

# بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان

علی اکبر امین بیدختی\*  
شاهرخ مکوند حسینی\*\*  
زهرا احسانی\*\*\*

## چکیده

هدف مقاله حاضر، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان می‌باشد. نوع پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و معاونان مدارس دخترانه و پسرانه در مقاطع ابتدایی، راهنمایی، دبیرستان و پیش دانشگاهی در سطح دولتی بوده است و جمعیتی بالغ بر ۱۸۶ نفر را در بر می‌گیرد. حجم نمونه آماری مورد نیاز به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بر اساس جدول نمونه‌گیری مورگان تعیین شد. برای گردآوری داده‌ها، در این پژوهش از دو پرسشنامه فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین و مدیریت دانش شرون لائوسون استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون، آزمون t و تحلیل واریانس یکراه استفاده شده است. نتیجه آزمون فرضیه اصلی این پژوهش حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون سایر فرضیات بیانگر آن است که بین همه انواع فرهنگ سازمانی (قبیله، سلسله‌مراتب، بازار، وضعیت‌سالار) و مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. به طور کلی طی نتایج تحلیل رگرسیون در گام اول مؤلفه فرهنگ سازمانی وضعیت‌سالار، وارد معادله رگرسیون شده است و ۵۸ درصد از تغییرات مدیریت دانش را تبیین می‌کند. در گام دوم فرهنگ سازمانی قبیله به معادله اضافه شده است و به طور همزمان نزدیک به ۶۰ درصد از تغییرات مدیریت دانش را تبیین می‌کنند. در نتیجه می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین ابزارهای استقرار و اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌ها محسوب می‌شود. تغییر در فرهنگ سازمانی به منظور استقرار مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش باید به نحوی باشد که بیشتر، فرهنگ سازمانی وضعیت‌سالار و فرهنگ سازمانی قبیله نسبت به سایر فرهنگ‌ها مورد توجه قرار گیرد.

## واژگان کلیدی

فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، فرهنگ قبیله، فرهنگ وضعیت‌سالار، فرهنگ بازار، فرهنگ سلسله‌مراتبی.

Email: a-aminbeidokhti@yahoo.com

Email: shmakvand@yahoo.com

Email: ehsaniii52@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۰/۱۵

\* استادیار دانشگاه سمنان

\*\* استادیار دانشگاه سمنان

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

تاریخ ارسال: ۸۹/۰۷/۰۳

## مقدمه

اساسی‌ترین مشخصه سازمان‌های هوشمند در قرن ۲۱، تأکید بر دانش و اطلاعات است. دانش ابزار قدرتمندی است که می‌تواند تغییرات را در جهان به وجود آورده و نوآوری‌ها را ممکن سازد (محمدی فاتح وهمکاران، ۱۳۸۷، ص ۹).

امروزه در عصر پیشرفت شتابان دانش و فناوری که سیمای مدارس به کلی در حال تغییر است، برخورداری مدیران و معلمان از دانش، اطلاعات، فنون، اصول و راهبردهای آموزشی به تنهایی کافی نیست، بلکه ساماندهی، به‌کارگیری و استفاده بهنگام و بجا از اطلاعات در محیط‌های آموزشی امری ضروری و الزام‌آور است. (رحیمی و نجفی، ۱۳۸۶، صص ۱۸ و ۲۰) به عبارت علمی‌تر، مدیریت دانش و آموزش را می‌توان از مبادی رشد جنبش نرم‌افزاری و تولید دانش در مدارس در قرن اطلاعات به شمار آورد، مدیریتی که سازماندهی، بازیابی، انتقال و نشر دانش را از مدارس آغاز می‌کند، سرمایه عقلانی دانش آموزان را با ایجاد انگیزه‌های راهبردی به کار می‌گیرد و به چرخه حیات دانش که یادگیری سازمانی را بنیان می‌نهد، در جامعه سرعت می‌بخشد. (کریمی پور، ۱۳۸۲، ص ۴۹) در مدیریت نگرش

فرهنگ سازمانی به همان اندازه که سازمان‌های بازرگانی را تحت تأثیر قرار داده، در سازمان‌های آموزشی یک سیستم اجتماعی نیز هستند. مکان‌های آموزشی که اساس سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند، فرهنگ خاص خود را دارند. اهمیت فرهنگ سازمانی مکان‌های آموزشی به حدی است که در سال‌های اخیر محققان مدیریت آموزشی را در این صحنه به انجام تحقیقاتی سوق داده است. ستاده و بازده سازمان‌های آموزشی انسان است. در سازمان‌های آموزشی که روابط انسانی اهمیت دارد؛ مفهوم فرهنگ سازمانی اهمیت بیشتری کسب می‌کند. مدیر مدرسه می‌تواند با یک فرهنگ سازمانی مناسب مدرسه را از مدرسه دیگر متمایز کند. بدین ترتیب فرهنگ سازمانی خاص مدرسه می‌تواند اصالت خود را حفظ کند (مظفری و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۲۰). رسالت مدیریت سازمان‌های آموزش و پرورش بهره‌برداری از تجارب، استعدادها، توان فکری منابع انسانی به ویژه مدیران و معلمان خود است و این امر مهم در قالب فرهنگ سازمانی غنی که خواسته‌ها، نیازها و انتظارات دانش، توانایی‌ها و مهارت‌ها در آن تناسب پیدا کرده یا به طور هماهنگ و همسو شده باشد، به آسانی دست یافتنی است (کریمی پور، ۱۳۸۲، ص ۲۴). در

واقع فرهنگ سازمانی یک الزامی برای مدیریت موفق دانش است. فرهنگ معرف اعتقادات، ارزش‌ها، هنجارها و آداب اجتماعی بوده و بر رفتار و کردار افراد در سازمان ناظر است. در کل یک فرهنگ حامی مدیریت دانش آن است که به دانش ارزش داده و تسهیم، خلق و کاربرد آن را تشویق کند. بزرگ‌ترین چالش در تلاش‌های مدیریت دانش در توسعه چنین فرهنگی واقع است (Wong, 2005, p.67).

از آنجا که محیط فرهنگی سازمان، عمیق‌ترین، پدامنه‌ترین و بلندمدت‌ترین تأثیر را بر رفتار اجتماعی اکثریت اعضای یک سازمان می‌گذارد، از طرف دیگر دانش نیز یک پدیده اجتماعی است، رشد دانش خود به خود اتفاق نمی‌افتد. بلکه مستلزم وجود بسترهای مناسب است (رابینز، ۱۳۸۵، ص ۸۵). در تضمین جریان بهینه دانش وجود یک فرهنگ پشتیبان و متناسب عامل مهمی است. در واقع فرهنگ سازمانی زیر بنای مدیریت دانش است. اگر سازمان نتواند همچنان که دانش خویش را تغییر می‌دهد، انطباقی نوین و مبتکرانه با محیط پیدا کند، فرهنگ سازمانی آسیبی جدی خواهد دید (Balthazard & Cook, 2004, p.2). چس نیز در تحقیقی به این نتیجه رسید که

بزرگ‌ترین مانع در خلق سازمان‌های دانش محور در فرهنگ سازمانی نهفته است. (Chase, 1997, p.60) سازمان‌ها باید فرایندهای لازم جهت رشد و پرورش دانش را فراهم کنند و در غیر این صورت احتمال از دست دادن دانش زیاد است. پس سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های آموزشی باید به این نکته مهم توجه کنند که اگر نتوانند دانش‌های نهفته افراد را مورد شناسایی قرار دهند و به دانش آشکار تبدیل کنند، در اثر فراموشی این دانش‌ها را از دست خواهند داد. لذا باید با اداره مناسب و بستر فرهنگ سازمانی مناسب، زمینه‌های کاربرد مؤثرتر دانش را فراهم آورد. بنابراین سازمانی همانند آموزش و پرورش که عهده‌دار تعلیم و تربیت می‌باشد باید سعی در جهت استفاده از دانش موجود در سازمان داشته باشد تا بتواند در محیط پر رقابت دنیای امروز صاحبان دانایی یا همان مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان را حفظ نماید.

