

بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه شهید چمران اهواز بر اساس نظریه نوناکا (SECI) و رابطه آن با فرهنگ سازمانی

دکتر عبدالله پارسا^۱، دکتر یدالله مهرعلی زاده^۲ و عصمت زمانی^۳

تاریخ وصول: ۹۳/۹/۷

تاریخ پذیرش: ۹۳/۱۱/۱۴

چکیده:

به منظور بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه شهید چمران و روابط ساده و چندگانه‌ی آن با فرهنگ سازمانی دانشگاه، با انتخاب تصادفی و مشارکت ۱۸۸ نفر از اعضای هیأت علمی و ۱۱۹ نفر از کارشناسان دانشگاه در تکمیل پرسشنامه‌های مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی، تحقیقی توصیفی - تحلیلی انجام شد. نتایج تحقیق دلالت دارند که مطلوبیت مدیریت دانش در سطح دانشگاه شهید چمران پایین‌تر از حد متوسط است و تفاوت میانگین نمرات آزمودنی‌ها با شاخص مطلوب مفروض در این پژوهش، معنادار است. بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی و اکثر مؤلفه‌های آنها رابطه‌ی معنادار و مثبتی مشاهده گردید. بر اساس تحلیل رگرسیون گام به گام مشخص شد که از بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، پنج مؤلفه، شامل حمایت مدیریت، هویت، کنترل، سازش با تعارض و ریسک‌پذیری دارای تأثیر معنادار بر مدیریت دانش هستند و این پنج مؤلفه روی هم قادرند ۳۶ درصد از واریانس مدیریت دانش را پیش‌بینی نمایند. طبق نتایج، مؤلفه‌ی درونی‌سازی می‌تواند به تنهایی ۲۵ درصد از فرهنگ سازمانی دانشگاه را پیش‌بینی نماید.

مفاهیم کلیدی: مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، دانشگاه، درونی‌سازی، حمایت مدیریت، دانشگاه شهید چمران

^۱ دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده‌ی مسئول)

abdparasa1343@yahoo.com

^۲ استاد گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز: mehralizadeh_y@scu.ac.ir

^۳ کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهید چمران اهواز: zamaniesmat@yahoo.com

مقدمه و بیان مسأله

هر چند مدیریت دانش، اصطلاحی نسبتاً نو و تازه است، اما عملاً از زمانی که صنعتگران و صاحبان مشاغل مختلف، تجارب حرفه‌ای خود را به فرزندان و شاگردان خویش منتقل می‌نموده‌اند، وجود داشته است. همه‌ی سازمان‌ها نیازمند بهره‌گیری صحیح و به موقع از تغییرات سریع و رشد روز افزون دانش و اطلاعات هستند. شناسایی نوع و میزان دانش و اطلاعات مفید و مؤثر برای سازمان، نحوه‌ی کسب و جمع‌آوری و سازمان‌دهی، چگونگی پردازش و در نهایت چگونگی توزیع و بهره‌برداری صحیح از آن، در رأس اولویت‌های هر سازمانی است که امروزه نه تنها برای بقاء، بلکه برای توسعه‌ی خود می‌کوشد و همه‌ی این فعالیت‌ها را می‌توان در مفهومی به نام مدیریت دانش^۱ خلاصه کرد. به همین دلیل است که سازمان‌ها در پی شناسایی عوامل تأثیرگذار و بسترساز ایجاد مدیریت دانش برآمده‌اند تا به موقع از منابع دانشی خود و محیط پیرامون بهره‌برداری کنند. دانش، تجربیات و مهارت‌های مدیران بخش قابل ملاحظه‌ای از دانش سازمان را تشکیل می‌دهد. از این رو شناخت و تجزیه و تحلیل اجزاء و محتوای این تجربیات، بدون فهم فرایند مدیریت دانش، شناخت و تحلیلی ناقص خواهد بود. ضرورت دارد روش‌های مؤثر تسهیم و انتقال دانش درون سازمان و مدیریت دانش سازمان شناخته شود (مارتنسون^۲، ۱۳۸۲: ۳۸-۴۵). در این راستا، دراگر^۳ (۱۹۹۳)، عقیده دارد که: دانش چیزی فراتر از سرمایه یا کار و به منزله‌ی تنها منبع اقتصادی با ارزش و مهم در جامعه‌ی دانش‌محور مطرح است (راولی^۴، ۲۰۰۰؛ به نقل از حسین‌قلی‌زاده، شعبانی ورکی و مرتضوی، ۱۳۸۴: ۲۷-۵). تأکید بر این ارزشمندی، مشوق تأمل و کنکاش بیشتر در این زمینه است.

مدیریت سازمان‌ها باید متکی به دانایی برتر باشند. آیا این دانایی و سرمایه‌گذاری هدفمند در زمینه‌ی مدیریت دانش منجر به مدیریت بهینه و سرمایه‌های ارزشمند خواهد شد؟ با وجود اینکه اهمیت مدیریت دانش در رسیدن به موفقیت سازمانی و ادامه‌ی حیات آن امری بدیهی است و دانایی به مثابه توانایی برشمرده می‌شود، هنوز درک بسیار کمی از چگونگی تسهیم و هدایت دانش در جهت تحقق اهداف سازمانی وجود دارد (حسن‌زاده، ۱۳۸۶). شاعر می‌گوید: «مرا به تجربه معلوم شد در آخر عمر ***** که قدر مرد به علم است و قدر علم به مال». به این بهانه می‌توان گفت وجه تمایز بشریت و آنچه موجب برتری، سلطه و سعادت او می‌شود، دانش است و البته دانشی ارزشمند و گران‌قدر است که

¹ knowledge management

² Martenson

³ Drucker

⁴ Rowley

به ثروت بیانجامد. به بیان دیگر دانش برتر و ارزشمندتر، دانشی است که قابلیت تبدیل به ثروت و سرمایه را داشته باشد و البته چنین دانشی نیازمند مدیریت شدن است. بر اساس ارزیابی از نتایج تحقیقات، عواملی از جمله منابع انسانی، فن‌آوری‌ها، توانایی بکارگیری دانش، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی، با موفقیت و گسترش برنامه‌ی مدیریت دانش همبسته هستند. شناسایی این عوامل، اهمیت بالقوه‌ای در سازمان‌ها از جمله دانشگاه دارد (چوی^۱، ۲۰۰۶). فرهنگ سازمانی بعنوان دلیل اصلی نوآوری در مدیریت دانش شناخته شده است؛ و لذا فقدان فرهنگ سازمانی برای خلق و نشر تسهیم دانش، دلیل اصلی رقابت‌جویی بین سازمان‌ها است (پیلانیا^۲، ۲۰۰۶). آماده‌سازی فرهنگ (ارزش‌ها و رفتارها) یک سازمان برای مدیریت دانش مهم‌ترین و مشکل‌ترین چالش است؛ زیرا موفقیت مدیریت دانش به انگیزه، تمایل و توان افراد برای به اشتراک‌گذاری دانش و استفاده از دانش دیگران متکی است. افراد در سازمان، همیشه می‌توانند به‌عنوان عامل توانمندساز و یا مانع فرایند و فن‌آوری برای مدیریت دانش تلقی شوند. افراد ممکن است بدلائل مختلفی مانند عمل متقابل، کسب شهرت و منزلت یا گاه نوع‌دوستی، به تسهیم دانش بپردازند. اما با وجود موانع مختلف، اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است و اما برای تغییر دیدگاه و رفتار افراد و کاستن از موانع، بایستی فرهنگ به اشتراک گذاشتن دانش ایجاد شود (حسن‌زاده، ۱۳۸۶).

کلیه سازمان‌های آموزشی، دانش را در بطن و متن خود دارند، اما آنچه در این فرایند مهم است، آگاهی و دانش‌آفرینی آگاهانه است. دانشگاه‌ها در نقش سازمان‌های دانش، عمدتاً فعالیت‌های اصلی خود را معطوف به یادگیری، خلق و نشر دانش می‌نمایند. دانشگاه، بخش عظیمی از فعالیت‌های مربوط به دانش را انجام می‌دهد؛ بنابراین لازم است جایگاه مدیریت دانش در این نظام آموزشی شناخته و تصریح شود (حسین‌قلی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۴: ۲۷-۵).

در این راستا، نظریه‌های مختلفی در زمینه‌ی مدیریت دانش ارائه شده است. از جمله نظریه‌ی نوناکا^۳ که چهار مؤلفه‌ی تولید و تبدیل دانش سازمانی شامل: اجتماعی‌شدن^۴، به معنای فرایند ایجاد دانش نهفته جدید، نظیر مهارت‌ها و مفاهیم ذهنی؛ برونی‌شدن^۵، به معنای فرایند بیان دانش نهفته به صورت دانش صریح؛ ترکیب^۶، به معنای فرایند تبدیل

^۱ Choy

^۲ Pillania

^۳ Nonaka

^۴ Socialization

^۵ Externalization

^۶ Combination

دانش صریح به دانش صریح و درونی‌سازی^۱، یعنی تبدیل دانش صریح به دانش نهفته در قالب مجموعه‌ی نظام‌مند را در برمی‌گیرد. با استناد به نکات فوق، تحقیق حاضر در صدد جستجوی پاسخی برای این سؤالات است که وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه شهید چمران چگونه است؟ و تا چه اندازه وضعیت مدیریت دانش با فرهنگ سازمانی این دانشگاه رابطه دارد؟

دانش سازمانی

نظریه‌ی خلق دانش سازمانی که توسط نوناکا (۱۳۸۵) مطرح شد، بر ماهیت فعال و ذهنی دانش و اصلاح باورها و جلب مشارکت مردم تأکید دارد. این نظریه که کارکرد اصلی سازمان را در تقویت دانش خلق شده بوسیله‌ی افراد و متبلور ساختن آن بعنوان بخشی از شبکه‌ی دانشی سازمان می‌داند، بعداً در مدل مشهور نوناکا و تاکی اوچی^۲ (۱۳۸۵) متبلور شد. دانش نهان و دانش عیان و فرایندهای انتقال آنها، اساس این مدل را تشکیل می‌دهد. برای تبدیل دو نوع دانش مذکور چهار فرایند تبدیل دانش وجود دارد که عبارت است از:

۱- اجتماعی‌شدن (از ضمنی به ضمنی): شیوه‌ی اجتماعی‌سازی، بعنوان فرایند اشتراک تجارب و در پی آن خلق دانش ضمنی از قبیل الگوهای ذهنی و مهارت‌های فنی مشترک تعریف می‌شود. تعامل دانش ضمنی (نهفته) با دانش ضمنی، همان چیزی است که در خلال پویایی تیم‌های کارآمد و یا بین همکارانی که ایده‌های مشترکی دارند، اتفاق می‌افتد (نوناکا و همکاران، ۱۳۸۵).

