

رابطه بین مدیریت دانش و شاخص‌های فرهنگ سازمانی دنیسون

مهرداد گودرزوند^۱ - سید صدرا نجیبی^۲ - سیده سعیده هاشمی^۳

چکیده

در عصر حاضر که جهان روبه ترقی و پیشرفت سازمانها نیازمند تحول، جهت تطبیق با شرایط جدید می باشند. پژوهشگران رشته‌های مختلف مانند جامعه‌شناسی، اقتصاد و مدیریت توافق دارند که کشور ما هم دوران حساسی را می‌گذراند و نقش سازمان‌های اداری، صنعتی و مخصوصاً آموزشی در چرخه اقتصاد و توسعه و پیشرفت اهداف عالی کشور انکارناپذیر است. با نگاهی عمیق به سازمان‌های موفق می‌توان عوامل کلیدی و مشترک بین آنها که بستر ساز و احتمالاً عامل اساسی موفقیت آنها بوده است را کشف کرد.

مدیریت دانش و مفاهیم استراتژیکی مرتبط با آن به عنوان اجزاء مهم و ضروری برای سازمان‌ها به منظور بقا و حفظ توان رقابتی ترویج می‌شوند. ظهور و گسترش مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش از یک سو مدیون مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در عرصه‌ی مدیریت سازمان‌ها و از سوی دیگر، حاصل گرایش سازمان‌های پیشرو به استقرار نظام‌های یاد شده و تلاش آنها برای تطبیق این نظام‌ها در عرصه‌ی عمل، با شرایط و مقتضیات محیط داخلی و خارجی سازمان است. یکی دیگر از عوامل اساسی و کلیدی، فرهنگ قوی است که بر سازمان‌ها حاکم است و شناخت این عوامل و تقویت آنها گامی است در جهت کامیابی سازمان‌ها و نیل به اهداف عالی آنها خواهد بود. در این مقاله ابتدا به تعاریف مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی اشاره شده و ضمن مطرح کردن مبانی نظری، مدل فرهنگ سازمانی دنیسون و فرایند مدیریت دانش توضیح داده شده است.

مطالب فوق و تحقیقاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش انجام شده است نشان می‌دهد که شناخت این دو عامل به عنوان یک ضرورت مهم در اولویت فعالیت‌های مدیران سازمان قرار دارد و با تنظیم راهبرد سازمان در حوزه دانش و فرهنگی و همچنین ایجاد یک فرهنگ سازمان قوی، بقای سازمان تضمین می‌شود و موجبات عکس‌العمل مطلوب سازمانی در برابر تغییرات را فراهم می‌آورد.

کلیدواژه‌ها: دانش، مدیریت دانش، فرهنگ، فرهنگ سازمانی

۱ - عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت

۲ - عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن

۳ - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن

مقدمه

سازمان‌ها دریافته‌اند که مزیت‌های رقابتی تکنولوژی گذرا بوده و تنها مزیت‌های رقابتی که پایداری دارند، کارکنان هستند. این تحول باعث افزایش شیب منحنی‌های یادگیری گردیده زیرا سازمان‌ها برای تطبیق سریع و پاسخگویی سریع‌تر در حال تلاش مضاعف هستند. به منظور باقی ماندن در خط مقدم و حفظ مزیت رقابتی، سازمان‌ها باید دارای ظرفیت مناسبی برای حفظ توسعه، سازمان‌دهی و بهره‌وری از شایستگی‌های کارکنانشان باشند. اکثر مدیران، دانش را به عنوان عامل اساسی بقای سازمان قلمداد می‌کنند. به هر حال دانش همواره به عنوان یک دارایی با ارزش و جزء مهم تولید بوده است (مارتنسون، ۱۳۷۹، ص ۳۸) به اعتقاد رابرت کویین برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ نیز گامی اساسی و بنیادی است زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. از این رو فرهنگ سازمانی به سادگی یک عامل اساسی در موفقیت سازمان و تحقق اهداف بلند مدت سازمان است. متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها، پرورش فرهنگ سازمانی به عنوان مهمترین وظیفه مدیران مورد توجه نیست. در حالی که فرهنگ سازمانی روی تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد و در هر سازمانی پدیده‌ای به دور از تأثیر فرهنگ نیست (اسدی ۱۳۸۳، ص ۵۲)

با توجه به اینکه دانشگاه یک نهاد انسان محور می‌باشد و زمینه ساز پرورش نیروی انسانی ماهر و توانای کشور است، کار تعلیم و تربیت نسل آینده و نقش بنیادی و کلیدی در میزان موفقیت سازمان‌ها را برعهده دارد. در این راستا فرهنگ سازمانی قوی نقش به‌سزایی در میزان موفقیت این نهاد خواهد داشت. برای تقویت و ارتقای فرهنگ سازمانی موجود ابتدا می‌بایست فرهنگ حاکم را مورد بررسی و شناخت قرار داد تا از این طریق نقاط قوت و نقاط قابل بهبود شناسایی شده و زمینه ارتقای آنها فراهم آید که برای این منظور یکی از جدیدترین و کارآترین مدل‌های شناخت فرهنگ سازمانی (مدل دنسون) می‌تواند کمک بسیاری در نیل به این اهداف باشد.

تعریف واژه‌ها و اصطلاحات

تعریف دانش

دانش عبارت است از بهره‌گیری کامل از داده و اطلاعات در آمیخته با مهارت‌ها، شایستگی‌ها، عقاید، ادراکات، تعهدات، انگیزه‌های درونی انسانی سازمان می‌باشد دانش در قالب عقاید، قضاوت‌ها، روابط، دیدگاه و مفاهیم عرضه می‌شود و خود اساس و پیش‌برنده اقتصاد فرا صنعتی است (لیبویز^۱، ۲۰۰۱) تعریف علوی و لیندز دانش: دانش یک باور شخصی توجیه شده که قابلیت فرد را برای اقدام کردن افزایش می‌دهد (راسلی و سلامت^۲، ۲۰۰۵) اساسی ترین تعریف دانش این است که صرفاً از اعمال بالقوه و علائمی که به آنها اشاره می‌کند تشکیل شده است (کوالری و ریڈ^۳، ص ۱۱۴)

