

# مطالعه میزان تأثیرپذیری مدیریت دانش از فرهنگ سازمانی و رابطه آن با پرورش کارکنان دانشی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی

رضا شافعی<sup>۱\*</sup>، شبیم لاه<sup>۲</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

۲- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد سنندج، سنندج، ایران

پذیرش: ۹۰/۶/۷

دریافت: ۸۹/۱۰/۲۸

## چکیده

مطالعه حاضر به بررسی تأثیرپذیری مدیریت دانش از فرهنگ سازمانی و رابطه آن با پرورش کارکنان دانشی در سازمان‌های دولتی می‌پردازد. در این مطالعه برای بررسی مدیریت دانش از مدل عمومی دانش در سازمان و همچنین از مدل هالس استفاده شده است. روش تحقیق توصیفی بوده و برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه فرهنگ سازمانی مدل دنیسون (۲۰۰۶) و مدیریت دانش (۱۳۸۸) استفاده شده است.

در این پژوهش جامعه آماری مطالعه شده شامل تمام کارکنان سازمان‌های دولتی و اداره‌های کل استان آذربایجان غربی می‌باشد که چهار سازمان بازرگانی، دارای، مسکن و شهرسازی و صنایع از آن انتخاب شده‌اند.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی بر ابعاد مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد که بیش‌ترین تأثیر را بر بعد به‌کارگیری دانش خواهد داشت. این مطالعه پیشنهاد می‌کند که برای پرورش کارکنان دانشی در سازمان لازم است تا به ذخیره‌سازی دانش و توزیع آن در حد بالایی توجه شود.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، کارکنان دانشی، ذخیره دانش، سازمان‌های دولتی.

## ۱- مقدمه

دنیای متغیر امروز ایجاب می‌کند که سازمان‌ها برای بقا به دنبال ابزاری نوین باشند. یکی از این ابزارهایی که می‌تواند سازمان‌ها را در تأمین این اهداف یاری کند، مدیریت دانش است. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات مهم را یافته، گزینش، سازمان‌دهی و منتشر کنند. مدیریت دانش می‌تواند گستره‌ای از ویژگی‌های عملکرد سازمانی را با قادر ساختن سازمان به "عملکرد هوشمندانه‌تر" بهبود بخشد. تئوری‌پردازهای پیشرو در امر سازمان و مدیریت معتقدند که سرمایه‌گذاری یک سازمان بر دانش نسبت به مواد و مصالح سودآورتر است [۱]. فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی بخش گسترده‌ای از متون مدیریت دانش را به خود اختصاص داده‌اند، اما به مسائل مربوط به کارکنان دانشی کم‌تر توجه شده است. کارکنان دانشی که به‌طور مستقیم در فرایند مدیریت دانش درگیر هستند، با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان می‌باشند [۲]. برای این‌که مدیریت دانش قابل استفاده باشد، نیازمند هماهنگی با فرهنگ سازمانی موجود است؛ زیرا در هر سازمانی فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد. فرهنگ سازمانی ضعیف مانع از آن می‌شود که افراد در تلاش برای نگاهداشت پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش دانسته‌های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند. برای تسهیل مشارکت افراد و ایجاد دانش، فرهنگ سازمانی حایز اهمیت است [۳]. از این رو زمانی که سازمان‌ها از فرهنگ سازمانی خود، ابعاد و شاخص‌های آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مشکلات فراوانی همانند تعارض سازمانی، انسجام نداشتن سازمانی و کاهش عملکرد مواجه می‌شوند [۴].

## ۲- مدیریت دانش

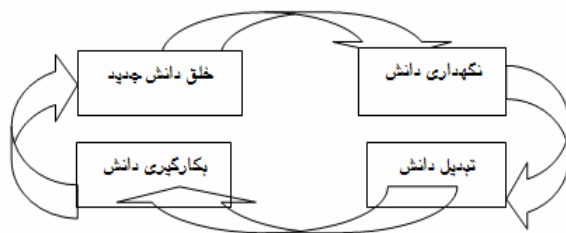
مدیریت دانش را می‌توان در یک تعریف چنین معرفی کرد: بر انگیختن افراد به تسهیم دانش خود با دیگران. دافی متذکر می‌شود که مدیریت دانش فرایندی است که از راه آن افراد با استفاده از طبقه‌بندی‌های چند بعدی اطلاعات در محیط‌های متفاوت و استفاده‌کنندگان گوناگون به خلق دانش می‌پردازند.

بنابراین برای اثربخشی فرایند مدیریت دانش در یک محیط عملیاتی، سازمان باید عنصر انسانی را که این ارزش را به اطلاعات می‌افزاید، درک و قدردانی کند [۳، ص ۹۰]. مدیریت

دانش شیوه شناسایی همان در اختیار گرفتن، سازمان‌دهی و پردازش اطلاعات برای خلق دانش می‌باشد که پس از آن توزیع می‌شود؛ به عبارت دیگر در دسترس دیگران قرار می‌گیرد تا برای خلق دانش بیشتر به‌کار گرفته شود [۵].

## ۲-۱- مدل داوینپورت

داوینپورت (۱۹۹۸)، چهار هدف را برای اهداف مدیریت دانش شامل ۱- ایجاد مخازن و منابع دانش؛ ۲- تسهیل و بهبود دستیابی به دانش و توزیع آن؛ ۳- تقویت محیط دانش؛ ۴- اداره مؤثر دانش به‌عنوان یک دارایی بر شمرده است [۶]. مدل عمومی دانش از چهار فعالیت اصلی تشکیل شده است (نمودار ۱).



