

طراحی مدل تعاملی گونه‌های فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش

محمد ابراهیم سنجقی*، پیمان اخوان**

حامد اجاقی***

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۱/۲۴

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۵/۲۸

چکیده

پژوهش حاضر به دنبال آرایه‌ی چارچوبی در تبیین ارتباط بین توسعه‌ی فرایندهای مدیریت دانش با انواع فرهنگ‌های سازمانی است. برای این منظور از جو سازمانی که در این جا زیر عنوان جو دانشی، مفهوم‌سازی گردیده، استفاده شده است. در این چارچوب، چنین بیان شده است که فرهنگ نوآورانه از جو خلاق حمایت می‌کند و از این رو فرایند تولید و اکتساب دانش تقویت و بر دارایی دانش مفهومی سازمان افزوده می‌گردد. فرهنگ تداوم رویه با پشتیبانی از جو سیستمی موجب توسعه‌ی فرایند سازمان‌دهی و ذخیره‌سازی و افزایش در دانش سیستمی می‌گردد. فرهنگ مشارکتی از جو گفتمان و در نتیجه فرایند انتشار و اشتراک حمایت نموده و بر دارایی دانش تجربی می‌افزاید و فرهنگ اثربخشی نیز از فرایند به کارگیری و در نتیجه از دانش عملیاتی پشتیبانی می‌کند. در نهایت، چهار فرضیه‌ی برآمده از چارچوب پژوهش، به صورت میدانی و بر مبنای روش همبستگی آزمون شد که دو فرضیه‌ی مربوط به دو فرهنگ اخیر به علت نوپایی برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های منتخب، مورد پذیرش قرار نگرفت.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی؛ جو دانشی؛ فرایندهای مدیریت دانش؛ دارایی‌های دانشی.

sanjaghi@yahoo.com

peyman_akv@yahoo.com

hamed_ojaghi@yahoo.com

*. دانشیار گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه صنعتی مالک اشتر

** دانشیار گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشگاه صنعتی مالک اشتر

*** نویسنده‌ی مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت MBA

مقدمه

گسترش پدیده‌ی جهانی‌سازی و اقتصاد مبتنی بر دانش، چگونگی کسب منفعت و تولید ارزش از دانش را برای سازمان‌ها بیش از پیش با اهمیت ساخته است. امروزه دانش برای بسیاری از شرکت‌ها سرمایه‌ای راهبردی به‌شمار می‌رود؛ به‌نحوی که مدیریت آن ذهن مدیران سازمانی را به خود مشغول کرده است. فرهنگ سازمانی از جمله مواردی است که به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت مدیریت این دارایی سازمانی شناخته می‌شود؛ چرا که فرهنگ بر یادگیری افراد، اکتساب و اشتراک دانش اثر می‌گذارد (الوی و لیدنر^۱، ۲۰۰۱؛ گامر^۲، ۱۹۹۸؛ مارتین^۳، ۲۰۰۰). در نقطه‌ی مقابل، فرهنگ سازمانی به‌عنوان مانع اصلی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها نیز شناخته شده است (بوک^۴، ۱۹۹۹؛ راستوگی^۵، ۲۰۰۰؛ ریبیر و سیتار^۶، ۲۰۰۳). این که چرا فرهنگ سازمانی می‌تواند هم مانع و هم پشتیبان مناسبی برای مدیریت دانش باشد و این اثرگذاری به چه صورت محقق می‌شود، هنوز کاملاً درک نشده است. بسیاری از تحقیقات صورت گرفته در این باره نیز به صرف وجود رابطه‌ی بین این دو پرداخته‌اند. از این رو پژوهش حاضر در صدد توسعه‌ی نظری نحوه‌ی اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش است. این تحلیل از طریق انطباق گونه‌های فرهنگ سازمانی با فرایندهای مدیریت دانش صورت می‌گیرد. برای این منظور، از مفهوم واسط جو سازمانی که خود از عوامل مختلفی از جمله فرهنگ سازمانی اثر می‌پذیرد، استفاده شده است. جو سازمانی که در این تحقیق از منظر دانش مورد توجه قرار گرفته و لذا جو دانشی نام‌گذاری گردیده است، زمینه‌ای مناسب برای تعاملات و تبادل دانش به‌وجود می‌آورد. در این پژوهش، فرهنگ سازمانی براساس مدل چنگک و لین^۷ (۲۰۰۷) به‌صورت نوآورانه، تداوم رویه، مشارکتی و اثربخشی طبقه‌بندی شده است. این فرهنگ‌ها به ترتیب چهار نوع جو: خلاق، سیستمی، گفتمانی و عملگرا را به وجود می‌آورند. این نوع گونه‌شناسی جو دانشی، از

1. Alavi & Leidner
2. Gummer
3. Martin
4. Bock
5. Rastogi
6. Ribere & Sitar
7. Chang & Lin

بافت‌های دانشی که نوناکا و همکاران^۱ (۲۰۰۰) در تبیین فضای تبادل دانش ارایه نموده‌اند گرفته شده است. هر یک از این چهار نوع جو، متناسب با مرحله‌ای از فرایندهای مدیریت دانش می‌باشند. مدلی که برای فرایندهای مدیریت دانش به کار گرفته شده است، براساس مرور ادبیات و ترکیب انواع فرایندهای ارایه شده توسط محققان می‌باشد. هر یک از فرایندهای مدیریت دانش نیز به نوبه‌ی خود منجر به توسعه‌ی نوعی از دارایی‌های دانشی سازمان می‌شود؛ دسته‌بندی دارایی‌های دانشی سازمان نیز براساس مدل نوناکا و همکاران (۲۰۰۰) صورت گرفته است. در نهایت، فرضیه‌هایی براساس این چارچوب مفهومی تدوین گردیده و درستی آن‌ها در ۱۳ سازمان منتخب مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که دو فرضیه از چهار فرضیه‌ی این تحقیق در این سازمان‌ها به تأیید رسیده است.

