

دریافت: ۸۹/۵/۹

پذیرش: ۸۹/۸/۲۵

بررسی رابطه‌ی بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران)

سیدرضا سیدجوادی^۱ - مصطفی امامی^۲ - عبدالغنی رستگار^۳

چکیده

تحقیق حاضر به بررسی رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران (ستاد مرکزی) می‌پردازد. شکل‌گیری این تحقیق براساس این سؤال بود که با توجه به اهمیت مدیریت دانش، وضعیت موجود شرکت در این خصوص به چه صورت است؟ به این منظور، برای بررسی این سؤال به بررسی مؤلفه‌های فرهنگی مرتبط با این سیستم براساس مدل فرهنگی دانیل دنیسون پرداخته شد. همچنین برای بررسی وضعیت موجود مدیریت دانش از مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش پروست و همکاران استفاده شده است. پرسشنامه‌ی استاندارد این دو متغیر، مدیریت دانش به عنوان متغیر وابسته شامل ۲۱ سؤال و فرهنگ سازمانی و ابعاد آن شامل ۲۹ سؤال می‌باشد. ضریب پایایی پرسشنامه‌ی فرهنگ سازمانی ۰/۹۲ و ضریب پایایی پرسشنامه‌ی

۱. ریاست دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، rjavadin@ut.ac.ir

۲. عضو باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه، emamemostafa@yahoo.com

۳. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران - پردیس قم، rastegar.hrm@gmail.com

مدیریت دانش ۰/۸۶ به‌دست آمد و چون آلفای کرونباخ هر دو پرسشنامه بیش از ۰/۷ می‌باشند، بنابراین هر دو پرسشنامه‌ها از پایایی لازم برخوردار بودند. حجم جامعه آماری مورد نظر ۱۵۰ نفر می‌باشد. لذا براساس روش نمونه‌گیری تصادفی از بین آن‌ها نمونه‌ی آماری انتخاب گردید و در نهایت ۸۰ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. جهت تعیین نرمال بودن داده‌های به‌دست آمده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد و نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها را تأیید کرد. فرضیات تحقیق با انجام آزمون همبستگی اسپیرمن، مورد تأیید قرار گرفتند و تأثیر معنی‌دار و مثبت آن‌ها به اثبات رسید.

واژه‌های کلیدی

فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری، مأموریت (رسالت).

مقدمه

دنیای موجود با دست‌آوردهای متنوع خود همواره در معرض تغییرات و تحولات غیر قابل پیش‌بینی است. الوین تافلر اعتقاد دارد: «قرن بیست و یکم به عنوان عصر فرا نظریه، هنگامی برای انسان‌ها جذاب خواهد بود که انسان کنونی بتواند در مقابل تغییرات آن قرن، قدرت تحمل لازم را داشته باشد و با شجاعت در مقابل آن ظاهر شود». تحقق این امر زمانی ممکن خواهد بود که از هم اکنون بشر امروزی بتواند خودش را برای تغییرات آنچنانی در دنیای آیندگان آماده سازد. این نیز مشروط به دانش، مهارت و پویایی است. زندگی در جهان کنونی نیازمند شناخت کامل و کسب مهارت‌های استفاده از این ابزارهاست. بدون داشتن چنین ابزاری رقابت و زندگی بسیار مشکل خواهد بود و مستلزم از دست دادن فرصت‌های فراوانی در زندگی روزانه افراد و جوامع است. درک نقش و جایگاه واقعی سازمان‌ها به یافتن پاسخی برای این سؤال که چرا برخی سازمان‌ها همواره موفق هستند، کمک می‌کند. درک این مسئله که چه عواملی زمینه‌ساز چنین تداومی که امکان بقایی پر نشاط را برای سازمان‌ها به‌وجود می‌آورد، به‌طور نزدیکی با آشنایی مفهوم دانش و نحوه کاربرد و استفاده از آن در سازمان در ارتباط می‌باشد (داونپورت و دیگران، ترجمه: رحمان سرشت، ۱۳۷۹: ۱۳).

بنابراین مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانایی امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این رو مدیریت دانایی مقوله‌های مهم‌تر از خود دانایی محسوب می‌شود و در سازمان‌ها به دنبال آن است تا نحوه‌ی چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروه، تبیین و روشن نماید (Probdt, 2000: 33).

اما اولین قدم در این راه این است که افراد و دارندگان این دانش آماده حمایت از فرآیند هستند یا خیر؟ و این نیازمند فرهنگ حمایت‌شده‌ای است که بین تمام سازمان‌های متشکل تقسیم شده باشد. چرا که فرهنگ سازمان بخش پیچیده‌ای از ارزش‌ها و عقاید کارکنان را شامل می‌شود؛ این ارزش‌ها بر نحوه‌ی نگرش و نهایتاً رفتار افراد در محیط کاری مؤثر خواهد بود (زارعی متین، ۱۳۷۹: ۳۸). تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانایی به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت از این رو سازمان‌ها باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورند و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان، آموزش دهند (Nonka, 1995:18).

طبق تحقیقات انجام شده یکی از موانع عمده استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی است و تغییر فرهنگ یکی از مهم‌ترین جنبه‌های هر نظام مدیریت دانش هست؛ با توجه به اهمیت این موضوع در این پژوهش به بررسی رابطه‌ی فرهنگ سازمانی موجود و تأثیر آن بر مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی پرداخته شده است.

فرهنگ سازمانی

استفاده از اصطلاح فرهنگ سازمانی از اوایل دهه هشتاد قرن بیستم شدت گرفت. در اوایل این قرن (قرن بیستم) که مطالعات مسائل سازمانی شروع شده از واژه‌های دیگری استفاده می‌شد. روان‌شناسان برای مدت طولانی از مفهوم هنجارهای گروهی استفاده نموده‌اند. کنز و کهن در چاپ دوم کتاب‌شان تحت عنوان «روانشناسی اجتماعی سازمان»، از واژه‌های نقش، هنجار و ارزش‌ها استفاده کرده‌اند. اصطلاح «جوسازمانی» به عنوان یکی از