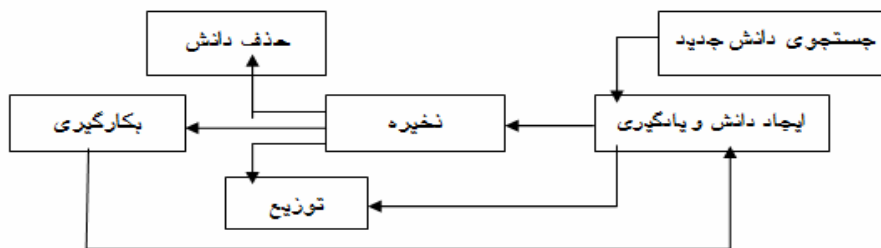
نمودار ۱ مدل عمومی دانش در سازمان [۶، ص ۴۸]

۱. ایجاد دانش: این مرحله در برگیرنده فعالیت‌هایی است که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم است و شامل توسعه، کشف و تسخیر دانش می‌شود؛
۲. حفظ و نگهداری دانش: عبارت است از فعالیت‌هایی که دانش را در سیستم ماندگار می‌کند. صاحب‌نظران در این راستا به مهم‌ترین عاملی اشاره می‌کنند که حافظه سازمانی است و آن عبارت است از توانایی سازمان برای حفظ و نگهداری دانش؛
۳. تبدیل و انتقال دانش: اشاره به فعالیت‌هایی دارد که در ارتباط با جریان دانش از یک بخش با یک نفر به بخش یا نفری دیگر می‌شود و شامل ارتباطات ترجمه، تبدیل، تفسیر و تصفیه دانش است؛
۴. به‌کارگیری دانش: فعالیت‌هایی است که در ارتباط با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی هستند [۶، صص ۴۸-۴۹].

## ۲-۲- مدل استیو هالس

استیو هالس (۲۰۰۱) استراتژی‌های شش‌گانه‌ای به شرح زیر ارائه کرد (نمودار ۲):

- ۱- جستجوی دانش جدید: در این مرحله مدیریت دانش باید در حوزه‌های مختلف، دنبال دانش‌های جدید شود. این حوزه‌ها می‌توانند در درون سازمان و یا بیرون از آن باشند؛
- ۲- یکی از استراتژی‌های مهمی که این مدل ارائه می‌دهد، ایجاد دانش از راه یادگیری است. یکی از تأکیده‌های اصلی این مدل، دستیابی به سازمان یادگیرنده است؛
- ۳- ذخیره‌سازی: اگر سازوکاری مناسب برای نگهداری دانش وجود نداشته باشد، بخش عظیمی از آن به‌مرور از بین خواهد رفت؛
- ۴- توزیع: اگر به توزیع دانش در یک فرهنگ تأکید نشده باشد، تلاش‌های مدیریت دانش با شکست مواجه خواهد شد؛
- ۵- حذف دانش‌های زاید (دور ریختن): این استراتژی بر حذف دانش‌ها و همچنین نگرش‌های قدیمی و مخرب تأکید می‌کند؛
- ۶- به‌کارگیری: دانش به خودی خود ارزشمند نیست، زمانی ارزشمند خواهد بود که به کار گرفته شود [۶، صص ۵۸-۵۹].



نمودار ۲ مدل مبتنی بر فرایندهای دانش [۷]

### ۳- فرهنگ سازمانی

ریچارد موریس (۱۹۹۲) فرهنگ سازمانی را اعتقادات نسبتاً ثابت، ارزش‌ها و ادراکات مشترک که به وسیله اعضای سازمان حفظ می‌شود، تعریف می‌کند. جورج گوردون (۱۹۹۱) فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه‌ای از فرضیه‌ها و ارزش‌های سازمان می‌داند که به طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌شود [۳، ص ۲۲].

رابینز (۱۹۹۱) در کتاب مدیریت خود، فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف کرده است: فرهنگ سازمانی شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می‌کند و بیانگر مشخصات مشترک و ثابتی است که سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند [۸].

دنیسون (۱۹۸۴) معتقد است ارزش‌های اساسی، باورها و مفروضاتی که در سازمان وجود دارند، الگوهای رفتاری که از بین این ارزش‌های مشترک ناشی می‌شود و نمادهایی که مبین پیوند بین فرض‌ها، ارزش‌ها و رفتار اعضای سازمان‌اند، فرهنگ سازمانی نامیده می‌شوند [۹].

### ۳-۱- الگوی فرهنگ سازمانی دنیسون

دانیل دنیسون (۲۰۰۰) در مدل خود ویژگی‌های فرهنگی را این‌گونه مطرح کرد:

۱- درگیر شدن در کار؛

۲- سازگاری؛

۳- انطباق پذیری؛

۴- مأموریت یا رسالت

هر یک از این ویژگی‌ها با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند:

- ۱- درگیر شدن در کار: سازمان‌های اثربخش افراد خود را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. این ویژگی با سه شاخص در این مدل اندازه‌گیری می‌شود: الف- توانمندسازی: افراد، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کار خود را دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند؛ ب- گروه‌سازی: 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؛ ج- توسعه قابلیت‌ها: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.
- ۲- سازگاری (ثبات و یکپارچگی): تحقیقات نشان داده است سازمان‌هایی که اغلب

اثر بخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند). این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود: الف- ارزش‌های بنیادین: اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهند، شریک‌اند؛ ب- توافق: اعضای سازمان قادرند در امور به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق مؤلفه‌های توانایی در ایجاد توافق در سطح دیگر می‌باشد؛ ج- هماهنگی و پیوستگی: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک با هم کار کنند.

۳- انطباق‌پذیری: سازمان‌هایی که به‌خوبی یکپارچه هستند، به‌سختی تغییر پیدا می‌کنند. از این رو یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود: الف- ایجاد تغییر: سازمان قادر است راه‌هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط مؤسسه را بشناسد؛ ب- مشتری‌گرایی: سازمان نیاز مشتری را درک می‌کند و پیشاپیش درصد تأمین آینده بر می‌آید. ج- یادگیری سازمانی: میزان علایم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت‌ها ایجاد می‌کند، اندازه می‌گیرد.

۴- رسالت: شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. این ویژگی نیز با سه شاخص بررسی می‌شود: الف- گرایش و جهت استراتژیک؛ ب- اهداف و مقاصد؛ ج- چشم‌انداز [۴، ص ۱۵۵].

