

نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش

- * رضا بصیریان جهرمی
کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع رسانی. دانشگاه تهران
rezabj@gmail.com
- * محمدامین عرفان منش
دانشجوی دکتری کتابداری و اطلاع رسانی. دانشگاه مالایا. مالزی
maerfanmanesh@yahoo.com
- * شیده طالبان
کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع رسانی. دانشگاه تربیت مدرس
shideh1@yahoo.com

چکیده

اطلاعات امری ضروری به شمار می رود و هیچ برنامه مدیریت دانش نمی تواند بدون تحول در فرهنگ سازمانی موفق باشد.

در پژوهش حاضر که به روش کتابخانه ای انجام می پذیرد، به بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر موفقیت برنامه های مدیریت دانش در سازمان پرداخته می شود.

سیس نظریه تغییر و نقش آن در تغییر و بازسازی فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار می گیرد. به نظر می رسد سازمان ها قادر خواهند بود تا با در نظر گرفتن جنبه های گوناگون فرهنگ سازمانی و ایجاد فرهنگی حمایت گر و مثبت، زیر ساخت های لازم را جهت دستیابی به نظام مدیریت دانش هموار سازند.

مدیریت دانش به عنوان یکی از مهم ترین عوامل موفقیت سازمان ها در عصر اطلاعات محسوب می شود. سازمان های گوناگون جهت استفاده از مزایای مدیریت دانش و افزایش قدرت رقابت خود در عرصه های گوناگون، به استفاده از آن مبادرت می ورزند. اما برخی از سازمان هایی که مدیریت دانش را به عنوان یک استراتژی یکپارچه مورد استفاده قرار می دهند، به اهداف مورد نظرشان دست نمی یابند. از فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار در موفقیت یا عدم موفقیت برنامه های مدیریت دانش در سازمان ها نام برده می شود. وجود فرهنگ حمایت گر سازمانی برای موفقیت برنامه های سازمان از جمله نظام مدیریت

خاطرنشان شد که بروندادهای فرهنگی سازمان از اهمیت به مراتب بیشتری نسبت به فناوری اطلاعات در میزان موفقیت یک پروژه برخوردار است.

پیش زمینه مدیریت دانش

از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی، مدیریت دانش نقشی اساسی برای سازمان‌ها در راستای افزایش بهره‌وری و اثربخشی‌شان ایفاء نمود (دیلنگ و فهی، ۲۰۰۰؛ زا، ۱۹۹۹). با توجه به پژوهش کتولوپئولوس^{۱۷} و فراپائولو^{۱۸} (۲۰۰۰) مدیریت دانش یک راهبرد حیاتی است که می‌تواند به سازمان در انجام و استفاده بهینه از منابع ارزشمند، فعالیت‌های گروهی و بها دادن به تجارب گرانبها یاری رسانده و نرخ رشد و ضربه‌نگ بازار هدف سازمان را شتاب بخشد. اینکین (۱۹۹۶) یادآور شد که شکست و ناکامی یک سازمان در اداره کردن صحیح دانش، می‌تواند دلیلی برای کاهش کیفیت عملکرد آن سازمان باشد.

توجه به پژوهش کیم^{۱۹} و مائوبورگن^{۲۰} (۱۹۹۹) نشان می‌دهد که دانش سازمانی، نیرویی را جهت تقویت ارزش بازار بسیاری از سازمان‌ها وارد می‌سازد. آنها یادآور گردیدند که در سال ۱۹۹۵، شرکت ماکروسافت با ۶ میلیارد دلار درآمد و ۷ میلیارد دلار سرمایه، ۱/۵ برابر ارزش بازار جنرال موتورز را از آن خود ساخته است. به علاوه آنها تأکید کردند که متغیر کلیدی در تشریح گسترش شکاف میان ارزش بازار یک سازمان و ارزش سرمایه ملموس، موجودی دانش آن سازمان است.

سه تغییر بنیادی در دنیای تجارت به طور قابل توجهی فرایند تولید دانش در سازمان‌ها را متأثر کرده‌است: جهانی شدن^{۲۱}، کوچک سازی^{۲۲} و پیشرفت تکنولوژیکی^{۲۳}. جهانی شدن، مسئله فاصله زمانی و مکانی بین کارمندان و شرکای تجاری را مطرح می‌کند. این فاصله نیازمند راه‌های جدید کاری و به اشتراک گذاشتن دانش در محیط‌های سازمانی مجازی رو به فزونی بود. کوچک‌سازی از زمانی که گروه‌های کارمندان قدیمی سازمان‌ها را ترک کردند، به طور قابل ملاحظه‌ای در فرایند تولید دانش وقفه ایجاد کرد. نهایتاً، رشد ناگهانی اطلاعات و تکنولوژی‌های ارتباطی مولد جریان اطلاعات پی در پی و فراوان بود. مدیریت دانش اصولاً به این منظور به وجود آمد تا راهبردهایی جهت حل این مشکلات به سازمان‌ها ارائه دهد (مارتسون^{۲۴}، ۲۰۰۰).

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، نظریه تغییر، چارچوب ارزش‌های رقابتی

مقدمه

امروزه بسیاری از سازمان‌ها مبادرت به بهره‌گیری از مباحث مدیریت دانش^۱ به عنوان یک راهبرد عمده جهت تقویت مزیت رقابتی سازمان خود نموده‌اند (بریلفورد^۲، ۲۰۰۱؛ نیدومول^۳ و دیگران، ۲۰۰۱؛ دیلنگ^۴ و فهی^۵، ۲۰۰۰؛ زا^۶، ۱۹۹۹). در حال حاضر مدیریت دانش به مثابه یک مزیت رقابتی شناخته می‌شود و در عین حال به شمار سازمان‌هایی که به بهره‌مندی از راهبردهای مدیریت دانش می‌پردازند، روز به روز افزوده می‌گردد (دی‌تاین^۷ و جکسون^۸، ۲۰۰۱؛ آرمبرکت^۹ و دیگران، ۲۰۰۱؛ اینکین^{۱۰}، ۱۹۹۶). با توجه به مطالعه دیلنگ و فهی (۲۰۰۰)، درصد بالایی از سازمان‌هایی که از اصول مدیریت دانش به عنوان راهبرد سازمانی خود بهره می‌برند، به اهداف خویش نائل نمی‌شوند و حسی توأم با سرخوردگی در زمینه اجرایی شدن اصول مدیریت دانش - در میان آن‌ها - ایجاد می‌شود. به علاوه، این دو در پژوهش خود یادآور شدند که فرهنگ سازمانی می‌تواند خود، مانعی اساسی در راه ایجاد و گسترش نقاط قوت مدیریت دانش در یک سازمان به حساب آید. برانن^{۱۱} و سالک^{۱۲} (۲۰۰۰) ضمن تأیید این مطلب با استناد به پژوهش‌های پیشین خاطر نشان ساختند که رابطه معناداری میان فرهنگ سازمانی قوی و بروندادهای سازمانی وجود دارد.

