

氏名	Doaa Abbas Zaher (ドア アバス ザヘル)
本籍	サウジアラビア王国
学位の種類	博士(学術)
学位の番号	博甲第82号
学位授与の日付	2018年3月19日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
学位論文題目	The Relationship between Job Satisfaction and Knowledge Management Strategies in Multicultural Organizations: A Case of King Saud University Hospital (KSUH) in Saudi Arabia

論文審査委員	(主査) 桜美林大学教授	桑 名 義 晴
	(副査) 桜美林大学教授	境 睦
	桜美林大学教授	馬 越 恵美子
	早稲田大学名誉教授	江 夏 健 一

## 論文審査報告書

### 論文目次

<b>Table of Contents</b>	
<b>ACKNOWLEDGEMENTS</b> .....	<b>8</b>
<b>LIST OF FIGURES</b> .....	<b>9</b>
<b>LIST OF TABLES</b> .....	<b>11</b>
<b>ABBREVIATIONS</b> .....	<b>12</b>

<b>CHAPTER 1: Toward the Study of Relationship Between Job Satisfaction and Knowledge Management: A Case of King Saud University Hospital(KSUH)</b> .....	<b>1</b>
1.1 Introduction .....	1
1.2 Theoretical Background.....	5
1.3 The Impact of Job Satisfaction on KMS.....	9
1.4 Definition of Terms .....	11
1.5 Aim of the Research.....	13
1.6 Multicultural Organization Uniqueness.....	14
1.7 Saudi Arabia as a Case Study .....	15
1.8 Significance of the Study.....	17
1.9 Conceptual Framework and Analytical Framework.....	19
1.10 Research Questions .....	20
1.11 Research Model .....	21
1.12 Methods and Procedures .....	22
1.13 Data Collection Procedures .....	24
1.13.1 Case selection .....	25
1.13.2 Semi-structured Interviews with multicultural staff.....	25
1.13.3 Focus groups .....	26
1.13.4 Individual Case Studies .....	27
1.13.5 Focus Group and Individual Interview Protocol .....	27
1.14 Scope and Limitations.....	28
1.15 Organization of the Study .....	29
<b>CHAPTER 2: Literature Review of Job Satisfaction, Knowledge Management, and Knowledge Management Strategies</b> .....	<b>31</b>
2.1 Introduction .....	31
2.2 Job Satisfaction in Multicultural Organizations .....	32
2.3 The Concept of Knowledge Management .....	35
2.4 Review of Previous Literature on Knowledge Management Strategies.....	36
2.5 Relationships Among Knowledge Management Theories.....	44

2.6	KM in Multicultural Organizations.....	46
2.7	Interaction Between Workplace Diversity and Organizational Performance .....	49
2.8	Importance of Creating a Unifying Culture and Work Environment in Multicultural Organizations.....	51
2.9	The Relationship Between Workplace Diversity, Job Satisfaction and KMS in Multicultural Organizations.....	53
2.10	Malfunction in Multicultural Organizations.....	55
2.11	Hypotheses Presented in this Study .....	58
<b>CHAPTER 3: Knowledge Management Strategies in Multicultural Organizations.....</b>		<b>61</b>
3.1	Introduction.....	61
3.2	Knowledge Management Strategies in this Study.....	62
3.3	Integration of Knowledge management strategies.....	63
3.4	Enablers of Knowledge Management in Organizations.....	67
3.5	Organizational Knowledge Management Enabling Systems .....	69
3.6	Structural Organization and Processes.....	72
3.7	Conclusion.....	74
<b>CHAPTER 4: An Overview of Job Satisfaction and Knowledge Management Strategies in Multicultural Organizational Hospitals.....</b>		<b>76</b>
4.1	Introduction .....	76
4.2	Relationship Between Motivation and Job Satisfaction .....	78
4.3	Theories of Motivation .....	79
4.3.1	Maslow’s Hierarchy of Needs (Content Theory).....	79
4.3.2	Hertzberg’s dual-factor Theory (Content Theory) .....	80
4.3.3	Porter and Lawler Expectancy Theory (Process Theory) .....	80
4.3.4	Three-dimensional Theory of Attribution (Process Theory).....	81
4.3.5	The Hawthorne Effect (Process Theory).....	81
4.4	Job Satisfaction in Successful Organizations .....	83
4.5	Job Satisfaction Dilemma in Multicultural Organizations.....	86
4.6	Job Satisfaction and KMS.....	88
4.7	Motivation Theories in Multicultural Settings.....	89
4.8	Successful Factors of KMS That Leads to Job Satisfaction.....	90
4.9	Applications in Hospitals.....	91
4.10	Conclusion.....	94

