

نقش فرهنگ سازمانی در توسعه و تسهیم دانش در سازمان

طاهره کریمیان^۱

۱. کارشناس ارشد مدیریت دانش
t.karimian2000@gmail.com

عبدالرحمن افشاری^۲

۲. دکتری سیاستگذاری عمومی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)
Afshari1362@gmail.com

چکیده

مدیریت دانش یکی از مهمترین مسایل در سازمان های امروزی است که با افزایش سطح دانش و تنوع ناشی از منابع متعدد در سازمان ها از یک سو و اهمیت یافتن نقش دانش در توسعه و تحول سازمانی به یک ضرورت بدل شده است. مدیریت دانش برای توسعه در سازمان نیازمند عوامل متعدد تسهیلگر و بستر ساز همچون فرهنگ سازمانی است. مقاله حاضر بر این اساس در پی بررسی نقش فرهنگ سازمانی در توسعه و تسهیم دانش در سازمان است. خلق، یادگیری، نگهداشت، تسهیم و بازتولید دانش در بین کارکنان سازمان برای همه سازمان ها یک چالش اساسی به حساب می آید که فرهنگ سازمان می تواند نقش تعیین کننده در زمینه سازی برای انتقال و تسهیم دانش داشته باشد.

واژگان کلیدی: فرهنگ، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش.

۱- مقدمه

در دنیای پیچیده و پر از تغییر یک اصل ثابت وجود دارد و آن هم تغییر است. این موضوع نشان می دهد دگرگونی های وسیع و همه جانبه در همه جنبه های سازمان در حال وقوع است و ضروری است مهم ترین بعد محتوی سازمان به عنوان «فرهنگ سازمانی» در اولویت تغییر پذیری قرار گیرد. چرا که اثربخش شدن همه تغییرات در عمل وابسته به تغییر فرهنگ سازمانی است. پژوهش های متعددی نشان داده اند که علاوه بر اینکه تغییرات سازمانی بدون در نظر گرفتن جنبه های فرهنگی با شکست مواجه شده اند و فرهنگ کلید ایجاد تغییرات به شما می رود؛ تغییرات فرهنگ سازمانی نیازمند مدیریت ناب در زمینه پیاده سازی و پایداری ابعاد فرهنگ ارائه شده به کارکنان از سوی مدیران است (پاکدیل و لئونارد، ۲۰۱۵).

مفهوم فرهنگ سازمانی 'برآمده از واژه فرهنگ است که خود از نظر واژه شناسی دارای مفاهیم متعدد بوده و با توجه به رویکردهای متفاوت معنا و مفهوم خاصی را به خود می گیرد. فرهنگ را می توان مجموعه ای متمایز، شامل سطوح مختلفی مانند ارزش های اصلی، هنجارها، باورها، آرمان ها، رفتارها و موارد دست ساز بشر دانست (شاین، ۱۳۸۳). فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهمترین زیرسیستم های مدیریت، به ویژه در سازمان های فرهنگی بارزترین جایی است که ارزش ها در آن رشد می کند. با پذیرش این اصل که ارزش های مشترک از جمله عناصر فرهنگ سازمانی بوده و به همراه باورها

¹ Organizational culture

² Shain

تجلی فرهنگ سازمانی هس تند (دیویس^۱، ۱۳۷۷) و ارزش های اصلی سازمان، که به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار می گیرند، معرف فرهنگ آن سازمان هستند (رابینز^۲، ۱۳۷۳) و موازین اخلاقی سازمان، یک سیستم ارزشی هستند که سرلوحه کار اعضای سازمان قرار گرفته است و توجه به اینکه فرهنگ سازمانی سیستمی مرکب از چندین ارزش مشترک است که کارکنان را رهبری می کند و اینکه اغلب در کنار روش های مدیریت اجرایی، سازمان و نتایج آن را در سطح بالا به منابع انسانی منعکس می کند. فرهنگ سازمانی مطلوب، در سازمان های فرهنگی از رسالت و استراتژی سازمان حمایت می کند. مدیریت دانش استراتژی مهمی برای بهبود عملکرد و رقابت سازمانی می باشد. به همین خاطر مدیریت صحیح و نیروی دانش می تواند یک سازمان را به حرکت درآورد تا انعطاف پذیرتر، نوآورتر و باهوش تر گردد (Wong 2004 , & Aspinwall). بر طبق دیدگاه سی وی^۳ (۲۰۰۰) و گوپتا^۴ ایرو^۵ و ارونسون^۶ (۲۰۰۰)، تنها مزیت رقابتی سازمان ها در قرن بیست و یکم این است که چه چیزی می دانند و چطور از آن استفاده می کنند. مدیریت دانش هم ایدئولوژی و هم یک فرایند است. به عنوان یک ایدئولوژی مدیریت دانش لنزی است که از طریق آن کارکنان محیط سازمانی را (داخلی و خارجی) درک می کنند. ایدئولوژی مدیریت دانش براین عقیده است که سرمایه انسانی ابزاری است برای بدست آوردن و اکتساب ذهنی. مدیریت دانش به عنوان یک فرایند روشی است که یک سازمان ثبت، ذخیره و استفاده از دانش را به عنوان مجموعه ای جهت خلق دانش در نظر می گیرد، خواه این ارزش مالی یا غیر مالی باشد. مدیریت دانش برای مدیران، استادان، دانشجویان و کارکنان آموزش عالی به منظور درک اصول آن مهم است، به نحوی که آنها بتوانند اجتماع دانش^۷ را هدایت کنند. مؤسساتی که کارایی سازمانی را دنبال می کنند برای خدمت بهتر به بخش های خود مدیریت دانش را مورد استفاده قرار خواهند داد، همچنین افرادی که می خواهند از حقوق و فرصت ها با توجه به سرمایه عقلانی خودشان استفاده کنند، مدیریت دانش را بکار خواهند گرفت (Metcalf, 2006).