۲- برونی‌سازی (از ضمنی به آشکار): در این فرایند، دانش ضمنی در قالب مفاهیم صریح بیان شده و ایده‌ها به واقعیت عملی تبدیل می‌شوند. استفاده از استعاره‌ها، تمثیل‌ها و ضرب‌المثل‌ها از نمونه‌های بارز تعامل این نوع دانش آشکار با ضمنی می‌باشد، که در یک جو تیمی به آشکار شدن دانش ضمنی (تجارب، ایده‌ها، عقاید و غیره) و تجسم ذهنی و تصویری روشن و شفاف از ایده‌های دیگران کمک می‌کند (نوناکا و همکاران، ۱۳۸۵؛ سارابیا^۳، ۲۰۰۷).

۳- ترکیبی (از آشکار به آشکار): در مرحله‌ی ترکیب، تلفیق اشکال مختلف دانش صریح میسر می‌گردد. در این فرایند، دانش آشکار در قالب مجموعه‌های گوناگونی از دانش که پیش از آن مبادله، منتشر و مستند شده‌اند و یا در طول نشست‌ها و جلسات گروهی مورد بحث قرار گرفته‌اند، پردازش شده، سپس به منظور خلق دانش جدید، دسته‌بندی

¹ internalization

² Taqkeuchi

³ Sarabia

می‌شوند؛ در این حالت که دانش، عینی و آشکار است، براحتی می‌توان آن را بیان کرد، مستند نمود و یا انتقال داد (نوناکا، ۱۳۸۵؛ نقل در سالیز و جونز^۱، ۱۳۸۷).

درونی‌سازی (از آشکار به ضمنی): در این فرایند دانش صریح در قالب ضمنی، تجسم می‌یابد. این شیوه به بیان تصورات ذهنی فرد از مسائلی که نیازمند حل و فصل می‌باشند، کمک می‌کند. بر این اساس، اعضاء سعی می‌کنند تا ایده‌های خوب را مبنای عمل خویش قرار دهند. درونی‌کردن این ایده‌ها در ایجاد تفاهم و توسعه‌ی یک فرهنگ یادگیری (یادگیری از راه عمل) مؤثر است. این امر مستلزم تصریح دانش ضمنی آشکار شده در قالب اسناد، دستورالعمل‌ها و حکایت‌های موفق در سازمان می‌باشد (نوناکا و همکاران، ۱۳۸۵). دانش ضمنی افراد، اساس دانش‌آفرینی سازمانی تلقی می‌شود. سازمان باید دانش را با چهار شیوه‌ی اجتماعی شدن، درونی‌سازی، برونی‌سازی و ترکیب تبدیل کرده، توسعه دهد و نهادینه‌سازی کند؛ بنابراین دانش‌آفرینی سازمانی یک فرایند مارپیچی است که از سطح فردی شروع و در سطح گروه و سازمان گسترش می‌یابد. در این فرایندها، تبدیل دانش از ضمنی به آشکار و همچنین از انفرادی به جمعی اتفاق می‌افتد که در نهایت به خلق دانش خاص سازمانی می‌انجامد (نوناکا و همکاران ۱۳۸۵).

فرهنگ در ادبیات مدیریت دانش

مفهوم فرهنگ در ادبیات مدیریت دانش در قالب مفاهیمی همچون "فرهنگ تبادل دانش"، "فرهنگ دانشی" و یا مفاهیمی مشابه، جلوه‌گر شده است. با این وجود به منابع بسیار زیادی برمی‌خوریم که در آنها عناوین "فرهنگ سازمانی"، "جو سازمانی" و یا "فرهنگ ملی" مطرح شده است (آردیچولی، ۲۰۰۶؛ بوک، ۲۰۰۵ و لوپز^۲، ۲۰۰۴). فرهنگ دانشی که یکی از انواع خاص فرهنگ سازمانی است، مبین یک روش زندگی سازمانی است که افراد را در جهت خلق، تبادل و استفاده از دانش خود و دیگران به نفع سازمان و در راستای موفقیت پایدار آن برانگیخته و توانمند می‌سازد (الیور و کاندادی^۳، ۲۰۰۶).

باور بر این است که فرهنگ بر رفتارهای مرتبط با دانش، افراد، گروه‌ها، واحدهای سازمانی و کل سازمان تأثیرگذار می‌باشد. فرهنگ، تأثیر مهمی بر تعیین این موضوع دارد که چه دانشی را باید در چه زمانی و با چه کسی تبادل کرد (کینگ^۴، ۲۰۰۷). از فرهنگ سازمانی بعنوان مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی یاد شده

¹ Sallis and Jones

² Ardichvili, Bock and Lopez

³ Oliver and Kandid

⁴ King

است (جینز و پراسام پانیچ^۱، ۲۰۰۳). به عقیده‌ی لاسن^۲ (۲۰۰۳)، نظام‌های مدیریت دانش چیزی فراتر از تکنولوژی را شامل شده و فرهنگ سازمانی که نقش‌های جدید در متن آن تعریف می‌شود، نقش اساسی در دانش‌آفرینی ایفا می‌نماید. مروری بر ادبیات فرهنگ‌های دانش‌مدار در سازمان‌های عصر حاضر نشان می‌دهد که حضور یک نوع فرهنگ خاص برای اجرای مؤثر مدیریت دانش در سازمان ضروری است. در متون مختلف تأکید شده است که اجرای موفق فرایندهای مدیریت دانش مستلزم فرهنگی است که بر تبادل دانش، اعتماد باز عمل کردن و خلاقیت پافشاری می‌کند (ریاضی و درویشی، ۱۳۸۸؛ نقل در حسن‌زاده و همکاران، ۱۳۸۸).

فرهنگ سازمانی می‌تواند هم باعث سهولت و هم مانع بزرگی برای قبول سیستم مدیریت دانش باشد و به دلیل ویژگی‌های فردی و گروهی ممکن است نقش اصلی را در قبول یا رد سیستم مدیریت دانش بازی کند (سیگانک، نیکولز و سرایت^۳، ۲۰۰۸). بر اساس نظر دی لانگ و فاهی^۴ (۲۰۰۰)، فرهنگ با باورسازی، واسطه‌گری بین افراد و دانش سازمانی، ایجاد زمینه‌ی تعاملات اجتماعی و چگونگی استفاده از دانش در شرایط خاص و همچنین شکل‌دهی خلق و پذیرش دانش جدید، بر مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد. در نظریات و تئوری‌های کامرون و کوین^۵ (۱۹۹۸؛ نقل در با، ۲۰۰۴)، رابطه‌ی فرهنگ و برون‌دادهای سازمانی با مدیریت دانش این‌گونه تشریح می‌شود که یک فرهنگ به تنهایی و به بهترین وجه در همه‌ی شرایط محیطی پاسخگو نیست؛ بین فرهنگ و شرایط محیطی باید انطباق وجود داشته باشد. فرهنگ سازمانی مستقیماً با پذیرش عملکردهای لازم برای بقای سازمان مرتبط است.

تغییر فرهنگ سازمان نیازمند حذف آگاهانه‌ی فرایندها و ساختارهای قدیمی سازمان و همچنین رسمی کردن فرایندها و ساختارهای جدید است. ایده‌ی رسمی ساختن این فرایندها و ساختارهای سازمانی به‌طور واضحی به حافظه‌ی سازمانی که نقش بسیار مهمی در هدایت فرایندهای مدیریت دانش دارد، باز می‌گردد.

همچنان که مفروضات و یافته‌های حاصل از پردازش دانش در فرهنگ رسوخ و رسوب می‌کند، فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند بر مدیریت دانش تأثیر بگذارد. مفروضات و ارزش‌های خاص سازمانی می‌توانند به رفتارها و نتایج مناسب و یا نامناسب مدیریت دانش منجر شوند. بعنوان مثال وجود روحیه‌ی مثبت و انگیزه‌ی کافی جهت تبادل دانش،

¹ Jans & Prasadpanich

² Lawson

³ Ciganek, Nicholls & Srite

⁴ De Long & Fahey

⁵ Cameron & Quinn

حاکمیت فضای باز در سازمان، و با وجود اعتماد متقابل بین کارکنان یک سازمان، همگی تأثیر مثبت بر مدیریت دانش گذاشته و ارزش‌هایی چون رقابت مخرب بین افراد؛ یا تمایل به توقف و اجتناب از تبادل دانش خود با دیگر اعضای سازمان، اثر نامطلوبی بر مدیریت دانش خواهد داشت (با، ۲۰۰۴ و هورلند^۱، ۲۰۰۹).

