



تاریخ دریافت: ۸۶/۱۱/۳۰

پذیرش نهایی: ۸۷/۲/۱۰

## تبیین زیرساخت‌های مدیریت دانش با استفاده از مدل‌های فرهنگ و رهبری سازمانی

دکتر میرعلی سیدنقوی<sup>۱</sup>

سیدمحمد مهدی بحرالعلوم<sup>۲</sup>

### چکیده

افزایش روزافزون اهمیت سرمایه‌های دانشی و مبدل شدن آنها به منبعی از مزیت رقابتی سازمان‌ها، لزوم مطالعه عوامل مؤثر بر فرآیندهای مدیریت دانش را بیش از پیش نمایان می‌سازد.

در عصر کنونی ایده‌ها با مشخصه عدم اطمینان، مدیریت دانش ابزاری مؤثر در بهره‌گیری از سرمایه انسانی و پاسخگویی به عدم قطعیت‌های استراتژیک محسوب می‌شود. در این راستا، ابتکار عمل‌های اثربخش مدیریت دانش، نیازمند فرهنگی هستند که خلق و استفاده از دانش را به میزان تسهیم آن میان افراد ارج نهد. از طرف دیگر، بسیاری از متون بر

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

۲- کارشناس ارشد MBA دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر

نقش اساسی مدیران و رهبران در شکل‌دهی فرهنگی مناسب که تسهیل‌کننده فرایندهای مدیریت دانش است، تأکید می‌ورزند.

لذا در این مقاله مدل‌های ارزشی (مدل دنیسون و کوئین) و رفتاری فرهنگ سازمانی، سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، تبادلی و انزواگرا و همچنین نقش آن‌ها در توسعه چهار فعالیت کلیدی مدیریت دانش (خلق، ذخیره‌سازی، انتقال و کاربرد دانش)، مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت.

به عنوان بخشی از این تجزیه و تحلیل، مجموعه‌ای از فرضیات آزمودنی به منظور تبیین فرهنگ سازمانی تقویت‌کننده هر یک از فرایندهای مدیریت دانش و همچنین سبک رهبری مناسب، جهت توسعه و شکل‌دهی فرهنگ مورد نظر ارائه خواهد شد. در نهایت این مقاله با بررسی زمینه‌های مناسب برای تحقیقات آتی به پایان می‌رسد.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، فرایندهای مدیریت دانش، دیدگاه منبع محور

#### مقدمه

در این تحقیق سعی بر آن است تا چارچوب‌های جامع ارائه شده پیرامون فرهنگ سازمانی را بررسی و از منظری جدید، فرهنگ به عنوان یک منبع دانش که مدیریت سرمایه‌های دانشی سازمان‌ها را تسهیل می‌نماید، معرفی گردد. در سایه این دیدگاه، سازمان‌هایی که قادر به بکار بردن منابع دانشی خود هستند، می‌توانند مزیت‌های زیادی را در رابطه با: بهبود خدمات مشتری، کاهش هزینه‌های زیرساخت‌ها و کارمندان، نوآوری، بهبود، چابکی سازمانی، توسعه پرشتاب خطوط تولید، تجزیه و تحلیل کارآمد مسائل و انتقال کارآمد بهترین روشها بدست آورند (داون پورت و کلار، ۱۹۹۸؛ هانسن و ارتینگر، ۲۰۰۱).

فرهنگ سازمانی به عنوان یک منبع تسهیل‌کننده فرایند مدیریت دانش (خلق، ذخیره‌سازی، انتقال و استفاده از دانش) مورد مطالعه قرار می‌گیرد، بنابراین رهبران و مدیران ارشد باید قادر باشند تا زیرفرهنگ‌های موجود در سازمان‌ها را مدیریت و آن‌ها را با اهداف مدیریت دانش سازگار نمایند. بدیهی است که نقش رهبری و تناسب آن با فرهنگ سازمانی، موجب افزایش اثربخشی رهبری، کاربری مؤثر فرایند مدیریت دانش و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد. جوامع همواره در جستجوی رهبرانی کارآمد بوده‌اند و آنان را به جهت اهمیتشان در فرایند بهبود اثربخشی سازمان‌ها ارج می‌نهند (هنسی، ۱۹۹۸). در حالی که رهبران، فرهنگ سازمانی را در بدو تأسیس سازمان شکل می‌دهند و ممکن است آن را در طول زمان تغییر دهند، اما در کوتاه‌مدت، این فرهنگ است که رهبران و محیطی را که در آن ایفای نقش می‌نمایند تحت تأثیر قرار می‌دهد.

هدف از این مقاله، بررسی پاره فرهنگ‌های سازگار با فرآیند مدیریت دانش و استنتاج مناسب‌ترین سبک رهبری جهت هدایت بهینه این فرآیندها در سازمان است. به عبارت دیگر فرهنگ و رهبری در قالب زیرساخت‌های مدیریت دانش مورد تحلیل قرار می‌گیرند.

### مدیریت دانش

مدیریت دانش عبارت است از توسعه، تسهیم و بکارگیری دانش در سازمان به منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار (پیترسن و پولفلت، ۲۰۰۲).

هانس و دیگران (۱۹۹۹) دو استراتژی را به منظور مدیریت اثربخش دانش پیشنهاد می‌کنند: ۱- کدنویسی و ۲- شخصی‌سازی

کدنویسی عبارت است از بکارگیری زیرساخت‌های ICT به منظور تسهیل فرایند خلق و توزیع دانش در سازمان. این رویکرد بر ذخیره‌سازی دانش آشکار در پایگاه داده‌ها به منظور استفاده مجدد از آن تأکید دارد، در حالی که شخصی‌سازی بر لزوم توسعه سرمایه اجتماعی و شبکه‌های انسانی جهت تسهیل انتقال دانش ضمنی میان افراد متمرکز است.

بطور کلی اقبال عمومی به مدیریت دانش، خصوصاً پس از سال ۱۹۹۶ به سرعت در حال رواج یافتن است. این امر با توجه به افزایش تعداد مقاله‌ها و کتاب‌ها در این زمینه قابل بررسی می‌باشد. در سال ۱۹۹۵، چهل و پنج مقاله در پایگاه داده ABI راجع به مدیریت دانش بوده است، در حالی که در سال ۱۹۹۸ این تعداد به ۱۵۸ و در سال ۲۰۰۲ به ۸۳۵ عدد افزایش یافت (ادواردسون، ۲۰۰۳؛ پیترسن و پولفلت، ۲۰۰۲). مجلات ویژه و خاصی نیز در این خصوص منتشر شده است؛ مجله‌های "مدیریت دانش" و "مدیریت فرآیند و دانش" در سال ۱۹۹۷ و مجله "سرمایه فکری" در سال ۲۰۰۰ (پیترسون و پولفلت، ۲۰۰۲).