#### ۴- کارکنان دانشی

این کارکنان به دلیل چیزی که می‌دانند برای سازمان ارزش دارد و به دلیل آن که می‌توانند ایده‌ها، نمادها و دیگر چیزهای انتزاعی به‌طور مؤثر کار کنند، ارزشمندند. در تعریف کارکنان دانشی گفته‌اند: کارکنان دانشی تحصیلات یا مهارت بالا، سواد فنی، قدرت شناختی و استدلال انتزاعی بالایی دارند. همچنین این کارکنان توانایی مشاهده، ترکیب و تفسیر داده‌ها و اطلاعات و انتقال چشم‌اندازها و بینش‌های جدید برای تصمیم‌گیری‌ها و راه‌حل‌های مناسب‌تر برای سازمان هستند. به‌طور کلی می‌توان ویژگی‌های زیر را برای کارکنان دانشی عنوان کرد:

۱- افرادی که به جای استفاده از مهارت‌های دستی برای کسب درآمد از قدرت ادراکی خود سود می‌جویند؛

۲- افرادی که به استقلال عمل بیش‌تری نیاز دارند؛

- ۳- کارکنانی که از فرایندهای منحصر به فرد استفاده می‌کنند؛
- ۴- کارکنانی که دانشی نامدون دارند که نسخه‌برداری از آن دشوار است؛
- ۵- کارکنانی که با پردازش و تفسیر اطلاعات و دانش موجود، اطلاعات و دانش جدیدی را ایجاد می‌کنند؛
- ۶- کارکنانی که به سبب تصمیم‌گیری‌های خود حقوق می‌گیرند نه سرعت کاری آنان [۲، ص ۱۴۸].

### ۵- پیشینه تحقیقات انجام شده

محرم‌زاده و همکاران (۱۳۸۷) در مطالعه‌ای نشان دادند، بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن (حمایت مدیریت، تعلق سازمانی، خلاقیت فردی، سازش با پدیده تعارض و سبک رهبری) با استقرار مدیریت دانایی در اداره‌های تربیت بدنی استان آذربایجان غربی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد [۱۰].

زارع و نیرومند (۱۳۸۷) در مطالعه خود به بررسی مدیریت دانش و مؤلفه‌های نظریه نوناکا، یعنی اجتماعی‌شدن، برونی‌سازی، ترکیب، درونی‌سازی و رابطه آن‌ها با فرهنگ سازمانی در سازمان الف پرداخته‌اند [۱۱].

در پژوهش طیبی و همکاران (۱۳۸۷)، رابطه معناداری بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی در مراکز آموزشی درمانی استان زنجان وجود داشت. برای فرهنگ سازمانی نمره متوسطی لحاظ شد و وضعیت مدیریت دانایی مراکز مطالعه‌شده از سوی پاسخ‌دهندگان ضعیف اعلام شد [۱]. رحیم‌نیا و علیزاده (۱۳۸۶) در پژوهشی به بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون در دانشگاه فردوسی مشهد پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که بعد انطباق‌پذیری بیش‌ترین و بعد درگیر شدن در کار و بعد سازگاری کم‌ترین امتیاز را به‌دست آورده‌اند [۴].

اورمزدی (۱۳۸۶) در پژوهشی به‌دنبال تبیین و سنجش وضعیت عوامل فناوری اطلاعات، فرایندهای دانش و فرهنگ سازمانی بوده است [۹]. حسینی (۱۳۸۵) نتیجه می‌گیرد که فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی از وضعیت متوسطی برخوردارند و بین این دو متغیر رابطه معناداری وجود دارد که سبب استقرار مدیریت دانایی مستلزم تغییر در فرهنگ سازمانی می‌شود [۳]. شاکری (۱۳۸۵) در دانشگاه آزاد مشهد و در بررسی جایگاه مدیریت دانش و رابطه آن با فرهنگ سازمانی نشان داد که میان فرهنگ سازمانی و اجتماعی‌شدن، ترکیب و درونی‌سازی رابطه معناداری وجود دارد [۱۲]. نعمتی (۱۳۸۴) در پژوهش خود چنین بیان

می‌کند، فرهنگ سازمانی نقش بارزی در تولید و تسهیم دانش و تسهیل فرایند اجرای مدیریت دانش در دانشگاه ایفا می‌کند [۱۳]. عسگری (۱۳۸۴) در وزارت کار و امور اجتماعی به مطالعه رابطه بین عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ و تکنولوژی) با مدیریت دانش پرداخت. نتایج نشان داد که رابطه معناداری بین عناصر ساختار سازمانی با خلق و انتقال دانش وجود دارد. کاهش میزان رسمیت و تمرکز در سازمان، افزایش و تسهیل جریان ارتباطات موجب افزایش خلق و انتقال دانش در سازمان می‌شود [۱۴].

نتایج پژوهش کرمی (۱۳۸۴) در مرکز بهمن خودرو نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی رابطه قوی وجود دارد. خودمختاری فردی و دادن استقلال عمل به افراد، حمایت مدیریت، تعلق سازمانی و تمرکز نداشتن در تصمیم‌گیری نقش مهمی در استقرار مدیریت دانایی دارد [۱۵].

قلی‌زاده (۱۳۸۳) در پژوهش خود نتیجه گرفت میان فرهنگ سازمانی، درون‌سازی، برون‌سازی و ترکیب رابطه معناداری وجود دارد. در حالی که این رابطه با اجتماعی‌شدن معنادار نیست [۱۶].

نتایج تحقیق جونز (۲۰۰۹) نشان می‌دهد که در شرکت‌های صنعتی بین همه انواع فرهنگ‌های سازمانی و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد [۱۷]. سیمون و رادو (۲۰۰۹) استنباط کردند که فرهنگ سازمانی با افزایش پیچیدگی‌های محیطی در هر یک از واحدهای اقتصادی کوچک و متوسط، مانند یک میانجی بین دانش شخصی و دانش سازمانی عمل می‌کند [۱۸].

