



تاثیر فرهنگ سازمانی در پیاده سازی مدیریت دانش

(مورد مطالعه: سازمان جهاد کشاورزی اردبیل)

علیرضا حسین نژاد* ۰۹۱۴۵۲۹۲۸۸۹

دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، گروه مدیریت اجرایی، آذربایجان غربی (ارومیه)، ایران

Ali_farsnews@yahoo.com

خیرا... سربلند

دانشگاه آزاد، واحد پارس ابادمغان، گروه مدیریت، پارس اباد، ایران

Sarboland1352@yahoo.com

چکیده

در عصر حاضر، دانش را کلید موفقیت می دانند. دانش که یک ارزش افزوده برای سازمان در عرصه رقابت و تجارت محسوب می شود در صورتی که به درستی مدیریت و قابل استفاده گردد و به سهولت در دسترس کارکنان قرار گیرد، اهمیت مضاعف خواهد یافت و بهره وری سازمان را در پی خواهد داشت. انتقال، خلق و بکارگیری دانش مستلزم وجود فرهنگ سازمانی است و صنعت کشاورزی به عنوان سازمانی بشدت نیازمند دانش می بایستی از این امر بهره مند باشد. هدف این پژوهش بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی اردبیل می باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان سازمان جهاد کشاورزی اردبیل (۱۱۰۰ نفر) می باشند که از این تعداد ۲۸۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها در این پژوهش از دو پرسشنامه محقق ساخته (پرسشنامه فرهنگ سازمانی دارای پایایی ۰/۸۶ و پرسشنامه مدیریت دانش با پایایی ۰/۹۱) استفاده شده است.

نتایج تحقیق تاثیر فرهنگ سازمانی و پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی اردبیل را متوسط ارزیابی کرده اند و نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و مولفه های آن شامل حمایت مدیریت، تعلق سازمانی، خلاقیت فردی و سبک رهبری با متدهای پیاده سازی مدیریت دانش سازمان جهاد کشاورزی اردبیل رابطه مثبت معناداری وجود داشته و سازش با پدیده تعارض با پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی اردبیل رابطه معناداری ندارد.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، تعلق سازمانی، سبک رهبری، سازمان جهاد کشاورزی اردبیل.



- مقدمه

دنیای متغیر امروز ایجاب می کند که سازمانها برای بقا به دنبال ابزاری نوین باشند، یکی از ابزارهایی که سازمانها را در تامین اهدافشان یاری می دهد مدیریت دانش است. در سالهای اخیر ، سازمانها و شرکت های مختلف پیوستن به روند دانش را آغاز کرده اند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی ، دانش کار ، مدیریت دانش و سازمانهای دانشی ، خبر از شدت یافتن این روند می دهند.

پیتر دراکر ، با به کارگیری این واژگان، خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمانها ی میدهد که در آنها به جای قدرت بازو قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه در آینده جوامعی می توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی تواند به اندازه دانش مهم باشد سازمان دانشی به توانمندی هایی دست می یابد که قادر است از نیرویی اندک قدرتی عظیم بسازد. (الوانی، ۱۳۸۲).

مدیریت دانش تلاش نوین قرن موسوم به عصر دانایی ، برای حفظ ، هدایت و افزایش هدفمند سرمایه های دانشی سازمانها است و به این اشاره دارد که سرمایه گذاری در علم بهترین و بیشترین سود را به بار می آورد.

ویروساک معتقد است که سازمانها قبل از اقدامات دانشی ، بایستی نگاهی دقیق به فرهنگ سازمانی خود داشته باشند. فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل اصلی در صحنه مدیریت دانش مطرح می باشد. قابلیت و توانایی استفاده از اطلاعات و تکنولوژی و قابلیت نوآوری در مدیریت و فرایندها به نوبه خود متکی بر توانایی یادگیری نهفته درون سازمان است. سیستم مدیریت دانش درون یک سازمان یادگیرنده ، باید قادر باشد که فعالیتهای کاری و یادگیری افراد را با هم هماهنگ سازد و نیز باید در بر گیرنده محرک ها و انگیزه های کافی باشد تا بتوانند همه اعضا را جذب نموده و آنها را درگیر فعالیت های درون سازمانی نماید(ویروساک، ۲۰۱۰).