تعاریف مدیریت دانش

تعریف جامع بروکس از مدیریت دانش، برای نظام‌های پایدار و مطمئن به سازمان یکپارچه‌ای معطوف است که می‌تواند در مرکز ارزش‌های محوری خود، مرزهای عمودی، افقی، خارجی و جغرافیایی خویش را مدیریت کند و با توسل به اعتماد، به هم متصل سازد (لانگ استف و یا کوی^۴، ۲۰۰۰، ص ۳) شیلا کارول می‌گوید: مدیریت دانش فلسفه‌ی مدیریتی است که کار درست

را در مدیریت اطلاعات هدفمند و با فرهنگ یادگیری سازمانی به منظور بهبود عملکرد سازمان، ترکیب می‌کند (پیتزینگر^۵ و مک لوهان^۶، ۲۰۰۱، ص ۶۶) مدیریت دانش آگاهی و عمل مدیریت از خلق، انتشار، توزیع و کاربرد دانش برای اهداف استراتژیک سازمان است (بردور^۷ و لین^۸، ۲۰۰۳، ص ۱۵). مدیریت شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها از جمله ارزیابی، تعریف و تعیین هدف، توسعه ی کار تیمی، تشخیص منابع و غیره می‌باشد که هدف آن اطمینان یافتن از پیشرفت‌های کاری/ پروژه‌ای و بهبود کیفی فرایندها یا تولیدات می‌باشد. دانش به عنوان مجموعه‌ای از قوانین، اصول و اطلاعات ساختاریندی شده که افراد را قادر به تصمیم‌گیری و حل مشکل می‌نماید، تعریف شده است. بنابراین مدیریت دانش، فناوری تمرکز و تأکید بر دانش است که در موقعیت‌های مشکل یا در یک سیستم به حل مشکل می‌پردازد (اسپکتور^۹ و ادموندز^{۱۰}، ۲۰۰۲، ص ۲)

تعاریف فرهنگ

در فرهنگ فارسی عمید، فرهنگ عبارت است از دانش، ادب، علم، معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت در لغتنامه دهخدا، واژه ی فرهنگ مرکب از «فر» که پیشاوند

1- Liebowiz
2-Rusli & selamat
3 - Cavaleri and reed
4 - Lang Astaff & Yacovy
5-petzinger

6 -Mcluhan
7 -Berdrow
8 -Lane
9 -spector
10 -Edmonds

است «هنگ» از ریشه ی اوستایی «تنگ» به معنی «کشیدن» و با پیشوند «آ» به معنی «قصد و نیت» تشکیل شده است (دهخدا، شماره حرف، «ف»، ص ۲۲۸)

فرهنگ را به عنوان یک زنجیر مستحکم تعبیر کرده‌اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می‌کند (کورت و چرمک، ۲۰۰۷، ص ۶۴۷) فرهنگ در ابتدا به عنوان یک مفهوم برای گروه بندی جوامعی که از نظر جغرافیایی از یکدیگر متمایز بوده‌اند بکار گرفته شده و تمرکز آن بر مطالعات مردم شناسی بود (کیتون^۱، ۲۰۰۵، ص ۱۷)

فرهنگ به عنوان مجموعه ای از مفاهیم است که از یک نسل به نسل دیگر منتقل می‌شود و گروه‌های اجتماعی را از یکدیگر متمایز می‌کند (استوهی^۲، ۲۰۰۱، ص ۴۰۷) فرهنگ در ابتدا به عنوان یک مفهوم برای گروه بندی جوامعی که از نظر جغرافیایی از یکدیگر متمایز بودند و به کار گرفته شده و

تمرکز آن بر مطالعات مردم شناسی بود (کیتون^۳، ۲۰۰۵، ص ۱۷)

هافستد عنوان کرد که فرهنگ عبارت است از: برنامه ریزی گروهی فکری که اعضای یک گروه یا طبقه را از اعضای گروه یا طبقه ی دیگر متمایز می‌کند (هافستد^۴، ۲۰۰۱، ص ۱۱)

تعاریف فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی بر می‌گردد به الگویی از ارزش‌ها، عقاید و رفتارهای یاد گرفته شده از گذشته به همراه تجربه ای که در خلال تاریخ سازمان‌ها، توسعه یافته و تمایل دارد در ترتیبات عمده و رفتاری اعضا آشکار شود (هیل^۵، ۲۰۰۰، ص ۶۹). فرهنگ سازمانی به عنوان الگوهایی از مفاهیمی است که از به هم پیوسته شدن مظاهر فرهنگی گوناگون مانند داستان‌ها، آداب و رسوم، تجربیات رسمی و غیر رسمی حاصل شده است (مارتین^۶، ۲۰۰۲، ص ۳۳۰)

اساساً فرهنگ سازمان شخصیت آن سازمان است. فرهنگ شامل مفروضات، ارزش‌ها، فرم‌ها و نشانه‌های آشکار اعضای سازمان و رفتارشان می‌باشد. اعضای یک سازمان، فرهنگ ویژه سازمانشان را درک می‌کنند (نامارا^۷، ۲۰۰۲، ص ۲۱۵). فرهنگ سازمانی مجموعه ای از مصنوعات، ارزش‌ها و مفروضاتی است که از تعامل بین اعضای سازمان حاصل شده است (کیتون^۸، ۲۰۰۵، ص ۲۸). فرهنگ سازمانی عبارت است از: توافقات عمومی درباره

هنجارهای اجتماعی، انتظارات، ارزش‌ها، مفاهیم و ادراکات کلیدی برای درک رفتار فردی و اثر بخشی سازمانی (گلیسون^۸، ۲۰۰۸، ص ۱۲۷).