توسعه‌ی چارچوب مفهومی

۱. فرهنگ سازمانی

از دهه‌های گذشته تاکنون، مفهوم فرهنگ سازمانی به‌عنوان روشی برای درک سیستم‌های انسانی توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. بررسی ادبیات نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی تعاریف مختلفی را به خود دیده است. شاین^۲ (۱۹۸۵) فرهنگ سازمانی را الگویی از پیش‌فرض‌های بنیادین که گروهی خاص در رودرویی با مشکلات برای انطباق با محیط بیرونی و دستیابی به یک پارچگی و انسجام درونی خلق، کشف و ایجاد کرده‌اند می‌داند و کوهن^۳ (۱۹۹۳) آن را به‌عنوان ترکیب پیچیده‌ای از سیستم‌های رسمی و غیررسمی و فرایندها و واکنش‌های متقابل تعریف کرده است. داگلاس^۴ (۱۹۸۵) تأکید نموده که فرهنگ سازمانی برآمده از تماس‌ها و مذاکرات مداوم درباره‌ی ارزش‌ها، معانی و آداب و رسوم بین افراد و سازمان است. اسملتزر و لئونارد^۵ (۱۹۹۴) نیز فرهنگ سازمانی را یک چسب اجتماعی می‌دانند که افراد، گروه‌ها و سازمان را از طریق ارزش‌ها، نمادها و ایده‌های تسهیمی به یکدیگر پیوند می‌زند. کوئین

1. Nonaka et al
2. Schein
3. Cohen
4. Douglas
5. Smeltzer & Leonard

و اسپریتزر^۱ (۱۹۹۱) در گونه‌شناسی خود براساس دو بعد گرایش به بیرون یا داخل سازمان و گرایش به کنترل یا انعطاف‌پذیری چهار نوع فرهنگ را شناسایی کرده‌اند: ۱- فرهنگ گروهی، ۲- فرهنگ توسعه‌ای، ۳- فرهنگ سلسله‌مراتبی و ۴- فرهنگ عقلایی. آن‌ها هم‌چنین به این نکته‌ی مهم اشاره کرده‌اند که همه‌ی سازمان‌ها احتمالاً دارای ویژگی‌هایی از هر چهار نوع فرهنگ می‌باشند. از آن‌جا که این چارچوب گویای این حقیقت است که سازمان درصدد دست‌یابی به ارزش‌های رقیب و پارادوکس است، تحت عنوان رویکرد ارزش‌های رقابتی نیز نامیده شده است (کردشولی و قرآنی، ۱۳۸۶). باگز^۲ (۲۰۰۴) براساس این چارچوب، چهار نوع فرهنگ: طایفه‌ای، سلسله‌مراتبی، ادهوکرایی و بازاری را برای بررسی پیاده‌سازی مدیریت کیفیت ارایه داد. دنیسون و همکاران^۳ (۲۰۰۴) نیز فرهنگ سازمانی را از منظر اثربخشی سازمانی به چهار نوع: مأموریتی، تداوم رویه، انطباق‌پذیر و مشارکتی دسته‌بندی کرده‌اند. از آن‌جا که در این پژوهش، فرهنگ سازمانی از منظر اثرگذاری بر مدیریت دانش مورد توجه قرار می‌گیرد، مدل ارایه شده توسط چنگ و لین (۲۰۰۷) که برگرفته از گونه‌شناسی کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۱) می‌باشد به کار گرفته شده است. در این مدل، دو بعد ارایه‌شده توسط کوئین، چهار نوع فرهنگ را به وجود می‌آورد. این چهار نوع فرهنگ در شکل (۱) نمایش داده شده است:

فرهنگ مشارکتی در بالا و سمت چپ شکل قرار دارد؛ لذا، گرایش این فرهنگ به داخل سازمان و انعطاف‌پذیری است. در نتیجه این نوع فرهنگ، موجب تقویت مشارکت کارکنان، تبادل اطلاعات و دانش، اعتماد، توانمندسازی و کار تیمی می‌شود. چنین فرهنگی، یک محیط دوستانه و شبیه به محیط خانوادگی را فراهم می‌سازد. فرهنگ دوم، فرهنگ نوآورانه است که در بالا سمت راست قرار دارد و بنابراین، گرایش آن به محیط بیرونی و انعطاف‌محوری است. این فرهنگ بر خلاقیت، خطرپذیری، کارآفرینی، انطباق‌پذیری و پویایی تأکید دارد. فرهنگ تداوم رویه، به داخل سازمان و کنترل‌محوری گرایش دارد و در نتیجه تمرکز آن بر انضباط، هم‌سانی، کارآمدی، استانداردها و مقررات است. سازمان‌هایی که این نوع فرهنگ در آن‌ها غلبه دارد، به‌عنوان سازمان‌های منظم و رسمی شناخته می‌شوند. در نهایت فرهنگ چهارم فرهنگ اثربخشی است که

1. Quinn & Spreitzer
2. Boggs
3. Denison et al



شکل ۱. مدل فرهنگ سازمانی (منبع: چنگ و لین، ۲۰۰۷)

تمرکز آن بر بیرون از سازمان است و گرایش به کنترل دارد. در نتیجه، رقابتی بودن، دست‌یابی به اهداف، تولید گرایی، اثربخشی و اقدامات سودمحور در این نوع فرهنگ تقویت می‌شود و این سازمان را نتیجه‌گرا می‌سازد.

۲. جوّ دانشی

محققان، مفهوم جوّ سازمانی را بسیار نزدیک به فرهنگ سازمانی می‌دانند، با این وجود تفاوت‌های مهمی بین این دو مفهوم وجود دارد. جوّ سازمانی نسبت به فرهنگ سازمانی موقتی‌تر است (اسملتر و لئونارد، ۱۹۹۴) و تحت تأثیر عوامل کوتاه مدت تغییرات سریع‌تری دارد. کامرون و کوئین^۱ (۲۰۰۶) نیز بیان می‌کنند که جوّ سازمانی بیش‌تر اشاره به نگرش‌ها، احساسات و ادراکات موقتی گروهی افراد دارد. در نقطه‌ی مقابل، یکی از ویژگی‌های فرهنگ با دوام بودن و