مارکو و آرت معتقدند که خلق و انتقال موثر دانش مستلزم وجود ساختار خاصی در سازمان است. ساختار درونی سازمان می تواند مشوق یا مانع مدیریت دانش باشد. انتقال و خلق دانش مستلزم وجود فرهنگ سازمانی است که در آن افراد و گروه ها تمایل داشته باشند با یکدیگر همکاری نموده و در راستای منافع متقابلی که دارند، دانش خود را با یکدیگر مستقیم نمایند (مارکو و آرت ، ۲۰۰۹).

دانپورت و پروسات اعتقاد دارند که مدیریت دانش در سازمانهای پیشرو به ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان کمک می کند و با تبدیل سرمایه های انسانی به دارایی های فکری سازمان یافته برای سازمان ایجاد ارزش می کند (دانپورت و پروسات، ۲۰۰۹).



وجود فرهنگ دانش گرا و زیربنای انسانی مناسب (فرهنگ) ، مهمترین دلیل موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان ها است آمارها حاکی از آن هستند که ۵۰٪ از مشکلات پیاده سازی مدیریت دانش مربوط به فاکتور فرهنگ و نیروی انسانی بوده و مشکلات مرتبط با حوزه ساختاری و تکنولوژی هر کدام تنها ۲۵٪ نقش دارند(جلالی ، افرازه و نطافتی ، ۱۳۸۶).

مدیریت سازمانها باید با تکیه بر دانش امکان اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این رو مدیریت دانش مقوله ای مهمتر از خود دانش محسوب می شود و در سازمانها به دنبال آن هستیم تا نحوه ی چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت های فردی و گروه ، تبیین و روشن نماید (پروبت ۲۰۰)

تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف پذیر است که می توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت ، از این رو سازمانها باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضاء بوجود آورند و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملشان آموزش دهند (نونکا، ۱۹۹۵).

- بیان و ضرورت مساله

با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگی های آن در حیطه عملکرد سازمان ها می توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان ها به یک ضرورت انکار ناپذیر تبدیل شده است. به خصوص اگر روند تغییر و تحولات دانش در جامعه معاصر به دقت مورد ارزیابی واقع شود. این نتیجه مهم حاصل می شود که جامعه فراصنعتی امروز جامعه ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوری های نیرو افزا جای خود را به فناوری های دانش افزا می دهند. (احمدپور، ۱۳۸۱)

بنابراین مدیریت سازمان ها باید با تکیه بر دانش برتر امکان اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این رو مدیریت دانش مقوله ای محسوب می شود که سازمان ها به دنبال آن هستند تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت های فردی و گروهی تبیین و روشن نماید(پروبت، ۲۰۰).

تنها با بررسی ، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف پذیر است که می توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش بعنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت. (ایرانشاهی ، ۱۳۷۷)



بنابراین با توجه به اینکه امروزه مهمترین ویژگی جهان رقابت ، تغییر است، سازمان ها و شرکت ها ناچار هستند با تکیه بر افراد سازمان بعنوان مهمترین سرمایه سازمان آنها را به درک ، فهم و ارائه دانسته ها و ایده های جدید و استفاده علمی از آن ایده ها در پیشبرد مقاصد سازمان تشویق کنند و این فعالیت نیازمند این است که فرهنگ سازمانی بعنوان تشکیل دهنده شخصیت سازمان ها که رفتار کارکنان متأثر از آن می باشد، فرهنگی دانش محور و حامی فعالیت های دانشی سازمان باشد. باتوجه به اهمیت موضوع، تحقیقات زیادی در زمینه پیاده سازی فرهنگ مدیریت دانش در کشورهای مختلف انجام شده است. در پژوهشی، کرمی (۱۳۸۴) به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و پیاده سازی مدیریت دانش در مرکز بهمن موتور پرداخته و سپس وضعیت فرهنگ سازمانی موجود در مرکز بهمن موتور را بررسی کرده است. نتایج تحقیق وی نشان می دهد که خود مختاری فردی و دادن استقلال عمل به افراد ، نقش مهمی در کسب و توسعه دانش دارد ، میزان انسجام میان واحدها و گروههای مختلف سازمان نسبتاً خوب است ؛ حمایت مدیریت نقش مهمی در کسب دانسته های جدید دارد ؛ افراد تا حد زیادی از عضویت در سازمان راضی هستند و سازمان را هویت خود می دانند ، الگوهای ارتباطی در مرکز بهمن موتور دارای وضعیت ضعیف است ؛ ساختار سازمانی نقش مهمی را در ایجاد مدیریت دانش دارد ، انجام کارها به صورت سیستمی و همکاری میان افراد در اجرای یک سیستم موثر در مدیریت دانش نقش مهمی دارد ؛ در مرکز بهمن موتور بیشتر تصمیم ها در سطوح بالای سازمان اخذ می شود ؛ سیستم پاداش در مرکز بهمن موتور از وضعیت خوبی برخوردار نمی باشد و فرهنگ سازمانی رابطه موثر و قوی با مدیریت دانش دارد (کرمی ، ۱۳۸۴).

