

رابطه میان فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه

تربیت مدرس

امین حسینی شاوون*

حسینعلی جاهد**

فرانک مختاریان***

چکیده

هدف از این مطالعه، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تربیت مدرس می‌باشد. کارکنان ستادی و اعضای هیئت علمی، جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می‌دهند. به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش از نسبتاً مطلوبی برخوردار هستند. همچنین میان فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن شامل حمایت مدیریت، تعلق سازمانی، خلاقیت فردی و سبک رهبری با استقرار مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. اما بین سازش با پدیده تعارض و استقرار مدیریت دانش رابطه معنی‌داری نیست. می‌توان چنین نتیجه گرفت که برای استقرار مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی نسبت به تکنولوژی و امثال آن جایگاه مهم‌تری دارد. بنابراین حفظ و تقویت شاخصه‌های فرهنگی مؤثر بر مدیریت دانش باید از اولویت‌های دانشگاه تربیت مدرس باشد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، استقرار مدیریت دانش، دانشگاه تربیت مدرس، آموزش عالی

* کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علوم پزشکی تهران

** عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد شهر ری

*** دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۹۱/۶/۲۲ تاریخ پذیرش: ۹۲/۵/۱۲

مقدمه

در قرن بیست و یکم، انفجار دانش و اطلاعات با تندباد جهانی شدن درهم آمیخته و سازمان‌ها و آموزش عالی را با پیچیدگی‌ها، چالش‌ها و تغییرات مداوم مواجه ساخته است. در چنین شرایطی بهره‌گیری از استراتژی‌های کارآمد، نظیر مدیریت دانش، برای بقای سازمان‌ها، به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است (گوپتا^۱ و همکاران، ۲۰۰۳).

بهره‌گیری از استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، به بهبود مهارت‌های گروهی، احساس جمع‌گرایی، مشارکت دانشجویان در فرآیند یادگیری، افزایش موفقیت تحصیلی آنان و تشکیل گروه‌های یادگیری همسان منجر خواهد شد (لارنس^۲، ۲۰۰۲). همچنین پذیرش فرهنگ تسهیم دانش توسط اعضاء هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان، امکان ایجاد آموزش کارآمد و یادگیری اثربخش در محیط دانشگاه را فراهم نموده و دانشجویان را به فرضیه‌سازی، مفهوم‌سازی و شناخت بیشتر رشته تخصصی خود و کسب مهارت‌های مورد نیاز پس از دانش آموختگی قادر ساخته است (هاوارد^۳، ۲۰۰۰).

با توجه به اهمیت موضوع، سازمان‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی ناگزیر هستند افراد سازمان، را به درک، فهم و ارائه دانسته‌ها و ایده‌های جدید و استفاده عملی از آن ایده‌ها در پیشبرد مقاصد سازمان تشویق کنند. انجام چنین فعالیتی نیازمند این است که فرهنگ سازمانی به عنوان تشکیل‌دهنده شخصیت سازمان‌ها که رفتار کارکنان متأثر از آن می‌باشد، فرهنگی دانایی‌پرور و حامی فعالیت‌های دانایی باشد. از طرف دیگر اجرای اثربخش مدیریت دانش نیازمند ایجاد محیط یادگیرنده، حمایت مدیران ارشد، تعهد و مشارکت اعضاء هیئت علمی و دانشجویان، ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب و فن‌آوری‌های پیشرفته است و نباید به آن تنها به عنوان یک انقلاب تکنولوژیکی در زمینه اطلاعات نگاه کرد (فرنچ^۴، ۲۰۰۴).

-
1. Gupta et all
 2. Lawrance
 3. Howard
 4. French

در مورد اهمیت مدیریت دانش و ماهیت آن سخن بسیار گفته شده است اما آن چه در مورد کاربرد و استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی مهم و اساسی است، بررسی ویژگی‌های فرهنگ سازمانی، شناسایی ارزش دانش نهفته در تجارب، مهارت‌ها و توانایی‌های افراد یک سازمان، به منظور به‌سازی سازمان محسوب می‌شود (استین^۱، ۲۰۰۴). چرا که مدیریت دانش برای آنکه قابل استفاده باشد، نیازمند هماهنگی با فرهنگ سازمانی موجود می‌باشد. زیرا در هر سازمانی، فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد. مطالعه درباره تأثیر و اهمیت فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی ضعیف مانع از آن می‌شود که افراد در تلاش برای نگاهداشت پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند (کالسز^۲، ۲۰۰۰، ص ۱۱).

به عنوان نمونه نتایج تحقیقات نشان داده است وجود یک فرهنگ سازمانی ضعیف و فاقد انعطاف در سازمان موجب می‌شود که کارکنان سازمان به رویه‌های موجود سازمان عادت کنند و هیچ‌گونه تمایلی به نوآوری و خلق ایده‌های جدید نداشته باشند و از طرف دیگر از تسهیم دانسته‌های خود با دیگران و تبدیل آن دانسته‌ها به مهارت‌هایی که بتواند در حل مشکلات سازمان مؤثر باشند ترس دارند، در حالی که یک فرهنگ پویا و منعطف که اعضای سازمان نسبت به آن شناخت و اعتقاد دارند در برابر تغییرات سریع به خوبی از خود واکنش نشان می‌دهند و سازمان را در مسیر پیشرفت و ترقی پیش می‌برند؛ بنابراین برای تسهیل مشارکت افراد و ایجاد دانایی، فرهنگ سازمانی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی بر اهل علم و اندیشه و تحقیق پوشیده نیست. از رهگذر این موضوع، سازمان‌های پویا و زنده جهانی به موقعیت‌های بی‌نظیری دست یافته‌اند. در کشور ما با وجود فرهنگ کهن و موارث تاریخی، به این موضوع، اهمیت کافی داده نشده است. فرهنگ سازمانی، می‌تواند

1. Steyn
2. Kalseth

ارتباط اتخاذ فناوری و رشد سازمانی را تقویت کند، و یک فاکتور مهم در استراتژی تولید باشد و می‌تواند نقش حیاتی در موفقیت یا عدم موفقیت روابط بین سازمانی باشد (بالتازارد^۱، ۲۰۰۴، ص ۷).

بنابراین، وجود یک فرهنگ سازمانی منعطف که بتواند تغییرات را به خوبی مورد حمایت قرار دهد و همواره سازمان را در مزیت رقابتی موفق نگهدارد برای کابردن، فهمیدن و خلق دانایی مورد نیاز سازمان و اشاعه آن میان کارکنان سازمان ضروری به نظر می‌رسد. چرا که فرهنگ سازمانی بخش پیچیده‌ای از ارزش‌ها و عقاید کارکنان را شامل می‌شود و این ارزش‌ها بر نحوه نگرش و رفتار افراد در محیط کاری مؤثر خواهد بود (زارعی متین، ۱۳۷۴، ص ۳۸). پژوهش‌های مختلفی در حوزه مدیریت دانش در دانشگاه‌ها به انجام رسیده است. برای مثال، بابازاده (۱۳۸۶) در پژوهش خود به سنجش رابطه عناصر سازمانی با مدیریت دانش در دانشگاه شهید بهشتی از دیدگاه اعضای هیئت علمی مبادرت نمود تا امکان کاربرد آن را مشخص نماید؛ بنابراین تناسب عناصر سازمانی ساختار، فناوری اطلاعات، منابع انسانی، و فرهنگ (به عنوان مؤلفه اصلی) با فرایندهای اصلی مدیریت دانش - تولید، سازماندهی، نشر، کاربرد - (به عنوان زیر مؤلفه) به منظور شناسایی میزان قابلیت آن‌ها برای کاربرد مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصله نشان داد که: در عنصر ساختار سازمانی برای هیچ کدام از فرایندها قابلیت لازم وجود ندارد؛ در عنصر فرهنگ سازمانی به استثنای نشر دانش برای فرایندهای دیگر، شرایط مطلوب نیست؛ در عنصر فناوری اطلاعات به استثنای سازماندهی، برای فرایندهای دیگر قابلیت لازم وجود دارد و در نهایت، در عنصر منابع انسانی شرایط برای تمامی فرایندها مطلوب می‌باشد. دری و طالب‌نژاد (۱۳۸۷) نیز ضرورت دانش‌آفرینی در دانشگاه‌ها را از دو بعد بیرونی (پاسخ به نیازهای جامعه) و درونی (بهبود کیفیت آموزش، ارتقای جایگاه دانشگاه، افزایش درآمد و...) مورد بررسی قرار داده و مدل مفهومی برای رشد و توسعه دانش‌آفرینی در دانشگاه‌ها طراحی نمودند. در این پژوهش ۱۲ عامل راهبردی دانش‌آفرینی تعیین و مورد بررسی