در این راستا تحقیقی که در انگلستان صورت گرفته است، نشان داد که ۶۴ درصد از شرکت‌های مورد مطالعه با مدیریت دانش آشنا بوده (از آن استفاده می‌کردند) و ۲۴ درصد از آن‌ها در مرحله مقدماتی قرار داشتند (مافت و دیگران، ۲۰۰۳).

### اما سؤال اساسی این است که علت رواج یافتن روزافزون مدیریت دانش چیست؟

سازمان‌ها در عصر کنونی ایده‌ها (که با بهره‌برداری از استعداد افراد تعریف می‌شود) همچنان در جستجوی رویکردهای نوآورانه هستند تا مزیت رقابتی خود را افزایش دهند. اپلی و ماوین (۲۰۰۱) می‌گویند:

موقعیت یکتای هر سازمان مبتنی بر فرهنگ و منابع انسانی آن است. این توانایی و تعهد انسانی است که سازمان‌های موفق را از دیگران متمایز می‌سازد.

به اعتقاد آن‌ها افراد و نیز روشی که مبتنی بر آن مدیریت شده و بکار گرفته می‌شوند، تنها منبع در ایجاد مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود:

امتیازات دیگر مانند تکنولوژی، دسترسی جهانی یا سیستم‌های IT، همگی می‌توانند به وسیله رقبا کپی شده و یا حتی به شکل بهتری استفاده شوند. تنها محرک کنونی در ایجاد تمایز، تولید ایده و نوآوری از طریق منابع انسانی سازمان است.

از دیدگاه سوان و سکاربرو (۲۰۰۱) رواج و رشد مدیریت دانش یکی از واکنش‌های مدیریتی به روندهای تجربی در ارتباط با جهانی شدن و فرا صنعتی شدن است که این روندها عبارتند از: رشد تعداد مشاغل مرتبط با کارکنان دانشی و پیشرفت‌های تکنولوژیکی ایجاد شده توسط ICT. بنابراین با توجه به دیدگاه منبع محور (بارنی، ۱۹۹۵) و لحاظ کردن محیط امروز کسب و کار با مشخصه عدم اطمینان، مدیریت دانش ابزاری مؤثر در بهره‌گیری از سرمایه انسانی به عنوان منبع بالقوه مزیت رقابتی پایدار و پاسخگویی به عدم قطعیت‌های استراتژیک خواهد بود. بطور کلی فرهنگ موجود ممکن است در مواردی مانع از توسعه فرایند مدیریت دانش در سازمان شود:

۱- ابتکار عمل‌های مدیریت دانش نیازمند رفتارهایی هستند که در تضاد با ارزشهای اعضا قرار می‌گیرد. به طور مثال، سازمان‌هایی که افراد را به دلیل موفقیت‌های شخصی و تخصص مورد پاداش قرار می‌دهند، مانع از تسهیم دانش و یادگیری در سازمان خواهند شد.

۲- تفاوت میان زیرفرهنگ‌های موجود در واحدهای مختلف سازمان و همچنین فقدان اعتماد، اجرای مؤثر مدیریت دانش را با مشکل مواجه می‌کند.

۳- فرهنگ‌های سازمانی رسمی که به شدت وابسته به رویه‌های استاندارد عملکرد می‌باشند مانع از خلق دانش خواهند شد زیرا الگوهای قدیمی ثابت برای حل مسائل بدیع از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار نمی‌باشند.

بنابراین ابتکار عمل‌های اثربخش مدیریت دانش نیازمند فرهنگی هستند که خلق و استفاده از دانش را به میزان تسهیم آن میان افراد ارج نهد (داونپورت و دیگران، ۱۹۹۸؛ گریسون و اُدل، ۱۹۹۸؛ لئونارد و سنسپیر، ۱۹۹۸). از طرف دیگر بسیاری از متون بر نقش اساسی مدیران و رهبران در شکل‌دهی فرهنگ مناسب که فرایندهای مدیریت دانش را تسهیل می‌کند، تأکید می‌ورزند. از این رو در بخش‌های بعدی مقاله پاره فرهنگ‌ها و سبک رهبری سازگار با فرایندهای مدیریت دانش را تشریح می‌نمایم.

### بررسی فرهنگ سازمانی

فرهنگ دارای ابعاد مختلفی است که عبارتند از: مصنوعات، رفتارها، ارزش‌ها، احساسات و ریشه‌های انگیزشی (هاو کینس، ۱۹۹۷). فرهنگ ممکن است در تشریفات، کارهای تکراری و روتین، داستان‌ها و افسانه‌ها، علائم، ساختار قدرت، ساختار سازمانی و سیستم‌های کنترل انعکاس یابد (بلور و داوسون، ۱۹۹۴).

یک تعریف جامع و پذیرفته شده از فرهنگ توسط شاین (۱۹۸۵) ارائه شده است: «فرهنگ مجموعه‌ای از تصورات مشترک و پذیرفته شده توسط یک گروه است که نمایانگر چگونگی درک، تفکر و عکس‌العمل آن در برابر محیط پیرامون خود می‌باشد». در ادبیات فرهنگ سازمانی، فرهنگ به عنوان مجموعه‌ای از فرضیات و تصورات یا به عنوان مجموعه‌ای از رفتارها، مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

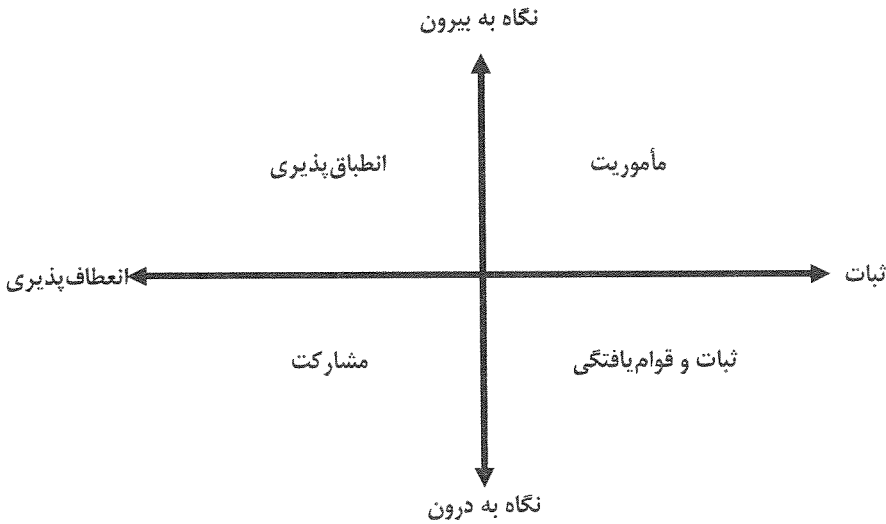
### دیدگاه ارزشی فرهنگ سازمانی

دنسون و میشر (۱۹۸۵) در مطالعه تحلیلی و تفسیری پنج سازمان، چهار نوع فرهنگ سازمانی؛ مشارکتی، ثبات و قوام‌یافتگی، انطباق‌پذیری و مأموریت را معرفی کردند: **فرهنگ مشارکتی:** در این فرهنگ، احساس بالای تعلق، مالکیت و مشارکت داوطلبانه نسبت به اهداف سازمان توسعه داده می‌شود. مسئولیت‌پذیری در میان افراد سازمان ارتقاء یافته و تعهد نسبت به سازمان نهادینه می‌گردد. شاخص‌های این فرهنگ عبارتند از: ۱- تفویض اختیار ۲- تیم‌گرایی ۳- توسعه ظرفیت.

