

# بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در میان کارکنان مرکز اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

عبدالخلیل معظم‌زاده<sup>۱</sup> \* سید رضا صالحی امیری<sup>۲</sup>

## چکیده

هدف اصلی این مقاله، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در میان کارکنان مرکز اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران است. پژوهش حاضر به لحاظ روش، از نوع توصیفی و به دلیل میدانی بودن (پهنانگر) آن پیمایشی و دهر طبقه بندی تحقیقات بر اساس هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی است. روایی پرسشنامه با استفاده از روش روایی محتوا و با نظر اساتید راهنما و چند صاحب‌نظر خبره مورد تأیید قرار گرفت. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها آلفای کرونباخ استفاده شد و برای متغیرهای مورد مطالعه با توجه به گویه‌های در نظر گرفته شده ۰/۸۷ که بالای ۰/۷۰ است نشان از پایایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق است. یافته‌ها حاکی از آن است که سطح مدیریت دانش در کتابخانه ملی ضعیف ارزیابی شده است. کتابخانه ملی برای اینکه بتواند به نحو مطلوب‌تری از برنامه‌های استقرار مدیریت دانش استفاده کند و مدیریت دانش را در سازمان با موفقیت پیاده‌سازی کند نیاز دارد در درجه اول فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و برنامه‌های مدیریت دانش را متناسب با فرهنگ سازمانی موجود اجرا کند. به عبارتی، برای اینکه مدیریت دانش در سازمان به نحو مؤثری اجرا شود، باید هماهنگی لازم با فرهنگ سازمانی موجود را داشته باشد.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، تحصیل دانش، کارگیری دانش، اشتراک دانش، توسعه دانش و مرکز اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.

فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی • سال ششم • شماره بیست‌وپنجم • زمستان ۹۶ • صص ۴۳۴-۴۱۱

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۶/۲۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۶/۹/۱

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱. دانشجوی دکترای مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، نویسنده مسئول (moazamzadeh36@gmail.com)  
۲. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات (dr.salehiamiri@gmail.com)

## مقدمه

فرهنگ سازمانی به عمق و ژرفای سازمان می‌پردازد و می‌تواند علت بسیاری از شرایطی باشد که در سازمان به وجود می‌آید. به طور کلی، فرهنگ سازمانی بر تمام جوانب سازمان، وظایف مدیریت و چگونگی هدایت و پرورش کارکنان تأثیر می‌گذارد. بنابراین در مدیریت چیزی جدای از فرهنگ وجود ندارد. مطالعات برجسته اجتماعی و سازمانی در سال‌های اخیر نشان دادند که روح حاکم بر پدیده‌های اجتماعی که همانا فرهنگ است، مهم‌ترین و اساسی‌ترین عامل پیشرفت، دوام و گسترش و یا در مقابل افول و تضعیف آن است. باید در نظر داشت که حوزه فرهنگ در جوامع و سازمان‌های بشری، مرکزیت انسانی دارد. در واقع، فرهنگ دارای مبانی انسانی و حاصل خلاقیت و نوآوری بشر است. همچنین از طریق دوباره‌اندیشی در حوزه اندیشه و فکر است که دستاوردی به نام فرهنگ سازمانی خلق شده و معنی می‌یابد (رابینز، ۱۳۸۵: ۸۵). چس در تحقیقی به این نتیجه رسید که بزرگ‌ترین مانع در خلق سازمان‌های دانش‌محور در فرهنگ سازمانی نهفته است. بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها، سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی جهت استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان‌های خود انجام دادند که در فرایند عمل با شکست مواجه شده‌اند. نتیجه تحقیقات دی لانگ و فاهی در مورد پیگیری پروژه مدیریت دانش پنجاه شرکت نشان داد که فرهنگ سازمانی عمیقاً مانع اصلی ایجاد و نفوذ سرمایه دانش بوده است. همچنین این تحقیق نشان داد یکی از عوامل مهم شکست برنامه‌های مدیریت دانش بی‌توجهی به فرهنگ سازمانی است. فرهنگ غالب یک شرکت می‌تواند مانعی اصلی ایجاد و کاربرد سرمایه دانش باشد (Delong, & Fahey, 2000: 113). لاوسون در تحقیقات خود نشان داده است که وجود یک فرهنگ ضعیف و فاقد انعطاف در سازمان موجب می‌شود که کارکنان در سازمان‌ها به رویه‌های موجود سازمانی عادت کنند و هیچ‌گونه تمایلی به نوآوری و خلق ایده‌های جدید نداشته باشند. از طرف دیگر، از تسهیم دانسته‌های خود با دیگران و تبدیل آن دانسته‌ها به مهارت‌هایی که بتواند در حل مشکلات سازمان مؤثر باشد ترس دارند. درحالی‌که یک فرهنگ پویا و منعطف که اعضای سازمان نسبت به آن شناخت و اعتقاد دارند در برابر تغییرات، سریع و به‌خوبی از خود واکنش نشان می‌دهد و سازمان را در مسیر پیشرفت و ترقی قرار می‌دهد (لاوسون، ۲۰۰۳: ۲۵)۲.

در تضمین جریان بهینه دانش، وجود یک فرهنگ پشتیبان و متناسب عامل مهمی است. در واقع، فرهنگ سازمانی زیربنای مدیریت دانش است. اگر سازمان نتواند همچنان که دانش خود را تغییر می‌دهد، انطباقی نوین و مبتکرانه با محیط پیدا کند، فرهنگ آسیمی جدی خواهد دید (بالتازاردو کوک، ۲۰۰۴: ۲). فرهنگ سازمانی یک الزام برای مدیریت موفق دانش است. فرهنگ معرف اعتقادات، ارزش‌ها، هنجارها و آداب اجتماعی بوده و بر رفتار و کردار افراد در سازمان ناظر است. یک فرهنگ حامی مدیریت دانش، 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 (وانگ، ۲۰۰۵: ۶۷)۳.

سازمان‌ها برای بقا در جامعه دانش باید مدیریت فکری خویش را بیاموزند. دانش تنها منبعی است که با به‌کارگیری افزایش می‌یابد. در نهایت منجر به یادگیری مستمر به منظور عملکرد بهتر و کسب و کار می‌گردد. رشد و توسعه سازمان‌ها که

3. Lawson, Sheron. (2003)

4. Balthazard, Pieer. A, & Cook, Robert. A. (2004)

5. Wong, K. Y, (2005)

لازمه رسیدن ملت‌ها به توسعه همه‌جانبه اجتماعی و اقتصادی است، خود مستلزم وجود افرادی توسعه یافته در سازمان‌هاست و سازمان‌ها به سرمایه‌های انسانی خود، با توجه به دانش، شایستگی و قابلیت‌های آن‌ها، به‌عنوان یک مزیت رقابتی نظر دارند. در واقع، مدیریت دانش فعالیتی است که توسط سازمان‌ها با هدف شناسایی، ایجاد، ارائه و توزیع دانش جهت استفاده مجدد، کسب آگاهی و یادگیری انجام می‌شود (گلیک، ۲۰۰۷: ۱۱). هر سازمانی که به مزیت‌های رقابتی در دنیای امروز می‌اندیشد، به‌خصوص سازمان‌هایی که در زمینه خدمات فعالیت دارند، لازم است برای کاربردی کردن مدیریت دانش در سازمان فرهنگ سازمانی مناسبی را پیاده‌سازی کنند. در واقع، مدیریت دانش با شناختن شکاف‌های دانشی در سازمان در زمینه موضوعات مختلف به تجزیه و تحلیل می‌پردازد و با فراهم کردن شرایط لازم برای تکامل افراد و تبادل تجربیات در مسیر مناسب از هدر رفتن وقت جلوگیری می‌کند.

درحالی که اغلب سازمان‌ها به سمتی می‌روند که دانش سازمان را افزایش و کارایی و اثربخشی خویش را ارتقاء دهند، به نظر می‌رسد سازمان‌های خدماتی بیش‌ترین نیاز را به افزایش دانش سازمانی خود دارد. در واقع، نیاز به پرورش فرهنگ نوآورانه در سازمان‌های خدماتی، که در آن کارکنان به‌طور پیوسته در تولید ایده، دانش و راه‌حل تشویق می‌شوند، ضروری است. از طرف دیگر، مدیران باید بدانند که فرهنگ چگونه بر توانایی سازمان‌شان و کاربرد دارایی‌های دانش تأثیر می‌گذارد. تنها در این صورت آنها می‌توانند استراتژی‌هایی طراحی کنند که به سازگاری اهداف مدیریت دانش با فرهنگ موجود و یا تغییر شکل فرهنگ موجود در راستای حمایت از این اهداف پردازد (Delong, & Fahey, 2000).