در آغاز تأکید عمده - بیش از همه - بر فناوری اطلاعات به عنوان عامل حیاتی برای پیشبرد مدیریت دانش بود. اما بسیاری از پژوهشگران، فرهنگ سازمانی را به عنوان مهمترین عامل معرفی کردند (گوپتا^{۱۳} و گاوینداراهان^{۱۴}، ۲۰۰۰؛ مور^{۱۵}، ۱۹۹۸؛ داوینپورت^{۱۶}، ۱۹۹۷). داوینپورت (۱۹۹۷) هفت خطر پنهان مدیریت دانش را مورد توجه قرار داد و خاطرنشان ساخت که اگر یک سازمان بیش از یک سوم زمان خود را صرف پرداختن به فناوری‌ها به منظور پیشبرد مدیریت دانش نماید، آنگاه از موضوعاتی چون محتوا، فرهنگ سازمانی، و رویکردهای انگیزشی که به طور حقیقی قادرند نظام مدیریت دانش را کارآ و مؤثر سازند، غفلت خواهند ورزید. گوپتا و گاوینداراهان (۲۰۰۰) یادآور شدند که مدیریت دانش مؤثر، تنها به فناوری اطلاعات متکی نیست بلکه بیش از آن به اکولوژی اجتماعی سازمان وابسته است. مور (۱۹۹۸) در یک تحلیل موردی

چرخه مدیریت دانش

بزرگترین چالش در بحث پیرامون مدیریت دانش، توانایی مدیران در راستای برقرار ساختن ارتباط مؤثر میان نیروی انسانی و مدیریت دانش با فرهنگ سازمانی می باشد.

عدم توانایی در ایجاد چنین رابطه‌ای می تواند منجر به شکست هر گونه فعالیتی در سازمان پیش از آغاز گردد (دیترت^{۳۰} و همکاران، ۲۰۰۰). مک درموت^{۳۱} (۱۹۹۹) تأکید می کند که شکست در به کارگیری و اتخاذ نظام‌های مدیریت دانش معمولاً به نوع فرهنگ سازمانی مرتبط است.

مدیریت دانش فرآیندی مستمر بوده که می تواند به واسطه افزوده شدن بیش از پیش دانش به اندوخته‌های بشری به حلقه‌ای حلزونی شکل تبدیل شود (پریخ، ۲۰۰۱).

چرخه مدیریت دانش به مراحل پشت سر هم و همپوشانی شده‌ای تقسیم می گردد که بسته به نوع نگرش پژوهشگر می تواند متفاوت باشد (جدول ۱).

جدول ۱. فرآیندهای مدیریت دانش

نظریه پرداز	فرآیندها
ویگ (۱۹۹۳)	۱. تولید و مآخذسازی ۲. گردآوری و دگرگونی ۳. اشاعه ۴. کاربرد و استفاده
پریخ (۲۰۰۱)	۱. فراهم‌آوری دانش ۲. سازماندهی دانش ۳. اشاعه دانش ۴. کاربرد دانش
هورویچ و آرماکست (۲۰۰۲)	۱. تولید دانش ۲. گردآوری دانش ۳. سازماندهی دانش ۴. انتقال دانش ۵. کاربرد دانش

با تلفیق این سه نظریه می توان یک چرخه مدیریت دانش را در ۶ فرآیند جداگانه به وجود آورد (لاوسن^{۳۲}، ۲۰۰۳):

۱. تولید دانش: سازمان‌ها تلاشی آگاهانه به منظور

در آغاز مدیریت دانش - غالباً - در حوزه فناوری اطلاعات ظهور یافت و تأکید عمده آن نیز بر نظام‌ها، ابزار، و تکنیک‌های دانش بنیان استوار بود (داونپورت، ۱۹۹۷؛ کتولوپتولوس و فراپائولو، ۲۰۰۰). پس از به شکست انجامیدن چنین دیدگاه‌هایی بود که پژوهشگران به وجه نرم‌افزاری تر مدیریت دانش یا مدیریت دانش شاخه انسانی نیز توجه کردند. از این زمان بسیاری از متخصصان روانشناسی، جامعه شناسی، مدیریت، بازرگانی و فلسفه به بررسی نقش مهارت‌ها و رفتارهای انسانی در مدیریت دانش پرداختند (باقی، ۱۳۸۱). امروزه بسیاری از پژوهشگران با این موضوع موافقت می کنند که مدیریت دانش چیزی بیش از ذخیره‌سازی صرف اطلاعات است و آن را فرآیندی می دانند که نیازمند نوعی تعهد جهت ایجاد و اشاعه دانش از طریق سازمان می باشد (پریخ^{۲۵}، ۲۰۰۱؛ مارشال^{۲۶} و دیگران، ۱۹۹۶).

تعریف مدیریت دانش

می توان گفت هیچگونه توافق جمعی جهت ارائه تعریفی خاص از مدیریت دانش وجود ندارد و پژوهشگران غالباً بر اساس تجربیات، پیش‌زمینه‌های ذهنی، و حوزه‌های کاری خود این مفهوم را تعریف می کنند (پریخ، ۲۰۰۱). هورویچ^{۲۷} و آرماکست^{۲۸} (۲۰۰۲) در تعریف مدیریت دانش می گویند: «شیوه‌ای از ایجاد، کسب، انتقال و دسترسی به اطلاعات و دانش صحیح، هنگامی که برای تصمیم‌گیری بهتر، انجام یک فعالیت، و انتقال نتایج یک عملیات مورد نیاز باشد».

ویگ^{۲۹} (۱۹۹۳) مدیریت دانش را اساساً مدیریت دانش سازمان و سرمایه‌های معنوی می داند که می تواند دامنه عملکرد سازمان را بهبود بخشیده و به ارتقاء میزان ارزش افزوده سازمان منجر شود. از سوی دیگر گوپتا و همکارانش (۲۰۰۰) نیز تعریفی دیگر از مدیریت دانش ارائه کردند: «مدیریت دانش فرآیندی است که به یک سازمان در جهت یافتن، گزینش، سازماندهی، اشاعه، و انتقال اطلاعات مهم و همچنین ارائه گزارش‌های لازم برای انجام فعالیت‌هایی از قبیل حل مسأله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری صحیح یاری می‌رساند». حسن‌زاده مدیریت دانش را «اعمال مدیریت و زمینه سازی برای تبدیل دانش در داخل یک سازمان از طریق گردآوری، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش به عنوان یک سرمایه سازمانی در راستای دستیابی به اهداف سازمان» تعریف می کند. (حسن‌زاده، ۱۳۸۳)

رفتار سازمانی می تواند گویای انتقال صحیح دانش در سازمان باشد؛

۶. کاربرد دانش: منظور از کاربرد دانش، فعال سازی

و مربوط سازی دانش در ایجاد ارزش های سازمانی است. دانش سازمانی باید در تولیدات، فرایندها و خدمات سازمان به کار گرفته شود. اگر سازمان نتواند دانش صحیح را در محل مناسب آن به کار گیرد، نمی تواند در موقعیت های رقابتی، موفقیت های لازم را کسب کند. در این بخش، دانش به شیوه های جدیدی که کاربران بتوانند دانش جدید را آموخته و بازتولید نمایند کاربرد می یابند. در فرآیند یادگیری بایستی ارزیابی تحلیل و منتقدانه وجود داشته باشد تا دانش و الگوهای جدید برای کاربردهای آتی ایجاد گردد.