به طور کلی این مقاله در جستجوی پاسخ به این سؤالات است که:  
 ۱- آیا فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت در اجرای مدیریت دانش دارد؟

۲- آیا فرهنگی که از موفقیت مدیریت دانش در سازمان حمایت می‌کند، وجود دارد؟ و این فرهنگ چه نوع فرهنگی است؟

### ۱- چارچوب نظری

فرهنگ سازمانی یکی از موضوعات جالب و مهم مدیریت رفتار سازمانی است. محققان و مراکز علمی برای تعریف، شناخت و تأثیر آن بر رفتار کارکنان بسیار تلاش کردند. یکی از کامل‌ترین تعریف درباره فرهنگ سازمانی مربوط به تعریف هوکزینسکی و بوچانان (۲۰۰۱) می‌باشد که فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه نسبتاً یکنواخت از ارزش‌ها و اعتقادات، آداب و رسوم، سنت‌ها و شیوه‌های پایدار می‌داند که توسط اعضای سازمان تسهیم (انتقال) می‌یابد. این تعریف سودمند است، زیرا ماهیت جمعی فرهنگ را مورد توجه قرار می‌دهد و بیان می‌کند که فرهنگ در هر دو سطح عقاید و رفتارها وجود دارد (سیف‌اللهی و داوری، ۱۳۸۷، ص ۳۵). همچنین فرهنگ سازمانی چارچوبی است که ارزش‌های سازمانی، رفتار افراد و گرایش‌های مختص آن سازمان را تعریف می‌نماید. فرهنگ سازمانی هویت مشخصی برای سازمان تعیین می‌نماید (Chouang et al., 2004, p.26) کامرون و کوپین نیز معتقدند فرهنگ سازمانی

مجموعه‌ای از ارزش‌های مسلم فرض‌شده، باورهای اساسی، حافظه گروهی، انتظارات و تعاریفی از موفقیت است که در یک سازمان موجود است و آن ایدئولوژی رایجی را منعکس می‌کند که افراد در ذهن خود به همراه دارند و بیانگر احساس هویت کارکنان است. فرهنگ سازمانی قوانین نانوشته و رهنمودهای غالباً ناگفته‌ای را به منظور سازش با دیگران در سازمان فراهم می‌کند و ثبات سیستم اجتماعی را افزایش می‌دهد (Cameron & Quinn, 2006, p. 14).

یکی از جنبه‌های پیچیدگی فرهنگ سازمانی نحوه ایجاد آن است. چگونه دو سازمان با زمینه‌های محیطی و رهبران مشابه در طی سالیان به گونه‌ای متفاوت عمل می‌کنند (شریف زاده و کاظمی، ۱۳۷۷، ص ۳۲). از دیدگاه شولز، فرهنگ سازمانی در امتداد سه بعد تکاملی، داخلی و خارجی شکل می‌گیرد. بعد فرهنگ تکاملی بیان می‌کند که فرهنگ سازمانی در طول زمان و در مراحل تکامل پیدا می‌کند، به طوری که اعضای سازمان با این چالش‌ها مواجه می‌شوند که فرهنگ کنونی خود را متوقف می‌کنند و یا آن را تغییر دهند. از نظر بعد شکل‌گیری داخلی فرهنگ، شولز بیان می‌کند که فرهنگ سازمانی نتیجه شرایط

داخلی است که سازمان در آن عمل می‌کند. یعنی اگر یک سازمان از فرآیندهای تولید استاندارد شده استفاده می‌کند، دارای فرهنگ فرآیندگرا می‌باشد. بعد سوم شکل‌گیری فرهنگ از دیدگاه شولز شکل‌گیری از نظر فرهنگ خارجی می‌باشد. در این فرهنگ محیط خارجی و واکنش اعضای سازمان به آن محیط تعیین‌کننده نوع فرهنگ شکل گرفته می‌باشد (ارجمندی، ۱۳۸۵، ص ۸). فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد. مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ بر تدوین اهداف، استراتژی، رفتار فردی، عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، سخت‌کوشی و مانند آنها تأثیر می‌گذارند (زارعی متین، ۱۳۷۲، ص ۵۸). در باب اهمیت فرهنگ سازمانی، ریبی معتقد است فرهنگ سازمانی اساسی برای بهره‌وری سازمان است؛ تعیین‌کننده عملکرد اثربخش و غیر اثربخش است؛ تعیین‌کننده الگوهایی برای روابط درونی بین افراد است؛ انسجام و هماهنگی را برای سازمان و افرادش فراهم می‌کند (Ribiere, 2001, p.34).

کامرون و کویین براساس ۳۹ شاخص اصلی اثربخشی کمپل و همکارانش، با توجه به دو بعد اساسی (درون‌گرایی در مقابل برون‌گرایی، کنترل و ثبات در مقابل انعطاف‌پذیری) چهار نوع فرهنگی را بیان کردند. به اعتقاد کامرون و کویین این دسته از معیارهای اثربخشی سازمان از این نظر اهمیت دارند که نشان‌دهنده ویژگی‌هایی هستند که مردم آنها را در خصوص عملکرد یک سازمان ارزشمند می‌دانند. کامرون و کویین پیشنهاد کردند که چارچوب ارزش‌های رقابتی می‌تواند به منظور بررسی ساختار عمیق فرهنگ سازمانی، باورهای اساسی، انگیزه‌ها، رهبری، تصمیم‌گیری، اثربخشی، ارزش‌ها و سایر موارد سازمانی به کار رود. این چارچوب ارزش‌های رقابتی از چهار نوع فرهنگ تشکیل شده است که در ادامه به توضیح آن می‌پردازیم: فرهنگ سلسله‌مراتب، فرهنگ بازار، فرهنگ قبيله، فرهنگ وضعیت‌سالار. در فرهنگ سلسله‌مراتبی تمرکز بر ثبات و کنترل و موقعیت درونی است. سازمان بسیار ساختاریافته و رسمیت‌یافته است. رویه‌ها معین می‌کنند که افراد چه کار باید بکنند و رهبران بهترین هماهنگ‌کننده‌ها و سازمان‌دهنده‌های تفکر در بهره‌وری هستند.

## ۲- مفهوم دانش

دانش معنا و مفهومی است که از فکر پدید آمده است و بدون آن اطلاعات و داده تلقی می‌شود. تنها از طریق این مفهوم است که اطلاعات حیات یافته و به دانایی تبدیل می‌شوند (Riches, 2004, p.11). پاربخ<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) معتقد است که دانش فقط از طریق ارتباط آن با داده‌ها قابل درک است. داده‌ها صرفاً واقعیت‌های خام جمع‌آوری شده هستند که باید در مدل‌های ترکیبی و هدفمند جای گیرند تا اطلاعات تولید شود؛ این اطلاعات تولیدشده به وسیله مدل مفهومی ذهنی ارزیابی و تفسیر شده و دانش را می‌آفریند (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۹).

مسئله اساسی در تعریف کاربردی مدیریت دانش مفهوم زنجیره دانش است. زنجیره دانش ابتدا توسط کولوپولوس<sup>۲</sup>، تامز<sup>۳</sup>، اسپینلو<sup>۴</sup> مطرح شد. چهار رابطه در زنجیره دانش وجود دارد که انسجام و بقاء هر سازمانی را تعیین می‌کند. آنها عبارت‌اند از: آگاهی درونی (داخلی)، پاسخگویی درونی (داخلی)، پاسخگویی بیرونی (خارجی)، آگاهی بیرونی (خارجی)

در فرهنگ بازار تمرکز بر ثبات و کنترل و موقعیت بیرونی است. چنین فرهنگی بر نظارت و پایداری تأکید می‌کند. آن چیزی که باعث پیوند اجزاء به یکدیگر می‌شود، تأکید بر پیروزی و مفاهیم بلندمدت، عملیات‌های رقابتی و تأکید بر دستیابی به موفقیت و تحقق اهداف است. در سازمانی که فرهنگ قبیله (گروهی) بر آن غالب است، به جای رویه‌ها و قوانین سلسله‌مراتب به پایداری و نظارت کمتر گرایش دارد. تمرکز آن بر انعطاف‌پذیری و موقعیت درونی است. ویژگی‌های فرهنگ قبیله یعنی کار گروهی، برنامه‌های مشارکت کارکنان، تعهد سازمانی وجود دارد. با چنین فرهنگی سازمان از طریق فرهنگ گروهی و توسعه منابع انسانی بهتر اداره می‌شود. در فرهنگ وضعیت‌سالار تمرکز بر انعطاف‌پذیری و موقعیت بیرونی است. آنچه موجب اختلاف ویژگی‌های فرهنگ وضعیت‌سالار با سه فرهنگ پیشین می‌گردد؛ نوآوری، ابداع، آزادی عمل، ابتکار و پیشگامی مفروضاتی هستند که سازمان‌ها با ارائه خدمات و محصولات جدید آتی از طریق آنها به موفقیت دست می‌یابند (Cameron & Quinn, 2006, p.34).

1. Parikh.M  
2. Koulopoulos  
3. Toms  
4. Spinello.

به عبارت ساده آگاهی درونی توانایی یک سازمان در ارزیابی سریع مهارت‌ها و قابلیت اصلی آن را نشان می‌دهد. پاسخگویی درونی توانایی بهره‌برداری آگاهی درونی است. پاسخگویی داخلی به این موضوع توجه می‌کند که چگونه قابلیت‌ها به سرعت در سازمان به عمل تبدیل می‌شود. پاسخگویی بیرونی به وسیله توانایی پاسخگویی مؤثر به فرصت‌ها و تمیدهایی که بیرون از سازمان بوده و با رفتار به موقع پاسخ داده می‌شود، سنجیده می‌شود. آگاهی بیرونی بیانگر توانایی سازمان در شناخت و درک این موضوع است که چگونه بازار ارزش‌های موجود در خدمات و محصولات را درک می‌کند، مشتریان او چه کسانی هستند، این مشتریان چه چیزی می‌خواهند، رقبای آنها چه کسانی هستند و دیگر نیروهای مرتبط بازار که بیرون از سازمان وجود دارند (سیفاللهی و داوری، ۱۳۸۷، صص ۴۳-۴۱).