بنابراین نیاز است پژوهشی در این خصوص در حوزه سازمان‌های خدماتی انجام شود. بی‌تردید محیط فرهنگی سازمان، عمیق‌ترین، پدیده‌ترین و بلندمدت‌ترین تأثیر را بر رفتار اجتماعی اکثریت اعضای یک سازمان می‌گذارد. از طرف دیگر، دانش نیز یک پدیده اجتماعی است. رشد دانش خودبه‌خود اتفاق نمی‌افتد بلکه مستلزم وجود بسترهای مناسب است. سازمان‌ها باید فرایندهای لازم جهت رشد و پرورش دانش را فراهم سازند و در غیر این صورت احتمال از دست دادن دانش زیاد است. پس سازمان‌ها، به‌خصوص سازمان‌های خدماتی باید به این نکته توجه کنند که اگر نتوانند دانش‌های نهفته افراد را مورد شناسایی قرار داده و به دانش آشکار تبدیل کنند، در اثر فراموشی این دانش‌ها را از دست خواهند داد. لذا باید با اداره مناسب و ایجاد بستر فرهنگ سازمانی مناسب، زمینه‌های کاربرد مؤثرتر دانش را فراهم سازند. بنابراین نوع فرهنگ موجود در یک سازمان، به‌خصوص سازمان خدماتی در موفقیت مدیران دانش بسیار حیاتی است. اما اینکه کدام نوع فرهنگ سازمانی مناسب یک سازمان است، بستگی به چالش‌هایی دارد که آن سازمان با آن روبه‌رو است. بنابراین این پژوهش به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بین کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی به‌منظور ارائه الگوی راهبردی می‌پردازد و در جستجوی پاسخ به این سؤال است که چه رابطه‌ای بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در بین کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی وجود دارد؟

از جمله سؤالات فرعی:

۱. وضعیت مؤلفه‌های مدیریت دانش در بین کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی چگونه است؟
۲. وضعیت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در بین کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی چگونه است؟
۳. بین مؤلفه‌های مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در بین کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی چه رابطه‌ای وجود دارد؟

## ۱. مبانی نظری

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به عمق و ژرفای سازمان می‌پردازد و می‌تواند علت بسیاری از شرایطی باشد که در سازمان به وجود می‌آید. به طور کلی، فرهنگ سازمانی بر تمام جوانب سازمان، وظایف مدیریت و چگونگی هدایت و پرورش کارکنان تأثیر می‌گذارد. بنابراین در مدیریت چیزی جدای از فرهنگ نیست. مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند. می‌توان گفت همه افرادی که در این زمینه مطالعه کرده‌اند توافق دارند که فرهنگ:

۱. کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است
۲. تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند
۳. به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود
۴. توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است
۵. حرکت آن کند و سخت است
۶. تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.

جدول ۱. تعاریف فرهنگ سازمانی

منبع	تعریف
جرج گوردون (Gordon)	نظام فرضیات و ارزش‌های مشترک در یک سازمان که به طور گسترده رعایت و به الگوهای رفتاری خاص منجر می‌شود.
ویلیام دابسون و والتر (Dobson & walter)	اعتقادات نسبتاً ثابت، ارزش‌ها و الگوهای اساسی رفتار که عموماً در بین اعضای یک سازمان مشترک هستند.
اسمیر سیچ (Smircich)	مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی و باورهای راهنما و تفاهماتی است که در بین اعضای یک سازمان مشترک هستند.
چالز اورایی (OReily)	یک نظام نظارت اجتماعی بالقوه است که در برابر نظارت رسمی قرار دارد (ارزش‌های قوی مشترک)
استانلی دیویس (Davis)	الگویی از ارزش‌های مشترک است که به اعضای یک سازمان معنی و مفهوم می‌بخشد و برای رفتار آنان در سازمان راهنمایی‌هایی فراهم می‌آورد.
پیترز و واترمن (Waterman)	یک سلسله از ارزش‌های مشترک مسلط و همبسته‌ای که با مفاهیم نمادین چون داستان‌ها، تکیه کلام‌ها، اسطوره‌ها و ضرب‌المثل‌ها منتقل می‌شود.

دیل و کندی (Deal & Kennedy)	روش‌ها انجام کارها در سازمان براساس ارزش‌های اساسی حاکم
استیفن رابینز (Robbins)	نظام معنایی مشترک که به وسیله اعضا حفظ و موجب تمایز سازمان از سازمان‌های دیگر می‌شود.

با توجه به تعریف عنوان شده، به این نتیجه می‌رسیم که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع، فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه‌وارد آموزش داده می‌شود و بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

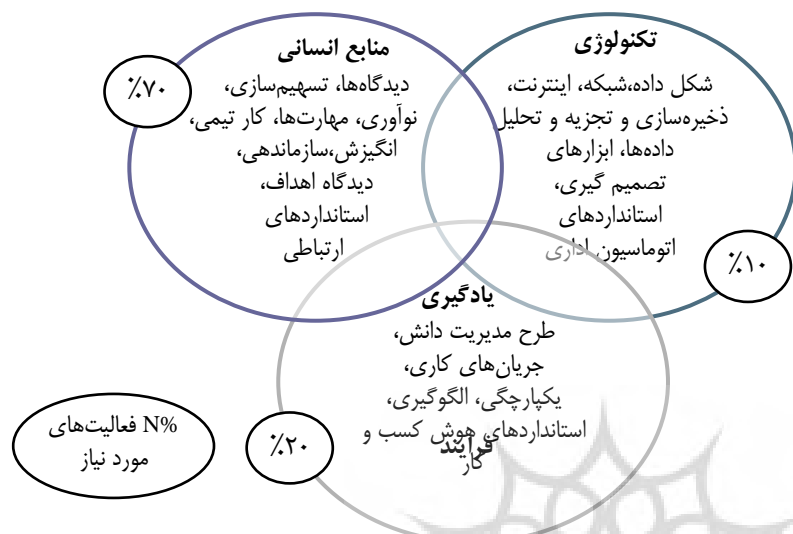
### مدیریت دانش

مدیریت دانش، سازمان دادن برای دانستن است. کوششی است هماهنگ برای تصرف دانش حیاتی سازمان، اشتراک دانش میان یک سازمان و برجسته کردن درحافظه جمعی سازمانی برای بهبود تصمیم‌گیری، افزایش بهره‌وری و نوآوری. مدیریت دانش شامل تصرف دانش، خرد، تجربیات با ارزش افزوده کارکنان سازمان، آسان کردن بازیابی دوباره و نگهداری آن به عنوان دارایی سازمانی است. مدیریت دانش، کوششی برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری ساختاری) است. ارنست اندیونگ، از رهبران مدیریت دانش درون سازمانی، احتمالاً بهترین تعریف دانش را ارائه می‌کند که عبارت است از: «آنچه افراد جهت انجام مشاغل خویش بدان نیاز دارند». هدف مدیریت دانش، ایجاد یک سازمان یادگیری و شراکت با ایجاد جریانی بین مخازن اطلاعات ایجاد شده توسط افراد قسمت‌های مختلف شرکت (مالی، عملکرد و هوش رقابتی) و مرتبط کردن آنها به یکدیگر است.

مدیریت دانش شرکت می‌تواند گستره‌ای از ویژگی‌های عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت به «عملکرد هوشمندانه‌تر» بهبود بخشد (Weick, 1993). این به خودی خود حرکت تازه‌ای نیست، چراکه کوشش سازمان‌ها برای مهار منابع و فرایندهای درونی خود در گذر سال‌ها، به جنبش‌های گوناگونی مانند مدیریت کیفیت فراگیر، نظام‌های متخصص مهندسی مجدد فرایندهای تجاری، سازمان یادگیرنده، توانایی‌های اصلی و تمرکز راهبرد انجامیده است. مدیران خوب در سازمان‌ها به صورت اتفاقی و موردی از دانش افراد ماهر و با تجربه‌ای که استخدام کرده‌اند و از فرایندها، برای مدیریت مؤثر استفاده کرده‌اند. اما تنها مدت کوتاهی است که سازمان‌ها به گونه‌ای رسمی و نظام مند به این موضوع متمایل شده‌اند. دانش، عاملی بنیادی است که کاربرد موفق آن، سازمان‌ها را یاری می‌کند تا خدمات و کالاهایی بدیع ارائه دهند. در شناخت‌شناسی، علوم اجتماعی و روان‌شناسی، منابع فراوانی پیرامون معنای «دانش» و «دانستن» یافت می‌شود. با این حال، وجه تجاری دانش بسیار عملی‌تر است. داوینچ و پروساک، دانش را چنین تعریف می‌کنند: «ترکیب سیالی از تجربه‌های کسب شده، ارزش‌ها و بینش تخصصی که چارچوبی برای ارزیابی و کسب تجربه‌ها و اطلاعات تازه فراهم می‌آورد» (پروساک و داوینچ، ۱۳۸۴). دکتر کارا اودل، رئیس مرکز آمریکایی بهره‌وری و کیفیت اظهار می‌دارد که دانش، اطلاعاتی است که دارای ارزش باشد.