پیش زمینه فرهنگ سازمانی

مفهوم فرهنگ سازمانی^{۳۳} در اوایل دهه ۱۹۸۰ میلادی، هنگامی که نشریات برجسته حوزه کسب و کار، مقالاتی را در این رابطه منتشر ساختند، مطرح گردید (شرایدن^{۳۴}، ۱۹۹۲). فرهنگ سازمانی مفهومی بسیار گسترده و فراگیر است. این مفهوم از مجموعه عواملی پیچیده، جامع، و مرتبط به هم تشکیل شده است (کوئین^{۳۵} و ۱۹۹۲).

شاین^{۳۶} (۱۹۹۹) معتقد است که فرهنگ یک سرمایه مشترک است و زمانی شکل می گیرد که گروه، تجارب مشترک کافی را در اختیار داشته باشند. وی تصریح می دارد که فرهنگ پدیده ای بسیار مهم است زیرا در قالب مجموعه ای از اقدامات غیرآگاهانه شکل می گیرد و در عین حال رفتارها، ارزش ها، و الگوهای فکری فردی و جمعی را تبیین می نماید. بر این اساس، وجود هویت مشترک فرهنگی اعضای سازمان ها، باورها، ارزش ها و هنجارهای رفتاری مشترک میان آن ها موجب انسجام و یکپارچگی در کوشش ها، تعهد درونی افراد به سازمان و درک روشن از فلسفه وجودی و جهت گیری اقدامات آن و در نتیجه موفقیت سازمان می شود. به عبارت دیگر، موفقیت چشمگیر سازمان ها در عوامل غیرملموس قدرتمند در فرهنگ سازمانی آن ها، ارزش ها و باورهای کارکنان نهفته است.

هاچ^{۳۷} و شولتز^{۳۸} (۱۹۹۷) بر این باورند که فرهنگ سازمانی در همه سطوح بسط یافته و کلیه اعضای سازمان را در می گیرد. آن ها فرهنگ سازمانی را به عنوان بستری نمادین در نظر می گیرند که در آن، تفسیر موجودیت و هویت سازمان شکل می گیرد.

جستجو و تعیین دانش مرتبط با نیازهای سازمان و منابع آن هم از درون سازمان و هم بیرون سازمان صورت می دهند.

دانش به واسطه کشف، تولید می گردد و این بدان معناست که کارمندان بایستی به دنبال گسترش و شناسایی راه های تازه جهت انجام امور باشند. تولید دانش به مهارت های سازمان در بسط ایده ها و راه حل های نوین و مفید اشاره دارد. سازمان با توسعه و تجدید ساختار دانش قبلی و کنونی و از طریق روش های مختلف به خلق واقعیت ها و معناهای جدید می پردازد. ایجاد دانش روندی است که در آن انگیزه، الهام، تجربه و فرصت شناسی نقش مهمی دارند.

۲. کسب دانش: دانش جدید به عنوان عاملی

ارزشمند و اساسی به منظور رفع نیازهای جاری و آتی به حساب می آید. بنابراین بایستی به شیوه ای قابل قبول آن را دسترس پذیر کرده، از منابع استخراج کرده و نهایتاً به اشتراک گذاشت. با این وجود، توصیه نمی شود که سازمان ها بکوشند در هر شرایطی، دانش جدید ایجاد کنند؛ می توان تجارب قبلی را در قالبی نو، دوباره آزمود. سازمان می تواند با استفاده از راهبرد تقلید، تکرار و جایگزینی، پاره های دانش موجود را دوباره پیکربندی و بازترکیب کند (داورپناه، ۱۳۸۲)؛

۳. سازماندهی دانش: این مرحله شامل تجزیه و

تحلیل دقیق، سازماندهی مناسب و کشف روابط میان اجزای دانش است. دانش جدید دوباره بایستی تعریف و سازماندهی گردد. این عمل از طریق پالایش وجوه مفید و سودمند دانش برای محصولات و خدمات گوناگون صورت می پذیرد. دانش در یک بستر قرار می گیرد تا اینکه از این طریق مورد ارزیابی قرار گیرد؛

۴. ذخیره سازی دانش: دانش کدگذاری شده

در قالبی قابل قبول ذخیره می شود تا اینکه سایرین در سازمان قادر باشند به آن دسترسی یابند. مدیریت پایگاه های اطلاعاتی و فناوری های ذخیره سازی داده ها می تواند به چنین فرآیندی کمک نماید؛

۵. اشاعه دانش: منظور از اشاعه دانش، افزایش

توانایی سازمان در انجام کارها و در نهایت، بالابردن ارزش آن است. در این مرحله، دانش شخصی سازی شده و در قالبی سودمند به منظور برآورده ساختن نیازهای خاص کاربران اشاعه می یابد. دانش به یک زبان مشترک بیان گردیده و از ابزاری استفاده می شود که برای تمام کاربران قابل فهم باشد. ایجاد تغییر در

الگوهای تغییر یافته در زمینه مدیریت دانش، کوشش‌ها را به سمتی رهنمون می‌سازد که بر اساس آن بسیاری از سازمان‌ها، دانش را به مثابه مزیتی رقابتی در راستای نیل به اهدافشان می‌شناسند (کابرا و بوناک، ۲۰۰۱).

تعریف فرهنگ سازمانی

در زمینه فرهنگ سازمانی نیز نمی‌توان به تعریفی که مورد قبول همگان باشد، اشاره نمود، اما در اینجا به تعریفی از شاین (۱۹۹۹) در این زمینه اشاره می‌کنیم: «فرهنگ سازمانی الگویی از پیش‌فرض‌های اساسی است که یک گروه برای کشف، ابداع، یا بسط آموزش اعضای خود به منظور حل مسائل درونی و بیرونی سازمان به کار می‌بندد». فرهنگ سازمانی را می‌توان شیوه خاص یا فضایی تصور کرد که یک سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد و در واقع به آن سازمان شخصیت ویژه و منحصر به فردی می‌دهد. بدین ترتیب فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را تعیین می‌کند.