تعریف زیادی از مدیریت دانش ارائه شده است. مدیریت دانش را می‌توان در یک تعریف ساده چنین معرفی نمود: مدیریت دانش رشته‌ای علمی است که شیوه برخورداری از حمایت دوجانبه را برای ایجاد، تصرف، سازماندهی و استفاده از اطلاعات تشویق و تقویت می‌کند. (Haney, 2003)

(p.174; Bir, 1999) مدیریت دانش مطالعه استراتژی، فرایند و فناوری به منظور کسب، انتخاب، سازماندهی، تصمیم و کاربرد تخصص‌ها و اطلاعات حیاتی برای کسب و کار جهت بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و بهره‌وری سازمان است (ریچ، ۲۰۰۵، به نقل از کاوی ویزولت راکول و چن، ۲۰۰۷، ص ۳۰۴). در یک سطح کلی، مدیریت دانش را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از فرایندها تعریف کرد که ناظر بر خلق، اشاعه و بهره‌گیری از دانش است. این تعریف مستلزم خلق ساختارهای سازمانی، حمایتی، تسهیل روابط اعضا، استفاده از ابزارهای تکنولوژی اطلاعات در شبکه و توضیح دانش است (گاپتا و شارما، ۲۰۰۴، ص ۳۵).

مدیریت دانش منافع زیادی برای سازمان‌ها دارد. منافع مدیریت دانش در یک سازمان در سطح (فردی و سازمانی) دارد؛ در سطح فردی مدیریت دانش به کارکنان امکان می‌دهد که مهارت‌ها و تجربیات خود را از طریق همکاری با دیگران و سهیم شدن در دانش آنها و یادگیری ارتقاء دهند تا به رشد حرفه‌ای دست یابند. در سطح سازمانی، مدیریت دانش چهار منفعت عمده برای یک سازمان دارد؛ ارتقای عملکرد سازمان از طریق کارایی، بهره‌وری، کیفیت و نوآوری،

لذا سازمان‌ها مدیریت دانش را به منزله یک راهبرد و امتیاز رقابتی به حساب می‌آورند (سیفاللهی و داوری، ۱۳۸۷، صص ۳۸-۳۶).

چهار کاربرد اصلی مدیریت دانش بر اساس الگویی بنا نهاده شده است که نقش اولیه مدیریت دانش را تسهیم‌سازی دانش در سراسر سازمان تلقی می‌کند. میانجی‌گری، برونی‌کردن، درونی‌کردن شناخت.

میانجی‌گری عبارت است از برقراری ارتباط بین دانش و انسان. میانجی‌گری یک مرحله و گام اساسی در پاسخگویی درونی و بیرونی است. نقش آن ارتباط دادن جوینده دانش با منابع مطلوب شخصی دانش برای آن جوینده است. برونی‌کردن عبارت است از ارتباط دانش با دانش. برونی‌کردن دانش روی نظم بخشیدن به آگاهی بیرونی و درونی تمرکز دارد. درونی‌کردن عبارت است از رابطه بین دانش با تحقیق کردن (سؤال).

بیرون کشیدن دانش از منبع برونی و پالایش آن به منظور ایجاد ارتباط شخصی با جوینده دانش است. شناخت، فرایند خلق یا بازنمایی تصمیمات بر اساس دانش موجود است. در ساده‌ترین شکل خود شناخت از به کارگیری تجربه برای تعیین مناسب‌ترین نتیجه در مورد یک اتفاق جدید و بدیع، فرصت و یا

چالش به دست می‌آید (سیفاللهی و داوری، ۱۳۸۷، صص ۴۶-۴۴).

اصول مدیریت دانش را می‌توان از دیدگاه دو تن از مشهورترین صاحب‌نظران مدیریت دانش بیان نمود. داوینپورت و دلانگ (۱۹۹۸) اصول مدیریت دانش را چنین مطرح می‌کنند: دانش نشئت گرفته از افکار افراد است و در افکار افراد جای دارد. تسهیم دانش مستلزم اعتماد است. فناوری رفتارهای دانشی جدید را امکان‌پذیر می‌سازد. تسهیم دانش باید تشویق شود و پاداش داده شود. حمایت مدیریت و تخصیص منابع (برای مدیریت دانش) ضروری است. برنامه‌های مدیریت دانش باید با برنامه‌های آزمایشی آغاز شود (Davenport et al, 1998, pp.43-46).

بسته به دیدگاه‌های مختلف در مورد دانش، تمرکز مدیریت دانش متفاوت خواهد بود. اگر دانش به عنوان یک هدف نگریده شود، پس تمرکز مدیریت دانش بر جریان دانش و فرایندهای ایجاد، تسهیم و ایجاد دانش است. اگر دانش به عنوان یک قابلیت نگریده شود، مدیریت دانش بر ایجاد قابلیت اصلی، فهم مزیت استراتژیک دانش فنی و ایجاد سرمایه هوشی تمرکز می‌کند (Alavi and Leidner, 2001, p. 111).



است تا بتوان رشد و به کارگیری مناسب دارایی‌های دانش را از بالاترین سطح مدیران به پایین‌ترین سطح کارکنان مورد تشویق قرار داد (رادینگ، ۱۳۸۳، ص ۱۷۸)، به نظر می‌رسد که در راستای پیاده‌سازی مدیریت دانش سه موضوع کلیدی برای سازمان‌ها مطرح است.

#### الف - تدوین برنامه‌های استراتژیک

**بر مبنای دانش:** روش تدوین برنامه‌های استراتژیک بر مبنای دانش، همانند روش‌های مرسوم در برنامه‌ریزی، اما با لحاظ کردن توجه به سرمایه‌های دانشی و فکری و آینده‌نگاری‌های تکنولوژیکی دانشی می‌باشد. این کار به وسیله حضور تیم دانش در این برنامه‌ریزی‌ها ممکن می‌گردد.

#### ب - شکل‌دهی گروه‌های دانشی:

گروه‌های دانشی در سازمان‌ها، مهم‌ترین مجریان مدیریت دانش در سازمان هستند. تیم‌های دانشی قرار است که به خلق، کسب، ذخیره‌سازی، انتشار و به کارگیری دانش در سازمان کمک کنند. به طور کلی تیم‌های دانش در سطوح مختلف سازمان تشکیل می‌شوند.

#### پ - نظام پاداش‌دهی و دستمزد

**مبتنی بر پاداش:** بخشی از نظام‌های جبران دستمزد می‌تواند بر اساس دانش، توسعه یا

اسوویی دو رویکرد مهم را برای مدیریت دانش در نظر دارد: مسیر تکنولوژی اطلاعات مدیریت دانش که برابر است با مدیریت اطلاعات: محققان و کارورزانی که در این مسیر فعالیت می‌کنند، به مطالعه و تحصیل در زمینه کامپیوتر و علم اطلاعات می‌پردازند. آنها در ایجاد ساختار سیستم‌های اطلاعات با هوش مصنوعی، مهندسی مجدد، گروه افزار و غیره درگیر هستند. مسیر افراد مدیریت دانش که برابر است با مدیریت افراد: پژوهشگران و کارورزان این مسیر، به تحصیلاتی در زمینه فلسفه، روانشناسی، جامعه‌شناسی، مدیریت و تجارب علاقه‌مند هستند. آنها به ارزیابی تغییر، بهبود و اصلاح مهارت‌ها می‌پردازند. برای آنها دانش برابر است با فرایندها، مجموعه پیچیده‌ای از مهارت‌های پویا، دانش عملی است که به طور مستقیم تغییر می‌کنند (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۴۰).

مدیریت دانش به سازمان‌ها نیز کمک می‌کند تا از طریق یادگیری و تجدید حیات دانش به شکل مداوم با تغییرات برخورد کنند. اگرچه دستیابی به سازمان دانش‌مدار مشکل است، اما فناوری مانع آن نیست. خرید و نصب فناوری فراوان آسان‌ترین بخش کار است. کار مشکل‌تر تغییر فرهنگ سازمان

تسهیم و تبادل آن شکل گیرد. سازمان‌های دانش‌محور با ایجاد رویه‌ها و چک لیست‌هایی برای سنجش مقادیر مذکور برای هر یک از کارکنان، از اهرم انگیزش برای پیاده‌سازی مدیریت دانش استفاده می‌نمایند (Tat and Stewart, 2007, p. 119).