مطالعه بسیار عمیق و دقیق در ارتباط با فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش که توسط (بالتازارد) و (کول) تحت عنوان «فرهنگ سازمانی و موفقیت دانش: ارزیابی پیوستار رفتاری – اجرایی» در مرکز OCI صورت گرفته است. لیست اطلاعاتی تحقیق تقریباً توسط سه میلیون نفر پاسخگو در سراسر دنیا کامل شده است که به زبان (فرانسوی، آلمانی، ژاپنی، ایسلندی ، دانمارکی و سوئدی) ترجمه شده است و مشخص شدن تغییر سازمانی ، شناسایی و انتقال فرهنگ های واحدهای فعال ، مطالعه افزایش امنیت و اطمینان سیستم ، آسان سازی پیوستگی استراتژیک، ارتقاء روابط مشارکتی داخل واحدها و بین واحدها و تست کردن فرضیات انجام شده در مورد رابطه بین متغیرهای فرهنگ طراحی شده است.

نتایج حاصل از این تحقیق نشان داده است که:

*فلسفه سازمان و ارزش های بلند پایه سازمان در موفقیت یا عدم موفقیت مدیریت دانش نقش دارد.

*وجود رویه ها و ساختارهای مشخص و منعطف و تشکیل تیم های کار.

*فرهنگ سازمانی انتظارات و رفتارهای افراد را تا حد زیادی تحت تاثیر قرار می دهد. برخی از آنها می تواند به جدال

غیر سازنده منجر گردد و مانع از ایجاد و تبادل شبکه مدیریت دانش گردد.



دانستن فرهنگ سازمانی برای کسانی که استراتژی مدیریت دانش را طراحی می کنند ضروری است. چرا که فرهنگ سازمانی هم بر جریان دانش لازم برای طراحی مدیریت دانش و هم همکاری کامل و تعهد اعضا نسبت به مدیریت دانش تاثیر دارد (حسین قلی زاده ، ۱۳۸۳)

مطالعه ای دیگر توسط «دلانگ و فاهی» در سال ۲۰۰۰ به منظور «بررسی نقش فرهنگ سازمانی در اجرای موثر مدیریت دانش» انجام شده است. این مطالعه ۲۴ سازمان را که پروژه های مرتبط با دانش را شروع و مدیریت کرده بودند تحت پوشش قرار می دهد. روش این مطالعه مبتنی بر مصاحبه بود و آنها با مدیران در قسمت های مختلف تولید و خدمات سازمان های مذکور مصاحبه کردند. نتایج این مطالعه نشان داد که :

*ارتباطات سازمانی موثر در سازمان و اجرا و حفظ مدیریت دانش در سازمان نقش کلیدی ایفا می کند.

*محتوی تقابل اجتماعی و رابطه افراد در سازمان به ایجاد ، تقسیم و استفاده از مدیریت دانش در سازمان کمک می کند.

*حمایت از افراد و تشویق به موقع آنها از طرف سلسله مراتب بالای سازمان در رابطه بین افراد و دانش سازمان نقش مهمی دارد.

*در سازمان هایی که کارکنان آنها به نوآوری و ارائه ایده های جدید تشویق می شوند، افراد میل و رغبت بیشتری به تسهیم دانسته های خود با دیگران داشته اند.