فرهنگ سازمانی با نظریه‌های تغییر^{۴۱} ارتباط می‌یابد که می‌توانند در فضای رقابتی امروز و در تعامل با نظریه‌های سازمان یادگیرنده^{۴۲} تحقق یابند. به باور شاین (۱۹۹۹) فرهنگ، مجموعه الگوهایی از عقاید، ارزش‌ها، باورها و رویکردهایی است که بر مجموعه رفتارهای حاکم بر یک سازمان تأثیر می‌گذارد.

فرهنگ سازمانی را می‌توان به سه دسته فرهنگ قوی، ضعیف و میانه تقسیم‌بندی کرد. در فرهنگ قوی ارزش‌های اصلی سازمان به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار می‌گیرد. بنابر این هر قدر اعضای سازمان ارزش‌های اصلی را بیشتر بپذیرند و تعهد بیشتری نسبت به آن‌ها داشته باشند، سازمان مزبور دارای فرهنگ قوی‌تری است.

یک فرهنگ قوی سازمانی موجب می‌شود که تداوم رویه در رفتار تشدید شود. بر این اساس می‌توان چنین برداشت کرد که یک فرهنگ قوی می‌تواند جایگزین قوانین و مقررات رسمی سازمان شود.

فرهنگ قوی به دلیل نفوذ بر ذهن و روح افراد، حتی می‌تواند نافذتر از کنترل رسمی ساختاری عمل کند. فرهنگ ضعیف به علت محدودیت فراگیری و فقدان احساس تعهد شدید کارکنان در رفتار شغلی چندان مؤثر واقع نمی‌شود و نمی‌تواند به عنوان عامل قوی در ایجاد عملکرد و بهره‌وری افراد در سازمان

زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است. در هر سازمان الگویی از باورها، سمبل‌ها، شعائر و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان ایجاد شده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند که در خصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضای باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی به وجود آید. ویژگی‌های دهگانه‌ای وجود دارند که از ترکیب آن‌ها، فلسفه وجودی فرهنگ یک سازمان شکل می‌گیرد. این ویژگی‌های کلیدی که عامل تمایز فرهنگ‌ها از هم محسوب می‌شوند عبارتند از:

۱. ابتکار فردی: میزان مسئولیت و استقلالی که افراد درون یک سازمان دارا هستند.
۲. خطرپذیری: حد و حدودی که کارکنان سازمان مخاطره پذیرند.
۳. رهبری: میزانی که سازمان اهداف و انتظارات عملکرد را به صورت واضح و روشن بیان می‌دارد.
۴. یکپارچگی: واحدهای درون سازمان چقدر تمایل دارند به شیوه‌های یکسان و هماهنگ عمل نمایند.
۵. روابط مدیریت: مدیران تا چه حد با زیردستان ارتباط برقرار کرده و از آن‌ها حمایت می‌کنند.
۶. کنترل: سازمان تا چه حد برای سرپرستی و کنترل کارکنان به قوانین و مقررات مستقیم متوسل می‌شود.
۷. هویت: اعضای تا چه میزان از سازمان کسب هویت می‌کنند.
۸. نظام پاداش: تا چه حد پرداخت بر اساس معیار عملکرد کارکنان صورت می‌گیرد.
۹. تحمل تعارض: میزانی که کارکنان تشویق می‌شوند تا عیناً تعارضات و انتقادات را بپذیرند.
۱۰. الگوی ارتباطی: تا چه حد ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب فرماندهی سطح بالای سازمان مرتبط می‌شود.

فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی مهم در پیشبرد مدیریت دانش شناخته می‌شود زیرا فرهنگ سازمانی بیانگر مزیتی رقابتی برای سازمان‌ها جهت نیل به اهدافشان است (دی لانگ و فهی، ۲۰۰۰). کابرا^{۳۹} و بوناک^{۴۰} (۲۰۰۱) تأکید می‌کنند که مدیریت دانش برای سازمان‌ها از اهمیتی حیاتی برخوردار است. تحولات اخیر در عرصه کسب و کار نشان می‌دهد که دانش انباشته شده دیگر کاربردی ندارد و به جای آن مدیران بایستی به اشاعه و به اشتراک گذاری دانش بپردازند.

فردی و شبکه سازی وجود نداشته باشد، افراد قادر نخواهند بود که به آسانی دانش را کسب و یا از منابع اجتماعی بازیابی کنند. بنابراین ایجاد اعتماد از طریق تسهیل تعاملات اجتماعی، راهبرد بلند مدتی است که نیازمند مدیرانی است که رفتار انسانی را درک و فرهنگ سازمانی را متحول سازند. محیط کار باید مملو از اعتماد و صداقت باشد. محیطی که افراد در آن آزادانه احساس کنند که می توانند دانش را با دیگران در میان بگذارند و از شکست ها درس بیاموزند. جو یادگیری، فرهنگ حمایتی، جو رقابتی که بیانگر اعتماد و اطمینان افراد برای شرکت در گروه های بحث می باشد، از جمله ویژگی های یک محیط مطلوب برای اجرای برنامه های مدیریت دانش به شمار می رود (داونپورت، ۱۹۹۷).

نکته دیگر، نقش مدیران و رهبران سازمانی است. رهبران سازمانی به منزله تحلیل گران اطلاعاتی، استراتژی ها و تعیین کنندگان مسیر حرکت آتی سازمان هستند که ضرورت و اهمیت مدیریت دانش و اجرای اثربخش آن را به خوبی درک کرده اند. فرهنگ سازمانی در فرایند تولید و اشاعه دانش و تسهیل یادگیری سازمانی نقش بسیار مهمی ایفاء می کند و فرایند نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان ها نیازمند رهبرانی توانمند است تا از طریق معرفی مزایای مدیریت دانش و برانگیختن کارکنان بتواند موانع فرهنگی موجود در این رابطه را از میان بردارد. تعیین رهبران سازمانی مهم ترین چالشی است که در مقابل مؤسسات کنونی قرار داشته و مهم ترین عاملی است که موجب اجرای موفقیت آمیز نهادینه سازی مدیریت دانش و بهره گیری مطلوب سازمان از مزایای این استراتژی می گردد. (کهن، ۱۳۸۴)

دی لانگ و فهی (۲۰۰۰) ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را سنجیده و به این نتیجه رسیدند که فرهنگ ها عمدتاً فرایندهای مربوط به دانش را از ۴ طریق تحت تأثیر قرار می دهند:

۱. فرهنگ فرضیاتی درباره این که کدام دانش مهم است ارائه می دهد.
۲. فرهنگ واسط بین ارتباط دانش شخصی و سازمانی می باشد.
۳. فرهنگ زمینه ای برای تعامل اجتماعی ایجاد می کند.
۴. فرهنگ باعث ایجاد و اتخاذ دانش جدید می شود.