مدیریت دانش زیرمجموعه‌هایی دارد که از مهم‌ترین آنها چرخه زندگی دانش است. چرخه زندگی دانش اساس و پردازش دانش است که یادگیری سازمانی را ایجاد می‌کند. آموزش را می‌توان از ابزار یادگیری دانست که گردش چرخه دانش را تسهیل می‌بخشد، آموزش جرئت ابتکار و خلاقیت را به آنان عطا می‌کند. معلم مبتکر شیوه تفهیم دانش و عامل چرخه ابتدایی تصمیم‌گیری آموزش در صحنه کلاس است که با طراحی، عمل، نظارت و ارزشیابی پیوسته، مدیریت دانش را در بخشی از وظایف حرفه‌ای خود به کار می‌گیرد (Celep and Cetin, 2005, pp. 102-104). با توجه به اینکه هدف مدیریت دانش، اثرگذاری بر کیفیت اقدام در سیستم‌های اجتماعی از طریق کنترل کیفیت منطق یادگیری و حل مسئله است. می‌توان آن را تحت عنوان مدیریت سرمایه اجتماعی نام‌گذاری نمود (مکلروی، ۲۰۰۳، ص ۸۱). در این بخش شکل‌های مختلف سرمایه

اجتماعی مانند هنجارها، اعتماد، شبکه‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد که هر کدام از اینها جزو اشکالی از دانش است. مطابق دیدگاه کلمن، هنجارها می‌توانند هم به شکل ذهنی در مغز و هم به شکل عینی در گزاره‌ها به عنوان دانش تبیین شوند. در ظاهر، همه هنجارها مانند احکام هنجاری، می‌توانند به صورت اظهارات قابل ارزیابی از همدیگر باشند (سیفاللهی و داوری، ۱۳۸۷، ص ۹۸). در تضمین مدیریت اثربخش دانش اعتماد می‌تواند به عنوان عامل کلیدی مورد توجه قرار گیرد (تاسی و چن، ۲۰۰۷، ص ۲۵۹). به نحوی که فرهنگ‌های با اعتماد پایین جریان دانش را مختل می‌کنند، اما فرهنگ‌هایی با اعتماد بالا تمایل کارکنان و تیم‌ها را به تسهیم دانش و اطلاعات افزایش خواهند داد (Goh, 2002, p. 23).

شبکه‌ها مولد اجتماعی و فرهنگی هستند. انواع مختلفی از زیرشبکه‌ها در درون شبکه‌های اجتماعی وجود دارد که از اهمیت زیادی برخوردارند. این زیرشبکه‌ها، شبکه‌هایی در سیستم‌های اجتماعی هستند که به طور واقعی دانش اجتماعی تولید می‌کنند (McIroy, 2003, p. 82). بالاخره کیفیت دانش در سیستم‌های اجتماعی انسانی، تابعی از این است که ما تا چه اندازه

دانش تأثیرگذار باشد و دوم دامنه‌ای که فرهنگ دانش مثبت و مناسب از طریق تلاش‌های مدیریتی ایجاد می‌شود. مک درموت واودل (۲۰۰۱) اظهار می‌کنند که مسائل فرهنگی دلیل اصلی شکست و ناکامی بیشتر ابتکارات مدیریت دانش اولیه هستند. شواهد به دست آمده از مطالعه موردی آنها نشان می‌دهد که سازمان‌های موفق در ابتکارات مدیریت دانش رویکرد خود را متناسب با فرهنگ انتخاب کردند. این بدان علت است که فرهنگ سازمانی نسبت به هر ابتکار عمل مدیریت دانش انعطاف‌پذیرتر بوده است. (Mcdermott and O'dell, 2001, pp. 79-80) دیدگاه دیگر که دیدگاه اصلی در ادبیات مدیریت دانش می‌باشد، این است که فرهنگ‌های سازمانی می‌توانند برای تولید ارزش‌ها و رفتارهای مرتبط با دانش تغییر یابند. تحلیلگران این دیدگاه بیان می‌کنند که یکی از اقدامات کلیدی برای تقویت و تثبیت موفقیت ابتکارات مدیریت دانش تغییر فرهنگ سازمانی به صورتی است که نگرش‌ها و رفتارهای دانش را تشویق و حمایت نماید (Garvey and Williamson, 2002, p.143). میکال برنندت (۲۰۰۹) در پژوهشی به بررسی رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در شرکت‌های تولیدی U.S واقع در

قادر بوده‌ایم شبکه‌های نوآوری اجتماعی خود را عملیاتی کنیم و اینکه آیا ما کارویژه‌های مدیریت دانش قوی برای مراقبت از این شبکه‌ها داریم یا خیر (Snyman and Kruger, 2004, pp. 8-9).

دی لانگ و فاهی معتقد هستند که ۸۰ درصد مدیریت دانش به افراد، فرهنگ سازمانی و ۲۰ درصد آن به فناوری‌های مدیریت دانش مربوط می‌شود. از این‌رو نوع فرهنگ موجود در یک سازمان در موفقیت مدیریت دانش بسیار حیاتی است (Delong and Fahey, 2000, p.114). فرهنگ سازمانی دارای مفهوم گسترده است و جوانب گوناگونی نیز دارد. یک جنبه از فرهنگ سازمانی که برای مدیریت دانش مهم است، همکاری است.

گاه (۲۰۰۳) مدعی است که یک فرهنگ همکاری شرط مهمی برای انتقال دانش بین افراد و گروه‌هاست. دلیل آن این است که انتقال دانش مستلزم این است که افراد با هم تعامل داشته، دانش و ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند (Wong, 2005, pp. 67-68). بنابراین نیاز است که در این بخش دو موضوع مرتبط به هم بررسی شود: دامنه‌ای که در آن فرهنگ سازمانی می‌تواند روی نگرش‌ها نسبت به شرکت در ابتکارات

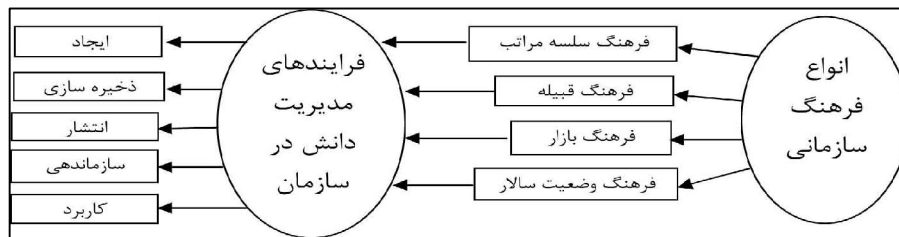
ویرجینیا پرداخت. به اعتقاد میکائیل برنندت برای اینکه سازمان‌ها به بهره‌وری لازم برسند، نیاز به برنامه رسمی مدیریت دانش دارند، اما برای اینکه این برنامه‌ها اثربخشی لازم را داشته باشند، نیاز به هماهنگی با فرهنگ سازمانی موجود دارند. مونتانا و چارنوو (۲۰۰۸) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که دانش ضمنی به عنوان محرکی مهم در فرایند خلاقیت و نوآوری نقش مهمی را به عنوان یک منبع سازمانی و عامل موفقیت در سازمان ایفا می‌کند. پژوهشی توسط زنگ (۲۰۰۵) نشان داد که استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمانی به طور پیوسته بر اثربخشی مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند. در میان این سه عامل، فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر مثبت را بر اثربخشی مدیریت دانش دارد. استراتژی سازمانی تأثیر کم و ساختار سازمانی حداقل تأثیر را بر اثر بخشی مدیریت دانش دارند. بالتازارد و کوک (۲۰۰۴) نیز معتقد است که دانستن فرهنگ سازمانی برای کسانی که استراتژی مدیریت دانش را طراحی می‌کنند، ضروری است؛ چرا که فرهنگ سازمانی هم بر جریان دانش لازم برای طراحی مدیریت دانش و هم همکاری کامل و تعهد اعضا نسبت به مدیریت دانش تأثیر دارد. پاولین و ماسون (۲۰۰۲) در