این مطالعه این فرض را که مدیریت موثر دانش به طور مستقیم با فرهنگ سازمان در ارتباط است را مورد تایید قرار میدهد(بالتازارد، ۲۰۰۴)

طبق تحقیقات انجام شده یکی از موانع عمده عدم توفیق در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانها ، فرهنگ سازمانی ناسازگار و انعطاف ناپذیر است و تغییر فرهنگ یکی از مهمترین جنبه های هر نظام مدیریت دانش است. با توجه به اهمیت این موضوع در این تحقیق به تبیین نقش فرهنگ سازمانی در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان جهادکشاورزی اردبیل پرداخته خواهد شد.

فرضیه اصلی پژوهش این است که " بین فرهنگ سازمانی و مولفه های آن شامل حمایت مدیریت ، تعلق سازمانی خلاقیت فردی و سبک رهبری با متدهای پیاده سازی مدیریت دانش سازمان جهادکشاورزی اردبیل رابطه مثبت معناداری وجود دارد"



پرسش‌های پژوهش به شرح زیر تعیین شده است:

۱. آیا بین تعارض و پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان جهادکشاورزی اردبیل رابطه وجود دارد؟
۲. آیا بین حمایت مدیریت و پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان جهادکشاورزی اردبیل رابطه وجود دارد؟
۳. آیا بین تعلق سازمانی و پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان جهادکشاورزی اردبیل رابطه وجود دارد؟
۴. آیا بین خلاقیت فردی و پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان جهادکشاورزی اردبیل رابطه وجود دارد؟
۵. آیا بین سبک رهبری و پیاده سازی مدیریت دانش سازمان جهادکشاورزی اردبیل رابطه وجود دارد؟

داده‌ها و روشها:

این پژوهش از نظر هدف ، از نوع تحقیقات کاربردی است، از نظر نحوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی است و بر اساس روش تحقیق از نوع تحقیقات همبستگی است.

جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش کلیه کارکنان سازمان جهادکشاورزی اردبیل شامل روسا ، معاونان ، مدیران و کارشناسان می باشد.

تعداد نمونه با توجه به روش نمونه گیری تصادفی ساده می باشد که از فرمول کوکران استفاده شده است.

تعداد جامعه آماری $n=1100$ بوده که با استفاده از فرمول مذکور تعداد نمونه آماری با احتساب ۵ درصد خطا ۲۸۵ نفر می باشد.

در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته شامل، پرسشنامه فرهنگ سازمانی و پرسشنامه مدیریت دانش استفاده شده است.

برای بررسی نرمال بودن توزیع ها ، از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف و به منظور بررسی معناداری فرضیه های پژوهشی از آزمون های همبستگی پیرسون و اسپیرمن به ترتیب برای توزیع های نرمال و غیر نرمال استفاده شده است.



— تجزیه و تحلیل داده ها

بررسی سئوالات فرعی پژوهش:

در پژوهش حاضر ۵ سوال فرعی وجود دارد. به منظور بررسی سئوالات تحقیق از نظر معناداری آماری نخست توزیع نمرات به لحاظ نرمال بودن مورد آزمون قرار گرفت. برای بررسی نرمال بودن توزیع ها از آزمون اسمیزنف - کولموگروف استفاده شده است.

با توجه به اینکه توزیع نمرات در هر دو مقیاس و در اکثر خرده مقیاس ها نرمال می باشد بنابراین می توان از روشهای آمار پارامتریک استفاده نمود. در خصوص خرده مقیاس هایی که از توزیع نرمال برخوردار می باشند روشهای آمار غیر پارامتریک بکار برده می شوند.

یافته های مربوط به سؤال فرعی اول پژوهش

اولین سؤال فرعی در پژوهش حاضر مبین آن است که آیا بین سازش یا پدیده تعارض و پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان جهادکشاورزی اردبیل رابطه معناداری وجود دارد؟

چنانکه در جدول (۱) نمایان است ضریب همبستگی اسپیرمن با $rs = 0/017$ و $p = 0/845$ گویای آن است که بین مدیریت دانش و پدیده سازش با تعارض در سازمان جهادکشاورزی اردبیل رابطه معناداری وجود ندارد.