مقبولیت نسبتاً عامی وجود دارد که فرهنگ سازمانی به نظام مفاهیمی اشاره دارد که بین عموم اعضای سازمانی مشترک بوده و آن سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند. به نظر رابینز (۱۳۷۴)، ده عنصر فرهنگ سازمانی وقتی با یکدیگر درآمیخته و مرتبط می‌شوند، ماهیت فرهنگی سازمانی را نمایان می‌سازند. این ده مؤلفه به لحاظ جامعیت و وجوه اشتراک آنها با دیگر الگوها، مبنای مطالعه قرار گرفته و به شرح ذیل تعریف می‌شوند:

۱- ابتکار و خلاقیت: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند.

۲- جهت‌دهی و هدایت: مشخص شدن هدف‌ها و عملکردهای مورد انتظار از سوی سازمان.

۳- سیستم پاداش: تعیین سیستم پاداش‌دهی (عملکرد مطلوب ارشدیت، وفاداری و ...).

۴- یکپارچگی و وحدت: تمایل واحدهای درون سازمان به عمل با شیوه‌های یکسان و هماهنگ.

۵- الگوی ارتباطات: میزان محدود شدن ارتباط سازمانی به سلسله مراتب اختیارات رسمی.

۶- سازش با تعارض: میزان تشویق افراد به سازش با تعارض و انتقادپذیری.

۷- کنترل: میزان و نوع مراقبت و نظارت بر افراد سازمان و رفتار آنها از طریق مقررات اداری.

۸- حمایت مدیریت: میزان حمایت و برقراری ارتباط از سوی مدیران با زیردستان خود.

۹- هویت: نسبت دادن هویت به شغل یا سازمان و معرفی خود از طریق شغل و سازمان توسط اعضا.

۱۰- ریسک‌پذیری: میزان تشویق افراد به ابتکار عمل و قبول خطر در کارها.

هر یک از صفات ویژه‌ی یاد شده بر محوری قرار گرفته که دارای حداقل و حداکثر است. پس از ارزیابی سازمان‌ها بر اساس این ده صفت ویژه، تصویری مرکب از فرهنگ سازمانی در ذهن نقش خواهد بست.

¹ Horland

پیشینه پژوهش

اگر چه طی دهه‌های اخیر مدیریت دانش مورد توجه و استقبال روز افزون سازمان‌ها در عرصه‌ی کسب و کار قرار گرفته، اما ویگ و پروساک^۱ ادعا می‌کنند که اصل و ریشه‌ی آن به سه هزار سال قبل از میلاد مسیح برمی‌گردد. پیتر دراگر، پدر مدیریت نوین، نخستین کسی بود که بیش از ۲۵ سال قبل توجه‌ی عموم را به این موضوع جلب کرد و نخستین بار به دو واژه‌ی "دانش محور" و "اقتصاد دانش محور" اشاره کرد و از آن زمان تا کنون سایر متفکران امور مدیریتی و شرکت‌ها در این زمینه گام برداشته‌اند (مهرعلی‌زاده، ۱۳۸۷). کسانی چون پیتر دراگر، استراسمن و پیتر سنگه^۲ در آمریکا از معروف‌ترین پیشگامان در حوزه‌ی مدیریت دانش هستند. دراگر و استراسمن بر اهمیت رو به رشد اطلاعات و دانش صریح بعنوان منابع سازمانی تأکید نموده و سنگه بر بعد فرهنگی دانش یعنی «سازمان یادگیرنده» تمرکز کرده است. آرجریس، بارتلت و بارتون^۳ از مدرسه‌ی بازرگانی هاروارد حقایق مختلفی از دانش را به بوته‌ی آزمون برده‌اند. فعالیت کی ورث^۴ (۱۹۷۰)، در استانفورد که به اواخر دهه‌ی هفتاد برمی‌گردد، به درک اینکه دانش چگونه در سازمان‌ها تولید شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد، کمک کرده است. در دهه‌ی ۸۰ عبارت مدیریت دانش وارد جامعه‌ی کسب و کار شده و تا سال ۱۹۹۰ شرکت‌های متعددی، برنامه‌های مدیریت دانش را شروع و نهادینه کردند (محمدی فاتح، سبحانی و محمدی، ۱۳۸۷)؛ اما تحقیقات نشان می‌دهد این موضوع بیشتر در سازمان‌های صنعتی انجام گرفته و در مؤسسات آموزشی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. نتایج تحقیق علوی، کای ورث، لیدنر^۵ (۲۰۰۶)، هندزیچ، لازارو و ون تورن^۶ (۲۰۰۴) نشان می‌دهد که مدیریت دانش می‌تواند تبدیل به جنبه‌های ادغامی فرهنگ سازمانی شود. زنگ^۷ (۲۰۰۵)، در پژوهش خود با بررسی تأثیر عوامل فرهنگی، ساختار و راهبردهای سازمانی بر کارایی مدیریت دانش؛ و سپس تأثیر این کارایی بر کارایی سازمانی، پی برد که فرهنگ سازمان دارای بیشترین تأثیر و راهبرد سازمانی دارای تأثیر کمتر و ساختار سازمانی دارای کمترین تأثیر بر کارایی مدیریت دانش است و کارایی مدیریت دانش نیز به همراه فرهنگ و راهبردهای سازمانی بر کارایی سازمان اثرگذار است.

^۱ Wiig and Prusak

^۲ Strassman and P. Senge

^۳ Argyris, Bartlett and Barton

^۴ K. Rajerz

^۵ Alavi, Kayworth and Leidner

^۶ Handzic, Lazaro and Van Toorn

^۷ Zheng

در پژوهش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۰۳؛ نقل در حسن‌زاده، ۱۳۸۶) با مشارکت ۱۳۲ وزارتخانه و سازمان در ۳۰ کشور عضو، چالش‌های محیط متحول، میزان توجهی مدیران ارشد به مدیریت دانش، میزان بازتاب توجه به مدیریت دانش در استراتژی‌ها و شاخص‌های بکارگیری مدیریت دانش، بررسی شد. طبق این پژوهش در ۴۴/۸ درصد از سازمان‌ها، مدیریت دانش جزء پنج اولویت اول در استراتژی‌های درازمدت بود. در این پژوهش، تحرک کارکنان، اتخاذ تدابیر مربوط به مدیریت دانش، توجه به فن‌آوری اطلاعات (برای تسهیم دانش درون‌سازمانی و برون‌سازمانی راهبرد دولت الکترونیکی) و افزایش بودجه اختصاص یافته برای اقدامات مربوط به مدیریت دانش بعنوان نشانه‌های گرایش و تمایل به مدیریت دانش در نظر گرفته شده بود.

در تحقیق نوناکا و تاکی اوچی (۱۳۸۵)، در ۱۵ شرکت ژاپنی نیز بر این موضوع تمرکز شد که چگونه سازمان‌ها به خلق و تولید دانش می‌پردازند و فرهنگ سازمانی در تولید دانش چه اهمیتی دارد. به عقیده‌ی آنها به دلیل تبادل دانش نهان به صورت غیر مستقیم و از طریق تعاملات انسانی، فرهنگ سازمانی، عاملی مؤثر در تبادل یا عدم تبادل دانش نهان است. به دلیل اهمیت فرایند خلق و مدیریت دانش، در کشور ما نیز تحقیقاتی در این‌باره صورت گرفته است که هر چند خوشحال‌کننده است اما کافی نیست.

حسن‌زاده (۱۳۸۵)، با "بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش" در ۲۱ وزارتخانه و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، نشان داد که وضعیت زیرساختی مدیریت دانش در وزارتخانه‌ها و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مناسب نیست. یافته‌های این پژوهش نشان داده است که بین فرهنگ سازمانی و سطح مدیریت دانش در سازمان‌ها و بین سطح تحصیلات کارکنان و سطح مدیریت دانش در جامعه مورد پژوهش، رابطه‌ی مثبت وجود دارد. حسین قلی‌زاده و همکاران (۱۳۸۴)، نیز طی پژوهشی، جایگاه مدیریت دانش و رابطه‌ی آن با فرهنگ سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد را با مشارکت ۷۳ نفر از مدیران عالی، میانی و اجرایی دانشگاه بررسی کرده‌اند.

در این پژوهش از مجموع مؤلفه‌های مدیریت دانش، درونی‌سازی با میانگین ۳۴/۲۰ از بالاترین جایگاه برخوردار است. سپس، به ترتیب، اجتماعی‌شدن با میانگین ۱۹/۶۷، برون‌سازی با میانگین ۱۶/۳۹ و ترکیب با میانگین ۱۳/۵۸، در مراتب بعدی قرار گرفته‌اند. از بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی ابتکار فردی با میانگین ۲۳/۲۸، حمایت مدیریت با میانگین ۲۰/۸۶، الگوی ارتباطات با میانگین ۱۶/۷۵، بیشترین میانگین و یکپارچگی و وحدت با میانگین ۱۲/۹۲، ریسک‌پذیری با میانگین ۱۲/۷۱ و سازش با تعارض با میانگین ۱۰/۲۲، به ترتیب کمترین میانگین را به خود اختصاص داده‌اند. طبق نتایج این تحقیق فرهنگ سازمانی با مؤلفه‌های درونی‌سازی، برون‌سازی و ترکیب رابطه‌ی معنی‌داری داشته،

ولی با اجتماعی شدن فاقد رابطه‌ی معنی‌دار است. در این تحقیق مشخص شد که فرهنگ سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد بعنوان یکی از متغیرهای اثرگذار، پدیده فردگرایی و رقابتی بودن در بین مدیران را تشدید می‌کند.

تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرها

مدیریت دانش: نوناکا و تاکی اوچی (۱۳۸۵)، مدیریت دانش را فرایندی می‌دانند که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه‌ی فکری خود می‌پردازد. در پژوهش حاضر، مدیریت دانش بر اساس ۴ خرده مقیاس از پرسشنامه مدیریت دانش برگرفته شده از پرسشنامه‌ی حسین قلی‌زاده و همکاران (۱۳۸۴)، سنجیده می‌شود و میانگین نمره‌ی افراد در هر یک از خرده مقیاس‌ها بر اساس چهار مؤلفه‌ی اصلی تشکیل‌دهنده‌ی نظریه‌ی نوناکا (اجتماعی‌شدن، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی) که هر کدام معرف یکی از مؤلفه‌های چهارگانه‌ی مدیریت دانش است، سنجیده می‌شود.