1. Cameron & Quinn

تغییرات اندک آن است؛ در حالی که جو سازمانی از آن‌جایی که مبتنی بر نگرش‌هاست، این‌گونه نیست و می‌تواند به سرعت تغییر کند (حسینی سرخوش، ۱۳۸۹). با وجود این که جو سازمانی نسبت به فرهنگ سازمانی موقتی‌تر است در عوض در تأثیر بر رفتار کارکنان نسبت به فرهنگ سازمانی سریع‌تر عمل می‌کند. جو سازمانی، درک کارکنان را از محیطی که در آن مشغول به فعالیت هستند می‌سازد و این خود ناشی از عوامل مختلفی از قبیل فرهنگ سازمانی، ارتباط با همکاران، رهبری سازمان، شغل و... می‌باشد. در واقع، می‌توان گفت که جو نمای قابل دید و فرهنگ جنبه‌های ضمنی و بخش‌های غیرقابل رؤیت سازمان است (حسینی سرخوش، ۱۳۸۹). فرهنگ شامل ارزش‌های اصلی و تفاسیر مشترک درباره‌ی چگونگی اشیا می‌باشد؛ اما جو سازمانی شامل جنبه‌های فردی می‌باشد که به دفعات در اثر تغییر شرایط و رودررویی با اطلاعات جدید، تعدیل و اصلاح می‌گردد (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶). بنابراین، می‌توان گفت تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتارها به واسطه‌ی جو سازمانی صورت می‌گیرد و جو سازمانی، هرچند بیش‌ترین تأثیر را از فرهنگ می‌پذیرد با این وجود این تنها فرهنگ نیست که بر آن مؤثر است؛ بلکه عوامل دیگری هم چون رهبری، سیاست‌های سازمانی، خط‌مشی‌ها، شغل، سیستم‌ها و... نیز بر آن مؤثرند. جو سازمانی هم‌چنین از منظر موضوعات مختلف سازمانی قابل بررسی است که در این مقاله از منظر دانش مورد توجه قرار گرفته است.

نوناکا و همکاران (۲۰۰۰) برخلاف فلسفه‌ی دکارتی - که دانش را غیر وابسته به زمینه و یک امر مطلق می‌پندارد - تصریح کرده‌اند که دانش وابسته به زمینه و بافت است و اصطلاح *ba* یا محیط اشتراکی را برای آن وضع نموده‌اند. *ba* که برگرفته از اندیشه‌های فلسفی ژاپنی است، به‌عنوان یک محیط اشتراکی که دانش در آن خلق، تسهیم و استفاده می‌شود، تعریف می‌شود. چنین محیطی، انرژی، کیفیت و مکان مناسب را برای حرکت حلزونی که نوناکا و تاکوچی در توصیف فرایندهای دانش بیان کرده‌اند فراهم می‌سازد. *ba* را می‌توان به معنای برهم‌کنش متقابل بازیگران فضای دانشی دانست. در این پژوهش، مفهوم *ba* به‌عنوان جو دانشی نامیده می‌شود. نوناکا و همکاران (۲۰۰۰) در دسته‌بندی *ba* دو بعد را در نظر می‌گیرند. یک بعد آن که ناظر به تعامل اجتماعی افراد است از یک سو تعامل فردی و از سوی دیگر تعامل گروهی را مورد توجه قرار می‌دهد. بعد دیگر، ناظر به تعامل ابزاری در ارتباط با فعالیت دانشی است. این بعد از یک سو

به تعامل رودررو و مستقیم که در آن ابزارهای مورد استفاده در فعالیت‌های دانشی نقش کم‌رنگی دارند تأکید می‌کند و از سوی دیگر به تعامل واسطه‌ای یا مجازی که نقش ابزارهای سیستمی در فعالیت‌های دانشی بیش‌تر است تأکید می‌شود. بر این اساس، چهار نوع فضای دانشی به وجود می‌آید: ۱- جو خلاق ۲- جو سیستمی ۳- جو گفت‌وگو ۴- جو عملگرا. این فضاها مرز مشخص و انحصاری ندارند و ممکن است با یکدیگر هم‌پوشانی داشته باشند. با این وجود، این دسته‌بندی مفهومی، ابزاری مفید برای درک نحوه‌ی تقویت هر یک از زیرفرایندهای مدیریت دانش ارائه می‌دهند. ابعاد این مدل (شکل ۲) دقیقاً از مدل نوناکا و همکاران (۲۰۰۰) اقتباس شده، با این حال گونه‌های برآمده از این ابعاد بر مبنای ارتباط با جو سازمانی مفهوم‌سازی شده است.



شکل ۲- مدل جو دانشی برگرفته از مدل نوناکا و همکاران (۲۰۰۰)

بر این اساس، زمانی که افراد به صورت فردی به تعامل دانشی با یکدیگر می‌پردازند و این ارتباط، کم‌تر مبتنی بر سیستم‌های دانشی است، جوی به وجود می‌آید که ابتکار، نوآوری و خطرپذیری را در بین آنها توسعه می‌دهد. چنین جوی، خلاق نامیده می‌شود. در شرایطی که هنوز ارتباط دانشی بین افراد خیلی تحت تأثیر سیستم‌های واسطه‌ای نیست؛ اما نحوه‌ی ارتباط‌گیری افراد

با یکدیگر به صورت گروهی است، بیش تر از آن که جوی متناسب برای خلاقیت در تولید دانش فراهم باشد، جو تبادل دانش به وجود می آید که چنین جوی گفت‌وگو نامیده می شود. هنگامی که در تعامل دانشی نقش ابزارهای سیستمی پر رنگ می شود و تعاملات بین گروهی است، جوی به وجود می آید که بر استانداردهای سازگی و گسترش دانش صریح تأکید می کند. چنین جوی، تحت عنوان جو سیستمی مورد توجه قرار می گیرد. در نهایت، زمانی که تعامل، به صورت بین فردی و از طریق سیستم‌های دانشی شکل می گیرد، جو بهره‌برداری از دانش به وجود می آید که این جو، عملگرا نام گذاری شده است.