پدیده‌های سازمانی که خاصیت فرهنگی داشت، رفته رفته در مشاهدات و اندازه‌گیری‌ها، خود را نمایاند و تحقیقات زیادی با توجه به آن در سازمان‌ها صورت گرفت و محققان زیادی از این اصطلاح استفاده نموده‌اند اما «جو» فقط یک نمود سطحی از فرهنگ است و محققان را قادر نمی‌ساخت که جنبه‌های عمیق‌تر و اساسی و علی عملکرد سازمان‌ها را مورد بررسی و شناسایی قرار دهند. در نتیجه به مفاهیمی نیاز بود که محققان را در راه بررسی چگونگی و علل عملکرد متفاوت سازمان‌ها، راهنمایی کند. نهایتاً مفهوم عمیق و غنی «فرهنگ سازمانی» جلوه نمود. محققان ابتدا با استفاده از این مفهوم سعی کرده‌اند، توضیح بدهند، چرا شرکت‌های آمریکایی مانند شرکت‌های هم‌تای خود، در جوامع دیگر به‌ویژه ژاپن عملکرد مطلوب ندارند. در مشاهده این اختلافات به این نتیجه رسیدند که فرهنگ ملی برای بیان و توضیح این اختلافات، کافی نیست (Ochi, 1987; Atos and Paska, 1985). به دنبال آن محققان زیادی از مفهوم فرهنگ سازمانی برای بیان و توضیح اختلاف بین اثربخشی سازمان‌ها استفاده نموده‌اند (Martin, 1983; Schein, 1990, Gordon, 1992, Deal and Kennedy, 1982).

فرهنگ سازمانی، انباشته‌ای از آموخته‌های مشترک در طول تاریخ مشترک است و آن اشاره به استحکام ساختاری و الگویی بودن و تکامل سازمان دارد (همان).

فرنج^۱ از فرهنگ سازمانی همان تعریف سازمان غیررسمی را ارائه کرده است. فرنج معتقد است که یک سازمان مثل کوه یخ است که بخش عمده آن نامرئی است. در این تعبیر آنچه که در زیر آب قرار دارد فرهنگ سازمان است؛ مفهوم فرهنگ سازمانی دارای نقش و کارکردهای فوق‌العاده‌ای است. زیرا هم محصول است و هم فرآیند، هم علت است و هم معلول (Nerile, 2000: 20).

در یک مطالعه برای فرهنگ سازمانی چهار کارکرد اساسی در نظر گرفته شده است، که به شرح زیر می‌باشد.

۱. به کارکنان سازمان هویت سازمانی می‌بخشد.

۲. تعهد گروهی را آسان می‌کند.

1.W. L. French

۳. ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌نماید.

۴. با یاری دادن به اعضا، پی بردن به شرایط پیرامون کار خود رفتار آن‌ها را شکل

می‌بخشد.

اگر بستر مناسبی فراهم شود، با ایجاد یک فرهنگ سازمانی توانمند می‌توان به خوبی سازمان را به بالندگی رهبری نمود. و این میسر نخواهد شد، مگر این که شخصیت مدیران و کارکنان به تدریج متحول گردد (Deal and Kennedy, 1982:14).

پروفسور دانیل دنیسون (۲۰۰۰) تحقیقاتی در زمینه فرهنگ سازمانی انجام داد، که در این پژوهش برای شناخت فرهنگ سازمان از مدل وی که به نسبت جدیدتر و کامل‌تر هست، استفاده شده است. براساس این مدل ویژگی‌های فرهنگی عبارت‌اند از:

۱. **تعهد به مشارکت (درگیر شدن در کار):** درگیری زیاد در کار به معنای درگیر

شدن ذهنی با کار است که بر اساس آن فرد با جان و دل در شغل خود کار می‌کند و هر آنچه که در توان دارد در این راه به کار گیرد. در این مدل این ویژگی با سه شاخص توانمند سازی، تیم سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود.

۲. **سازگاری:** سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و

رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به‌طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. در این مدل این ویژگی با سه شاخص ارزش‌های بنیادین، توافق و هماهنگی و پیوستگی بررسی می‌شود.

۳. **انطباق‌پذیری:** یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و

برتری سازمان به حسات آورد. سازمان‌های سازگار به‌وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به‌طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. در این مدل این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی بررسی می‌شود.

شکل ۱: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون



منبع: <http://www.Denisonconsulting.com>

۴. **مأموریت (رسالت):** شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی، چیست؟ معمولاً به بیراهه می‌روند، سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. در این مدل این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز بررسی می‌شود.

فرهنگ سازمان، بر ویژگی خاص و متمایز سازمان یعنی معنا بخشیدن به افراد تأکید می‌ورزد. فرهنگ ریشه‌های عمیق و با دوامی دارد و روند تغییر در آن کند است. فرهنگ یک سازمان، رفتار کارکنانش را کنترل می‌نماید (Tierney, 1990:23).

مدیریت دانش

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 می‌کند که بخش اعظم سرمایه، شامل دانش است. وی همچنین معتقد است که دانش قدرت‌مندترین موتور تولید است، بدین ترتیب سازمان‌ها باید به طور فزاینده‌ای بر مدیریت آن تاکید کنند؛ مدیریت دانش به مجموعه‌ای از فعالیت‌های منظم و سیستماتیک سازمانی گفته می‌شود که جهت دستیابی به ارزش بزرگ‌تر، از طریق دانش در دسترس صورت می‌گیرد. دانش در دسترس کلیه تجربیات و آموخته‌های افراد یک سازمان و کلیه اسناد و گزارش‌ها در داخل یک سازمان را شامل می‌شود (Marwick, 2001:11).

مدیریت دانش در برگیرنده رفتارهای انسانی، نگرش‌ها و قابلیت‌های انسانی، فلسفه‌های کسب و کار، الگوها، عملیات، رویه‌ها و فناوری‌های پیچیده است (Wiig, 2002:2).

مدیریت دانش، فرآیند خلق و تسهیم، انتقال و حفظ دانش به گونه‌ای است که بتوان آن را به شیوه‌ای اثربخش در سازمان به کار برد (Hoffman, Holster, Sheriff, 2005: 178).

پروست و رب و رومهارد (۲۰۰۰) مدلی را به نام مدل «مدل پایه‌های (سنگ بنای) ساختمان مدیریت دانش» برای مدیریت دانش طراحی نمودند. طراحان این مدل، مدیریت دانش را به صورت سیکلی دینامیکی می‌بینند که در چرخش دائم است. مراحل این مدل که در این تحقیق به کار گرفته شده است، شامل هشت جزء متشکل از دو سیکل بیرونی و درونی است.

