

رضوان حسین قلی زاده^۱
دکتر بختیار شعبانی ورکی^۲
دکتر سعید مرتضوی^۳

نسبت میان فرایند تبدیل دانش و فرهنگ سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد

چکیده

مدیریت دانش متضمن فرایند مستمر و پویای تبادل دانش ضمنی با دانش آشکار می باشد. این فرایند ناظر بر چهار راهبرد اساسی است که نوناکا (۱۹۹۵) در نظریه دانش آفرینی خود بدان اشاره نموده است. در این پژوهش با نظر به مؤلفه های اصلی نظریه نوناکا یعنی؛ اجتماعی شدن، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی، جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد مورد بررسی قرار گرفته، آنگاه به نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی در تحقق مدیریت دانش اثربخش پرداخته شده است. مدیران عالی، میانی و اجرایی گروه اصلی مورد مطالعه را تشکیل داده اند. به منظور گردآوری داده های مورد نیاز از دو پرسشنامه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی استفاده شده است. تحلیل داده ها نشان داده است که درونی سازی در قلمرو مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد از بالاترین جایگاه برخوردار است و سپس به ترتیب، اجتماعی شدن، برونی سازی و ترکیب در مراتب بعدی قرار گرفته اند. همچنین، براساس نتایج بدست آمده، میان فرهنگ سازمانی و درونی سازی، برونی سازی و ترکیب رابطه معناداری وجود دارد. در حالی که، این رابطه با اجتماعی شدن معنی دار نیست. به طور خلاصه، می توان چنین نتیجه گرفت که مدیران بیش از آن که تمایل به تشریح و تبادل دانش و تجارب خود با یکدیگر داشته باشند، تمایل به درونی کردن دانش و رقابت با دیگران دارند. فرهنگ سازمانی در دانشگاه فردوسی به عنوان یکی از متغیرهای اثرگذار، بر تشدید پدیده فردگرایی و رقابتی بودن در بین مدیران می افزاید.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش - فرهنگ سازمانی - دانشگاه فردوسی

۱- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی email: rezvangholizadeh@yahoo.com

۲- دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد email: bshabani@ferdiwsi.um.ac.ir

۳- استادیار دانشگاه فردوسی مشهد

پیشرفت های گوناگونی که در دهه های اخیر در سازمان و محیط پیرامون آن حاصل شد، مدیران را با کثرت فرایندها و تغییرات سازمانی مواجه ساخت. بخش عظیمی از این تغییرات به منظور بهبود عملکرد، افزایش رقابت و احتمال بقای سازمان بر توسعه و کاربرد سرمایه های فکری و رشد شایستگی های اساسی متمرکز شد (گادبوت، ۲۰۰۰). تا اواخر دهه ۱۹۹۰ معمولاً ارزش یک سازمان بر حسب سرمایه و دارایی های ملموس و عینی آن سنجیده می شد، در آستانه دهه ۲۰۰۰ به موجب پیدایش اقتصاد دانش، دانش سازمانی به سرعت به عنوان منبع اصلی اقتصاد شناخته شد. موفقیت هر سازمان بیش از آنکه وابسته به ارزش منابع فیزیکی باشد، منوط به سرمایه های فکری سازمان در کسب، مستندسازی و بیش از آن مرهون قدرت و توانایی انتقال دانش با اثربخشی بیشتر و سرعت زیاد در رقابت می باشد.

مدیریت دانش به رغم تاریخچه کوتاهی که دارد، ریشه در فلسفه، روان شناسی و نیز نظریه های مدیریت و تجارت دارد. منشأ فکری آن به عصر انقلاب صنعتی در قرن ۱۸ و ۱۹ و دیدگاه های مدیریت بر می گردد. این رویکرد جدید به واقع بر نیاز سازمان به سازماندهی سرمایه های فکری، انسانی و علمی شان متمرکز می شود و به عنوان رویکردی نوین در تغییر و جابجایی از مدیریت نیروی عضلانی به مدیریت مغزها تجلی یافت و رشد سریع دانش و فناوری را سبب گردید (سالیز و جونز^۱، ۲۰۰۲).