۲- تعاریف مفهومی

۲-۱- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به عنوان الگوی رفتارهای جمعی واجد مفروضاتی است که بر نحوه درک، فکر و احساس افراد و گروه ها در تعامل با مشتریان و ذینفعان تأثیر می گذارد (اسچورت^۸، ۲۰۰۲). ایده ها و استراتژی های تکامل فرهنگ سازمانی با توجه به تأثیرات خاصی که فرهنگ تحت تأثیر آن قرار دارد متفاوت می باشد. مهم ترین این تفاوت ها، تفاوت های ناشی از ابعاد ارزشی، هنجاری است که از متغیرهای سطح فرد نشات می گیرند. شاین^۹ (۱۹۹۲)، دیل و کندی^{۱۰} (۲۰۰۰) و کوتتر^{۱۱} (۱۹۹۲) تصریح می کنند اغلب سازمان ها دارای فرهنگ متفاوت بوده که متأثر از خرده فرهنگ های پیشرفته از هم بازشناسی

¹ Davis

² Robbins

³ - Civi

⁴ - Gupta

⁵ - Iyer

⁶ - Aronson

⁷ - Knowledge society

⁸ Schrodt

⁹ Schein

¹⁰ Deal and Kennedy

¹¹ Kotter

می‌شوند. اما همه فرهنگ‌ها علیرغم تفاوت‌ها در ویژگی تغییر پذیری یکسان عمل می‌کنند. همان‌طور که شاین (۱۹۹۲) عنوان می‌کند سخت‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی تغییر پذیری آن است. علت تغییر پذیری مشکل فرهنگ سازمانی این است که ارزش‌ها، فرایندها، نگرش‌ها، مهارت‌ها و فرضیاتی که یک فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند ذاتاً یک کل به هم پیوسته و سیستم کنش متقابل را شکل می‌دهند که تغییر هر یک پیش نیاز تغییر دیگری است از این رو بسیار مشکل می‌توان آن را تغییر داد (گرانٹ^۱، ۲۰۱۳). همان‌گونه که برمن و ایوانز^۲ (۲۰۰۸) استدلال می‌کنند تغییر فرهنگ یک سازمان یک پروژه بلند مدت است که عمدتاً برای شرکت‌های با فرهنگ بسیار قوی و خاص سخت‌ترین عامل، تغییر محسوب می‌شود. بر این اساس نمی‌توان انتظار داشت که تغییر فرهنگ به سهولت میسر باشد. تغییر فرهنگ سازمانی هنگامی که یک سازمان یک فرهنگ سالم ندارد یا تغییر ایجاد روش و فرایندی جدید در انجام کارها دلهره آور است، ضرورت می‌یابد (مارکوس، تیلسیک^۳، ۲۰۱۳). چرا که فرهنگ سازمانی می‌تواند به صورت میانجی به عنوان عاملی موثر بر تغییر سایر ابعاد سازمانی عمل کند. از این رو فرهنگ خوب می‌تواند تضمین کننده اثر بخشی و کارایی سایر ابعاد سازمانی باشد. فرهنگ سازمانی خوب به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقاء اخلاقیات، عملکرد کارتر و عموماً بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد (هامتون^۴، ۱۹۹۹). در حالی که فرهنگ نامطلوب علاوه بر اینکه هزینه‌های سازمانی را افزایش می‌دهد سازمان را از اهداف خود دور خواهد ساخت. بر این اساس شناسایی عناصر تشکیل دهنده فرهنگ در یک سازمان به عنوان یک مساله راهبردی مطرح می‌شود. مطالعات متعدد گزارش داده‌اند که دلایل ذکر شده برای این شکست‌ها غفلت از فرهنگ سازمانی بوده است. به بیان دیگر بدون تغییر فرهنگی، بیشتر تغییرات کمتر از حد انتظار موفق می‌شوند (آربلی و همکاران^۵، ۱۹۹۱). چرا که در هر سطح از سازمان فرهنگ سازمانی تفاوت قدرت میان گروه‌های ذینفع و ظرفیت و تمایل آن‌ها برای یادگیری و تغییر سازمانی را تعیین و تعدیل می‌نماید (لوکاس و کلاین^۶، ۲۰۰۸). از این رو پیش فرض هرگونه تغییر در هر سطحی از سازمان امکان آن از طریق ظرفیت فرهنگی تغییر است. تغییر فرهنگ سازمانی در سطوح مختلفی قابل تعریف است. اما مهم‌ترین سطح آن تغییر در سطح فرد به حساب می‌آید. همان‌گونه که کورته و چرماک (۲۰۰۷) مطرح می‌کنند الگوهای ذهنی هر فرد، ارتباط قوی با الگوهای ذهنی مشترک بین اعضا و فرهنگ حاکم بر سازمان دارد. لذا تغییر الگوهای ذهنی هر فرد در نهایت بر تغییرات فرهنگی سازمان تأثیرگذار است. بر این اساس تغییرات سطح فردی مقدم بر سایر سطوح گروهی و سازمانی است. افراد فرهنگ موجود را همچون هوا تنفس می‌کنند و چنانچه فرهنگ نامناسب باشد تمامی سطوح سازمان دچار کاستی و ضعف خواهد شد. به زعم ادوال و آنتونیا^۷ (۲۰۱۳) بین فرهنگ سازمانی و عوامل فردی در سطح سازمان رابطه متقابلی وجود دارد. هر چقدر عوامل سطح فردی از قوت و کیفیت بالایی برخوردار باشند می‌توان انتظار داشت فرهنگ مناسبی در سازمان حاکم شود. از سوی دیگر نقطه آغاز تغییرات سازمانی را می‌توان افراد سازمان دانست. به زعم چو^۸ (۲۰۰۳) تغییر در هر سطحی از سازمان نیازمند تغییر در سطح فردی است چرا که تغییر در سطح فردی باعث کاهش مقاومت‌ها و افزایش اثربخشی می‌شود.

۲-۲- مدیریت دانش

مدیریت دانش ظرفیت کمک به مؤسسات آموزش عالی را در حیطة مشترک اطلاعات در راستای اهداف جمعی و یادگیری داراست. برای مثال عینیت ذخایر دیجیتال یادگیری می‌تواند به اسناد و تحقیقات بین رشته ای کمک کند.

¹ Grant

² Burman and Evans

³ Christopher Marquis and András Tilcsik,

⁴ Hampton

⁵ O'Reily

⁶ Lucas and Kline

⁷ Adewale & Anthonia

⁸ Chu

پنجیدگی این محیط دانایی مدار خود متأثر از فرهنگ سازمانی و فن آوری اطلاعات می باشد. (Metcalf, 2006). علاوه بر این آلازمی و زئیری^۱ (۲۰۰۳) عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش سازمانی را از دیدگاه اندیشمندان این رشته مورد بررسی قرار داده اند.