فرهنگ سازمانی: شیوه‌ی انجام امور در سازمان را برای کارکنان مشخص می‌کند. فرهنگ سازمانی، ادراکی یکسان از سازمان است که در همه‌ی اعضاء سازمان مشاهده می‌شود و بیانگر مشخصات مشترک و ثابتی است که اعضای سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند (رابینز^۱، ۱۳۷۴). در تحقیق حاضر، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ویژگی‌های سازمانی است که توسط پرسشنامه‌ی فرهنگ سازمانی رابینز (۱۹۹۶؛ نقل در عباسی، ۱۳۷۷) سنجیده می‌شود.

این تحقیق با هدف شناسایی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه شهید چمران اهواز بر اساس نظریه‌ی نوناکا و رابطه‌ی آن با فرهنگ سازمانی موجود در این دانشگاه، فرضیات زیر را دنبال می‌کند.

فرضیه‌های پژوهش

- ۱- مدیریت دانش در دانشگاه شهید چمران اهواز در وضعیت مطلوب قرار دارد.
- ۲- بین وضعیت مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در دانشگاه شهید چمران اهواز رابطه وجود دارد.
- ۳- بین مؤلفه‌های مدیریت دانش بر اساس نظریه‌ی نوناکا (اجتماعی‌شدن، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی) با مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (ابتکار و خلاقیت^۲،

^۱ Robinz

^۲ initiative & creative

جهت‌دهی و هدایت^۱، سیستم پاداش^۲، یکپارچگی و وحدت^۳، الگوی ارتباطات^۴، سازش با تعارض^۵، کنترل^۶، حمایت مدیریت^۷، هویت^۸ و ریسک‌پذیری^۹ رابطه‌ی چندگانه وجود دارد.

روش‌شناسی پژوهش

جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر شامل دو گروه، اعضای هیأت علمی دانشگاه شهید چمران اهواز (۵۳۴ نفر) و کارشناسان امور آموزشی، امور پژوهشی، اداری و مالی و خدمات این دانشگاه (۳۰۷ نفر) می‌باشد؛ لذا با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی تصادفی از مجموع دانشکده‌های این دانشگاه، ۳ دانشکده‌ی علوم انسانی شامل ادبیات، علوم تربیتی و اقتصاد و ۳ دانشکده‌ی دیگر شامل فنی و مهندسی، کشاورزی و علوم، انتخاب؛ و از بین اعضای هیأت علمی این ۶ دانشکده ۲۲۰ نفر و از مجموع کارشناسان این دانشگاه نیز ۱۳۰ نفر به شیوه‌ی تصادفی برگزیده شده و مورد پرسش قرار گرفتند. در جدول ۱ نمونه‌ی آماری شرکت‌کننده‌ی تحقیق به تفکیک سمت بیان شده است.

جدول ۱: توزیع نمونه‌ی آماری تحقیق به تفکیک سمت

تعداد	سمت
۱۸۸	هیأت علمی
۱۱۹	کارشناسان
۳۰۷	جمع

ابزار پژوهش

۱- پرسشنامه‌ی مدیریت دانش: این پرسشنامه شامل چهار مؤلفه (اجتماعی‌سازی، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی) است که شیوه‌ی نمره‌گذاری آن با مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) می‌باشد و با نظر به چهار مؤلفه‌ی اصلی تشکیل‌دهنده‌ی نظریه‌ی نوناکا یعنی اجتماعی‌شدن، ترکیب، برونی‌سازی و درونی‌سازی، توسط حسین قلی‌زاده و همکاران (۱۳۸۴) تدوین شده است.

¹ direction & guidance

² reward system

³ integration & unity

⁴ pattern of communication

⁵ agreement whit conflit

⁶ control

⁷ management support

⁸ identity

⁹ risk tolerance

۲- پرسشنامه‌ی فرهنگ سازمانی: این پرسشنامه اقتباس شده از رابینز (۱۹۹۶)؛ نقل در عباسی، (۱۳۷۷) و شامل ده مؤلفه، ابتکار و خلاقیت، جهت‌دهی و هدایت، سیستم پاداش، یکپارچگی و وحدت، الگوی ارتباطات، سازش با تعارض، کنترل، حمایت مدیریت، هویت و ریسک‌پذیری است که با مقیاس طیف پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافق، موافق تا کاملاً مخالف)، نمره‌گذاری شده است.

در تحقیق حاضر پایایی هر دو پرسشنامه با استفاده از ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شد. نتایج به دست آمده، در جدول ۲ ذکر شده‌اند.

جدول ۲: پایایی پرسشنامه‌های تحقیق به تفکیک مقیاس‌های فرعی آن

فرهنگ سازمانی				مدیریت دانش			
۰/۸۵	ریسک‌پذیری	۰/۶۴	الگوی ارتباطات	۰/۹۱	کل	۰/۹۲	کل
		۰/۵۵	سازش با تعارض	۰/۵۸	ابتکار و خلاقیت	۰/۷۲	اجتماعی‌سازی
		۰/۴۰	کنترل	۰/۵۶	جهت‌دهی و هدایت	۰/۷۲	برونی‌سازی
		۰/۸۲	حمایت مدیریت	۰/۳۳	سیستم پاداش	۰/۶۶	ترکیب
		۰/۵۴	هویت	۰/۴۸	یکپارچگی و وحدت	۰/۸۶	درونی‌سازی

ارائه و تحلیل نتایج

برای بررسی فرضیه‌ی نخست تحقیق مبنی بر این که بین وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه شهید چمران اهواز با شاخص مطلوب تفاوت معنی‌دار وجود دارد: از آزمون تی یک گروهی و دو گروهی با شاخص مطلوب مفروض تحقیق ($T\text{-value}=۳/۵$) استفاده شد. اطلاعات حاصل از آزمون این فرضیه در جداول ۳ و ۴ ارائه شده است.

جدول ۳: آزمون تی یک گروهی برای بررسی مطلوبیت مؤلفه‌های مدیریت دانش در دانشگاه

مؤلفه‌ها	نمونه	تعداد	میانگین	درجه آزادی	t	شاخص مطلوب	سطح معنی‌داری
اجتماعی‌سازی	هیأت علمی	۱۸۸	۲/۸۳	۱۸۷	۱۴/۹۱	۳/۵	۰/۰۵
	کارشناسان	۱۱۹	۲/۸	۱۱۸	۱۰/۰۴	۳/۵	۰/۰۵
	کل	۳۰۷	۲/۷۹	۳۰۶	-۱۲/۷۵	۳/۵	۰/۰۵
برونی‌سازی	هیأت علمی	۱۸۸	۳/۵۲	۱۸۷	۰/۶۵	۳/۵	۰/۵۱
	کارشناسان	۱۱۹	۳/۱۷	۱۱۸	۵/۲۷	۳/۵	۰/۰۵
	کل	۳۰۷	۳/۳۹	۳۰۶	۲/۸۵	۳/۵	۱/۰۰۵
ترکیب	هیأت علمی	۱۸۸	۳/۲۲	۱۸۷	۵/۶۳	۳/۵	۰/۰۵
	کارشناسان	۱۱۹	۳/۰۹	۱۱۸	۵/۷۶	۳/۵	۰/۰۵
	کل	۳۰۷	۳/۱۷	۳۰۶	۸/۰۲	۳/۵	۰/۰۵
درونی‌سازی	هیأت علمی	۱۸۸	۲/۹۶	۱۸۷	۱۲/۴۵	۳/۵	۰/۰۵
	کارشناسان	۱۱۹	۲/۹۷	۱۱۸	۷/۲۲	۳/۵	۰/۰۵
	کل	۳۰۷	۲/۹۷	۳۰۶	۱۳/۸۱	۳/۵	۰/۰۵
جمع	هیأت علمی	۱۸۸	۳/۰۸	۱۸۷	۱۰/۵	۳/۵	۰/۰۵
	کارشناسان	۱۱۹	۲/۹۹	۱۱۸	۴۴/۱۶	۳/۵	۰/۰۵
	کل	۳۰۷	۳/۰۴	۳۰۶	۱۲/۹۸	۳/۵	۰/۰۵

مدیریت دانش

مطابق یافته‌ها، میانگین نمرات اعضای هیأت علمی در همه‌ی مؤلفه‌های مدیریت دانش به استثنای مؤلفه‌ی برونی‌سازی کمتر از مقدار شاخص مطلوب است و این تفاوت در هر سه مؤلفه در سطح ($P < 0/05$) معنی‌دار می‌باشد. هر چند در مؤلفه‌ی برونی‌سازی، میانگین نمرات اعضای هیأت علمی کمی بیشتر از سطح شاخص مطلوب می‌باشد ($x = 3/52$) اما این تفاوت معنی‌دار نیست. میانگین نمرات کارشناسان نیز در هر چهار مقیاس کمتر از شاخص مطلوب است و این تفاوت در هر چهار مؤلفه در سطح ($P < 0/05$) معنی‌دار می‌باشد. بیشترین میانگین نمره‌ی کارشناسان نیز مربوط به مؤلفه‌ی برونی‌سازی ($x = 3/17$) است که با وجود این کمتر از حد مطلوب است. مؤلفه‌ی اجتماعی‌سازی در هر دو گروه، هیأت علمی ($x = 2/38$) و کارشناسان ($x = 2/8$) کمترین میانگین نمره را دارا می‌باشد.