1. Balthazard

قرار گرفته و نتایج نشان داد که بیشترین نقاط ضعف به ترتیب در عوامل ارتباط با دولت و جامعه، ارتباطات علمی در سطح ملی و بین‌المللی، تجهیزات، امکانات و فضای کالبدی، ساختار سازمانی، مراکز پژوهشی و تحقیقاتی، نظام ارزشیابی و پاداش‌دهی، همایش‌ها، نشست‌ها و نمایشگاه‌های علمی، نظام جذب نیروی انسانی و دوره‌های تحصیلات تکمیلی و بیشترین نقاط قوت به ترتیب در منابع فرهنگ سازمانی، نظام آموزش و توانمندسازی و شبکه دانش، شناسایی شدند. لاهیجانیان (۱۳۸۴) نیز در پژوهش خود به تعیین مؤلفه‌های اصلی مدیریت دانش، ارائه مدل برای نظام آموزش عالی کشور و تعیین درجه تناسب مدل برای نظام آموزش عالی کشور مبادرت نمود. در نهایت، مدل متناسب جهت کاربرد مدیریت دانش در نظام آموزش عالی ارائه شد که عناصر زیر را شامل می‌گردد: فلسفه و اهداف (بار عاملی ۰/۷۴۰)، مبانی نظری (بار عاملی ۰/۷۳۸)، چارچوب ادراکی دانش (بار عاملی ۰/۶۰۱)، چارچوب ادراکی بینش (بار عاملی ۰/۶۰۳)، چارچوب ادراکی مهارت (بار عاملی ۰/۶۱۹)، مراحل اجرای مدل (بار عاملی ۰/۷۷۷) و نظام ارزشیابی و مهندسی مجدد مدل (بار عاملی ۰/۸۹۵). گل‌بابازاده مقری و رزقی شیرسوار (۱۳۸۹) نیز به شناسایی مؤلفه‌های اصلی مدیریت دانش در آموزش عالی مبادرت نموده‌اند. نتایج نشان داد: ۱- مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی شامل: تشخیص، تحصیل، به‌کارگیری و توسعه دانش است. ۲- کاربرد مؤلفه تحصیل دانش در حد عالی بوده است. ۳- کاربرد مؤلفه به‌کارگیری دانش در حد نه‌چندان خوب بوده است. ۴- کاربرد مؤلفه توسعه دانش در حد مطلوب بوده است. ۵- کاربرد مؤلفه تشخیص دانش در حد قابل قبولی بوده است. در این میان سطح به‌کارگیری مؤلفه تحصیل دانش توسط مدیران در رتبه نخست و مؤلفه بکارگیری دانش در رتبه چهارم قرار گرفت. هاول و آنانسینگ^۱ (۲۰۱۳) در پژوهشی که در دانشگاه‌های انگلیس به انجام رساندند، دریافتند که دانشگاه‌های خاصی، اقدامات اساسی و تحول فرهنگی را از طریق تولید، اشاعه و تسهیم دانش به انجام می‌رسانند. بیلوسلاوو و ناوسویک^۲ (۲۰۰۷)، پس از مرور پیشینه، ابزار ممیزی مدیریت

1. Howell & Annansingh
2. Biloslavo & Trnavčević

دانش را تدوین نموده و به منظور ارزیابی جایگاه فرایندهای مدیریت دانش، در یک مؤسسه آموزش عالی آن را مورد استفاده قرار دادند. نتایج پژوهش نشان داد که حتی اگر مؤسسه ماهیت «دانشگاهی» داشته و به وضوح موفق باشد، این حقیقت الزاماً به معنای نهادینه‌شدن فرایندهای مدیریت دانش در آن نمی‌باشد. از این نظر، مؤسسه‌های آموزش عالی با محدودیت‌هایی مشابه سایر سازمان‌ها مواجه می‌باشند. پژوهش آدهیکاری^۱ (۲۰۱۰)، نیز با هدف ارائه مفهوم دانش در بین مدیران دانشگاهی و سایر رهبران دانشگاهی نیپال^۲ صورت گرفت تا آن‌ها را از اهمیت مدیریت دانش برای تحقق معیارهای آموزش با کیفیت آگاه سازد. بلکمن و کندی^۳ (۲۰۰۹) نیز با هدف توصیف رابطه بین اداره کردن و مدیریت دانش در یک دانشگاه استرالیایی، پژوهش خود را به انجام رساندند. نتایج پژوهش نشان داد که اداره کردن مؤثر دانشگاه و موفقیت راهبردی آن به فعالیت‌های مناسب به کارگیری دانش بستگی دارند.

چنانکه نتایج مطالعات نشان داده است یک فرهنگ سازمانی ایستا و غیرمنعطف می‌تواند اشتباهات نابودکننده‌ای را بوجود آورد همان‌گونه که بی‌توجهی به دانایی، جدیت و هدایت دانش سازمانی می‌تواند سازمان‌ها را از مزیت رقابتی خارج کند. با توجه به نکات ذکر شده و از آن جایی که بیشتر تحقیقات انجام شده درباره ارتباط فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی در محیط‌های صنعتی صورت گرفته است؛ و تاکنون تحقیقات محدودی در این باره در آموزش عالی و دانشگاه‌های کشور صورت گرفته است، ضروری به نظر می‌رسد که چگونگی این ارتباط در سازمان‌های آموزشی نیز به بوتۀ آزمایش گذاشته شود. در پژوهش حاضر هدف آن است که در وهله اول تصویر روشنی از وضعیت فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در میان کارکنان و اعضای هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس به دست آید، سپس روابط آن‌ها با سایر متغیرها بررسی شود.

فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد که این تأثیر در جنبه‌های

1. Adhikari
2. Nepalese
3. Blackman & Kennedy

رفتار فردی و عملکردی سازمانی، تصمیم‌گیری، تدوین خط‌مشی و دستورالعمل‌ها، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، رسالت و هدف‌ها به وضوح قابل شناسایی است. در ادامه وی بیان کرده است که ایجاد تغییر در استراتژی‌ها و ساختارها، چنانچه با حمایت فرهنگ سازمانی از این تغییرات همراه نباشد معمولاً با شکست مواجه خواهند شد.

موضوع دیگری که امروزه سازمان‌ها را نگران کرده است تغییرات سریع در محیط کار است و این امر به نوبه خود باعث می‌شود که رقابت بین رقبای افزایش یابد و بنا به اعتقاد صاحب‌نظران تنها چیزی که می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند، استفاده از دانایی موجود سازمان و هدایت این دانایی در جهت پیشبرد امور است.

فرایند مدیریت دانش شامل خلق، کسب، ذخیره‌سازی، انتشار، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش است که از یک طرف با جذب دانش‌های جدید به درون سیستم و از طرف دیگر با اداره مؤثر آن دانش‌ها می‌تواند مهم‌ترین عامل تغییر یک سازمان باشد (هال^۱، ۲۰۰۴). مدیریت دانش در آموزش عالی را می‌توان فرآیند بهره‌گیری خلاقانه، اثربخش و کارآمد از تمامی اطلاعات و دانش‌های موجود در محیط درونی و بیرونی دانشگاه، جهت دستیابی به رسالت‌های اصلی آن یعنی آموزش، پژوهش و خدمات اجتماعی تعریف نمود (بات^۲، ۲۰۰۰ a). بعلاوه مدیریت دانش در شکل عملیاتی خود، آمیزه‌ای از رهبری، تعاملات میان افراد، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات است که با پیچیدگی خاص این عناصر باهم در ارتباط بوده و هیچ یک به تنهایی قادر به ارائه یک برنامه اثربخش مدیریت دانش نمی‌باشند (بات، ۲۰۰۲). در ذیل ضمن تعاریف برخی از اصطلاحات مورد پژوهش، به نتایج تحقیقات انجام شده در این خصوص اشاره می‌شود:

در تحقیق حاضر منظور از فرهنگ سازمانی، جوّ هنجاری و ارزشی حاکم بر دانشگاه تربیت مدرس است که با استفاده از یک پرسشنامه توسط کارکنان مورد قضاوت قرار می‌گیرد، که شامل مؤلفه‌های، تعارض، حمایت مدیریت، تعلق سازمانی،

1. Hall
2. Bhat

خلاقیت فردی، سبک رهبری، است که بر اساس ترکیب مؤلفه‌های موجود در ادبیات تحقیق بدست آمده است.

خلاقیت فردی: عبارت است از میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلال‌ی که افراد دارند.

حمایت مدیریت: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می‌کنند و آن‌ها را یاد می‌دهند.

سبک رهبری: طریقی که رهبر، از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند سبک رهبری نامیده می‌شود.

تعلق سازمانی: میزان یا درجه‌ای که افراد کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می‌دانند.

سازش با پدیدهٔ تعارض: میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.