**فرهنگ ثبات و قوام‌یافتگی:** این فرهنگ، یکپارچگی، هماهنگی و کنترل را توسعه داده و رفتارها، نظامها و مفاهیمی که هماهنگی و کنترل درونی را ایجاد می‌کند مورد توجه قرار می‌دهد. این فرهنگ، فرهنگی «قوی» مبتنی بر باورهای مشترک که به طور گسترده توسط افراد سازمان پذیرفته شده است را ایجاد می‌نماید. سیستم‌های کنترل مبتنی بر ارزش‌های نهادینه شده، اثربخش‌ترین ابزار جهت دستیابی به یکپارچگی و هماهنگی است. این فرهنگ در میان مقاوم‌ترین فرهنگ‌ها در مقابل تغییر طبقه‌بندی می‌گردد. شاخص‌های این فرهنگ عبارتند از: ۱- هماهنگی و یکپارچگی ۲- توافق ۳- ارزش‌های بنیادین

**فرهنگ انطباق‌پذیری:** این فرهنگ‌ها دارای ظرفیت بالا جهت تغییر به صورت درونی در پاسخ به عوامل و شرایط بیرونی می‌باشند. شاخص‌های این فرهنگ عبارتند از: ۱- ایجاد تغییر ۲- مشتری‌مداری ۳- یادگیری سازمانی.

**فرهنگ مأموریت:** این فرهنگ مسیر و رسالت را از طریق مشخص ساختن یک نقش اجتماعی و اهداف بیرونی برای سازمان بیان می‌کند. این چنین فرهنگی به سازمان این امکان را می‌دهد تا رفتار فعلی را از طریق ساختن موقعیت مطلوب در آینده شکل دهد. موفقیت زمانی حاصل می‌شود که افراد و سازمان هدف محور باشند. شاخص‌های این فرهنگ عبارتند از: ۱- قصد و مسیر استراتژیک ۲- اهداف مشخص و معین ۳- چشم انداز و آرمان.



نمودار ۱- مدل دنیسون و میشر در تقسیم‌بندی زیر فرهنگ‌های سازمانی

محور افقی در این مدل معرف ساختار است. ساختار ممکن است مبتنی بر کنترل شدید فرایندها و تصمیم‌گیری متمرکز و در نتیجه گرایش به ثبات (سمت چپ طیف) یا به صورت انعطاف‌پذیر، دارای قابلیت تطبیق سریع با شرایط متغیر و مبتنی بر تصمیم‌گیری غیر متمرکز باشد (سمت راست طیف).

محور عمودی معرف کانون توجه و تمرکز سازمان است. نگاه به درون مبتنی بر عملیات و فرایندهای درون سازمان و راجع به روحیه و انگیزش کارکنان می‌باشد در حالی که نگاه به بیرون متمرکز بر بازار و مشتریان و راجع به سهم بازار و وضعیت رقابتی است.

### چارچوب ارزشی فرهنگ، مدل کوئین

مدل ارائه شده توسط کامرون و کوئین (۱۹۹۹)، فرهنگ را به چهار گروه: خانوادگی یا قبیله‌ای، ویژه و موقت، سلسله مراتبی و بازار، دسته‌بندی می‌نماید.

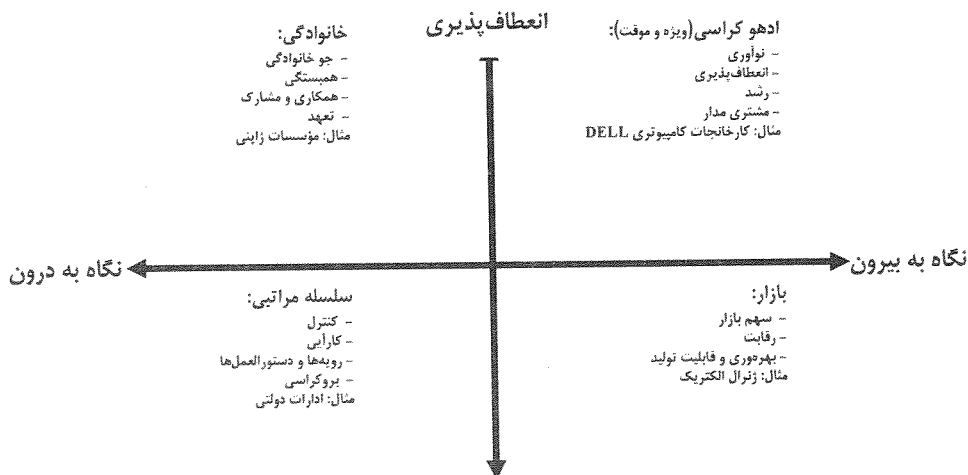
**فرهنگ قبیله‌ای یا خانوادگی:** همبستگی و ارزش‌های مشترک بارزترین مشخصه آن است (کامرون و کوئین، ۱۹۹۹). رقابت درونی و تلاش فردی مورد پذیرش نیست، روحیه افراد مناسب و محیط کار به عنوان مکانی دوستانه تلقی می‌شود. وفاداری برای سازمان و همکاری و اجماع برای افراد حائز اهمیت است. فرض می‌شود که رهبران در این فرهنگ از طریق کار گروهی و تصمیم‌گیری مشارکتی بیش‌ترین اثربخشی را داشته باشند. سرپرستان اغلب مربی و مرشد تا رئیس می‌باشند. ویژگی این فرهنگ، جو غیررسمی، تیم‌های کار و حل مشارکتی مسائل است.

**فرهنگ ویژه و موقت:** فرهنگ رایج در کسب و کار دارای مشخصه پویایی، کارآفرینی و خلاقیت می‌باشد (کامرون و کوئین، ۱۹۹۹). این فرهنگ ماهیتاً موقت و تیم‌ها در آن به سرعت تشکیل و منحل می‌شوند. سازمان‌ها با این چنین فرهنگی بسیار انعطاف‌پذیر و نسبت به بازارهای در حال تغییر واکنش نشان می‌دهند. قدرت، غیر متمرکز است تا فرآیند تصمیم‌گیری تسهیل شود. رهبران اثربخش در چنین محیطی، چشم‌انداز آن را به آهستگی القا کرده، ریسک می‌کنند و مبتکر هستند.