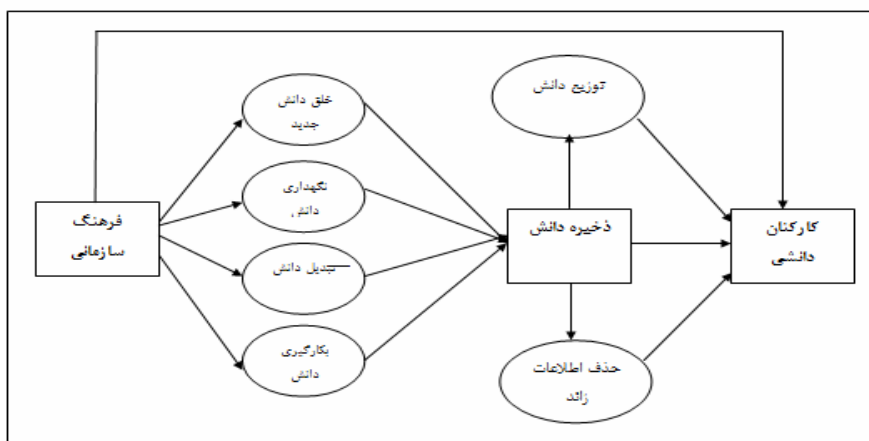
نتایج پژوهش سعید و همکاران (۲۰۰۹) نشان داد که همکاری رسمی‌سازی و اعتماد رابطه معناداری با فعالیت‌های مدیریت دانش دارند [۱۹]. مای فیلد (۲۰۰۸) بیان می‌کند کمیابی دانش و مهارت‌های آن یک چالش در صنعت تولید برق است [۲۰]. لیدنر و همکاران (۲۰۰۶) به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی از راه تأثیر بر اعضای سازمان، تکامل ابتکارات و انتقال دانش، مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۲۱]. بالتازارد و کول (۲۰۰۴) معتقدند که فرهنگ سازمانی هم بر جریان دانش لازم برای طراحی مدیریت دانش و هم همکاری کامل و تعهد اعضا نسبت به مدیریت دانایی تأثیر دارد [۲۲]. لاوسون (۲۰۰۳) بر این باور است که فرهنگ سازمانی می‌تواند مانع اصلی ایجاد و نفوذ دانش در سازمان به‌عنوان یک دارایی باشد [۲۳]. هولوزکی (۲۰۰۲) نتیجه گرفت به همان اندازه که مدیریت دانایی در به‌دست آوردن مزیت رقابتی مهم است، فرهنگ سازمانی نیز در تعریف و مشخص‌کردن استراتژی سازمان مهم است [۲۴]. گوپتا و گوین دارجان (۲۰۰۰)، فاصله بین مدیریت دانایی را در



تئوری و عمل با توجه به نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت دانایی و ملزومات آن بررسی کردند [۲۵]. مطالعه دلانگ و فاهی (۲۰۰۰) این فرض را که مدیریت مؤثر دانش به‌طور مستقیم با فرهنگ سازمان در ارتباط است، مورد تایید قرار می‌دهد [۲۶]. الهی و دیگران (۱۳۸۹) در مطالعه متدولوژی برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش در سازمان‌های نمونه مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر این استراتژی، یعنی استراتژی عمومی کسب‌وکار سازمان، ساختار سازمانی، عوامل فرهنگی و فرایندهای خلق و انتشار دانش در ناحیه دانش بر سازمان معرفی کردند [۲۷]. موسی‌خانی و دیگران (۱۳۸۹) بر این عقیده‌اند که فرهنگ سازمانی بیش‌ترین تأثیر را در آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانش دارد [۲۸].

## ۶- مدل پژوهش

این مدل تلفیقی از دو مدل عمومی دانش در سازمان و مدل هالس می‌باشد. روابط نشان می‌دهد که اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان تا حد زیادی به فرهنگ آن سازمان بستگی دارد و فرهنگ سازمانی از راه تأثیر بر مدیریت دانش باعث پرورش کارکنان دانشی در سازمان می‌شود. ذخیره‌سازی دانش نیز موجب توزیع مطلوب دانش در سازمان و همچنین حذف دانش‌های نامناسب و مخرب و درنهایت پرورش کارکنان دانشی در سازمان می‌شود (شکل ۱).



شکل ۱ مدل پژوهش تلفیقی از دو مدل عمومی دانش در سازمان و مدل استیو هالس [۱]

## ۷- فرضیه‌ها

- ۱- فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی تأثیر می‌گذارد.
- ۲- ذخیره‌سازی دانش موجب توزیع مطلوب دانش در سازمان‌های دولتی می‌شود.
- ۳- فرهنگ سازمانی از راه تأثیر بر مدیریت دانش موجب پرورش کارکنان دانشی در سازمان‌های دولتی می‌شود.
- ۴- توزیع مناسب دانش و حذف اطلاعات زاید موجب پرورش کارکنان دانشی در سازمان‌های دولتی می‌شوند.

## ۸- روش بررسی

این پژوهش از نوع مطالعات توصیفی و کاربردی است. جامعه آماری شامل تمام کارکنان سازمان‌های دولتی و ادارات کل استان آذربایجان غربی می‌باشد که چهار سازمان بازرگانی، دارایی، مسکن و شهرسازی و صنایع و معادن به تعداد ۵۴۸ کارمند انتخاب شده‌اند. تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شده است که پس از محاسبه تعداد نمونه ۲۲۶ نفر به دست آمد، در نتیجه ۱۹۰ پرسشنامه از آن تکمیل و عودت داده شد. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه استاندارد درباره فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش گردآوری شده است. در قسمت اطلاعات دموگرافیک، جنس، سن، میزان تحصیلات و سابقه کاری کارکنان مطالعه شد.

در بخش دوم پرسشنامه (که در زمینه فرهنگ سازمانی است) چهار مؤلفه فرهنگ سازمانی شامل درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت در مجموع با ۳۵ سؤال برپایه مدل دنیسون قرار داده شده است.

در بخش سوم پرسشنامه (که مربوط به مدیریت دانش است) چهار مؤلفه دانش‌آفرینی، ذخیره‌سازی دانش، توزیع و انتقال دانش و به‌کارگیری دانش که مهم‌ترین مؤلفه‌های مدل عمومی دانش می‌باشد، انتخاب و در مجموع با ۲۵ سؤال تهیه و تنظیم شد. جهت نمره‌دهی به گزینه‌های پرسشنامه، از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (۱ = بسیار کم تا ۵ = بسیار زیاد) استفاده شد. همچنین برای به دست آوردن پایایی پرسشنامه «مدیریت دانش» و «فرهنگ سازمانی» قبل از اجرای نهایی، ۳۰ نفر از نمونه پژوهش به‌طور تصادفی انتخاب شدند و ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۸۷ و برای پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۸۶ به دست آمد که بیانگر پایایی پرسشنامه می‌باشد.