اهرم فرهنگ به سادگی می تواند انجام تغییرات در سازمان ها را تسهیل و جهت گیری های جدید را پایدار کند. از این رو فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهم ترین عوامل در تحقق اهداف بلند مدت سازمان از

تأثیرگذار باشد. فرهنگ سازمانی میانه نیز در حفاصل دو فرهنگ سازمانی قوی و ضعیف قرار دارد.

فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

مفهوم فرهنگ سازمانی برای مدیران سازمان ها به عنوان عاملی کلیدی در موفقیت و یا شکست مدیریت دانش محسوب می گردد. بر اساس دیدگاه شاین (۱۹۸۵)، «شناخت عمیق تر از پیامدهای فرهنگی در سازمان ها نه تنها برای درک اینکه چه تأثیری بر فعالیت های سازمان می گذارند ضرورت دارد، بلکه به منظور تعیین اولویت های سازمانی نیز از اهمیت به سزایی برخوردار است». به باور لوکاس^{۴۳} (۲۰۰۱) هدف اصلی هر برنامه مدیریت دانش، توانمند ساختن سازمان به منظور استفاده مؤثر از ارزیابی های کارکنان است؛ تعویض و تبدیل دانش ضمنی^{۴۴} به دانش عینی^{۴۵} به نحوی که برای کارکنان یک سازمان قابل فهم باشد کار دشواری است. کلارک^{۴۶} و رولو^{۴۷} (۲۰۰۱) معتقدند روند دانش به معنای ترجمه دانش ضمنی به دانش عینی در فرایند رمزگذاری است.

مدیریت دانش مفهومی انتزاعی است و فرهنگ نگرش اشتراک دانش در سازمان به نگرش افرادی که این فرهنگ را ایجاد کرده اند، وابسته است. در صورتی که کارکنان تمایل به تقسیم دانش خود با دیگر اعضای سازمان نداشته باشند، بسیار مشکل خواهد بود که از طریق الزامات قانونی، فرهنگ اشتراک دانش را میان آن ها گسترش داد. در چنین شرایطی عمده ترین چالش مدیریت دانش مسائل فنی نیست، بلکه فرهنگ است. مارتنسون^{۴۸} بیان می کند که ۸۰ درصد مصاحبه شوندگان در یک پژوهش، فرهنگ را مهم ترین مانع ایجاد سازمان دانش محور تلقی کرده اند (مارتنسون، ۱۳۷۶).

عوامل فرهنگی زیادی از انتقال دانش در سازمان جلوگیری می کند.

این عوامل از سرعت انتقال دانش می کاهد و یا این که به طور کلی مانع انتقال آن می شود. برخی از این اصطحکاک ها عبارتند از: فرهنگ ها و ذهنیت های متفاوت، ذهنیت محدود در مورد کار مولد، ناشکیبایی در برابر اشتباه ها، اعتقاد به اینکه دانش باید در اختیار افراد خاصی باشد، اعتقاد به این که آن چه غیر از ما گفته است اشتباه است و غیره. از دیگر مشکلات موجود در فرهنگ سازمانی، بی اعتمادی به کارکنان برای انتقال اطلاعات به آن هاست که دلایلی مانند حساسیت های مالی برای این امر از سوی سازمان بر شمرده می شود. همچنین چنانچه در فرایند تبدیل دانش، اعتماد، صداقت و صمیمیت میان افراد از طریق ارتباطات شخصی، میان

تغییر سازمانی وی (۱۹۴۷) از دو مفهوم اساسی تشکیل شده بود؛ یکی از این دو مفهوم آن است که وضع طبیعی یک سازمان، پایدار یا بدون تغییر باقی بماند. وی چنین وضعیتی را تحت عنوان وضعیت انجمادی^{۵۷} مطرح نمود. مفهوم دوم آن است که یک سازمان می تواند با موفقیت به دو بخش مجزا تقسیم گردد: بخش اول به دنبال تغییراند، و بخش دیگر با تغییر مخالفت می کنند. لوین همچنین سه مرحله اساسی را در این خصوص مطرح می سازد که پیش از هرگونه اعمال تغییری باید به صورت جزئی از سیستم مطرح شود. این مراحل عبارتند از: آزادسازی^{۵۸}، حرکت^{۵۹}، و سکون مجدد^{۶۰}.

آزادسازی در جایی اتفاق می افتد که عامل تغییر، قید و بندهایی را که موجب حفظ وضع موجود شده اند را از دست و پای سازمان باز می کند. پیش از آنکه تغییر بتواند رخ دهد، افراد درون سازمان باید نسبت به ضرورت تغییر آگاهی یابند. حرکت زمانی اتفاق می افتد که عامل تغییر از طریق راهبردهای مناسب تبیین، برنامه ریزی و اجرا گردد.

سکون مجدد مرحله ای است که در آن عامل تغییر توانسته به شرایط پایدار مورد نظر دست یافته و تغییرات لازم را در سیستم اعمال نماید.

شکل ۱ مدل بنت^{۶۱} و همکاران (۱۹۹۴) در مورد دو وضعیت دارای ثبات و در حال تغییر در یک سازمان را با توجه به فرهنگ آن سازمان نشان می دهد.

جمله برنامه های مدیریت دانش محسوب می شود. به عبارت دیگر هیچ برنامه مدیریت دانش بدون تحول فرهنگ سازمانی نمی تواند موفق باشد.

فرهنگ سازمانی و نظریه تغییر

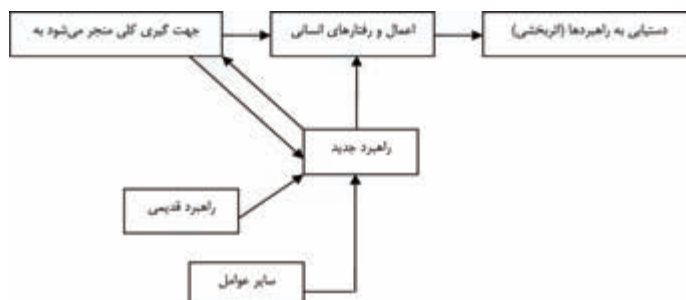
شاین (۱۹۹۳) تأکید می کند که می توان به سازمان ها در یافتن راه هایی جهت ایجاد تغییرات سریع تر در راستای دگرگونی های برق آسای محیطی یاری رساند. ایده سازمان یادگیرنده مدت زمانی طولانی است که نقل محافل علمی شده است (راودن^{۴۹}، ۲۰۰۱). راودن یادآور می شود که مفهوم سازمان یادگیرنده از پژوهش آرگریس^{۵۰} در عرصه یادگیری سازمانی نشأت گرفته است. ساختار مفهومی این نظریه - سازمان یادگیرنده بر پایه نظریه سیستم ها^{۵۱}، و ساختار عملی آن بر اساس نظریه مدیریت و برنامه ریزی راهبردی استوار گردیده است.