**فرهنگ سلسله مراتبی:** این فرهنگ سازمان‌های بوروکراتیک را که بر ساختار و قوانین، سیاست‌ها و رویه‌ها و سطوح چندگانه قدرت تأکید می‌کنند، توصیف می‌نماید (کامرون و کوئین، ۱۹۹۹). تمرکز سازمان بر ثبات و کنترل و نقش‌های کارکنان از طریق سیاست‌ها و رویه‌ها تعریف شده است (گودمن، زاموتو، گیفورد، ۲۰۰۱). فرهنگ‌های سلسله مراتبی بر کارایی تأکید داشته و ویژگی برجسته رهبران آن‌ها در سازماندهی و هماهنگی می‌باشد.

**فرهنگ بازار:** تمرکز آن بر رقبا و سهم بازار است (کامرون و کوئین، ۱۹۹۹). عمده عملکرد این سازمان‌ها بر مبنای مبادلات و تعامل با طرف‌های ثالث چون تأمین‌کنندگان، مشتریان، پیمانکاران و... می‌باشد (لئون شیمولر، ۲۰۰۶). افزایش بهره‌وری و فروش بجای رویکرد بازار محور نسبت به مشتریان، هدف اصلی سازمان‌های بازار است (گودمن، زاموتو، گیفورد، ۲۰۰۱). فرهنگ‌های بازار بر شاخص‌های رقابتی چون جایگاه بیرونی و تمایز بجای انعطاف‌پذیری و توانایی تصمیم‌گیری تمرکز می‌کند (دشپاند، فارلی، وبستر، ۱۹۹۳).

نمودار ۲- چارچوب ارزشی فرهنگ، مدل کوئین





**فرضیه ۱-** باتوجه به شباهت دو مدل کوئین و دنیسون به لحاظ محتوی، می‌توان سبک‌های رهبری و فرآیندهای مدیریت دانش سازگار با یک مدل را به فرهنگ‌های نظیر آن در مدل دیگر تعمیم داد.

### دیدگاه رفتاری فرهنگ سازمانی

این رویکرد فرهنگ را بر مبنای فعالیت‌ها و عملکردهای کاری حقیقی مورد مطالعه قرار داده و مدعی است که فعالیت‌های روزانه، هسته اصلی فرهنگ زیربخش‌های سازمانی را شکل می‌دهند (هاف استند و دیگران، ۱۹۹۰). ابعاد رفتاری ارائه شده توسط محققان بشرح زیر است:

**۱- فرآیندمحوری در برابر نتیجه‌گرایی:** افراد در زیر فرهنگ‌های فرآیندی ریسک‌گریز هستند، در حالی که در فرهنگ‌های نتیجه‌گرا، سازگار با محیط‌های ناآشنا بوده و نسبت به موقعیت‌های چالشی مشتاق می‌باشند.

**۲- کارمندگرایی در برابر شغل محوری:** کانون توجه در کارمندگرایی متمرکز بر افراد است؛ در حالی که شغل محوری اشاره به توجه بر اجرای اثربخش کارها می‌نماید.

**۳- محدودگرایی<sup>۱</sup> در برابر حرفه‌مداری:** بر مبنای رویکرد محدودگرایی، افراد به سازمان خود وفادار بوده و هویت خود را از سازمانی که برای آن کار می‌کنند بدست می‌آورند. حرفه‌مداری، نظر به وفاداری افراد به تخصص و حرفه خود داشته و هویت افراد را مبتنی بر نوع کاری که در آن مشارکت دارند، می‌داند.

**۴- سیستم‌های باز در برابر بسته:** این بُعد، وضعیت ارتباطات در زیر بخش‌های سازمانی را توصیف می‌نماید. در فرهنگ‌های باز، کارمندان جدید به زمان کمی برای جا افتادن و وفق دادن خود نیاز دارند؛ در حالی که در فرهنگ‌های بسته، تنها تعداد محدودی افراد منتخب ممکن است بخشی از «چرخه درونی» را تشکیل داده و کارمندان جدید نیاز به زمان زیادی (تا یکسال) برای وفق دادن خود خواهند داشت.

**۵- کنترل محدود در برابر کنترل شدید:** بُعد کنترلی، منعکس‌کننده میزان ساختاردهی درونی است. سازمان‌های با کنترل محدود، دارای مقدار کمتری نظامنامه رفتاری

**۶- مکتوب یا غیرمستند بوده، در حالی که سازمان‌های با کنترل شدید دارای سیاست‌های صریح مستند یا غیرمستند می‌باشند.**

**۷- رویکرد معیاری در برابر عملگرایی<sup>۲</sup>:** واحدهای عملگرا، مبتنی بر بازار و مشتری مدار می‌باشند؛ درحالی که واحدهای معیاری محصول محور هستند. بنابراین در فرهنگ‌های

1 - Parachial

2- Normative vs. Pragmatic

معیاری تأکید بر پیروی از رویه‌ها، بجای دستیابی به نتایج وجود دارد. در واحدهای عملگرا، تأکید بر رفع نیاز مشتریان با حداقل توجه بر چگونگی دستیابی به نتایج وجود دارد.

### بررسی ماهیت رهبری و سبک‌های آن:

رهبران و چگونگی تأثیر و نفوذ آن‌ها بر افراد، جهت دستیابی به درک بهتر از جامعه، حائز اهمیت می‌باشد. مطالعه رهبری همراه با مطالعه تمدن‌ها و فرهنگ‌ها است؛ این‌که چگونه رهبران ملتی را به حرکت واداشته و این‌که چگونه جامعه، رهبران جدید را متولد ساخته است (یوکل، ۱۹۸۹). جوامع همواره در جستجوی رهبرانی سرآمد بوده‌اند و آنان را به جهت اهمیت داشتن در فرآیند بهبود اثربخشی سازمان‌هایشان ارج می‌نهند (هنسی، ۱۹۹۸). در ادبیات معاصر رهبری و مدیریت سازمانی، نظریه رهبری تحول‌آفرین به عنوان سرآمد تمامی نظریه‌ها در مقام توصیف فرآیندهای اثربخشی رهبری، شهرت یافته است. بدین منظور از میان مدل‌ها و نظریه‌های رهبری، نظریهٔ بس (۱۹۸۵-۱۹۹۹) مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### نظریهٔ رهبری بس (۱۹۸۵-۱۹۹۹):

بس با استناد به یافته‌های برنز، مفهوم توسعه یافته‌تری از رهبری را ارائه کرد. وی در مدل خود سه نوع رهبری «تبادلی»، «تحول‌آفرین» و «انزواگرا» را تشریح می‌نماید.

**رهبران تبادلی:** آن‌هایی هستند که پیروان خود را از طریق پاداش و در یک رابطه تبادلی می‌انگیزانند. پاداش‌ها بر مبنای عملکرد و مطابق با شرایط و بندهای مذکور در یک قرارداد رسمی داده می‌شود. رابطه بین رهبران و پیروان، مطابق با شرایط مندرج در قرارداد به اتمام می‌رسد و یا به جهت تأخیر یا عدم پرداخت پاداش از بین می‌رود. پاداش‌ها می‌توانند مثبت، منفی و حتی غیرپولی باشند.

