

## میزان بکارگیری مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی مورد مطالعه آموزش و پرورش شهرستان رستم، استان فارس

محمد حسین ابتکاری

دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی دانشگاه یاسوج

Mh.ebtkari@yahoo.com

### چکیده

هدف مقاله حاضر بررسی میزان بکارگیری مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی است. این تحقیق با روش پیمایشی و با نمونه‌ای به حجم ۲۶۵ نفر با ابزار پرسشنامه در بین کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهرستان رستم انجام گرفت. بر اساس اطلاعات استخراج شده، توزیع نمره ابعاد مدیریت دانش در جامعه مورد مطالعه به ترتیب اولویت، کاربرد دانش ۱۲،۵، ذخیره‌ی دانش ۱۲،۱، انتشار دانش ۱۱،۹، سازماندهی و کسب دانش ۱۱،۷ و تولید دانش ۱۱،۴ بوده است که نشان می‌دهد کاربرد و ذخیره‌ی دانش شکل غالب مدیریت دانش در آموزش و پرورش شهرستان رستم می‌باشد و تنها در این دو بعد میانگین نمره بالاتر از نمره میانگین واقعی (۱۲) بود. نمره کلی میانگین مدیریت دانش ۷۱،۳ نیز کمتر از نمره میانگین واقعی بود. همچنین نتایج نشان داد که، از نظر ۲،۸ درصد پاسخ‌گویان، مدیریت دانش در این سازمان خیلی ضعیف، ۳۲،۲ درصد ضعیف، ۳۹،۶ درصد متوسط، ۲۰،۲ درصد خوب و ۵،۲ درصد خیلی خوب بوده‌اند. در واقع می‌توان گفت، از نظر اکثر پاسخ‌گویان مدیریت دانش در آموزش و پرورش شهرستان رستم زیر حد متوسط و ضعیف است.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، تولید دانش، کاربرد دانش، انتشار دانش

### ۱- مقدمه

جامعه‌ی فراصنعتی امروز جامعه‌ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوری‌های نیروافزا جای خود را به فناوری‌های دانش‌افزا می‌دهند و در محیط پویا و پیچیده‌ی امروزی برای سازمان‌ها ضروری است که به طور مداوم دانش جدید را در محصولات و خدمات خود به کار گیرند. از این‌رو مدیریت دانش مقوله‌ای مهم تر از خود دانش محسوب می‌شود که در سازمان‌ها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی تبیین و روشن نماید (کوچکی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۰۱). امروزه مدیریت دانش به یکی از نیروهای محرک اساسی برای کسب و کار مبدل شده است. سازمان‌ها دانش محورتر شده‌اند و به جای نیروی یدی برای ذهن‌ها هزینه می‌کنند. لذا نیاز به دانش در حال افزایش است و روز بروز بر اهمیت آن افزوده می‌شود (وانگ، ۲۰۰۵: ۲۶۳).

از نظر پیتر دراگر بنیان سازمان قرن بیست و یکم پول، سرمایه و حتی فناوری نیست، بلکه دانش است (خاکپور و همکاران، ۱۳۸۸: ۹۲). دنات نیز معتقد است امروزه از نقطه نظر استراتژیک تفاوت در عملکرد شرکت‌ها ناشی از عدم همگونی

<sup>۱</sup> - wong

در بکارگیری مدیریت دانش است (دونات و گادامیلز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۸۲). بنابراین، دانش دارایی ضروری برای سازمان‌هاست که آن‌ها را در یک محیط رقابتی، به سمت موفقیت سوق می‌دهد. از این رو شرکت‌هایی شاهد موفقیت خواهند بود که دارایی‌های مبتنی بر دانش را شناسایی کرده و به آن‌ها ارزش دهند (راولی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰: ۳۲۸). در صورتی که سازمان‌هایی که قادر به کسب دانش کاری مورد نیاز خود و مدیریت درست آن نباشند در عرصه رقابت محکوم به شکست هستند (حقیقت منفرد و هوشیار، ۱۳۸۹: ۶۶). در این راستا، بکارگیری مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف از آنجا دارای اهمیت است که می‌تواند موجب خدمات و محصولات بهتر، کاربردهای سریع‌تر نظرات و اختراعات، کاهش هزینه‌های تولید، حضور در بازارهای جدید، دستیابی به متدولوژی‌های نوین، برتری بر رقیبان در عرصه رقابت، تقویت فرهنگ سازمانی و ... شود (سلاجقه و کریمی، ۱۳۹۲: ۵). اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها دانش خود را اندازه‌گیری می‌کنند و به منزله سرمایه‌های فکری سازمان و نیز شاخصی برای درجه‌بندی شرکت‌ها در گزارش خود منعکس می‌کنند (موسوی و همکاران، ۱۳۹۲: ۲).

بررسی‌ها حاکی از آن است که مدیریت دانش، موضوعی است که در بخش خصوصی متولد شده و رشد یافته و در مورد پیشینه‌ی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی کمتر صحبت شده است. کانگ و پاند با مرور پیشینه‌ی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، اظهار داشته‌اند که این موضوع در مورد سازمان‌های دولتی، نوپا و در مراحل ابتدایی است و باید توجه ویژه‌ای به آن بشود (محمدی، ۱۳۸۸: ۳۱). همچنین سازمان توسعه و همکاری اقتصادی نیز بر حرکت سازمان‌های دولتی به سمت مدیریت دانش تاکید می‌کند (کاملی، ۱۳۸۷: ۳۰). در حقیقت، در سازمان‌های دولتی با توجه به بی‌معنا بودن رقابت، چندان به موضوع مدیریت دانش توجه نشده است که این خود می‌تواند آسیبی جدی به این سازمان‌ها در عصر حاضر وارد کند.