تغییر فرهنگ سازمانی قادر است به شکلی گسترده بر توانایی یک سازمان جهت اجرای موفقیت آمیز راهبردها تأثیر گذارد (بارلو^{۵۲} و باتو^{۵۳}، ۲۰۰۰). وظیفه مدیریت پژوهی^{۵۴} آن است که به بررسی فرهنگ سازمانی به منظور ایجاد تغییر راهبردی در سازمان و همچنین بررسی نظری روابط میان تغییرات فرهنگ سازمانی و مدیریت پردازد (گاه^{۵۵}، ۱۹۹۸). نخستین تلاش ها به منظور تبیین نظریه تغییر در نیمه نخست قرن ۲۰ میلادی و توسط کورت لوین^{۵۶} صورت گرفت. مدل

الف) وضعیت دارای ثبات



ب) وضعیت در حال تغییر



شکل ۱. وضعیت دارای ثبات و در حال تغییر یک سازمان

دادند. در پژوهش آنها، بیش از ۳۰ شاخصه از کارایی یک سازمان مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در نهایت دو وجه اساسی که شاخصه‌ها را به چهار خوشه عمده تقسیم می‌کرد، شناسایی شد.

یکی از این دو وجه (مطابق شکل ۲) اثربخشی را از بُعد انعطاف پذیری در برابر ثبات و سکون نشان می‌دهد. معیار اثربخشی بر پیوستاری قرار می‌گیرد که در آن، سازمان‌ها در صورتی که تغییرپذیر و انطباق پذیر باشند، به عنوان سازمانی کارا شناخته می‌شوند. سازمان‌های مبتنی بر انعطاف پذیری از تمرکززدایی و تمایز حمایت می‌کنند در حالیکه سازمان‌های مبتنی بر کنترل، بر ایجاد تمرکز و تلفیق تأکید می‌ورزند. وجه دوم، اثربخشی را از منظر درونی و بیرونی مورد بررسی قرار می‌دهد. سازمان‌های درونی-مدار در صورتی کارا قلمداد می‌شوند که دارای جنبه‌های درونی هماهنگ بوده و بر حفظ نظام موجود تأکید ورزند. در مقابل سازمان‌های برونی-مدار در صورتی کارا خواهند بود که بر تعامل یا رقابت با دیگر سازمان‌ها و همچنین نیل به پیشرفت در شرایط رقابتی با سایرین-همگام با تغییرات محیطی- تأکید ورزند (کوئین و کامرون، ۱۹۹۹).

با تلفیق این دو وجه به اضافه چهار فرهنگی که شاخصه‌های اثربخشی سازمانی را نشان می‌دهند می‌توان به ارزش‌های سازمانی و چگونگی نگرش افراد در مورد عملکرد سازمانی پرداخت (کوئین و کامرون، ۱۹۹۹). در زیر به تشریح هر یک از این چهار فرهنگ می‌پردازیم:

۱. فرهنگ گروهی^{۷۲}: فرهنگ گروهی در بخشی واقع شده که تأکید درونی و انعطاف‌پذیری را مورد توجه قرار می‌دهد. ارزش‌های عمده و غالب در این فرهنگ عبارتند از کار گروهی، صداقت، مشارکت، و رشد کارکنان. تمرکز سازمان موجب گسترش و بسط محیط کاری افراد و به تبع آن رشد مشارکت، تعهد، و وفاداری آنان به سازمان می‌گردد.

۲. فرهنگ گسترشی^{۷۳}: فرهنگ گسترشی در بخشی واقع شده که تأکید بیرونی و انعطاف‌پذیری را مورد توجه قرار می‌دهد. ارزش‌های غالب در این فرهنگ عبارتند از انطباق‌پذیری، انطاف‌پذیری، و خلاقیت. این فرهنگ غالباً در سازمان‌هایی یافت می‌شود که تیم‌های تخصصی یا موقتی برای انجام کاری که نیازمند تکنیک بالایی است، برای همکاری فراخوانده می‌شوند. در چنین فرهنگی تأکید عمده بر فردگرایی، خطرپذیری، و پیش‌بینی رویدادهای آینده است.

۳. فرهنگ سلسله‌مراتبی^{۷۴}: فرهنگ سلسله‌مراتبی در بخشی واقع شده که تأکید بیرونی و ثبات را مد نظر قرار می‌دهد.

بازشناسی فرهنگ سازمانی

با توجه به پژوهش کامینگز^{۶۲} و ورلی^{۶۳} (۱۹۹۷) بسیاری از پژوهشگران و صاحب‌نظران به گسترش شماری از رویکردهای مفید برای بازشناسی فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند. آنان سه چشم‌انداز مختلف را توصیف نمودند: رویکرد رفتاری، رویکرد پنداشت عمیق و رویکرد ارزش‌های رقابتی.

۱. رویکرد رفتاری^{۶۴}: کامینگز و ورلی (۱۹۹۷) معتقدند که رویکرد رفتاری مؤلفه‌هایی خاص در مورد عملکرد و همچنین مدیریت روابط در سازمان فراهم می‌کند. رویکرد رفتاری بر سطح بیرونی فرهنگ سازمانی، و الگوی رفتارهایی که موجب تولید برودادهای کسب و کار در یک سازمان می‌گردد، تأکید می‌ورزد. علاوه بر این از رویکرد رفتاری می‌توان در بازشناسی و ارزیابی مخاطرات فرهنگی صورت پذیرفته در سازمان به منظور انطباق با راهبردهای جدید استفاده کرد. این رویکرد زمانی اهمیت می‌یابد که مدیران بخواهند مشخص کنند که به منظور نیل به موفقیت، برنامه‌های اجرایی را در راستای فرهنگ موجود باید تغییر داد، یا فرهنگ را دچار تغییر و تحول کرد، و یا راهبرد اصلی را جرح و تعدیل کرده یا به طور کلی کنار گذاشت؛