**رهبران تحول‌آفرین:** این رهبران چشم‌اندازی را خلق می‌کنند که الهام‌بخش و انگیزاننده می‌باشد. این رهبران همواره در تلاش هستند تا با شناسایی، تحریک و فعال کردن مراتب بالاتری از سطوح نیازمندی و انگیزش پیروان، آنان را به سوی فعلیت بخشیدن به استعدادهای خویش سوق داده و در ادامه، در مقابل مشاهده و دریافت بازخورد از عملکرد مناسب پیروان، رفتار و عملکرد خود را نیز تعدیل می‌نمایند. این رهبران عاملان تغییر بوده و چشم‌انداز خود برای سازمان را به اعضای سازمان القا می‌کنند (هاول و آوولیو، ۱۹۹۳).

**رهبران انزواگرا:** سبکی از رهبری است که غیرفعال بوده و اغلب به عنوان فقدان رهبری از آن یاد می‌شود (آوولیو و بس، ۱۹۹۵). این رهبران ممکن است کارها را تخصیص دهند، اما حمایت یا مدیریت اشتباهات را برعهده نمی‌گیرند. تصمیمات به عهده افراد دیگر در سازمان

محول می‌شود و این رهبران منفعل به زودی قدرت خود را به دلیل عدم فعالیت از دست می‌دهند. این سبک دارای کمترین اثربخشی است.

### اثر فرهنگ و رهبری بر فرآیندهای مدیریت دانش

باتوجه به رابطه تعاملی فرهنگ و رهبری در افزایش اثربخشی فرآیندها و عملکردهای سازمان، در این بخش سبک‌های رهبری و زیرفرهنگ‌های سازگار با آن در راستای توسعه فرآیندهای خلق، ذخیره‌سازی، انتقال و کاربرد دانش، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

#### سبک‌های رهبری و زیرفرهنگ‌هایی که خلق دانش را توسعه می‌بخشند

خلق دانش سازمانی شامل توسعه مفاهیم جدید و یا به عبارتی جایگزین نمودن محتوی و مضمون دانش نهان و آشکار سازمان می‌باشد (پنتلند، ۱۹۹۵).

در حالی که حجم وسیعی از دانش آشکار از طریق مکانیزم‌های رسمی (تحقیقات و R&D) خلق می‌شوند، برخی معتقدند که دانش ضمنی - متشکل از تجربه‌ها، ایده‌ها و بینش نهفته - «مبنای خلق دانش است». بنابراین می‌توان استدلال کرد که خلق دانش جدید، یک فرآیند رسمی نبوده؛ بلکه یک فرآیند ساختار یافته اجتماعی است که در طول زمان و از طریق شبکه‌های انسانی غیررسمی ایجاد می‌شود. بسیاری از محققان، رسمیت را مانعی در برابر فعالیت‌های خلق دانش تصور می‌کنند. زیرا در شرایط غیرثابت و غیرتکراری، فعالیت‌های خلق دانش نیازمند ابتکار، نوآوری و انعطاف‌پذیری است که کنترل‌های رسمی مانع از توسعه این فرآیندها می‌شود.

سازمان‌ها با قابلیت انعطاف‌پذیری و تغییر، به سرعت قادر به مطرح کردن استراتژی‌های خلق دانش بوده و به سازمان‌های یادگیرنده تبدیل می‌شوند (کیورث و لایدر، ۲۰۰۳).

سبک رهبری تحول‌آفرین در تلاش است که با انگیزش پیروان به مراتب بالاتری از سطوح نیازمندی، افزایش توانایی، توسعه ظرفیت و به عبارتی تحول را در آنان ایجاد نماید که این خصیصه سازگار با فرهنگ‌ها با مشخصه تغییر و انعطاف‌پذیری خواهد بود (کوئین، ۱۹۹۹؛ شیمولر، ۲۰۰۶).

علیرغم پیش‌بینی کوئین مبنی بر عدم ارتباط سبک تبدالی با این فرهنگ‌ها به دلیل در تقابل قرار گرفتن رفتار غیررسمی و انعطاف‌پذیر افراد با رفتار پاداش‌دهی اقتضایی سبک تبدالی، یافته‌های تحقیق رابطه‌ای مثبت را پیش‌بینی می‌نمایند (شیمولر، ۲۰۰۶).

با توجه به نظریه دن هارتگ، ون مویجن و کوپمن (۱۹۹۷) مبنی بر این‌که رفتارهای تحول‌آفرین و تبدالی بسیار شبیه بوده و اغلب غیرقابل تمیز می‌باشند، تأثیر این دو سبک رهبری بر این فرهنگ‌ها قابل استنتاج خواهد بود. بدیهی است که سبک انزواگرایانه رهبری ناسازگار با خصیصه تغییر و انعطاف‌پذیری تصور می‌شود.

**فرضیه ۲-** فرهنگ‌ها با مشخصه انعطاف‌پذیری و تغییر و از طرفی سبک‌های رهبری تبدالی و تحول‌آفرین، دارای بیش‌ترین تأثیر بر فرآیند خلق دانش خواهند بود.

**سبک‌های رهبری و زیرفرهنگ‌هایی که ذخیره‌سازی دانش را توسعه می‌دهند.** حافظه سازمانی ابزاری است که بوسیله آن، دانش به منظور استفاده آینده ذخیره‌سازی و نگهداری می‌شود. سازماندهی به منظور گسترش شبکه‌های اجتماعی سازمان (شخصی‌سازی) یا نظام‌مندی و ذخیره‌سازی (کدنویسی)، دانش را در رفتارها و رویه‌های استاندارد عملکرد وارد نمی‌کند. فعالیت‌های اثربخش ذخیره‌سازی نیایستی تنها منوط به نظام‌مند نمودن و گسترش شبکه‌های انسانی شود؛ بلکه بایستی تلاش شود تا دانش را در قوانین رسمی شده، رویه‌های استاندارد عملکرد و فعالیت‌های منظم سازمانی که بخشی از فرهنگ را تشکیل می‌دهند وارد نمایند (هوبر، ۱۹۹۱).

بنابراین وارد نمودن دانش جدید در رویه‌های ثابت و تکراری سازمان‌هایی که دارای فرهنگ با مشخصه تغییر و انعطاف‌پذیری هستند دشوار خواهد بود، زیرا این فرهنگ‌ها، رویه‌هایی که به طور مستمر در حال انطباق می‌باشند را توسعه می‌دهند (کیوورث و لایدنر، ۲۰۰۳). در مقابل اگرچه سازمان‌ها با خصیصه ثبات و کنترل در یادگیری کندتر عمل می‌نمایند، اما در وارد کردن دانش جدید در رویه‌های ثابت، سریع بوده و بدین ترتیب سازمان به حالتی از ثبات بعد از تغییر باز خواهد گشت.