الف. سیکل بیرونی

۱. تعیین هدف‌های دانشی: هدف‌های مدیریت دانشی باید از هدف‌های اصلی سازمان نشأت گرفته و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند.
۲. ارزیابی دانش: نحوه‌ی رسیدن به هدف‌های معین و استفاده از نتایج آن به عنوان

بازخورد، برای تعیین یا اصلاح هدف، به این بخش مربوط است.

ب. سیکل درونی

۱. **شناسایی دانش:** دانش بیرونی عبارت است از تجزیه و تحلیل کردن و شرح دادن دانش محیطی، فقدان شفافیت، باعث عدم کارایی تصمیمات و تکرار اشتباهات می‌گردد.

۲. **کسب دانش:** بسیاری از شرکت‌ها قسمت قابل توجهی از دانش خود را از منابع بیرونی وارد می‌کنند. ارتباط با مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا و شرکا در کارهای تعاونی و مشارکتی ظرفیت قابل توجهی برای فراهم نمودن دانش به همراه دارد.

۳. **توسعه دانش:** چگونه می‌توان تخصص جدیدی ایجاد کرد؟ توسعه دانش سنگ بنایی می‌باشد که مکمل فرآیند کسب دانش است. تمرکز اصلی آن بر روی ایجاد مهارت‌های جدید، محصولات جدید و ایده‌های بهتر و فرآیندهای کارآتر می‌باشد.

۴. **اشتراک و توزیع دانش:** چگونه می‌توان دانش را در محل درست خود قرار داد؟ شرط‌های اساسی برای تبدیل اطلاعات و تجارب جداگانه به چیزی است که کل سازمان بتواند از آن استفاده نماید در این مرحله پیش‌شرط‌های اساسی عبارت‌اند از:
- هرکس باید چه مقدار دانش را و با چه سطحی، در مورد مسئله‌ای بداند و قادر به انجام آن باشد،

- چگونه می‌توان اشتراک و تسهیم دانش را تسهیل نمود؟

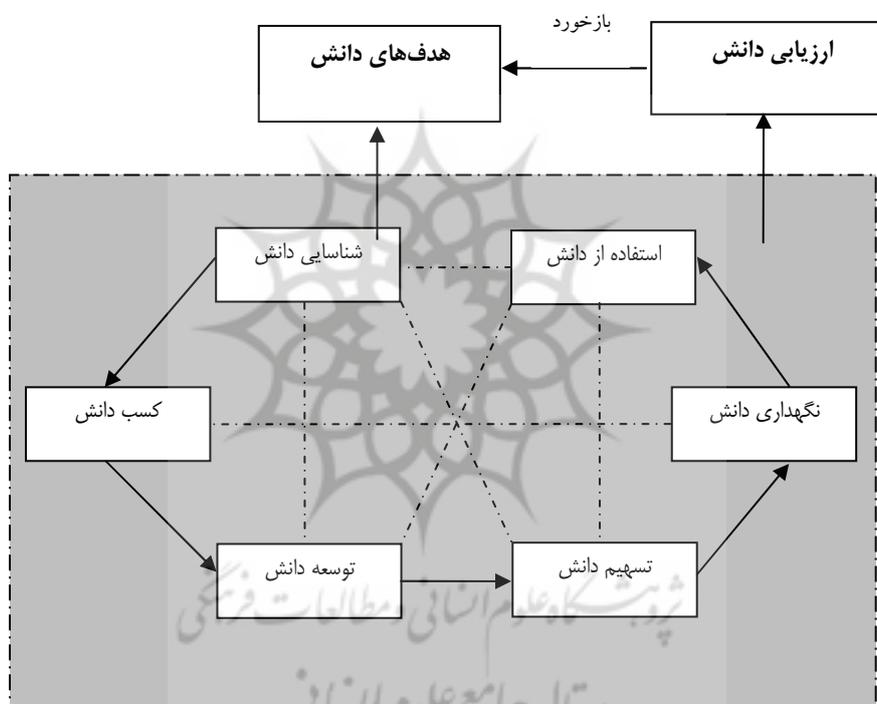
ضرورتی ندارد که همه چیز را همگان بدانند. بنابراین اصل تقسیم‌قابلیت‌های افراد در محدوده توزیع و اشتراک دانش باید به صورت معناداری تعریف شود. مهم‌ترین گام در اینجا تحلیل چگونگی انتقال دانش از فرد به گروه و سازمان است.

۵. **به‌کارگیری دانش:** چگونه می‌توان مطمئن شد که دانش به کار برده می‌شود؟ مفهوم کلی مدیریت دانش کسب اطمینان از این مسئله است که دانش موجود در یک سازمان به صورت مؤثر و پرباری به نفع کل سازمان به کار گرفته می‌شود.

۶. **نگهداری دانش:** چگونه می‌توان مطمئن شد که ما دانش را از دست نمی‌دهیم؟ توانایی‌های به دست آمده برای همیشه در دسترس نخواهد بود. نگه‌داری و گزینش اطلاعات،

اسناد و تجارب نیازمند مدیریت است. سازمان‌ها اغلب از این نکته گلايه دارند که سازمان‌دهی مجدد باعث شده آن‌ها بخشی از حافظه‌ی خود را از دست بدهند لذا فرایندهای مربوط به انتخاب، ذخیره و به‌روز کردن منظم دانشی که در آینده ارزشمند خواهد بود باید به دقت کامل سازماندهی شود. اگر این کار انجام نگیرد تخصص‌های ارزشمند به‌طور ناخواسته کنار گذاشته می‌شود (Probst, Raub & Romhardt, 2000: 30)

شکل ۲. مدل پایه‌های مدیریت دانش



منبع: Probst, Raub & Romhardt, 2000

پژوهش‌های صورت گرفته در مورد ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مینگ فنگ لای و گو گوانگ لی در سال ۲۰۰۷ مقاله‌ای با عنوان «ارتباط فرهنگ سازمانی با فعالیت‌های دانش» نگاشته‌اند. این مطالعه به بررسی عوامل تأثیرگذار بر اجرای مدیریت