پژوهش خود به این نتیجه رسید که موانع مدیریت دانش در داخل سازمان عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی، رهبری، عملکردهای مدیریت، عدم آگاهی و بینش علمی از مدیریت دانش. وان کرو (۲۰۰۰) طی یافته‌های این پژوهش، فرهنگ مناسب برای مدیریت دانش را به این صورت معرفی می‌کند: فرهنگ مناسب برای مدیریت دانش به دانش و صاحبان آن بها می‌دهد. در این فرهنگ کارکنان انگیزه بیشتری برای کسب و انتقال دانش دارند. با ایده‌های مختلف به نرمی برخورد می‌شود. سیستم‌های ارزشیابی عملکرد مبتنی بر میزان مشارکت افراد در تولید دانش است (وان کرو، ۲۰۰۰، به نقل از صلواتی، ۱۳۸۵). سید جلیل لاجوردی و علی خان بابایی (۱۳۸۶) در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که وجود مهارت‌های مکمل و نیز فضای فرهنگی مناسب در بین اعضای تیم‌های کاری از مهم‌ترین عوامل در تسهیل مدیریت دانش بودند. ارباب شیرانی (۱۳۸۱) در نتایج خود این‌گونه بیان کرده است که ایجاد دانش جدید نیازمند هماهنگی اهداف دانش با اهداف و ارزش‌ها و چشم‌انداز سازمان می‌باشد. وجود یک مدیر دانش‌پسند که از اعضای سازمان در قبال نوآوری و ارائه ایده‌های جدید حمایت و قدردانی کند به

خلق دانش کمک می‌کند. حسینی (۲۰۰۶) در پژوهشی نشان داد که استقرار مدیریت دانش مستلزم تغییر در فرهنگ سازمانی می‌باشد و فرهنگ سازمانی نیز به عنوان یک اهرم قدرتمند برای اجرای مدیریت دانش مطرح بوده است. همچنین سازمان‌های دارای فرهنگ سازمانی قوی در کسب دانش و

کار فرهنگ سازمانی را می‌طلبد که افراد در آن توانایی بیان نظرات خود را به صورت آزادانه داشته و ترسی از مجازات و تحریم را نداشته باشند (گاروی و ویلیامسون، ۲۰۰۲، ص ۱۲۵). برای جمع‌بندی کلی مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل شماره (۱) می‌توان ارائه کرد.

شکل شماره (۱) - مدل مفهومی پژوهش



### ۳- فرضیه‌های پژوهش

**فرضیه اصلی:** بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان رابطه وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی

بین فرهنگ قبیله و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان رابطه وجود دارد.

بین فرهنگ وضعیت سالار و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان رابطه وجود دارد.

اطلاعات و تجزیه و تحلیل موقعیت‌های پیچیده موفق‌تر عمل می‌کنند. به عقیده گاروی و ویلیامسون، یکی از مفاهیم کلیدی ویژگی‌های یک فرهنگ اثربخش دانش یک برنامه آموزشی مشترک است که برای حمایت کردن از یادگیری و گسترش دانش ضروری می‌باشد، برنامه‌ای است که دانش موجود را مورد توجه قرار دهد، ولی به طور همزمان ایده‌ها، دانش و چارچوب‌های جدید را نیز پذیرا باشد. به طور مرتبط، سطوح بالای بهره‌وری دانش زمانی است که افراد قادر هستند تا دانش موجود را از طریق فرایند تفکر انتقادی، گفتمان و آزمون تغییر داده، آن را به روز کرده و اصلاح نمایند. این

بین فرهنگ سلسله‌مراتبی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان رابطه وجود دارد. بین فرهنگ بازار و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان رابطه وجود دارد.

#### ۴- روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از نظر روش از نوع تحقیقات همبستگی است.

#### ۵- آزمودنی‌ها

جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران و معاونان مدارس دخترانه و پسرانه در مقاطع ابتدایی، راهنمایی، دبیرستان و پیش‌دانشگاهی در سطح دولتی شهرستان سمنان در سال ۱۳۸۹-۱۳۸۸ که تعداد آنها ۱۸۶ نفر می‌باشد، تشکیل می‌دهد. نمونه مورد مطالعه شامل ۱۵۰ نفر مدیر و معاون است که بر اساس جدول مورگان- کرجسی (۱۹۷۰) از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند.

**ابزار:** ۱- پرسشنامه فرهنگ سازمانی: به منظور سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه کامرون و کویین (۲۰۰۶) در یک مقیاس پنج‌درجه‌ای از طیف لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) استفاده

گردید. این پرسشنامه به بررسی چهار نوع فرهنگ سازمانی قبیله، وضعیت‌سالار، بازار و سلسله‌مراتبی در قالب شش مؤلفه ویژگی‌های حاکم، رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، همبستگی سازمانی، تأکید راهبردی و معیارهای موفقیت پرداخته است. این پرسشنامه متشکل از ۲۴ سؤال است. ضریب پایایی محاسبه‌شده پرسشنامه بر اساس آلفای کرنباخ در پژوهش کامرون و کویین به ترتیب فرهنگ قبیله ۰/۷۶، فرهنگ وضعیت‌سالار ۰/۹۷، بازار ۰/۷۱ و سلسله‌مراتبی ۰/۷۳. به دست آمد؛ پژوهشگر نیز برای پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی از ضریب پایایی براساس آلفای کرنباخ استفاده کرد که به صورت زیر است: فرهنگ سازمانی ۰/۹۲، فرهنگ قبیله ۰/۹۵، فرهنگ وضعیت‌سالار ۰/۸۳، فرهنگ بازار ۰/۷۸، فرهنگ سلسله‌مراتبی ۰/۶۶.

۲- پرسشنامه مدیریت دانش: به منظور سنجش مدیریت دانش از پرسشنامه مدیریت دانش شرون لاوسون استفاده شده است. پرسشنامه مدیریت دانش به بررسی مؤلفه‌های ایجاد، جذب، سازماندهی، ذخیره، انتشار و کاربرد دانش می‌پردازد. هر مؤلفه را با ۴ سؤال در طول مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) می‌سنجد. این پرسشنامه متشکل از ۲۴ سؤال است. روایی پرسشنامه مدیریت دانش

**جدول شماره (۱) - همبستگی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش**

متغیرها	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
فرهنگ سازمانی / مدیریت دانش	۱۵۰	۰/۶۹۹	۰/۰۰۱

همان‌طور که در جدول شماره (۱) نشان می‌دهد، بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با ۹۹ درصد اطمینان ( $p=0/001$ ) رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

**فرضیه فرعی اول: بین فرهنگ قبیله و**

مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان رابطه وجود دارد.

**جدول شماره (۲) - همبستگی بین فرهنگ قبیله و مدیریت دانش**

متغیرها	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
فرهنگ قبیله / مدیریت دانش	۱۵۰	۰/۶۵۲	۰/۰۰۱

همان‌طور که جدول شماره (۲) نشان می‌دهد، بین فرهنگ قبیله و مدیریت دانش با ۹۹ درصد اطمینان ( $p=0/001$ ) رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

**فرضیه فرعی دوم: بین فرهنگ**

وضعیت‌سالار و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان رابطه وجود دارد.

از طریق همبستگی بین هر یک از مؤلفه‌های پرسشنامه توسط لاوسون اثبات شده است. (لاوسون، ۲۰۰۳، ص ۵۲) ضریب پایایی پرسشنامه لاوسون براساس آلفای کرنباخ به ترتیب برای ایجاد دانش ۰/۸۴، جذب دانش ۰/۸۹، سازماندهی دانش ۰/۸۶، ذخیره دانش ۰/۸۸، انتشار دانش ۰/۸۹، کاربرد دانش ۰/۸۰، به دست آمد. محقق برای پایایی پرسشنامه مدیریت دانش نیز از ضریب پایایی براساس آلفای کرنباخ استفاده کرد که به صورت زیر به دست آمد: مدیریت دانش ۰/۸۹، ایجاد دانش ۰/۸۵، جذب دانش ۰/۸۶، سازماندهی دانش ۰/۷۲، ذخیره دانش ۰/۷۳، انتشار دانش ۰/۶۹، و کاربرد دانش ۰/۷۱. به دست آمد.

**۶- شیوه تحلیل داده‌ها: برای**

تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است که در روش آمار توصیفی از میانگین، انحراف استاندارد، واریانس و خطای استاندارد و در روش آمار استنباطی از روش ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل رگرسیون، تحلیل واریانس و آزمون t استفاده شد.

**۷- آزمون فرضیات پژوهش**

**فرضیه اصلی: بین فرهنگ سازمانی و**

مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان رابطه وجود دارد.