جدول شماره (۱) رابطه مدیریت دانش با تعارض

متغیرها	N	مقدار rs اسپیرمن	مقدار p
مدیریت دانش	285	0/017	0/845
تعارض			

یافته های مربوط به سؤال فرعی دوم پژوهشی

دومین سؤال فرعی در پژوهش حاضر عبارت است از اینکه آیا بین حمایت مدیریت و پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان جهادکشاورزی اردبیل رابطه معناداری وجود دارد؟

همانگونه که مشاهده می شود برای بررسی این سوال به دلیل نرمال بودن توزیع ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. چنانکه جدول (۲) نشان میدهد محاسبه ضریب همبستگی پیرسون گویای آن است که بین مدیریت دانش و میزان حمایت مدیریت در سازمان جهادکشاورزی اردبیل رابطه معناداری با شدت $r=0/40$ و $p=0/000$ وجود دارد.

جدول شماره (۲) رابطه مدیریت دانش با حمایت مدیریت

متغیرها	N	مقدار r پیرسون	مقدار P
مدیریت دانش	۲۸۵	۰/۴۰	۰/۰۰۰
حمایت مدیریت			

یافته های مربوط به سؤال فرعی سوم پژوهش

سومین سوال که در این پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد گویای آن است که آیا بین تعلق سازمانی و پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان جهادکشاورزی اردبیل رابطه معناداری وجود دارد؟
 به گونه ای که ملاحظه می شود برای بررسی سوال فوق به دلیل نرمال بودن توزیع ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. چنانکه در جدول (۳) تلخیص شده ، محاسبه ضریب همبستگی پیرسون گویای آن است که بین مدیریت دانش و تعلق سازمانی در سازمان جهادکشاورزی اردبیل رابطه معناداری با شدت $r=-0/41$ و $p=0/000$ وجود دارد.

جدول شماره (۳) رابطه مدیریت دانش با تعلق سازمانی

متغیرها	N	مقدار r پیرسون	مقدار p
مدیریت دانش	۲۸۵	۰/۴۱	۰/۰۰۰
تعلق سازمانی			

یافته های مربوط به سوال فرعی چهارم پژوهش

این سوال مبین آن است که آیا بین خلاقیت فردی و پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان جهادکشاورزی اردبیل رابطه معناداری وجود دارد؟

به دلیل غیر نرمال بودن توزیع ها برای بررسی معناداری این فرض از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. چنانکه در جدول (۴) نمایان است محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن نشان میدهد بین مدیریت دانش و خلاقیت فردی در سازمان جهادکشاورزی اردبیل رابطه ای با شدت $r_s=0/59$ و $p=0/000$ وجود دارد.

جدول شماره (۴) رابطه مدیریت دانش با خلاقیت فردی

متغیرها	n	مقدار r_s اسپیرمن	مقدار p
مدیریت دانش	۲۸۵	۰/۵۹	۰/۰۰۰
خلاقیت فردی			

یافته های مربوط به سوال فرعی پنجم پژوهش

آخرین سوال فرعی در این تحقیق مبین آن است که بین سبک رهبری و پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان جهادکشاورزی اردبیل رابطه معناداری وجود دارد؟

به دلیل غیر نرمال بودن توزیع ها برای بررسی معناداری این فرض نیز از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. چنانکه در جدول (۵) تلخیص گردیده، محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن حاکی از آن است که بین مدیریت دانش و سبک رهبری در سازمان جهادکشاورزی اردبیل رابطه با شدت $r_s=0/58$ و $p=0/000$ وجود دارد.

جدول شماره (۵) رابطه مدیریت دانش با سبک رهبری

متغیرها	n	مقدار r_s اسپیرمن	مقدار p
مدیریت دانش	۲۸۵	۰/۵۸	۰/۰۰۰
سبک رهبری			



– نتیجه گیری و پیشنهادات

یافته های پژوهشی حاکی از آنست که خلاقیت فردی نقش مهمی در کسب و توسعه دانش دارد. لذا سازمان باید با دادن استقلال عمل به افراد و تشویق آنها به نوآوری، آنها را به کسب دانش جدید و توسعه و اشاعه آن در سازمان ترغیب نماید.

– نتایج نشان می دهد که اگر افراد خود را متعلق به سازمان دانسته و برای خود یا سازمان هویت سازی کنند آمادگی سازمان برای پیاده سازی مدیریت دانش بالا می رود پس لازم است اقداماتی صورت گیرد تا کارکنان از عضویت در سازمان جهادکشاورزی اردبیل افتخار بیشتری کرده و برای این هویت خویش ارزش بیشتری قایل شوند.