سبک رهبری تحول‌آفرین، الهام‌بخش و انگیزاننده بوده و رهبران آن، عاملان تغییر و تحول به شمار می‌روند؛ در حالی که این خصیصه در تضاد با ماهیت فرهنگ‌های ثابت و کنترل می‌باشد (شیمولر، ۲۰۰۶).

علیرغم پیش‌بینی کوئین در تناسب میان سبک‌های رهبری تبدالی و فرهنگ‌های ثبات و کنترل، تحقیقات میدانی شیمولر عدم وجود رابطه میان این دو را اثبات و نتیجه را غیر قابل توجیه توصیف می‌نماید. همچنین مدیران منفعل قادر نخواهند بود تا وظیفه نظارت مورد نیاز در این فرهنگ برای حصول اطمینان جهت پیروی از رویه‌های استاندارد و ثابت را به انجام برسانند.

**فرضیه ۳-** فرهنگ‌ها با مشخصه ثبات و کنترل، بیش‌ترین تأثیر را بر فرآیند ذخیره‌سازی دانش خواهند داشت، در حالی که تحقیقات در مورد سبک‌های رهبری سازگار با این فرآیند، نیاز به مطالعات وسیع‌تری دارد.

**سبک‌های رهبری و زیرفرهنگ‌هایی که انتقال دانش را توسعه می‌دهند.**

یک فرآیند مهم مدیریت دانش، انتقال دانش به مکان‌هایی در سازمان است که دانش، مورد نیاز و همچنین قابل استفاده است. ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی بر اینکه آیا افراد دانش خود را به عنوان یک دارایی و مالکیت فردی تصور می‌کنند یا به عنوان یک دارایی سازمانی اثر گذاشته

و از این رو، بر کیفیت دانش که به حافظه سازمانی ارسال می‌شود اثر می‌گذارد. بنابراین، فرهنگ، یک منبع مهم در تشویق افراد به تسهیم دانش است. بیش‌ترین فرآیند تسهیم دانش، ماهیتاً از نوع پنهان بوده و به بهترین وجه بر خلاف سیستم‌های رسمی کنترل از طریق محیط‌های غیررسمی «باز» منتقل می‌شود. در این چنین فرهنگ‌های باز، جو ارتباطات به شکلی است که جریان روان اطلاعات را توسعه می‌دهد. فرهنگ‌های بسته، جریان اطلاعات را مابین تعداد معدودی که «متخصص» قلمداد می‌شوند، محدود می‌نماید (هاف استد، ۱۹۹۰).

تحریک فرهیختگی یکی از بنیان‌های نظریه رهبری تحول‌آفرین است که توسط بس در سال ۱۹۹۹ ارائه شد. تحریک فرهیختگی شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که به ارتقای سطح ابتکار عمل و خلاقیت‌های فردی و جمعی پیروان می‌انجامد. بنابراین، خصیصه این سبک رهبری در توسعه ظرفیت پیروان سازگار با ویژگی فرهنگ باز، مبتنی بر فراهم آوردن امکان ارتقاء برای کلیه پیروان است؛ در حالی که فرهنگ‌های بسته، تعداد معدودی که متخصص خوانده می‌شوند را مورد توجه قرار می‌دهد.

**فرضیه ۴- الف-** فرهنگ سازمانی با مشخصه باز به همراه سبک رهبری تحول‌آفرین، تأثیر مثبت بر فرآیند تسهیم دانش خواهند داشت.

یکی از موانع اصلی تسهیم دانش، فقدان انگیزه کارکنان و نداشتن بینش لازم راجع به فواید بلندمدتی است که از تسهیم دانش حاصل می‌گردد. از این رو یک فرآیند مهم مدیریتی در تلاش به منظور تسهیم دانش آن است که کارکنان را متقاعد نموده و این تفکر را در آن‌ها القاء نمایند که هر آنچه برای کل سازمان سودمند واقع گردد، در نهایت برای آن‌ها نیز سودمند خواهد بود. این امر در فرهنگ‌های محدودگرا میسر خواهد شد، زیرا افراد تمایل به شناخته شدن از طریق سازمان داشته و دارای میزان بالایی از وفاداری نسبت به سازمان هستند (هاف استد، ۱۹۹۰).

طبق نظریه بس، رهبران در سبک تحول‌آفرین، پیروان را وادار می‌سازند تا منافع سازمان را از منافع شخصی خویش فراتر قرار دهند. بدین ترتیب به گونه‌ای برانگیخته می‌شوند که بتوانند کارکردی به مراتب بالاتر از حد متعارف و مورد انتظار ارائه دهند. از این رو می‌توان استدلال کرد که سبک رهبری تحول‌آفرین، سازگار با فرهنگ محدودگرا خواهد بود.

**فرضیه ۴- ب-** فرهنگ با مشخصه محدودگرا و سبک رهبری تحول‌آفرین، تأثیر مثبت بر فرآیند انتقال (تسهیم) دانش خواهد داشت.

مسئله رایج در ادبیات تسهیم دانش نیازمند ایجاد یک زمینه مشترک بین منابع و دریافت‌کنندگان دانش می‌باشد. ایده اصلی و زیربنایی این زمینه مشترک، وجود رابطه‌ای نزدیک میان منابع و دریافت‌کنندگان دانش است که منجر به جریان روان آن در میان افراد و گروهها خواهد شد. بنابراین زیرفرهنگ‌هایی که رابطه نزدیک، توجه و نگرانی نسبت به یکدیگر را میان کارکنان توسعه می‌دهند (فرهنگ‌های کارمندگرا)، عموماً توان بالاتری در تسهیم دانش و اطلاعات را تجربه خواهند کرد.

یکی دیگر از بنیان‌های نظریه رهبری تحول‌آفرین، حمایت‌های توسعه‌گرا می‌باشد. حمایت‌های توسعه‌گرا در بردارنده مراتب دل‌سوزی و اهتمام وافر رهبر در خصوص توجه جدی به قاطبه پیروان و تلاش به منظور رشد و شکوفایی هر چه بیش‌تر آنان است. بدین ترتیب سازگاری سبک رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ کارمندگرایی قابل استنتاج خواهد بود.

**فرضیه ۴-ج-** فرهنگ‌های سازمانی با مشخصه «کارمندگرایی» و سبک رهبری تحول‌آفرین، تأثیری مثبت بر فرآیند انتقال (تسهیم) دانش خواهند داشت.

### سبک‌های رهبری و زیرفرهنگ‌هایی که کاربرد و استفاده از دانش را توسعه می‌بخشند

کاربرد و استفاده از دانش را، جستجوی دانش موجود توسط افراد تعبیر کرده‌اند. عدم اطلاع از وجود افرادی که دانش لازم را در اختیار دارند و همچنین فقدان رغبت کافی جهت استفاده از دانش موجود، از مهم‌ترین مسائل در کاربرد و استفاده از دانش قلمداد می‌شود. به طور کلی فرهنگ از طریق هنجارها و فعالیت‌های رایج محدوده جستجوی کارکنان برای دانش سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، به طوری که در فقدان جوّ فرهنگی مناسب که کاربرد دانش را ارزشمند شمرده و پاداش دهد، فعالیت‌های انجام گرفته بدین منظور با شکست مواجه خواهند شد. کاربرد دانش ارتباط تنگاتنگی با تسهیم دانش دارد. اعضاء سازمان با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند تا آن‌چه را که می‌دانند به اشتراک گذارند (تسهیم دانش) و یا آنچه را که نمی‌دانند اخذ کنند (کاربرد دانش) و بنابراین می‌توان استدلال کرد که جوهای سازمانی مشابه که تسهیم دانش را توسعه می‌بخشند، برای فرآیند کاربرد و استفاده از دانش نیز سازگار خواهند بود.