جدول شماره (۳) - همبستگی بین فرهنگ وضعیت سالار و مدیریت دانش

متغیرها	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
فرهنگ وضعیت سالار / مدیریت دانش	۱۵۰	۰/۷۶۳	۰/۰۰۱

همان طور که جدول شماره (۳) نشان می دهد، بین فرهنگ وضعیت سالار و مدیریت دانش با ۹۹ درصد اطمینان ( $p=0/001$ ) رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

**فرضیه فرعی سوم:** بین فرهنگ سلسله مراتبی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان رابطه وجود دارد.

جدول شماره (۴) - همبستگی بین فرهنگ سلسله مراتبی و مدیریت دانش

متغیرها	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
فرهنگ سلسله مراتبی / مدیریت دانش	۱۵۰	۰/۲۹۹	۰/۰۰۱

همان طور که جدول شماره (۴) نشان می دهد، بین فرهنگ سلسله مراتبی و مدیریت دانش با ۹۹ درصد اطمینان ( $p = 0/001$ ) رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

**فرضیه فرعی چهارم:** بین فرهنگ بازار و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان رابطه وجود دارد.

جدول شماره (۵) - همبستگی بین فرهنگ بازار و مدیریت دانش

متغیرها	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
فرهنگ بازار / مدیریت دانش	۱۵۰	۰/۴۸۹	۰/۰۰۱

همان طور که جدول شماره (۵) نشان می دهد، بین فرهنگ بازار و مدیریت دانش با ۹۹ درصد اطمینان ( $p=0/001$ ) رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

جدول شماره (۶) - نتایج تحلیل رگرسیون مدیریت دانش بر انواع فرهنگ سازمانی

متغیر	Constant	R	R <sup>2</sup>	R Square Change	F Change	سطح معنی داری	ت	سطح معنی داری
۱ وضعیت سالار	۲۸۳۲۲	۰/۷۶۳	۰/۵۸۲	۰/۵۸۲	۲۰۶۲۶۱	۰/۰۰۱	۰/۷۶۳	۱۴۲۴۹
۲ وضعیت سالار / قبیله	۲۹۷۵۴	۰/۷۷۴	۰/۵۹۹	۰/۰۱۶	۵۹۹۳	۰/۰۱۶	۰/۶۲۲	۷۹۷۸

جدول شماره (۶) نتایج تحلیل رگرسیون مدیریت دانش بر انواع فرهنگ سازمانی را نشان می دهد و به منظور انجام تحلیل رگرسیون از مدل گام به گام استفاده شد. در گام اول فرهنگ وضعیت سالار وارد معادله شده است، این متغیر ۵۸ درصد از تغییرات مدیریت دانش را تبیین می کند. در گام دوم فرهنگ قبیله وارد معادله رگرسیون شده است، فرهنگ وضعیت سالار و قبیله به طور همزمان نزدیک به ۶۰ درصد از تغییرات مدیریت دانش را تبیین می کنند. سطح معنی داری در هر دو گام کمتر از ۰/۰۵ است و نشان می دهد تغییرات در  $R^2$  معنی دار



به طور مؤثری دانش را استقرار و در کل سازمان اشاعه دهد، ابتدا باید به فرهنگ سازمانی توجه کند. سازمان آموزش و پرورش برای اینکه بتواند به نحو مطلوب‌تری از برنامه‌های استقرار مدیریت دانش استفاده کند و مدیریت دانش را در سازمان با موفقیت پیاده‌سازی کند، نیاز به این دارد که در درجه اول فرهنگ سازمانی خود را شناسایی کند و برنامه‌های مدیریت دانش را متناسب با فرهنگ سازمانی موجود اجرا کند. در اینجاست که می‌توان گفت موانع فرهنگ سازمانی یکی از موانع اصلی است که مدیران مدیریت دانش به منظور اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های مدیریت دانش باید به طور جدی این مسئله را مورد توجه قرار دهند. نتایج این فرضیه اصلی با نتایج پژوهش‌های برنردت (۲۰۰۹)، کنگز (۲۰۰۵)، لاوسون (۲۰۰۳) صلواتی (۱۳۸۵) همسویی دارد. همچنین با نتایج تحقیق قربانی (۱۳۸۶) نیز همسویی دارد که نشان می‌دهد بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن شامل حمایت مدیریت، تعلق سازمانی، خلاقیت فردی و سبک رهبری با استقرار مدیریت دانایی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این، یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیق کرمی‌پور (۱۳۸۲) نیز همسویی دارد که نشان داده است که در

است. همچنین فرهنگ سازمانی بازار و فرهنگ سلسله‌مراتبی پیش‌بینی‌کننده‌های معنی‌داری نبوده‌اند و بنابراین از معادله رگرسیون کنار گذاشته شدند.

## فرجام

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه اصلی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی موجود در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان تقریباً ۷۰ درصد می‌تواند بر روی مدیریت دانش تأثیرگذار باشد. این نتیجه بیانگر این است که فرهنگ سازمانی موجود در سازمان آموزش و پرورش، فرهنگی دانش‌پرور و حامی فعالیت‌های دانش است. در چنین سازمانی محتوای فرهنگ سازمان به عنوان منبع دانش می‌تواند توسط افراد، دستورات عمل‌ها، روش کار و دستگاه‌های رایانه‌ای سازمان تقویت شود و در سازمان یادگیری، رشد فردی و سازمانی به عنوان یک ارزش تلقی شود. در این صورت می‌توان گفت با حضور یک فرهنگ دانش‌محور در سازمان زمینه‌ای مناسب برای موفقیت مدیریت دانش ایجاد شده است.

بنابراین فرهنگ سازمانی موجود به عنوان شخصیت و شالوده سازمان نقش مؤثری در برقراری مدیریت دانش دارد و سازمان آموزش و پرورش برای اینکه بتواند

سازمان آموزش و پرورش بهره‌برداری از تجارب، استعدادها، توان فکری منابع انسانی به ویژه مدیران و معاونان در قالب فرهنگ سازمانی غنی صورت می‌گیرد در صورتی که خواسته‌ها، نیازها و انتظارات دانش در آن تناسب پیدا کرده و یا به طور کلی هماهنگ و همسو شده باشد.

علاوه بر یافته‌های بالا، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی اول نشان داد که بین فرهنگ قبیله و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (۰/۶۵۲ =  $t$ ). بررسی‌ها نشان می‌دهد که محیط فرهنگی در سازمان آموزش و پرورش محیطی دوستانه برای کارکنان فراهم می‌سازد و به تشویق، توافق نظر، مشارکت و کار تیمی می‌پردازند. در سازمان‌های آموزشی روابط انسانی اهمیت خاصی دارد. در واقع مدیر مدرسه می‌تواند با چنین فرهنگی رضایت کاری و انگیزش معلمان را افزایش دهد و به توسعه و رشد مدیریت دانش کمک کند. فرهنگ قبیله برای تسهیل مشارکت افراد و ایجاد دانش در سازمان آموزش و پرورش حائز اهمیت است. با توجه به این نتایج سازمان آموزش و پرورش توانسته است با توجه به فرهنگ قبیله همکاری و اعتماد را

در بین کارکنان خود ایجاد کند و این عامل ارتباط مؤثری را با مدیریت دانش برقرار سازد. در چنین محیطی افراد با هم تعامل دارند، دانش و ایده‌های خود را به اشتراک می‌گذارند و با ایجاد یک رابطه مبتنی بر اعتماد بین افراد و گروه‌ها فرایند تسهیم دانش را تسهیل می‌کنند و به نحو مطلوبی انتقال دانش در بین کارکنان سازمان صورت می‌گیرد. در این صورت برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش با توجه به فرهنگ حاکم اثربخشی لازم را دارد.

از مقایسه نتایج پژوهش‌های پیشین با این پژوهش برمی‌آید که نتایج این فرضیه فرعی با نتایج پژوهش‌هایی که در زیر به آنها اشاره می‌شود، همسویی دارد. نتایج پژوهش دی لانگ و فاهی (۲۰۰۰) نشان داد که به منظور موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها حضور یک فرهنگ دانش دوستانه الزامی است، فرهنگی که به حمایت از استراتژی مورد نظر بپردازد. نتایج پژوهش بالتازارد و کول (۲۰۰۴) نشان داد که فرهنگ سازمانی قبیله رفتاری ایجاد می‌کند که می‌تواند سطح همکاری را در یک تیم یا گروه افزایش دهد و منجر به تعاملات سازنده شود. در نهایت نقش مهم و به‌سزایی را در تبادل دانش و نهایتاً مدیریت دانش دارد. نتایج

پژوهش‌های گاه (۲۰۰۳)، برنیت (۲۰۰۹)، کنگز (۲۰۰۵)، لاوسون (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی قبیله و مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. فرهنگ سازمانی قبیله، بر برنامه‌ها و طرح‌های مستمر مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد. نتایج سوپو (۲۰۰۷) نیز نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی گروهی احساس اعتماد و امنیت را به کارکنان منتقل می‌کند و ضمن توجه به تحقق برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان به علایق کارکنان توجه می‌شود و کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های سازمان مشارکت می‌دهند.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی دوم نشان داد که بین فرهنگ وضعیت‌سالار و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد ( $r = 0/763$ ). ضریب همبستگی فرهنگ وضعیت‌سالار بیشترین مقدار را در بین انواع فرهنگ سازمانی دارد. در واقع فرهنگ وضعیت‌سالار در سازمان محیطی خلاق، کارآفرین و پویا برای کارکنان فراهم می‌سازد. تعهد به نوآوری و تجربه علمی سازمان را منسجم نگه می‌دارد. در چنین محیطی کارکنان آزادانه نظرات و ایده‌های جدید خودشان را بیان

می‌کنند. با توانمندسازی کارکنان آنها فرصت و آزادی بیشتری در جستجوی رویکردها، ممکنات جدید خواهند داشت. بنابراین پرورش فرهنگ نوآورانه در سازمان می‌تواند کارکنان را به طور پیوسته در تولید ایده، دانش و راه‌حل‌های جدید تشویق کند و برای فعالیت‌هایی مانند یادگیری پویا، حل مسئله، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری ضروری است.