سازمان آموزش و پرورش به عنوان یک سازمان دولتی به مانند دیگر سازمان‌ها در دهه‌ی اخیر به شدت تغییر یافته و در حال تغییر است. این سازمان نیز ناگزیر است به مانند سایر سازمان‌ها به منظور سازش با محیط در حال تغییر و پر از رقابت در ساختار خود تجدید نظر کند. به طوری که برخورداری مدیران و معلمان از دانش، اطلاعات، فنون، اصول و راهبردهای آموزشی به تنهایی دیگر کافی نیست، بلکه ساماندهی، به کارگیری و استفاده بهنگام و بجا از اطلاعات در محیط‌های آموزشی امری ضروری و الزام‌آور است. چرا که این سازمان آموزشی اگر نتواند دانش‌های نهفته کارکنان را مورد شناسایی قرار دهد و به دانش آشکار تبدیل کند آن‌ها را از دست خواهد داد (امین‌بیدختی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۹۲ - ۱۹۱). بنابراین، محیط متغیر امروزی یک برنامه‌ریزی منظم و به کارگیری شیوه‌های متنوع را برای بازسازی سازمانی می‌طلبد. بدین جهت بکارگیری مدیریت دانش در آموزش و پرورش از اهمیت بالایی برخوردار است.

در این راستا، هدف اصلی تحقیق حاضر بررسی میزان بکارگیری مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی است که به دلایل زیر آموزش و پرورش شهرستان رستم به عنوان جامعه‌ی آماری انتخاب شده است؛ این شهرستان از شهرستان‌های نوپا و تازه تأسیس است که سازمان‌های دولتی موجود در آن و به خصوص آموزش و پرورش (از آنجایی که سازمانی دولتی و مکانی برای تولید دانش است) نیاز به توجه بیشتری در زمینه‌ی مدیریت دانش دارد. همچنین آموزش و پرورش شهرستان رستم به مانند سایر نهادهای دولتی کمتر مورد توجه اصلاحات مدیریتی از جمله مدیریت دانش قرار گرفته است که توجه به این امر بسیار ضروری به نظر می‌رسد. کمبود کلی بودجه در سازمان‌های آموزش و پرورش در پنج ساله اخیر نیز موجب شده که سازمان آموزش و پرورش رستم نیز در زمینه‌های بهبود و اصلاح مدیریت دانش خود با مشکلاتی مواجه بوده باشد. همچنین پراکندگی مدارس، وجود بافت قدیمی برخی مدارس و عدم نوسازی آن‌ها و قرار گرفتن در منطقه‌ی محروم، مشکلات امکان استقرار مدیریت دانش در این آموزش و پرورش را دوچندان کرده است. اغلب برنامه‌ریزی‌ها در زمینه‌ی مدیریت دانش در آموزش و پرورش شهرستان رستم نیز به مانند سایر سازمان‌های دولتی است که اغلب ضعیفتر از سازمان‌های خصوصی است.

<sup>1</sup> - Donate and Guadamillas

<sup>2</sup> - Rowley

در نتیجه‌ی این عوامل و فقر مطالعاتی در این زمینه در جامعه آماری تحقیق، ضرورت این تحقیق را دوچندان کرده است. در این راستا، این تحقیق در پی هدف اصلی خود در پی واکاوی سوال زیر نیز می‌باشد:

- میزان استقرار ابعاد مدیریت دانش در آموزش و پرورش شهرستان رستم به چه میزان است؟

## ۲- مروری بر پژوهش‌ها

گودرزی و همکاران (۱۳۸۸) به بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی پرداختند. نتایج معناداری ارتباط فرهنگ تسهیم و انتقال دانش و عدم معناداری فرهنگ تسهیم و تولید دانش را نشان داد. کشاورزی و رضانی (۱۳۸۹) نیز به بررسی و مطالعه رابطه بین دو متغیر فرایند مدیریت دانش و شاخص‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه رابینز پرداختند. آزمون فرضیه اصلی تحقیق نشان داد که بین فرایند مدیریت دانش و شاخص‌های فرهنگ سازمانی در سازمان مرکزی شهرداری مشهد رابطه معناداری وجود دارد. در تحقیقی دیگر امیدوی و همکاران (۱۳۸۹) تعیین ارتباط فرهنگ سازمانی با اثر بخشی مدیریت دانش در برخی سازمان‌های ورزشی ایران را مورد توجه قرار دادند و مشخص گردید که فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معناداری برابر ۰,۶۶ درصد بر اثر بخشی مدیریت دانش دارد. امین‌بیدختی و همکاران (۱۳۸۹) نیز به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان پرداختند. نتیجه این پژوهش حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. طی پژوهشی دیگر، نکودری و یعقوبی (۱۳۹۰) در پژوهشی به شناسایی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در سازمان مدیریت بحران کشور و ادارات کل تابعه آن پرداختند. براساس نتایج به دست آمده عوامل فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی جزء عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش به حساب آمدند.

در تحقیقات خارجی صورت گرفته در خارج از کشور، اندرو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۱) به بررسی موضوع مدیریت دانش موثر از طریق قابلیت سازمانی بر روی ۳۰۰ مدیر ارشد پرداختند. آنها به این نتیجه رسیدند که زیرساختارهای دانش متشکل از تکنولوژی، ساختار و فرهنگ همراه با یک معماری فرآیند کسب دانش، تبدیل، نرم افزار و حفاظت از قابلیت‌های سازمانی از پیش شرط‌های ضروری مدیریت دانش است. همچنین، اکسیو و کوواد<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در مطالعه خود عوامل و متغیرهایی را که در بطن سازمان‌هایی استرالیا جهت پذیرش مدیریت دانش وجود دارد را مورد توجه قرار دادند. این مطالعه به صورت کیفی بود که از بین شش سازمان استرالیایی به صورت مصاحبه انجام شد. نتایج نشان داد که چهار عامل در انتشار دانش در اولویت قرار دارند که شامل: فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت سطح بالا، در نظر گرفتن مزایا برای افراد و رؤیای مدیریت دانش می‌باشد. یافته‌های تحقیق برندت<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در میان شرکت‌های ویرجینیای آمریکا، رابطه‌ی معناداری بین هر چهار بعد فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را نشان داد که این رابطه در فرهنگ وضعیت سالار قوی تر بود. در کاری دیگر، لیندر و والد<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) طی پژوهشی تحت عنوان بررسی عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های موقت، تاثیر عوامل فرهنگی، سازمانی، ساختاری و فرایندهای مربوط به عوامل اثربخشی مدیریت دانش را در ۴۱۴ سازمان آلمان بررسی کردند و به این نتیجه دست یافتند که فناوری اطلاعات، عوامل سازمانی و عوامل فرهنگی به شدت بر موفقیت مدیریت دانش تاثیر می‌گذارد. ژنگ<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۰) نیز در تحقیقی به ارتباط فرهنگ، ساختار، فناوری و اثر بخشی سازمانی با مدیریت دانش در ۳۰۱ سازمان در چین پرداختند. نتایج نشان داد که مدیریت دانش به طور کامل تحت تاثیر فرهنگ بر اثربخشی سازمانی سازمانی را به طور کامل میانجی می‌کند. همچنین، دونات و گادامیلز<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی که بر روی چهار شرکت صنعتی اسپانیا