مدیریت دانایی: مدیریت دانایی عبارت است از تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی به طوری که مجموعهٔ وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های سازمان دخیل هستند به این ثروت دسترسی داشته و بتوانند از آن استفاده کنند (داونپورت^۱، ۱۹۹۸، ص ۱۶). در این تحقیق منظور از مدیریت دانایی، وضعیت سازمان مورد نظر از لحاظ توجه و گردآوری و حفظ و اشاعهٔ دانایی مورد نیاز خود می‌باشد که با استفاده از یک پرسشنامه که شامل مؤلفه‌های نیاز به دانایی، توسعه و بهبود دانایی، نشر دانایی، بهره‌برداری از دانایی، حفظ و ذخیرهٔ دانایی، ارزیابی دانایی، ارتباط با عملکرد اقتصادی و مهارت در تغییر می‌باشد، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱- نیاز به دانایی: عبارت است از تعیین هدف‌های دانایی سازمان و بررسی وضعیت موجود دانایی سازمان.

۲- توسعه و بهبود دانایی: عبارت است از روش‌هایی که به غنا و ارتقاء دانایی

سازمان کمک می‌کند که می‌تواند شامل حمایت سازمان از مؤسسه‌های پژوهشی، توسعه منابع انسانی و استخدام افراد صاحب دانایی، گردد.

۳- نشر دانایی: عبارت است از انتقال دانایی در بین افراد در اثر تعامل و ارتباطات.

۴- کاربرد دانایی: عبارت است از عینیت بخشیدن به دانایی به دست آمده و اجرا و پیاده سازی دانایی در سازمان.

۵- حفظ و ذخیره دانایی: عبارت است از انتخاب دانایی متناسب با هدف‌ها و ذخیره آن‌ها به صورتی که قابل دسترسی باشد و روزآمد کردن آن‌ها (پروست و همکاران، ۲۰۰۰).

۶- ارزیابی دانایی: عبارت است از فراهم شدن امکان اندازه‌گیری سطح دانایی که باعث ارتقاء دانایی می‌گردد.

۷- ارتباط با عملکرد اقتصادی: عبارت است از صرفه‌جویی در هزینه کسب عابدمی، بهبود در زمان چرخه تولید و افزایش رضایت مشتری (داونپورت، ۱۹۹۸، ص ۱۷).

۸- مهارت در تغییر: عبارت است از مهارت مدیر در تغییر رویه‌ها و ساختار متناسب با دانایی مورد نیاز (دسوزا، ۲۰۰۳).

بر خلاف سایر دارایی‌ها، دانش به تنهایی ارزشی ندارد. ارزش نهایی سرمایه دانش از طریق بهره‌گیری از آن به منظور دستیابی به اهداف سازمانی حاصل می‌گردد و این امر نیازمند خلق سازمان دانش مدار است. در سازمان دانش مدار فرایند تولید و تسهیم دانش، درونی‌شده و کارکنان به طور فعال در آن مشارکت می‌نمایند. مدیران تصمیمات خود را بر پایه دانش استوار ساخته و خط‌مشی کلی سازمان، بسط و توسعه دانش را بر می‌انگیزد (بات، ۲۰۰۰b). دانش را می‌توان ترکیب سازمان یافته‌ای از داده‌هایی دانست که از طریق فرایندها، کارکردها و تجارب حاصل گردیده است.

مدیریت دانش، اساساً فعالیتی معطوف به اتخاذ استراتژی و تدابیری برای مدیریت سرمایه‌های فکری انسان‌محور است که تنها هدف آن کاربست دانش موجود به طور

کامل و گنجانیدن دانش در قالب کالاها و خدمات به منظور تقویت قابلیت‌های اساسی و برتری رقابتی می‌باشد (چوی و لی، ۲۰۰۲، ۱). دانش‌آفرینی نیازمند برقراری تعامل میان افراد می‌باشد به نحوی که طی آن دانش ضمنی نهفته در اذهان افراد به صورت دانش آشکار متجلی گردد (حسین قلی زاده، ۱۳۸۳).

بررسی پیشینه پژوهش بیانگر آن است که بین «فرهنگ سازمانی» و «مدیریت دانش» رابطه معناداری وجود دارد، بعلاوه فرهنگ سازمانی با ایجاد هماهنگی و انسجام میان بخش‌های مختلف سازمان، تشویق افراد به نوآوری و توسعه، گسترش دیدگاه‌های افراد نسبت به محیط، فرایند مدیریت دانش را در سازمان مورد حمایت قرار می‌دهد.

پژوهشگران وضعیت فرهنگ سازمانی را در سازمان‌ها و صنایع در حد متوسط و نسبتاً قوی ارزیابی کرده‌اند زنجانی (۱۳۸۱)، گوتن^۲ (۱۹۹۷)، پاتریکیا کوپو^۳ (۲۰۰۱)، هولوزکی^۴ (۲۰۰۲)، کرمی (۱۳۸۴)، زبردست (۱۳۸۳)، زارعی متین (۱۳۷۴)، متاکسیوتس^۵ (۲۰۰۳)، هاشمیان (۱۳۷۷) و نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی قوی، تأثیر بسزایی در تقویت ابعاد مدیریت کیفیت و رضایت شغلی کارکنان داشته است و در سازمان‌های با فرهنگ سازمانی قوی، اکثر افراد در قبال مشکلات، احساس مسئولیت بیشتری داشته‌اند.

در زمینه وضعیت استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، دست‌کم پژوهش کرمی (۱۳۸۴) و بهامیریان (۱۳۸۵) نشان داده‌اند که سازمان‌های مورد مطالعه آمادگی لازم برای استقرار مدیریت دانش را نداشته‌اند به عبارت دیگر وضع موجود گروه مورد مطالعه را از نظر میزان کاربرد مدیریت دانش رضایت بخش ارزیابی نکرده‌اند.

متغیر دیگری که در این پژوهش باید مورد بررسی قرار گیرد، سازش با پدیده تعارض است. که منظور از آن میزان یا درجه‌ای است که افراد تشویق می‌شوند با تعارض موجود سازگار شده و پذیرای انتقادهای آشکار باشند. درباره روابط آن با

1. Choi and Lee
2. Gueteen
3. Patricia Cups
4. Holowzki
5. Metaxiotis

استقرار مدیریت دانش، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رابطه منفی و معنی‌داری میان این دو وجود دارد. (داونپورت و همکارانش ۱۹۹۵)، بالتازارد و کول، (۲۰۰۴)، «راستوگی»^۱ (۲۰۰۰)، کرمی (۱۳۸۴).

در زمینه رابطه بین حمایت مدیریت با استقرار مدیریت دانش، کرمی (۱۳۸۴) در پژوهش خود رابطه مثبت و معناداری بین حمایت مدیریت و استقرار مدیریت دانایی کشف کرده و بیان داشته که مطابق تحقیقات هر اندازه مدیران به کارکنان اعتماد کرده و از آن‌ها حمایت کند، کارکنان تمایل بیشتری به کسب و تسهیم دانسته‌های خود با دیگران می‌باشد. که این بیانات در تحقیق هولوزوکی (۲۰۰۲) نیز تأیید شده است. دلانگ و فای^۲ (۲۰۰۰) نشان داده‌اند که حمایت مدیریت از افراد و تشویق به موقع آن‌ها از سوی سلسله مراتب بالای سازمان، در رابطه بین افراد و دانایی سازمان نقش مهمی دارد. نتایج پژوهش ارباب شیرانی (۱۳۸۱) نشان داده است که وجود یک مدیر دانایی‌پسند که از اعضای سازمان در قبال نوآوری و ارائه ایده‌های جدید حمایت و قدردانی کند به خلق دانایی کمک خواهد کرد. همچنین در پژوهشی که نوناکا و همکاران^۳ (۱۹۹۶) در شرکت هوندا انجام دادند مشخص شد که یکی از مهم‌ترین دلایل موفقیت این شرکت در اجرای پروژه‌های مدیریت دانش این بوده است که مدیران در انجام پروژه‌ها از کارکنان به طور جدی حمایت کردند و ایده‌های جدید آن‌ها را مورد تشویق قرار دادند. پاتریکیا کوپو (۲۰۰۱) نشان داد که سازمان موفق دارای یک فرهنگ سازمانی است که ابتکار، خلاقیت، بیشینه‌سازی توان کارکنان و نوآوری را مورد حمایت قرار می‌دهند.