## ۹- یافته‌ها

۱۱ درصد شرکت‌کنندگان در پژوهش زن و ۸۹ درصد مرد بودند. میانگین سنی ۲۱ درصد از افراد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۵۳ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۲۶ درصد ۴۰ سال به بالا سن داشتند. سابقه کار ۲۸ درصد کمتر از ۷ سال، ۳۹ درصد بین ۷ تا ۱۵ سال و ۳۳ درصد بیش از ۱۵ سال بود. از لحاظ مدرک تحصیلی ۸۸/۹ درصد تحصیلات کارشناسی، ۱۰ درصد کارشناسی‌ارشد و ۱/۱ درصد دکترا داشتند (جدول ۱).

جدول ۱ اطلاعات دموگرافیک افراد نمونه

متغیر بررسی شده	شاخص	درصد
جنس	زن	۱۱
	مرد	۸۹
سن	۲۰-۴۰ سال	۷۴
	بالای ۴۰ سال	۲۶
سابقه کار	۷-۱۵ سال	۶۷
	بالای ۱۵ سال	۳۳
مدرک	کارشناسی	۸۸/۹
	کارشناسی‌ارشد	۱۰
	دکترا	۱/۱

## ۱۰- بررسی فرضیه‌های پژوهش

### ۱۰-۱- بررسی فرضیه اول

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و خلق دانش جدید ۶۸ درصد، بین فرهنگ سازمانی و نگهداری دانش ۶۷ درصد، بین فرهنگ سازمانی و تبدیل دانش ۶۸ درصد و بین فرهنگ سازمانی و به‌کارگیری دانش ۷۰ درصد، ارتباط معنادار در سطح آلفای یک درصد وجود دارد (جدول ۲).

جدول ۲ جدول نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین ابعاد اصلی مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی \*

متغیرهای پژوهش	ضریب همبستگی پیرسون
خلق دانش جدید	۰/۶۸**
نگهداری دانش	۰/۶۷**
تبدیل دانش	۰/۶۸**
به‌کارگیری دانش	۰/۷۰**

\* یافته‌های پژوهش،

\*\* به منزله معنی دار در سطح آلفای یک درصد است.

#### ۱۰-۲- بررسی فرضیه دوم

نتایج آزمون رگرسیون خطی ذخیره‌سازی دانش با توزیع مطلوب دانش نشان می‌دهد، ذخیره دانش بر توزیع دانش اثرگذار است. ضریب تعیین بالغ بر ۰/۵۶۰ است (جدول ۳). همچنین نتیجه آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین ذخیره دانش و توزیع دانش ۷۴ درصد، ارتباط معنادار در سطح آلفای یک درصد وجود دارد (جدول ۴).

جدول ۳ جدول نتایج آزمون رگرسیون خطی ذخیره دانش با توزیع دانش \*

منابع	مقادیر برآورد پارامترها	انحراف معیار	برآورد پارامترهای رگرسیون استاندارد شده	آماره آزمون (t)	آماره فیشر (F)	سطح معنادار	ضریب تعیین چندگانه
توزیع دانش	۰/۸۵۸	۰/۰۵۵	۰/۷۴۹	۱۵/۴۸۳	۲۳۹/۷۱۳	۰/۰۰۰	۰/۵۶۰

\* یافته‌های پژوهش

جدول ۴ جدول نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین ذخیره دانش و توزیع دانش \*

متغیرهای پژوهش	ضریب همبستگی پیرسون
توزیع دانش	۰/۷۴**

\* یافته‌های پژوهش

\*\* به منزله معنادار در سطح آلفای یک درصد است.

### ۳-۱۰- بررسی فرضیه سوم

همان‌گونه که مدل نهایی پژوهش نشان می‌دهد، فرهنگ سازمانی ۵۵ درصد در خلق دانش جدید و آن ۴۹ درصد در ذخیره دانش و آن نیز ۵۱ درصد در پرورش کارکنان دانشی تأثیر دارد. فرهنگ سازمانی ۵۷ درصد در نگهداری دانش و آن ۵۳ درصد در ذخیره دانش و آن نیز ۵۱ درصد در پرورش کارکنان دانشی تأثیر دارد. فرهنگ سازمانی ۵۳ درصد در تبدیل دانش و آن ۵۷ درصد در ذخیره دانش و آن نیز ۵۱ درصد در پرورش کارکنان دانشی تأثیر دارد. همچنین فرهنگ سازمانی ۵۹ درصد در به‌کارگیری دانش و آن ۵۳ درصد در ذخیره دانش و آن نیز ۵۱ درصد در پرورش کارکنان دانشی تأثیر دارد (شکل ۲).

### ۴-۱۰- بررسی فرضیه چهارم

نتایج آزمون رگرسیون خطی توزیع دانش و حذف اطلاعات زاید با پرورش کارکنان دانشی نشان می‌دهد که توزیع مناسب دانش و حذف اطلاعات زاید در پرورش کارکنان دانشی اثرگذارند. ضریب تعیین بالغ بر ۰/۷۸۱ است (جدول ۵).

جدول ۵ نتایج آزمون رگرسیون خطی توزیع دانش و حذف اطلاعات زاید با پرورش کارکنان دانشی\*

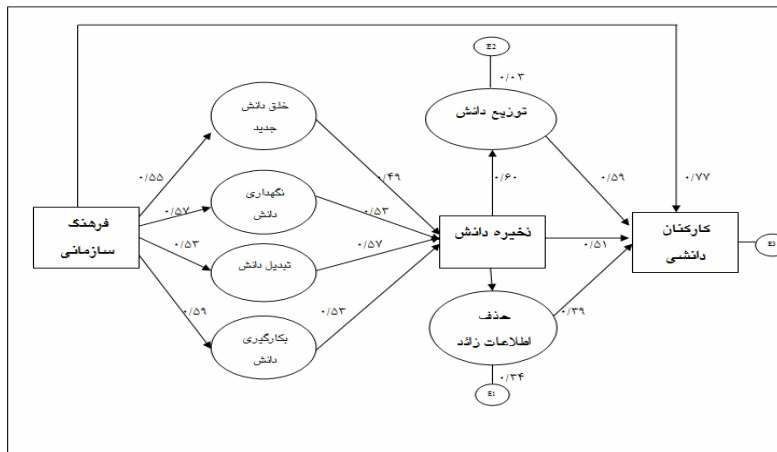
آماره آزمون (t)	برآورد پارامترهای مدل رگرسیون استاندارد شده	انحراف معیار	مقادیر برآورد پارامترها	منابع
۱۳/۹۵۰	۰/۵۹۵	۰/۰۴۱	۰/۵۷۸	توزیع دانش
۹/۱۳۵	۰/۳۸۹	۰/۰۳۵	۰/۳۲۴	حذف اطلاعات زاید