<b>Chapter 5: Multicultural Organizations in the Health System of Saudi Arabia: Job Satisfaction and Outcomes</b> .....	96
5.1 Introduction .....	96
5.2 The Health System in Saudi Arabia .....	96
5.3 Issues in the Health System of the KSA .....	98
5.4 Knowledge Management in Saudi Arabian Hospitals.....	101
5.5 Knowledge Management Strategies and Applications in Saudi Arabian Hospitals.....	105
5.6 Multicultural Organization in Saudi Arabian Hospitals.....	106
5.7 Job Satisfaction in Hospitals in Saudi Arabia .....	107
5.8 How Job Satisfaction Implications on Patient Care .....	110
5.9 Cultural Sensitivity .....	113
5.10 King Saud University Hospital(KSUH).....	116
5.11 Conclusion.....	118
<b>Chapter 6: Literature based Case Study of Job Satisfaction and Knowledge Management Strategy</b> .....	122
6.1 Introduction .....	122
6.2 Significance of Case Selection.....	123
6.3 Selected Literature Based Case Studies.....	123
6.3.1 Marsh Inc. Case Study Analysis .....	123
6.3.2 Implementation of a Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation in Irizar Company .....	126
6.3.3 Challenges in Managing Knowledge Through Medical Record Management, Pathoumthong, Burstein & Bain, 2014 .....	128
6.3.4 Job Satisfaction of Nurses with Multicultural Backgrounds: A Questionnaire-Survey in Kuwait .....	130
6.3.5 Seirei Hamamatsu Hospital: A Patient Oriented Philosophy.....	133
6.4 Discussion .....	135
6.4.1 Similarities and Learning Points.....	135
6.4.2 Support for Current Research.....	136
6.5 Conclusion.....	137
<b>Chapter 7: A Case Study of the Relationship of Job Satisfaction and Knowledge Management Strategy in King Saud University Hospital(KSUH): On the Base of Interview Survey</b> .....	139
7.1 Introduction .....	139
7.2 Study Approach.....	140
7.3 Focus Group Interview Questions .....	141

7.4	Individual Case Study Questions.....	143
	Job Satisfaction: .....	144
	Diversity Management .....	144
	KMS Application and Use:.....	145
7.5	Field Test.....	145
7.6	Data Collection Procedures .....	145
	7.6.1 Data Analysis Procedures.....	146
	Data Analysis.....	146
	Credibility/trustworthiness.....	147
7.7	Findings .....	147
	7.7.1 Focus Groups .....	147
	Knowledge Management Strategies and Use.....	147
	Information Technology .....	148
	Job Satisfaction .....	148
	Diversity .....	149
	7.7.2 Individual Case Studies .....	150
	American Male.....	150
	Egyptian Female.....	151
	Indian Male .....	152
	Lebanese Male.....	153
	Saudi Male .....	153
7.8	Common and Emerging Themes.....	154
7.9	Case Conclusion .....	156
<b>Chapter 8: Some Findings in Case Study of the Relationship of Job Satisfaction and Knowledge Management Strategy in King Saud University Hospital(KSUH): On the Base of Questionnaire .....</b>		<b>162</b>
8.1	Introduction .....	162
8.2	Data Analysis.....	162
	Reliability .....	163
	Validity .....	163
8.3	Model Testing and Hypotheses .....	164
8.4	Descriptive Statistics .....	166
	Reliability .....	166
	Validity .....	167