۳. مدیریت دانش

در حالی که محققان بر اهمیت دانش و نیاز سازمان‌ها به توسعه‌ی مداوم دانش جدید به منظور رقابت در محیط به سرعت متغیر اتفاق نظر دارند، توافق جامعی درباره‌ی مدیریت دانش و مفاهیم مربوط با آن وجود ندارد (کینگ^۱، ۲۰۰۰؛ مارتین، ۲۰۰۰). مالهورا^۲ (۱۹۹۸) مدیریت دانش را ترکیب هم‌افزایی از پردازش داده و اطلاعات، فن‌آوری اطلاعات و ظرفیت نوآورانه و خلاق نیروی انسانی تعریف کرده است. داوونپورت و پروساک^۳ (۲۰۰۰) دانش را ترکیب سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش‌های تخصصی می‌دانند که چارچوبی برای آمیختن و ارزیابی تجربیات و اطلاعات جدید فراهم می‌کند. آن‌ها سپس مدیریت دانش را مفهومی برای توصیف فرایندهایی دانسته‌اند که از طریق آن‌ها سازمان به توسعه، سازمان‌دهی و به‌اشتراک‌گذاری دانش با هدف دستیابی به مزیت رقابتی می‌پردازد. سلیمونز^۴ (۲۰۰۲) نیز مدیریت دانش را فرایندی سامان‌مند دانسته است که از طریق آن دانش مورد نیاز برای موفقیت سازمان شناسایی، تولید، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری می‌شود. با وجود تفاوت‌هایی که در تعریف دانش، مدیریت دانش و زیرفرایندهای آن وجود دارد؛ می‌توان انواع فرایندهایی را که از سوی محققان مختلف برای مدیریت دانش ارائه شده است در چند دسته تقسیم‌بندی نمود. جدول (۱) براساس مطالعه‌ی ادبیات این حوزه، خلاصه‌ای از این دسته‌بندی را در چهار فرایند اصلی نشان می‌دهد:

1. King
2. Malhotra
3. Davenport & Prusak
4. Celemmons

جدول ۱. دسته‌بندی فرایندهای مدیریت دانش

صاحب نظر	سال	شناسایی / تولید / اکتساب	سازمان‌دهی / ذخیره‌سازی	انتشار / اشتراک	به کارگیری
پنتلند ^۱	۱۹۹۵	ساختن	سازمان‌دهی و ذخیره‌سازی	توزیع	به کارگیری
نوناکا و تاکوچی ^۲	۱۹۹۵	خلق	دسترسی	انتشار	به کارگیری
دمارست ^۳	۱۹۹۷	ساختن	تجمع	انتشار	استفاده
داونپورت و کلهار ^۴	۱۹۹۸	خلق		انتقال	مدیریت دارایی
لیبویتز ^۵	۱۹۹۹	شناسایی و اخذ	ذخیره‌سازی	اشتراک	به کارگیری و فروش
سلمونز	۲۰۰۲	شناسایی و تولید		اشتراک	به کارگیری
گلیناس و همکاران ^۶	۲۰۰۴	احصا	ذخیره‌سازی و بازیابی	توزیع	استفاده
جنکس ^۷	۲۰۰۸	اکتساب	ارزیابی، ذخیره‌سازی	انتشار	به کارگیری

منبع: نگارندگان

براساس این مطالعه، مشخص شد که بیش‌تر فرایندهای مختلف موجود را می‌توان در:
 ۱- شناسایی، تولید و اکتساب دانش ۲- سازمان‌دهی و ذخیره‌سازی دانش ۳- انتشار و اشتراک دانش و ۴- به کارگیری دانش دسته‌بندی نمود.
 شناسایی، تولید و کسب دانش که عبارات دیگری از قبیل تسخیر، ایجاد و خلق نیز برای توصیف این فرایند به کار گرفته شده است، فرایند توسعه و جایگزینی دانش جدید به جای دانش

1. Pentland
2. Nonaka & Takeuchi
3. Demarest
4. Davenport & Klahr
5. Liebowitz
6. Gelinas et al
7. Jennex

موجود در پایگاه دانش ضمنی و صریح سازمان است (پنتلند، ۱۹۹۵). نوناکا و همکاران (۲۰۰۰) نیز تولید دانش را از طریق فرایندی می‌دانند که طی آن پارادوکس‌های گوناگون از طریق تعامل پویای افراد با سازمان و محیط با یکدیگر ترکیب می‌شوند. ذخیره‌سازی و سازمان‌دهی دانش بازمی‌گردد به انباشت، مستندسازی، دسته‌بندی، بایگانی، نگهداری و آماده‌سازی دانش به‌منظور تسهیل، توزیع و به‌کارگیری دانش. اشتراک و انتشار دانش شامل تبادل، جابه‌جایی و توزیع دانش مناسب به فرد و گروه مناسب است. مفهوم اشتراک، بیش‌تر درباره‌ی دانش ضمنی و مفهوم انتشار، در مورد دانش صریح به‌کار برده می‌شود. در نهایت، به‌کارگیری دانش مهم‌ترین فرایند مدیریت دانش است (پرابست، راب و رامبارت، ۲۰۰۰)؛ چراکه شناسایی، تولید، سازمان‌دهی و انتشار دانش به‌تنهایی بهره‌برداری و کسب سود از دانش را تضمین نمی‌کنند. داونپورت و کلهار (۱۹۹۸) نیز تصریح کرده‌اند که به‌کارگیری مؤثر از دانش، سازمان را در افزایش اثربخشی و کاهش هزینه‌ها کمک می‌کند. براساس آنچه بیان شد، مدلی که برای تبیین فرایندهای مدیریت دانش در این مقاله به‌کار گرفته می‌شود، این چهار فرایند است که مورد تأیید خبرگان مدیریت دانش نیز قرار گرفته است.

۴. دارایی‌های دانشی

نوناکا و همکاران (۲۰۰۰) دارایی‌های دانشی را به چهار دسته‌ی: ۱- دارایی‌های دانش مفهومی ۲- دارایی‌های دانشی سیستمی ۳- دارایی‌های دانشی تجربی و ۴- دارایی‌های دانشی عملیاتی دسته‌بندی کرده‌اند. دانش مفهومی، دانشی است که به مرحله‌ی عمل نرسیده است؛ ولی قابلیت ارزش‌آفرینی دارد. این نوع دانش، بیش‌تر، برآمده از خلاقیت و نوآوری است و در قالب تصاویر، نمادها، زبان و نوشتار می‌باشد (مگنیر-واتنبه^۱، ۲۰۰۹). دانش سیستمی، به‌طور کامل در اختیار سازمان است و به‌صورت سامان‌مند در پایگاه‌های دانش سازمان در قالب اسناد، کاتالوگ‌ها و غیره (مگنیر-واتنبه، ۲۰۰۹) ذخیره گردیده و به راحتی قابل دست‌یابی است. دانش تجربی برآمده از تجربیاتی است که یا به‌صورت ضمنی در نزد اشخاص وجود دارد یا دانشی است که در

1. Magnier-Watanabe

سازمان تجربه شده و به صورت صریح در آمده است (نوناکا و همکاران، ۲۰۰۰). دانش عملیاتی در بطن روال‌های سازمانی، استانداردها، نحوه‌ی تولید کالاها و... در حال به کارگیری و بهره‌برداری است.