<sup>۱</sup> - Andrew

<sup>۲</sup> - Xu and Quaddus

<sup>۳</sup> - Brandt

<sup>۴</sup> - Lindner and Wald

<sup>۵</sup> - Zheng

<sup>۶</sup> - Donate and Guadamillas

انجام دادند به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر مدیریت دانش در این سازمان‌ها دارد. وحید<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در طی تحقیقی دیگر به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی، فن‌آوری اطلاعاتی و به اشتراک‌گذاری دانش در بین ۲۷۰ نفر از کارمندان مخابرات پاکستان پرداختند. نتایج رابطه مثبت و معناداری را بین فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش نشان داد.

نتایج حاصله از تحقیقات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که اغلب تحقیقات صورت گرفته بر روی سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی صورت گرفته و برخی نیز به طور کامل همه ابعاد مدیریت دانش را مورد توجه قرار نداده‌اند. در همه‌ی تحقیقات صورت گرفته در داخل و خارج تنها یک تحقیق، آموزش و پرورش را به عنوان جامعه‌ی مورد مطالعه خود در نظر گرفته است. تحقیق حاضر سعی کرده که آموزش و پرورش را که یک سازمان دولتی است و کمتر مورد توجه قرار گرفته، در ابعادی نسبتاً کامل در شش بعد مدیریت دانش مورد مطالعه قرار دهد که در نوع خود کم نظیر است.

### ۳- ادبیات نظری تحقیق

#### ۳-۱- مدیریت دانش

مدیریت دانش به مجموعه‌ای از فعالیت‌های منظم و سیستماتیک سازمانی گفته می‌شود که جهت دستیابی به ارزش بزرگ‌تر، از طریق دانش در دسترس صورت می‌گیرد. دانش در دسترس کلیه‌ی تجربیات و آموخته‌های افراد یک سازمان و کلیه‌ی اسناد و گزارش‌ها در داخل یک سازمان را شامل می‌شود (قربانی‌زاده و خالقی‌نیا، ۱۳۸۸: ۸۹). مدیریت دانش نوعی نگرش فکری در مدیریت تلقی می‌شود که دانش را منبع و پایه‌ای برای نیل به قابلیت رقابتی بنگاه معرفی می‌کند. مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی است که به سازمان کمک می‌کند که از دانش فردی و جمعی خود آگاهی یافته و سپس از این دانش در جهت رسیدن به اهداف سازمان استفاده کند (مظفری و همکاران، ۱۳۹۲: ۳).

هاینس<sup>۲</sup> مدیریت دانش را فرایندی می‌داند که مبتنی بر چهار رکن است: محتوا که به نوع دانش (آشکار یا نهفته بودن) مربوط می‌شود. مهارت که دستیابی به مهارت‌هایی جهت استخراج دانش است، فرهنگ که سازمان‌ها باید مشوق توزیع دانش و اطلاعات باشد و سازماندهی دانش موجود (اخوان و یزدی مقدم، ۱۳۹۲: ۳). از نظر مرویک، مدیریت دانش به مجموعه‌ای از فعالیت‌های منظم و سیستماتیک سازمانی گفته می‌شود که جهت دستیابی به ارزش بزرگ‌تر، از طریق دانش در دسترس صورت می‌گیرد (قربانی‌زاده و خالقی‌نیا، ۱۳۸۸: ۸۹). نوناکا و تاکوچی<sup>۳</sup> نیز معتقدند در تبدیل دانش ضمنی و صریح به یکدیگر فرایندی چهار بعدی ایجاد می‌شود. جامعه‌پذیری که همان فرایند تسهیم و تشریح ایده‌هاست، برونی‌سازی که ایده‌ها به یک واقعیت عملی تبدیل می‌شود. ترکیب که موجب می‌شود دانش آشکار در قالب مجموعه‌های گوناگونی از دانش که پیش از آن منتشر و مستند شده‌اند و یا در طی جلسات گروهی مورد بحث قرار گرفته‌اند، پردازش شده، سپس به منظور خلق دانش جدید، دسته‌بندی می‌شود. درونی‌سازی به اعضای گروه کمک می‌کند تا ایده‌های خود را درباره‌ی مسائلی که نیازمند حل و فصل می‌باشد، بیان کنند. درونی کردن این ایده‌ها در ایجاد تفاهم و توسعه یک فرهنگ یادگیری مؤثر است. (یارمحمدزاده و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۱).