\*یافته‌های پژوهش

### ۱۱- آزمون مدل پژوهش

همان‌گونه که شکل ۲ نشان می‌دهد، فرهنگ سازمانی، ۵۵ درصد در خلق دانش جدید، ۵۷ درصد در نگهداری دانش، ۵۳ درصد در تبدیل دانش و ۵۹ درصد در به‌کارگیری دانش تأثیر دارد. خلق دانش جدید ۴۹ درصد، نگهداری دانش ۵۳ درصد، تبدیل دانش ۵۷ درصد و به‌کارگیری دانش ۵۳ درصد بر ذخیره سازی دانش تأثیر می‌گذارند. همچنین ذخیره دانش، ۶۰ درصد در توزیع دانش، ۵۴ درصد در حذف اطلاعات زاید و ۵۱ درصد در پرورش

کارکنان دانشی مؤثر می باشند. توزیع دانش ۵۹ درصد و حذف اطلاعات زاید ۳۹ درصد در پرورش کارکنان دانشی تأثیرگذارند. فرهنگ سازمانی نیز ۷۷ درصد بر پرورش کارکنان دانشی تأثیر مستقیم دارد (جدول ۶).



شکل ۲ آزمون مدل پژوهش

Chi-square = ۳۴/۱۷۳ df = ۱۴ P-value = ۰/۲۵۴ RMSEA = ۰/۰۱۹

جدول ۶ بررسی نمرات و آثار مستقیم و غیرمستقیم

تأثیر کل بر متغیر وابسته (کارکنان دانشی)	تأثیر غیرمستقیم		تأثیر مستقیم	متغیر مستقل
	تأثیر محاسبه شده	متغیر میانجی		
۳/۲۹۵	۱/۱۲	ذخیره دانش	۰/۷۷	فرهنگ سازمانی
	۰/۸۴۶	توزیع دانش		
	۰/۵۵۹	حذف اطلاعات زاید		
۱/۲۳۴	۰/۳۰۶	توزیع دانش	۰/۷۸	ذخیره دانش
	۰/۱۴۸	حذف اطلاعات زاید		

## ۱۲- بررسی مدل پیشنهادی

با توجه به تحلیل‌های انجام شده، فرهنگ در سازمان‌های دولتی بیش‌ترین اثر خود را بر به‌کارگیری دانش به‌وسیله مجموعه سازمانی می‌گذارد؛ به‌عبارت دیگر فرهنگ قوی سازمانی می‌تواند به گردش اطلاعات در سراسر سیستم کمک کند. سازمان‌های دولتی به علت دارا بودن خصوصیتی هم‌چون گردش سریع نداشتن اطلاعات می‌توانند با در نظر گرفتن متغیرهایی چون درگیرسازی بیش‌تر کارکنان، چرخش اطلاعات در سیستم را سهولت بخشند. این فرایند باعث خواهد شد تا استفاده از دانش بین واحدهای سازمانی به آسانی انجام شده و اثربخشی فعالیت‌های وظیفه‌ای بالاتر رود. زمانی که اطلاعات و دانش تولید شده در سازمان به‌درستی انجام شود، می‌توان شاهد بود که توزیع دانش در بین واحدهای عملیاتی و ستادی به آسانی انجام شده و تسهیم اطلاعات عملی شود. همان‌طور که در مدل نشان داده شده است، بخشی از داده‌ها غیر ضروری بوده و باید از گردونه تبدیل و توزیع دانش در سازمان حذف شوند. مدل نشان می‌دهد که توزیع مناسب اطلاعات در سازمان باعث پرورش کارکنان دانشی شده و به تبدیل، حفظ و نگهداری اطلاعات و توزیع آن‌ها کمک کند. این کارکنان توانایی مشاهده، ترکیب و تفسیر داده‌ها و اطلاعات، انتقال چشم‌اندازها، بینش‌های جدید برای تصمیم‌گیری‌ها و راه‌حل‌های مناسب‌تر برای سازمان را دارند. فرهنگ سازمانی به‌طور بسیار اثربخشی روی عملکرد افراد تأثیر گذاشته و موجب ایجاد حس دانش‌مداری در آن‌ها می‌شود. نتایج تحقیق نشان داده است که در سازمان‌های دولتی، تأثیر فرهنگ سازمانی بر پرورش کارکنان دانشی به‌مراتب بیش‌تر از تأثیر فرایندهای مدیریت دانش می‌باشد.

## ۱۳- نتیجه‌گیری

امروزه مدیریت دانش به یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌هایی تبدیل شده است که تلاش می‌کنند به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند. تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به‌تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به‌عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت. وجود یک فرهنگ ضعیف و فاقد انعطاف در سازمان موجب می‌شود که کارکنان سازمان به رویه‌های موجود سازمانی عادت کنند و هیچ‌گونه تمایلی به نوآوری و خلق ایده‌های جدید نداشته باشند و از طرف دیگر

از تسهیم دانسته‌های خود با دیگران و تبدیل آن دانسته‌ها به مهارت‌هایی که بتواند در حل مشکلات سازمان مؤثر باشند، ترس دارند. در حالی که یک فرهنگ پویا و منعطف که اعضای سازمان نسبت به آن شناخت و اعتقاد دارند در برابر تغییرات سریع به‌خوبی از خود واکنش نشان می‌دهد و سازمان را در مسیر پیشرفت و ترقی قرار می‌دهد. انتقال و خلق دانش مستلزم وجود فرهنگ سازمانی است که در آن افراد و گروه‌ها تمایل داشته باشند با یکدیگر همکاری کرده و در راستای منافع متقابلی که دارند دانش خود را با یکدیگر تسهیم کنند. تسلط فرهنگ فردگرایی بر سازمان موجب می‌شود تا افراد از انتقال دانشی که دارند مضایقه کنند، در صورتی که وجود اعتماد، همکاری و فرهنگ تسهیم دانش در میان کارکنان، موجب افزایش خلق و تبادل دانش می‌شود.