جدول (۱) عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش سازمانی

ردیف	صاحب نظر	عوامل کلیدی موفقیت
۱	ویگ (۱۹۹۶)	فرایندهای مدیریت دانش: ایجاد، سازماندهی، انتقال، تبدیل، نگهداری و به کارگیری دانش.
۲	داونپورت (۱۹۹۸)	زیر ساخت های سازمانی وقتی، ساختار دانش، حاکمیت فرهنگ وجود دو ستانه در سازمان، اهداف روشن و زبان مشترک، وجود کانال های چند گانه برای انتقال دانش، حمایت مدیریت عالی، رفع موانع انگیزش.
۳	داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)	تکنولوژی، ایجاد و انتقال دانش، مخازن الکترونیکی دانش، آموزش، فرهنگ و رهبری.
۴	مری (۱۹۹۸)	در دسترس بودن دانش، درست بودن و بهنگام بودن دانش.
۵	ترسلر (۱۹۹۸)	تعهد مدیریت، ایجاد انگیزه برای توزیع دانش، فرهنگ، تکنولوژی، آموزش و یادگیری.
۶	فینران (۱۹۹۹)	فرهنگ مناسب، توزیع اطلاعات و دانش، ایجاد دانش.
۷	لیویتز (۱۹۹۹)	استراتژی مدیریت دانش، حمایت مدیریت عالی، فرهنگ حمایت از مدیریت دانش، تشویق کارکنان به توزیع دانش، مخازن دانش، تکنولوژی.
۸	ماناسکو (۱۹۹۹)	گروه های دانش، نظارت بر محتوای دانش، حمایت های ساختاری و تکنولوژیک، بهسازی فرایندهای ایجاد و توزیع دانش.
۹	باسی (۲۰۰۰)	یادگیری، توزیع، اجرا و به کارگیری.
۱۰	چوی (۲۰۰۰)	آموزش، مشارکت کارکنان در فرایندهای مدیریت دانش، تیم سازی، توانمند سازی کارکنان، حمایت مدیریت عالی، اجبار سازمانی، ساختار دانش.
۱۱	اسکایم و امیدن (۲۰۰۰)	برخورداری از چشم اندازی الزام آور، رهبری دانش، فرهنگ توزیع دانش، یادگیری هوشمندانه، زیر ساخت های تکنولوژیک.

با توجه به رویکردهای مختلف می توان ادغان داشت که مدیریت دانش همچون یک نظام (تیم) عمل می کند. عبدالله^۱، سلامت^۲، ساهیبودین^۳ و الیاس^۴ (۲۰۰۵) نظام مدیریت دانش را واژه ای می داند که به منظور توصیف خلق گنجینه های دانش، افزایش دسترسی و اشتراک دانش و همچنین ارتباطات از طریق مشارکت، غنی سازی محیط دانش و همین طور اداره دانش به عنوان یک دارایی برای سازمان، بکار گرفته شده است. ماهیت و چپستی مدیریت دانش در اصل به دانش و خلق آن باز می گردد. دانش عبارت است از اطلاعاتی که از پردازش داده ها به دست می آید. دانش شامل تجربه ها، ارزش ها^۵، بینش ها و اطلاعات زمینه ای^۶ است که در ارزشیابی و یکی کردن تجربیات جدید و خلق دانش نو به اعضای

¹ - Alazmi & zairi

1- Abdullah

2- Selamat

3- sahibudin

4- Alias

5- Values

6- Contextual Information

سازمان کمک می کند. دانش توسط دانشکاران ساخته و به وسیله آنهايي که در مشاغل و وظايف خاص درگیرند، بکار گرفته می شود. کارکنان از دانش خود در تصمیم گیری ها و همچنین در بسیاری از امور تخصصی استفاده می کنند. داوِنپورت و پروساک^۷ (۱۹۹۸) دانش را به عنوان مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش ها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش تخصصی تعریف می کنند که چارچوبی را برای ارزشیابی و ادغام تجربیات و اطلاعات جدید فراهم می کند. این دو بحث می کنند که دانش ساخته می شود و در اذهان کارکنان بکار برده می شود. دانش در سازمان ها، در اسناد و خزائن، در روال عادی کار، در فرایندها، اعمال و هنجارها جای گرفته است. دیدگاه دیگری که توسط علوی و لیدنر^۸ (۱۹۹۹) ارائه شده، کمی متفاوت است. آنها دانش را به عنوان عقیده شخصی موجهی می دانند که ظرفیت را برای کار کردن افزایش می دهد (به جدول ۱۰-۲ نگاه کنید) (Alavi & Leidner, 1999). نظریه پردازان سازمان‌های یادگیرنده صرفاً بر بعد عملی دانش تأکید دارند؛ آنها دانش را توانایی یا ظرفیت اقدام اثر بخش تعریف می کنند و اطلاعات را داده ای می دانند که ممکن است در اقدام اثر بخش به موسسه کمک کند (Senge, 1999).

۳- اهمیت فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

فرهنگ سازمانی ارزش‌ها، رفتارها و محیط اجتماعی و روانی منحصر به فردی از سازمان ایجاد می کند که نشان دهنده ارزش جمعی، اعتقادات و اصول مورد وفاق اعضای سازمان و متأثر از عواملی همچون تاریخ، محصول، بازار، تکنولوژی و استراتژی، نوع کارکنان، سبک مدیریت و فرهنگ ملی است (ندل^۱، ۲۰۰۴). همان‌طور که راواسی و شولتز^۲ (۲۰۰۶) معتقدند فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از مفروضات مشترک می باشد که راهنمای افراد در سازمان برای تعریف رفتار مناسب برای موقعیت‌های مختلف است. فرهنگ بیانگر تعاریف مشترک از اهداف و وظایف یک سازمان و درک رسالت سازمان بوده که به افراد اجازه می دهد جریان رفتاری خود را بر پایه آینده مطلوبی که سازمان در آرزوی رسیدن به آن است، طراحی کند (دنيسون، ۲۰۰۶؛ دنيسون، ۱۹۹۰؛ دنيسون، ۲۰۰۴؛ فرانک، ۲۰۰۵). در این زمینه یکی از تعاریف قابل توجه از فرهنگ تعریف کارکردی شاین از فرهنگ است. شاین^۳ فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات می داند که توسط گروه معینی کشف و اختراع شده یا توسعه یافته به طوری که انطباق با محیط خارجی و انسجام درونی به آنها هنجارهای رفتاری را در سازمان می آموزد. اگر این الگو در طی زمان کارایی خوبی داشته باشد اعتبار می یابد به طوری که شیوه صحیح ادراک، اندیشه و احساس اعضای جدید را درباره مشکلاتشان شکل می دهد (شاین، ۲۰۰۹). مدل شاین یکی از مدل‌های مطرح در توصیف عناصر فرهنگ سازمانی در لایه‌های مرتبط و متأثر از یکدیگر است. از آنجا که در تغییر فرهنگ سازمانی به دلیل اینکه ساخت رفتاری بر اساس دو بعد ارزش‌ها و مفروضات اساسی شکل می گیرد ضرورت توجه به ارزش‌های سازمانی و همچنین ابعاد مفروضه‌ای از اهمیت زیادی برخوردارند (ین لو و جینگ^۴، ۲۰۱۴). هر یک از این لایه‌ها در خود مؤلفه‌هایی را در بر می گیرند که ساخت اصلی فرهنگ سازمانی را شکل می دهد.