ویگ از متخصصان مدیریت دانش، نیز فرایندهای را برای مدیریت دانش بیان می‌کند: خلق دانش شامل یادگیری، نوآوری، پژوهش و استفاده از دانش برتر؛ ضبط و ذخیره‌ی دانش برای دسترسی گسترده و خلق آن؛ سازماندهی و تغییر شکل دانش برای دسترسی گسترده و خلق آن؛ استقرار دانش برای استفاده‌ی افراد، فناوری، تولیدات و خدمات؛ کاربرد و اعمال قدرت دانش برای عمل مستمر، اثربخش و توأم با موفقیت (بدری‌آذرین و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۸). بک من {به نقل از بدری-آذرین} نیز هشت مرحله را برای فرایند مدیریت دانش ارائه داده است: شناسایی کردن؛ تعیین صلاحیت‌های درونی، منبع

<sup>۱</sup> - Waheed

<sup>۲</sup> - Haines

<sup>۳</sup> - Nonaka and Takeuchi

راهبرد و قلمرو دانش؛ تسخیر کردن: رسمی کردن دانش موجود؛ انتخاب کردن: تعیین ارتباط دانش، ارزش و دقت، رفع دانش‌های سازگار؛ ذخیره کردن: معرفی حافظه یکی شده در مخزن دانش با انواع الگوهای دانش؛ پخش کردن: توزیع دانش برای استفاده‌کنندگان به طور خودکار بر پایه‌ی علاقه و کار و تشریک مساعی دانش در میان گروه‌ها؛ به کار بردن: بازیافتن و استفاده از دانش در تصمیم‌گیری‌ها، حل مسائل، خودکار کردن و پشتیبانی کار و مددکاری شغل و آموزش؛ ایجاد کردن: تولید دانش جدید در حین تحقیقات، تجربه کردن کار و فکر خلاق؛ تجارت کردن: فروش و معامله، توسعه و عرضه‌ی دانش جدید بازار در قالب محصولات و خدمات (بدری‌آدرین و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۹). پروبست، روب و مهارت نیز بر مبنای تحقیق گسترده‌ی خود مدل زیر را برای فرایند مدیریت دانش ارائه دادند. براساس این مدل فرایند مدیریت دانش شامل نیاز به دانش، توسعه و بهبود دانش، بهره‌برداری از دانش، حفظ و ذخیره دانش، ارزیابی است (کشاورزی و رضانی، ۱۳۸۹: ۳۱ - ۳۰). سوگوماران و بوس چهار فرایند اساسی شامل شناسایی و تولید دانش، ذخیره‌سازی و کدگذاری دانش، توزیع و انتشار دانش و بهره‌برداری و بازخورد گرفتن از دانش را مطرح کردند. همچنین گیلبرت سنگ‌بنای اصلی مدیریت دانش را به شش دسته شناسایی دانش، کسب دانش، توسعه دانش، اشتراک‌گذاری و توزیع دانش، بهره‌برداری دانش و نگاه‌داشت دانش تقسیم کردند (ابراهیمی، ۱۳۹۲: ۹۱).

در این تحقیق برای بررسی مدیریت دانش از نظریه و مدل مدیریت دانش شرون و لاوسون که جزء دو مدل جریان دانش مطرح بوده به عنوان چارچوب نظری تحقیق استفاده شده است. در این مدل شش فرایند متعامل در نظر گرفته شده است:

تولید دانش: در این مورد بسیاری از سازمان‌ها یک طرحی از دانش، داده‌ها، اطلاعات و مهارت‌های مورد نیاز داخلی و خارجی ایجاد کرده‌اند. مدیریت دانش موثر باید در شفاف‌سازی داخلی و خارجی فعال باشد. یکی از این ابزارها نقشه دانش است. نقشه دانش تخصص‌ها و دانش مورد نیاز افراد را با محل قرارگیری آنها در سازمان مشخص می‌کند (کوچکی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۰۴).

کسب دانش: در این فرآیند از دانش موجود استفاده می‌شود و دانش‌های جدید فرا گرفته می‌شود. فرایند کسب دانش برای سازمان بینشی بوجود می‌آورد که می‌تواند برای حل مسائل جاری سازمان موثر باشد. دانش از منابع مختلف، از جمله تجربیات روزمره، اطلاعات کسب شده خارج سازمان، توانایی کارکنان و ... در تمامی فعالیت‌های سازمان، چه در سطح فردی و چه در سطح گروهی جمع‌آوری شود (مظفری، ۱۳۹۲: ۸).  
ذخیره دانش: آیا از همه اطلاعات، دانش‌ها، تجارب و تخصص‌های ارزشمند سازمان که ذخیره‌های سازمان هستند استفاده می‌شود (ازلی، ۱۳۹۲: ۶).

انتشار دانش: اجرای موفق این استراتژی تا حدود زیادی به فرهنگ سازمانی بستگی دارد. اگر توزیع دانش در یک فرهنگ مورد تاکید قرار نگرفته باشد تلاش‌های مدیریت دانش با شکست مواجه خواهد بود. فرهنگ انگیزش، احساس تعلق خاطر به سازمان، اعتماد و احترام متقابل باید در سازمان وجود داشته باشد.

کاربرد دانش: دانش به خودی خود ارزشمند نیست. زمانی ارزشمند خواهد بود که به کار گرفته شود. به طور کلی دانش سازمانی باید در جهت خدمات، فرایندها و محصولات سازمان به کار گرفته شود. اگر سازمانی نتواند به راحتی شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص نماید ممکن است در حفظ مزیت‌های رقابتی خود با مشکل مواجه شود (حقیقت منفرد و هوشیار، ۱۳۸۹: ۷۵).

سازماندهی دانش: تمرکز بر روی ایجاد مهارت جدید، خدمات جدید، نظرات بهتر و فرایندهای موثر است. داشتن یک شبکه داخلی سازمانی و تسهیل در ارتباط بین افراد داخل سازمان با یکدیگر یکی از موارد کلیدی سازماندهی دانش است (کوچکی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۰۴).

#### ۴- معرفی جامعه مورد مطالعه

شهرستان رستم یکی از شهرستان‌های تازه‌بنیاد استان فارس می‌باشد که در سال ۱۳۸۷ به شهرستان تبدیل گردید و در سمت شمال غربی این استان واقع شده است. مرکز این شهرستان شهر مصیری می‌باشد. این شهرستان قلمرو طایفه بزرگ رستم از ایل ممسنی است و دارای دو بخش مرکزی و سورنا می‌باشد که دارای جمعیتی بین ۶۰ تا ۷۰ هزار نفر دارد. از نظر آب و هوایی دارای دو نوع آب و هوای سرد و معتدل است. این شهرستان از شمال به استان کهگیلویه و بویراحمد، از جنوب به بوشهر، از شرق به شهرستان شیراز و از غرب نیز به استان کهگیلویه و بویراحمد منتهی می‌گردد.