برای بررسی دقیق‌تر با کمک آزمون تی گروه‌های مستقل نسبت به مقایسه‌ی اعضای هیأت علمی و کارشناسان اقدام شد. نتایج این محاسبات در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴: آزمون تی گروه‌های مستقل برای بررسی مطلوبیت مؤلفه‌های مدیریت دانش در دانشگاه

مؤلفه‌ها	نمونه	تعداد	میانگین	t	df	سطح معنی داری
اجتماعی‌سازی	هیأت علمی	۱۸۸	۲/۸۳	-۰/۳۲	۳۰۵	۰/۰۰۶
	کارشناسان	۱۱۹	۲/۸			
برونی‌سازی	هیأت علمی	۱۸۸	۳/۱۷	-۴/۷۳	۳۰۵	۰/۴۸۸
	کارشناسان	۱۱۹	۳/۵۲			
ترکیب	هیأت علمی	۱۸۸	۳/۰۹	-۱/۵۵	۳۰۵	۰/۴۷۵
	کارشناسان	۱۱۹	۳/۲۲			
درونی‌سازی	هیأت علمی	۱۸۸	۲/۹۷	۰/۱۶۹	۳۰۵	۰/۰۰۲
	کارشناسان	۱۱۹	۲/۹۶			
جمع	هیأت علمی	۱۸۸	۲/۹۹	-۱/۲۳	۳۰۵	۰/۰۰۸
	کارشناسان	۱۱۹	۳/۰۸			

میانگین نمرات اعضای هیأت علمی در همه‌ی مؤلفه‌های مدیریت دانش کمتر از مقدار شاخص مطلوب است و این تفاوت در مؤلفه‌های اجتماعی‌سازی و درونی‌سازی در سطح $P < 0/05$ معنی‌دار می‌باشد. میانگین نمرات کارشناسان نیز در همه‌ی مؤلفه‌ها به جز مؤلفه‌ی برونی‌سازی ($x=3/52$) کمتر از شاخص مطلوب است. مؤلفه‌ی اجتماعی‌سازی در هر دو گروه هیأت علمی ($x=2/83$) و کارشناسان ($x=2/8$) کمترین میانگین نمره را دارا می‌باشد. در مجموع در این دانشگاه میانگین نمرات کمی پایین‌تر از مقدار شاخص مطلوب است تفاوت میانگین‌ها در مجموع برابر با $0/09$ می‌باشد ولی این تفاوت در سطح $P < 0/05$ معنی‌دار می‌باشد.

طبق فرضیه‌ی دوم تحقیق، بین وضعیت مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در دانشگاه شهید چمران اهواز رابطه وجود دارد. برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده و نتایج این آزمون در جدول ۵ مشاهده می‌شود.

جدول ۵: ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی با مؤلفه‌های مدیریت دانش

مؤلفه‌ها	فرهنگ سازمانی		
	نمونه	r	n
اجتماعی‌سازی	هیأت علمی	۰/۳۲	۱۸۸
	کارشناسان	۰/۶۶	۱۱۹
	کل	۰/۳۹	۳۰۷
برونی‌سازی	هیأت علمی	۰/۲۲	۱۸۸
	کارشناسان	۰/۶۱	۱۱۹
	کل	۰/۲۹	۳۰۷
ترکیب	هیأت علمی	۰/۲۸	۱۸۸
	کارشناسان	۰/۶۸	۱۱۹
	کل	۰/۴	۳۰۷
درونی‌سازی	هیأت علمی	۰/۳۸	۱۸۸
	کارشناسان	۰/۷۲	۱۱۹
	کل	۰/۵	۳۰۷
کل	هیأت علمی	۰/۳۶	۱۸۸
	کارشناسان	۰/۷۴	۱۱۹
	کل	۰/۴۸	۳۰۷

طبق نتایج بیشترین همبستگی با فرهنگ سازمانی در بین اعضای هیأت علمی، مربوط به مؤلفه‌ی درونی‌سازی ($r=0/38$) و کمترین آن مربوط به مؤلفه‌ی برونی‌سازی ($r=0/22$) است؛ اما هر دو در سطح ($p < 0/05$) معنی‌دار می‌باشند. در بین کارشناسان نیز بیشترین همبستگی مربوط به مؤلفه‌ی درونی‌سازی ($r=0/72$) و کمترین آن نیز مربوط به مؤلفه‌ی برونی‌سازی ($r=0/61$) است که این دو ضریب نیز در سطح ($p < 0/05$) معنی‌دار هستند؛ چنانچه مشاهده می‌شود در مجموع مؤلفه‌ی درونی‌سازی، بیشترین همبستگی؛ و مؤلفه‌ی برونی‌سازی، کمترین همبستگی ($r=0/5$) را با فرهنگ سازمانی دارا می‌باشد. به طور کلی نتایج بیانگر همبستگی مثبت و معنی‌دار بین مدیریت دانش با فرهنگ سازمانی است؛ یعنی با بالا رفتن سطح فرهنگ در دانشگاه، مدیریت دانش اثربخش‌تر خواهد شد. برای بررسی فرضیه‌ی سوم مبنی بر این که بین مؤلفه‌های چهارگانه‌ی مدیریت دانش با مؤلفه‌های دهگانه‌ی فرهنگ رابطه‌ی چندگانه وجود دارد؛ از تحلیل رگرسیون چند متغیره به شیوه‌ی گام به گام استفاده شد که نتایج آن در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶: رابطه‌ی چندگانه‌ی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش

مرحله	متغیر	R^2	R	T	سطح معنی‌داری
۱	حمایت مدیریت	۰/۲۱	۰/۴۶	۱۳/۴۴	$P < ۰/۰۰۰۱$
۲	حمایت مدیریت	۰/۲۶	۰/۵۱	۶/۴۷۲	۰/۳۵
	هویت				۰/۲۶
۳	حمایت مدیریت	۰/۳	۰/۵۴	۴/۵۵۴	۰/۲۸
	هویت				۰/۲۳
	کنترل				۰/۲۰
۴	حمایت مدیریت	۰/۳۱	۰/۵۶	۵/۰۵	۰/۳۱
	هویت				۰/۲۳
	کنترل				۰/۲۶
	سازش با تعارض				-۰/۱۶
۵	حمایت مدیریت	۰/۳۵	۰/۵۹	۴/۸۶	۰/۲۸
	هویت				۰/۲۱
	کنترل				۱/۲۰
	سازش با تعارض				-۰/۳۷
	ریسک‌پذیری				۰/۲۶
۶	حمایت مدیریت	۰/۳۶	۰/۶۰	۴/۵۸	۰/۲۵
	هویت				۰/۲۰
	کنترل				۰/۱۸
	سازش با تعارض				-۰/۳۰
	ریسک‌پذیری				۰/۲۴
	جهت‌دهی و هدایت				۰/۱۳

نتایج حاصله نشان داد که به جز مؤلفه‌های (یکپارچگی و وحدت، ابتکار و خلاقیت، سیستم پاداش و الگوی ارتباطات)، سایر مؤلفه‌ها تأثیر معناداری روی مدیریت دانش دارند و این شش مؤلفه روی هم قادر هستند ۳۶ درصد از واریانس مدیریت دانش را پیش‌بینی نمایند. با ورود پنج عامل دیگر، از این تأثیر کاسته می‌شود. ضریب بتا بیانگر آن است که مؤلفه‌ی حمایت مدیریت به تنهایی قادر است ۴۶ درصد از واریانس مدیریت دانش را پیش‌بینی کند. تأثیر مؤلفه‌ی تعارض بر مدیریت دانش منفی است و این مؤلفه تا ۳۰ درصد از واریانس مدیریت دانش را پیش‌بینی می‌کند ($-۰/۳۰ =$)؛ یعنی با افزایش تعارض در فرهنگ سازمانی، زمینه‌ی بروز و اجرای موفق مدیریت دانش کاهش می‌یابد و تضعیف می‌شود. تأثیر مؤلفه‌ی حمایت مدیریت بر مدیریت دانش با اضافه شدن سایر مؤلفه‌ها به میزان ($۰/۲۵ =$) کاهش می‌یابد. تأثیر مؤلفه‌ی تعارض بر مدیریت دانش در اثر همراهی

مؤلفه‌ی کنترل تغییر چشمگیری پیدا کرده و افزایش می‌یابد. مؤلفه‌های چهارگانه‌ی دیگر که در جدول نیامده‌اند، اثر معنی‌داری بر روی مدیریت دانش نداشته‌اند. فرضیه‌ی سوم جهت‌دار نیست، به همین دلیل در ادامه‌ی تحقیق به منظور بررسی دقیق‌تر، با استفاده از شیوه‌ی تحلیل رگرسیون گام به گام، تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر فرهنگ سازمانی و هر یک از مؤلفه‌های دهگانه‌ی آن نیز مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این بررسی در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷: تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر فرهنگ سازمانی و هر یک از مؤلفه‌های آن