تحقیقات انجام شده در این حوزه نیز با نتایج پژوهشی همسو بوده است و یافته‌های پژوهشی را تأیید می‌کند، برای نمونه محرم‌زاده و همکاران (۱۳۸۷) در مطالعه خود رابطه بین فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانایی را رابطه‌ای مثبت و معنادار به دست آورده و معتقدند که ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی مبین آن است که مدیریت دانایی زمانی به‌طور موفقیت‌آمیز در سازمان اجرا می‌شود که از قبل زمینه فرهنگی مناسب با این نظام بسترسازی شده باشد.

طیبی و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهشی رابطه معناداری را بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی به دست آوردند. به اعتقاد آن‌ها، فرهنگ سازمانی پویا یکی از مهم‌ترین ابزارهای استقرار و اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانایی در سازمان‌ها محسوب می‌شود. حسینی (۱۳۸۵) در پایان‌نامه خود رابطه مثبتی را بین فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس به دست آورده و نتیجه می‌گیرد، مدیریت دانایی که یکی از راه‌های بهبود بخشیدن به شرایط بقای سازمان است، زمانی به‌طور موفقیت‌آمیز در سازمان اجرا می‌شود که از قبل زمینه فرهنگی مناسب با این نظام بسترسازی شده باشد. چرا که هدایت کردن دانایی موجود سازمان یک امر مردمی است و به‌طور کامل مربوط به منابع انسانی می‌شود و تابعی از فرهنگ کارکنان سازمان می‌باشد.

نتایج پژوهش لیدنر و همکاران (۲۰۰۶) نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش را از راه تأثیر آن بر اعضای سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین فرهنگ سازمانی، تکامل ابتکارات مدیریت دانش و انتقال دانش را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

مطالعه دلانگ و فاهی (۲۰۰۰) این فرض را که مدیریت مؤثر دانش به‌طور مستقیم با



فرهنگ سازمان در ارتباط است، تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که اجرای مؤثر مدیریت دانش به تعامل و ارتباط سریع و بدون دردسر افراد در سازمان، حمایت از نوآوری‌ها و ایده‌های افراد، تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری در مواقع لزوم، بستگی دارد و این فرض‌ها فقط در فرهنگ سازمانی قوی موجود است. تأکید بر یادگیری در فرهنگ سازمانی بر توانایی سازمان در خلق دانش جدید تأثیر می‌گذارد؛ سازمان‌ها با تأکید بر یادگیری به کارکنان خود کمک می‌کنند که نقش فعال‌تری در خلق دانش ایفا کنند. کارکنان دانشی تخصص حرفه‌ای دارند و به نظر بسیاری از صاحب‌نظران این نوع تخصص تعهدزا است. مدیران سازمان باید زمینه‌ای فراهم کنند که کارکنان، دانش و تجربیات خود را در اختیار دیگران قرار دهند، همچنین اطمینان حاصل کنند که با این کار موقعیت شغلی آنان تضعیف نمی‌شود. سازمان‌ها باید برای اجرای موفق مدیریت دانش، فرهنگ متناسب با آن را ایجاد و بر اساس آن عمل کنند. کارکنان دانشی افرادی خود انگیخته، فعال، توفیق‌گرا، یادگیرنده و یاددهنده هستند که مهم‌ترین فعالیت آن‌ها در سازمان، وری، تولید، به اشتراک گذاشتن و تبدیل دانش به اهداف تجاری است. اما رسیدن به این مقصود کار آسانی به نظر نمی‌رسد. مدیران سازمان‌های دانش محور باید برای خلق محیطی تلاش کنند که برای کارکنان دانشی چالشی و انگیزاننده باشد و مشارکت دانش محور را تسهیل کند تا انتقال و بیان دانش در آن به راحتی انجام شود. مدیران باید با کارکنان دانشی به‌عنوان همکار و شریک تجاری رفتار کنند و به شخصیت حرفه‌ای آن‌ها احترام بگذارند، زیرا آن‌ها نمی‌خواهند پیرو باشند و با آن‌ها با شیوه دستوری رفتار شود. بلکه برعکس، تمایل دارند تا به شخصیت حرفه‌ای آن‌ها توجه شود و به آزادی‌های تخصصی آن‌ها احترام گذاشته شود و یاری شوند تا یافته‌های عملی و فلسفی خود را به مهارت‌های فردی و گروهی تبدیل کنند.

### ۱۳-۱- پیشنهادها

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهای زیر برای استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش ارائه می‌شود:

تغییر نگرش و دیدگاه مسئولان نسبت به نقش و جایگاه دانش، ایجاد فرصت ارتقای دانش شغلی، اعطای استقلال و آزادی شغلی به‌منظور غنای شغلی افراد، به‌کارگیری ابزارهای تشویقی برای کارکنانی که عملکرد خوب، نوآوری و خطرپذیری دارند، اجرای برنامه ریزی استراتژیک برای مدیریت دانش و تعریف بسته‌های دانش برای کارکنان (فرهنگ سازمانی و