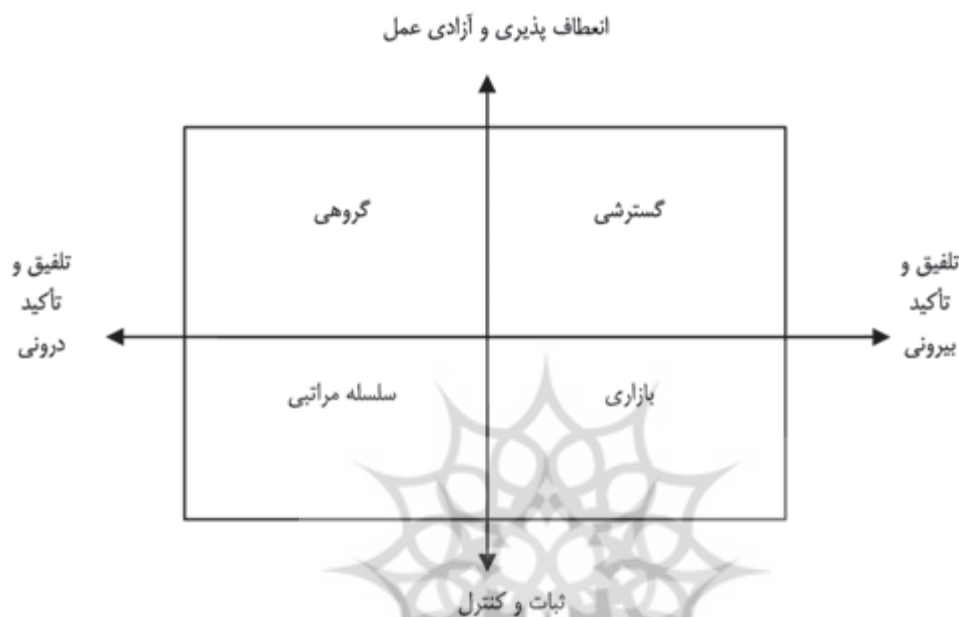
۲. رویکرد پنداشت عمیق^{۶۵}: رویکرد پنداشت عمیق غالباً با ملموس‌ترین سطح آگاهی افراد آغاز شده و آنگاه به پنداشت‌ها یا باورهای عمیق منتهی می‌شود. این رویکرد بر عمیق‌ترین سطح فرهنگ از زمانی تأکید می‌ورزد که به طور کلی در برگیرنده ارزش‌ها، قواعد، و باورهای آموخته‌نشده‌ای است که هدایت‌کننده رفتار افراد است؛

۳. رویکرد ارزش‌های رقابتی^{۶۶}: رویکرد ارزش‌های رقابتی به ارزیابی فرهنگ سازمانی در وضعیتی می‌پردازد که بخواهیم در آن وضعیت مجموعه‌ای از تنگناهای ارزشی سازمان را حل و فصل نماییم. این رویکرد پیشنهاد می‌کند که فرهنگ سازمانی را می‌توان در قالب چهار ارزش مهم شناسایی کرد. این چهار ارزش مهم در یک سازمان عبارتند از تأکید درونی در برابر تأکید بیرونی^{۶۷}، فرآیندهای بنیادی و درونی در برابر فرآیندهای ماشینی^{۶۸}، نوآوری در برابر ثبات و سکون^{۶۹}، و انسان‌محوری در برابر کارمحوری^{۷۰}.

چارچوب ارزش‌های رقابتی

کوئین و کامرون (۱۹۹۹) یادآور شدند که چارچوب ارزش‌های رقابتی همخوانی بسیار بیشتری با نوع نگرش و دیدگاه افراد در یک سازمان و همچنین باورها و ارزش‌های آنان دارد. کوئین و مک‌گرات^{۷۱} (۱۹۸۵) چارچوب ارزش‌های رقابتی را به ارتباط میان فرهنگ سازمانی و شاخصه‌های عمده سازمان‌های موفق تسری

شکل ۲. چارچوب ارزش های رقابتی



جمع بندی و نتیجه گیری

امروزه دانش به عنوان دانایی رقابتی ارزشمندی شناخته می شود که مبنای رشد پایدار و رمز حفظ مزیت رقابتی یک سازمان به شمار می رود. نقش دوگانه فرهنگ هم به عنوان مانع عمده و هم به عنوان عامل توانمند ساز تلاش های مدیریت دانش اهمیت این عامل را در مدیریت مؤثر بر فرایندهای مدیریت دانش مضاعف می سازد. دستیابی به اهداف سازمان منوط به داشتن فرهنگی صحیح و مؤثر است. شکل دهی و هدایت فرهنگ سازمانی می تواند افزایش بهره وری و تحقق اهداف سازمان را به دنبال داشته باشد. هیچ برنامه مدون مدیریت دانش بدون تحول فرهنگ سازمانی نمی تواند موفق باشد. فرهنگ سازمانی ایده آل برای مدیریت دانش آن است که افراد درون سازمان، نخست؛ برای ارتقاء عملکرد شغلی خود به طور مداوم به دنبال مشارکت، یادگیری و دانستن باشند. دوم: آن چه را که می دانند در سراسر سازمان اشاعه دهند و سوم: دانستنی های خود را در قالب خزانه های مدیریت دانش سازماندهی کنند.

ارزش های غالب آن عبارتند از ثبات و سکون، پیش بینی پذیری، و پازدهی. این فرهنگ در سازمان هایی بروز می یابد که کاملاً ساختاربندی شده اند و بر اساس قواعد و سیاست هایی کاملاً رسمی اداره می شوند.

۴. فرهنگ بازاری^{۷۴}: فرهنگ بازاری در بخشی واقع شده که تأکید بیرونی و ثبات را مد نظر قرار می دهد. ارزش های غالب در این فرهنگ عبارتند از رقابت، نیل به اهداف، و بهره وری. سازمان هایی از این فرهنگ بهره می برند که رقابت مداری در آنها بر پایه توجه به نیاز مشتری صورت می گیرد.

آنچه مرور این مباحث نشان می دهد کثرت شرایط و وضعیت هایی است که برای اجرای مؤثر مدیریت دانش مورد نیاز است. به رغم تعدد مفاهیمی که مطرح شد، ارزش ها یا ابعاد فرهنگی مختلف را می توان جهت تبیین مدیریت دانش به کار برد. ابعاد فرهنگی که برای اجرایی شدن مدیریت دانش در یک سازمان، حیاتی به شمار می آیند عبارتند از: به اشتراک گذاری، انعطاف پذیری، همکاری، اعتماد، یادگیری، نوآوری.

پی نوشت:

- ۷- DeTienne
- ۸- Jackson
- ۹- Armbrecht
- ۱۰- Inkpen
- ۱۱- Branen
- ۱۲- Salk
- ۱۳- Gupta

- ۱- Knowledge Management
- ۲- Brailford
- ۳- Nidumol
- ۴- Delong
- ۵- Fahey
- ۶- Zack

Explicit Knowledge-۴۵	Govindarahan-۱۴
Clarke-۴۶	Moore-۱۵
Rollo-۴۷	Davenport-۱۶
Martenson-۴۸	Koulopoulos-۱۷
Rowden-۴۹	Frappaolo-۱۸
Argyris-۵۰	Kim-۱۹
Systems Theory-۵۱	Mauborgene-۲۰
Barlow-۵۲	Globalization-۲۱
Batteau-۵۳	Downsizing-۲۲
Management Research-۵۴	Technological Development-۲۳
Goh-۵۵	Martensson-۲۴
Kurt Lewin-۵۶	Parikh-۲۵
Frozen-۵۷	Marshall-۲۶
Unfreezing-۵۸	Horwitch-۲۷
Movement-۵۹	Armascost-۲۸
Refreezing-۶۰	Wiig-۲۹
Bennett-۶۱	Detert-۳۰
Cummings-۶۲	McDermott-۳۱
Worley-۶۳	Lawson-۳۲
Behavioral Approach-۶۴	Organizational Culture-۳۳
Deep Assumption Approach-۶۵	Sheridan-۳۴
Competing Values Approach-۶۶	Quinn-۳۵
Internal Focus Versus External Focus-۶۷	Schein-۳۶
Organic Processes Versus Mechanistic Processes-۶۸	Hatch-۳۷
Innovation Versus Stability-۶۹	Schultz-۳۸
People Orientation Versus Task Orientation-۷۰	Cabrera-۳۹
Mc Grath-۷۱	Bonache-۴۰
Clan or Group Culture-۷۲	Change Theories-۴۱
Adhocracy or Developmental Culture-۷۳	Learning Organization Theories-۴۲
Hierarchy Culture-۷۴	Lucas-۴۳
Market Culture-۷۵	Tacit Knowledge-۴۴