مدیریت دانش به عنوان رویکردی نوین جهت بهره برداری و توسعه سرمایه های یک سازمان با هدف پیشبرد اهداف سازمان ظهور کرد (بت، ۲۰۰۱)، و منحصرأ به اتخاذ راهبرد و تدابیری برای مدیریت سرمایه های انسان محور معطوف گشت (آدام و کریدی، ۱۹۹۹). هدف آن، کاربست دانش موجود به طور کامل و گنجاندن دانش در کالاها و خدمات به منظور تقویت قابلیت های اساسی و برتری رقابتی می باشد (کولی، احمد و آپرز، ۲۰۰۲). مدیریت دانش اساساً حول محور بهبود، نوآوری و نیل به اهداف دور می زند (سالیز و جونز، ۲۰۰۲). در حقیقت مبتنی بر مجموعه ای از فرایندهای سازمانی است که در جستجوی ترکیب منسجمی از قابلیت پردازش داده ها، فناوری اطلاعات و قابلیت خلاقانه و مبتکرانه انسان می باشد. چونگ و همکاران (۲۰۰۰) مدیریت دانش را به عنوان فرایند سازمانی و مدیریت مهارتها و تخصص کارکنان با حمایت فناوری اطلاعات تعریف می کنند (آرگوت، ماکیاولی و ریگان، ۲۰۰۳). داونپورت^۲ و پروسک^۳ (۱۹۹۵) چنین بیان می دارند که قابلیت تولیدی یک سازمان بستگی به آن

1) Sallis and Jones

2) Davenport

3) Prusak

چیزی دارد که آنها می دانند و دانشی که در قالب برنامه های روزمره و ساختار تولید گنجانده شده است. بر این اساس، سرمایه های فیزیکی سازمان دارایی های محدود سازمان تلقی می شود، مگر اینکه افراد بدانند که چگونه از آنها استفاده کنند. تصور این فرض که فناوری می تواند جایگزین یا معادل خوبی برای دانش، مهارت و قضاوت انسانی باشد، کاملاً نادرست است. مدیریت دانش اثر بخش^۱، صرفاً وابسته به اطلاعات و یا فناوری اطلاعات نیست. بلکه اساساً منوط به محیط اجتماعی است که افراد در آن فعالیت دارند. مروری بر مطالعات پیشینه مدیریت دانش نشان می دهد که تلاشهای نخستین پیرامون مدیریت دانش صرفاً بر راه حل های فناوری اطلاعات متمرکز می شدند. این راه حل های مبتنی بر فناوری، گرچه برای مدیریت دانش مهم اند، اما اغلب در نیل به اهداف مدیریت دانش با شکست مواجه بوده اند. زیرا در این میان عوامل فرهنگی مورد غفلت واقع می شدند.

نظر به اینکه، مدیریت دانش به منظور توصیف هر نوع کاربست فناوری جدید با هدف تلاش برای سازماندهی سرمایه های فکری یک سازمان به کار می رود، ممکن است به غلط معادل با پردازش داده ها یا مدیریت اطلاعات تعریف شود و یا حتی منحصرأ یک فرایند فنی و فناورانه قلمداد شود. بنابراین، مدیریت دانش، مجموعه ای از رویکردهای فنی برای یک مسئله نیست، بلکه یک فرایند اجتماعی و انسانی است که البته ممکن است از طریق رویکردهای فنی و فناورانه تسهیل شود (سالیزو و جونز، ۲۰۰۰). بدین ترتیب، فناوریها و سیستمهای اجتماعی در مدیریت دانش از اهمیت یکسانی برخوردارند. تبدیل و تغییر داده ها به اطلاعات به طور مؤثر از طریق فناوری اطلاعات (IT) هدایت می شود. لکن فناوری اطلاعات معادل مناسبی برای تبدیل اطلاعات به دانش نمی باشد. تبدیل اطلاعات به دانش از طریق رویکردهای اجتماعی بهتر صورت می پذیرد. این یکی از دلایلی است که ما معتقدیم که مدیریت دانش با بهینه سازی خرده سیستمهای فنی و اجتماعی بهتر انجام می گیرد. ریشه این دیدگاه را می توان در رویکرد فنی- اجتماعی سازمان جستجو کرد (بت، ۲۰۰۱).