دانش می‌پردازد. مطالعه‌ی فوق به بررسی ارتباط سه نوع فرهنگ کارآفرینی، نتیجه‌گرا و بوروکراتیک با فعالیت‌های دانش می‌پردازد. نتایج این مطالعه نشان داد که مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با یکدیگر در ارتباط نزدیک هستند. فرهنگ می‌تواند به عنوان یک چارچوب مرجع برای تفکر و عمل در خصوص مدیریت دانش باشد. از بین سه فرهنگ یاد شده در فوق ارتباطی بین فرهنگ نتیجه‌گرا و فرهنگ بوروکراتیک با فعالیت‌های دانش وجود ندارد. فرهنگ کارآفرینی ارتباط مثبت با فعالیت‌های دانش دارد. هر چه قدر فرهنگ کارآفرینی قوی‌تر باشد، مدیریت دانش هم بیش‌تر به چشم می‌خورد. فرهنگ کارآفرینی به جهت تمرکز بیرونی و اراده‌ای که بر ایجاد تغییر دارد به دنبال آگاهی از دانش موجود بوده و در جستجو و استقرار عواملی است که به استقرار مدیریت دانش موثر کمک می‌کند. در پژوهشی دیگر در تی لیدنر، مریم علوی و تیمتی کای ورث در مقاله‌ای با عنوان نقش فرهنگ در مدیریت دانش در سال ۲۰۰۶ به بررسی چگونگی اثر فرهنگ سازمانی بر رویکردهای مدیریت دانش پرداختند. آن‌ها در مقاله‌ی خود بیان داشته‌اند که رویکردهای مدیریت دانش در سطح گسترده شامل دو رویکرد است. رویکرد اول تمرکز بر سازماندهی گروه‌ها و رویکرد دوم تمرکز بر فرآیند خلق، تسهیم و توزیع دانش می‌باشد. درحالی‌که این دو رویکرد از هم جدا نیستند، سازمان‌ها ممکن است جنبه‌هایی از دو رویکرد را انتخاب کنند. دو رویکرد مذکور چالش‌های متفاوتی در بر دارد. بر همین اساس سؤال این مطالعه این است که فرهنگ سازمانی چگونه بر رویکردهای مدیریت دانش اثر می‌گذارند؟ بر اساس این سؤال، نتایج آن در ذیل به صورت خلاصه بیان شده است:

۱. فرهنگ سازمانی نفوذ خود را از طریق اثر بر ارزش‌هایی که کارکنان به رفتار فردی در برابر رفتار گروهی نسبت می‌دهند، نشان می‌دهد.
۲. فرهنگ سازمانی بر سیر تکامل ابتکارات مدیریت دانش اثر می‌گذارد. شرکت‌ها از پیش تصمیم نمی‌گیرند چه رویکردی را نسبت به مدیریت دانش اتخاذ کنند، بلکه این مسأله در طی کار رخ می‌دهد. همچنین سازمان‌هایی که دارای فرهنگ بوروکراتیک هستند تمایل به رویکرد مدیریت دانش فرآیند محور دارند.
۳. فرهنگ سازمانی بر انتقال دانش اثر می‌گذارد. در مواردی که پاسخ‌دهندگان این

مطالعه خود را نسبت به سازمان فردی مسئول می‌دانستند که دانش خود را تسهیم کنند.
۴. مدیریت دانش می‌تواند بخشی از فرهنگ سازمانی شود. با گذشت زمان همراه با تکامل هر چه بیشتر مدیریت دانش، مدیریت دانش می‌تواند انعکاس دهنده‌ی ارزش‌های فرهنگی سازمان بوده و تبدیل به بخشی از فرهنگ سازمانی شود.

در تحقیقی که توسط لئونابا^۱ در سال ۲۰۰۴ با عنوان مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی انجام شد، مدل یادگیری سازمانی (OLSM) و چارچوب ارزش‌های رقابتی (CVF) استفاده شده است. بر اساس مدل OLSM مدیریت دانش شامل کنکاش محیطی، خلق دانش، تسهیم دانش و حافظه‌ی سازمانی می‌باشد. و مدل CVF انواع فرهنگ سازمانی (فرهنگ جمعی، بازار، ادھو کراسی و سلسله مراتب) را شامل می‌شود. این متغیرهای هشت‌گانه‌ی مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی از طریق روش پیمایشی مورد بررسی قرار گرفته است. در نهایت پس از تجزیه و تحلیل همبستگی ارتباط بین این متغیرها معنی‌دار شناخته شد و لازمه استقرار مدیریت دانش یک فرهنگ سازمانی قوی تشخیص داده شده است.

در تحقیقی که توسط لیزا ماری کانگاس^۲ در سال ۲۰۰۵ با عنوان ارزیابی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و استمرار مدیریت دانش در صنعت حمل و نقل انجام شد، ۳۱ مؤسسه‌ی فعال در این صنعت از نظر تکنولوژی‌ها، افراد و دانش مورد استفاده، تحت مطالعه موردی قرار گرفتند. داده‌های کمی از طریق پرسشنامه و داده‌های کیفی از طریق مصاحبه و مشاهده جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. طرح کلی مشتمل بر سه بخش بود:

۱. پروفایل جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان،
 ۲. ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAI)،
 ۳. و ابزار ارزیابی مدیریت دانش (KMAT).
- یافته‌های تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی قوی و درست زمینه اجرای استراتژی‌های مدیریت دانش را فراهم ساخته و باعث موفقیت‌های بلندمدت، بهبود