8.5	Questionnaire Results.....	174
8.5.1	Knowledge Management Strategies.....	174
8.5.2	Codified strategies .....	176
8.5.3	Personalization strategies.....	178
8.5.4	Technology Strategies.....	180
8.5.5	Job Satisfaction .....	183
8.5.6	Diversity Management.....	185
8.6	Inferential Statistics .....	188
8.7	Main Conclusions .....	203
<b>Chapter 9: Discussion on the Based Case Study .....</b>		<b>206</b>
9.1	Introduction .....	206
9.2	Case Studies and Important Findings .....	208
9.3	Questionnaire and Important Findings.....	209
9.3.1	Knowledge Management Strategies (KMSs) have an effect on Job Satisfaction (JS).....	210
9.3.2	Cultural Diversity Affects the Level of Communication Among Co-Workers .....	210
9.3.3	Salary Scale Variation.....	211
9.3.4	Technology.....	212
9.3.5	Linking Job Satisfaction and Hospital Culture .....	213
9.3.6	Workplace Diversity Influences Job Satisfaction (JS).....	214
9.4	Job Satisfaction Leads to Better KMS Use .....	215
9.5	How Job Satisfaction Improves KMSs in Multicultural Organizations .....	217
9.6	Summary Conclusions.....	219
9.7	The Importance of Diversity Policies and Cultural Awareness Training .....	225
9.8	Leverage Knowledge at KSUH.....	226
9.9	Linking KMS, Diversity Management and Job Satisfaction at KSUH.....	227
<b>Chapter 10: Recommendation for hospitals in Saudi Arabia.....</b>		<b>229</b>
10.1	Introduction .....	229
10.2	Recommendation for hospitals in Saudi Arabia: .....	231
10.2.1	Job Satisfaction Improvement through Continuous Evaluation.....	231
10.2.2	Implementation of Acculturation Plan .....	231
10.2.3	KMS improvement initiatives, how to improve job satisfaction and harness Knowledge Effectively.....	232
	Training .....	232
	Improving Technology Usage.....	233



10.3 A proposed KMS Model.....	233
The proposed model: Effectively using KMSs to improve job satisfaction hospitals within Saudi Arabian Hospitals.....	237
<b>References.....</b>	<b>239</b>
<b>Appendix 1.....</b>	<b>247</b>
<b>Appendix 2.....</b>	<b>256</b>
<b>Appendix 3.....</b>	<b>257</b>

## 論文要旨

本論文（英文）は、多文化組織における従業員の仕事に対する満足度（以下、職務満足）と知識マネジメントの関係について、とくにサウジアラビアの King Saud 大学病院を事例として研究したものである。現在、知識ベース経済の到来によって、企業のみならず、病院、大学、政府機関など一般組織でも、知識マネジメントの導入・実践が重要になり、それが組織のパフォーマンスにも大きな影響を与えるようになってきている。組織のパフォーマンスは従業員の職務満足の影響を受けることは言うまでもない。このため、知識マネジメントの導入・実践によって、従業員の職務満足や組織のパフォーマンスがどのように変化したかについての研究はきわめて重要な課題となっている。しかし、これらの諸関係の研究は、わが国の経営学の分野ではほとんどなされていないのが実状である。さらに、多様な国籍と文化を持つ従業員が働く多文化組織における職務満足と知識マネジメントの関係についての研究となると、皆無と言ってよい。その意味では、本論文はきわめてユニークな研究と言える。加えて、本論文は研究課題に関する先行研究を渉猟・レビューしたうえで、独自の概念的モデルや仮説を構築し、それを使って King Saud 大学病院における従業員の職務満足と知識マネジメントの関係、およびそこにおける諸問題について実証分析を試みている。

さて本論文は、大別して序論（第1章）、理論研究（第2章、第3章、第4章）、現状分析・事例研究（第5章、第6章、第7章）、事例研究の分析・検討課題の提示（第8章、第9章、第10章）から構成されている。

第1章では本研究の背景、目的、意義、方法、リサーチクエスチョン、概念的モデルなどが説明されている。第2章「職務満足、知識マネジメントおよび知識マネジメント戦略の文献レビュー」、第3章「多文化組織の知識マネジメント戦略」、第4章「多文化組織の病院における職務満足と知識マネジメントの研究」では、知識マネジメント、職務満足、多文化組織に関する先行研究を広範にレビューし、それらの理論の有用性や限界を明らかにしつつ、事例研究のための概念的モデル、分析フレームワーク、仮説の構築に向けての議論を展開している。