7- Devenport & prusak

8- Alavi & liedner

¹ Needle

² Ravasi and Schultz

³ Shcein

⁴ Yin, Lu and Jing

جانسون^۱ (۱۹۸۸) عوامل و عناصر تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی را پارادایم^۲، سیستم‌های کنترل^۳، ساختارهای سازمانی^۴، ساختارهای قدرت^۵، مراسم و روال^۶، داستان‌ها و اسطوره^۷ می‌داند. فرهنگ سازمانی به نظر رابینز^۸ (۱۹۹۷) شامل ترکیب و هماهنگی عناصر ابتکار فردی، خطرپذیری، هدایت و سرپرستی، انسجام، حمایت مدیریتی، کنترل، هویت، نظام تشویق، الگوی ارتباطی است. عناصر مذکور تصویری از فرهنگ سازمانی ایجاد می‌کنند. مسائل مربوط به زمان و چشم انداز که مرتبط با موضوع رقابت در سازمان از عناصر اصلی اثر پذیر از تغییر فرهنگ سازمانی است (برایسون^۹، ۲۰۰۸). بر این اساس است که فرهنگ سازمانی می‌تواند تشابه رویکرد^{۱۰}، چشم انداز^{۱۱} و اولویت‌ها^{۱۲} را برای رسیدن به یک هدف مشترک مشخص کند (غافری^{۱۳}، ۲۰۱۴). تحقیقات در مورد اهمیت تغییر فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد ارزیابی و مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی نقطه نظر در حال رشدی است که در حفظ سلامتی و توسعه سازمانی نقش اساسی دارد و تمایل به تغییر آن برای حفظ و سلامتی رشد سازمان، از این باور نشأت می‌گیرد که فرهنگ یک سازمان با عملکرد آن مرتبط است و از ابعاد مختلفی عملکرد و کارایی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (کامرون ۲۰۰۶؛ دیویدسون، ۲۰۰۴؛ داد، ۲۰۰۴؛ و فیشر، ۲۰۰۰). مدیریت فرایند تغییر فرهنگ ارتباط بین طرحواره‌های به اشتراک گذاشته فرهنگ سازمانی را به عنوان طرح مشترک تغییر فرهنگ با بررسی درک اعضای یک سازمان از فرهنگ موجود بین اعضای که به شدت با سازمان درگیر هستند و بین اعضای در حال ترک کردن سازمان می‌باشند شکل می‌دهد (لو، کیلیرون و ودمن^{۱۴}، ۲۰۰۳) تغییر فرهنگ سازمانی در این حالت به مفهوم بهره‌گیری از دیدگاه‌های مختلف در فرهنگ‌های ملی برای شکل دهی به ساخت جدید از واقعیت سازمانی، تفسیر سازمان، خرده فرهنگ رقابت و فرآیندها است (کونولی، جیمز بیلز^{۱۵}، ۲۰۱۱). بسیاری از شرکت‌های بزرگ، به ویژه آن‌هایی که در معرض خطر فجایع قانونی و اخلاقی هستند، نیاز به انجام اقدامات متعدد برای تولید یک فرهنگ حامل ارزش‌های و واژگان جدید خواهند بود (ویلیامز و همیلتون^{۱۶}، ۲۰۰۹). تغییر فرهنگی با تغییر تفکر و نگرش تعداد زیادی از پرسنل و در نهایت شکل دهی به هویت فردی و سازمانی افراد از طریق مفروضات ایدئولوژیک اگرچه کار زمان بری است اما یک رویکرد کم هزینه به شمار می‌رود (ویلیامز و همیلتون^{۱۷}، ۲۰۰۹). از این رو تغییر ابعاد فردی به عنوان یک نقطه اهرمی و راهبردی در تغییر فرهنگ سازمانی شناخته می‌شود. برای تغییر سطوح مختلفی از سازمان را می‌توان درگیر نمود. از نظر شاین فرهنگ مفهومی ساختاری است که بر مفروضات اساسی استوار بوده و این مفروضات محتوای اصلی فرهنگ را تشکیل می‌دهند (شاین، ۱۹۹۲). بر این اساس تغییر در این لایه می‌تواند تغییر در لایه‌های دیگر را تسهیل نماید.