– نتایج نشان میدهد که حمایت و پشتیبانی مدیریت از برنامه های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان موفقیت برنامه را بالا می برد.

– مطابق نتایج شفافیت وظایف و انتظارات و استانداردها و پاسخگویی مدیران در مقابل کارکنان افراد را برای کسب ، خلق و تسهیم دانش و نوآوریهای جدید تشویق می کند. لذا سیستم رهبری سازمان به تفویض اختیار و مسئولیت به اعضا می تواند نقش بزرگی در استقرار مدیریت دانش در سازمان جهادکشاورزی اردبیل داشته باشد.

– نتایج این تحقیق حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی رابطه قوی و موثری با پیاده سازی مدیریت دانش دارد و از آنجا که وضعیت فرهنگ سازمانی سازمان جهادکشاورزی اردبیل به میزان اندکی مطلوب است لذا مسئولین سازمان باید در نظر داشته باشند که برای پیاده سازی مدیریت دانش ، فرهنگ سازمانی از تکنولوژی و امثال آن مهم تر است بنابراین با مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی شاخصه های فرهنگی مفید و موثر بر مدیریت دانش حفظ و تقویت گشته و شاخصه هایی که نامطلوب و غیر موثر بودند، تغییر یا اصلاح شوند.

- فهرست منابع

- احمدپور داریانی ، محمود(۱۳۸۱) کارآفرینی : تعاریف، نظریات، الگوها: تهران، نشر مولف ، ص ۱۵۲.
- الوانی ، سید مهدی (۱۳۸۲) یادگیری الگویی؛ راهی به سوی توسعه و بهبود سازمان. قطعنامه مدیریت و توسعه ، شماره ۱۶، ص ۲۸۳.
- ایرانشاهی ، محمد (مترجم) (۱۳۷۷) مدیریت دانش در سازمان ها ، تلایف گانج دی بات ، مجله علوم اطلاع رسانی، پیروز ، شهناز (۱۳۸۷) مدیریت دانش چیست؟ به نقل از سایت شبکه رشد.
- جلالی، سید محمد جواد افزاره ، فاطمه نظافتی ، نوید (۱۳۸۴) طراحی و به کارگیری نرم افزار سیستم جامع مدیریت دانش (مطالعه موردی در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران) پنجمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع ، آذرماه (۱۳۸۴).
- زارعی متین ، حسن (۱۳۷۸) روش های تغییر فرهنگ سازمانی دانش مدیریت ، شماره ۴۶، ص ۳۸.
- سجادی سینی، محمدحسینی، سید علی شفقت، کمیل (۱۳۸۶) ، بررسی عوامل موثر بر پیاده سازی مدیریت دانش در بخش های دولتی ؛ تهران ، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- لاله درویشی، ولی اله جعفری الکامی، سیدرضا ریاضی تبیین نقش فرهنگ سازمانی در پیاده سازی مدیریت دانش (مورد مطالعه شرکت بیمه البرز) سایت پروژه دات کام
- کریمی، مقداد (۱۳۸۴) بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و نقش آن در پیاده سازی مدیریت دانش در گروه خودروسازی بهمن؛ مرکز بهمن خودرو پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- Balthazard, Pierre and et al., (2000) "organizational culture and knowledge management success: assessing the behaviour – performance continuum". Intertional conference on system sciences, Hawaii.
- Danpoort, E & prosatt, B(2009), "The role of knowledge management in universities goals", (<http://www.kms.com>).
- Delong D. W. and L. Fahey (2000). "Diagnostic cultural barriers to knowledge management". Academey of management executive, 14(4).
- Marco, D& Art, E (2009), "knowledge management for higher Education", university of verginiya Nonaka, I; Takeuchi, H, (1995) " The knowledge – creating company", Oxford University Press, Oxford.
- Nonak, IKUJIRO et al., (1996) "A theory of organizational knowledge creation". International journal of technology management, Vol 11.
- Probst, Gilbert, Stephen Raub and kai Romhardt, (2000) "Managing knowledge, building Blocks for Success", NY: John wiley & sons, p 30.
- Probst, Gilbert, Stephen Raub and kai Romhardt, (2000) "Managing knowledge, Building Blocks For success", NY: John wiley & sons, p 163.
- Wiro sock, B(2010), "Innovations of knowledge management" publisher of Innovation schooly and professional press.