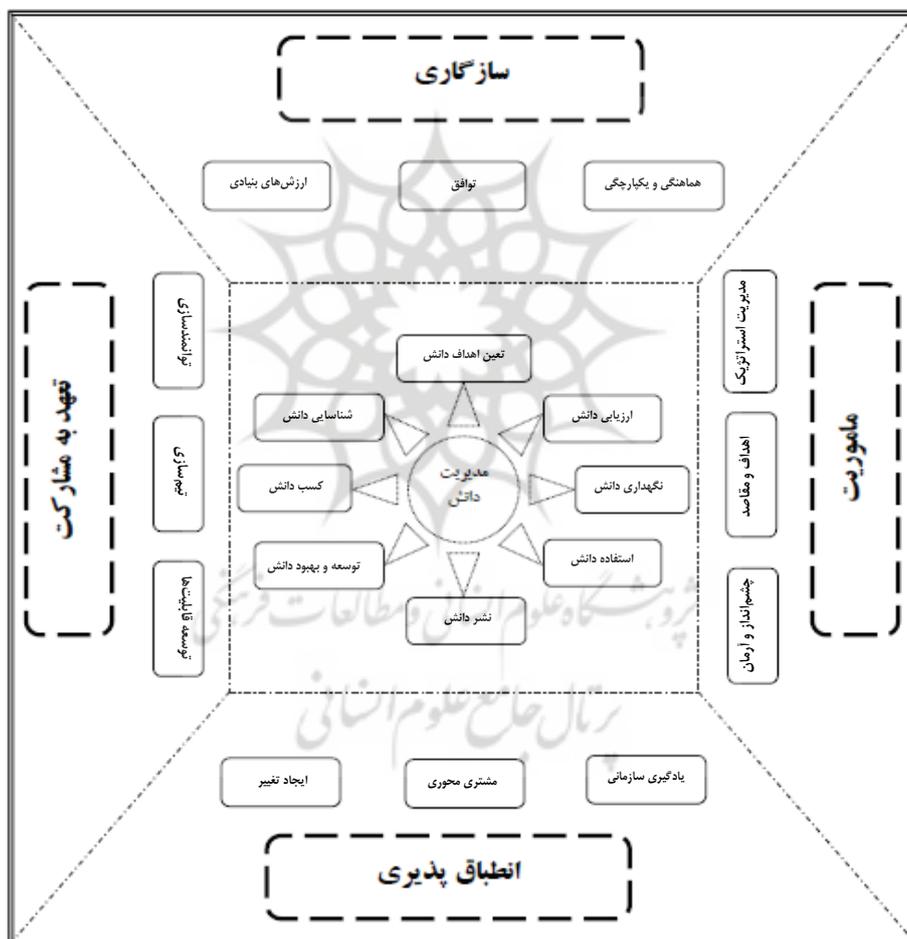
1. Leona Ba, 2004

2. Lisa Marie Kangas, 2005

ارزش‌های اساسی و کسب مزیت رقابتی سازمان را موجب می‌شود.

مدل مفهومی تحقیق

در این مدل برای بررسی فرهنگ سازمانی از مدل فرهنگی دانیل دنیسون (۲۰۰۰) و برای بررسی مدیریت دانش از مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش پروست و همکاران (۲۰۰۰) استفاده می‌شود.



اهداف تحقیق

در این تحقیق با توجه به موضوع فرهنگ سازمانی و رابطه آن با مدیریت دانش، اهداف زیر را دنبال می‌کند:

۱. بررسی اهمیت فرهنگ سازمانی در ارتباط با مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران.
۲. تعیین شاخص‌های مفید و مؤثر فرهنگ سازمانی در ارتباط با مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران.
۳. ارائه راهکارهای لازم برای ارتقای فرهنگ سازمانی در ارتباط با مدیریت دانش با توجه به یافته‌های تحقیق.

فرضیه‌های تحقیق

با توجه به اهداف پژوهش، فرضیه‌هایی در قالب یک فرضیه‌ی اهم و چهار فرضیه‌ی اخص مبتنی بر ارتباط میان شاخص‌های اساسی فرهنگ سازمانی و فرآیند مدیریت دانش به شرح ذیل تدوین گشته است:

فرضیه اصلی

بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه‌ی معنی داری وجود دارد.

فرضیه‌های اخص

۱. بین تعهد به مشارکت و مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه معنی داری وجود دارد.
۲. بین سازگاری و مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه معنی داری وجود دارد.
۳. بین انطباق‌پذیری و مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه معنی داری وجود دارد.

۴. بین مأموریت و مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه معنی‌داری وجود دارد.

روش تحقیق

و از آن‌جا که در این تحقیق، محقق به دنبال مشخص کردن و بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران هست، این تحقیق بر اساس روش تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی و از شاخه پیمایشی است.

تعداد اعضای جامعه آماری را ۱۵۰ نفر از کارکنان ستاد مرکزی شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران تشکیل می‌دهند. نمونه این تحقیق بر اساس فرمول زیر ۷۴ نفر می‌باشد که سرانجام ۸۰ پرسشنامه جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

$$n = \frac{(150)(1/96)^2(0/5)(0/5)}{(0/5)^2(150-1) + (1/96)^2(0/5)(0/5)} = 74$$

اطلاعات مورد نیاز برای انجام دادن این پژوهش از دو روش زیر جمع‌آوری گردید.

روش کتابخانه‌ای

در این روش برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق از کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقالات، پایگاه‌های اطلاعاتی و منابع اینترنتی استفاده شد.

روش میدانی

در این زمینه از ابزارهایی مانند مشاوره و مصاحبه با خبرگان در زمینه طراحی پرسشنامه و تجزیه و تحلیل آن استفاده شده است. در تحقیق حاضر، ابزار اصلی سنجش، پرسشنامه است که یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روش مستقیم برای کسب داده‌های تحقیق است. برای سنجش متغیرها از دو نوع پرسشنامه استفاده شده است که یکی برای سنجش فرهنگ

سازمانی و تعیین نوع آن و دیگری برای سنجش مؤلفه‌های مدیریت دانش تهیه شده است. پرسشنامه فرهنگ سازمانی از ۲۹ سؤال تشکیل شده است که به بررسی فرهنگ سازمانی و تعیین نوع آن براساس مدل دانیل دنیسون (۲۰۰۰) می‌پردازد. پرسشنامه‌ی مدیریت دانش از ۲۱ سؤال تشکیل شده است که به بررسی وضعیت موجود مدیریت دانش براساس مدل پایه‌های مدیریت دانش پروست و همکاران (۲۰۰۰) می‌پردازد. ضریب پایایی پرسشنامه‌ی فرهنگ سازمانی ۰/۹۲ و ضریب پایایی پرسشنامه‌ی مدیریت دانش ۰/۸۶ به‌دست آمد و چون آلفای کرونباخ هر دو پرسشنامه بیش از ۰/۷ می‌باشند بنابراین هر دو پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار بودند. برای توصیف و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. آزمون‌های مورد استفاده در این پژوهش عبارت‌اند از آزمون‌های کولموگروف - اسمیرنوف و ضریب همبستگی اسپیرمن.

آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

به‌منظور مشخص کردن نوع آزمون مورد استفاده برای فرضیه‌های تحقیق ابتدا باید اقدام به بررسی نرمال یا غیر نرمال بودن داده‌های مربوط به فرضیات کنیم، سپس با استفاده از نتایج این آزمون از روش‌های آماری پارامتری یا ناپارامتری مناسب برای آزمودن فرضیه‌ها استفاده می‌کنیم.