#### ۵- روش‌شناسی

این تحقیق به شیوه پیمایشی و با رویکردی توصیفی-تحلیلی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق شامل ۸۴۰ نفر از کارکنان آموزش و پرورش شهرستان رستم می‌باشد. حجم نمونه‌ی آماری با روش کوکران محاسبه گردید که ۲۶۵ نفر انتخاب شد. برای انجام نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد؛ بدین گونه که از بین کدهای پرسنلی کارکنان به طور تصادفی حجم نمونه انتخاب شد.

#### ۱-۵- تعریف مفاهیم

متغیر مورد بررسی در این پژوهش، مدیریت دانش است که منظور از آن مجموعه‌ای از فعالیت‌های منظم و سیستماتیک سازمانی است که جهت دستیابی به ارزش بزرگ‌تر، از طریق دانش در دسترس صورت می‌گیرد (قربانی‌زاده و خالقی‌نیا، ۱۳۸۸: ۸۹). که برای سنجش آن از شش بعد تولید دانش، کسب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره‌سازی دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش استفاده شده است.

#### ۲-۵- ابزارهای سنجش

ابزار این پژوهش پرسشنامه ۲۴ سوالی است که سازه مدیریت دانش در قالب ۲۴ گویه‌ی چهار گزینه‌ای برگرفته از پرسشنامه مدیریت دانش شرون لاوسون می‌باشد. این پرسشنامه به بررسی مؤلفه‌های ایجاد، جذب، سازماندهی، ذخیره، انتشار و کاربرد دانش می‌پردازد. هر مؤلفه را با ۴ سؤال در طول مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) می‌سنجد. روایی پرسشنامه مدیریت دانش از طریق همبستگی بین هر یک از مؤلفه‌های پرسشنامه توسط لاوسون اثبات شده است. ضریب پایایی پرسشنامه لاوسون براساس آلفای کرانباخ 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 (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۸۹: ۲۰۴).

علاوه بر اینکه اعتبار ابزار تحقیق حاضر در تحقیقات داخلی و خارجی به تأیید رسیده است، برای افزایش دقت و اطمینان بیشتر، اعتبار ابزار تحقیق مجدداً از طریق تحلیل عاملی تأییدی با چرخش واریماکس و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرانباخ محاسبه شده است که نتایج آن در جدول ۱ منعکس شده است. آزمون KMO برای سازه‌ی مدیریت دانش (۰/۹۴) درصد بیانگر کفایت نمونه‌گیری است و معناداری آزمون بارتلت نشان می‌دهد که بین متغیرها همبستگی وجود دارد. تحلیل عاملی در نهایت به استخراج شش عامل منجر گردیده است که قادرند ۶۴/۳ درصد مدیریت دانش را تبیین کنند. به علاوه، پایایی سازه مدیریت دانش ۰/۹۳ درصد است که نشان می‌دهد مقیاس‌های طراحی شده از سازگاری درونی قابل قبولی برخوردار است.

جدول شماره ۱، تعیین اعتبار متغیر مدیریت دانش

آیا	آیتمها	بار عاملی	مقدار ویژه شده	واریانس تبیین شده	ضریب آلفا
کاربرد دانش	سازمان من روش‌های متفاوتی برای کارمندان خود دارد تا دانش خود را بیشتر گسترش دهند و آن‌ها را برای موقعیتی جدید بکار گیرند	۰/۶۴	۹/۷	۴۰/۷	۰/۸۱
	سازمان من برای جلوگیری از استفاده غیرمجاز یا نامناسب دانش در داخل و خارج از سازمان تمهیداتی اندیشیده است	۰/۷۲			
	سازمان من دانش را برای نیازهای رقابتی حساس به کار می‌برد و از منابع دانش برای حل مشکلات سازمان استفاده می‌کند.	۰/۷۴			
	در سازمان من برای ارزیابی دقیق دانش موجود جهت ایجاد طرح‌ها و دانش جدید برای بهره‌گیری بیشتر روش‌های جدیدی وجود دارد	۰/۶۴			
کسب دانش	سازمان من از ایده‌های کارمندان استقبال می‌کند حتی و آن‌ها را برای استفاده‌های بیشتر ثبت می‌کند.	۰/۴۶	۱/۷	۷/۷	۰/۷۲
	سازمان من سازوکارهای مناسب برای جذب و انتقال دانش از کارمندان، مراجعه‌کنندگان و سازمان‌های دیگر دارد	۰/۶۵			
	در سازمان من برای استفاده از دانش در طرح‌های عملی و طراحی و خدمات جدید روش خاصی وجود دارد.	۰/۳۹			
	در سازمان من کارمندان می‌توانند دانش و عقاید جدیدشان را بدون ترس و تمسخر ارائه دهند	۰/۳۷			
انتشار دانش	اداره من دانش را به شکلی در اختیار دارد که به آسانی برای کارمندانی که به آن نیاز دارند قابل دسترسی است	۰/۷۱	۱/۳	۴/۷	۰/۷۹
	در اداره من گزارش‌های بهنگام، به همراه اطلاعات مناسب برای کارمندان و دیگر سازمان‌های مربوط ارسال می‌کند.	۰/۶۳			
	در سازمان من از کتابخانه‌ها، سایر مراکز اطلاعاتی و سایر منابع برای ارائه و نشر دانش استفاده می‌شود	۰/۵۳			
	به صورت منظم و مرتب، جلسات بحث و تبادل نظر، سخنرانی‌ها، کنفرانس‌ها و جلسات آموزشی برگزار می‌شود	۰/۴۶			
سازماندهی دانش	در سازمان من روش‌های بررسی منظم دانش جدید طراحی شده است و کارکنان وظیفه دارند دانش خود را به روز کنند	۰/۷۷	۱/۱	۴	۰/۷۶
	سازمان من برای پالایش کردن و تلفیق انواع منابع مختلف دانش دارای روش خاصی است.	۰/۳۴			
	در سازمان من به کارمندان درباره دانش عقایدشان بازخورد داده می‌شود.	۰/۳۵			
	سازمان من برای به کارگیری دانشی فرایندهایی دارد و از این دانش برای حل مشکلات استفاده می‌کند.	۰/۳۸			
تولید دانش	سازمان من برای بدست آوردن دانش از منابع مختلف مانند کارمندان، مراجعه‌کنندگان و سازمانهای دیگر طرز کار خاصی دارد.	۰/۳۵	۱	۳/۹	۰/۸۰