به طور کلی در فرهنگ قومی برای مدیران در محیط‌های پیچیده و محیط‌های متغیر که دارای تغییرات سریع می‌باشند، می‌تواند مشکل‌ساز باشد، اما با فرهنگ سازمانی وضعیت‌سالار سازمان در مقابل تغییرات با ایده‌های جدید و استفاده از منابع دانش جدید واکنش مناسب نشان می‌دهد. با وجود رابطه مثبت و قوی که بین فرهنگ وضعیت‌سالار و مدیریت دانش وجود دارد، بهترین زمینه فرهنگی مناسب را در سازمان ایجاد می‌کند؛ به طوری که کارکنان را به درک، فهم و ارائه دانسته‌ها و ایده‌های جدید و استفاده عملی از آن ایده‌ها در پیشبرد مقاصد سازمان تشویق می‌کند. از مقایسه نتایج پژوهش‌های پیشین با این پژوهش بر می‌آید که نتایج این فرضیه فرعی با نتایج پژوهش‌هایی که در زیر به آنها اشاره می‌شود،

همسویی دارد. نتایج تحقیق پروست و همکاران (۱۳۸۵) نشان داد که تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت. نتایج تحقیق ادگار (۲۰۰۱) نشان داد فرهنگ وضعیت‌سالار عامل تأثیرگذار و مهمی است که زمینه را از طریق نوآوری و خلاقیت، خودکنترلی و خودکارآمدی برای اثربخشی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان فراهم می‌آورد. نتایج چین لوی (۲۰۰۳) نشان داد که یک فرهنگ سازمانی متناسب به ویژه از نوع وضعیت‌سالار جهت موفقیت مدیریت دانش بسیار مهم است. نتایج تحقیق میکایل برنندت (۲۰۰۹) نشان داد که از بین انواع فرهنگ سازمانی، فرهنگ وضعیت‌سالار رابطه قابل توجه و قوی‌تری با مدیریت دانش در شرکت‌های تولیدی دارد. نتایج تحقیق کنگز (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی وضعیت‌سالار و مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. فرهنگ سازمانی وضعیت‌سالار بر برنامه‌ها و طرح‌های مستمر مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی سوم نشان داد که بین فرهنگ سلسله‌مراتبی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. ( $r = ۰/۲۹۹$ ). اما فرهنگ سلسله‌مراتبی کمترین همبستگی را با مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان از نظر فرهنگ سلسله‌مراتبی در سطح پایینی قرار دارند و زمینه آمادگی را برای رشد و پیشرفت برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان فراهم می‌آورد. فرهنگ سلسله‌مراتبی انعطاف‌پذیری لازم را در سازمان ایجاد نمی‌کند. بنابراین به موجب این عامل کارکنان سازمان به رویه‌های موجود سازمانی عادت می‌کنند و هیچ‌گونه تمایلی به نوآوری و خلق ایده‌های جدید ندارند و از طرف دیگر از تسهیم دانسته‌های خود با دیگران و تبدیل آن دانسته‌ها به مهارت‌هایی که بتواند در حل مسایل سازمان مؤثر باشد، ترس دارند. بنابراین با توجه به شرایطی که فرهنگ سلسله‌مراتبی در محیط آموزشی ایجاد می‌کند، نمی‌تواند پیش‌بینی‌کننده معنی‌داری در مدیریت دانش باشد.

دانش باشد. در واقع در سازمان‌های آموزشی روابط انسانی اهمیت به سزایی دارند. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که بسیاری از ابتکارات مدیریت دانش به دلیل بی‌توجهی به انسان با شکست همراه بوده است.

از مقایسه نتایج پژوهش‌های پیشین با این پژوهش بر می‌آید که نتایج این فرضیه فرعی با نتایج پژوهش‌هایی که در زیر به آنها اشاره می‌شود، همسویی دارد. نتایج پژوهش چین لوی (۲۰۰۳)، حسینی (۱۳۸۵) نشان داد فرهنگ بازار منجر به اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش نمی‌گردد. همچنین در خصوص نتایج این نوع فرهنگ سازمانی با نتایج پژوهش‌هایی که در زیر به آنها اشاره می‌شود، ناهمسویی دارد. کنگز (۲۰۰۵) و لاوسون (۲۰۰۳) در پژوهش‌های خود نشان دادند که فرهنگ بازار بر برنامه‌ها و طرح‌های مستمر مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد.

در مجموع نتایج پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی در سازمان مورد مطالعه در سطح مطلوبی قرار داشته و این پتانسیل می‌تواند مدیریت دانش را در این مجموعه بهبود بخشد. علاوه بر این، نتایج مطالعه نشان داد که فرهنگ قبيله، به شکل مؤثری بر مدیریت دانش اثر مثبت دارد. همچنین تأثیر مثبت فرهنگ وضعیت‌سالار بر مدیریت

از مقایسه نتایج پژوهش‌های پیشین با این پژوهش بر می‌آید که نتایج این فرضیه فرعی با نتایج پژوهش‌هایی که در زیر به آنها اشاره می‌شود، همسویی دارد. محققان بسیاری چون گاپتا (۲۰۰۴)، کنگز (۲۰۰۵)، لاوسون (۲۰۰۳)، داونپورت (۱۹۹۸) در پژوهش‌های خود نشان داده‌اند که فرهنگ سلسله‌مراتبی از برنامه‌ها و طرح‌های مدیریت دانش حمایت نمی‌کند. نتایج تحقیق میشال برندت (۲۰۰۹) نشان داد طی نتایج تحلیل رگرسیون از بین انواع فرهنگ سازمانی، فرهنگ سلسله‌مراتب در رابطه با مدیریت دانش پیش‌بینی‌کننده معنی‌داری نبوده است.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی چهارم نشان داد که بین فرهنگ بازار و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد ( $r = 0/489$ ). فرهنگ بازار محیطی رقابتی و نتیجه‌مدار برای کار فراهم می‌سازد. در چنین محیطی به انعطاف‌پذیری و موقعیت‌درونی سازمان یعنی توسعه منابع انسانی توجه لازم نمی‌شود. بنابراین این نوع فرهنگ در سازمان‌های آموزشی که ستاده و بازده آنها انسان است، نمی‌تواند پیش‌بینی‌کننده معنی‌داری برای مدیریت

دانش نشان داده شد. در عین حال، نتایج تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی نیز بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و تقویت‌کننده‌ای دارد. در نهایت اینکه تأثیر مثبت فرهنگ بازار بر مدیریت دانش نشان داده شد. در پایان خاطر نشان می‌شود که تمامی نتایج و دستاوردهای این پژوهش مانند هر پژوهش دیگری تحت تأثیر برخی محدودیت‌ها بوده است. این محدودیت‌ها به طور خلاصه عبارت‌اند از:

- ۱- تأثیر سوء‌گیری‌های شخصی افراد نمونه در پاسخگویی به سؤالات؛
- ۲- عدم همکاری تعدادی از افراد نمونه در تکمیل کردن پرسشنامه‌ها؛
- ۳- محدود بودن ابزار جمع‌آوری اطلاعات به پرسشنامه؛
- ۴- آشنا نبودن برخی از مدیران و معاونین با مفهوم مدیریت دانش.

### پیشنهاد‌های کاربردی

- ۱- با توجه به نتایج تحلیل رگرسیون توصیه می‌شود که به منظور بهبود وضعیت مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش مسئولان سازمان در راستای استقرار فرهنگ سازمانی وضعیت سالار و نیز فرهنگ قبيله تلاش کنند.

۲- با توجه به رابطه قوی، مثبت و معنی‌دار فرهنگ وضعیت سالار در مدیریت دانش توصیه می‌شود که دوره‌های مختلف کارآفرینی را برای مدیران و معاونان مدارس در پارک‌های علم و فناوری به منظور افزایش نوآوری و کارآفرینی دایر کنند.

۳- به منظور استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان، نیاز به جلب نظر مدیران و نیز آموزش مفاهیم مربوط به آن در سطح کارشناسی دارد. بنابراین لازم است کارگاه‌های آموزشی مشارکتی در جهت جلب نظر و آشناسازی تخصصی اعضای سازمان نسبت به مدیریت دانش پیاده‌سازی شود. از جمله مواردی که در این کارگاه‌ها بایستی ذکر شود، عبارت‌اند از: مفاهیم مدیریت دانش در سازمان، مدیریت دانش و IT، فرهنگ سازمانی تسهیم دانش، هست‌ها و بایدها، چگونه سطح دانشی سازمان را افزایش دهیم، مشکلات دانشی سازمان، راه‌حل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های مشابه.