بیشتر افراد و سازمان‌ها مدیریت دانش را به دلایل زیر به کار می‌گیرند: افزایش همکاری، بهبود بهره‌وری، تشویق و امکان نوآوری، غلبه بر اطلاعات بالا و صرفاً تحویل آنچه مورد نیاز است، تسهیل جریان دانش مناسب از تأمین‌کنندگان به دریافت‌کنندگان بدون محدودیت زمان و فضا، تسهیل اشتراک دانش میان کارمندان و بازداشتن آنان از اختراع دوباره چرخ به کرات، تصرف و ثبت دانش کارکنان قبل از اینکه آنان شرکت را ترک کنند، اطمینان یافتن از اینکه دانش با ارزش به‌هنگام ترک کارمند از دست نمی‌رود، افزایش آگاهی سازمانی از خلأهای دانش سازمان، کمک به شرکت‌ها تا سبقت‌جو

باقی بمانند، افزایش آگاهی آنان از استراتژی‌ها، محصولات و بهترین کارکردهای رقیبان‌شان و بهبود خدمات مشتری. همچنین مدیریت دانش، مجموعه‌ای از فرایندها برای فهم و به‌کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی است ساخت‌یافته که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به‌کارگیری دانش به‌منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقراری سازد (بهرام‌زاده و معتمدی، ۱۳۸۶: ۲۳).



شکل ۱. اجزا و عناصر فرعی مدیریت دانش

Source: (Bhatt, 2000)

## ۲. چهارچوب نظری

فرهنگ سازمانی، از موضوعات جالب و مهم مدیریت رفتار سازمانی است. محققان و مراکز علمی برای تعریف، شناخت و تأثیر آن بر رفتار کارکنان تلاش بسیاری کردند. یکی از کامل‌ترین تعریف‌ها درباره فرهنگ سازمانی از هوکزینسکی و بوچانان (۲۰۰۱) است که فرهنگ سازمانی را به‌عنوان 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: ۳۵). همچنین فرهنگ سازمانی چارچوبی است که ارزش‌های سازمانی، رفتار افراد و گرایش‌های مختص آن سازمان را تعریف می‌کند. فرهنگ سازمانی هویت مشخصی برای سازمان تعیین می‌نماید.

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 به‌منظور سازش با دیگران در سازمان فراهم می‌کند و ثبات نظام اجتماعی را افزایش می‌دهد (Cameron & Quinn, 2006: 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 می‌کند (شریف‌زاده و کاظمی، ۱۳۷۷: ۳۲). از دیدگاه شولز، فرهنگ سازمانی در

امتداد سه بعد تکاملی، داخلی و خارجی شکل می گیرد. بعد فرهنگ تکاملی بیان می کند که فرهنگ سازمانی در طول زمان و در مراحل تکامل پیدا می کند؛ به طوری که اعضای سازمان با این چالش ها مواجه می شوند که فرهنگ کنونی خود را متوقف می کنند و یا آن را تغییر دهند. در بعد داخلی، شولز بیان می کند که فرهنگ سازمانی نتیجه شرایط داخلی است که سازمان در آن عمل می کند. یعنی اگر یک سازمان از فرآیندهای تولید استاندارد شده استفاده می کند، دارای فرهنگ فرآیندگرا است. بعد سوم شکل گیری فرهنگ از دیدگاه شولز، شکل گیری از نظر فرهنگ خارجی است. در این فرهنگ، محیط خارجی و واکنش اعضای سازمان به آن محیط تعیین کننده نوع فرهنگ شکل گرفته است (ارجمندی، ۱۳۸۵: ۸).

فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه های سازمان تأثیر می گذارد. مطالعات و تحقیقات نشان می دهد که فرهنگ بر تدوین اهداف، استراتژی، رفتار فردی، عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، سخت کوشی و مانند آنها تأثیر می گذارند (زارعی متین، ۱۳۷۹: ۵۸). در باب اهمیت فرهنگ سازمانی، ریبری معتقد است: «فرهنگ سازمانی اساسی برای بهره وری سازمان است، تعیین کننده عملکرد اثربخش و غیراثربخش است، تعیین کننده الگوهای برای روابط درونی بین افراد است، و انسجام و هماهنگی را برای سازمان و افرادش فراهم می کند» (Ribiere, 2001: 34).

کامرون و کوپین بر اساس ۳۹ شاخص اصلی اثربخشی کمپل و همکارانش، با توجه به دو بعد اساسی (درون گرایی در مقابل برون گرایی، کنترل و ثبات در مقابل انعطاف پذیری) چهار نوع فرهنگ سازمانی را بیان کرده اند. به اعتقاد کامرون و کوپین، این دسته از معیارهای اثربخشی سازمان از این نظر اهمیت دارند که نشان دهنده ویژگی هایی هستند که مردم آنها را درخصوص عملکرد یک سازمان ارزشمند می دانند. کامرون و کوپین پیشنهاد کردند که چارچوب ارزش های رقابتی می تواند به منظور بررسی ساختار عمیق فرهنگ سازمانی، باورهای اساسی، انگیزه ها، رهبری، تصمیم گیری، اثربخشی، ارزش ها و سایر موارد سازمانی به کار رود. این چارچوب ارزش های رقابتی از چهار نوع فرهنگ تشکیل شده است که در ادامه به توضیح آن می پردازیم: فرهنگ سلسله مراتب، فرهنگ بازار، فرهنگ قبیله، فرهنگ وضعیت سالار. در فرهنگ سلسله مراتبی، تمرکز بر ثبات و کنترل و موقعیت درونی است. سازمان بسیار ساختاریافته و رسمیت یافته است. رویه ها معین می کنند که افراد چه کار باید بکنند و رهبران بهترین هماهنگ کننده ها و سازمان دهنده های تفکر در بهره وری هستند.

### ۳. روش شناسی

جامعه آماری، مجموعه افرادی است که از مصادیق موضوع عنوان پژوهش هستند (بابایی، ۱۳۸۲: ۱۰۳). جامعه مورد مطالعه این پژوهش، کلیه کارکنان ستادی و اجرایی مرکز اسناد و کتابخانه ملی است. به دلیل محدود بودن جامعه آماری، کلیه کارکنان از طریق همه شماری یا سرشماری به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته و بررسی شدند.

### ۴. روش گردآوری اطلاعات

در این پژوهش برای گردآوری داده ها، علاوه بر بررسی کتابخانه ای، جهت تکمیل بخش پیشینه، به منظور جمع آوری نظرات کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی دویرسنامه استفاده خواهد شد.

#### پرسشنامه مدیریت دانش (شاهقلیان، ۱۳۸۴)

پرسشنامه مورد نظر در شش بخش، و هر بخش برای اندازه گیری یک مؤلفه مدیریت دانش طراحی شد. برای مؤلفه تشخیص دانش بر اساس پارامترهای بیان شده ۵ سؤال، برای مؤلفه تحصیل دانش ۶ سؤال، برای مؤلفه به کارگیری دانش ۴ سؤال، برای

مؤلفه اشتراک دانش ۴ سؤال، برای مؤلفه توسعه دانش ۴ سؤال و در نهایت برای مؤلفه نگاهداری دانش ۴ سؤال در نظر گرفته شد که در مجموع ۲۵ سؤال را شامل می‌شود.

پرسشنامه مزبور بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای طراحی شد که شامل گزینه‌های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد است. این پرسشنامه از نظر طبقه‌بندی انواع پرسشنامه‌ها در زمره پرسشنامه‌ها با سؤالات بسته قرار می‌گیرد.

### پرسشنامه فرهنگ سازمانی (همتیپور، ۱۳۸۵)

پرسشنامه به اینصورت طراحی شده است که شامل هشت مؤلفه فرهنگ سازمانی شامل ابتکار و خلاقیت فردی، ریسک‌پذیری، انسجام و یکپارچگی، حمایت مدیریت، سرپرستی مستقیم، هویت، پدیده تعارض و ارتباطات است که ۲۸ مورد سؤال با توجه به مؤلفه‌ها طراحی و بر اساس مقیاس لیکرت پنج‌گزینه‌ای از ۱ تا ۵ امتیاز داده شده است. تعداد سؤالات مؤلفه ابتکار و خلاقیت فردی ۴ مورد، تعداد سؤالات مؤلفه ریسک‌پذیری ۴ مورد، تعداد سؤالات مؤلفه انسجام و یکپارچگی ۳ مورد، تعداد سؤالات مؤلفه حمایت مدیریت ۴ مورد، تعداد سؤالات مؤلفه سرپرستی مستقیم ۳ مورد، تعداد سؤالات مؤلفه هویت ۴ مورد، تعداد سؤالات مؤلفه پدیده تعارض ۳ مورد و تعداد سؤالات مؤلفه ارتباطات ۳ مورد طراحی شده است.