ضریب آلفا	واریانس تبیین شده	مقدار ویژه	بار عاملی	آیتم‌ها	ابعاد
			۰/۴۲	سازمان من کارکنان به تبادل عقاید و دانش تشویق می‌شوند	
			۰/۸۰	سازمان من به کارمندان بابت ایده‌ها و دانش جدید پاداش می‌دهد.	
			۰/۳۷	سازمان من برای ایجاد دانش جدید از منابعی استفاده می‌کند تا پروژه‌های بعدی را بهبود بخشد.	
۰/۷۳	۳/۱	۰/۹۸	۰/۴۴	سازمان من از پایگاه داده‌ها و فناوری اطلاعات برای ذخیره‌سازی دانش جهت دسترسی آسان از سوی همه کارکنان استفاده می‌کند	ذخیره دانش
			۰/۴۸	سازمان من برای ذخیره دانش کارکنان خود از وسایل مختلف نوشتاری از قبیل خبرنگار استفاده می‌کند.	
			۰/۷۷	سازمان من برای نمایش دادن دانش کسب شده نشریه‌های مختلفی دارد.	
			۰/۵۸	سازمان من برای ثبت کردن و انحصاری کردن دانش جدید دارای سازوکار خاصی دارد.	

#### ۶- یافته‌های تحقیق

بر اساس یافته‌ها، از مجموع ۲۶۵ نفر پاسخگو، ۱۴۰ نفر (۵۲/۸) درصد مرد و ۱۲۵ نفر (۴۷/۲) درصد زن بوده‌اند. بر حسب وضعیت تأهل، ۵۰ نفر (۱۸/۹) مجرد و ۲۱۵ نفر (۸۱/۱) متأهل بوده‌اند. به لحاظ میزان تحصیلات، ۳ نفر (۱/۱) دیپلم، ۶۵ نفر (۲۴/۵) فوق دیپلم، ۱۸۸ نفر (۷۰/۹) لیسانس و ۹ نفر (۳/۴) فوق لیسانس و بالاتر بوده‌اند. به لحاظ پست سازمانی، ۶۴ نفر (۲۴/۲) مدیر و ۲۰۱ نفر (۷۵/۸) دبیر بوده‌اند.

در پژوهش حاضر، مدیریت دانش در قالب شش بعد مورد سنجش قرار گرفت که بر اساس داده‌های جدول شماره ۲، میانگین کلی نمره مدیریت دانش در آموزش و پرورش رستم ۷۱،۳ است. داده‌ها همچنین میانگین نمره در هر یک از ابعاد مدیریت دانش را نشان می‌دهد که در ابعاد تولید دانش ۱۱،۴۴، کسب دانش ۱۱،۷۱، سازماندهی دانش ۱۱،۷۳، ذخیره دانش ۱۲،۰۱، انتشار دانش ۱۱،۹۲، کاربرد دانش ۱۲،۴۸ است. همچنین داده‌های جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که درصد وضعیت مدیریت دانش در آموزش و پرورش رستم از نظر ۲،۸ درصد خیلی ضعیف، ۳۲،۲ درصد ضعیف، ۳۹،۶ درصد متوسط، ۲۰،۲ درصد خوب و ۵،۲ درصد خیلی خوب است.

جدول شماره ۲: میانگین نمره مدیریت دانش و ابعاد آن

متغیر	تولید دانش	کسب دانش	سازماندهی دانش	ذخیره دانش	انتشار دانش	کاربرد دانش	مدیریت دانش (کل)
میانگین به دست آمده	۱۱،۴۴	۱۱،۷۱	۱۱،۷۳	۱۲،۰۱	۱۱،۹۲	۱۲،۴۸	۷۱،۳۲
میانگین واقعی	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۱۲	۷۲

جدول شماره ۳: درصد وضعیت مدیریت دانش

وضعیت مدیریت دانش	خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	خیلی خوب
درصد	۲،۸	۳۲،۲	۳۹،۶	۲۰،۲	۵،۲



## نتیجه گیری

هدف تحقیق حاضر بررسی میزان بکارگیری ابعاد سازه‌ی مدیریت دانش در آموزش و پرورش شهرستان رستم بود که طی آن به نتایج ذیل رسیده است:

توزیع میانگین نمره‌ی ابعاد مدیریت دانش به ترتیب اولویت کاربرد دانش (۱۲/۵)، ذخیره دانش (۱۲/۰۱)، انتشار دانش (۱۱/۹)، سازماندهی و کسب دانش (۱۱/۷) و تولید دانش (۱۱/۴) بوده است که نشان می‌دهد کاربرد و ذخیره دانش شکل غالب مدیریت دانش در آموزش و پرورش شهرستان رستم می‌باشد و تنها در این دو بعد میانگین نمره بالاتر از نمره میانگین واقعی (۱۲) بود. کمترین نمره میانگین نیز مربوط به بعد تولید دانش بود. همچنین، نمره کلی میانگین مدیریت دانش ۷۱,۳۲ نیز کمتر از نمره میانگین واقعی بود.