جدول ۱. آزمون کولموگروف- اسمیرنوف

$H_0 : \rho = 0$		توزیع مشاهدات از توزیع نرمال پیروی می‌کند.		
$H_1 : \rho \neq 0$		توزیع مشاهدات از توزیع نرمال پیروی نمی‌کند.		
نتیجه آزمون	مقدار Sig	آماره آزمون	تعداد نمونه	متغیر
توزیع نرمال	۰/۲۷۸	۰/۹۹۳	۸۰	مدیریت دانش
توزیع نرمال	۰/۸۰۹	۰/۶۳۹	۸۰	فرهنگ سازمانی
توزیع نرمال	۰/۲۸۰	۰/۹۹۱	۸۰	انعطاف پذیری
توزیع نرمال	۰/۴۹۱	۰/۸۳۳	۸۰	سازگاری
توزیع نرمال	۰/۳۰۸	۰/۹۶۶	۸۰	تعهد به مشارکت
توزیع نرمال	۰/۴۹۴	۰/۷۱۱	۸۰	ماموریت

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌کنید مقدار آماره آزمون در سطح ۰/۰۵ کمتر از مقدار بحرانی می‌باشد بنابراین فرضیه صفر یعنی نرمال بودن داده‌ها قبول و فرضیه‌ی مقابل که بیانگر غیرنرمال بودن داده‌ها می‌باشد، رد می‌شود. بنابراین با توجه به نرمال بودن داده‌ها برای آزمون این فرضیات از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده می‌شود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه است. سازمان‌ها به‌عنوان زیر مجموعه‌ای از حیات انسانی، باید برای بقا و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند (دراکر، ترجمه: رضایی‌نژاد، ۱۳۸۰: ۲۶). مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها یاری می‌دهد اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا و تصمیم‌گیری ضروری است. مدیریت دانش می‌تواند گستره‌ای از ویژگی‌های عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت به عملکرد هوشمندانه‌تر بهبود ببخشد (Wiig, 1999: 14). اما این به تنهایی کافی نیست، چرا که مدیریت دانش برای آن که قابل استفاده باشد، نیازمند هماهنگی با فرهنگ سازمانی موجود می‌باشد. زیرا در هر سازمانی فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه‌ی فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد. بنابراین از فرهنگ سازمانی می‌توان به‌عنوان یک اهرم قدرت‌مند برای تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود. فرهنگ سازمانی ضعیف مانع از آن می‌شود که افراد در تلاش برای نگاه‌داشت پایگاه قدرت شخصی و کارآیی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند (Kalseth, 2000: 8).

با توجه به مطالب ذکر شده و اهمیت فرهنگ سازمانی محقق در این پژوهش بر آن است تا با مطالعه فرهنگ سازمانی شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران که به‌عنوان یکی از شرکت‌های تحکیم یافته و بسیار مهم و تأثیرگذار در کشورمان شناخته می‌شود، ارتباط آن با مدیریت دانش را مورد مطالعه قرار دهد. چرا که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیرگذار است. به‌نظر می‌رسد که شکاف بین فرهنگ سازمانی مطلوب و موجود در شرکت مزبور، این شرکت را در زمینه‌ی بهره‌گیری از مدیریت دانش

با مشکلاتی مواجه ساخته که ارائه خدمات مطلوب و رقابت در محیط بسیار متحول و متغیر جهانی را با مشکل مواجه خواهد ساخت. بنابراین بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی موجود شرکت و همچنین مدیریت دانش از اهداف این تحقیق بشمار می‌رود. فرهنگ سازمانی قوی زمینه بهره‌گیری از مزایای مدیریت دانش در جهت کاستن از مسائل و مشکلات و همچنین حرکت در جهت تعالی و کارآیی و کسب مزیت رقابتی پایدار بهره‌برد. با توجه به هدف تحقیق یک فرضیه‌ی مهم و چهارفرضیه‌ی اخص مطرح و مورد آزمون قرار گرفتند که نتایج آن به شرح زیر می‌باشد:

یافته‌های پژوهش مربوط به فرضیه اصلی

بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. ضریب همبستگی اسپیرمن بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش ۰/۰۵۵۹ بدست آمد و این میزان ضریب همبستگی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران نقش اساسی در بهبود وضعیت مدیریت دانش در این شرکت دارد و هر اندازه فرهنگ سازمانی قوی‌تر شود باعث ارتقاء وضعیت مدیریت دانش خواهد شد.

یافته‌های پژوهش مربوط به فرضیه فرعی اول

بین تعهد به مشارکت و مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه معنی‌داری وجود دارد. در این پژوهش مقیاس‌های تعهد به مشارکت برابر مدل به کار گرفته شده توسط دانیل دنیسون شامل توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها در نظر گرفته شده است. نتیجه حاصله از ضریب همبستگی اسپیرمن چنین بود که تعهد به مشارکت در سطح معنی‌داری ۱٪ و با احتساب ضریب همبستگی ۰/۰۶۹۸ ارتباط مستقیم و معنی‌داری با مدیریت دانش دارد. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که هر چه شرکت بیشتر به سمت توانمند کردن کارکنان حرکت کرده و مهارت‌های آن‌ها را توسعه دهد و کارها بیشتر به صورت تیمی انجام شود، باعث ارتقا وضعیت مدیریت دانش خواهد شد.

یافته‌های پژوهش مربوط به فرضیه فرعی دوم

بین سازگاری و مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه معنی‌داری وجود دارد.

در این پژوهش مقیاس‌های سازگاری برابر مدل به کار گرفته شده توسط دنیسون شامل ارزش‌های بنیادین، توافق و هماهنگی و پیوستگی در نظر گرفته شده است. نتیجه‌ی حاصله از ضریب همبستگی اسپیرمن چنین بود که سازگاری در سطح معنی‌داری ۱٪ و با احتساب ضریب همبستگی $0/0437$ ارتباط مستقیم و معنی‌داری با مدیریت دانش دارد. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که هر چه اعضای شرکت در ارزش‌های بنیادین اشتراک بیشتری داشته باشند، قادر به حصول توافق در زمینه حل مسائل حساس باشند و هماهنگی در شرکت بیشتر باشد، باعث ارتقاء وضعیت مدیریت دانش خواهد شد.

یافته‌های پژوهش مربوط به فرضیه فرعی سوم

بین انطباق‌پذیری و مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه معنی‌داری وجود دارد.