فرهنگ سازمانی از دیدگاه ادگار شاین عبارت است از: ارزش‌ها، اعتقادات، هنجارها، انتظارات و فرضیاتی است که افراد را در سیستم‌ها به یکدیگر پیوند می‌دهد (شاین، ۱۹۸۵، ص ۱۰۲). رابینز معتقد است فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترکی است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و بیانگر

مشخصات مشترک و ثابتی است که موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند (رابینز، ۲۰۰۰، ص ۷۲)

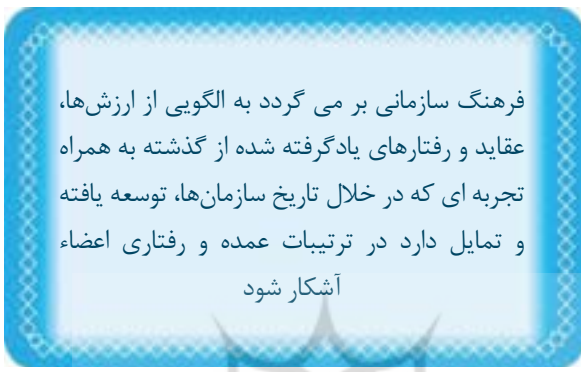
تاریخچه فرهنگ سازمانی

آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان برمی‌گردد. هر سازمان به محض آن که به

وجود می‌آید در همان مراحل آغازین در درون خود نطفه ی فرهنگ سازمانی را بارور می‌سازد (خوارزمی، ۱۳۷۶، ص ۱۶) فرهنگ سازمانی محصول و نتیجه روابط متقابل یا تعاملی است که بین تعصبات و اصول مورد قبول بنیانگذاران از یک سو و آنچه اعضای سازمان در بدو استخدام می‌آموزند و نیز آنچه که بعداً خواهند آموخت برقرار می‌گردد (طوسی، ۱۳۷۲، ص ۴۶). مطالعات فرهنگ سازمانی از دهه ی ۱۹۸۰ به عرصه مطالعات مدیریت وارد شد. با اینکه نظریه پردازان مدیریت در دهه‌های اخیر به بسط و توسعه واژه فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند و آن را از دیدگاه‌های متفاوت مورد بررسی قرار داده‌اند ولی برخی از این افراد فرهنگ سازمانی را جنبه انسانی سازمان تلقی نموده‌اند. کوشش‌های انجام گرفته در دهه ی ۱۹۴۰ پیرامون روابط انسانی، دهه ی ۱۹۵۰ پیرامون مدیریت بر مبنای هدف، دهه ی ۱۹۶۰ پیرامون ساختار سازمانی، دهه ی ۱۹۷۰ پیرامون استراتژی سازمانی، دهه ی ۱۹۸۰ توجه به حلقه‌های کیفیت و تیم‌های کاری را جنبه‌هایی از فرهنگ سازمانی به منظور بهبود عملکرد سازمان‌ها معرفی نموده و فرهنگ سازمانی را به عنوان یک استراتژی اجتماعی جلو برنده ی سازمان تلقی می‌نماید (هوی و میسکل، ۱۳۸۷، ص ۴۸)

سیر تکاملی مدیریت دانش در جهان

دانش به طور ذاتی فرهنگی و اجتماعی است و دانش سازمانی تنها می‌تواند از طریق تغییر در فعالیت و شیوه‌های سازمانی



فرهنگ سازمانی بر می‌گردد به الگویی از ارزش‌ها، عقاید و رفتارهای یاد گرفته شده از گذشته به همراه تجربه ای که در خلال تاریخ سازمان‌ها، توسعه یافته و تمایل دارد در ترتیبات عمده و رفتاری اعضا آشکار شود

1 -Keyton
2 -stohi
3 -keyton
4 -Hofstede

5 -Hill
6 -Martin
7 -Namara
8 -Gilsson

پژوهشگران	موضوعات
Polyani(1996): Nonaka & Takeuchi (1995)	تمایز میان دانش ذهنی و عینی
Tsoukas(1996)	دانش طبقه بندی شده
Wiig(1993):Liebowitz (1999)	پایه های مدیریت دانش
Holsapple & Joshi (1997); Rubenstein et.al.(2001)	الگوها و چاقوب های مدیریت دانش
Davenport et al. (1998)	پروژه های موفق مدیریت دانش
Fower (2000): Liebowitz (2001)	مدیریت دانش و هوش مصنوعی
Courtney (2001): Bolloju et al. (2002)	مدیریت دانش و حمایت از تصمیم گیری
Liao (2003): kakabadse et al. (2003)	پژوهش های مدیریت دانش
Tyndale (2002)	نرم افزارهای مدیریت دانش
McAdam & Reid (2001): Wickert & Herschel (2001)	مدیریت دانش و تشکیلات اقتصادی کوچک
Rowley (2000): Metaxiotis & Psarras (2003)	مدیریت دانش و آموزش عالی
Weber et al. (2002)	استانداردهای مدیریت دانش

جدول ۱: نمونه ای از تحقیقات انجام شده در حوزه مدیریت دانش

عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان

- ۱ - رهبری در مدیریت دانش: انجام مدیریت دانش در یک سازمان مستلزم وجود رهبری آگاه و تأثیر گذار در سازمان است.
- ۲ - فرهنگ در مدیریت دانش: فرهنگ سازمانی که در آن خلاقیت و نوآوری یک ارزش محسوب می شود یکی از ابعاد پیش برنده مدیریت دانش است. ارزش های سازمان، اصول و مقررات نانوشته و روش های اجرایی، منابع فرهنگی دانش را تشکیل می دهند.
- ۳ - فرایندها در مدیریت دانش: منظور از فرایندها در مدیریت دانش، جمع آوری و سازماندهی دانش سازمان و بهره برداری و حفاظت از این سرمایه های دانشی، کسب شده است. کسانی که نمی توانند گذشته را به خاطر آورند محکوم به تکرارند.