به منظور فهم دقیق‌تر میزان مدیریت دانش در بین پاسخ‌گویان، از دامنه‌ی واقعی حاصل جمع ۲۴ گویه که از ۲۴ (ضعیف‌ترین سطح مدیریت دانش) تا ۱۲۰ (قوی‌ترین سطح مدیریت دانش) در نوسان بود، استفاده گردید. بدین ترتیب میزان مدیریت دانش به پنج دسته‌ی خیلی ضعیف (۲۴ - ۴۳)، ضعیف (۴۳ - ۶۲)، متوسط (۶۲ - ۸۱)، خوب (۸۱ - ۱۰۰) و خیلی خوب (۱۰۰ - ۱۲۰) تقسیم گردید. نتایج نشان داد، از نظر ۲,۸ درصد از پاسخگویان مدیریت دانش خیلی ضعیف، ۳۲,۲ درصد ضعیف، ۳۹,۶ درصد متوسط، ۲۰,۲ درصد خوب و ۵,۲ درصد خیلی خوب بوده‌اند. در واقع می‌توان گفت، از نظر اکثر پاسخگویان مدیریت دانش در آموزش و پرورش شهرستان رستم زیر حد متوسط و ضعیف است.

از آنجایی که از نظر وانگ، امروزه سازمان‌ها دانش محورتر شده‌اند و به جای نیروی یدی برای ذهن‌ها هزینه می‌کنند، لذا توجه به سازمان‌های دولتی در کنار سایر سازمان‌های خصوصی ایجاب می‌کند که در زمینه‌ی مدیریت دانش توجه بیشتری گردد و نهاد‌های دولتی از جمله آموزش و پرورش که خود نهاد متولی دانش است در زمینه مدیریت آن جهت بهره‌وری بیشتر تلاش‌هایی صورت گیرد. آموزش و پرورش امروزه در عصر جهانی شدن نیاز دارد تا در سطح گسترده از اندوخته‌ی دانشی کارکنانش استفاده لازم را ببرد. بنابراین پیشنهاد می‌شود، آموزش و پرورش اقدامات ذیل را جهت تقویت مدیریت دانش بکار گیرد:

- استقرار سیستم‌های آموزشی هوشمند در همه مدارس
- استفاده از برنامه‌ها و گردهم‌آیی‌های تخصصی که زمینه انتقال دانش را فراهم می‌آورد.
- امکان استفاده بیشتر و بهینه‌تر از فضای مجازی برای انتشار و انتقال دانش توسط کارکنان و عوامل آموزش و پرورش.
- تشویق کسانی که در زمینه‌های تخصصی‌شان به تولید دانش پرداخته و آن را در اختیار همکاران قرار می‌دهند.
- برگزاری حداقل دو همایش علمی درون منطقه‌ای در یک دوره تحصیلی برای کارکنان با محوریت‌های دانشی مختلف.
- فراهم آوردن امکانات لازم برای آگاهی همه دبیران از شیوه‌های تدریس هم‌رشته‌ای‌های خود و امکان استفاده یا نقد از آن‌ها.

- برگزاری دوره‌های تخصصی با دعوت از افراد متخصص
- استقبال از ایده‌ی همکاران و حتی ثبت آن‌ها جهت ذخیره دانش و تشویق این گونه افراد.
- مبادرت به ایجاد نشریه برای استفاده از دانش کارکنان و توزیع آن در مدارس برای استفاده همه کارکنان.
- استفاده از روش‌هایی برای ملزم کردن کارکنان برای به روز کردن دانش تخصصی خود.
- برگزاری جلسات بحث و تبادل نظر در زمینه‌های تخصصی برای کارکنان به طور مستمر.
- تشویق کارکنان به تبادل دانش با سایر همکاران.
- نمونه تحقیقات و سوالات و ایده‌های معلمان که در شورای دبیران مطرح شده، ذخیره و در سال جدید نیز در اختیار همکاران جدید قرار داده شود.

- استفاده از تجربیات و دانش‌ها و ایده‌های مناسب سایر سازمان‌ها و انتشار آن برای کارکنان خود.

- فراهم کردن بستر مناسب برای استفاده از همه اطلاعات، دانش‌ها، تجارب و تخصص‌های ارزشمند سازمان.
- شناسایی دانش نهفته کارکنان خود و تبدیل آن به دانش آشکار.
- فرهنگ انگیزش، احساس تعلق خاطر به سازمان، اعتماد و احترام متقابل باید در سازمان افزایش یابد.
- تشویق عملکردهای نو و خلاقانه در زمینه الگوهای نشر، انتقال و ذخیره دانش در سازمان.
- فراهم آوردن فرهنگ و شرایطی که امکان انتقال و به اشتراک گذاشتن دانش را در بین همکاران رواج دهد.
- برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی تخصصی برای مدیران، معاونان و کارکنان جدید سازمان جهت تسهیل بهتر در کارها با استفاده از دانش‌های جدید.
- تمرکز بر روی ایجاد مهارت‌های جدید، خدمات جدید، نظرات بهتر و فرایندهای موثر.