۵. چارچوب مفهومی انطباق فرهنگ‌های سازمانی با فرایندهای مدیریت دانش

با توجه به آنچه که پیش از این بیان شد، به نظر می‌رسد هر یک از فرایندهای مدیریت دانش در سازمان‌ها بیش از همه از طریق یکی از فرهنگ‌های سازمانی مورد حمایت قرار گیرد. بر این اساس، در این پژوهش حاضر، چارچوب مفهومی در تبیین تأثیر بر فرایندهای دانشی ارایه می‌شود. در این چارچوب، هر یک از فرهنگ‌های سازمانی به رواج جوی در سازمان منجر می‌گردد که این جو از منظر دانشی نام‌گذاری شده است. جو سازمانی هم‌چون فرهنگ سازمانی پایدار نیست و نسبت به فرهنگ سریع‌تر دگرگون می‌شود و در نتیجه ممکن است به‌طور همزمان هر چهار نوع آن وجود داشته باشد یا به‌سرعت به یکدیگر بدل شوند و اگر فرهنگ خاصی در سازمان توسعه یابد یا در بخشی از سازمان یکی از انواع فرهنگ‌ها غلبه داشته باشد، یکی از چهار نوع جو، گسترش بیش‌تری می‌یابد. اگر فرهنگ سازمان نوآورانه باشد، از طریق تقویت انعطاف‌پذیری و توجه به محیط بیرونی، جوی خلاق برای تولید دانش توسعه می‌یابد و در نتیجه‌ی این جو، فرایند تولید و کسب دانش بیش‌تر تقویت می‌شود که پی‌آمد آن افزایش دارایی دانش مفهومی در سازمان خواهد بود. فرهنگ تداوم رویه، با تمرکز بر محیط داخلی و کنترل سازمانی، جو منضبط و سیستمی به‌وجود می‌آورد و لذا فرایند ذخیره‌سازی و سازمان‌دهی دانش مورد تقویت قرار می‌گیرد. در این فرایند، نوع دارایی دانشی به‌طور عمده از نوع سیستمی است. فرهنگ مشارکتی، با تقویت انعطاف‌پذیری سازمان و توجه به محیط داخلی، جو گفتمان را برای تبادل دانش گسترش می‌دهد. جو گفت‌وگو بین گروه‌های سازمانی و افراد تعامل به‌وجود می‌آورد و از این‌رو فرایند تبادل و اشتراک دانش تقویت شده و سرمایه‌های دانشی تجربی از پایگاه دانش سازمانی ویا دانش ضمنی افراد، به سمت افراد و گروه‌های دیگر انتشار می‌یابد و در نتیجه، این نوع

دارایی دانشی افزایش می‌یابد. در نهایت، فرهنگ اثربخشی به محیط بیرونی گرایش دارد و از نظر بعد دوم بر کنترل سازمانی متمرکز است و جوّی عمل‌گرا در سازمان به‌وجود می‌آورد. در نتیجه‌ی چنین جوّی، فرایند به‌کارگیری دانش تقویت می‌شود. دارایی دانشی در این فرایند از نوع عملیاتی است و از این نوع دارایی خلق ارزش و کسب سود صورت می‌گیرد. جدول (۲) این چارچوب مفهومی را در تبیین ارتباط بین فرهنگ سازمانی، جو دانشی، فرایندهای مدیریت دانش و دارایی‌های دانشی نشان می‌دهد.

۶. فرضیات تحقیق

براساس چارچوب مفهومی پژوهش، چهار فرضیه در نمونه‌ی آماری تحقیق مورد آزمون قرار گرفته است:

- فرضیه‌ی ۱. ضریب همبستگی بین فرایند تولید و اکتساب دانش با فرهنگ نوآورانه، بیش‌تر از مقدار آن با سایر فرهنگ‌هاست.
- فرضیه‌ی ۲. ضریب همبستگی بین فرایند انتشار و اشتراک دانش با فرهنگ مشارکتی، بیش‌تر از مقدار آن با سایر فرهنگ‌هاست.
- فرضیه‌ی ۳. ضریب همبستگی بین فرایند سازمان‌دهی و ذخیره‌سازی دانش با فرهنگ تداوم رویه، بیش‌تر از مقدار آن با سایر فرهنگ‌هاست.
- فرضیه‌ی ۴. ضریب همبستگی بین فرایند به‌کارگیری دانش با فرهنگ اثربخشی، بیش‌تر از مقدار آن با سایر فرهنگ‌هاست.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۲. چارچوب انطباق فرهنگ‌های سازمانی با فرایندهای مدیریت دانش

فرهنگ سازمانی	جو دانشی	فرایند مدیریت دانش	دارایی دانشی
نوآورانه • آینده‌نگری • انطباق با محیط • جذب منابع جدید • رشد	جو خلاق • نوآوری • کارآفرینی • هنر‌نمایی	تولید و اکتساب • تبادل دانش با شرکا، رقیبان • مرور پس از عملیات	دانش مفهومی • طرح‌ها • اختراعات
تداوم رویه • درون‌محوری • ثبات و کنترل • اجرای قوانین و مقررات • هم‌آهنگی	جو سیستمی • بهبود در سیستم‌ها و روش‌ها • نظم‌گرایی • ارتباطات شبکه‌ای	ذخیره‌سازی • سازمان‌دهی • مستندسازی • پالایش • لیست‌بندی • یک‌پارچه‌سازی • مخازن دانش • بازبینی	دانش سیستمی • دانش صریح • اسناد • کاتالوگ‌ها • پایگاه داده • حق امتیازها
مشارکتی • درون‌محوری • انعطاف‌پذیری • توانمندسازی • کار تیمی • بحث و گفت‌وگو	جو گفت‌وگومان • تعامل جمعی • ارتباطات رودردو • تبادل اطلاعات • یادگیری	انتشار و اشتراک • کتابخانه‌ها • مراکز اسناد • فضاهای تبادل • اجتماعات کاری	دانش تجربی • تجربیات افراد • دانش استفاده‌شده در سازمان
اثربخشی • محیط‌محوری • کنترل • دستیابی به اهداف • بهره‌وری • جذب سود از منابع	جو عمل‌گرا • سودگرایی • معامله‌گری	به‌کارگیری • حل مسأله • خلش ارزش از دانش	دانش عملیاتی • فنون عملیات روزانه • روال‌های سازمانی • استانداردهای کاری

منبع: محققان

روش پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی است؛ چرا که براساس بررسی ادبیات، مدل‌های جدیدی پیشنهاد می‌شود و به لحاظ روش از زمره‌ی تحقیقات پیمایشی و توصیفی-همبستگی است. راهبرد گردآوری داده‌ها در این تحقیق از نوع پیمایشی بوده که از ابزار پرسش‌نامه برای این منظور استفاده شده است. بر این اساس، چارچوب مفهومی پژوهش مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای توسعه داده شد و به منظور بررسی تجربی آن از ابزار پرسش‌نامه که با بررسی ادبیات و نظر خبرگان تدوین گردید، بهره‌برداری شد. در نهایت، داده‌های به دست آمده به کمک نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل و مطالعات استنباطی قرار گرفت.