۴- همچنین به طور کلی پیشنهاداتی در رابطه با تقویت فرهنگ سازمانی به منظور استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در زمینه خلق دانش، انتقال دانش (تسهیم دانش)،

سازمانی را در این گونه افراد افزایش دهد و در حد امکان از خارج شدن این گونه افراد از سازمان جلوگیری به عمل آورد.

### منابع فارسی

۱. ارباب شیرانی، بهروز: (۱۳۸۱)، "تعیین عناصر لازم برای خلق دانش و تعیین روش اندازه‌گیری آنها در سازمان‌های مهندسی"، رساله دکتری، دانشکده صنایع، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
۲. ارجمندی، طیبه (۱۳۸۵)، "بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و حفظ و نگهداری نیروی انسانی متخصص در مؤسسات آموزشی عالی دولتی شهر ایلام سال ۱۳۸۵"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سمنان.
۳. حسینی (۱۳۸۵)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در دانشکده تربیت مدرس، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
۴. رابینز، استیفن پی (۱۳۸۵)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هفتم.
۵. رادینگ، آلن (۱۳۸۳)، مدیریت دانش، ترجمه محمد حسین لطیفی، تهران: انتشارات سمت.
۶. رحیمی، حمید و محمد نجفی، (۱۳۸۶)، مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی، تهران: انتشارات جاودانه.
۷. زارعی متین، حسن (۱۳۷۲)، "فرهنگ و عملکرد سازمان"، مجله دانش مدیریت، شماره ۲۳.
۸. سیف‌اللهی، ناصر و محمدرضا داوری (۱۳۸۷)، مدیریت دانش در سازمان‌ها، تهران: انتشارات آراد کتاب.

حفظ و ذخیره دانش به شرح زیر اعلام می‌گردد:

### الف) - فرهنگ سازمانی و خلق

**دانش:** تغییر نگرش و دیدگاه مسئولین نسبت به نقش و جایگاه دانش، ایجاد فرصت ارتقای دانش شغلی، اعطای استقلال و آزادی شغلی به منظور اغتنای شغلی افراد، به کارگیری ابزارهای تشویقی برای کارکنانی که عملکرد خوب، نوآوری و خطرپذیری دارند. اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیریت دانش.

### ب) - فرهنگ سازمانی و انتقال

**دانش:** ایجاد جو اعتماد در سازمان به گونه‌ای که کارکنان خطری را از جانب انتقال دانش شغلی خود به سایر افراد احساس نکنند، تشویق افراد دانش مدار به منظور انتقال دانش به سایر افراد و تعریف فرایندی که براساس آن دانش رقبا نیز مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

### پ) - فرهنگ سازمانی و حفظ و

**ذخیره دانش:** تشکیل کار گروه به منظور تدوین فرایندی برای حفظ و نگهداری داده‌ها و اطلاعات در سازمان. همچنین ضروری است افراد دانش‌مدار، کلیدی و یا در شرف بازنشستگی در سازمان شناسایی و مدیریت ارشد تربیتی اتخاذ نماید تا وفاداری و تعلق

۹. شریف زاده، فتاح و مهدی کاظمی (۱۳۷۷)، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، تهران: نشر توس.
۱۰. صلواتی، عادل (۱۳۸۵)، *مدیریت دانش در سازمان های دولتی: مدلی برای مدیریت دانش در سازمان های دولتی*، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.
۱۱. عدلی، فریبا (۱۳۸۴)، *مدیریت دانش: حرکت به فرا سوی دانش*، تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
۱۲. کرمی پور، محمدرضا (۱۳۸۲)، "معلم، مدیریت دانش و آموزش"، *مجله توسعه مدیریت*، شماره ۴۹.
۱۳. لاجوردی، سید جلیل و علی خان بابایی، (۱۳۸۶)، *بررسی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در تیم های کاری*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی تهران.
۱۴. محمدی فاتح، اصغر، محمد صادق، سبحانی و داریوش محمدی (۱۳۸۷)، *مدیریت دانش (رویکردی جامع)*، تهران: پیام پویا.
۱۵. مظفری، امین و سایر همکاران (۱۳۸۷)، "بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری در دانشگاه های ایران"، *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، شماره ۴۷.
16. Alavi & Leidner, D.E.(2001), Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems. Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1).
17. Brandt Michael , Jones, D.B.A.(2009). *Organizational Culture and Knowledge Management: An Empirical Investigation of*
18. Balthazard , Pieer. A , & Cook, Robert. A. (2004). *Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behavior Performance Continuum*. Proceedings of The 37 Hawaii International Conference on System Sciences.
19. Celep Cevat , Cetin Buket , (2005) , Teachers Pereeption about the Behaviours of School Leaders with Regard to Knowledge Management, *International Journal of Educational Management*, Vol. 19, No. 2.
20. Cameron ,K.S. & Quinn ,R.E(2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Ompeting Values Framework*. Addison-Wesley Publishing Company , Inc.
21. Chase.R.(1997).The Knowledge – based Organization: An International Survey. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1.
22. Chin-Loy, Claudette.(2003). *Assesing the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Success*. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University. Proquest Information and Learning Company.
23. Chuang You -Ta & Robin , Church.& Julian, Zikic.(2004). Organizational Culture , Group

## منابع لاتین



- Evidence from Thailand. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. Vol.11 , 1;ABI / Inform Global.
31. Kanges, Lisa.M.(2005).*An Assessment of The Relationship Between Organizational Culture and Continous Knowledge Management Initiatives*. Doctoral dissertation , Capella University. Proquest Information And Learning Company.
32. Lawson, Sheron.(2003). *Examining The Relationship between Organizational Culture and Knowledg Management*. Doctoral Dissertatation, Nava Southeastern University, Proquest Information and Learning Company.
33. Mcelroy,M.W.(2003).The New Knowledge Management: Complexity, Learning and Sustainable Innovation, Butter Worth – Heinemann, Burlington. *Journal of Knowledge Management*,Vol. 9.
34. Mcdermott,R. & O,Dell, C.(2001), Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No.1.
35. Montana,P. & Charnov, B.(2008). Management. (4thed). *Barrons Educational Series* ,Hauppauge:NY.
36. Pavlen.D. & Mason.D.(2002).New Zealand Knowledge Management: Barriers and Drivers of Knowledge Management Vptak. Diversity and Intra – Group Conflict, *Journal of Team Performance Management*, Vol.10.
24. Delong , David W. & Fahey , Liam. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *The Academy of Management Executive*, Vol.14,4:ABI/ Inform Global.
25. Davenport,Thomas.H. Delong, David.W. &Beers, Michael.C.(1998). Successful Knowledge Management Projects. *Solan Management Review*. Vol.39,2;ABI/Inform Global.
26. Garvey, B. & Williamson, B.(2002). *Beyond Knowledge Management Dialogue. Creativity and the Carporate Curriculum Harlow*, UK: Financial Times / Prentice Hall.
27. Gupta , J. N. D. & Sharma , S. K. (2004), *Creating Knowledge Base Organizations*, Idea Group Publishing.
28. Goh, S.C.(2002). Management Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implication, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No.1.
29. Haney, D.S.(2003). *Knowledge Management in a Professional Service Firm*. Doctoral Dissertation. Indiana University. Proquest Information And Learning Company.
30. Kaweevisultrakul , Tanin. & Chan , Peng (2007). Impact of Cultural Barriers on Knowledge Management Implementation:

43. Zheng, Wei, (2005), *The Impact of Organizational Culture, Structure, and Strategy on Knowledge Management Effectiveness*, Doctoral Dissertation, The University of Minnesota, Proquest Information and Learning Company.
37. Riches, Paul. (2004). Organizational Coherence and Knowledge Management. *KM Review Briefing* .Vol.7.(4)
38. Ribiere, Vincent.M. (2001). *Assesing knowledge Management Initiatives Successes as a Function of Organizational Culture*. Doctoral Dissertation. George Washington University. Bell & Howell Information and Learning Company.
39. Snyman , R And Kruger ,C. J.(2004), The Interdependency Between Strategic Management and Strategic Knowledge Management, *Journal of knowledge Management*, Vol. 8.
40. Tasi, Chung-Hung.& Chen. (2007). Assessing Knowledge Management System Success: An Emprical Study in Taiwan S High Tech Industry. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. Vol.10,2; ABI/Inform Global.
41. Tat, L.W.& Stewart,H. (2007). Knowledge Management in the Malaysian Aerospace Industry. *Journal of Knowledge Management*. Vol.11, No. 1.
42. Wong , K.Y,(2005). Critical Success Factor for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises, *Industrial Management & Data System*, Vol. 105, No. 3.