## منابع

۱. ابراهیمی، سمیه (۱۳۹۲) "مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی و غیردولتی"، تعاون و روستا، سال پنجم، شماره ۱۴: ۵۳ - ۷۰
۲. اخوان، پیمان؛ یزدی مقدم، جعفر (۱۳۹۲) "بررسی توأم نقش اصول اخلاقی و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی"، اخلاق در علوم و فناوری، سال هشتم، شماره ۲: ۱۶ - ۱
۳. ازلی، رباب (۱۳۹۲) "مدیریت دانش و عوامل موثر بر موفقیت آن". اولین همایش ملی مدیریت و کسب و کار، همدان، سوم بهمن ۹۲: ۱۷ - ۱
۴. امیدی، علیرضا؛ تندنویس، فریدون؛ مظفری، امیراحمد (۱۳۸۹) "ارتباط فرهنگ سازمانی با اثر بخشی مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در برخی سازمان‌های ورزشی ایران"، پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال دوم، شماره ۴: ۱۰۴ - ۸۷
۵. امین‌بیدختی، علی‌اکبر؛ مکوندحسینی، شاهرخ؛ احسانی، زهرا (۱۳۸۹) "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان". فصلنامه راهبرد، سال بیستم، شماره ۵۹: ۲۱۶ - ۱۹۱
۶. بدری‌آذرین، یعقوب؛ سیدعامری، میرحسن؛ ایمانپور، علی (۱۳۹۱) "تحلیل رگرسیونی رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی"، مدیریت ورزشی، شماره ۱۵: ۵۰ - ۳۵
۷. حقیقت منفرد، جلال؛ هوشیار، آیلر (۱۳۸۹) بررسی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، مطالعه موردی شرکت نفت ایران"، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۴، شماره ۱۱: ۷۸ - ۶۵
۸. سلاجقه، سنجر؛ کریمی، جمیله (۱۳۹۲)، "بررسی رابطه بین مدیریت دانش و رفتارهای اخلاقی کارکنان در اداره کل راه و شهرسازی ایران‌شهر"، مجموعه مقالات اولین همایش ملی مدیریت تو کسب کار، همدان، سوم بهمن ۹۲: ۱۸ - ۱
۹. سیدجوادین، سیدرضا؛ امامی، مصطفی؛ رستگار، عبدالغنی (۱۳۸۹) "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش"، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۴، شماره ۱۲: ۲۳ - ۹
۱۰. فرهی‌پوزنجانی، برزو؛ سنجقی، محمد ابراهیم (۱۳۸۸) "ارزیابی و تحلیل روش‌های شناخت و سنجش"، راهبرد فرهنگ، شماره پنجم، ۵۳ - ۲۹
۱۱. کاملی، محمدجواد (۱۳۸۷) مدیریت دانش و موانع آن در سازمان‌های دولتی"، گارگاه، دوره دوم، شماره ۳، ۳۹ - ۱۷
۱۲. کشاورزی، علی‌حسین؛ رضانی، یوسف (۱۳۸۹) "بررسی رابطه بین فرایند مدیریت دانش و شاخص‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه رایبیز"، چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۳: ۴۶ - ۲۵
۱۳. کوچکی، مروارید؛ قیومی، عباسعلی؛ حسن‌مرادی، نرگس (۱۳۹۰) "بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کویین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران"، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۴، شماره ۱۲: ۱۲۴ - ۱۲۱
۱۴. گودرزی، محمد؛ ابوترابی، مجتبی؛ دستی‌گردی، مهدی؛ دستی‌گردی، کاظم (۱۳۸۸) "ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی". مدیریت ورزشی، شماره ۲: ۲۱۴ - ۲۰۱

۱۵. محمدی، حامد (۱۳۸۸) مدیریت دانش در سازمانهای دولتی، تدبیر، شماره ۲۱۲: ۳۴ - ۳۰
۱۶. مظفری، محمد مهدی؛ تیماسی، مهدی؛ سهرابی، ابوالفضل (۱۳۹۲) "تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد شغلی کارکنان، مطالعه موردی: یک مرکز نظامی"، اولین همایش ملی مدیریت و کسب و کار، همدان، سوم بهمن ۹۲: ۱۷ - ۱
۱۷. موسوی، مجتبی؛ اسماعیلی، یوسف؛ آزادی، سلیم (۱۳۹۲) "بررسی نقش مدیریت دانش و تاثیر آن بر رشد سازمانها"، اولین همایش ملی مدیریت و کسب و کار، همدان، سوم بهمن ۹۲: ۱۰ - ۱
۱۸. نکودری، مریم؛ یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۰) "بررسی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در سازمان مدیریت بحران"، پژوهش های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره سیزدهم: ۹۵ - ۱۱۹
۱۹. یارمحمدی، پیمان؛ سیادت، علی؛ هویدا، رضا؛ بختیار نصرآبادی، قاسمی، وحید (۱۳۹۰) "بررسی سهم نسبی تاثیر فرایند تبدیل دانش بر مولفه های سرمایه ی فکری در دانشگاه های دولتی اصفهان با تاکید بر اجتماعی سازی دانش"، جامعه شناسی کاربردی، سال ۲۱، شماره پیاپی (۴۴)، شماره ۴، ۱۱۴ - ۹۹
20. Andrew ، H. ،Malhotra ، A. ، Segars ، A. H. (2001) " Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective." **Journal of Management Information Systems ، Vol. 18 No. 1 ، 185 – 214**
21. Brandt ، M. J. (2009) "**Organizational culture and knowledge management: An empirical investigation of U.S. manufacturing firms.**" Dissertation ،Southeastern University ،DAI-A71/01. Access ،Copyright ProQuest ،UMI Dissertations Publishing
22. Chmielecki ،M. (2012). **Cultural barriers of knowledge management - a case of Poland**". Journal of Intercultural Management ،Vol. 4 ،No. 2 ،June 2012 ،pp.100-110
23. Donate ،M. J. ،Guadamillas ،F. (2010) "**The Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Practices and Innovation**" ،Knowledge and Process Management ،Volume 17 ،Number 2 ،82-94
24. Lindner ،F. ،Wald ،A. (2010). **Success factors of knowledge management in temporary organizations international journal of project management ،V.29 ،N. 7 ، 877- 888.**
25. Rowley ،J. (2000). **Is higher education ready for knowledge management?** International Journal of Educational Management ،14(7) ،325-333.
26. Waheed ،H. ،Qureshi ،T. ،Tahir Hijazi ،S. (2013) "**Mediating role of knowledge sharing Organizational performance for competitive advantage and innovation.**" African Journal of Business Management Vol.7(7) ،536 – 547
27. Wong ،K.Y. (2005). **Critical Success Factor for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises** ،Industrial Management & Data System ،Vol. 105 ،No. 3: 261 – 279
28. - Xu ،J. Quadds ،M. (2012). **Adoption and diffusion of knowledge management systems: field studies of factors and variables.**" Knowledge – based systems ،V. 18 ،N 2 – 3 ،107 – 115
29. Zheng ،W; Yang ،B. ،McLean ،G. (2010). **Linking organizational culture ،structure ،strategy and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management.** Journal of Business Research ،63 ،763- 771