۱. نمونه‌ی آماری

نمونه‌ی آماری تحقیق حاضر ۱۳ سازمان صنعتی پژوهشی منتخب بوده است. این شرکت‌ها به لحاظ جغرافیایی در پنج استان تهران، اصفهان، شیراز، خراسان و قم قرار دارند. در مجموع تعداد ۲۷۶ نفر از کارکنان، مدیران و معاونان این ۱۳ سازمان حجم نمونه را تشکیل داده‌اند. جدول (۳)، خلاصه‌ای از داده‌های توصیفی نمونه‌ی آماری تحقیق را ارائه می‌دهد:

جدول ۳. اطلاعات توصیفی نمونه

جایگاه سازمانی	کارشناس: ۲۶٪	سرپرست: ۱۶٪	مدیر: ۴۷٪	معاون: ۱۱٪
تحصیلات	کاردانی: ۱۰٪	کارشناسی: ۷۴٪	کارشناسی ارشد: ۱۶٪	دکتری: ۰/۰۱٪
سابقه کار	زیر ۵ سال: ۶٪	۵ تا ۱۰ سال: ۱۴٪	۱۰ تا ۱۵ سال: ۲۵٪	بالای ۱۵ سال: ۵۶٪
سن	زیر ۳۰ سال: ۷٪	۳۰ تا ۳۵ سال: ۱۹٪	۳۵ تا ۴۰ سال: ۲۷٪	بالای ۴۰ سال: ۴۶٪

۲. روایی و پایایی پرسش‌نامه

به منظور سنجش هر یک از متغیرهای پژوهش، گویه‌هایی از ادبیات استخراج گردید و با نظر خبرگان توسعه یافت. بر این اساس، برای سنجش فرهنگ نوآورانه ۶ گویه، فرهنگ مشارکتی

۸ گویه، فرهنگ تداوم رویه ۶ گویه، فرهنگ اثربخشی ۶ گویه، فرایند تولید و اکتساب دانش ۳ گویه، فرایند انتشار و اشتراک دانش ۳ گویه، فرایند به کارگیری دانش ۳ گویه و فرایند سازمان‌دهی و ذخیره‌سازی دانش نیز ۳ گویه تعیین و روایی آن‌ها توسط گروهی از متخصصان تأیید گردید. در نهایت، پایایی سؤالات هر یک از این متغیرها نیز براساس آلفای کراباخ، به این ترتیب مورد تأیید واقع شد: مقدار آلفا برای فرهنگ نوآورانه ۰/۸۶، فرهنگ مشارکتی ۰/۸۷، فرهنگ تداوم رویه ۰/۸۳، فرهنگ اثربخشی ۰/۸۶، فرایند تولید-اکتساب ۰/۷۷، فرایند انتشار-اشتراک ۰/۷۴، فرایند به کارگیری ۰/۸۶، فرایند سازمان‌دهی-ذخیره‌سازی ۰/۸۲، کل فرهنگ سازمانی ۰/۹۶ و کل مدیریت دانش نیز ۰/۹۱، به دست آمد.

۴. آزمون فرضیات

بررسی ارتباط بین فرهنگ‌های سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش به کمک آزمون همبستگی پیرسون صورت گرفته است؛ مقادیر محاسبه شده برای این آزمون در جدول (۴) ارائه شده است. همه‌ی ضرایب به دست آمده در سطح $\text{sig} < 0.01$ (دوطرفه) دارای معناداری هستند. با توجه به نتایج، ملاحظه می‌گردد که فرایند تولید و اکتساب دانش بیش‌ترین همبستگی را با فرهنگ نوآورانه (۰/۶۰۳) دارد و لذا نخستین فرضیه‌ی ۱ تحقیق، تأیید می‌گردد. فرایند انتشار و اشتراک دانش نیز بیش‌ترین همبستگی را با فرهنگ نوآورانه (۰/۴۵۲) - و نه فرهنگ مشارکتی - دارد و لذا فرضیه‌ی دوم تحقیق، رد می‌شود. فرایند سازمان‌دهی و ذخیره‌سازی دانش بیش‌ترین همبستگی را با فرهنگ تداوم رویه (۰/۴۲۹) دارد و لذا فرضیه سوم تحقیق، تأیید می‌گردد. فرایند به کارگیری دانش نیز بیش‌ترین همبستگی را با فرهنگ نوآورانه (۰/۵۲۹) دارد - نه با فرهنگ اثربخشی - و لذا فرضیه‌ی چهارم تحقیق نیز رد می‌شود.

بحث

نتایج نشان می‌دهد که همه فرهنگ‌های سازمانی با هر چهار فرایند مدیریت دانش دارای همبستگی معنادار بوده و تفاوت‌های آن‌ها نسبت به یکدیگر زیاد نیست. با این حال، دو فرضیه از فرضیات برآمده از چارچوب مفهومی ارائه شده در این تحقیق، در سازمان‌های مورد بررسی

جدول ۴. مقادیر همبستگی پیرسون بین فرهنگ‌های سازمانی و مدیریت دانش

به‌کارگیری دانش	انتشار و اشتراک دانش	ذخیره‌سازی و سازمان‌دهی دانش	تولید و اکتساب دانش		
۰/۴۵۵**	۰/۳۶۳**	۰/۳۰۷**	۰/۵۷۰**	ضریب همبستگی	فرهنگ مشارکتی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۰/۵۲۹**	۰/۴۵۲**	۰/۴۰۱**	۰/۶۰۳**	ضریب همبستگی	فرهنگ نوآورانه
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۰/۵۱۶**	۰/۴۳۳**	۰/۴۲۹**	۰/۵۴۸**	ضریب همبستگی	فرهنگ تداوم رویه
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۰/۴۶۳**	۰/۴۴۱**	۰/۳۷۳**	۰/۵۶۸**	ضریب همبستگی	فرهنگ اثربخشی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری	