چهارچوب نظری پژوهش

با نظر به متون زیادی که پیرامون اهمیت و جایگاه دانش در مدیریت به رشته تحریر در آمده است، درباره این موضوع که دانش چگونه خلق می شود و فرایند دانش آفرینی چگونه مدیریت می گردد، مطالعات

زیادی انجام نشده است. نوناکا و تاکه اوچی^۱ در زمره کسانی هستند که تلاش نموده اند تا بین مفهوم مدیریت دانش و نظریه های مدیریت ارتباط برقرار کنند. چارچوب بنیادی که نوناکا و تاکه اوچی در عرصه مطالعه فرایند دانش آفرینی در سازمانها ارائه داده اند، معطوف به دو بعد «هستی شناسی^۲» و «معرفت شناسی^۳» است. در بعد هستی شناسی، این فرض اساسی وجود دارد که دانش فقط به وسیله فرد ایجاد می شود و سازمان به تنهایی بدون وجود افراد نمی تواند دانش را خلق کند. لذا، سازمان باید افراد خلاق را حمایت و یا شرایطی برای آنها فراهم نماید تا دانش بیافرینند. دانش آفرینی سازمانی ناظر بر فرایندی است که بدان وسیله، سازمان دانش خلق شده توسط افراد را توسعه می دهد و به عنوان بخشی از شبکه دانشی سازمان در سراسر سازمان متبلور می سازد. این فرایند در بطن یک «اجتماع متعامل^۴» که درون یک سازمان یا فراتر از مرزهای آن را در بر می گیرد، به وقوع می پیوندد.

در بعد معرفت شناسی، بر پایه نظریه پولانی^۵ (۱۹۶۶) بین دانش آشکار^۶ و دانش ضمنی^۷ تمایز وجود دارد. دانش ضمنی، موقتی^۸، شخصی، موقعیتی - خاص و ذهنی است که به سختی می تواند مستندسازی و مبادله شود و دانش آشکار یا رمزگذاری شده به آن نوع دانشی اطلاق می شود که به زبان رسمی و ساختمند قابل بیان و انتقال است.

اصطلاح دانش ضمنی بر اهمیت بعد ذهنی و شخصی دانش تاکید دارد و در رابطه با حدسیات، بینش ها، درون یافتها، احساسات و عواطف مطرح می شود. در حقیقت، دانش ضمنی از این حیث که عمیقاً ریشه در بینش و تجربه فردی دارد و از عقاید، تجارب، فرهنگ و ارزشهای فردی سرچشمه می گیرد و بندرت شکل رسمی به خود می گیرد، دانشی فردی و اجتماعی است. بنا به اعتقاد نوناکا و تاکه اوچی دانش در ضمن تعاملات اجتماعی از طریق تجربه حاصل و به صورت عقاید، ارزشها، مهارتها، توانائیا، مهارتها و غیره در ذهن ذخیره می شود (نوناکا و تاکه اوچی، ۱۹۹۵). بنابراین، آگاهی از نقش و اهمیت دانش ضمنی در محیط های سازمانی و درک مدیریت دانش حائز اهمیت بسیاری است. تمایز بین دو مفهوم دانش به دلالتهای عملی آن برای مدیریت اشاره دارد. تشخیص این تفاوتها به سازمان در تحلیل ماهیت دانش موجود کمک می کند و سازمان را قادر به درک اهمیت دانش ضمنی می سازد (سالیز و جونز، ۲۰۰۲).