منابع و ماخذ

- ۱- باقی، فرشته (۱۳۸۱). مدیریت دانش. صنایع الکترونیک. ۶: ۵۴-۵۷.
- ۲- حسن زاده، محمد (۱۳۸۳). نقش کتابداران و اطلاع‌رسانان در مدیریت دانش سازمان‌ها. فصلنامه کتاب. ۵۹: ۱۰۱-۱۱۴.
- ۳- داورپناه، محمدرضا (۱۳۸۲). مدیریت دانش، عاملی راهبردی برای توسعه سازمانی. کتابداری و اطلاع‌رسانی. ۶(۴): ۳-۱۸.
- ۴- کهن، فرحناز (۱۳۸۴). مدیریت بر دانش منابع انسانی سازمان‌ها چرا و چگونه. اطلاع‌شناسی. ۳(۱ و ۲): ۴۹-۶۰.
- ۵- مارتنسون، ماریا (۱۳۷۶). بررسی نقادانه مدیریت دانش به عنوان ابزار مدیریتی. ترجمه منصور مجدم. تدبیر، ۱۱۰.
- 6- Armbrecht Jr., F. M. R., Chapas, R. B., Chappelow, C. C., & Farris, G. F. (2001). **Knowledge Management in Research and Development**. *Research Technology Management*, 44 (4), 28-48.
- 7- Barlow, C. B., Batteau, A. (2000). **Cultural Change in the Organization**. *Air Force Journal of Logistics*, 24, 3. 16-20.
- 8- Bennett, R. H., Fadil, P. A., & Greenwood, R. T. (1994). **Cultural Alignment in Response to Strategic Organizational Change: New Consideration for a Change Framework**. *Journal of Managerial Issue*, 6, 4, 474.
- 9- Brailford, T. W. (2001). **Building a Knowledge Community at Hallmark Cards**. *Research Technology Management*. 44 (5), 18-25.
- 10- Brannen, Y. M. & Salk, J. (2000). **Partnering across Borders: Negotiating Organizational Culture in German-Japanese Joint Venture**. *Human Relations*, 53 (4), 451-488.
- 11- Cabrera, E. F. & Bonache, J. (1999). **An Expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy HR**. *Human Resource Planning Tempo*, 22, 51-60.
- 12- Clarke, T. , Rollo, C. (2001). **Corporate Initiatives in Knowledge Management**. *Education*

- & Training, 43, 4/5, 206-214.
- 13-Cummings, T. G. & Worley, C. G. (1997). **Organization Transformation. Organization Development and Change.** Ohio, South-West College Publishing.
- 14-Davenport, T. (1997). **Known Evils: Common Pitfalls of Knowledge Management**, CIO, 10 (17), 34-36.
- 15-De Long, D. w. & Fahey, L. (2000). **Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management.** The Academy of Management Executive, 14 (4), 113-127.
- 16-Detert, J., Schroeder, R., Mauriel, J. (2000). **A Framework for Linking Cultural and Improvement Initiative in Organizations.** The Academy of Management Review, 25, 850-863.
- 17-Goh, S. C. (1998). **Toward a Learning Organization; The Strategic Building Blocks.** Advanced Management Journal, 63, 2, 15-22.
- 18-Gupta, A. & Govindarajan, V. (2000). **Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel.** MIT Sloan Management Review, 42 (1), 71-80.
- 19-Hatch, M. & Schultz, M. (1997). **Relations Between Culture, Identity and Image.** European Journal of Marketing, 31 (5, 6), 351-360.
- 20-Horwitch, M. & Armacost, J. (2002). **Helping Knowledge Management be all it can be.** The Journal of Business Strategy, 23 (3), 26-31.
- 21-Inkpen, A. C. (1996). **Creating Knowledge through Collaboration.** California Management Review, 39 (1), 123-140.
- 22-Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1999). **Strategy, Value Innovation and the Knowledge Economy.** Sloan Management Review, 40 (3), 42-54.
- 23-Koulopoulos, T. M. & Frappaolo, C. (2000). **Smart Things to Know about Knowledge Management.** Oxford U. K, Capstone Publishing Limited.
- 24-Lucas, P. (2001). **Value Chain: Separate Department of British Airways Learn the Value of Teamwork and Compromise Collaboration on Deadline.** Knowledge Management, 4, 5, 16.
- 25-Marshall, C., Prusak, L. & Shpilberg, D. (1996). **Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management.** California Management Review. 38 (3), 77-102.
- 26-Mcdermott, C. M. & Stock, G. N. (1999). **Organizational Culture and Advanced Manufacturing Technology Implementation.** Journal of Operations Management, 17, 521-533.
- 27-Moore, C. (1998). **KM Meets BP: Knowledge Management Efforts Will Flop Unless They are Tied to Business Process.** CIO, 12 (4), 65-68.
- 28-Nidumolu, S. R., Subramani, M. & Aldrich, A. (2001). **Situated Learning and the Situated Knowledge Web: Exploring the Ground Beneath Knowledge Management.** Journal of Management Information Systems, 18 (1), 115-149.
- 29-Parikh, M. (2001). **Knowledge Management Framework for High-tech Research and Development.** Engineering Management Journal. 13 (3), 27-33.
- 30-Quinn, R. E. & Mc Grath, M. R. (1985). **The Transformation of Organizational Culture: A Competing Values Perspective.** Organizational Culture. Beverly Hills: Sage.
- 31-Quinn, J. B. (1992). **Intelligent Enterprise.** New York: The Free Press.
- 32-Schein, E. H. (1999). **The Corporate Culture Survival Guide.** San Francisco: Jossey-Bass.
- 33-Sheridan, J. E. (1992). **Organizational Culture and Employee Retention.** Academy of Management Journal, 35 (5), 1036-1056.
- 34-Wigg, K. (1993). **Knowledge Management Foundations.** Texas: Schema Press.
- 35-Zack, M. H. (1999). **Developing a Knowledge Strategy.** California Management Review, 41 (3), 125-145.