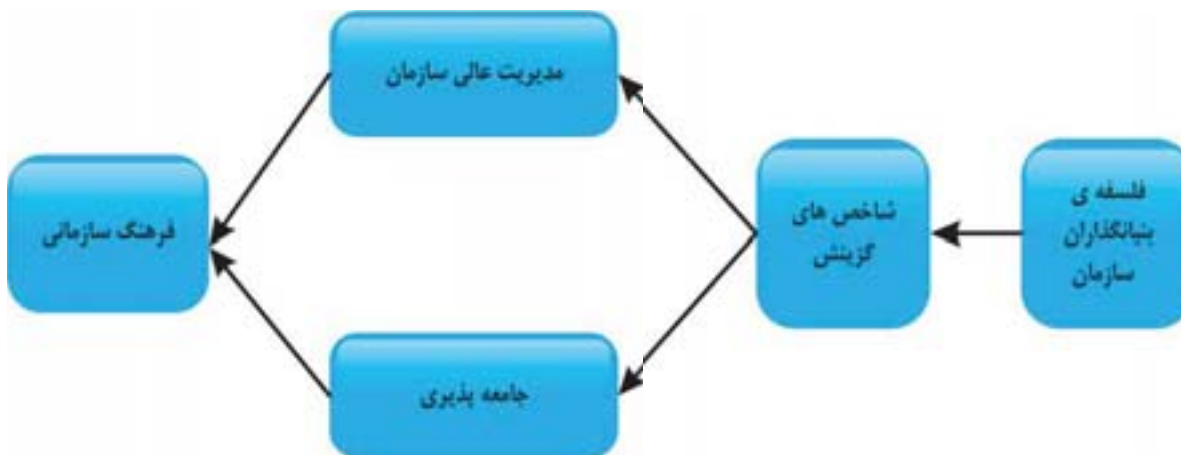
- ۴ - کنترل دانش آشکار: این بخش از دو جنبه نگهداری و قابل دسترس بودن مورد توجه است. سازمان ها باید بتوانند منابع اطلاعاتی داخل و خارج سازمان را مدیریت کرده و کلیه اطلاعات سازمانی مرتبط را در اختیار داشته باشند.
- عوامل دیگر نیز مانند کشف دانش پنهان، وجود کانون های دانش، تقویت بازار دانش، روش اندازه گیری، افزایش تعداد افراد درگیر و مهارت های آنان و زیر ساخت تکنولوژیک جهت موفقیت مدیریت دانش در سازمان وجود دارند (مراد زاده و به آذین، ۱۳۸۵، ص ۳۷)

درک شود. جدول ۱ بعضی از مهمترین کارهای تحقیقاتی در حوزه مدیریت دانش را ارائه می دهد که امروزه به عنوان مراجعی برای تحقیقات بعدی به کار گرفته می شوند. (خاتمیان فر، رحیمی، ۱۳۸۵، ص ۵)

مدیریت دانش در برخی از حوزه های پیشرفته تجاری ریشه دارد، چون مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، باز مهندسی فرایند تجاری (BPR)، نظام های اطلاعاتی (IS)، مدیریت منابع انسانی (HR)، مدیریت دانش در اوایل دهه ۱۹۹۰ به طور جدی وارد مباحث سازمانی گردید. گرچه بحث و مذاکره در رابطه با دانش، خیلی پیش تر آغاز شده بود. در سال ۱۹۶۵ مارشال ادعا می کند که بخش اعظم سرمایه، شامل دانش است. وی همچنین معتقد است که دانش قدرتمندترین موتور تولید است، بدین ترتیب سازمان ها باید به طور فزاینده ای بر مدیریت آن تأکید کنند.

شیوه شکل گیری فرهنگ سازمانی

در شکل ۱ شیوه ی شکل گیری فرهنگ سازمانی و حفظ و نگهداری آن ارائه شده است. منشأ فرهنگ سازمانی نمی تواند چیزی جز فلسفه ی بنیانگذار آن باشد. این فلسفه به نوبه ی خود بر شاخص هایی که در فرایند استخدامی مورد استفاده قرار می گیرند اثرات شدیدی می گذارد. اقدامات یا کارهای کنونی مدیریت عالی سازمان موجب می شود تا جو کلی شکل بگیرد. اینکه افراد تا چه اندازه بتوانند با فرهنگ سازمان آشنا گردند به این مسأله بستگی دارد که در فرایند گزینش افراد سازمان تا چه اندازه بتواند ارزش هایی را که افراد دارند با آنچه مورد نظر سازمان است تطبیق دهد (رایبیز، ۱۳۸۴، ص ۳۸۸)



شکل ۱: شیوه شکل گیری فرهنگ سازمانی

می گردند. اکنون شرایط کسب و کار، ما را به جایی رسانده تا به فرصت‌های مدیریت دانش، با خوش بینی نگاه کنیم (عبدالکریمی، ۱۳۸۴، ص ۲۹) کاربرد مدیریت دانش منجر به حل مسأله، پاسخ به تغییر و انطباق با آن، انعطاف پذیری بیشتر و ... می شود. بدین ترتیب مدیریت دانش ارتباط مستقیمی با اثر بخشی سازمان‌های امروزی دارد و دانش نقش میانجی را در این سازمان‌ها ایفا می کند. مدیریت دانش فرصت لازم را برای دسترسی، حفظ و بهسازی عملکرد نیروی انسانی و کسب مزیت رقابتی پایدار فراهم می نماید (سوریف ۱۳۸۷، ص ۱۳۲)

اهداف و کارکردهای فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به اعضای سازمان و در نتیجه به اعضای جامعه هویت می دهد و در آنان نسبت به باورها و ارزش‌های باورنکردنی تعهد ایجاد می کند و باعث می شود اعضا به علت وجودی فعالیت‌ها و رویدادهای سازمان پی ببرند و آنها را درک کنند. اگرچه نظرها و عقیده‌هایی که به صورت جزئی و بخشی از فرهنگ سازمانی در می آیند، می توانند از هر نقطه از سازمان نشأت بگیرند، ولی معمولاً بنیانگذاران سازمان‌ها عقیده‌ها، تصورات کلی، فلسفه یا استراتژی‌های سازمان را تعیین می کنند و به اصطلاح خطوط اصلی را مشخص می سازند. هنگامی که این عقیده‌ها یا نظرها جنبه‌های نهادی پیدا کنند فرهنگ سازمانی به وجود می آید و انعکاس دهنده ی استراتژی رهبر سازمان خواهد بود. فرهنگ دو نقش عمده در سازمان‌ها ایفا می کند: متعهد یا یکپارچه کردن اعضا به گونه ای که آن‌ها شیوه ی رفتار و برقرار کردن ارتباط با یکدیگر را بدانند

به سازمان کمک می کند تا خود را با عوامل محیط خارجی وفق دهد. مقصود از اتحاد یا یکپارچگی داخلی سازمان این است که اعضا دارای هویت مشترک گردند و شیوه ی همکاری موثر را یاد بگیرند. مقصود از سازشکاری خارجی شیوه ای است که سازمان هدف‌ها را تأمین می کند و با عوامل خارج از سازمان رفتار می نماید (دفت، ۱۳۸۱، ص ۳۹۴)