第5章「サウジアラビアの医療システムにおける多文化組織」では、サウジアラビアの医療システムの環境・現状・問題点、病院組織の変化とそこにおける知識マネジメントの

導入・実践やその戦略の重要性、および病院における従業員の職務満足の意義などについて検討している。第 6 章「職務満足と知識マネジメントの文献ベースの事例研究」では、先行研究で紹介された複数の医療関係組織を取り上げ、知識マネジメントの導入・実践と職務満足との関係、およびその関係におけるマネジメント上の諸課題について議論している。第 7 章「King Saud 大学における職務満足と知識マネジメント戦略の事例研究」では、King Saud 大学病院の従業員（看護婦と医師）に対して実施したアンケート調査とインタビュー調査に関する方法や内容などについて説明している。

第 8 章「King Saud 大学病院における職務満足と知識マネジメント戦略の事例研究からの発見事実」、第 9 章「事例研究に基づく議論」、および第 10 章「提言」では、アンケート調査とインタビュー調査からの発見事実を記述すると同時に、本研究で構築した概念的モデルと仮説の検証を行い、そしてサウジアラビアの病院における従業員の職務満足と知識マネジメントに関する問題点と今後の課題について提言している。King Saud 大学病院では、サウジアラビア人の従業員と非サウジアラビアの従業員では、給料やその他の労働条件に格差があり、しかもコミュニケーション上の問題も存在するために、彼ら・彼女らの職務満足でも違いがある。また、サウジアラビアは多文化社会ではないため、その従業員には異文化への理解が不十分で、そのようなことから従業員同士での知識の移転や共有が円滑に行われず、したがって知識マネジメントが十分に実践されていない。この点を改善するためには、従業員に対する教育プログラムの開発と実践が重要になるという。

このように、本論文はグローバル知識ベース経済の時代を迎え、ますます重要でかつ研究価値が高いにもかかわらず、わが国では研究が皆無と言ってよい研究課題について、先行研究の広範なレビュー、現状分析・事例研究、およびその検証という、現在の経営現象を研究するために必要なオーソドックスな研究方法でアプローチしている。その研究課題への着眼点や研究内容に独創性があると同時に、事例研究に基づく議論や提言にも説得力があり、総合的にみて、十分な研究成果をあげている。

## 論文審査要旨

本論文は、最近の経営学、とりわけ国際ビジネス論や異文化経営論の分野において重要な研究課題になっているにもかかわらず、とくにわが国ではほとんど研究がみられない課題に挑戦したもので、きわめて興味深く、また学術的にも価値が高い。

まず、研究課題に関する先行研究を非常に広範に、かつ丹念に渉猟し、レビューしている。とくに知識マネジメントにおけるキー概念である知識の **Personalization** と **Codification** を取り上げ、多文化組織における従業員の職務満足にとって重要になるコミュニケーションに注目し、その改善手段としての **ICT**（情報コミュニケーション技術）の活用を議論している点が特筆に値する。次に、先行研究から独自の概念的モデル、分析フレームワーク、仮説を構築し、実施面で多様な制約があり、その実施が容易ではないサウジアラビアの病院を事例対象にして定量的な調査（アンケート調査）と定性的な調査（インタビュー調査）を行い、そのモデルや仮説の検証を行っている。そしてさらに、その調査



結果からサウジアラビアの病院組織に特有な多くの問題点について、多文化組織と知識マネジメントの視点から指摘し、将来に対する課題も提言している。

本論文は、研究の着眼点や問題意識、研究方法、事例分析など、総合的な点からみて、博士論文の水準に達しており、論文提出者も今後研究者として「自立して研究活動」を行う知識と研究能力を身に付けている、という判断から審査委員全員が合格と判定した。

## 口頭審査要旨

まず、論文提出者から 30 分のプレゼンテーションが行われた。そこでは 26 ページにおよぶパワーポイントを使って論文の要旨について説明された。

審査委員から、本論文にある概念的モデルの独創性と妥当性、そのモデルと事例研究との関連性、知識マネジメントと知識マネジメント戦略の概念や対象の違いなどに関する質問がなされたが、いずれも明確な回答と説明がなされた。審査委員からは事例研究の対象者が少ないのではないかと、また事例研究に基づく提言が量的にやや物足りないのではないかと指摘があったが、それらは本論文の価値を下げるほどの大きな問題点ではなく、今後のよりレベルの高い研究を目指すためのアドバイスという性格のもので、結論として審査委員全員が口頭審査も合格であると判定した。