1) Nonaka and Takeuchi 2) Ontology 3) Epistemology 4) Interactional community

5) Polanyi 6) Explicit 7) Tacit knowledge 8) Temporary

بنابر اظهار نوناکا و تاکه اوچی (۱۹۹۵) دانش ضمنی و دانش آشکار دو مقوله کاملاً جدا از هم نیستند. بلکه وابسته به هم و مکمل یکدیگرند. این دو نوع دانش در فعالیتهای خلاقانه انسانی با هم در تعاملند. لذا، الگویی که نوناکا از دانش ترسیم می کند بر این مفروضه اساسی استوار است که دانش انسان در تعامل اجتماعی دانش ضمنی با آشکار خلق و توسعه می یابد. نوناکا و تاکه اوچی (۱۹۹۵) این تعامل را «فرایند تبدیل دانش^۱» می نامند. درحقیقت، اساس دانش آفرینی، تعامل بین دانش آشکار و ضمنی است. در این تعامل پویا، نوآوریها و علاوه بر آن دانش سازمانی تولید می شود. لذا، این ارتباط دو جانبه ناظر بر شیوه های است که نوناکا از آن به عنوان راه های پیمودن فرایند تبدیل دانش یاد می کند (موری و همکاران، ۲۰۰۰).

فرایند تبدیل دانش

الف) اجتماعی شدن^۲ (از ضمنی به ضمنی)

نخستین رکن فرایند تبدیل دانش، تسهیم و تشریک ایده هاست، تعامل دانش ضمنی با دانش ضمنی، این همان چیزی است که در خلال پویائیهای تیم های کارآمد و یا بین همکارانی که ایده های مشترک دارند، اتفاق می افتد. در این مرحله، افراد در مورد آنچه که برایشان مهم است، به گفتگو می نشینند و از اندیشه های دیگران تغذیه می کنند (نوناکا، ۱۹۹۵).

ب) برونی سازی^۳ (از ضمنی به آشکار)

در این فرایند، ایده ها به یک واقعیت عملی مبدل می شوند. استفاده از استعاره ها، تمثیل ها و ضرب المثلهای از نمونه های بارز تعامل این نوع دانش آشکار با ضمنی می باشد. در یک جو تیمی، استعاره ها و تمثیل ها به افراد کمک می کنند تا دانش ضمنی (تجارب، ایده ها، عقاید و...) خود را برونی و آشکار سازند و تصویری روشن و شفاف از ایده های دیگران را در ذهن مجسم کنند (نوناکا، ۱۹۹۵).

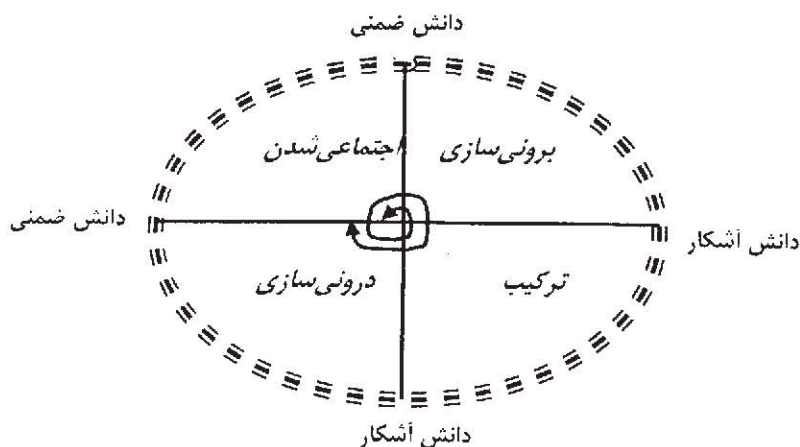
ج) ترکیب^۴ (از آشکار به آشکار)

در این مرحله از فرایند تبدیل دانش، دانش آشکار در قالب مجموعه های گوناگونی از دانش که پیش از

آن مبادله، منتشر و مستند شده اند و یا در طی نشستها و جلسات گروهی مورد بحث قرار گرفته اند، پردازش شده، سپس به منظور خلق دانش جدید، دسته بندی می شوند. در این حالت که دانش، عینی و آشکار است، به راحتی می توان آن را بیان، مستند و یا انتقال داد (نوناکا، ۱۹۹۶).