## ۵. تعاریف

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌های مسلم فرض شده، باورهای اساسی، حافظه جمعی، انتظارات و تعاریف از موفقیت است که در یک سازمان وجود دارد 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 اجتماعی را افزایش می‌دهد (کامرون و کوپین، ۲۰۰۶: ۲۵). به لحاظ اجتماعی بودن انسان زمانی که گروهی از افراد گرد هم تجمع می‌شوند، مجموعه‌ای از کنش‌ها، باورها، ارزش‌ها، هنجارها بین آنها پدید می‌آید که بر چگونگی رفتار آنها تأثیر می‌گذارد. چنین مجموعه‌ای را فرهنگ حاکم بر آن جمع می‌نامند و در محیط سازمان به چنین مجموعه‌ای فرهنگ سازمانی اطلاق می‌شود. اندیشمندان و صاحب‌نظران رشته مدیریت زمینه موفقیت و شکست‌های هر سازمانی را در فرهنگ آن جستجو می‌کنند و این امر ضرورت و شناخت فرهنگ سازمانی را تبیین می‌کند.

### تعریف عملیاتی فرهنگ سازمانی

این متغیر در این تحقیق نمره‌ای است که از طریق پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون به دست می‌آید. پرسشنامه ارزیابی فرهنگ سازمانی به بررسی در قالب ۱۲ مؤلفه توانمندسازی، تیم‌گرایی، توسعه قابلیت‌ها، ارزش‌های بنیادین، توافق، انسجام و هماهنگی، ایجاد تغییر، مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، نیت و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز می‌پردازد.

### تعریف مفهومی مدیریت دانش

شامل همه روش‌هایی دانست که سازمان، دارایی‌های دانش خود را اداره می‌کند که شامل چگونگی جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، به کارگیری، به روزسازی و ایجاد دانش است (Wickramasinghe & Rubitz, 2007).



## تعریف عملیاتی مدیریت دانش

در این تحقیق برای بررسی وضعیت مدیریت دانش، ۵ مؤلفه خلق دانش، کسب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتقال دانش و کاربرد دانش مورد بررسی قرار می‌گیرند.

## یافته‌های توصیفی

۱. از تعداد ۲۸۴ نفر حجم نمونه پاسخگویان، ۱۵۲ نفر مرد و ۱۳۲ نفر زن، ترکیب جنسیتی این تحقیق را تشکیل می‌دهند که ۵۳٪ درصد نمونه آماری را مردان و ۴۶٪ درصد را زنان تشکیل می‌دهند.
۲. از کل حجم نمونه، تحصیلات ۵ نفر دکترا و ۹۲ نفر فوق لیسانس، ۱۴۷ نفر کارشناسی، ۳۲ نفر، فوق دیپلم و ۸ نفر دیپلمی است.
۳. از کل حجم نمونه، سابقه خدمت ۷۶ نفر ۱۵ تا ۲۰ سال، سابقه خدمت ۷۵ نفر ۱۰ تا ۱۵ سال، سابقه خدمت ۲۵ نفر ۵ تا ۱۰ سال، سابقه خدمت ۷۴ نفر بیش از ۲۰ سال است و سابقه خدمت ۳۴ نفر زیر ۵ سال است.
۴. وضعیت استخدام ۱۸۱ نفر از پاسخ‌دهندگان، رسمی و ۱۰۳ نفر از پاسخ‌دهندگان غیررسمی است.
۵. از کل حجم نمونه، وضعیت ۳۵ نفر مجرد و ۲۴۹ نفر متأهل است.

## یافته‌های استنباطی

یافته‌های استنباطی تحقیق حاضر نشان داد:

۱. بین توانمندسازی‌ها و مدیریت دانش در کتابخانه ملی رابطه معنی‌داری وجود دارد. ضریب تعیین برابر با ۰/۴۰ است که نشان می‌دهد متغیر توانمندسازی‌ها تعیین‌کننده ۴۰ درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش است. به عبارت دیگر، با دانستن مقادیر توانمندسازی‌ها میتوان تا ۴۰ درصد خطای پیش‌بینی متغیر مدیریت دانش را کاهش داد.
۲. بین تیم‌گرایی و مدیریت دانش در کتابخانه ملی رابطه معنی‌داری وجود دارد. ضریب تعیین برابر با ۰/۳۹ است که نشان می‌دهد متغیر تیم‌گرایی تعیین‌کننده ۳۹ درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش است. به عبارت دیگر، با دانستن مقادیر تیم‌گرایی میتوان تا ۳۹ درصد خطای پیش‌بینی متغیر مدیریت دانش را کاهش داد.
۳. بین توسعه قابلیت‌ها و مدیریت دانش در کتابخانه ملی رابطه معنی‌داری وجود دارد. ضریب تعیین برابر با ۰/۳۷ است که نشان می‌دهد متغیر توسعه قابلیت‌ها تعیین‌کننده ۳۷ درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش است. به عبارت دیگر، با دانستن مقادیر توسعه قابلیت‌ها میتوان تا ۳۷ درصد خطای پیش‌بینی متغیر مدیریت دانش را کاهش داد.
۴. بین ارزش‌های بنیادین و مدیریت دانش در کتابخانه ملی رابطه معنی‌داری وجود دارد. ضریب تعیین برابر با ۰/۴۲ است که نشان می‌دهد متغیر ارزش‌های بنیادین تعیین‌کننده ۴۲ درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش است. به عبارت دیگر، با دانستن مقادیر ارزش‌های بنیادین میتوان تا ۴۲ درصد خطای پیش‌بینی متغیر مدیریت دانش را کاهش داد.
۵. بین توافق و مدیریت دانش در کتابخانه ملی رابطه معنی‌داری وجود دارد. ضریب تعیین برابر با ۰/۳۷ است که نشان می‌دهد متغیر توافق تعیین‌کننده ۳۷ درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش است. به عبارت دیگر، با دانستن مقادیر توافق میتوان تا ۳۷ درصد خطای پیش‌بینی متغیر مدیریت دانش را کاهش داد.
۶. بین انسجام و هماهنگی و مدیریت دانش در کتابخانه ملی رابطه معنی‌داری وجود دارد. ضریب تعیین برابر با ۰/۴۷ است که نشان می‌دهد متغیر انسجام و هماهنگی تعیین‌کننده ۴۷ درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش است. به عبارت دیگر، با دانستن مقادیر انسجام و هماهنگی میتوان تا ۴۷ درصد خطای پیش‌بینی متغیر مدیریت دانش را کاهش داد.