**فرضیه ۵-الف-** فرهنگ‌های سازمانی با مشخصه «باز» و سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیری مثبت بر فرآیند کاربرد (جستجو) دانش خواهند داشت.

**فرضیه ۵-ب-** فرهنگ با مشخصه محدودگرا و سبک رهبری تحول‌آفرین، رابطه‌ای مثبت با فرآیند کاربرد (جستجو) دانش خواهند داشت.

**فرضیه ۵-ج-** فرهنگ‌های سازمانی با مشخصه «کارمندگرایی» و سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیری مثبت بر فرآیند کاربرد (جستجو) دانش خواهند داشت.

یکی از ابعاد مهم کاربرد دانش، تعبیر و تفسیر آن است که ویک و دفت (۱۹۸۴) آن را به عنوان «فرآیندی که اطلاعات از آن طریق معنا دار می‌شوند» تعریف می‌نماید. افراد در جامعه‌ای که به آن متعلق هستند، به دلیل ساختارهای ذهنی مشابه، با سرعت بیش‌تری نسبت به جامعه بیرونی قادر به بکارگیری دانش خواهند بود. در شبکه‌های بهم پیوسته و متمرکز، باورهای مشترک بیشتر و در نتیجه توانایی بیشتری برای تعبیر و تفسیر دانش وجود خواهد داشت (آبراهامسون و فومبرون، ۱۹۹۴).

بنابراین می‌توان استدلال کرد که فرهنگ‌های سازمانی با مشخصه ثبات و کنترل (مثال: فرهنگ‌های قوی)، توانایی بالاتری در ایجاد مفاهیم مشترک، تعبیر و تفسیر بهتر دانش و در نهایت کاربرد اثربخش‌تر آن خواهند داشت (کیوورث و لایندر، ۲۰۰۳).

\* جهت مطالعه و بررسی سبک رهبری مناسب، به فرضیه ۳ و توضیح‌های آن مراجعه شود.

فرضیه ۵-۵- فرهنگ‌های سازمانی با مشخصه ثبات و کنترل، منجر به کاربرد اثربخش دانش خواهند شد، در حالی که تحقیقات راجع به سبک رهبری سازگار با این فرآیند نیاز به مطالعات وسیع‌تری دارد.

جدول ۱- اثر فرهنگ و رهبری بر فرایندهای مدیریت دانش (خلاصه‌ای از فرضیات تحقیق)

فرایند مدیریت دانش	فرهنگ سازمانی	سبک رهبری	توضیحات
خلق دانش	فرهنگ با مشخصه تغییر و انعطاف‌پذیری	سبک رهبری تحول‌آفرین و تبدیلی	نوآوری و انعطاف‌پذیری توسعه ظرفیت پیروان
ذخیره‌سازی دانش	فرهنگ با مشخصه ثبات و کنترل	سبک رهبری سازگار با این فرآیند نیاز به مطالعات وسیع‌تری دارد	لزوم جای دادن دانش در رویه‌های استاندارد عملکرد
انتقال و تسهیم دانش	فرهنگ با مشخصه باز فرهنگ با مشخصه محدودگرا فرهنگ با مشخصه کارمندگرایی	سبک رهبری تحول‌آفرین (تحریک فرهیختگی و حمایت‌های توسعه‌گرا)	تسهیم دانش ضمنی، تحریک فرهیختگی سودمند بودن دانش تسهیم شده برای کل سازمان، ارجحیت منافع جمعی بر فردی لزوم ایجاد یک زمینه مشترک (رابطه نزدیک)، حمایت‌های توسعه‌گرا
کسب و استفاده از دانش	فرهنگ با مشخصه باز، محدودگرا و کارمندگرایی فرهنگ با مشخصه ثبات و کنترل (فرهنگ‌های قوی)	سبک رهبری تحول‌آفرین (تحریک فرهیختگی و حمایت‌های توسعه‌گرا) سبک رهبری سازگار با این فرآیند نیاز به مطالعات وسیع‌تری دارد	با توجه به رابطه تنگاتنگ کاربرد و تسهیم دانش قابل استنتاج خواهد بود اهمیت تعبیر و تفسیر دانش، ساختارهای ذهنی مشابه

## نتیجه‌گیری:

با توجه به محیط پویا و دینامیکی که امروزه سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند، تصور بر آن است که کلید دستیابی به مزیت رقابتی تمرکز بر سرمایه‌های انسانی باشد. لذا به منظور پیاده‌سازی اثربخش مدیریت دانش به عنوان ابزاری موثر در بهره‌گیری از سرمایه‌های انسانی، مطالعه عوامل مؤثر بر فرایندهای آن چون رهبری و فرهنگ سازمانی اهمیتی دو چندان خواهد یافت.

در حقیقت با تمرکز بر منابع درونی سازمان (مانند رهبری، فرهنگ و سرمایه‌های انسانی) که غیر قابل تقلید و جایگزینی توسط رقبا است، می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت. در تجزیه و تحلیل ارائه شده، فرهنگ سازمانی و رهبری به عنوان منابع دانشی مورد مطالعه قرار گرفتند. این دیدگاه نسبت به فرهنگ سازمانی و رهبری مضامینی را به دنبال خواهد داشت. اول آنکه سازمان‌ها می‌بایست فرهنگ و رهبری را به عنوان منابعی که مزیت‌های بلندمدت را به همراه خواهند داشت مد نظر قرار دهند. دوم آن که نقش رهبران در شکل‌دهی فرهنگ به عنوان امری مهم تلقی شده، به طوری که موجب ارتقاء جایگاه رقابتی سازمان‌ها خواهد شد و در نهایت، یکی از ابعاد کلیدی نقش رهبری، مدیریت زیرفرهنگ‌های چندگانه (مختلف) در سازمان که هریک دارای اهداف متفاوتی می‌باشند، تصور می‌گردد.

ادبیات مدیریت دانش نشان می‌دهد که رهبری و فرهنگ دو عامل کلیدی موفقیت در اجرای فرایندهای مدیریت دانش می‌باشند. در این مقاله ضمن تشریح سبک‌های رهبری و انواع فرهنگ سازمانی، ارتباط آن‌ها با فرایندهای مدیریت دانش نظیر خلق، ذخیره‌سازی، انتقال (تسهیم) و کاربرد دانش تبیین گردید. بدین مفهوم که هر یک از فرایندهای مذکور تحت چه نوع سبک رهبری و فرهنگ سازمانی تقویت خواهند شد.