نقش و اهمیت مدیریت دانش

اهمیت پرداختن به مدیریت دانش ناشی از اعمال قدرت دانش برای کسب مزیت رقابتی پایدار است. تئوری پردازان بزرگ اقتصادی و تجاری دانش را به عنوان مزیت رقابتی نهایی برای سازمان‌های جدید و کلید پیروزی آنها بیان کرده‌اند و استدلال می کنند که دانش تنها منبعی است که مشکل یا حتی غیرممکن است که تقلید یا کپی شود. عوامل ذیل در ضرورت مدیریت دانش سهیم اند (سوری، ۱۳۸۷، ص ۱۳۲)

۱- مزیت رقابتی: عواملی همچون افزایش رقابت، جهانی شدن و اقتصاد نوین دانش، رشد پایدار کسب و کار را بیش از پیش دشوار ساخته است. افزایش در تنوع محصولات، رقابتی بیشتر و تقلیل زمان بازاریابی، شرایط دشواری را برای رقابت ایجاد می کند. مشخصاً وارد عصری شده ایم که در آن شرکت‌ها دانش را به عنوان مهم ترین مزیت رقابتی خویش می بینند (عبدالکریمی ۱۳۸۴، ص ۲۸)

۲- فناوری: پیشرفت‌های فناوری بر میزان تحول ما تأثیر گذاشته و مستلزم نیروی کار مناسب، منعطف، ماهر و تحصیل کرده است. کارها به طور روز افزونی پیچیده می گردند، که بخشی از آن به واسطه تغییرات تکنولوژی و رقابت در کسب بیشتر سهم بازار و درآمد است، لیکن همین تکنولوژی فرصت‌هایی را برای تسهیم اطلاعات به ما می دهد که پیش از این هرگز سابقه نداشته است. تکنولوژی یکی از عوامل مهم در یادگیری بوده و به آموزگاران حرفه ای جهت تجدید نظر در چگونگی یادگیری افراد درون و بیرون کلاس، کمک می کند.

۳- انعطاف پذیری در استخدام: دانش، بیش از پیش زودگذر و فرار شده، کارکنان اغلب مسیر شغلی خویش را توسعه داده و تغییرات شغلی برای خود خلق می کنند. بیشتر کارکنان به آژانس‌های آزاد چشم دوخته و قراردادهای کاری منعقد کرده یا کار مشاوره انجام می دهند. از طرف دیگر شرکت‌هایی که بر منابع برون سازمانی تکیه دارند، در خطر از دست دادن دانش حیاتی خود بوده و به مقدار زیادی به شرکت‌های بیرونی وابسته

رایج در اجاره‌ی دانش، حمایت مالی شرکت‌ها از موسسه‌های پژوهشی یا دانشگاه‌ها به ازای کسب حق استفاده از نتایج تحقیقات، بلافاصله بعد از بدست آمدن آن‌ها می‌باشد (داونپورت، ۱۹۹۸، ۷۸-۳۷)

۳- توزیع و نشر دانش: دانش کالایی است که در اثر تعامل افراد و ارتباطات آن‌ها قابل انتقال می‌باشد. در توزیع دانش باید به یک اصل عمومی توجه کرد، که لازم نیست همه کس همه چیز را بدانند. بنابراین برخی از دانش‌های سازمان که محرمانه بوده و یا جزو اسرار تلقی می‌شوند، نباید توزیع شوند. فناوری اطلاعات، ساختارها و ارتباطات غیررسمی در توزیع دانش نقش مهمی ایفا می‌کنند (بیچ، ۱۹۹۹، ۲۸-۲۵)

۴- بهره برداری از دانش: می‌توان بهره برداری از دانش را معادل مرحله‌ی اجرا و پیاده‌سازی^۳ در فرایند مدیریت دانش دانست. البته موانعی نیز بر سر راه بکارگیری دانش وجود دارد. از جمله مهم‌ترین موانع بهره برداری از دانش، کوری سازمانی^۴ است و وقتی اتفاق می‌افتد که رویه‌های جاری سازمان در عمل با موفقیت همراه باشند. در آن صورت دانش افراد تثبیت می‌شود و آنگاه نسبت به هر نوع دانش جدیدی که درصدد بهبود عملکرد یا ارتقای کارایی آن‌ها باشد، با دیده‌ی شک و تردید نگاه می‌کنند. (پروبیست، ۲۰۰۰)

۵- حفظ و ذخیره سازی دانش: برخی از برنامه‌های سازمانی باعث خروج افرادی از سازمان‌ها شده است که دارای تجربیات و دانایی‌های بالارزشی هستند. چنین پدیده‌ای می‌تواند منجر به از دست دادن دائمی و غیرقابل برگشت قسمتی از دانش این سازمان‌ها شود. فرایند محافظت از دانش سازمانی در سه مرحله انتخاب، ذخیره و روزآمد کردن دانش انجام می‌شود. (مایلز^۵، ۱۹۹۸)

۶- ارزیابی دانش: ارزیابی به خصوص از آن جهت اهمیت دارد که زمینه‌ی ارتقاء و توسعه‌ی دانش را فراهم می‌کند. اما اولین اقدام در ارزیابی دانش فراهم شدن امکان اندازه‌گیری سطح دانش است. در ادبیات تصریح شده است که هرچه را نتوان اندازه گرفت، در واقع چنانچه سازمان‌ها نتوانند سطح دانش خود را اندازه بگیرند و نیز قادر نباشند که روش‌های تغییر در سطح دانش را ارزیابی کنند، در آن صورت چرخه‌ی مدیریت دانش ناقص باقی می‌ماند زیرا هیچ بازخوردی ایجاد نمی‌شود تا در صورت لزوم بتوان در بلوک‌های مختلف مدیریت دانش از جمله بلوک خلق و توسعه دانایی تصحیحاتی را انجام داد.

فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون

در این پژوهش، مدل دنیسون (۲۰۰۰) که مدلی جدید و جامع و کامل است مورد استفاده قرار گرفته است. این مدل توسط آقای

همچنین آموزش و تزریق فرهنگ سازمانی مناسب بین افراد سازمان از عوامل موثر در توانمند و منسجم سازی جهت انتخاب فعالیت‌ها و اهداف مشترک سازمانی، است زیرا وجود مفروضات، ارزش‌ها و تجربیات مشترک بین اعضاء سازمان موجب برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر خواهد شد. فرهنگ سازمانی دارای نقش و کارکردهای فوق العاده‌ای است زیرا هم محصول است و هم فرایند، هم علت است و هم معلول (نریلی^۱، ۲۰۰۰، ص ۲۰) اگر چه ممکن است هیچ بهترین فرهنگی وجود نداشته باشد اما یک فرهنگ قوی پایداری، وفاداری و تعهد را افزایش می‌دهد که به نوبه‌ی خود تمایل اعضاء را برای ترک سازمان کاهش می‌دهد.

فرایند مدیریت دانش

مدیریت دانش توانایی یک سازمان در استفاده از سرمایه فکری و دانش دسته جمعی به منظور دستیابی به اهداف خود از طریق فرایندی شامل نیاز به دانش، توسعه و بهبود دانش، توزیع و نشر دانش، بهره برداری از دانش، حفظ و ذخیره دانش و ارزیابی دانش است (زری باف، موحدی و معتمدی ۱۳۸۵، ص ۹۲)

۱- نیاز به دانش: تشخیص نیازهای دانش سازمان در گروه تعیین دو عامل اصلی است. در مرحله اول باید اهداف دانش سازمان تعیین شوند. اهداف دانش در سه سطح ارزشی، راهبردی و عملیاتی تعریف می‌شوند. اهداف ارزشی دانش، فرصت‌هایی را برای مدیریت سازمان فراهم می‌کنند تا بتوانند یک فرهنگ سازمانی مناسب و علاقه مند به دانش را ایجاد کرده و سیاست‌های مناسبی را اتخاذ کنند. اهداف راهبردی دانش دو کارکرد مهم دارند. اگر این اهداف بر مبنای استراتژی‌های موجود تدوین شوند، این امکان را فراهم می‌کنند تا امکان پذیری استراتژی را از نقطه نظر نیازهای سازمان به دانش، مورد ارزیابی قرار گیرد. اما اگر اهداف راهبردی دانش، مستقل از استراتژی‌های موجود تعیین شوند، می‌توانند باعث ایجاد گزینه‌های جدید راهبردی شوند. اهداف عملیاتی دانش به نظارت و کنترل دانش در چارچوب طرح‌ها و فرایندهای اجرایی منجر می‌شود و باید به طور واضح تدوین شده و در سرتاسر سازمان دنبال شود (پروبیست، ۲۰۰۰)

۲- توسعه و بهبود دانش: توسعه و بهبود دانش در یک سازمان دانش - محور، به روش‌های مختلفی امکان پذیر است. برخی از این روش‌ها منجر به بهبود دانش از طریق منابع خارج از سازمان می‌شوند. به این روش‌ها، روش‌های کسب دانش گفته می‌شود. مستقیم‌ترین و گاهی موثرترین راه برای کسب دانش بیرونی، خرید آن است یعنی استخدام فرد یا افرادی که از دانش مورد نیاز برخوردارند. دانش مورد نیاز موجود در بیرون سازمان را نه تنها می‌توان خرید، بلکه می‌توان آن را اجاره کرد. روش

1 - Nerilee

2 - page

3 - Implementation phase

4 - organizational Blindness

5 - Miles

6- Involment



شکل ۲: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (منبع: دنیسون، ۲۰۰۰)

دنیسون و در پی مطالعات زیاد و تجربیات ایشان طراحی شده است. پروفیسور دنیسون فرهنگ سازمانی را توسط چهار ویژگی اصلی می‌داند. چهار ویژگی اصلی عبارتند از درگیر کردن، یکپارچگی، سازگاری و مأموریت، هر کدام از این ویژگی‌ها نیز شامل سه شاخص فعالیت مدیریتی می‌باشد که در شکل ۵ آمده‌اند و در ادامه به آنها اشاره خواهد شد:

شکل ۶: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (منبع: دنیسون، ۲۰۰۰)

درگیر کردن (مشارکت): یعنی سازمان درگیری مشارکت کارکنان را در فعالیت‌های سازمان مورد تشویق قرار می‌دهد. سازمان‌های اثر بخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد. درگیری زیاد در کار به معنای درگیر شدن ذهنی کامل با کار است که بر اساس آن فرد با جان و دل در شغل خود کار می‌کند و هر آنچه در توان دارد در این راه به کار می‌گیرد (منوریان، ۱۳۸۷، ص ۹۹)

یکپارچگی^۱: عبارت است از روش‌ها و سیستم‌هایی که مبنای یک فرهنگ قوی را تشکیل می‌دهند و گرایش بالایی به اثربخشی دارند. تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثر بخش هستند باثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در

رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایز و به طور کافی بر رفتار کودکان نفوذ دارند. سازگاری^۲: به معنی توجه به الزامات محیط کاری در فعالیت‌هاست و در برگیرنده سیستمی از هنجارها اند، سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه و هماهنگ هستند، به سختی تغییر می‌یابند لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قایل برای مشتریان هستند. مأموریت (رسالت): شامل تعریف و تعیین جهت‌های طولانی مدت برای سازمان است. شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی، رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست؟ معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف راهبردی را تعریف و مشخص کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. پردر دست‌ترین سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند که مجبورند مأموریت شان را تغییر دهند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و یک فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی می‌کند (منوریان، ۱۳۸۷، ص ۱۱۳)