۷. بین ایجاد تغییر و مدیریت دانش در کتابخانه ملی رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب تعیین برابر با  $0/51$  است که نشان می‌دهد متغیر ایجاد تغییر تعیین کننده  $51$  درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش است. به عبارت دیگر، با دانستن مقادیر ایجاد تغییر میتوان تا  $51$  درصد خطای پیش‌بینی متغیر مدیریت دانش را کاهش داد.
۸. بین مشتری‌مداری و مدیریت دانش در کتابخانه ملی رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب تعیین برابر با  $0/27$  است که نشان است متغیر مشتری‌مداری تعیین کننده  $27$  درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش است. به عبارت دیگر، با دانستن مقادیر مشتری‌مداری میتوان تا  $27$  درصد خطای پیش‌بینی این متغیر را کاهش داد.
۹. بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در کتابخانه ملی رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب تعیین برابر با  $0/49$  است که نشان می‌دهد متغیر یادگیری سازمانی تعیین کننده  $49$  درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش است. به عبارت دیگر، با دانستن مقادیر یادگیری سازمانی میتوان تا  $49$  درصد خطای پیش‌بینی متغیر مدیریت دانش را کاهش داد.
۱۰. بین ثبت و جهت استراتژیک و مدیریت دانش در کتابخانه ملی رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب تعیین برابر با  $0/42$  است که نشان می‌دهد متغیر ثبت و جهت استراتژیک تعیین کننده  $42$  درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش است. به عبارت دیگر، با دانستن مقادیر ثبت و جهت استراتژیک میتوان تا  $42$  درصد خطای پیش‌بینی متغیر مدیریت دانش را کاهش داد.
۱۱. بین اهداف و مقاصد و مدیریت دانش در کتابخانه ملی رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب تعیین برابر با  $0/56$  است که نشان می‌دهد متغیر اهداف و مقاصد تعیین کننده  $56$  درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش است. به عبارت دیگر، با دانستن مقادیر اهداف و مقاصد میتوان تا  $56$  درصد خطای پیش‌بینی این متغیر را کاهش داد.
۱۲. بین چشم‌انداز و مدیریت دانش در کتابخانه ملی رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب تعیین برابر با  $0/53$  است که نشان می‌دهد متغیر چشم‌انداز تعیین کننده  $53$  درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش است. به عبارت دیگر، با دانستن مقادیر چشم‌انداز میتوان تا  $53$  درصد خطای پیش‌بینی متغیر مدیریت دانش را کاهش داد.
۱۳. بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در کتابخانه ملی رابطه معنی داری وجود دارد. ضریب تعیین برابر با  $0/64$  است که نشان می‌دهد متغیر فرهنگ سازمانی تعیین کننده  $64$  درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش است. به عبارت دیگر، با دانستن مقادیر فرهنگ سازمانی میتوان تا  $64$  درصد خطای پیش‌بینی این متغیر را کاهش داد.
۱۴. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد متغیر ایجاد تغییر با متغیر مدیریت دانش دارای همبستگی قوی ( $0/745$ ) است. این متغیر  $56$  درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش را تبیین می‌کند. در مرحله دوم، متغیر اهداف و مقاصد وارد معادله رگرسیون شده است. این متغیر به همراه متغیر ایجاد تغییر دارای همبستگی چندگانه بسیار قوی با متغیر مدیریت دانش است ( $0/807$ ). این دو متغیر روی هم حدود  $65$  درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش را تبیین می‌کنند. در مرحله سوم، متغیر توانمندسازی‌ها وارد معادله رگرسیون شده است. این متغیر به همراه متغیرهای قبلی همبستگی چندگانه بسیار قوی با متغیر مدیریت دانش دارد ( $0/826$ ). این سه متغیر روی هم حدود  $68$  درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش را تبیین می‌کنند. در مرحله چهارم، متغیر ارزش‌های بنیادین وارد معادله رگرسیون شده است. این متغیر به همراه متغیرهای قبلی همبستگی چندگانه بسیار قوی با متغیر مدیریت دانش هستند ( $0/832$ ). این چهار متغیر روی هم حدود  $69$  درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش را تبیین می‌کنند. در مرحله پنجم، متغیر چشم‌انداز وارد معادله رگرسیون شده است. این متغیر به همراه متغیرهای قبلی همبستگی چندگانه بسیار قوی با متغیر مدیریت دانش هستند ( $0/834$ ). این پنج متغیر روی هم حدود  $70$  درصد از واریانس متغیر مدیریت دانش را تبیین می‌کنند. سایر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از معادله حذف شده‌اند. به عبارت دیگر، متغیرهای حذف شده با وجود متغیرهایی که در معادله وارد شده‌اند تبیین‌کنندگی

بیشتری ندارند.

۱۵. وضعیت فرهنگ سازمانی در کتابخانه ملی پایین تر از حد متوسط است.

۱۶. وضعیت مدیریت دانش در کتابخانه ملی پایین تر از حد متوسط است.

## جمع بندی و نتیجه گیری

توانمندی امروز در گرو دارا بودن سرمایه دانش بوده و به کارگیری مجموعه ظرفیت های ذهنی خلاق است که به طور مؤثری توسعه و پیشرفت را ممکن می سازد. این گفته که ثروت حاصل دانش است، امروزه بیش از هر زمان دیگری مصداق عینی یافته است و به راستی هر که داناست تواناست. در چنین موقعیتی، مدیریت بر دانش از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است و کشور ما نیز همچون سایر کشورهایی که خواهان توسعه و پیشرفت اند باید در زمینه مدیریت دانش گام های استواری بردارد و غفلت از آن را مترادف عقب ماندگی و توسعه نیافتگی بداند. سالیان زیادی سازمان از جهات گوناگون به عنوان وسیله ای عقلانی تلقی می شد که از طریق هماهنگی و کنترل گروهی امتداد مسیر می کرد (اولترا، ۲۰۰۶). سازمان با توجه به ساختار سلسله مراتبی با سطوح و رده های مختلف و روابط اختیار و ... مورد مطالعه قرار می گرفت ولی سازمان ها فراتر از ویژگی های ساختاری ویژگی های دیگری دارند؛ آنها مثل افراد دارای شخصیت اند، ممکن است سختگیر یا انعطاف پذیر، حمایتگر یا غیردوستانه، نوآور یا محافظه کار باشند. یافته های ادبیات تحقیق نشان داد:

۱. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان ها یاری می رساند تا به یافت، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات تخصصی پردازند که برای فعالیت هایی نظیر حل مسئله یادگیری پویا برنامه ریزی استراتژیک و تصمیم گیری ضروری است.
۲. فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزش های مسلم فرض شده، باورهای اساسی، حافظه جمعی، انتظارات و تعاریف از موفقیت است که در یک سازمان وجود دارد و آن ایدئولوژی رایجی را منعکس می کند که افراد در ذهن خود به همراه دارند و بیانگر احساس هویت کارکنان است. فرهنگ سازمانی قوانین نانوشته و رهنمودهای غالباً ناگفته ای را به منظور سازش با دیگران در سازمان فراهم می کند و ثبات اجتماعی را افزایش می دهد.
۳. هر سازمانی که به مزیت های رقابتی در دنیای امروز می اندیشد، به خصوص سازمان هایی که در زمینه خدمات فعالیت دارند، لازم است برای کاربردی کردن مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی مناسبی را پیاده سازی کنند.
۴. فرهنگ سازمانی، نوعی احساس هویت را به اعضای سازمان اعطاء می کند و باعث می شود در افراد، تعهداتی فراتر از منافع و علائق شخصی به وجود آید.
۵. مدیران سازمان ها میتوانند از طریق فرهنگ سازمانی (قوی)، با قوانین نانوشته، به وسیله هنجارهای گروهی و مراقبت های ناشی از آن، اعمال و رفتار شغلی و اجتماعی کارکنان را کنترل کنند.
۶. در امر مدیریت دانش، هدف هر سازمانی این است که هرکاری که در سازمان انجام می شود، به گونه ای مدیریت شود که تأثیر مثبتی بر روی فعالیت های کارکنان داشته باشد. دانشی که و ارزش آن اثبات شود، می تواند به سیستم زنده و پویا کمک کند تا پذیرفته های ذهنی و آموخته هایش را توسعه داده و در پویایی سازمان به کار گیرد.
۷. مدیریت دانش این اجازه را به مدیران سازمان ها می دهد که نیروی بالقوه افراد را به کار گیرند و افراد را فعال تر و کارآمدتر سازند. در نتیجه هر کدام از آنها با توجه به تخصص و تجربه خود در سطح فردی و سازمانی می تواند کارآمد و مفید باشند.
۸. مدیریت دانش این توانایی را دارد که دارایی های ذهنی و معنوی کارکنان را به عنوان ارزشمندترین دارایی های یک

سازمان شناسایی و مورد ارزیابی قرار دهد.

۹. مدیریت دانش برای یک سازمان زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می آورد که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیای قابلیت های سازمان مورد نیاز است.

۱۰. مدیریت دانش با شناختن شکاف های دانشی در سازمان در موضوعات مختلف به تجزیه و تحلیل می پردازد و با فراهم سازی شرایط لازم برای تکامل افراد و تبادل تجربیات در مسیر مناسب از هدر رفتن وقت جلوگیری می کند.

۱۱. هدف مدیریت دانش کسب، سازماندهی، ذخیره سازی و انتقال دانش مناسب به منظور بهبود و تغییر ادراکات و عملکرد کارکنان سطوح مختلف سازمان در زمان مناسب است که از این طریق می تواند ضمن پشتیبانی و کمک به سازمان در حل مسئله، یادگیری پویا و تصمیم گیری مناسب، از خروج دارایی های فکری و ذهنی سازمان به هنگام ترک عاملان دانش جلوگیری کند.

۱۲. مدیریت دانش نیز به مثابه کلیدی برای دست یابی به موفقیت و بقای سازمانی در محیط پر رقابت و غیرقابل پیش بینی عصر حاضر توجه زیادی را به خود جلب کرده است.

۱۳. مدیریت دانش رویکرد سیستماتیک خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از دانش و آموخته ها در سازمان هاست.