¹ Gerry Johnson

² The paradigm

³ Control systems

⁴ Organizational structures

⁵ Power structures

⁶ Rituals and routines

⁷ Stories and myths

⁸ Robbins

⁹ Bryson

¹⁰ Similarity of approach

¹¹ Outlook

¹² Priorities

¹³ Ghaferi

¹⁴ Lau, Kilbourne and Woodman

¹⁵ Connolly, James and Beales

¹⁶ William and Hamilton

¹⁷ William and Hamilton

همان‌گونه که کامینگز و ورلی^۱ (۲۰۰۴) مطرح می‌کنند تدوین و فرموله کردن چشم انداز استراتژیک روشن^۲ اولین گام است که به منظور ایجاد یک تغییر فرهنگی موثر و یک چشم انداز روشن از استراتژی جدید شرکت تعهد مدیریت ارشد^۳ به عنوان پیش فرض دوم لازم و ضروری است. در مرحله سوم مدل تغییر فرهنگ در بالاترین سطح آن^۴ توسط رفتار مدیریت از طریق نمادها، ارزش‌ها و رفتارهایی که باید در بقیه شرکت تحقق یابد پیشنهاد شده است. اصلاح سازمان برای حمایت از تغییرات سازمانی^۵ مرحله بعدی در فرآیندی تغییر به شمار می‌رود که در آن شناسایی سیستم فعلی، سیاست‌ها، روش‌ها و قوانین مورد نیاز به منظور تراز با مقادیر جدید و فرهنگ مورد نظر لازم است. انتخاب و جامعه پذیر کردن تازه واردان و خاتمه به انحرافات فرهنگ پیشین^۶ از طریق ایجاد انگیزه در کارمندان و تشویق به وفاداری به شرکت صورت می‌گیرد. توسعه حساسیت اخلاقی و حقوقی^۷ به عنوان مرحله ثبات بخشی تنش بین سازمانی و منافع فردی را کاهش خواهد داد. در این مرحله نیز شناسایی موانع تغییر و کارکنان مقاوم، بهبود پاداش کارمندان، همچنین ادامه تغییر و سیر تکاملی تشویق امری ضروری است. همان‌طور که کامینگز و ورلی (۲۰۰۴) بحث می‌کنند مهم‌ترین نقطه راهبردی تغییر فرهنگ سازمانی افراد سازمان هستند در اولویت اول سطوح بالاتر و در اولویت بعدی کارکنان مقاوم مورد تمرکز بیشتری قرار خواهند گرفت. از این رو بیشتر سازمان‌ها برای تغییر فرهنگ سازمانی به آموزش اعضای سازمان روی می‌آورند. اگرچه آموزش به عنوان یک روش برای افزایش آگاهی مدیران دولتی از فرهنگ سازمانی در سطح فردی موثر است (اشنایدر، تیرس و جوردن^۸، ۲۰۰۵). اما نمی‌توان برای تغییر به آموزش صرف مدیران متکی بود. اگر چه برای به چالش کشیدن فرهنگ سازمانی موجود به ویژه در سازمان‌های فرهنگی و آموزشی از طریق تمرکز بر بهبود آموزش، دستیابی به پاداش‌های شخصی، رشد سازمانی و ایجاد یک فرهنگ سازمانی جدید عمل می‌شود (توماس و ویلکاکسون^۹، ۱۹۹۸). اما نگرش نسبت به تغییر فرهنگ سازمانی مستلزم ارزیابی نیازها، شناسایی و درک فرهنگ سازمانی فعلی است (ام دی زبید، مورالی، ازماوانی^{۱۰}، ۲۰۰۴). مدیریت دانش یک تعهد و الزام^{۱۱} راهبردی را برای بهبود اثر بخشی سازمانی از طریق بهبود افزایش فرصت‌های آن است. هدف مدیریت دانش کنترل هزینه نیست (Davis, 1998) بلکه هدف آن به عنوان یک فرایند، بهبود توانایی سازمان برای اجرای فرایندهای اصلی به صورت کارا تر می‌باشد. داوِنپورت و دیلانگ^{۱۲} (۱۹۹۸) چهار هدف سیستم‌های مدیریت دانش را در عمل به شرح زیر سال بیان می‌کنند:

۱- ایجاد انبارها و مخازن^{۱۳} دانش؛

۲- بهبود دسترسی به دانش؛

۳- افزایش محیط دانش؛

۴- مدیریت دانش به عنوان یک دارایی.

دانش به عنوان یک سرمایه باید بین افراد مبادله شود. دانش زمانی که تصمیم و استفاده شود، رشد نموده و قابلیت رشد پیدا می‌کند. دانشی که استفاده نشود رو به زوال می‌رود. سازمان‌های موفق فعالیت‌های خود را به طور فزاینده‌ای از

¹ Cummings and Worley

² Formulate a clear strategic vision

³ Top-management commitment

⁴ Model culture change at the highest level

⁵ Modify the organization to support organizational change

⁶ Select and socialize newcomers and terminate deviants

⁷ Develop ethical and legal sensitivity

⁸ Schraeder, Tears and Jordan

⁹ Jan Thomas and Lesley Willcoxson

¹⁰ Md Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan and Azmawani Abdul Rahman

¹¹ - Commitment

¹² - Davenport & DeLong

¹³ - Reppstorries

طریق کنترل کمتر و یادگیری بیشتر و از راه ایجاد و تصمیم‌دهی جدید انجام می‌دهند و مزیت‌های رقابتی ایجاد می‌کنند (Drucker, 1997). بررسی رابطه استاد — قرن‌ها به عنوان یک روش کند و تدریجی ولی قابل اعتماد برای انتقال دانش ضمنی از فرد به فرد با توجه به طبیعت تدریجی آن استفاده می‌شد. وقتی افراد سازمان را ترک می‌کنند، دانش خود را نیز به همراه می‌برند. یک هدف مهم (حساس) مدیریت دانش، نگهداری این فنون با ارزش است که می‌توانند به راحتی و به سرعت یک سازمان را ترک کنند. یک موضوع حساس در گسترش یک سیستم مدیریت دانش این است که کارکنان را وادار به مشارکت در دانش آنها و تشویق به استفاده از دانش سازمان کنند. به همین خاطر طرح‌های ابتکاری مدیریت دانش بمنظور نظم‌دهی به اطلاعات و تخصص‌ها در راستای بهبود و پاسخ‌دهی سازمان‌ها، ایجاد انگیزه، رقابت و کیفیت‌بکار گرفته می‌شوند (Lotus, 2006).

۴- توسعه مدیریت دانش از طریق فرهنگ سازمانی

۱) مدیریت دانش امری گرانبها و پرهزینه است: دانش یک دارایی است، اما مدیریت اثر بخش نیازمند سرمایه‌گذاری در دیگر دارایی‌ها هم هست. بسیاری از فعالیت‌های تخصصی مدیریت دانائی وجود دارد که نیازمند سرمایه‌گذاری مالی و نیروی انسانی است که شامل موارد زیر است:

- کسب دانش، مثل به وجود آوردن اسناد و انتقال آن اسناد به رایانه؛
- رویکردهای طبقه‌بندی شده توسعه دانش؛
- توسعه کاربردها و زیرساخت‌های فن‌آوری اطلاعات برای تخصیص دانش و اطلاعات؛
- آموزش کارکنان جهت ارتقای خلاقیت، هماهنگی و استفاده از دانش؛

۲) اثر بخشی مدیریت دانش نیازمند راه‌حل‌های مختلف است: امور پرسنلی در مؤسسات آموزش عالی بسیار پرهزینه است، اما نیروی انسانی با وجود چنین هزینه‌ای به انجام وظیفه در سازمان می‌پردازد. دانش‌انواعی دارد که برای بهبود عملکرد سازمانی باید از آنها استفاده شود.