تفاوت مدل فرهنگ سازمانی دنیسون با سایر مدل‌های فرهنگ سازمانی

پیمایش فرهنگ سازمانی دنیسون ابزار قدرتمندی است که رهبران، مدیران، مشاوران، پژوهشگران، کارمندان و ذی نفعان کلیدی را قادر می‌سازد تا تأثیری که فرهنگ سازمان بر عملکرد دارد را دریافته و همچنین آن‌ها را قادر می‌سازد تا نحوه ی هدایت مجدد فرهنگ سازمان به سوی اثربخشی و عملکرد بالای سازمانی را یاد بگیرند. حجم وسیعی از پژوهش‌ها و پرسش‌نامه‌هایی وجود دارند که مدعی اندازه‌گیری فرهنگ هستند، اما تمامی آن‌ها بیشتر به سوالاتی در زمینه ی جو سازمانی و این که سازمان چه احساسی در مورد کارکنان خود دارد، محدود می‌شود. اگرچه این یک روش غیرمستقیم و محدود برای به دست آوردن ابعادی از فرهنگ است که طبق تئوری‌های مهم نویسندگان تجاری محبوب تهیه شده‌اند، اما فرهنگ بر مبنای مجموعه ای نهفته از اعتقادات و ارزش‌هاست که به طور واقعی بر محدوده ی وسیعی از رفتار تأثیر می‌گذارد (دنیسون و نل، ۲۰۰۰)

مدل فرهنگ سازمانی دنیسون	سایر مدل‌های فرهنگ سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> • بر مبنای رفتار است. • طراحی و خلق آن در محیط‌های کاری بوده است. • از زبان کاری برای کشف مشکلات سطوح مختلف سازمانی استفاده می‌کند. • با نتایج عملکرد کاری مرتبط می‌باشد. • اجرای آن سریع و آسان است. • برای تمامی افراد و در سطوح مختلف سازمان قابل کاربرد است. 	<ul style="list-style-type: none"> • اغلب بر پایه ی شخصیت و روانشناسی هستند. • اغلب در محیط‌های دانشگاهی به وجود آمده‌اند. • اغلب از زبان غیر کاری استفاده می‌کنند که نیاز به تفسیر و تبدیل شدن به متون کاری و تجاری دارد. • اغلب ارتباط آن‌ها با عملکرد و نتایج کاری، مهم است. • پژوهش‌های بسیار کمی وجود دارند که عناصر فرهنگ را در ارتباط با عملکرد بدانند. • اغلب نیازمند زمان زیادی برای اندازه‌گیری و همچنین تبدیل نتایج به متون کاری می‌باشند. • به طور مخصوص یا برای مدیران ارشد و یا برای کارکنان خط مقدم طراحی شده‌اند

جدول ۲: تفاوت مدل فرهنگ سازمانی دنیسون با سایر مدل‌های فرهنگ سازمانی

رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی

هر سازمانی به محض اینکه به وجود می‌آید در همان مراحل آغازین در درون خود، نطفه ی فرهنگ سازمانی را به وجود می‌سازد. به همین علت از فرهنگ سازمانی تعاریف مختلفی به عمل آمده است. رایج‌ترین فرهنگ سازمانی را به عنوان «سیستمی از استنباط مشترک که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود»، تعریف کرده است. مطالعات رابیزن نشان داده است که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد که این تأثیر در جنبه‌های رفتار فردی و عملکرد سازمانی، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، تدوین خط‌مشی و دستورالعمل‌ها، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، رسالت، تعهدات و اهداف به وضوح قابل شناسایی است. اگر ایجاد تغییر در استراتژی‌ها و ساختار با حمایت فرهنگ سازمانی همراه نباشد معمولاً با شکست روبرو می‌شوند. موفقیت سازمان در اجرای هر استراتژی از جمله مدیریت دانش، تا حدود زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگ سازمانی از آن استراتژی بستگی دارد. تلاش سازمان‌ها برای تبدیل شدن به سازمان دانش‌محور در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد. دانش در صورتی می‌تواند به طور

موثر در سازمان خلق و تسهیم شود، که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد (وانگ و احمد، ۲۰۰۳) موضوع که امروز سازمان‌ها را نگران کرده است، تغییرات سریع در محیط کار است و این امر به نوبه خود باعث می‌شود که رقابت بین سازمان‌ها افزایش یابد. بنا به اعتقاد صاحب نظران، تنها چیزی که می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند، استفاده از دانش موجود سازمان و هدایت این دانش در جهت پیشبرد امور است. مطالعات گلاسر نشان می‌دهد که کشف و توزیع دانایی در سطح سازمان، هم بر سرعت عملکرد و هم بر کیفیت عملکرد سازمان اثر مثبت دارد. بهبود سرعت و ارتقای کیفیت عملکرد سازمان نیز سطح رضایت مشتریان را بالا می‌برد اما آنچه که حائز اهمیت است، چگونگی اداره ی دانش سازمان است و این امر نیازمند مدیریت دانش است. مدیریت دانش فرایندی است که با خلق، کسب و انتقال بخش دانش موجود در سازمان به دنبال برآوردن و تأمین اهداف راهبردی، فنی و عملیاتی سازمان به طور اثربخش می‌باشد. دقت در تعاریف مدیریت دانش مشخص می‌کند که: الف) مدیریت دانش، یک فرایند است و حضور مستمر و همیشگی آن در سازمان یک ضرورت است. ب) افراد به عنوان سرمایه ی اصلی سازمان مورد توجه می‌باشند.

ج) فرصت طلبی و تیزهوشی برای کسب و کشف ایده‌های جدید حائز اهمیت می باشد.
 د) ارتباط مداوم و چند سویه با محیط، نقش مهمی در فرایند مدیریت دانش دارد.



شکل ۳: چارچوب کلی پژوهش

نتیجه گیری

به طور کلی با بررسی مطالعات می توان گفت که ، فرهنگ سازمانی با ایجاد هماهنگی و انسجام میان بخش‌های مختلف سازمان، تشویق افراد به نوآوری و توسعه، گسترش دیدگاه‌های افراد نسبت به محیط، فرآیند مدیریت دانش را در سازمان حمایت می کند. مطالعات داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) هشت معیار برای سنجش موفقیت سازمان‌ها در اجرای پروژه‌های مدیریت دانش معرفی کرده است. از بررسی این معیارها مشخص می‌گردد که فرهنگ سازمانی به عنوان شاخص اساسی سنجش موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها مورد توجه است به طوری که موفقیت مدیریت دانش در سازمان سازمان بستگی به میزان انطباق آن با فرهنگ سازمانی دارد. با توجه به مطالب ذکر شده یک جمع بندی کلی از موضوع طبق مدلی به شرح شکل ۲ ارائه می شود. تحقیقات دی لانگ و فای (۲۰۰۰) نشان می دهد که فرهنگ سازمانی به چهار طریق می تواند مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار دهد:

- ۱ - نقشی که فرهنگ سازمانی در مورد هویت دانش و اهمیت آن برای مدیریت سازمان ایفا می کند.
- ۲ - نقشی که فرهنگ در ایجاد رابطه بین افراد و دانش سازمان ایفا می کند.
- ۳ - الگوهای فرهنگی که مشخص می کند دانش چگونه باید در موقعیت‌های خاص مورد استفاده قرار گیرد.
- ۴ - فرآیندهایی که توسط آن‌ها دانش ایجاد می شود، مشروعیت می یابد و در سازمان پخش می شود.