هنوز چهار متغیر دیگر تعلق سازمانی، خلاقیت فردی، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی وجود دارد که باید روابط آن با استقرار مدیریت دانش بررسی شود. منظور از تعلق سازمانی میزان یا درجه‌ای که افراد کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می‌دانند. نتایج تحقیقات نشان‌دهنده یک رابطه

1. Rastogi
2. Delong & Fahey
3. Nonaka et al

مثبت و معنی‌دار بین آن‌ها است و به عبارت بهتر می‌توان گفت که افراد با توجه به اینکه از عضویت در سازمان راضی هستند و تمایل به ادامه همکاری با آن دارند و سازمان را اعتبار و معرف خود می‌دانند؛ بنابراین سعی در کسب دانسته‌های جدید و توسعه و گسترش این دانسته‌ها در کل سازمان می‌نمایند تا سازمان موفق‌تر عمل کند. در همین راستا کرمی (۱۳۸۴) رابطه مثبت و معناداری بین تعلق سازمانی و استقرار مدیریت دانایی به دست آورد. در پژوهشی دیگر که نوناکا و همکارانش (۱۹۹۶) در شرکت هوندا انجام دادند به این نتیجه رسیدند که اتکاء و اعتماد افراد به سازمان به این معنی که تا چه حد خود را عضوی از این سازمان می‌دانند و از این که عضو سازمان هستند ابراز رضایت می‌کنند. نقش مهمی در اجرای پروژه‌های مدیریت دانایی در این سازمان داشته است.

همچنین « دالانگ و فای» (۲۰۰۰) به این نتیجه رسیدند که افراد هر اندازه به سازمان خود و کار در آن سازمان علاقه‌مند باشند و بین هدف‌های آنان و هدف‌های سازمان هماهنگی وجود داشته باشد به همان میزان به کسب دانسته‌های جدید و تسهیم دانسته‌های خود با دیگران علاقه نشان می‌دهند.

در زمینه خلاقیت فردی تحقیقات (کرمی، ۱۳۸۴؛ دالانگ و فای، ۲۰۰۰؛ گوپتا، ۲۰۰۳) رابطه مثبت و معناداری بین خلاقیت فردی و مدیریت دانش را گزارش کرده‌اند. متغیر دیگر مورد مطالعه، سبک رهبری است. در همین راستا تحقیقی که توسط پاتریکیا کوپو (۲۰۰۱) در دانشگاه ماری وود انجام شده بیان می‌دارد سازمان‌هایی که دارای رهبری موفق و فرهنگ سازمانی قوی می‌باشند در کسب دانش و اطلاعات و تجزیه و تحلیل موقعیت‌های پیچیده موفق‌تر عمل می‌کنند.

« نوناکا » و « تاکه اوچی » (۱۹۹۸) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که رهبری سازمان نقش مهمی در تشویق افراد به ابراز ایده‌ها و عقاید در مورد نقش آنان دارد.

هولوزکی (۲۰۰۲) بیان می‌دارد سیستم‌های موفق مدیریت دانایی نیازمند یک قهرمان یا رهبر در رأس سازمان جهت رهبری قوی و ظریف هستند. پاولین و ماسون (۲۰۰۲) یکی از موانع و عوامل مؤثر در پذیرش برنامه‌های مدیریت دانش در داخل سازمان‌ها را فقدان رهبری قوی، و عدم آگاهی و بینش عمومی از مدیریت دانش دانسته است.

نتایج تحقیقات انجام شده درباره ارتباط بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش بیانگر آن است که، بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه مؤثر و قوی وجود دارد (کرمی، ۱۳۸۴). حسین قلی‌زاده (۱۳۸۳) نشان داده است که درونی‌سازی در قلمرو مدیریت دانش، از بالاترین جایگاه و اجتماعی‌شدن، برون‌سازی و ترکیب در مراتب بعدی قرار دارند. همچنین، میان فرهنگ سازمانی و درون‌سازی و برون‌سازی و ترکیب رابطه معناداری وجود دارد. همچنین فرهنگ سازمانی، بر تشدید پدیده فردگرایی و رقابتی بودن در بین مدیران تأثیرگذار بوده است. زبردست (۱۳۸۳) در تحقیقی به این نتیجه رسیده است که بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیران رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد و فرهنگ سازمانی عملکرد مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مطالعات نوناکا و همکاران (۱۹۹۶) نشان داده که فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر دارد. آن‌ها بیان داشته‌اند که، تا فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان‌ها متحول نگردد، ایجاد و هدایت دانایی‌های جدید به نتیجه نخواهد رسید.

مطالعات بالتازارد (۲۰۰۴) نشان داد که فهم فرهنگ سازمانی برای کسانی که استراتژی مدیریت دانایی را طراحی می‌کنند، 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 دانایی تأثیر دارد.

در مطالعه‌ای گوپتا^۱ (۲۰۰۰) به نتایج ذیل دست یافتند:

ساختار سازمانی منعطف به مدیریت دانایی کمک می‌کند که انعطاف‌پذیر باشد و اجازه گسترش دانایی را بدون توجه به نقش افراد، عملکرد شغل‌ها و دیگر موانع سستی می‌دهد.

سیستم‌های اطلاعاتی سازمان برای حمایت مؤثر دانایی باید به گونه‌ای باشد که نه تنها تکنولوژی را در برگیرد بلکه فعالیت‌هایی مانند بازگویی داستان، نقشه‌کشی دانش و تقسیم اطلاعات به کمک تکنیک‌های مصاحبه‌ای را نیز شامل شود. ایجاد یک نقش جدید به عنوان مدیر دانایی در سازمان می‌تواند فعالیت‌ها و

عملکردهای فردی و جمعی مرتبط با مدیریت دانایی را ارتقاء ببخشد. وجود یک سیستم پاداش‌دهی سالم و دقیق در تشویق افراد برای کسب، خلق، تقسیم و انتشار دانایی نقش ضروری و غیر قابل انکاری دارد.

سازمان باید فرایندهایی به وجود آورد که امکان حل مسائل به صورت مشارکتی را ایجاد می‌کنند و اجرا را سرعت می‌بخشند و این امر به کمک سیستم‌های اطلاعاتی که امکان یادگیری و تقسیم دانایی را به صورت فرد به فرد فراهم می‌آورند، قابل دسترسی است.

جلب اعتماد افراد در مدیریت دانایی مهم‌ترین رکن است و اگر فرهنگ سازمانی اعتماد و ارتباط را مورد حمایت قرار ندهد، هیچ تکنولوژی نمی‌تواند نتیجه مطلوب را داشته باشد.

آنتونیا هولوزکی (۲۰۰۲) استراتژی‌های تحلیل محتوای عوامل فرهنگی که مدیریت دانایی را مورد حمایت قرار می‌دهند به شرح ذیل توصیف نموده است:

به همان اندازه که مدیریت دانایی در بدست آوردن مزیت رقابتی مهم است، فرهنگ سازمانی نیز در تعریف و مشخص کردن استراتژی سازمان مهم است.

فرهنگ سازمانی مختلط و چند بعدی است و شامل فاکتورهای زیادی می‌گردد که این فاکتورها باید در ارتباط با یکدیگر مورد توجه قرار گیرند.

روش‌های پرهزینه بر مبنای تکنولوژی راه‌حلی برای مدیریت دانایی نیستند بلکه تمرکز بر فرهنگ سازمانی و توانایی آن برای بوجود آوردن یک محیط برای ایجاد و تقسیم دانایی کلید اصلی در مدیریت دانایی است.

سیستم‌های موفق مدیریت دانایی نیازمند یک قهرمان یا رهبر در رأس سازمان جهت رهبری قوی و ظریف هستند.

ایجاد تیم‌های کاری و مشارکت در انجام کارها موجب می‌شود جریان دانایی آزادانه‌تر در کل سازمان گسترش یابد، همچنین در خلق و کسب دانایی نیز نقش مهمی ایفا می‌کند.

وجود یک سیستم پاداش‌دهی که هم نیازهای درونی و هم نیازهای بیرونی فرد را در برگیرد و دستاوردهای افراد را پاداش مناسب دهد موجب تشویق افراد به تسهیم دانایی

خود با دیگران و کسب و توسعه دانایی جدید می‌شود. اعتماد به افراد سازمان، دادن آزادی عمل، تشویق افراد به نوآوری و حمایت از ریسک‌پذیری از طرف رئیس سازمان موجب تلاش بیشتر افراد برای کسب، خلق، توسعه و تسهیم دانایی در سازمان می‌گردد. الگوهای ارتباطی انعطاف‌پذیر و چندسویه که افراد بتوانند آزادانه با یکدیگر ارتباط داشته باشند و دانسته‌های خود را در اختیار یکدیگر بگذارند، برای استمرار و موفقیت سیستم مدیریت دانایی در سازمان ضروری است. در پژوهشی که توسط دیر و مک دونگ^۱ (۲۰۰۱) انجام شده است، چالش‌های اجرای مدیریت دانش به شرح زیر بیان شده‌اند:

۱. فرهنگ‌های رایج در سازمان‌ها، مدیریت دانش را ترویج نمی‌کند؛
۲. شناخت صحیح از مدیریت دانش و منابع آن وجود ندارد؛
۳. سازمان‌ها در سنجش منافع مالی دانش توانایی لازم را ندارند؛
۴. فرایندهای سازمانی مورد نیاز برای مدیریت دانش طراحی نشده‌اند؛
۵. یافته‌ها و اطلاعات لازم برای مدیریت دانش موجود نیست؛
۶. انگیزه‌ها و پاداش‌های لازم پیش‌بینی نشده‌اند؛
۷. فناوری لازم و مناسب وجود ندارد؛
۸. مدیران تعهدات لازم را در اجرای مدیریت دانش ندارند.