۳) مدیریت دانش نیازمند به مدیران دانش مدار^۱ است: دانش به صورت مطلوب نمی‌تواند به تنهایی اداره شود به جز اینکه گروه‌های سازمانی برای انجام وظایف خود، وظایف شغلی مشخصی داشته باشند. در میان وظایف گروه‌های ممکن است جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش وجود داشته باشد و یا زیرساخت‌های فناوری دانش مدار و نیز نظارت همراه با استفاده از دانش مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین، تمامی کارکردها و نقش‌های مدیریتی بر محوریت دانش قرار می‌گیرد که همواره در جستجو و کنترل دانش خواهد بود. در این میان وظیفه مدیر تنها ایجاد تسهیلات و تقسیم آنها در بین نیروی انسانی سازمان به منظور استفاده از دانش است.

۴) در مدیریت دانش فواید برنامه‌ها بیش از سلسله‌مراتب سازمانی^۲ است: مدیریت دانش سعی بر این دارد که به خلق الگوهای سلسله‌مراتبی برای دانش اقدام کند. مثل دایره‌المعارف دانش انگلیسی که به جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش پرداخته است. اما بسیاری از مؤسسات ترجیح می‌دهند با بازار دانش و اطلاعات کار کنند و به آسانی اطلاعاتی در مورد مصرف‌کنندگان کسب کنند. این پراکندگی دانش و اطلاعات بیشترین کمک و مساعدت را به مصرف‌کننده می‌کند تا از طریق آن در مدیریت دانش محور و توضیح و تشریح آن در یک چارچوب، غیر منطقی بنظر می‌رسد، اما در مقایسه با الگوهای فرضی دانش محور به بهترین فهم از نیازهای مصرف‌کنندگان پی‌برد، که تنها از این طریق می‌توان مدیریت دانش را بدون نقص اجرا کرد. مدیران دانش محور می‌توانند از تجربه مدیران اطلاعاتی نیز کمک بگیرند، تا مدل‌ها و الگوهای پیچیده اطلاعاتی که ایجادکننده ساختار آینده است را به خوبی تشخیص دهند. بنابراین

^۱ - Knowledge Managers

^۲ - Organizational hierarchy

مدیران دانش محور باید تمامی اهتمام خود را در برنامه ریزی با توجه نیازمندیهای بازار صورت دهند تا به موفقیت دست یابند.

(۵) مدیریت دانش به معنی بهبود فرایند دانشکاری : فرایند مدیریت دانش امری اساسی است و باید آن را هدفمند ساخت. اما دانش تولید می شود و به طور اثربخشی در فرایندهای دانش خاص شغلی به خواهد رفت. این فرایند ویژه در برر سی از طراحی تولید و توسعه و نیز فرایند سودا گرای به منظور تعیین قیمت ، کاربرد دارد. اگر هدف بهبود مدیریت دانش باشد ، ابتدا باید فرایندهای اساسی و بنیادی بازار تجاری را در این عوامل بهبود بخشید و به طور کلی اغلب رویکردهای بهبود اثر بخشی و رویه های میانی در دو سوی طیف طراحی مجدد یا مهندسی مجدد فرایند ها در نظر گرفته شود که طی آن نیروی کار دانش محور به صورت مستقل طراحی فرایند اطلاعاتی می پردازد.

(۶) ثروت و دارائی دانش تنها آغازگر هستند : اگر دارایی و ثروت برای دانش کافی باشد ، باید در بیرون و خارج از سیستم سازمانی ، کتابخانه های ملی بسیاری ایجاد نمود. ثروت و دارایی امری حیاتی است اما مدیریت دانش اثر بخش نیازمند توجه و پشتیبانی است. توجه در مدیریت دانش را می توان جاری بودن و دانش در عصر اطاعات جدید دانست. بدین منظور ، مصرف کنندگان دانش باید به دانایی توجه کنند. زیرا آنها باید بیش از یک دریافت کننده منفعل باشند. بمنظور حضور فعالانه نیروی انسانی در کسب دانش و اطلاعات ، دانش از طریق خلاصه کردن و نیز گزارش کردن آن به دیگران و یا از طریق ایفای نقش در بازارها بر اساس مزیت و فایده دانش ارائه می گردد و یا از طریق دریافت دانش و از طریق تعامل تنگاتنگ با فراهم کننده منبع دانش انجام می شود. این امر به خصوص وقتی که دانش دریافت شده ضمنی باشد ، بسیار مهم به نظر می رسد.

(۷) مدیریت دانش امری پایان ناپذیر : ممکن است مدیران دانش محور احساس کنند که اگر آنها می توانستند به تنهایی دانش موجود در سازمان خود را تحت نظارت در آورند ، کار خود را با اثر بخشی انجام می دادند. با وجود این ، وظایف مدیریت دانش هرگز پایانی نخواهد داشت. همانند مدیریت منابع انسانی یا مدیریت مالی هرگز زمان آن نخواهد رسید که دانش تمام و کمال کنترل و مدیریت شود. دلیل آن است که مدیریت دانش هرگز پایانی نخواهد داشت ، زیرا که تقسیم بندی دانش مورد نیاز همیشه در حال تغییر و تحول است. فناوری جدید ، رویکردهای مدیریتی نو و اهمیت مشتری همیشه باید در مدیریت دانش مد نظر قرار گیرد.

(۸) مدیریت دانش نیازمند پیمان و تعهد دانش محور : بزرگترین چالش در مدیریت دانش اطمینان از مشارکت کارکنان و استفاده از دانش در کسب نتایج دانشگاهی است.

(۹) مدیریت دانش یک ابزار استراتژیک : هدف اولیه هر برنامه مدیریت دانش در دانشگاهها حمایت از کسب اهداف و راهبردهای مؤسسه است. به عبارت دیگر نقطه شروع برای مدیریت دانش ، فهم اهداف موجود دانشگاههاست. برنامه های استراتژیک^۱ دانش در قالب مراحل انجام می شوند که عبارتند از :

الف) توانایی بنیادی شناخت دانش در جهت موفقیت دانشگاه ، رهبری دانش محور ، برنامه ریزی دانش محور ، شناخت شکافهای دانش ، تعریف و به کار بردن نوآوریها در برطرف ساختن این شکافها (Hariharan , 2002).
 اضافه بر اصول بالا آلی^۲ (۲۰۰۱) نیز دوازده اصل برای مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی بر می شمار که عبارتند از :

- ۱) درک دانش اولین گام مدیریت اثر بخش آن است.
- ۲) دارائی اصلی مؤسسات دانش است بنابراین هر تجارتي، تجارت دانش است و هر کارگری، کارگر دانش.

