801-813.
6. Pan, S.L., Newell, S., Huang, J. & Galliers, R.D. (2007). Overcoming knowledge management challenges during ERP implementation. The need to integrate and share different types of knowledge. *Journal of the American Society for information Science and Technology*, 85(3), 404-419.
7. Suppiah, V., Sandhu, M.S. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462-477.
8. Reyach, I. and Weisberg, J. (2010). 8. Bridging intention and be-



43. Chen, W.J., Cheng, H.Y. (2011). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (2), 468–476.
44. Shao, Z., Feng, Y., Liu, L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2400–2413.
45. Chen, S.S., Chuang, Y.W., Chen, P.Y. (2012). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate. *Knowledge Based Systems*, 31, 106–118.
- صنعتی شریف: رویکرد سرمایه‌ی اجتماعی. مدیریت دولتی، دوره‌ی ۳، شماره‌ی ۱۸-۱، ۸.
26. Sheng, T.F. (2005). *Composite Diversity, Social Capital, and Group Knowledge Sharing: A Case Narration*, Operational Research Society Ltd.
27. Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18–35.
28. Holdt, C.P. (2007). Knowledge Sharing: Moving away from the Ob-session with Best Practices. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 36–47.
29. Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27–43.
۳۰. قلیچ‌لی، بهروز (۱۳۸۸). مدیریت دانش (فرآیند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه‌ی فکری در کسب و کارها). چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
31. Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MS Quarterly*, 25(1), 107–32.
32. Lawrance, R. (2002). A small circle of friends: cohort groups as learning communities. *New Direction of Adults and Continuing Education*, 95, 83–92.
33. Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K.R. and Wu J.B (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17, 113–117.
34. Fey C, Denison DR. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686–706.
۳۵. ضیائی، محمد صادق؛ روشندل اربطانی، طاهر؛ نرگسیان، عباس (۱۳۹۰). بررسی رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران: بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون. تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، شماره‌ی ۵۵، ۷۲–۴۹.
36. Mozaffari, N., Soltani, I., Bozorgzad, A. (2012). Study of Organizational Culture of Departments of Education in Isfahan Province in Academic Year 2010–11 based on Denison Model. *International Journal of Business and Social Science*, 3(4), 52–59.
37. Denison, D., & Neale, W. (2000). The Denison organizational culture survey. Facilitator's Guide. Retrieved September 15th, 2006 from <http://www.denisonconsulting.com>.
۳۸. رحیم‌نیا، فریبرز؛ علیزاده، مسعود (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی، دوره‌ی دهم، شماره‌ی ۱، ۱۴۷–۱۷۰.
۳۹. براتی مارتانی، احمد؛ قادری، اعظم؛ گوهری، محمود رضا؛ صادقی، احمد (۱۳۸۸). بررسی فرهنگ سازمانی بیمارستان شهید هاشم نژاد تهران بر اساس مدل دنیسون. مدیریت سلامت، دوره‌ی چهلم، شماره‌ی ۱۳، ۶۳–۷۰.
40. Wang, Z., Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39, 8899–8908.
41. Siakas, K.V., Georgiadou, E., Balstrup, B. (2010). Cultural impacts on knowledge sharing: empirical data from EU project collaboration. *The journal of information and knowledge management systems*, 40 (3/4), 376–389.
42. Jo, S.J., Joo, B.K. (2011). Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3) 353–364.