۱۴. مدیریت دانش در سازمان ها و شرکت ها به بهبود تصمیم گیری، انعطاف پذیری بیشتر، افزایش سود، کاهش بار کاری، افزایش بهره وری، ایجاد فرصت های جدید کسب و کار، کاهش هزینه، سهم بازار بیشتر و بهبود انگیزه کارکنان کمک می کند. مدیریت دانش را می توان برای فعالیت های عادی، منطقی، پیچیده و غیرمنتظره به کار گرفت.

۱۵. مدیریت دانش یکی از دستاوردهای عصر اطلاعات و دانش است و با توجه به ویژگی های آن، امروزه سازمان های موفق به شدت احساس نیاز به بهره مندی از آن دارند. از طرفی، چون تغییر فرهنگ سازمانی از مهم ترین جنبه های هر نظام مدیریت دانش است، بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی موجود و تأثیر آن بر استقرار مدیریت دانش ضروری است.

و در نهایت:

یافته های به دست آمده نشان داد سطح مدیریت دانش در کتابخانه ملی ضعیف ارزیابی شده است. کتابخانه ملی برای اینکه بتواند به نحو مطلوب تری از برنامه های استقرار مدیریت دانش استفاده و مدیریت دانش را در سازمان با موفقیت پیاده سازی کند، نیاز دارد در درجه اول فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و برنامه های مدیریت دانش را متناسب با فرهنگ سازمانی موجود اجرا کند. به عبارتی، برای اینکه مدیریت دانش در سازمان به نحو مؤثری اجرا شود، باید هماهنگی لازم را با فرهنگ سازمانی موجود داشته باشد. دی لانگ و فاهی (۲۰۰۰) نیز به این نتیجه رسیدند که ۸۰ درصد مدیریت دانش به افراد، فرهنگ سازمانی و ۲۰ درصد آن به فناوری های مدیریت دانش مربوط است. از این رو نوع فرهنگ موجود در یک سازمان در موفقیت مدیریت دانش بسیار حیاتی است.

گفته شد که سطح فرهنگ سازمانی در کتابخانه ملی ضعیف ارزیابی شده است. فرهنگ سازمانی در یک سازمان نقش های متعددی دارد که عبارتند از:

۱. فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمانی هویتی سازمانی می بخشد: آنچه که سازمان های موفق را برجسته و آنها را از دیگران متمایز می سازد، توانایی آنها در جذب، پرورش و نگهداری کارکنان با استعداد و خلاق است و کارکنان نیز به نوبه خود وابستگی عمیقی نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد.

۲. فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می سازد: کارکنان سازمان هایی که دارای فرهنگی قوی و توانمند هستند

نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می‌کنند.

۳. فرهنگ سازمانی ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند: سازمان‌های توانمند معروف به داشتن معیارهای سخت‌کاری و کنترل‌های دقیق هستند.

۴. فرهنگ سازمانی به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می‌کند: سازمان‌های با فرهنگ قوی با کمک نمودن به اعضای خود برای پی بردن به محیط کار خود رفتار آنان را شکل می‌دهند.

۵. فرهنگ سازمانی بر وظایف و نحوه عملکرد و مدیریت تأثیر می‌گذارد: فرهنگ سازمانی با ایجاد محدودیت‌هایی برای مدیریت بیان می‌کند که مدیریت چه کاری می‌تواند و چه کاری را نمی‌تواند انجام دهد. هر عمل مدیر باید مورد تأیید فرهنگ سازمانی قرار گیرد در غیر این صورت مطابق با ارزش‌ها نخواهد بود و از سوی اکثریت اعضای سازمان مورد تأیید قرار نخواهد گرفت.

با توجه به بررسی‌های انجام‌شده، هرچه فرهنگ سازمانی پویاتر و منعطف‌تر باشد در برابر تغییرات سریع از خود واکنش نشان می‌دهد و سازمان را در مسیر پیشرفت و ترقی قرار می‌دهد. بنابراین وجود یک فرهنگ سازمانی منعطف در سازمان می‌تواند تغییرات را به خوبی مورد حمایت قرار دهد و همواره سازمان را در مزیت رقابتی موفق نگه دارد. برای کاویدن، فهمیدن و خلق دانش مورد نیاز سازمان و اشاعه آن در میان کارکنان فرهنگ سازمانی ضروری به نظر می‌رسد.

بررسی‌ها نشان داد که با توجه به سطح معنی‌داری به‌دست آمده ( $\alpha < 0.05$ ) بین کلیه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش همبستگی وجود دارد، اما شدت این همبستگی در بین مؤلفه‌ها متفاوت است.

### پیشنهاد‌های کاربردی

۱. با توجه به اینکه رابطه مستقیم و معنی‌داری بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی وجود دارد، توصیه می‌شود قبل از انجام هر اقدامی در زمینه مدیریت دانش، سازمان‌ها فرهنگ سازمانی خود را مورد مطالعه قرار دهند و فرهنگ سازمانی که از مدیریت دانش بیشتر حمایت می‌کند را شناخته و بر اساس آن، مدل مدیریت دانش مورد نیاز خود را انتخاب کنند.
۲. به منظور استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان، نیاز به جلب نظر مدیران و نیز آموزش مفاهیم مربوط به آن در سطح کارشناسی است. بنابراین لازم است کارگاه‌های آموزشی مشارکتی در جهت جلب نظر و آشناسازی تخصصی اعضای سازمان نسبت به مدیریت دانش پیاده‌سازی شود.
۳. از جمله مواردی که در این کارگاه‌ها باید ذکر شود عبارتند از: مفاهیم مدیریت دانش در سازمان، مدیریت دانش و IT، فرهنگ سازمانی تسهیم دانش، هست‌ها و بایدها، چگونگی سطح دانشی سازمان را افزایش دهیم، مشکلات دانشی سازمان ما، راه‌حل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های مشابه.
۴. شفاف‌سازی و تشریح اهمیت مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و تبیین اقدامات انجام‌شده و در دست اقدام برای همه گروه‌های ذی‌نفع در کتابخانه ملی.
۵. برگزاری کلاس‌های آموزشی برای کارکنان و مدیران با هدف آشناسازی بیشتر با مفهوم مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی.

### پیشنهادات

۱. استفاده از مؤلفه‌های دیگر پژوهش در فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش.

۲. استفاده از روش مشاهده برای شناسایی فرهنگ موجود در محیط مورد پژوهش.
۳. بررسی جنبه‌های دیگر فرهنگ سازمانی در داخل سازمان و تأثیر مدیریت دانش بر روی آن.
۴. انجام پژوهش پیرامون رابطه یا تأثیر گذاری مفاهیم مختلف مطرح در مدیریت دانش با مقوله‌های مختلفی چون هوش سازمانی، توانمندسازی، جو سازمانی، عملکرد سازمانی و سلامت سازمانی.
۵. انجام پژوهشی با همین عنوان برای سازمان‌هایی با کارکردهای مشابه کتابخانه ملی.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## فهرست منابع