بات (۲۰۰۲) در پژوهشی با عنوان «راهبردهای مدیریت دانش فردی و سازمانی» با اذعان به اینکه کنترل و نظارت بر فعالیت‌های دانش به مانند فعالیت‌های تولیدی دشوار است و از سوی دیگر، بخشی از دانش به وسیله سازمان و بخشی دیگر آن به وسیله افراد درون سازمان درونی می‌شود، معتقد است که این دوگانگی بین دانش فردی و دانش سازمانی نیازمند مجموعه راهبردهای متفاوتی از مدیریت دانش می‌باشد. در این پژوهش بر این نکته اساسی تأکید شده که بهره‌گیری از دانش و مهارت‌های فردی بستگی به ماهیت وظایف و تعاملات بین افراد دارد؛ بنابراین در رابطه بین دانش فردی

و دانش سازمانی بر حسب دو متغیر ماهیت وظایف در محور عمودی (وظایف تکراری و مشخص - وظایف غیر تکراری و نامشخص) و ماهیت تعامل در محور افقی (تعاملات مستقل و وابسته) مورد بررسی قرار می‌گیرد.

چویی و لی (۲۰۰۳) در پژوهشی پیرامون «سبک‌های مدیریت دانش و اثرات آن بر عملکرد سازمانی» به این نتیجه دست یافتند که از میان چهار سبک مدیریت دانش شامل پویا، سیستمی، انسان‌محور و ایستا، سبک پویا با تأکید بر مدیریت دانش ضمنی و دانش آشکار بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمان داشته است. همچنین سبک‌های انسان‌محور و سیستمی صرفاً با تأکید خاص بر دانش ضمنی و یا دانش آشکار هیچ تفاوتی در عملکرد سازمان نشان ندادند و سبک ایستا در مقایسه با سبک‌های دیگر از اثربخشی کمتری برخوردار بوده است. بنابراین دانش ضمنی و آشکار توأم در سرمایه‌گذاری دانش سازمانی مؤثراند.

پاولین و ماسون (۲۰۰۲) در پژوهشی به بررسی موانع و عوامل مؤثر در پذیرش برنامه‌های مدیریت دانش می‌پردازد. یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که موانع مدیریت دانش در داخل سازمان عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی، رهبری، عملکردهای مدیریت، عدم آگاهی و بینش عمومی از مدیریت دانش. از سوی دیگر، عوامل مؤثر در جذب برنامه‌های مدیریت دانش از سازمان بیرون هستند که بر اساس این پژوهش عبارت‌اند از: رقابت، فشار رقبا و این تصور که مدیریت دانش می‌تواند موجب بالا رفتن بهره‌وری و مانع از دست رفتن اطلاعات شود.

مارش و جونز^۱ (۲۰۰۲) در پژوهشی به راه‌های توسعه مدیریت دانش در قالب چهار مقوله اساسی؛ فرهنگی سازمانی، فناوری و یادگیری پرداخته است. در بعد فرهنگی، مقاومت در برابر تغییر به عنوان یکی از موانع عمده بر سر اجرای مدیریت دانش شناسایی شد. در بعد ساختاری، توسعه راهبرد استخدام مبتنی بر تخصص و مهارت شغلی برنامه‌ریزی شده و مطالعه پیامدهای بلندمدت تأمین منابع از خارج، در بعد یادگیری بر ارتقاء یادگیری غیررسمی به عنوان ابزاری برای توسعه مدیریت دانش، تهیه برنامه مشاوره و ایجاد سیستم‌هایی برای مکان‌یابی تخصص‌ها به نحوی که

1. Marsh & Jones

تسهیل‌گر محیط یادگیری باشد تأکید شد. در بعد فناوری، استفاده از فناوری در بافت فرهنگی و فرایندهای سازمانی به منظور اجرای برنامه‌های مدیریت دانش و نیز ایجاد اتاقک‌های گفت و شنود و گروه‌های مباحثه‌ای با اهداف روشن پیشنهاد شده است.

تحقیقات «دی لانگ» و «فای» (۲۰۰۰) نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی به چهار طریق می‌تواند مدیریت دانایی را تحت تأثیر قرار دهد:

۱- نقشی که فرهنگ سازمانی در مورد هویت دانایی و اهمیت آن برای مدیریت در سازمان ایفا می‌کند.

۲- نقشی که فرهنگ در ایجاد رابطه بین افراد و دانایی سازمان ایفا می‌کند.

۳- الگوهای فرهنگی که مشخص می‌کند دانایی چگونه باید در موقعیت‌های خاص مورد استفاده قرار گیرد.

۴- فرایندهایی که توسط آن‌ها دانایی ایجاد می‌شود و مشروعیت می‌یابد و در سازمان پخش می‌شود.

در مطالعه‌ای که رینولدز^۱ (۲۰۰۵) در استرالیا و نیوزیلند انجام داده، به این نتیجه رسیده است که تسهیم و اشتراک دانش تا اندازه زیادی به فرهنگ سازمانی مدرسه بستگی دارد و ساختار سازمانی، نوع رهبری مدرسه روی این مسئله تأثیر دارد. با توجه به پژوهش‌ها و یافته‌هایی که درباره ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش و روابط آن با سایر متغیرها بیان گردید، پژوهش حاضر درصدد است برای سؤال‌های زیر پاسخ مناسبی بیابد:

۱. وضعیت فرهنگ سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس چگونه است؟

۲. وضعیت استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس چگونه است؟

۳. آیا بین سازش با پدیده تعارض و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت

مدرس رابطه معناداری وجود دارد؟

۴. آیا بین حمایت مدیریت و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس

رابطه معناداری وجود دارد؟

۵. آیا بین تعلق سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس رابطه معناداری وجود دارد؟
۶. آیا بین خلاقیت فردی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس رابطه معناداری وجود دارد؟
۷. آیا بین سبک رهبری و استقرار مدیریت در دانشگاه تربیت مدرس رابطه معناداری وجود دارد؟
۸. آیا بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس رابطه معناداری وجود دارد؟

روش

پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های توصیفی پیمایشی و از نوع تحقیقات همبستگی است که هدف از آن پی بردن به رابطه بین متغیرهای فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش است. جامعه مورد مطالعه را کلیه کارکنان ستادی و اعضای هیئت علمی، دانشگاه تربیت مدرس در سال تحصیلی ۱۳۸۸-۱۳۸۷ تشکیل می‌دهند. این جمعیت شامل ۴۵۰ نفر اعضای هیئت علمی و ۵۰۰ نفر کارکنان ستادی، و در مجموع ۹۵۰ نفر بوده است. از آنجایی که جامعه مورد مطالعه از دو گروه مختلف تشکیل شده بود؛ بنابراین برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب استفاده شد و برای انتخاب افراد نمونه هر طبقه، به صورت تصادفی عمل شد که تعداد نمونه بدست آمده برای طبقه اعضای هیئت علمی حدود ۶۲ نفر و برای طبقه کارکنان ستادی تعداد ۶۸ نفر بدست آمد و در مجموع ۱۳۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.

برای اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق از پرسشنامه محقق‌ساخته شامل فرهنگ سازمانی و مدیریت دانایی استفاده شد. پرسشنامه فرهنگ سازمانی به منظور سنجش فرهنگ حاکم بر دانشگاه تربیت مدرس در ۱۵ گویه پنج درجه‌ای (بسیار کم، کم، متوسط، زیاد، بسیار زیاد و به ترتیب نمره ۱ الی ۵) تهیه شد که مؤلفه‌های تعارض، حمایت مدیریت، تعلق سازمانی، خلاقیت فردی مؤلفه سبک رهبری را می‌سنجند. پرسشنامه مدیریت دانش نیز در ۲۴ گویه طیف لیکرت (پنج درجه‌ای) ساخته شد. که مؤلفه‌های نیاز به دانش، توسعه و بهبود دانش، نشر دانش، کاربرد دانش، حفظ و ذخیره دانش، تشخیص