در این پژوهش مقیاس‌های انطباق‌پذیری برابر مدل به کار گرفته شده توسط دنیسون شامل ایجاد تغییر، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی در نظر گرفته شده است. نتیجه حاصله از ضریب همبستگی اسپیرمن چنین بود که انطباق‌پذیری در سطح معنی‌داری ۱٪ و با احتساب ضریب همبستگی $0/0486$ ارتباط مستقیم و معنی‌داری با مدیریت دانش دارد. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که هر چه میزان تغییرپذیری، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی در شرکت بیشتر باشد، باعث ارتقاء وضعیت مدیریت دانش خواهد شد.

یافته‌های پژوهش مربوط به فرضیه فرعی چهارم

بین مأموریت سازمانی و مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران رابطه معنی‌داری وجود دارد. در این پژوهش مقیاس‌های مأموریت سازمانی برابر مدل به کار گرفته شده توسط دنیسون شامل گرایش و جهت استراتژیک، اهداف و

مقاصد و چشم‌انداز در نظر گرفته شده است. نتیجه حاصله از ضریب همبستگی اسپیرمن چنین بود که مأموریت سازمانی در سطح معنی‌داری ۱٪ و با احتساب ضریب همبستگی ۰/۵۱۷ ارتباط مستقیم و معنی‌داری با مدیریت دانش دارد. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که هر چه گرایش و جهت استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز در شرکت واضح‌تر و فراگیر باشد، باعث ارتقاء وضعیت مدیریت دانش خواهد شد.

وضعیت موجود فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

بدین منظور میانگین نظرات شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران در جدول ۲ و ۳ آورده شده است. از آنجا که در طیف لیکرت میانگین نمره پاسخ هر سوال ۳ می‌باشد، هر بعدی که نمره میانگین بالاتر از ۳ را داشته باشد می‌توان ادعا نمود که بخش مورد نظر در آن بعد دارای وضعیتی مناسب می‌باشد. به‌طور جزئی می‌توان حالات زیر را برای هر بعد متصور شد:

نمره میانگین بین ۱ تا ۲ به معنای آن است که بخش مورد نظر در وضعیتی نامطلوب تا بحرانی قرار دارد. نمره میانگین بین ۲ تا ۳ به معنای آن است که بخش مورد نظر در وضعیتی نامساعد تا ضعیف قرار دارد. نمره میانگین بین ۳ تا ۴ به معنای آن است که بخش مورد نظر در وضعیتی قابل قبول تا مطلوب قرار دارد. نمره میانگین بین ۴ تا ۵ به معنای آن است که بخش مورد نظر در وضعیتی بسیار مطلوب تا عالی قرار دارد.

همان‌طور که در جداول مشاهده می‌شود مولفه‌ها دارای میانگین کمتر از ۳ هستند که نشان می‌دهد وضعیت این مقیاس‌ها در سازمان ضعیف می‌باشند.

جدول ۲. امتیاز کل فرهنگ سازمانی و ابعاد آن

ابعاد اصلی	مفهوم فرهنگ سازمانی	تعهد به مشارکت	سازگاری	انطباق پذیری	مأموریت
میانگین	۲/۵۴	۲/۴۲	۲/۵۷	۲/۶۷	۲/۵

جدول ۳. امتیاز کل مدیریت دانش و ابعاد آن

ابعاد	مفهوم مدیریت دانش	تعیین اهداف دانش	شناسایی دانش	کسب دانش	توسعه و بهبود دانش	نشر دانش	استفاده از دانش	نگهداری از دانش	ارزیابی دانش
میانگین	۲/۷۳	۲/۷۱	۲/۶۰	۲/۵۰	۲/۹۵	۲/۸۰	۲/۵۶	۲/۹۵	۲/۵۶

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

طبق تحقیقات انجام شده یکی از موانع عمده استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی است و تغییر فرهنگ یکی از مهم‌ترین جنبه‌های هر نظام مدیریت دانش تلقی می‌گردد؛ هدف این پژوهش نیز بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی بود. یافته‌های پژوهش حاکی از ارتباط معنادار بین این دو متغیر بوده و نتایج آماری دلالت بر تأیید تمام فرضیه‌ها دارد، در همین راستا وضعیت فعلی فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش نیز در جامعه مذکور ضعیف ارزیابی شد که در نهایت محققان را بر آن داشت تا ضمن توصیف وضعیت فعلی پیشنهاداتی به شرح زیر در جهت بهبود شرایط ارائه دهند:

۱. یکی از موانع توسعه مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران نبودن فضاهای مذاکره و گپ‌های یادگیری، فرهنگ گفت‌وگو و تبادل آراء که در طول فرایند تحقیق این موضوع توسط محقق احساس و ادارک شد؛ این موضوع خود باعث عدم فرصت برای تبادل و انتقال دانش است در این راستا پیشنهاد می‌شود شرکت مذکور به تشکیل مذاکرات و گپ‌های یادگیری در قالب جلسات مباحثه و مناظره اقدام کند که این موضوع خود باعث ایجاد بستر مناسب کسب و انتقال دانش است.

۲. ایجاد هسته‌های دانش و روابط متقابل که این هسته‌های دانش شامل هم‌داری‌های محسوس و هم‌داری‌های نامحسوس در ارزش‌ها و فرهنگ افراد، تکنولوژی و توانمندی‌های کسب و کار است. تعیین این که چه دانش اساسی و کجا برای کسب و کار موجود است؟ چگونه می‌توان از آن استفاده نمود و به چه میزان دارای اهمیت است؟ به

علاوه ایجاد یک زنجیره‌ی ارزش دانش که الگوهای استفاده دانش و حرکت را از طریق ابعاد رسمی و غیررسمی سازمان دنبال می‌کند.

۳. ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر با تأکید بر توسعه‌ی انسانی از طریق آموزش به عنوان فرایندی برای بهبود و اعتلای قابلیت و توانایی‌ها، افزایش دانش و آگاهی و تغییر گرایش و نگرش‌های کارکنان به خصوص نسبت به مشاغل که در چند سال اخیر دچار تغییر و تحولات فراوان شده‌اند مانند مشاغل بازرسی، خرید، تبلیغات و...

۴. دوره‌ها و برنامه‌های آموزش به صورت کارگاهی و عملی برگزار شده نه صرفاً در قالب ارائه‌ی یک سری مطالب تئوری، در این برنامه‌ها و دوره‌ها نه تنها باید روش‌ها، تکنیک‌ها و کاربردهای ابزار و روش‌های جدید انجام کار به کارکنان آموزش داده شود بلکه این برنامه‌ها و دوره‌ها باید بتواند بینش عمیق‌تری نسبت به کار و محیط‌های کاری در کارکنان ایجاد نماید البته این دوره‌ها و برنامه‌ها باید براساس نیازهای حیاتی و ملموس سازمان طراحی و تدوین گردد.