### الف) منابع فارسی

۱. احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۱). کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها، تهران: نشر مؤلف.
۲. ارجمندی، طیبه (۱۳۸۵). بررسی رابطه میان فرهنگ‌سازمانی و حفظ و نگهداری نیروی انسانی متخصص در مؤسسات آموزشی عالی دولتی شهر ایلام، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سمنان.
۳. استانلی، دیویس (۱۳۷۶). مدیریت فرهنگ‌سازان، ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، چاپ دوم، تهران: انتشارات مروارید.
۴. اسدی پیران، مهنوش (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی (بر اساس مدل Globe) و مدیریت دانش (مطالعه موردی سازمان تأمین اجتماعی)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
۵. افزاره، عباس (۱۳۸۴). مبانی مدیریت دانش: مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۶. امدادی، مرضیه (۱۳۹۰). بررسی ارتباط بین فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش در سازمان امداد و نجات جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، موسسه آموزش عالی مهر البرز.
۷. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۱). مسئولیت اخلاقی و اجتماعی مدیران، دانش مدیریت، شماره ۱۸.
۸. بابایی، ایاز الله (۱۳۸۳). تلفیق مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی، تهران: انتشارات تدبیر.
۹. بات، گانگ دی (۱۳۸۳). مدیریت دانش در سازمان‌ها: بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان، ترجمه محمد ایران‌شاهی، فصلنامه علوم اطلاع‌رسانی، شماره ۱۸.
۱۰. باران دوست، رامبد و شادی رحمانی (۱۳۸۲). بررسی رابطه تطبیقی مدیریت کیفیت جامع و سازمان یادگیرنده، تهران: انتشارات تدبیر.
۱۱. باقری‌نژاد، جواد (۱۳۸۲). فرایند کیفیت فراگیر در رویارویی با عصر دانایی، دومین کنفرانس ملی مهندسی صنایع، دانشگاه یزد.
۱۲. برگرون، برایان (۱۳۸۷). اصول مدیریت دانش، ترجمه منوچهر انصاری، تهران: انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر.
۱۳. بهرام‌زاده، حسین‌علی و مجید معتمدی (۱۳۸۶). نوآوری در مدیریت دانش و ارائه راهکارهایی برای توسعه، مجله مدیریت.
۱۴. پروساک، لارنس و تامس داوونپورت (۱۳۸۴). مدیریت دانش، ترجمه حسین مهمان سرشت، تهران: انتشارات سمت.
۱۵. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۷). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی، تهران: نشر بازتاب.
۱۶. خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی تعاملی، مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان، تهران: کتاب ماد (وابسته به نشر مرکز).
۱۷. داوونپورت، تامس و لارنس پروساک (۱۳۸۹). مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: انتشارات سایکو.
۱۸. دلاور، علی (۱۳۸۰). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی، تهران: انتشارات رشد.
۱۹. رایبیز، استیفن (۱۳۷۸). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۰. رایبیز، استیفن (۱۳۸۴). مدیریت رفتار سازمانی، جلد سوم، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ اول، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۲۱. رایبیز، استیفن پی. (۱۳۸۵). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش.
۲۲. رایبیز، استیفن پی. (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه فرزاد امیدواران و دیگران، تهران: کتاب مهربان نشر.
۲۳. رادینگ، آلن (۱۳۸۳). مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، ترجمه محمدحسین لطیفی، تهران: انتشارات سمت.
۲۴. رادینگ، آلن (۱۳۸۷). مدیریت دانش، ترجمه محمدحسین لطیفی، تهران: انتشارات سمت.
۲۵. رادینگ، آلن (۱۳۸۳). مدیریت دانش، ترجمه محمدحسین لطیفی، تهران: انتشارات سمت.
۲۶. رباب شیرانی، بهروز (۱۳۸۸). تعیین عناصر لازم برای خلق یادگیری آنها و دانش و تعیین روش اندازه‌های مهندسی در سازمان، رساله دکتری، دانشکده صنایع، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
۲۷. رحیم‌نیا، فریبرز و مسعود علیزاده (۱۳۸۸). بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد، مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی دوره دهم، شماره ۱.
۲۸. رحیمی، حمید و محمد نجفی (۱۳۸۶). مدیریت آموزشی دانش در سازمان، تهران: انتشارات جاودانه.

۲۹. رضاییان، علی (۱۳۷۹). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
۳۰. روحی دل، الهه (۱۳۹۲). وضعیت بخش های نسخ خطی در کتابخانه های ایران بر اساس مؤلفه های مدیریت دانش، فصلنامه مطالعات دانش شناختی، دوره ۲۴، شماره ۲.
۳۱. زارعی متین، حسن (۱۳۷۹). مبانی سازمان و مدیریت رویکرد اقتضایی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۳۲. زارعی متین، حسن (۱۳۸۲). فرهنگ و عملکرد سازمان، مجله دانش مدیریت، شماره ۲۳.
۳۳. زارعی متین، حسن (۱۳۷۴). تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزش های اسلامی، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
۳۴. زالی، محمدرضا (۱۳۷۷). پیدایش چالش ها و روش های جدید و تأثیر آن ها بر نظریه های سازمان و مدیریت، نشریه تحول اداری، شماره ۱۸.
۳۵. سازمان اسناد و کتابخانه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۶). قانون اساسنامه سازمان اسناد و کتابخانه جمهوری اسلامی ایران، تهران: سازمان اسناد و کتابخانه جمهوری اسلامی ایران.
۳۶. سرفرازی، مهرزاد و معمارزاده، غلامرضا (۱۳۸۶). مدیریت دانش به عنوان یک سرمایه استراتژیک در سازمان های پویا، اولین همایش تازه های مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا.
۳۷. سیف الهی، ناصر و محمدرضا فهیمی (۱۳۸۷). داوری مدیریت دانش در سازمان ها، تهران: انتشارات آراد.
۳۸. شاهقلیان، کیوان (۱۳۸۵). طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان های صنعتی ایران، پایان نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
۳۹. شاین، ادگار (۱۳۸۲). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، ترجمه دکتر برزو فرهی بوزنجانی و شمس الدین نوری نجفی، تهران: سیمای جوان.
۴۰. شریف زاده، فتاح و مهدی علوی کاظمی (۱۳۸۷). مدیریت فرهنگ سازمانی، تهران: نشر توس.
۴۱. صادقی، احمد و دیگران (۱۳۹۰). رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش (مورد مطالعه: بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران).
۴۲. صادقی، فرشته و سهیلا صالحی ایبانه (۱۳۸۷). ضرورت به کارگیری مدیریت دانش در سازمان ها، ماهنامه صنعت برق، شماره ۱۱.
۴۳. صلواتی، عادل (۱۳۸۴). اصول مدیریت دانش، مدیریت دانش سازمانی، شماره ۷.
۴۴. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی، چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۴۵. عادل صلواتی، علیرضا (۱۳۸۴). مدیریت دانش در سازمان های دولتی؛ مدلی برای مدیریت دانش، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
۴۶. عدلی، فریبا (۱۳۸۳). مدیریت دانش؛ حرکت به فراسوی دانش، تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
۴۷. فرجی، مرتضی، اسماعیل قادری و بهزاد شناور (۱۳۸۶). مدیریت دانایی به عنوان رویکردی نوین در توسعه کارآفرینی سازمانی، همایش باشگاه جوان، رشته مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه.
۴۸. فریدونیان، علیرضا و لیلیا یوسفی (۱۳۸۰). راهبری و مدیریت: نیروهای دانشگر، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۹.
۴۹. کاظمی، سعید (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش، (مورد کاوی مؤسسه غیرانتفاعی سازمان مدیریت صنعتی)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی و پایه، مؤسسه آموزش عالی غیرانتفاعی کار.
۵۰. کالست، کارل (۱۳۸۳). مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی تجاری، ترجمه صدیقه احمدی فصیح، فصلنامه علوم اطلاع رسانی، شماره ۱۸.
۵۱. کرمی، مقداد (۱۳۸۴). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانایی در گروه خودروسازی بهمن: مرکز بهمن خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد، چاپ نشده، دانشگاه تهران: دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
۵۲. کرمی پور، محمدرضا (۱۳۸۹). مدیریت دانش، مجله توسعه مدیریت، شماره ۴۹.
۵۳. کریمی، ندا (۱۳۸۵). مدیریت دانش، نیاز سازمان های امروز، ماهنامه ارتباط علمی، شماره ۴.
۵۴. گلی زاده ورزی، حسن (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در کتابخانه های مستقر در شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی.
۵۵. گیلبرت، پروست، استفان روب و کای رومهاردت (۱۳۸۲). مدیریت دانش، ترجمه علی حسینی خواه، تهران: نشر یسپرون.
۵۶. لاجوردی، سیدجلیل 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.
۵۷. مجیدیان، علی اکبر (۱۳۸۸). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان (مطالعه موردی: شرکت ایران خودرو)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور استان تهران.



۵۸. محمدی فاتح، اصغر و محمدصادق سبحانی (۱۳۸۷). مدیریت دانش؛ رویکردی جامع، تهران: انتشارات پیام پویا.
۵۹. مظفری، امین و همکاران (۱۳۸۷). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری در دانشگاه ایران، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی.
۶۰. ممی‌زاده، جعفر (۱۳۷۳). مدیریت فرهنگ سازمانی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۲۵.
۶۱. نعیمی مجد، آرزو (۱۳۹۰). بررسی رابطه مؤلفه‌های فرهنگ سازمان و مدیریت دانش، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور استان تهران.
۶۲. وزارت نیرو (۱۳۸۵). نتایج پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت آب و توسعه نیروی ایران، نشر وزارت نیرو.
۶۳. هورمنش، فاطمه (۱۳۹۰). تأثیر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمان، گروه بهمن خودرو، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
۶۴. یحیی‌پور، علی (۱۳۸۲). شناسایی و تدوین عوامل مؤثر بر چرخه عمر نظام برنامه‌ریزی منابع بنگاه با رویکرد مدیریت دانایی و مدیریت اجرایی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت صنعتی.
۶۵. یو، اچ. ام. (۱۳۸۴). نقش و تأثیر رهبران سازمانی در نهادهای سازمانی مدیریت دانش در سازمان‌های کنونی، مجله الکترونیکی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.