رد شدند. در هر دو مورد، به جای فرهنگ مشارکتی و فرهنگ اثربخشی، فرهنگ نوآورانه بیش‌ترین همبستگی را با دو فرایند انتشار و اشتراک و فرایند به‌کارگیری دانش دارد. به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین دلایل این موضوع، مربوط به سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های تحت بررسی باشد. نوپایی برنامه‌های توسعه‌ی مدیریت دانش در این سازمان‌ها به عدم شکل‌گیری کامل این فرایندها و نیز عدم تمایز آن‌ها از یکدیگر منجر شده است. از این رو، رابطه‌ی آن دو با فرهنگ‌های مشارکتی و اثربخشی نسبت به فرهنگ نوآورانه به‌طور کامل متمایز نگردیده است. هم‌چنین به‌طور کلی سازمان‌های مزبور بیش از آن که دانشی برای انتشار یا به‌کارگیری داشته باشند، نیازمند دست‌یابی به دانش جدید بوده و بنابراین اثر فرهنگ نوآورانه بر مدیریت دانش در این سازمان‌ها نسبت به سایر فرهنگ‌ها ملموس‌تر می‌باشد. به‌علاوه، از آن‌جا که این سازمان‌ها شکل سلسله‌مراتبی دارند، کنترل‌گرایی نسبت به انعطاف‌گرایی به‌مراتب رواج بیش‌تری دارد؛ بدیهی است که در چنین شرایطی فرهنگ مشارکتی به‌معنای واقعی در آن‌ها شکل نمی‌گیرد. با این حال، برخلاف تصور رایج، فرهنگ سلسله‌مراتبی یا همان تداوم رویه نیز می‌تواند بر مدیریت دانش از طریق توسعه‌ی فرایندهای سازمان‌دهی و انباشت دانش تأثیرات مثبت داشته باشد.

تحقیقات آینده در سازمان‌های دیگر با سطوح متفاوت بلوغ مدیریت دانش می‌تواند موجب توسعه‌ی نتایج این چارچوب یا رد دیگر فرضیات این تحقیق گردد.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در پژوهش حاضر، یک چارچوب مفهومی براساس رویکرد نظری در انطباق فرهنگ‌های سازمانی با فرایندهای مدیریت دانش ارائه گردید و فرضیات برآمده از چارچوب در تعدادی از سازمان‌های صنعتی پژوهشی منتخب مورد بررسی تجربی قرار گرفت. در این چارچوب، فرهنگ سازمانی از منظر ابعاد بیرون‌محوری- درون‌محوری و گرایش به انعطاف‌پذیری یا کنترل، به چهار نوع: نوآورانه، تداوم رویه، مشارکتی، و اثربخشی دسته‌بندی گردید. مدیریت دانش نیز براساس بررسی ادبیات در چهار فرایند اصلی: تولید- اکتساب، ذخیره‌سازی- سازمان‌دهی، انتشار- اشتراک و به‌کارگیری در نظر گرفته شد. هم‌چنین، بیان شد که امور دانشی از جمله فعالیت‌های وابسته به زمینه و شرایط محیطی هستند. این وابستگی از طریق جو سازمانی که در این جا جو دانشی نام گرفت مفهوم‌سازی گردید. جو دانشی نیز براساس دو بعد فردی- جمعی و رودررو- مجازی در چهار نوع جو: خلاق، سیستمی، گفت‌وگو و عمل‌گرا گونه‌شناسی شد. بنابراین، چارچوب مفهومی پژوهش بدین صورت تبیین گردید که فعالیت‌های دانشی در سازمان فارغ از شرایط محیطی صورت نمی‌گیرد و لذا تحت تأثیر جو سازمانی یا همان جو دانشی می‌باشند. جو سازمانی، مفهومی شبیه به فرهنگ سازمانی است با این تفاوت که نسبت به آن ناپایدارتر بوده و تحت تأثیر عوامل دیگری - علاوه بر فرهنگ - قرار می‌گیرد و از این رو، جوهای دانشی به‌سرعت به یکدیگر بدل می‌شوند یا ممکن است به‌طور هم‌زمان وجود داشته باشند. هر یک از چهار نوع فرهنگ سازمانی، شرایطی را به‌وجود می‌آورند که موجب توسعه‌ی بیش‌تر برخی از این جوها می‌گردند. هر جو دانشی نیز به‌نوبه‌ی خود محیطی را فراهم می‌کند که بعضی از فرایندهای مدیریت دانش بهتر پیاده‌سازی می‌شوند؛ فرایندهایی که براساس دیدگاه نوناکا و همکاران به‌نوبه‌ی خود منجر به افزایش دارایی‌های دانشی سازمان می‌گردند. لذا براساس این چارچوب، فرهنگ نوآورانه، موجب توسعه‌ی جو خلاق شده و در نتیجه فرایند تولید و اکتساب دانش تقویت می‌گردد و بر دارایی‌های دانش مفهومی سازمان افزوده می‌شود. فرهنگ تداوم رویه با حمایت از جو سیستمی، فرایند