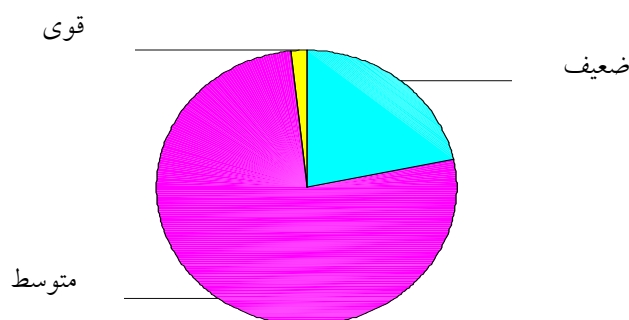
دانش، ارتباط با عملکرد اقتصادی، و مؤلفه مهارت در تغییر را می‌سنجند. ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۸۲ و برای پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۹۲ به دست آمد که بیانگر ثبات و همسانی درونی پرسشنامه‌ها می‌باشد. در پژوهش حاضر با توجه به تعداد نمونه مشخص شده در نمونه‌گیری، ۶۲ پرسشنامه بین اعضاء هیئت علمی و ۶۸ پرسشنامه در بین کارکنان ستادی دانشکده‌های دانشگاه تربیت مدرس توزیع و پس از تکمیل نسبت به جمع‌آوری آن‌ها اقدام شد. به دلیل عدم همکاری برخی از اساتید، جمع‌آوری داده‌ها ۲۵ روز به طول انجامید. در نهایت از مجموع پرسشنامه‌های توزیع شده ۱۲۶ پرسشنامه عودت داده شد که ۴ پرسشنامه به دلیل تکمیل نبودن حذف شدند و تعداد دیگری از همان دانشکده‌ها جایگزین آن‌ها گردیدند. در نهایت داده‌های جمع‌آوری شده مرتب گردید و جهت تجزیه و تحلیل وارد نرم‌افزار SPSS شد که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش یافته‌ها به تفصیل آمده است. برای بیان توصیفی داده‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی شامل؛ فراوانی، درصد، میانگین و به منظور بررسی نرمال بودن توزیع‌ها، از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف و به منظور بررسی معناداری رابطه بین متغیرهای مورد نظر، از آزمون‌های همبستگی پیرسون و اسپیرمن به ترتیب برای توزیع‌های نرمال و غیر نرمال استفاده شد.

یافته‌ها

به منظور بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی دانشگاه تربیت مدرس نمرات به دست آمده در این مقیاس در سه سطح ضعیف (۳۵ - ۱۵)، متوسط (۵۶ - ۳۶) و قوی (۷۷ - ۵۷) طبقه‌بندی گردیدند. در جدول ۱، وضعیت فرهنگ سازمانی دانشگاه تربیت مدرس را براساس تعداد و درصد افرادی که نمرات آن‌ها در مقیاس فرهنگ سازمانی در محدوده هر کدام از طبقات سه‌گانه قرار می‌گیرد، مشخص گردیده است. در نمودار ۱، درصد انتخاب هر کدام از طبقات سه‌گانه به صورت تصویری نشان داده شده است.

جدول (۱) وضعیت فرهنگ سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس

قوی		متوسط		ضعیف		طبقه و شاخص مقیاس
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۱/۵	۲	۷۶/۹	۱۰۰	۲۱/۵	۲۸	فرهنگ سازمانی

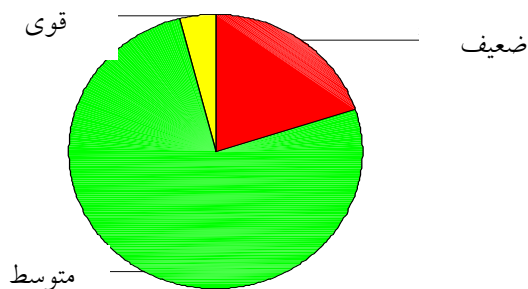


نمودار (۱) وضعیت فرهنگ سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس

بررسی‌ها نشان می‌دهد که ۷۶/۹ درصد آزمودنی‌ها وضعیت فرهنگ سازمانی را در دانشگاه تربیت مدرس متوسط دانسته‌اند. ۲۱/۵ درصد از آزمودنی‌ها فرهنگ سازمانی را در این دانشگاه ضعیف قلمداد کرده و تنها ۱/۵ درصد از آن‌ها وضعیت فرهنگ سازمانی دانشگاه تربیت مدرس را قوی ارزیابی نموده‌اند. به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس در سطح متوسطی قرار گرفته است. به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی دانشگاه تربیت مدرس دارای ارزش‌های متوسط بوده و رفتار اعضا را تا حدود متوسطی شکل می‌دهد و تصمیمات سازمانی در حد متوسطی ناشی از مفروضه‌های این فرهنگ می‌باشد.

جدول (۲) وضعیت استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تربیت مدرس

قوی		متوسط		ضعیف		طبقه و شاخص مقیاس
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۳/۸	۵	۷۶/۲	۹۹	۲۰	۲۶	مدیریت دانش



نمودار (۲) وضعیت استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تربیت مدرس

به منظور بررسی وضعیت استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تربیت مدرس نمرات به دست آمده در این مقیاس در سه سطح ضعیف (۵۶ - ۲۴)، متوسط (۸۸ - ۵۷) و قوی (۱۲۰ - ۸۹) طبقه‌بندی گردیدند. در جدول ۲، وضعیت استقرار مدیریت دانش براساس تعداد و درصد افرادی که نمرات آن‌ها در مقیاس مدیریت دانش در محدوده هر کدام از طبقات سه‌گانه قرار می‌گیرد، مشخص گردیده است. در نمودار ۲، نیز درصد انتخاب هر کدام از طبقات سه‌گانه به صورت تصویری نشان داده شده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که ۷۶٪ درصد آزمودنی‌ها میزان استقرار مدیریت دانش را در دانشگاه تربیت مدرس متوسط دانسته‌اند. ۲۰ درصد از آزمودنی‌ها استقرار مدیریت دانش در دانشگاه مذکور را ضعیف قلمداد کرده و تنها ۳/۸ درصد از آن‌ها وضعیت فرهنگ سازمانی دانشگاه تربیت مدرس را قوی ارزیابی نموده‌اند. به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تربیت مدرس در سطح متوسطی قرار گرفته است.

جدول (۳) جدول نتایج آزمون اسمیرنف - کولموگروف

متغیر	تعداد n	مقدار $K-S$	مقدار P	نرمال / غیر نرمال بودن توزیع
فرهنگ سازمانی	۱۳۰	۰/۵۸	۰/۸۸	نرمال
مدیریت دانش	۱۳۰	۰/۷۹	۰/۶۰	نرمال
سازش با پدیده تعارض	۱۳۰	۱/۷۰	۰/۰۰	غیر نرمال
حمایت مدیریت	۱۳۰	۱/۲۶	۰/۰۸	نرمال
تعلق سازمانی	۱۳۰	۱/۳۵	۰/۰۵	نرمال
خلاقیت فردی	۱۳۰	۲/۴۹	۰/۰۰	غیر نرمال
سبک رهبری	۱۳۰	۱/۷۳	۰/۰۰	غیر نرمال

به منظور بررسی مفروضات تحقیق از نظر معناداری آماری نخست توزیع نمرات به لحاظ نرمال بودن مورد آزمون قرار گرفت. برای بررسی نرمال بودن توزیع‌ها از آزمون اسمیرنف - کولموگروف استفاده شد. جدول ۳، خلاصه نتایج آزمون اسمیرنف - کولموگروف را نشان می‌دهد. چنانکه مشاهده می‌شود هر دو مقیاس فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش از توزیع نرمال برخوردار بوده و به غیر از سه خرده مقیاس سازش با تعارض، خلاقیت فردی و سبک رهبری همه خرده مقیاس‌ها توزیع نرمال دارند. با توجه به اینکه توزیع نمرات در هر دو مقیاس و در اکثر خرده مقیاس‌ها نرمال است و می‌توان از روش‌های آمار پارامتریک استفاده نمود. بنابراین در بررسی مفروضات پژوهش حاضر برای داده‌هایی که توزیع نرمال دارند از روش همبستگی پیرسون و برای داده‌هایی که از توزیع غیر نرمال برخوردارند از روش همبستگی اسپیرمن استفاده نمودیم. در جدول ۴، نتایج مربوط به رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس ارائه شده است. لازم به ذکر است به دلیل نرمال بودن توزیع‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

جدول (۴) رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش

متغیرها	n	مقدار r پیرسون	مقدار P
فرهنگ سازمانی	۱۳۰	۰/۵۶	۰/۰۰۰
مدیریت دانش			

نتایج محاسبه ضریب همبستگی پیرسون گویای آن است که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در دانشگاه تربیت مدرس رابطه معناداری با شدت $r = 0/56$ و $p = 0/000$ وجود دارد.

جدول (۵) رابطه مدیریت دانش با تعارض

مقدار P	مقدار rS اسپیرمن	n	متغیرها
0/845	0/017	130	مدیریت دانش
			تعارض

به گونه‌ای که در جدول ۵، آمده است به دلیل غیرنرمال بودن توزیع‌ها برای بررسی معناداری رابطه مدیریت دانش با تعارض از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. بررسی ضریب همبستگی اسپیرمن با $rS = 0/017$ و $p = 0/845$ گویای آن است که بین مدیریت دانش و پدیده سازش با تعارض در دانشگاه تربیت مدرس رابطه معناداری وجود ندارد.