۵. ایجاد فرهنگ اطلاع‌رسانی شفاف، دقیق و روش از طریق تهیه‌ی کاتالوگ، برشور، بیلبرد در مورد آخرین تغییرات در حوزه مسائل و موضوعات شغلی در سازمان و نصب آن‌ها در مکان‌های پرتردد مانند: دستگاه کارت‌زنی، سلف سرویس‌ها و... جهت اطلاع‌رسانی به کارکنان.

۶. ایجاد فرهنگ سالم رقابتی از طریق ارائه پاداش و ارتقای شغلی کارکنانی که در خارج از سازمان و به صورت داوطلبانه در برنامه‌های آموزشی که مربوط به حوزه‌ی شغلی آن‌ها می‌باشد جهت حفظ و تقویت انگیزه‌ی افراد و ایجاد حس رقابت سالم و سازنده در سایر کارکنان.

۷. دادن بازخورد به کارکنان در قبال فعالیت‌های کاری، در این صورت کارکنان از نقاط قوت و ضعف خود آگاه شده و سعی خواهند نمود خود را به شرایط مطلوب نزدیک سازند.

موانع و محدودیت‌های تحقیق

- محدودیت ناشی از درجه‌بندی لیکرت در پرسشنامه بود که تمایل به پاسخ متوسط را در پاسخ‌دهندگان ایجاد می‌کرد.

- محدودیت بعدی، اثر تعصبات و تمایلات شخصی افراد بر نتایج تحقیق بود که ممکن است نتایج تحقیق را تحت تأثیر قرار داده باشد.

پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی

- بررسی تأثیر IT بر استقرار مدیریت دانش
- بررسی ابعاد ساختاری سازمان‌های دانش محور
- بررسی تطبیقی میزان پیاده‌سازی مدیریت دانش در مراکز دولتی و خصوصی
- بررسی جایگاه مدیریت دانش در مدیریت دولتی
- بررسی چالش‌های استقرار مدیریت دانش
- مشخصات، ملزومات و نقش شهرهای دانش در توسعه دانایی
- بررسی ویژگی‌های کارکنان دانش محور
- الزامات نظام مدیریت دانش در سطح ملی.

منابع و ماخذ

۱. دوانپورت، تامس اچ و لارنس پروساک (۱۳۷۹)، «مدیریت دانش» ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: انتشارات شرکت طراحی مهندسی و قطعات ایران خودرو (ساپکو).
۲. دراکر، پیتر (۱۳۸۰)، «چالش‌های مدیریت در سده ۲۱» عبدالرضا رضایی نژاد، تهران: نشر فرا.
۳. رایبیز، استیفن (۱۳۸۵)، «مبانی رفتار سازمانی» ترجمه فرزاد امیدواران و دیگران، انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر.
۴. زارعی متین، حسن (۱۳۷۸)، «روش‌های تغییر فرهنگ سازمانی» دانش مدیریت، شماره ۴۶.
۵. سوزان اشنایدر، ژان لوئی بارسو (۱۳۷۹)، «مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها» ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
6. Alazmi, M. & Zairi, (2003) "*Knowledge Management Critical Successes*

- Factors*", Total Quality Management, vol.14, No.2.
7. Baumard, P, (1999) "*Tactic Knowledge in Organization*", Available at: knowledge.com/docs.
 8. Beckman, T, (1999) "*The current state of knowledge management*", In libuwitz, the knowledge field book, financial times prentice hall, London.
 9. Bhatt, G A, (2000) "*resource based perspective of developing organization capabilities for business transformation*", knowledge and process management, Vol.7, No.2, pp9.
 10. Bhatt, G. (2001) "*Knowledge management in organization: examining the interaction between technologies, techniques and people*", Journal of Knowledge management, Vol.5, No.1, pp.68.
 11. Denison, Daniel. (2000). "*Organization Culture: can it be a key lever for driving organizational change?*" International institute for management development.
 12. Friga, Paul, (2000) "*Codification Strategies in Knowledge management processes learning from stimulation*", the University of North Carolina at Chapel Hill.
 13. Gupta, jatinder N.D & Sharma, K. Sushil. (2004) "*Creating Knowledge-based organization*", IDEA group publishing.
 14. Hafstede, Greet, (1991) "*Culture Consequences*", London.
 15. Hales, Steve. (2001) "*Dimensions Knowledge and its management*".
 16. Hitt, Ireland, hoskhsson. (2005) "*Strategic management: competitiveness and globalization concept*", (6-th edition), Thomson south western.
 17. Hoffman, James, Hoelscher Mark L., Sherif Karma (2005) "*Social Capital, Knowledge management and Sustained Superior Performance*", Journal of Knowledge management, Vol.9, No.3, p.170- 182.
 18. King A.W. & zeithmalC.P. (2003) "*measuring organizational knowledge*": A conceptual & Methodological frame work", Strategic management journal, 24.
 19. Kalseth, Karl, (2000) "*Knowledge management strategy*", perspective journal, NO 37, P; 11.
 20. Merwik, A. D, (2001) "*Knowledge management technology*", systems journal, Vol.40.pp814.
 21. Neuhauser, Peg; Ray Bender and Kirk Stromberg(۲۰۰۰)" *www.Culture.com. New York*", John Wiley.
 22. Newman, B. and K.W. Conrad. (1999) "*A Frame work for characterizing knowledge management methods*", practice, and

Technologies", <http://www.kmforum.org/> [Accessed February (2002)]

23. Nonaka, I; Takeuchi, H, (1995) "*The Knowledge- Creating Company*", Oxford University Press, Oxford.
24. Nonaka, I. (1994) "*A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization science*", Vol.5, No.1.
25. Oakland, John; (2000) "*Total Quality Management*": text with cases"; second edition.
26. Probst, Gilbert, Stephen Raub and Kai Romhardt, (2000) "*Managing Knowledge*", Building Blocks for Success, p 30.
27. Wiig, Karl, (1999) "*Successful knowledge management*", European management journal, P 4.
28. Wilkins. A. L, Dyer J.R, (1988) "*Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change*", Academy of M.R. Vol 13.
29. <http://www.Denisonconsulting.com>