1. Al-Alawi, A.; N. Y. Al-Marzooqi & F.M. Yasmeen. (2007). Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors, Journal of Knowledge Management.
2. Allen, T. (1994). People and Technology Transfer. International Center for Research of the Management of Technology.
3. Ardichvili, A.; & T. Wentling. (2002). Virtual Knowledge Sharing Communities of Practice at Caterpillar: Success Factors and Barriers. Performance Improvement Quarterly.
4. Bahra, Nichola. (2001). Competitive knowledge Management, New York: Palgrave.
5. 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.
6. Balthazard, P. (2004). Organizational Culture and Knowledge Management Success, Assessing the Behavior-Performance Continuum. International Conference on System Sciences.
7. Batt, G. (2002). A Resource-Based Perspective of Developing Organizational Capabilities for Business Transformation, Knowledge and Process Management. Vol 7, No 20.
8. Bennett, R. & Gabriel, H. (1999). Organizational Factors and Knowledge Management Within Large Marketing Departments: an Empirical Study. Journal of Knowledge Management, Vol 3, No 3.
9. Bhatt, G. (2000). A Resource-based Perspective of Developing Organizational Capabilities for Business Transformation, Morgan state university.
10. Bock, G. W. & Y. Kim. (2002). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing. Information Resources Management Journal. 15 (2).
11. Cameron, K.S. & Quinn, R.E (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Ompeting Values Framework. Addison-Wesley Publishing Company.
12. Cameron, K. S & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Upper Saddle River.
13. Catherine, L. W. & K. A. Pervize. (2003). Structure and Structural Dimension of Knowledge-Based Organizations. Journal of Knowledge Management.
14. Celep Cevat, Cetin Buket (2005). Teacher's Perception about the Behavior of School Leaders with Regard to Knowledge Management, International Journal of Educational Management, Vol. 19, No. 2.
15. Chang, S. C. & M. S. Lee. (2007). Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan. Journal of Business Review.
16. Chase, R. (1997). The Knowledge – based Organization: An International Survey. Journal of Knowledge Management, Vol. 1.
17. Chen, J.; Y.T.P. Sun & R.J. McQueen. (2010). The Impact of National Cultures on Structured Knowledge Transfer. Journal of Knowledge Management.
18. Chin-Loy, Claudette (2003). Assessing the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Success. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University. ProQuest Information and Learning Company.
19. Chow, C.W.; J. F. Deng & J.L. Ho. (2000). The Openness of Knowledge Sharing Within Organizations: A Comparative Study of the United States and the People's Republic of China. Journal of Management Accounting Research.
20. Dalkir, K. (2005). Knowledge Management in Theory and Practice. Elsevier, Oxford, London.
21. Davenport, Thomas. H. DeLong, David. W. & Beers, Michael. C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. Sloan Management Review. Vol.39, 2; ABI/Inform Global.
22. DeLong, David W. & Fahey, Liam. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. The Academy of Management Executive, Vol.14, 4: ABI/ Inform Global.
23. DeLong, D. W. & L. Fahey. (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. Journal of Academy of Management Executive.
24. Denison, D.R. (2009). Organizational Culture Survey. Retrieved 2009 from: [Http://www.Denisonculture.com/culture/culture~main.html](http://www.Denisonculture.com/culture/culture~main.html).

25. Drucker, P. F. (2000). Knowledge Work. Executive Excellence. 17(4).
26. Dyer, J. H. & K. Nobeoka. (2000). Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. Strategic Management Journal.
27. Gandhi, S (2004). Knowledge management and reference services, The journal of Academic librarianship, vol. 30, No5.
28. Garvey, B. & Williamson, B. (2002). Beyond Knowledge Management Dialogue, Creativity and the Corporate Curriculum Harlow, UK: Financial Times/ Prentice Hall.
29. Goh, S.C. (2002). Management Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implication, Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No.1.
30. Gupta, J. N. D. & Sharma, S. K. (2004). Creating Knowledge -Base Organizations, Idea Group Publishing.
31. Haney, D.S. (2003). Knowledge Management in a Professional Service Firm. Doctoral dissertation, Indiana University. ProQuest Information And Learning Company.
32. Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: the Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. Administrative Science Quarterly 44 (1).
33. Hariharan, Arun (2002). Knowledge Management: Strategies 4tool, Journal of Knowledge Management Practice.
34. Keyes, J. (2008). Identifying the Barriers of Knowledge; Sharing in Knowledge Intensive Organizations (Doctoral Dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses Database. (UMI No. AAT 7905069).
35. Koberg, C. S. & L. H. Chusmir. (1987). Organizational Culture Relationships with Creativity and Other Job-Related Variables. Journal of Business Research.
36. Kubo, I.; A. Saka & S. L. Pam. (2001). Behind the Scenes of Knowledge; Sharing in a Japanese Bank. Human Resource Development International. 4(4).
37. Lawson, S. (2002). Knowledge Management Assessment Instrument. Nova Southeastern University.
38. Lawson, Sheron (2003). Examining the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management. Doctoral Dissertation, Nava Southeastern University, ProQuest Information and Learning Company.
39. Lei, D. J. Slocum & R. Pitts. (1999). Building Competitive Advantage: Managing Strategic Alliances to Promote Organizational Learning. The Journal of World Business. 23 (3).
40. Levin, D.; R. Cross; L. C. Abrams & E. L. Lesser. (2002). Trust and Knowledge Sharing: A Critical Combination. Retrieved from: [www.iub.com/services/strategy](http://www.iub.com/services/strategy).
41. Li, W. (2010). Virtual Knowledge Sharing in a Cross-Cultural Context. Journal of Knowledge Management.
42. Lin, H. & G. Lee. (2004). Perceptions of Senior Managers toward Knowledge-Sharing Behavior, Management & Decision.
43. Lindsey, L. K. (2006). Knowledge Sharing Barriers in Encyclopedia of Knowledge Management.
44. Lynn, G.S. Morone, J.G. and Paulson, A.S. (1996). Marketing and Discontinuous Innovation: the probe and learn process, California Management Review. Vol4.
45. Malhotra, Yagesh. (2004). Knowledge Management for E-business Performance Advancing Information Strategy to Internet Time Information Technology, the executive Journal, Vol. 16. Issue4.
46. Marakas, G.M. (1999). Decision Support Systems in the Twenty-first Century, prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
47. Marwic, A. D. (2001). Knowledge Management Technology TBM systems Journal, vol. 40, No. 40.
48. Matusik, S. F. & Hill. (1998), The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Academy of Management. The Academy of Management, Vol. 23 (4).
49. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), The Knowledge Creating :How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation. Harvard Business Review.
50. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1998), A Theory of Organization Knowledge Creation. International Journal of Technology Management, Vol 11.
51. O'Dell, C. & C. J. Grayson. (1998). If only We Knew What We Know. New York: free press.

52. OECD, (2003) Conclusion From The Results Of The Survey Of Knowledge Management Practices For Ministries Departments/Agencies Of Central Government In Oecd Member Countries. February 3-4, Gov/Puma/Hrm.
53. Patricia, C. L. (2001). An Investigation of the Relationship Between Transformational Leadership and Constructive Organizational Culture. Mary Wood University.
54. Paulen D. & Mason, D. (2002). New Zealand Knowledge Management: Barriers and Drivers of Knowledge Management Vptak. Journal of Knowledge Management, Vol 8, No 5.
55. Ponzi, L. & Koenig, M. (2002). Knowledge Management: Another Management Fad? Information Research, No 8 (1), [Available at [http:// Information R. net/ir/8-1/ Paper 145. htm1](http://Information R. net/ir/8-1/Paper 145. htm1)].
56. Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, Vol 68, No 3.
57. Rastogi, p. (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital, New Virtuous Reality of Competitiveness. Human System Management, No 19 (1).
58. Riege, A. (2005). Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider. Journal of Knowledge Management.
59. Ruggles, R. (1998). The State of Notion: Knowledge Management in Practice, California Management Review, Vol 40, No 3.
60. Sun, Y. T. P. & J. Scott. (2005). An Investigation of Barriers to Knowledge Transfer. Journal of Knowledge Management.
61. Sung, C. P. (2007). The Comparison of Knowledge Management Practices Between Public and Private Organizations: An Exploratory Study, A Thesis in Public Administration Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctoral of Philosophy, School of Public Affairs, Pennsylvania State University.
62. Sveiby, K. & R. Simons. (2002). Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work, an Empirical Study. Journal of Knowledge Management.
63. Thomas H. Davenport, David W. De Long and Michael C. Beers, (1999). Successful Knowledge Management Projects, Sloan Management Review 39.
64. Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge Creation. California Management Review.
65. Wiig, K. M. (1999) , Knowledge Management An Emerging Discipline Rooted in a Long History. European Management Journal.
66. Wiig, K. M. (1999). Successful Knowledge Management. European Management Journal.