جدول (۶) رابطه مدیریت دانش با حمایت مدیریت

مقدار P	مقدار r پیرسون	n	متغیرها
0/000	0/40	130	مدیریت دانش
			حمایت مدیریت

همانگونه که مشاهده می‌شود برای بررسی رابطه مدیریت دانش با حمایت مدیریت، به دلیل نرمال بودن توزیع از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. چنان که جدول ۶، نشان می‌دهد محاسبه ضریب همبستگی پیرسون گویای آن است که بین مدیریت دانش و میزان حمایت مدیریت در دانشگاه تربیت مدرس رابطه معناداری با شدت $r = 0/40$ و $p = 0/000$ وجود دارد.

جدول (۷) رابطه مدیریت دانش با تعلق سازمانی

مقدار P	مقدار r پیرسون	n	متغیرها
0/000	0/41	130	مدیریت دانش
			تعلق سازمانی

بررسی فرض فوق به دلیل نرمال بودن توزیع‌ها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. بررسی رابطه بین تعلق سازمانی و استقرار مدیریت دانش در جدول ۷، بیانگر آن است که محاسبه که بین مدیریت دانش و تعلق سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس رابطه معناداری با شدت $r = 0/41$ و $p = 0/000$ وجود دارد.

جدول (۸) رابطه مدیریت دانش با خلاقیت فردی

متغیرها	n	مقدار rS اسپیرمن	مقدار P
مدیریت دانش	۱۳۰	۰/۵۹	۰/۰۰۰
خلاقیت فردی			

چنانکه در جدول ۸، نمایان است محاسبه ضریب همبستگی اسپیرمن نشان می‌دهد بین مدیریت دانش و خلاقیت فردی در دانشگاه تربیت مدرس همبستگی معنی‌داری با شدت $rS = 0/59$ و $p = 0/000$ وجود دارد.

جدول (۹) رابطه مدیریت دانش با سبک رهبری

متغیرها	n	مقدار rS اسپیرمن	مقدار P
مدیریت دانش	۱۳۰	۰/۵۸	۰/۰۰۰
سبک رهبری			

همان‌گونه که در جدول ۹، مشاهده می‌شود، به دلیل غیرنرمال بودن توزیع‌ها برای بررسی معناداری این فرض از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است، نتایج حاکی از آن است که بین مدیریت دانش و سبک رهبری در دانشگاه تربیت مدرس رابطه معنی‌داری با شدت $rS = 0/58$ و $p = 0/000$ وجود دارد.

نتیجه‌گیری

همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد هدف اصلی مطالعه حاضر بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تربیت مدرس بوده است. در این مطالعه مشخص گردید که دانشگاه تربیت مدرس از نظر فرهنگ سازمانی در سطح متوسطی قرار گرفته دارد. به عبارت دیگر دانشگاه تربیت مدرس از فرهنگی سازمانی برخوردار است که دارای ارزش‌های متوسط بوده و رفتار اعضا و تصمیمات سازمانی در حد متوسطی ناشی از مفروضه‌های این فرهنگ می‌باشد.

در زمینه وضعیت فرهنگ سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس، یافته‌های پژوهش با نتایج محققانی مانند زنجانی (۱۳۸۱)، «گوتن» (۱۹۹۷)، کرمی (۱۳۸۴)، بهامیریان (۱۳۸۵)، زبردست (۱۳۸۳)، تا حدودی همسویی دارد. ناهمخوانی جزئی نتایج این تحقیق با تحقیقات قبلی می‌تواند به دلیل جامعه آماری متفاوت و نیز الگوهای متفاوتی که برای فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شده باشد.

از نظر میزان استقرار مدیریت دانش در دانشگاه مورد مطالعه نتایج نشان داد که تا حد متوسط آمادگی لازم را دارند و باید زیر ساخت‌های لازم را فراهم آورند این نتیجه با یافته‌های کرمی (۱۳۸۴)، بهامیریان (۱۳۸۵)، هماهنگ است؛ و تفاوت چندانی بین پژوهش حاضر و تحقیقات مشابه انجام گرفته در ایران وجود ندارد. هرچند که بهامیریان وضعیت کاربرد مدیریت دانش را نارضایت بخش دانسته، ذکر این نکته نیز لازم است که در پژوهش حاضر نیز میزان افرادی که طبقه ضعیف را برگزیده‌اند از افرادی که قوی را انتخاب کرده‌اند بسیار بیشتر است.

همین‌طور در پژوهش اخیر رابطه معنی‌داری بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس به دست آمد. تحقیقات انجام شده در این حوزه نیز با نتایج پژوهشی همسو بوده و یافته‌های پژوهشی را مورد تأیید قرار می‌دهند. کرمی (۱۳۸۴) رابطه فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش را رابطه‌ای قوی و مؤثر دانسته است. «راستوگی» (۲۰۰۰) بیان می‌دارند از آنجایی که دانش با کمک افرادی که باهم کار می‌کنند تولید شده است، ایجاد دانش به فاکتورهای فرهنگی و تعامل انسانی وابسته است. از نظر هولوزکی (۲۰۰۲) برای برقرار کردن یک سیستم مدیریت دانایی موفق لازم است که آنرا بر اصول و مفروضه‌های فرهنگ سازمانی قرار دهیم. از دیدگاه «نوناکا» و «تاکه اوچی» (۱۹۹۸) شناخت مشخصه‌های فرهنگ سازمان برای ایجاد یک سیستم مدیریت دانایی در سازمان ضروری و قطعی است.

دیر و مک دونگ (۲۰۰۱) در پژوهشی، یکی از مهم‌ترین چالش‌های موجود در اجرای مدیریت دانایی را، فرهنگ‌های رایج در سازمان‌ها دانسته‌اند. گوپتا (۲۰۰۰) بیان کردند که بحث مربوط به مدیریت دانایی بیش از آنکه مربوط به تکنولوژی و امور فنی باشد یک بحث فرهنگی است و جلب اعتماد افراد در مدیریت دانایی مهم‌ترین رکن

است. نتایج مطالعات دلانگ و فای (۲۰۰۰) نشان داده که فرهنگ سازمانی نقش مؤثری در برقراری سیستم مدیریت دانش دارد.

هم‌چنین در این تحقیق مشخص گردید که به ترتیب بین متغیرهای حمایت مدیریت، تعلق سازمانی، خلاقیت فردی، سبک رهبری، با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تربیت مدرس رابطه معنی‌داری وجود دارد. این یافته‌ها در پژوهش‌های داوونپورت و همکاران (۱۹۹۵)، کرمی (۱۳۸۴)، دلانگ و فای (۲۰۰۰)، ارباب شیرانی (۱۳۸۱)، نوناکا و همکاران (۱۹۹۶)، هولوزکی (۲۰۰۲)، پاتریکیا کوپو (۲۰۰۱) و پاولین و ماسون (۲۰۰۲) نیز مورد تأیید قرار گرفته است؛ و همه آن‌ها رابطه مثبت و معنی‌داری را بین مؤلفه‌های حمایت و تشویق مدیریت، احساس تعلق سازمانی، خلاقیت فردی و سبک رهبری با استقرار مدیریت دانش کشف کرده‌اند.

از دیگر یافته‌های این تحقیق عدم وجود همبستگی بین سازش با پدیده تعارض و استقرار مدیریت دانایی در دانشگاه تربیت مدرس است. که یک ناهمخوانی بین نتیجه این تحقیق و تحقیقات قبلی وجود دارد. در تبیین این نتایج باید گفت که تحقیقات قبلی بیشتر مفروضه‌های تأیید شده خود را بیان کرده‌اند؛ و دلیل دیگر می‌تواند ناشی از تفاوت جامعه آماری و عدم دقت پاسخ دهندگان در جواب به سؤالات این مؤلفه باشد. سرانجام با توجه به اینکه یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی رابطه قوی و مؤثری با استقرار مدیریت دانایی دارد و از آنجا که وضعیت فرهنگ سازمانی دانشگاه چندان مطلوب نیست بنابراین مسئولان این دانشگاه باید در نظر داشته باشند که برای استقرار مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی از تکنولوژی و امثال آن مهم‌تر است بنابراین با مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی شاخصه‌های فرهنگی مفید و مؤثر بر مدیریت دانایی حفظ و تقویت گشته و شاخصه‌هایی که نامطلوب و غیر مؤثر بودند، تغییر یا اصلاح شوند.

اعطای آزادی عمل و استقلال به (اعضای هیئت علمی و کارکنان ستادی) در انجام امور در تسریع نوآوری، کسب، خلق، توزیع و کاربرد دانایی در دانشگاه کمک زیادی خواهند نمود؛ و اگر سبک رهبری در دانشگاه به این گونه باشد که به افراد تفویض اختیار کرده و از آنان حمایت کند در این صورت افراد به کسب و خلق دانایی در

ارتباط با کار خود و انتشار دانسته‌های خود در کل سازمان میل و رغبت بیشتری پیدا خواهد کرد. بنابراین لازم است بسترهای قانونی آن فراهم گردد. یافته‌های پژوهشی حاکی از آن است که خلاقیت فردی نقش مهمی در کسب و توسعه دانایی دارد؛ بنابراین دانشگاه باید با دادن استقلال عمل به افراد و تشویق به نوآوری، آنان را به کسب دانایی جدید و توسعه و اشاعه آن در سازمان ترغیب نماید.