دانش آفرینی). ایجاد جو اعتماد در سازمان به گونه‌ای که کارکنان خطری را از جانب انتقال دانش شغلی خود به دیگر افراد احساس نکنند و تشویق افراد دانش‌مدار به منظور انتقال دانش به دیگر افراد و تعریف فرایندی که براساس آن دانش مشتریان بیرونی مورد بهره‌برداری قرار گیرد (فرهنگ سازمانی و انتقال دانش). تشکیل کارگروه به منظور تدوین فرایندی برای حفظ و نگهداری داده‌ها و اطلاعات در سازمان، به علاوه ضروری است افراد دانش‌مدار، کلیدی و یا در شرف بازنشستگی در سازمان شناسایی و مدیریت ارشد ترتیبی اتخاذ کند تا وفاداری و تعلق سازمانی را در این‌گونه افراد افزایش دهد و در حد امکان از خارج شدن دانش این‌گونه افراد از سازمان جلوگیری به عمل آید (فرهنگ سازمانی و ذخیره‌سازی دانش). تشویق کارکنان به تبادل دانش و تجربیات آنان با یکدیگر، تشکیل جلسه‌های گروهی به منظور تبادل ایده‌ها، ایجاد جو دوستانه و قابل اعتماد بین کارکنان، تهیه بولتن‌ها و بحث گروهی به منظور تصمیم‌گیری در موارد خاص، افزایش تعاملات بین مسئولان و کارکنان، تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات مربوط به کار آنان، افزایش تعاملات میان کارکنانی که کار آن‌ها در ارتباط با هم می‌باشد (پرورش کارکنان دانشی).

#### ۱۴- منابع

- [۱] طبیبی، س. ج.، نصیری‌پور، ا. ا.، ولیمقدم زنجان‌ی س.، «رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت دانایی در مرکز آموزشی درمانی استان زنجان»؛ *مجله علمی، پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی زنجان*، دوره ۱۷، ش. ۶۹، ۱۳۸۷.
- [۲] منوریان ع.؛ عسگری ن.؛ «الزامات آموزش کارکنان دانشی در عصر دانایی محوری»؛ *مجله تحول اداری*، ش. ۴۸، ۱۳۸۴.
- [۳] حسینی ی.؛ «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس»؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۵.
- [۴] رحیم‌نیا ف.، علیزاده م.؛ «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی براساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد»؛ *مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی*، دوره دهم، ش. یک، ۱۳۸۶.
- [۵] رادینگ ا.؛ موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات؛ ترجمه حسین لطیفی، تهران:

انتشارات سمت، ۱۳۸۳.

- [۶] ابطیحی ح.، صلواتی ع.؛ مدیریت دانش در سازمان؛ تهران: پیوند نو، چاپ اول، ۱۳۸۵.
- [7] Hales S; "Dimensions knowledge and its management"; Available at: [www.insighting.co.uk](http://www.insighting.co.uk), 2001.
- [8] Robbins P. S.; Management; Third Edition, Prentice Hall, 1999.
- [۹] اورمزدی ن.؛ «تبیین و سنجش عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران»؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی تهران، ۱۳۸۶.
- [۱۰] محرم‌زاده م.؛ سید عامری م. ح.؛ اسدی ف.؛ «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی»؛ *مجله المپیک*، ش. ۱۷، (۴)، ۱۳۸۸.
- [۱۱] نیرومند ا.؛ زارع ف.؛ «بررسی جایگاه مدیریت دانش براساس نظریه نوناکا و رابطه آن با فرهنگ سازمانی»؛ پژوهش‌های تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، ش. ۱۴، ۱۳۸۷.
- [۱۲] شاکری ل.؛ «بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، براساس نظریه نوناکا و رابطه آن با فرهنگ سازمانی»؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، ۱۳۸۵.
- [۱۳] نعمتی ع.؛ «مدیریت دانش، فرهنگ، آموزش عالی»؛ *مجله رشد فناوری*، ش. ۲، (۷)، ۱۳۸۴.
- [۱۴] عسگری ن.؛ «بررسی رابطه عوامل سازمانی وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش»؛ *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ۱۳۸۴.
- [۱۵] کرمی م.؛ «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانایی در گروه خودروسازی بهمن: مرکز بهمن خودرو»؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، ۱۳۸۴.
- [۱۶] حسین قلی‌زاده ر.؛ «بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی بر اساس

نظریه نوناکا و رابطه آن با فرهنگ سازمانی؛ پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۸۳.

- [17] Jones M.;" Organizational culture and knowledge management: An empirical investigation of U.S. manufacturing firms"; CiteULike, 2009.
- [18] Simon Cezar-Peter, Radu V.;" Relationship between organizational culture and knowledge management in SME"; www.rmci.ase.ro/no10vol4, 2009.
- [19] Tahir S. and et al;" Knowledge management practices: Role of organizational culture"; Proceedings of ASBBS, Vol. 17 No.1, 2009.
- [20] Mayfield R.;"Organizational culture and knowledge management in the electric power generation industry"; University of Phoenix, ProQuest, 2008.
- [21] Leidner D. and et al.;"The role of culture in knowledge management: A case study of two global firms"; *International Journal of e-Collaboration*, 2(1), 2006.
- [22] Balthazard P. and et al.;"Organizational culture and knowledge management success: assessing the behavior – performance continuum "; *Intertional Conference on System Sciences*, Hawaii, 2004.
- [23] Lawson S.; "Examining the relationship between organizational culture and knowledge management"; Copyright by ProQuest information and learning company, 2003.
- [24] Holowzki A.; "The relationship between knowledge management and organizational culture "; University of Oregon , Applied Information Management Program, December, 2002.
- [25] Gupta A., Govinda Rajan V.;"Knowledge management's social dimension lessons form Nucor steel"; *Solan Management Review* , 42(1), 2000.
- [26] Delong D.W., Fahey. L.; "Diagnostic cultural barriers to knowledge management"; *Academey of Management Executive*, 14(4), 2000.

[۲۷] اللهی ش.، حسن‌زاده ع.، خدیور آ.؛ «ارائه یک متدولوژی برای ایجاد استراتژی مدیریت

دانش مطالعه و بررسی سه سازمان نمونه «؛ فسنامه علمی- پژوهشی- مدارس علوم انسانی- پژوهش‌های مدیریت در ایران، ش. ۶۸، پاییز ۱۳۸۹.

[۲۸] موسی‌خانی م. ، اجلی قشلاجوقی م.، صفوی میرمحلہ س. ر. ؛ « ارائه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمان‌ها در زمینه مدیریت دانش (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران) «؛ فسنامه علمی- پژوهشی مدارس علوم انسانی- پژوهش‌های مدیریت در ایران، ش. ۶۶، تابستان ۱۳۸۹.