¹ - Strategic planning

² -Alley

- (۳) دانش قابل فروش، معامله و بخشیدن است و دانشکاران مالک دانش و تولید آن و همچنین درآمد آن هستند.
- (۴) دانش زود گذر است.
- (۵) دانش معادل قدرت است.
- (۶) دانش خود سازمان دهنده^۱ است.
- (۷) دانش از طریق زبان بوجود می آید و قابل انتقال می باشد.
- (۸) دانش اغوا کننده است.
- (۹) مهم ترین روش برای رشد و افزایش دانش حذف موانع آن است.
- (۱۰) دانش یک فرایند اجتماعی است به این معنی که هیچ کس نمی تواند مسئولیتی در مورد دانش جمعی داشته باشد.
- (۱۱) دانش همیشه در حال تغییر است.
- (۱۲) دانش نیز همچون بسیاری اشیاء کاهش می یابد، از بین می رود، حیات مجدد می یابد و دوباره رشد می کند، پس زنده و پویاست.
- نکته بسیار اساسی درباره دانش آن است که تولید و انتشار دانش حاصل تعامل انسانها در حین کار است. ایده ها ممکن است در ذهن افراد شکل گیرد، اما اساسی ترین واحد تولید دانش در یک دانشگاه تیم های کاری هستند. تاکنون انتشار دانش حاصله صرفاً در داخل همین تیم ها صورت می گرفته است. پس مسأله اساسی مدیریت دانش، چگونگی انتشار و توزیع دانش کسب شده در یادگیری سازمانی (تیم های کاری)، به مقیاسی فراتر از این تیم ها و در سراسر سازمان است. مدیریت دانش باید مشخص کند که دانش موجود در مؤسسه چگونه با وجود تفاوت های فرهنگی، رقابتهای شخصی کارکنانی که آموخته های خود را در میان نمی گذارند یا کارکنانی که جویای دانش نیستند، توزیع و منتشر می شود (Senge, 1999).

بحث و نتیجه گیری

فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهمترین زیرسیستم های مدیریت، بارزترین جایی است که ارزشها در آن رشد می کند. با پذیرش این اصل که ارزشهای مشترک از جمله عناصر فرهنگ سازمانی بوده و به همراه باورها تجلی فرهنگ سازمانی هستند (استانلی دیویس، ۱۳۷۳، ص ۲۲۱) و ارزشهای اصلی سازمان، که به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار می گیرند، معرف فرهنگ آن سازمان هستند (رایبیز، مبانی رفتار سازمانی، ۱۳۷۳، ص ۳۷۹) و موازین اخلاقی سازمان، یک سیستم ارزشی هستند که سرلوحه کار اعضای سازمان قرار گرفته است (جفری و کارون، ۱۳۸۰، ص ۳۴) و توجه به اینکه فرهنگ سازمانی سیستمی مرکب از چندین ارزش مشترک است که کارکنان را رهبری می کند و اینکه اغلب در کنار روشهای مدیریت اجرایی، سازمان و نتایج آن را در سطح بالا به منابع انسانی منعکس می کند (جفری و کارون، ص ۷۷). از آنجا که مدیران، موسسان و کارکنان نقش مهمی در ایجاد و خلق فرهنگ از یک سو (رایبیز، ۱۳۷۹؛ فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۴) و اداره سازمان و تصمیم گیری دارند (میتنبرگ^۲، ۱۹۸۰) می توان تصمیم گیری و عمل در مدیران را تابعی از نگرش آنها دانست. از سوی دیگر کارکنان با پذیرش و تبعیت از این فرهنگ به بازتولید آن کمک می کنند. اگرچه رابطه بین نگرش و رفتار و بر عکس به یک نسبت مستحکم نیست اما می توان گفت نگرش های مدیران تا حدودی تعیین کننده رفتار آنان است. به اعتقاد رایبیز و جاج (۱۳۸۹) بین نگرش ها و رفتار رابطه وجود دارد، در واقع نگرش هایی

² Mintzberg

که افراد آنها را مهم می‌پندارند با رفتار رابطه قوی تری دارند؛ به عبارت دیگر نگرش‌ها می‌توانند رفتار را پیش‌بینی کنند. تا قبل از دهه ۱۹۹۰ نگرش‌ها را بر مبنای سه مولفه عقاید، احساسات و مقاصد رفتاری تعریف می‌کردند. اما امروزه نگرش‌ها واسطه بین تغییر رفتار از جانب ارزش‌ها هستند. در واقع این ارزش‌ها هستند که از طریق نگرش‌ها می‌توانند روی رفتار تاثیر بگذارند (فرانزوی^۱، ۱۳۸۱).

مطالعات متعدد گزارش داده‌اند که دلایل ذکر شده برای این شکست‌ها غفلت از فرهنگ سازمانی بوده است. به بیان دیگر بدون تغییر فرهنگی، بیشتر تغییرات کمتر از حد انتظار موفق می‌شوند (آریلی و همکاران^۲، ۱۹۹۱). چرا که در هر سطح از سازمان فرهنگ سازمانی تفاوت قدرت میان گروه‌های ذینفع و ظرفیت و تمایل آن‌ها برای یادگیری و تغییر سازمانی را تعیین و تعدیل می‌نماید (لوکاس و کلاین^۳، ۲۰۰۸). از این رو پیش‌فرض هرگونه تغییر در هر سطحی از سازمان امکان آن از طریق ظرفیت فرهنگی تغییر است. تغییر فرهنگ سازمانی در سطوح مختلفی قابل تعریف است. اما مهم‌ترین سطح آن تغییر در سطح فرد به حساب می‌آید. همان‌گونه که کورته و چرماک (۲۰۰۷) مطرح می‌کنند الگوهای ذهنی هر فرد، ارتباط قوی با الگوهای ذهنی مشترک بین اعضا و فرهنگ حاکم بر سازمان دارد. لذا تغییر الگوهای ذهنی هر فرد در نهایت بر تغییرات فرهنگی سازمان تأثیرگذار است. بر این اساس تغییرات سطح فردی مقدم بر سایر سطوح گروهی و سازمانی است.