مرحله	متغیر	R^2	R	T	سطح معنی‌داری	متغیر وابسته
۱	درونی‌سازی	۰/۲۵	۰/۵	۱۷/۷۲۵	$P < ۰/۰۰۰۱$	فرهنگ سازمانی
۱	درونی‌سازی	۰/۱۸	۰/۴۳	۱۲/۹۶	$P < ۰/۰۰۰۱$	ابتکار و خلاقیت
۱	درونی‌سازی	۰/۱۶	۰/۴۰	۱۱/۸۵	$P < ۰/۰۰۰۱$	جهت‌دهی و هدایت
۲	درونی‌سازی	۰/۰۸	۰/۲۸	۹/۹۵	$P < ۰/۰۰۰۱$	سیستم پاداش
	برونی‌سازی	۰/۰۹	۰/۳۰	۵/۲	$P < ۰/۰۰۰۱$ $P < ۰/۰۰۵$	
۱	درونی‌سازی	۰/۱۱	۰/۳۳	۱۳/۱۶	$P < ۰/۰۰۰۱$	یکپارچگی و وحدت
۱	درونی‌سازی	۰/۱۹	۰/۴۳	۱۱/۸۸	$P < ۰/۰۰۰۱$	الگوی ارتباطات
۲	درونی‌سازی	۰/۰۲	۰/۱۵	۱۲/۱۱	$P < ۰/۰۰۰۱$	سازش با تعارض
	برونی‌سازی	۰/۰۵	۰/۲۱	۳/۷۹	$P < ۰/۰۰۰۱$	
۱	درونی‌سازی	۰/۱۴	۰/۳۷	۱۲/۳۹	$P < ۰/۰۰۰۱$	کنترل
۱	درونی‌سازی	۰/۲۱	۰/۴۶	۹/۹۱	$P < ۰/۰۰۰۱$	حمایت مدیریت
۲	درونی‌سازی	۰/۱۴	۰/۳۷	۱۷/۴۵	$P < ۰/۰۰۰۱$	هویت
	برونی‌سازی	۰/۱۶	۰/۴۰	۳/۳۴	$P < ۰/۰۰۱$	
۲	درونی‌سازی	۰/۱۴	۰/۳۸	۱۰/۳۷	$P < ۰/۰۰۰۱$	ریسک‌پذیری
	برونی‌سازی	۰/۱۵	۰/۳۹	۶/۷۵	$P < ۰/۰۰۰۱$	

مطابق با جدول فوق مؤلفه‌ی اجتماعی‌سازی و ترکیب اثر معنی‌داری روی فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن نداشته‌اند؛ فقط مؤلفه‌ی درونی‌سازی قادر است به میزان ۲۵ درصد از واریانس فرهنگ سازمانی را در دانشگاه شهید چمران پیش‌بینی کند. ضریب تأثیر ($= ۰/۵$) برای این مؤلفه، نشانه‌ی تأثیر بسیار قوی آن بر فرهنگ سازمانی است. تأثیر سایر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر فرهنگ سازمانی معنی‌دار نبوده است؛ فقط مؤلفه‌ی

درونی سازی قادر است به میزان ۱۸ درصد از واریانس مؤلفه‌ی ابتکار و خلاقیت را پیش‌بینی نماید و با توجه به ضریب بتا ($= 0/43$) ملاحظه می‌شود که مؤلفه‌ی درونی سازی تأثیر زیادی بر مؤلفه‌ی ابتکار و خلاقیت اعضای هیأت علمی و کارشناسان دانشگاه شهید چمران دارد. سایر مؤلفه‌ها تأثیر معنی‌داری بر مؤلفه‌ی ابتکار و خلاقیت نداشته‌اند. تأثیر برونی سازی و ترکیب بر مؤلفه‌ی ابتکار و خلاقیت، منفی، اما غیر معنی‌دار است.

تنها مؤلفه‌ای که توانسته است تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مؤلفه‌ی جهت‌دهی و هدایت داشته باشد، مؤلفه‌ی درونی سازی است ($= 0/40$) که قادر است ۱۶ درصد واریانس جهت‌دهی و هدایت را به تنهایی پیش‌بینی نماید. تأثیر برونی سازی و اجتماعی سازی بر مؤلفه‌های جهت‌دهی و هدایت، منفی، اما غیر معنی‌دار است. ۸ درصد از واریانس مؤلفه‌ی سیستم پاداش توسط مؤلفه‌ی درونی سازی با ضریب تأثیر ($= 0/28$) قابل پیش‌بینی است. همراهی متغیر برونی سازی، یک درصد به این قدرت پیش‌بینی می‌افزاید؛ اما به دلیل تأثیر منفی و معنادارش بر متغیر سیستم پاداش، باعث می‌شود قدرت درونی سازی بر این متغیر افزایش یابد. تأثیر مؤلفه‌های ترکیب و اجتماعی سازی بر متغیر سیستم پاداش منفی، اما غیر معنی‌دار می‌باشد. بر اساس نتایج، متغیر وحدت و یکپارچگی فقط با مؤلفه‌ی درونی سازی قابل پیش‌بینی است (تا حد ۱۱ درصد از واریانس). ضریب تأثیر درونی سازی بر متغیر وحدت و یکپارچگی ($= 0/33$) است که قابل توجه به نظر می‌رسد. تأثیر سایر مؤلفه‌ها بر متغیر وحدت و یکپارچگی معنی‌دار نیست. اجتماعی سازی و برونی سازی بر وحدت و یکپارچگی تأثیر منفی دارند اما همان‌گونه که ذکر شد این تأثیرات معنی‌دار نیستند.

در نتایج تحقیق مشاهده می‌شود فقط مؤلفه‌ی درونی سازی است که می‌تواند با ضریب تأثیر قوی ($= 0/43$) تا ۱۹ درصد از واریانس متغیر الگوی ارتباطات فرهنگ سازمانی را پیش‌بینی نماید. سایر مؤلفه‌ها نتوانسته‌اند تأثیر معنی‌داری بر متغیر الگوی ارتباطات داشته باشند. متغیر درونی سازی قادر است با ضریب تأثیر ($= 0/15$) به میزان ۲ درصد از واریانس سازش با تعارض را پیش‌بینی کند؛ اما در مرحله‌ی دوم همراه با متغیر برونی سازی که تأثیر منفی معنی‌داری بر مؤلفه‌ی تعارض دارد ($= -0/20$) قادر خواهند بود که ۵ درصد از واریانس سازش با تعارض را پیش‌بینی نمایند. هر چند این قدرت پیش‌بینی کم است اما توجه به تأثیر منفی و معنی‌دار برونی سازی قابل توجه است. تأثیر اجتماعی سازی و ترکیب بر مؤلفه‌ی سازش با تعارض معنی‌دار نمی‌باشد.

مؤلفه‌ی درونی سازی همچنین قادر است ۱۴ درصد از واریانس مؤلفه‌ی کنترل را پیش‌بینی نماید. ضریب تأثیر این مؤلفه بر مؤلفه‌ی کنترل ($= 0/37$)، با توجه به عدم

تأثیر معنی‌داری سایر مؤلفه‌های سه‌گانه‌ی مدیریت دانش (اجتماعی‌سازی، برونی‌سازی و ترکیب)، ضریب قابل توجهی به‌نظر می‌رسد. تأثیر اجتماعی‌سازی و برونی‌سازی بر مؤلفه‌ی کنترل، منفی و غیرمعنی‌دار است. مؤلفه‌ی حمایت مدیریت نیز فقط به‌واسطه‌ی متغیر درونی‌سازی قابل پیش‌بینی است ($R^2=0/21$). ضریب تأثیر این مؤلفه بر حمایت مدیریت ($=0/46$) در حد قابل توجهی بالاست؛ اما سایر مؤلفه‌های مدیریت دانش نتوانسته‌اند تأثیر معنی‌داری بر متغیر حمایت مدیریت داشته باشند.

مؤلفه‌ی درونی‌سازی به تنهایی ۱۴ درصد از واریانس متغیر هویت را پیش‌بینی می‌کند و ضریب تأثیر آن بالاست. متغیر برونی‌سازی نیز با ضریب تأثیر ($=0/21$)، تأثیر معنی‌داری بر مؤلفه‌ی هویت دارد و ۲۱ درصد از واریانس متغیر هویت را می‌تواند پیش‌بینی کند و با توجه به تفاوت این دو مؤلفه، قدرت تأثیرگذاری درونی‌سازی نیز کاهش می‌دهد. مؤلفه‌های ترکیب و اجتماعی‌سازی، تأثیر معنی‌داری بر مؤلفه‌ی هویت نداشته‌اند. همچنین مشخص شد متغیر درونی‌سازی به تنهایی ۱۴ درصد از واریانس ریسک‌پذیری را پیش‌بینی می‌کند و تأثیر معنی‌داری بر آن دارد. در مرحله‌ی دوم با افزوده شدن متغیر برونی‌سازی که تأثیر منفی معنی‌داری بر ریسک‌پذیری دارد ($= -0/15$)، قدرت پیش‌بینی واریانس متغیر ریسک‌پذیری از سوی این دو متغیر کمی افزایش می‌یابد (۱ درصد)؛ اما به دلیل تأثیر منفی برونی‌سازی، تأثیر درونی‌سازی بر متغیر ریسک‌پذیری تقویت می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه شهید چمران اهواز بیانگر این است که: برونی‌سازی در قلمرو مدیریت دانش در دانشگاه شهید چمران اهواز از بالاترین جایگاه برخوردار است، سپس مؤلفه‌ی ترکیب و مؤلفه‌های اجتماعی‌سازی و درونی‌سازی در مراتب پایین تر قرار می‌گیرند. در این پژوهش، میانگین نظر کارشناسان در مورد تمامی مؤلفه‌های مدیریت دانش و میانگین نظرات اعضای هیأت علمی در مورد تمامی مؤلفه‌های مدیریت دانش به جز یک مورد (برونی‌سازی) کمتر از شاخص مطلوب تعیین شده می‌باشد و در تمامی موارد تفاوت بین میانگین حاصله و شاخص مطلوب معنی‌دار می‌باشد. در مورد برونی‌سازی نیز میانگین نمره‌ی اعضای هیأت علمی تفاوت اندک و غیر معنی‌داری با شاخص مطلوب دارد؛ بنابراین به استناد این یافته‌ها، فرضیه‌ی نخست این پژوهش رد می‌شود.

بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی، رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بیشترین همبستگی با فرهنگ سازمانی در بین اعضای هیأت علمی و کارشناسان، به ترتیب مربوط به مؤلفه‌ی درونی‌سازی و کمترین آن مربوط به مؤلفه‌ی برونی‌سازی است و

هر دو معنی دار هستند. مجموعه مؤلفه‌های مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی دارای همبستگی بوده ($r=0/47$) و بین آنها رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار وجود دارد. در میان خرده مقیاس‌ها، بیشترین همبستگی در بین اعضای هیأت علمی، کارشناسان و در مجموع هر دو گروه، مربوط به مؤلفه‌ی درونی‌سازی است؛ لذا فرضیه‌ی دوم تحقیق تأیید می‌شود؛ بنابراین باید گفت ضرورت اکیدی وجود دارد که دانشگاه شهید چمران اهواز برای بکارگیری مدیریت دانش بایستی لزوم ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان را از طریق فرایندی تحت عنوان "فرهنگ‌سازی مدیریت دانش" درک نماید. بسیاری از مؤسسات آموزش عالی به این دلیل در اجرای اثربخش مدیریت دانش موفق نبوده‌اند که مفاهیم آن را به شکلی مطلوب معرفی ننموده‌اند. باید بدانیم دانش، مفهومی انتزاعی دارد و فرهنگ اشتراک دانش در دانشگاه به نگرش افرادی که این فرهنگ را ایجاد نموده‌اند، وابسته است. اگر کارکنان تمایلی به تقسیم دانش خویش با دیگر اعضای سازمان نداشته باشند، بسیار مشکل خواهد بود که فرهنگ اشتراک دانش را میان آنان گسترش داد.

در مجموع، یافته‌های به دست آمده با کمک شیوه‌ی تحلیل رگرسیون گام به گام، روابط چندگانه مؤلفه‌های مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. این رابطه در مورد مؤلفه درونی‌سازی با فرهنگ سازمانی و تمام مؤلفه‌های آن دو جانبه است یعنی دو مقوله (مؤلفه‌ی درونی‌سازی - مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی) بر همدیگر تأثیر متقابل و معنی‌دار دارند. این تأثیر متقابل در مورد پنج مؤلفه‌ی حمایت مدیریت، ابتکار و خلاقیت، کنترل، سازش با تعارض و ریسک‌پذیری صادق است و در مورد پنج مؤلفه‌ی دیگر فرهنگ سازمانی جهت رابطه از درونی‌سازی به سمت آنهاست و تأثیر معنی‌دار یک‌سویه از درونی‌سازی بر آنها مشاهده می‌شود. در مورد متغیر برون‌سازی نیز تأثیر متقابل و رابطه‌ی دو طرفه بین این مؤلفه و مؤلفه‌های تعارض و هویت وجود دارد. تأثیر برون‌سازی بر سیستم پاداش و ریسک‌پذیری یک‌طرفه است و همچنین متغیرهای کنترل و حمایت مدیریت تأثیر معنی‌داری بر برون‌سازی دارند. مؤلفه‌های تعارض، حمایت مدیریت، کنترل، هویت و ریسک‌پذیری، جنبه‌های بارز و تأثیرگذار فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند؛ و همچنین مؤلفه‌ی درونی‌سازی و تا حدی برون‌سازی دو مؤلفه تأثیرگذارتر مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند. با استناد به مجموع یافته‌های پژوهش در این بخش می‌توان گفت فرضیه‌ی سوم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

در همراهی با این پژوهش، مطالعات انجام شده (حسین قلی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۴؛ اورمزدی و طبرسا، ۱۳۸۶؛ خاتمیان‌فر و پریخ، ۱۳۸۶) بر روی موارد موفق از پیاده‌سازی مدیریت دانش نشان می‌دهد که مهم‌ترین عامل در پیاده‌سازی مدیریت دانش، عوامل فرهنگی می‌باشند. این عوامل که در ارتباط مستقیم با کارکنان هستند؛ عبارتند از: میزان

علاقه‌مندی و درک کارکنان از مدیریت دانش و فرایندهای آن، میزان همکاری و مشارکت در به اشتراک‌گذاری دانش، وجود اعتماد در به اشتراک‌گذاری دانش و به‌طور خلاصه وجود فرهنگ دانش‌مداری در دانشگاه، که دانشگاه مورد نظر را به یک سازمان دانش‌تبدیل می‌سازد. آزمودنی‌ها تمایل دارند در فرایند تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار مشارکت کنند تا تصویری روشن و شفاف از دانش و ایده‌های دیگران را در ذهن مجسم کنند؛ و همچنین تمایل دارند یکدیگر را ترغیب به تبادل افکار و عقاید مربوط به حرفه‌شان کنند. به این مفهوم که اکثر آزمودنی‌ها تشریح دانش با دیگران را سبب از دست دادن دانش و مانع ارتقاء خود نمی‌دانند؛ اما به‌نظر می‌رسد در دانشگاه شهید چمران فرصت‌های موجود برای این فعالیت‌ها را، مساعد ارزیابی نمی‌کنند. یافته‌ی این پژوهش با نتایج برخی از پژوهش‌ها (حسن‌زاده، ۱۳۸۵؛ خاتمیان‌فر و پریخ، ۱۳۸۶؛ طبرسا و اورمزدی، ۱۳۸۶) همخوانی دارد. نتایج این پژوهش‌ها نیز نشان داده که بین فرهنگ سازمانی و سطح مدیریت دانش در سازمان‌ها و سطح مدیریت دانش در جامعه‌ی مورد پژوهش رابطه وجود دارد. حسین قلی‌زاده و همکاران (۱۳۸۴) اشاره می‌کنند که فرهنگ سازمانی در دانشگاه فردوسی با مؤلفه‌ی درونی‌سازی، ترکیب و برونی‌سازی رابطه‌ی معنی‌دار، ولی با مؤلفه‌ی اجتماعی‌شدن معنی‌دار نمی‌باشد.

در تبیین و تحلیل این یافته می‌توان گفت دانشگاه شهید چمران برای بکارگیری مدیریت دانش، بایستی ضرورت ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان را از طریق فرایندی تحت عنوان "فرهنگ‌سازی مدیریت دانش" درک نماید. باید بدانیم دانش، مفهومی انتزاعی دارد و فرهنگ اشتراک دانش در دانشگاه به نگرش افرادی که این فرهنگ را ایجاد نموده‌اند، وابسته است. اگر کارکنان تمایلی به تقسیم دانش خویش با دیگر اعضای سازمان نداشته باشند، بسیار مشکل خواهد بود که فرهنگ اشتراک دانش را میان آنان گسترش داد. در صورتی که جو حاکم در دانشگاه، حاکی از رقابت و رقابت‌جویی باشد، باعث عدم فرهنگ یادگیری خواهد شد؛ چرا که همبستگی بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی زمانی به‌وقوع می‌پیوندد که دارای فرهنگ مشارکتی و غیررقابتی باشند. اگر افراد ایده‌هایشان را درباره‌ی مسائل مهم در میان بگذارند، مشارکت آنها، فرهنگ یادگیری را به وجود خواهد آورد.

تحلیل ضریب همبستگی نشان می‌دهد که یک فرهنگ سازمانی حمایت‌گر از دیدگاه اعضای هیأت علمی، آن است که الگوی ارتباطات مناسب و دوستانه‌ای در آن حاکم باشد و امکان ایجاد ارتباط با افراد ذیربط برای حل مشکلات کاری در حد بالایی فراهم باشد و برای برقراری ارتباط نیاز به صرف انرژی و وقت بیش از حد و دوندگی بی‌نتیجه نباشد. در چنین صورتی به افراد فرصت لازم برای نوآوری داده می‌شود و اتکاء کارکنان به سرپرستی

کاهش یافته، ضریب نوگرایی ارتقاء یافته و برای رفع اشتباهات و اصلاح امور، نتایج کارها با دیگران در میان گذاشته می‌شود و بهبود و توسعه دانشگاه را تسریع می‌نماید.

یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیقاتی مانند (حسن‌زاده، ۱۳۸۵؛ خاتمیان‌فر و پریخ، ۱۳۸۶؛ طبرسا و اورمزدی، ۱۳۸۶؛ حسین قلی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۴، هندزیج، لازارو و ون تورن، ۲۰۰۴؛ زنگ، ۲۰۰۵؛ لمن، کالر و ریتنبروخ، ۲۰۰۰؛ داوونپورت و پروساک، ۲۰۰۰؛ نقل در طبرسا و اورمزدی، ۱۳۸۶) در تأیید رابطه‌ی موجود بین فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر مدیریت دانش همخوانی دارد. عبدالله (۲۰۰۸) و کاندولوال و گوشچاک (۲۰۰۳) و هولوتسکی (۲۰۰۲) در تحقیقات خود بر تأثیر پاداش و تشویق بر مدیریت دانش تأکید داشته‌اند. راوی (۲۰۰۰) نیز بر نیازمندی جدی مدیریت دانش به تقویت سیستم پاداش‌دهی تأکید کرده است. اما در تحقیق حاضر، مؤلفه‌ی پاداش‌دهی در پیش‌بینی مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن نقشی نداشته است و رابطه‌ی آن با برونی‌سازی که در بین نمونه‌ی آماری پژوهش بیشترین میانگین را داشته است منفی و البته غیر معنی‌دار می‌باشد و با اجتماعی‌سازی و ترکیب کمترین همبستگی را داشته است؛ بنابراین می‌توان گفت یافته‌های این تحقیق در این بخش با تحقیقات یاد شده ناهمسو می‌باشد. از آنجایی که دانش باید تشویق و پاداش داده شود بایستی جوایز رسمی و نظام پاداش‌دهی مناسبی برای به اشتراک‌گذاری دانش در نظر گرفته شود. کارکنان باید نه تنها به خاطر به اشتراک‌گذاری دانش بلکه به خاطر تمایل به استفاده از دانش دیگران نیز مورد تقدیر قرار گیرند. این کار با شیوه‌های زیر قابل انجام است:

الف) بکارگیری افرادی با توانمندی به اشتراک‌گذاری دانش.