بنابراین با درک رابطه فرهنگ با رهبری و متعاقب آن، بکارگیری سبک رهبری مناسب و انتخاب زیرفرهنگ‌های سازگار با فرایندهای مدیریت دانش، حافظه سازمانی ارتقاء یافته و بهره‌وری کارکنان و بالطبع عملکرد سازمانی بهبود خواهد یافت.

شناسایی عوامل مؤثر بر فرایندهای مدیریت دانش همچنان در مراحل اولیه تکامل خود قرار دارد، لذا سعی بر آن شد بود که بررسی و تحلیل فرهنگ و رهبری به عنوان دو زیرساخت کلیدی مدیریت دانش، چارچوب تئوریک در این زمینه تا حد امکان بسط داده شود.

با توجه به این که فرضیات ارائه شده در این مقاله فرضیات آزمودنی هستند که نیازمند پژوهش عملی و تجربی است، مزیت چارچوب تئوریک ارائه شده در مقایسه با سایر تئوری‌ها با عنایت به تحقیقات عملی آتی قابل تشخیص خواهد بود.

در این مقاله مؤلفه‌های واسطه‌ای که چگونگی اثرگذاری متقابل رهبری و فرهنگ را شکل می‌دهند مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. بنابراین زمینه مناسب جهت تحقیقات آتی، شناسایی این مؤلفه‌های واسطه‌ای جهت غنی‌بخشی تئوری ارائه شده و همچنین بررسی سبک‌های رهبری سازگار با فرهنگ‌های ثابت و کنترل است که همچنان نیاز به مطالعات وسیع‌تری دارد.



## منابع و مأخذ

### منابع انگلیسی:

- Appelby, A. and Mavin, S. (2000), "Innovation not imitation: Human Resource Strategy and impact on world-class status", **Total Quality Management**, Vol. 11, pp. S554-61.
- Davenport, T.H. And P. Klahr, (1998), "Managing Costomer Support Knowledge", **California Management Review**, 40, 3, 195-208.
- Hansen, M.T. and B.V. Oetinger (2001) , "Introducing T-Shaped Managers: Knowledge Management's Next Generation", **Harvard Business Review**, March, 107-116.
- Hawkins, P., "Organizational culture: Sailing between Evangelism and Complexity," *Human relations*, 50, 4.
- Hansen, M.T., Nohria, N and Tierney, T. (1999) "What's your strategy for managing knowledge?" **Harvard Business Review**, 77, 106-116
- Henessy, J.T. (1998). Re-Inventing "Government, Does Leadership Make the Difference? **Public Administration Review**, 58 (6), 522-533.
- Keyworth, T., & Leidner, D. (2003). "Organizational Culture as a Knowledge Resource"
- Leonard, D. and S. Sensiper (1998), "The role of tacit knowledge in group innovation," **California management review**, 40, 3, 112-132
- Moffet, S., McAdam, R., Parkinson, S. (2003) "An empirical analysis of knowledge management applications", **Journal of Knowledge Management**, 7:3, 6-26.
- O.Dell, C. and C.J. Grayson, (1998), "if only we knew what we know : Identification and Transfer of Best Practices," **California management review**, 40, 3, 154-174.
- Petersen, N.J and Poulfelt, F. (2002) **Knowledge Management in Action: A Study of Knowledge Management in Management Consultancies**, Working Paper 1-2002. Kaupmannahoeftn: Copenhagen Business School.
- Scarborough, H. and Swan, J. (2001) "Explaining the diffusion of knowledge management: The role of fashion" **british journal of management** 12.3-12.
- Schimoeller, Lean J. (2006). "An Empirical Investigation of The Relationship Between Organizational Culture And Leadership

- style*”, A Dissertation Submitted to The H.Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Bloor, G and P.Dawson(1994) , “Understanding Professional culture in organizational context,” **Organization studies**,15,2,275-295.
- Barney,J.B. (1995) , “Looking inside for Competitive advantage. **journal of management**,17(1),99-120.
- Shein,E.H.(1985), **Organizational culture and Leadership**.San Francisco,CA:JosseyBass.
- Cameron ,Kim S. & Quinn, Robert E. (1999 ),**Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Competing Values Framework**.Addison – wesley Longman,Inc.
- Goodman, E.A. ,Zammuto, R.F., & Gifford B.D.(2001).The Competing values Framework: Understanding the impact of Organizational Culture On the quality of Work Life.**Organization Development Journal**,19(3),58-68.
- Deshpande ,R. ,Farley, J.U, & Webster,F.E.Jr.(1993).Corporate culture.Customer orientation,and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis, **Journal of Marketing** ,51(4),23-27.
- Bass ,B.M. (1985 ) “**Leadership & Performance Beyond Expectations**”,New York: Free Press.
- Bass ,B.M. & Avolio ,B.J. (1993). “**Transformational Leadership: A Response to Critiques**”,In Chemers ,M.M.,Ayman R.,(Eds), “**Leadership Theory & Reaserch:Perspectives & Directions** (PP. 49-80). San Diego.CA:Academic Press.
- Bass ,B.M. (1999).Two Decades of Research & Development in Organizational Psychology ,&(L).
- Howell,J.M,& Avolio ,B.J.(1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership,Locus of control,and support for innovation :Key Predictors of Consolidated- business-unit Performance. **Journal of Applied psychology**,78(6),891-902.
- Avolio,B.J., & Bass,B.M.(1995). **Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Questionnaire**. Mind Garden,Inc.
- Pentland, B.T.,(1995), “**Information systems and organizational learning:The Social Epistemology of organizational Knowledge systems**, “Accounting, Management and Information Technologies, 5,1, 1-21.
- Den Hartog,D.N., Van Muijen,J.J., & Koopmen,P.L.(1997). Transactional versus Transformational Leadership:An analysis

of the *MLQ. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70,19-34.

Hubber, G.,(1991), "Organizational Learning : The Contributing Processes and the Literatures," *Organization Science* ,2,1,88-115.

Hofstede, G.,B. Neuijen, D.D Ohavy , and G. Sanders ,(1990), "Measuring Organizational Cultures : A Quantitative and Qualitative Study Across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly* ,35,286-316.

Daft, R.L and K.E Weick,(1989), "Toward A Model of Organizations as Interpretation Systems ," *Academy of Management Review* ,9,284-295.

Abrahamson ,E. And C. Fombrun,(1994), "Macrocultures: Determinants and Consequences ," *Academy of Management Review*,19,4, 728-755

Denison,(1995). "Bringing Organizational Culture and Leadership to the Bottom Line", <http://www.denisonconsulting.com/>

Ogbanna, E., & Harris, Lloyd C.(2000). "Leadership Style, Organizational Culture and performance: empirical evidence from UK companies," *Human Resource Management* 11:4 August 2000 766-788.