انباشت و سازمان‌دهی را پشتیبانی می‌نماید؛ لذا بر دانش سیستمی سازمان می‌افزاید. فرهنگ مشارکتی، توسعه‌ی جو گفت‌وگو را به همراه دارد و در نتیجه موجب تقویت فرایند انتشار و اشتراک شده و بر دارایی دانشی تجربی می‌افزاید. فرهنگ اثربخشی نیز جو عملگرایی را به وجود می‌آورد و از این‌رو فرایند به‌کارگیری دانش تقویت شده و از دارایی دانشی عملیاتی بهره‌برداری صورت می‌گیرد. در نهایت، فرضیات برآمده از این چارچوب، به صورت تجربی مورد آزمون قرار گرفت. نتایج این بررسی نشان داد که دو فرضیه از چهار فرضیه‌ی پژوهش؛ یعنی، رابطه‌ی بین فرهنگ نوآورانه با فرایند تولید و اکتساب و رابطه‌ی بین فرهنگ تداوم رویه با فرایند سازمان‌دهی و ذخیره‌سازی تأیید گردید و دو فرضیه‌ی دیگر رد شد. در تبیین علت رد دو فرضیه‌ی یادشده چنین استدلال شد که سازمان‌های مزبور در مراحل اولیه‌ی توسعه‌ی فعالیت‌های مدیریت دانش قرار دارند و لذا همه‌ی فرایندهای آن به‌درستی شکل نگرفته و از سایر فرایندها تفکیک نشده است. از این‌رو، ضریب همبستگی فرایند انتشار و اشتراک با فرهنگ مشارکتی و نیز ضریب همبستگی فرایند به‌کارگیری با فرهنگ اثربخشی نسبت به سایر فرهنگ‌ها بیشینه نگردید. نتایج به‌دست‌آمده از این تحقیق می‌تواند مبنایی برای ارایه‌ی پیشنهادهایی عملیاتی برای مدیران سازمان‌های مورد مطالعه باشد. این تحقیق با تبیین سازوکار ارتباط بین فرهنگ و فعالیت‌های دانشی به مدیران پیشنهاد می‌کند که اگر فعالیت‌های محوری سازمان آن‌ها در حوزه‌ی تحقیقاتی است، با گسترش تعاملات و ارتباطات بین نیروهای دانش و در نتیجه توسعه‌ی جو خلاق، فرهنگ سازمانی را به سمت نوآورانه هدایت کنند تا از این طریق بیش‌ترین رشد در فعالیت‌های دانشی سازمان صورت گیرد. متقابلاً اگر فعالیت محوری سازمان در حوزه‌ی پشتیبانی از سایر سازمان‌هاست و کم‌تر به بهره‌برداری یا تولید دانش می‌پردازند، از طریق توسعه‌ی زیرساخت‌های ارتباط مجازی، و تعاملات جمعی با سایر سازمان‌ها به گسترش جو سیستمی و در پی آن فرهنگ تداوم رویه پردازند تا از این طریق بیش‌ترین بازدهی در تعامل با سایر سازمان‌ها در تکمیل فرایند زنجیره ارزش به‌دست آید.

فهرست منابع

- حسینی سرخوش، سیدمهدی (۱۳۸۹). چارچوب مفهومی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر فرهنگ سازمانی، *دوماهنامه‌ی توسعه انسانی پلیس*. ش ۳۰.
- رعنایی کردشولی، حبیب‌اله و قرآنی، سیدفرامرز (۱۳۸۶). کاربرد چارچوب ارزش‌های رقابتی در پژوهش‌های فرهنگ سازمانی، *فرهنگ مدیریت*، ۱۵.
- Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundation and Research Issues, *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 107-36.
- Bock, F. (2000). The Intelligent Approach to Knowledge Management: Viewing KM in Terms of Content, Culture, Process and Infrastructure, *Knowledge Management Review*, Vol. 7, pp. 22-5.
- Boggs, W.B. (2004). TQM and Organizational Culture: A Case Study, *The Quality Management Journal*, Vol. 11, No. 2, pp. 42-52.
- Cameron, K. S. & Quinn R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based of the Competing Values Framework*, San Francisco: Jossey- Bass.
- Celemmons R., M. (2002). *The Complete Idiots Guide to Knowledge Management*, Pearson Education Inc.
- Chang, S. E. and Lin, C. (2007). Exploring Organizational Culture for Information Security Management, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 3, 438-458.
- Cohen, D. (1993). Creating and Maintaining Ethical Work Climates: Anomie in the Workplace and Implications for Managing Change, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 3, pp. 343-58.
- Davenport, T. H., & Klahr, P. (1998). Managing Customer Support Knowledge, *California Management Review*, 1998, 40 (3) , 195-208. Retrieved December 3.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organization Manage What they Know*, Harvard Business School Press.
- Demarest, M. (1997). Understanding Knowledge Management, *Long Range Planning*, 30 (3) , 374-384.
- Denison, D.R., Haaland, S. and Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World?, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 1, pp. 98-109.
- Douglas, M. (1985). *Measuring Culture: A Paradigm for the Analysis of Social Organization*, Columbia University Press, New York, NY.
- Gelinas, U. J., Sutton, S., and Fedorowicz, J. (2004). *Business Processes and Information Technology*, South-Western, Cincinnati.
- Gummer, B. (1998). Social Relations in an Organizational Context: Social Capital, Real Work, and Structural Holes, *Administration in Social Work*, Vol. 22, No. 3, pp. 87-105.
- Jennex, M. E. (2008). *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Hershey, PA: Information Science Reference.
- King, W.R. (2000). Playing an Integral role in Knowledge Management, *Information Systems Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 59-61.
- Liebowitz, J. (1999). Key Ingredients to the Success of an Organizations Knowledge Management Strategy, *Knowledge and Process Management*, Vol. 6, No. 1, p37.

- Magnier-Watanabe, R. (2009). Congruent Knowledge Management Behaviors as Discriminate Sources of Competitive Advantage, **Journal of Workplace Learning**, Vol. 21, No. 2, pp. 109-24.
- Malhotra, Y. (1998). Knowledge Management, Knowledge Organizations and Knowledge Workers, Conference on Information Systems, available at: <http://km.brint.com/km.htm> (accessed 28 August 2010).
- Martin, B. (2000). Knowledge Management with in the Context of Management: An Evolving Relationship, **Singapore Management Review**, Vol. 22, No. 2, pp. 17-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, NY: Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, **Long Range Planning**, Vol. 33, No. 1, pp. 5-34.
- Pentland, B. T. (1995). Information Systems and Organizational Learning: The Social Epistemology of Organizational Knowledge Systems, Accounting, **Management and Information Technologies**, 5 (1) , 1 -2 1.
- Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1991). The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organization Culture on Quality of Life, **Research in Organizational Change and Development**, Vol. 5, pp. 115-42.
- Rastogi, P.N. (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital: The New Virtuous Reality of Competitiveness, **Human Systems Management**, Vol. 19, No. 1, pp. 19-49.
- Ribere, V.M. and Sitar, A.S. (2003). Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge Supporting Culture, **Knowledge Management Research and Practice**, Vol. 1, pp. 39-48.
- Schein, E. H. (1985). **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Smeltzer, L. R. & Leonard, D. J. (1994). **Managerial Communication Strategies and Application**, J. M. Post Graphics, Crop. , USA.