نتایج نشان داد که اگر افراد خود را متعلق به سازمان دانسته و برای خود یا سازمان هویت‌سازی کنند آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانایی بالا می‌رود پس لازم است اقداماتی صورت گیرد تا کارکنان (هیئت علمی و کارکنان ستادی) از عضویت دانشگاه تربیت مدرس افتخار بیشتری کرده و برای این هویت خویش ارزش بیشتری قایل شوند.

مطابق نتایج وضوح وظایف و انتظاراتها و استانداردها و پاسخگویی مدیران در مقابل کارکنان افراد را برای کسب، خلق و تسهیم دانایی و نوآوری‌های جدید تشویق می‌کند. لذت سیستم رهبری دانشگاه با تفویض اختیار و مسئولیت به اعضاء می‌تواند نقش بزرگی در استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تربیت مدرس داشته باشد.

منابع

- ارباب شیرانی، بهروز (۱۳۸۱). تعیین عناصر لازم برای خلق دانایی و تعیین روش اندازه‌گیری آن‌ها در سازمان‌های مهندسی. رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده صنایع.
- بابازاده، علی (۱۳۸۶). امکان‌سنجی کاربرد مدیریت دانش در دانشگاه شهید بهشتی از دیدگاه اعضای هیئت علمی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی.
- بهامیریان، منیژه (۱۳۸۵). ارزیابی میزان کاربرد مدیریت دانش در گروه مدیریت صنعتی دانشگاه تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی.
- حسین قلی زاده، رضوان (۱۳۸۳). بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد بر اساس مدل نظری نوناکا و رابطه آن با فرهنگ سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی.
- داونپورت، تامس و پروساک، لارنس (۱۹۵۴). مدیریت دانش. ترجمه حسین رحمان سرشت (۱۳۷۹)، تهران: انتشارات ساپکو.
- دری، بهروز، طالب‌نژاد، احمد (۱۳۸۷). بررسی وضعیت عوامل راهبردی دانش‌آفرینی در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. سال چهاردهم. شماره ۳، پیاپی ۴۹. صص ۲۱-۱
- زارعی متین، حسن (۱۳۸۲). تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزش‌های اسلامی. رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- زبردست، کریم (۱۳۸۲). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد مدیران متوسطه شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی.
- زنجانی، علی (۱۳۸۱). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر در صنایع نسوز اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- کرمی، مقداد (۱۳۸۴). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانایی در گروه خودروسازی بهمن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی.
- گل بابازاده مقری، صدیقه؛ رزقی شیرسوار، هادی (۱۳۸۹). ارزیابی نظام آموزش عالی بر مبنای مؤلفه‌های مدیریت دانش (نمونه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی)، اولین همایش ملی

مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی، محلات، دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات
لاهیجانیان، اکرم الملوک (۱۳۸۴). مطالعه مدیریت دانش در نظام آموزش عالی و ارائه مدل
مناسب. رساله دکتری مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی. واحد علوم و تحقیقات
هاشمیان، محمدرضا (۱۳۷۷). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان رسمی
سپاه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

- Adhikari, Dev Raj (2010). Knowledge management in academic institutions. *International Journal of Educational Management*, Vol. 24, Iss: 2, pp.94 - 104
- Balthazard, Pierre, A. and Cool, Robert, A. (2004). "Organizational culture and knowledge management success: Assessing the behavior-performance continuum", Hawaii International conference on system sciences.
- Bhatt, G. (2000a). "A resource based perspective of developing organizational capabilities for business transformation", *knowledge and process management*, Vol.7, No.2, pp.19-29.
- Bhatt, G. (2000b). "Organizing knowledge in the knowledge development cycle", *Jornal of knowledge management :Jornal of Business Transformation*, Vol.1, pp.15-26.
- Bhatt, G. (2002) "Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge" *Juranl of Knowledge Management* , vol 6. NO1. PP.31-39.
- Biloslavo, Roberto; Trnavčević, Anita(2007). Knowledge management audit in a higher educational institution: a case study. *Knowledge and Process Management*. Volume 14, Issue 4, pages 275–286.
- Blackman, Deborah; Kennedy, Monica (2009) "Knowledge management and effective university governance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 Iss: 6, pp.547 – 563
- Bolloju, N., Khalifa, M., Turban, E. (2002). "Integrating knowledge management into enterprise environments for the next generation decision support", *Decision Support Systems*, Vol. 33 pp.163-76.
- Choi, B and Lee, H. (2003). An Empirical investigation of knowledge management styles and their Effect on corporate performance .It's available on: <http://www.ElsevierScience.com> (Accessed 2004/6/19)
- Chua, A. (2003). "A framework for knowledge management implementation", *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 2 No.1, pp.79-86.
- Davenport, Thomas et al. (1998). "managing customer support knowledge", *California management review*, vol 40.NO 3.
- Davenport, T., DeLong, D., Beers, M. (1998), "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39 No.2, pp.43-57.
- Delong D. W. & L. fahey (2000). "Diagnostic cultural barriers to knowledge

- management ". academe of management executive , 14(4).
- Desuza, k. (2003). "Global knowledge management strategy ," European management journal, vol 21.
- Davenport, T. H, & Prusak, L (1998), "Working knowledge: How organization manage what they know", president & Harvard college, pp.126-147.
- Dyer, Grey and McDonough, B. (2001) .The state of KM. Knowledge management .5:31-36. it's available on : <http://www.destinationcrm.com/km/dcrm-km>(Accessed 2004/8/12).
- French, C. (2004). "The future of knowledge management", www.Knowledgemanagementworld.com.
- Gupta A and V. Govinda, R. (2000). "knowledge management's social Dimension lessons form Nucor steel". Solan management Review , 42(1).
- Gupta, J., (2003) "Creating knowledge based organizations", Hersher,PA,USA; Ida Group publishing.
- Gueteen, D. (1999) "Creating a knowledge sharing culture", First published in knowledge management Magazine, Vol 2, Issue 5.
- Hall, Diannej. (2004). "philosophical foundations for a learning – oriented knowledge management system for decision support, department of MIS , florida state university.
- Holowzki, Antonia. (2002). "The Relationship Between knowledge management and organizational culture". university of Oregon; Applied information management program, December.
- Howard. A & England-Kennedy E. (2000). "Transgressing boundaries through learning communities". Journal Of Coopratve Education, 36(1):76-82.
- Howell, Kerry E.; Annansingh, Fenio (2013). Knowledge generation and sharing in UK universities: A tale of two cultures? International Journal of Information Management. Volume 33, Issue 1, 2013, Pages 32–39
- Kalseth, karl. (2000). "knowledge management strategy ". perspective journal , No . 37.
- Lawrance R .(2002) "A small circle of friends: cohort groups as learning communities". New Direction of Adults and Continuing Education .No.95:83-92.
- Levine, P., & Pomerol, J. (1989), "Knowledge representation by schemata in financial expert systems", Theory and Decision, Vol. 27 pp.147-61.
- Liao, S. (2003), "Knowledge management technologies and applications – literature review from 1995 to 2002", Expert Systems with Applications, Vol. 25 pp.155-64.
- Marsh G. & jones , R.(2002). The path to collaboration: A study of knowledge management in Australian Defence organization.
- Metaxiotis, K., Psarras, J. (2003), "Applying knowledge management in higher education: the creation of a learning organisation", Journal of

- Information and Knowledge Management, Vol. 2 No.4, pp.1-7.
- Nonak, I et all.(1996). "A theory of organizational knowledge creation ", international journal of technology management ,vol 11.
- Nonaka, I et all.(1997). "the knowledge creating: creting :How Japanese companies creat the Dynamics of innovation ", Harvard business review.
- Patricia C. L. (2001). "An investigation of the relationship bet ween transformational leadership and construtive organizational culture", mary wood university.
- Paulen, D. & Mason, D. (2002) Newzealand knowledge management : Bariers and Drivers of knowledge management vptak . journal of knowledge management , vol 8, no.5.
- Rastogi, p. (2000). "Knowledge management and intellectual capital – The New virtuous Reality of Competitiveness", Human system management. 19(1).
- Reynolds, Mary. E (2005) "The Contribution of Knowledge Management to learning : Practice and Potential in Australian and New Zealand schools".
- Steyn, P. (2004) "Harnessing the power of knowledge in Higher education", University of South Africa, PO BOX392, Pretoria 0003.