ب) الزام به اشتراک‌گذاری دانش بعنوان یک وظیفه‌ی کاری و قدردانی از خالقان اندیشه و دانش و لحاظ کردن آن در ارزیابی سالیانه و پرداختی‌های آنها.

به‌نظر می‌رسد شرکت‌کنندگان در پژوهش، بخصوص اعضای هیأت علمی، ضمن اعتقاد به ضرورت مدیریت حمایت‌گر در سازمان، نقش حمایتی را در قالب جهت‌دهی و هدایت ندیده و بیشتر بر ضرورت داشتن نقش بیشتر و تأثیرگذارتر اعضای سازمان در تعیین اهداف، انتظارات و عملکردهای دانشگاه تأکید می‌کنند.

همچنین در تأیید نتایج فوق، هولوتسکی (۲۰۰۲)، علوی، کای ورث و لیدنر (۲۰۰۶)، زمانی و حسینی (۱۳۸۶) به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش بدون در نظر گرفتن عوامل فرهنگی تأثیرگذار نمی‌تواند مؤثر واقع شود. یافته‌های آنها نشان می‌دهد که مدیریت دانش واقعاً می‌تواند تبدیل به جنبه‌های ادغامی فرهنگ سازمانی شود و موارد بسیاری در مورد چگونگی درگیری فرهنگ سازمانی و نقش فن‌آوری اطلاعات در این رشد باقی‌مانده است که باید کشف شود. فرهنگ احترام متقابل بین افراد در سطوح مختلف

دانشگاه، ارزش‌گذاری افراد بر اساس نقش آنها در ارتقای علمی و فرهنگی دانشگاه، جایگاه و پست سازمانی آنان، اشتراک، همکاری، اعتماد و یادگیری، لازمه‌ی موفقیت مدیریت دانش است. بیش از ۷۰ درصد اعضاء معتقدند وظایف و مسئولیت‌ها در حد متوسط و کمتر از آن وضوح دارند و نزدیک به ۷۵ درصد آنها ارائه‌ی اطلاعات برای انجام وظایف را به‌موقع نمی‌دانند. شاید رقابتی بودن بهره‌مندی از مزایای محدودی که دانشگاه در نظر می‌گیرد، بیش از آنچه به تعاملات مثبت بین کارکنان در تشریح و تسهیم دانش بیانجامد، به درونی‌سازی می‌انجامد و این رویه باعث شده است ادراکات اعضاء در وجه غالب نیز آن باشد که فرهنگ جهت‌دهی در سازمان قوی‌تر است. تأثیر اندکی که مؤلفه‌ی هدایت و جهت‌دهی، البته در همراهی با مؤلفه‌هایی چون هویت، سازش با تعارض، کنترل، حمایت مدیریت و ریسک‌پذیری بر مدیریت دانش دارد از یک‌سو و قدرت قابل توجه مؤلفه‌های مدیریت دانش در مجموع برای پیش‌بینی مؤلفه‌ی جهت‌دهی و هدایت که به شیوه‌ی رگرسیون همزمان حاصل شد ($R^2=0/40$)؛ و تأثیر مؤلفه‌ی درونی‌سازی بر این متغیر ($=0/40$)؛ نشان می‌دهد که تحلیل فوق دال بر باور دانشگاهیان به خود‌مدیریتی، صحیح است و از این جهت با یافته‌های تحقیق زارگا و پرز (۲۰۰۶؛ نقل در لاجوردی و خانبابایی، ۱۳۸۶) همخوانی دارد.

در واقع به نظر می‌رسد که کارکنان، علی‌رغم میل نسبی به درونی‌سازی دانش، بر این اعتقاد هستند که در دانشگاه به عملکرد مطلوب، پاداش داده نمی‌شود و سیستم پاداش موجود دانشگاه، مشوق عامل و اشتراک دانش نیست، و به همین دلیل روحیه‌ی رقابتی قوی‌تر شده است. درست است که افراد قبول دارند که قادر به نوآوری و ایده‌پردازی هستند و این باور متکی به دانش ضمنی است که در وجود خود سراغ دارند؛ اما چون سیستم پاداش دانشگاه را مطلوب و یا منصفانه ادراک نمی‌کنند، گرایش کمتری به تبدیل دانش ضمنی خود به آشکار و یا تبادل اندیشه به واسطه‌ی تعاملات اجتماعی با سایر کارکنان از خود نشان می‌دهند. بازنگری در سیستم پاداش، ارزیابی مبتنی بر عملکرد، تقویت بستر پژوهش و کانال‌های توزیع و نشر اطلاعات و دانش و ضرراً تغییرات در ساختار و شرح وظایف همراه با نوآوری در فن‌آوری ارتباطات و اطلاعات از پیشنهاداتی است که می‌توان بر اساس یافته‌های این پژوهش به مسئولین دانشگاه شهید چمران ارائه نمود.

فهرست منابع:

- حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۵). بررسی زیرساخت مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران، رساله‌ی دکتری علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، مشهد: دانشگاه فردوسی، دانشکده‌ی علوم تربیتی و روان‌شناسی.
- _____ (۱۳۸۶). مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت‌ها، تهران: کتابدار.
- حسن‌زاده، محمد؛ عمرانی، سید ابراهیم و فاطمی، سید امید (۱۳۸۸). مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم کنش‌ها، تهران: کتابدار.
- حسین‌قلی‌زاده، رضوان؛ شعبانی ورکی، بختیار و مرتضوی، سعید (۱۳۸۴). "نسبت میان فرایند تبدیل دانش و فرهنگ سازمانی در دانشگاه فردوسی"، مجله‌ی مطالعات تربیتی و روان‌شناسی، دوره‌ی ششم، شماره‌ی اول.
- رابینز، پی استیفن (۱۹۹۱). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سید محمد اعرابی (۱۳۷۴). تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول، جلد سوم.
- سالیز، ادوار و جونز، گری (۱۹۶۱). مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی، ترجمه‌ی محمدرضا آهنچیان و رضوان حسین‌قلی‌زاده (۱۳۸۷). تهران: پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.
- عباسی، خسرو (۱۳۷۷). مطالعه و مقایسه‌ی فرهنگ سازمانی در سازمان‌هایی با ساختار مکانیکی و ارگانیکی تهران، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- مارتنسون، ماریا (۲۰۰۲). بررسی نقادانه‌ی مدیریت دانش بعنوان ابزار مدیریتی، مجله‌ی مدیریت دانش، ترجمه‌ی منصور مجدم (۱۳۸۲). دوره‌ی ۱۱، شماره‌ی ۱۱۰.
- محمدی فاتح، اصغر؛ سبحانی، محمدصادق و محمدی، داریوش (۱۳۸۷). مدیریت دانش، رویکردی جامع، تهران: پیام پویا.
- مهرعلی‌زاده، یدالله (۱۳۸۷). نظریه‌های نوین مدیریت: مباحث نظری و عملی، اهواز: دانشگاه شهید چمران.
- نوناکا، ایکوجیرو و تاکی اوچی، هیرو تاکا (۱۹۹۵). مدیریت دانش شرکت‌های دانش‌آفرین، ترجمه‌ی علی عطاfer؛ جبار اسلامی؛ آناهیتا کاوه و سعید انالویی (۱۳۸۵)، انتشارات: سماء قلم.

Alavi, M. kayworth, T.R. & Leidner, D.E. (2006). "The role of culture in knowledge management: A case study of two global firms", *International Journal of e-Collaboration*. Vol, 2(1): 17-40.

Ardichvili, A. (2006). "Cultural influences on knowledge sharing through online communités of practice", *Journal of knowledge management*. vol, 10(1): 49-107.

Ba, L. (2004). Knowledge Management and Organization Culture: A Social Action Perspective. Phd diss, the George Washington University.

Bock, G. (2005). "Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators", social psychological forces, and organizational climate. MIS Quarterly. vol, 29(1): 87-111.

Choy, C.S. (2006). "Critical success factor for implementing: A Holistic Approach", journal of faculty of Business and Economics. vol, 3(105): 132-140.

Ciganek, A.P. Nicholls, E.M. & Srite, M. (2008). "Organizational culture for knowledge management systems: A Study of Corporate Users", International journal of Knowledge Management. vol, 4(1): 1-16.

De Long, D.W. & Fahey, L. (2000). "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", Academy of Management Executive. vol, 14(4), 113-127.

Handzic, M. Lazaro, O. & van Toorn C. (2004). Enabling Knowledge Sharing: Culture Versus Technology. 5th European Conference on Organizational Knowledge.

Hjorland, B. (2009). "Organization Knowledge. An Introduction to Managing Access to Information", Book Review, journal of Documentation. vol, 65(1): 166-169.

Janz, B. & Prasamphanich, P. (2003). "Understanding the antecedents of effective knowledge management: the importance of a knowledge-centered culture", Decision Sciences. vol, 34(2): 351-383.

King, W.R. (2007). "A research agenda for the relationships between culture and knowledge management", Knowledge and process management. vol, 14 (3): 226-236.

Lopez, S.P. (2004). "Managing knowledge: the link between culture and organizational learning", Journal of Knowledge Management. vol, 8(6): 93-104.

Oliver, S. & Kandadi, K.R. (2006). "How to develop knowledge culture in organization? A multiple case study of large distributed organizations", Journal of knowledge management. vol, 10(4): 6-24.

Pillania, R.K. (2006). "State of organizational culture of for knowledge management in Indian industry", Global Business Review. Vol, 1(1): 119-135.

Sarabia, M. (2007). "Knowledge leadership cycles: an approach from Nonaka's viewpoint", Journal of management. Vol, 11(3): 1-6.

Zheng, w. (2005). The impact of organizational culture, structure, strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness. PhD, university of Minnesota.