دلایل زیادی وجود دارد که چرا دانش بایستی مدیریت شده و به طور خاص در فن آوری مشارکتی به کار گرفته شود. در این میان انبوه اطلاعات، فن آوری پیشرفته، تخصصی شدن روز افزون حرفه‌ها، رقابت، تحرک نیروی کار، جابجایی، سرمایه‌ای شدن دانش سازمانی وجود دارد. برای این اساس نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) چهار دستور العمل برای مدیریت دانش پیشنهاد داده‌اند که مدل آنها در قسمت مدل‌ها ارائه خواهد شد و در اینجا فقط به این نکته پرداخته می‌شود که هر کدام از چهار پیکره این مدل با چه ابزاری به کار خود ادامه می‌دهد. جامعه‌پذیری^۴ (دانش ضمنی به ضمنی، کاربرد فن آوری کنفرانس از راه دور^۵)، برونی سازی^۶ (ضمنی به آشکار، کاربرد فن آوری پست الکترونیکی^۷ و فن آوری رادیو تلویزیون^۸ — فرستنده ای)، درونی سازی^۹ (دانش آشکار به ضمنی، کاربرد فن آوری تجسمی^{۱۰})، ترکیب^{۱۱} (آشکار به آشکار، کاربرد فن آوری گروه افزار^{۱۲}). در این رساله بحث دانش و ویژگی‌های آن عمدتاً مبتنی بر دیدگاه‌های داوینپورت و پرو ساک (۱۹۹۸) و نونا کاوتاکوچی (۱۹۹۵) خواهد بود. چرا که زمینه دانش آنها بیشتر قابل کاربرد برای سازمان‌هایی است که با فعالیت‌های یادگیری به عنوان یک سیستم مدیریت دانش درگیر هستند و از اطلاعات زیادی در انجام کارها و امور بهره می‌گیرند، اطلاعاتی که از ذخائر دانش و ظرفیت تولید دانش جدید در بین اجتماعات کاری و در محیط‌های مشارکتی بر گرفته شده است. هر چند عمده‌ترین مدل‌های دانش در جهان مورد بررسی قرار گرفته است (2005) (Abdullah , selamat , sahibudin & Alias ,

تغییر و تحول جزء لاینفک سازمان است و سازمان‌هایی در برابر تغییرات موفق خواهند بود که قدرت داشته باشند تغییرات را در راستای افزایش اثر بخشی و راهبردهای سازمان طرح‌ریزی و هدایت نمایند. مدیران در چنین شرایطی برای حفظ موقعیت سازمان خود به ابزارها و روش‌های جدیدی نیازمندند. ابزارهایی که امکان عکس‌العمل مناسب را برای آنان در

¹ Stephen L Franzoi

² O'Reily

³ Lucas and Kline

⁴ - Socialization

⁵ - Teleconferencing

⁶ - Externalization

⁷ - E - Mail

⁸ - Broadcasting

⁹ - Internalization

¹⁰ - visualization

¹¹ - combination

¹² - Groupware

برخورد با رویدادهای محیطی فراهم سازد. یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر میزان کار آیی و اثربخشی سازمان «فرهنگ سازمانی» می‌باشد.

منابع

۱. رجایی پور س، لافتی س. ۱۳۸۹. بررسی رابطه ی فرهنگ سازمانی با مؤلفه‌های مدیریت براساس ارزش‌های سازمانی و ارائه الگوها برای پیش‌بینی مدیریت بر اساس ارزش‌ها. مرودشت: دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت و آموزشی، سال اول، ۴: ۱۴۸-۱۲۵.
۲. سلطانی، ا، ۱۳۹۳، مدیریت عملکرد بسترساز پرورش منابع انسانی، اصفهان: انتشارات ارکان دانش، ۱۱۶ صفحه.
3. Adewale O, Anthonia O. 2013. Resource practices: A study of selected Nigerian private universities. Zlin: Journal of competitiveness, 5(4):115-133.
4. Burman, R. and Evans, A.J. (2008) "Target Zero: A Culture of safety", Defence Aviation Safety Centre Journal, pp. 22-27.
5. Deal T. E. and Kennedy, A. A. (1982, 2000) Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Harmondsworth, Penguin Books, 1982; reissue Perseus Books
6. Ghaferi Amir A.2014. Understanding and Changing Organizational Culture in Surgery , Success in Academic Surgery: Health Services Research Success in Academic Surgery, pp 101-108
7. Haffar Mohamed, Wafi Al-Karaghoul , Ghoneim Ahmad.2014. An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations Journal of Organizational Change Management, Volume: 27 Issue: 1
8. Kotter, J. P.; Heskett, James L. (1992). Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press
9. Marquis, Christopher; Tilcsik, András (2013). "Imprinting: Toward A Multilevel Theory". Academy of Management Annals: 193-243.
10. Needle, David (2004). Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment.
11. Pakdil Fatma, Leonard Karen Moustafa.2015. The effect of organizational culture on implementing and sustaining lean processes, Journal of Manufacturing Technology Management, Volume: 26 Issue: 5
12. Schein E. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. Sloan Management Review, 38 (1): 9-20.
13. Schein E. 1990. Organizational culture. Washington: American Psychological Association, journal of American psychologists, 45(2):109-119.
14. Schein, Edgar (1992). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco, CA: Jossey-Bass

15. Schraeder Mike ,Tears Rachel S., Jordan Mark H.2005. Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example, *Leadership & Organization Development Journal*, Volume: 26 Issue: 6,
16. Schrod, P (2002). "The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization". *Communication Studies* 53: 189–202
17. Seren S, Baykal U. 2007. Relationships between change and organizational culture in hospitals. USA: Wiley, *Journal of nursing scholarship*,39(2): 191-197.
18. William A. Wines, J. B. Hamilton III.2009. On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories, *Journal of Business Ethics*,Volume 89, Issue 3, pp 433-447
19. Yin Shoujun, Lu Fangmei, Yong Yang , Jing Runtian.2014. Organizational culture evolution: an imprinting perspective, *Journal of Organizational Change Management*, Volume: 27 Issue: 6

The Role of Organizational Culture in the Development and Sharing of knowledge

Addolrahman Afshari

**PhD Student, Public Policy, Islamic Azad University, Isfahan Branch
(Khorasgan)**

Tahereh Karimian

PhD student, Public Administration, University of Isfahan

Abstract

Knowledge management is one of the most important issues in today's organizations that has become a necessity with increasing the level of knowledge and diversity resulting from multiple resources in organizations; on the one hand and the importance of the role of knowledge in organizational development and transformation. Knowledge management for development in the organization requires several facilitators and context builders such as organizational culture. The present article seeks to investigate the role of organizational culture in the development and sharing of knowledge in the organization. Creating, learning, maintaining, sharing and reproducing knowledge among the employees of the organization is a fundamental challenge for all organizations that the culture of the organization can play a decisive role in paving the way for the transfer and sharing of knowledge.

Keywords: *Culture, Organizational culture, Knowledge management*