منابع

- ۱- اسدی، حسن (۱۳۸۳). رابطه فرهنگ سازمانی با بهره‌وری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور مجله حرکت . شماره ۲۰
- ۲- خاتمیان فر، پریرسا، رحیمی، ماریه (۱۳۸۵). مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران شماره دوم دوره ششم ۱۳۸۵/۸/۱۴
- ۳- خوارزمی، شهیندخت (۱۳۷۶). انسان، فرهنگ، تکنولوژی، تهران: انتشارات نگاه نو.
- ۴- داوینپورت تامس اچ و پروساک، لارنس (۱۳۸۵). مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت. نشر ساپکو
- ۵- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۱). مبانی تئوری سازمان و طراحی سازمان. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، جلد اول. چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۶- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۴). رفتار سازمانی، علی پارساییان و سید محمد اعرابی، جلد سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۷- زری باف، مهدی و موحدی، محمد مهدی و معتمدی، مجید و اسفندیاری، مجتبی (۱۳۸۵). تبیین مدل مفهومی کارایی مدیریت دانش و ارائه راهکار برای به‌کارگیری آن در سازمان‌های ایران، نشریه مجلس و پژوهش، شماره ۵۳ و
- ۸- سوری، حسن (۱۳۸۷). مهندسی مجدد در سازمان‌های ایرانی، تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- ۹- شاین، ادگار (۱۳۸۵). فرهنگ سازمانی. ترجمه محمد ابراهیم محبوب. تهران: انتشارات فرا.
- ۱۰- عبدالکریمی، مهوش (۱۳۸۴). مدیریت دانش، فن آوری و خلاقیت و نقش آنها در بهبود کارآیی و اثربخشی فرایندها و، مرکز اطلاع رسانی صنایع و معادن ایران، اردیبهشت ۸۴.
- ۱۱- مارتنسون ماریا (۱۳۷۹) بررسی نقادانه مدیریت دانش به عنوان ابزاری مدیریتی. ترجمه منصور مجدم. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۰.
- ۱۲- مارتنسون عباس و قربانی، محمد حسین و شریفی، مسلم (۱۳۸۷). فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون شیراز: مرکز نشر.
- 12 – Berdrow, I and lane , h.w(2003) international joint : ventures : creating value through successful knowledge management journal of word business, 38 : 15 – 30 . its available on : <http://www.knowledgeharvesting.Com> (Accessed 2004/5/14).
- 13- Denison, D.R . janovics , J , & cho , h , j 2007 . Diagnosing organizational Cultures: validating a model . working paper. International Institute for Management Development , Lausanne, Switzerland.
- 14- Denison , D . and Neal , W (2000) . Denison organizational culture survey. Facilitator guide, published by Denison consulting, LLC, Ann Arbor, MI : Aviat
- 15 – Glisson, charles (2008) , therapist turnover and new program sustainability in mental health clinics as a function of organizational culture, climate , and service structure, childrens mental health services research center.
- 16 – Hill , Adriana thorn & phil lewis & mike millrmer, (2000) . A HUMAN Resource strategy Approach Managing change . Firs , publisher.
- 17 – Hofstede , G (2001) . Cultures Consequences : Comparing Values , Behaviors, Institutions , and organization Across Nations , Beverly hills, CA : sage.
- 18– Keyton , Joann,(2005) .Communication and organizational culture, London, sage publications.
- 19 - Long Astaff , T & Yocovy , H(2002) Education and knowledge management : A <http://www.cetr.org/Requisite> for information assurance. Its available on : [research/ isw 2000](http://www.research/ isw 2000) (Accessed 2005/3/24)
- 20 – Martin , J (2002) . Organizational culture , Thousand Oaks , CA: sage.
- 21 – Miles , Grant et al . some conceptual and research barriers to the utilization of knowledge edge. California management review , vol 40 No 3 , 1998.
- 22 – page , Jan G . Communicated knowledge as a learning foundation , International journal of organizational analysis , vol 5 . issue , 1 , 1999
- 23 – Namara , carter ,(2002). Organizational Behaviour culture , faculty , course.
- 24 – petzinger , T & McLuhan, M(2001)knowledge management : when information is betters than instruction : Mc Graw – Hill companies probst, Gilbert et al . managing knowledge : Building blocks for success, Ny : John wiley & sons , 2000.
- 25 – Robbins , Stephen ,(2000) . Management Today , san diego state University .
- 26 – Rusli Abdullah , Mohamed Hasan selamat. Universities putra Malaysia and shamsul sahibudin, Rose Alinda Alias, Universities Technology Malaysia. A Framwork for knowledge management system Implementation in collaborative Environment for Higher Learning Instituion, Journal of knowledge Management practice, March 2005.
- 27 – Ruggles, rudy , the state of the nation: Knowledge management in practice, California management review, vol 140No3 . 1998.
- 28 – spector, J.M & Edmonds , G.s (2002) . Knowledge management in instructional Desing. Its available on : <http://www.eric.ed.gov>(accessed 2004/9/11).
- 29 – Stohi,C,(2001). Partisipatory processes/oaradixucak practices. Management communication Quarterly,14.
- 30 – Wang Catherine L, Ahmed perveiz , K, 2003, structure & Dimensions for knowledge Based organizations , Measuring Business Excellence, vol 7 Issue. 1:12. as a learning foundation , International journal of organizational analysis. Vol 5 . issue, 1 , 1999 organizational analysis, Vol 5 issue