د) درونی سازی^۱ (از آشکار به ضمنی)

درونی سازی ناظر بر فرایند تبدیل دانش آشکار به دانش ضمنی است. این شیوه به اعضاء گروه کمک می کند، تا تصورات ذهنی خود را از مسائلی که نیازمند حل و فصل می باشند، بیان کنند. بر این اساس، اعضاء سعی می کنند تا ایده های خوب را مبنای عمل خویش قرار دهند. درونی کردن این ایده ها در ایجاد تفاهم و توسعه 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 می باشد (نوناکا، ۱۹۹۵). فرایند تبدیل دانش و ارتباط میان دانش ضمنی و آشکار در شکل (۱) به تصویر کشیده شده است:



شکل (۱) ماریچ دانش آفرینی (نوناکا و تاکه اوچی، ۱۹۹۵، به نقل از لی و گابو، ۲۰۰۳)

بدین ترتیب، اجتماعی شدن که معمولاً با ایجاد زمینه تعامل آغاز می شود، امکان تشریح و تبادل تجارب و الگوهای ذهنی افراد را تسهیل می بخشد. برونی سازی با بهره گیری از استعاره ها و ضرب المثله در خلال گفتگو یا تفکر گروهی به اعضاء تیم کمک می کند تا دانش ضمنی خود را که به سختی قابل

1) Internalization

تبدیل است، بیان کنند. ترکیب که در نتیجه شبکه سازی دانش جدید و دانش موجود بخشهای دیگر سازمان حاصل می شود، دانش را در قالب یک محصول، خدمت یا سیستم های مدیریتی جدید متبلور می سازد، و نهایتاً یادگیری از راه عمل که موجب درونی سازی می شود. دانش خلق شده در هر مرحله از فرایند ماریپیج دانش ماهیتاً متفاوت از دیگری است (موری و همکاران، ۲۰۰۰).

مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی

از دیدگاه مدیریت، فرهنگ سازمانی را می توان در قالب باورها و توقعات مشترکی که از افراد سازمانی انتظار می رود، یک نظارت اجتماعی به شمار آورد. این باورها و انتظارات، هنجارها و ارزشهایی پدید می آورد که با نیرومندی رفتار افراد و گروهها را شکل می بخشد. این نظام نظارت اجتماعی را می توان همان نظام غیر رسمی دانست که دربرگیرنده کنشها، میان کنشهای غیر رسمی، احساسها، هنجارهای گروهی و ارزشهایی است که افراد سازمانی بر آنها مهر تأیید می زنند. به دیگر سخن، نظام غیر رسمی، بخش یا قلمرو پوشیده و سرکوب شده زندگی سازمانی یا بخش پنهان کوه یخی سازمان محسوب می شود. این بخش پوشیده و نا آشکار به طور معمول یا هرگز بررسی نمی شود و یا به گونه ای نارسا مورد کاوش قرار می گیرد (طوسی، ۱۳۸۰).

با نگاهی دقیق به این تعریف پی می بریم که زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معنی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است. در هر سازمانی الگویی از باورها، سمبلها، شعائر، داستانها، آداب و رسوم وجود دارد که به مرور زمان بوجود آمده اند. این الگوها باعث می شوند که در خصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی بوجود می آید. ویژگیهای دهگانه ای وجود دارد که وقتی با هم ترکیب می شوند، فلسفه وجودی فرهنگ یک سازمان را شکل می دهد. گرچه فرهنگ سازمانی ممکن است تا اندازه ایی از جمع اجزای آن متفاوت باشد. ولی موضوعات دهگانه زیر ویژگیهای کلیدی که فرهنگها را از هم متمایز می سازد، نشان می دهد:

- * ابتکار فردی: میزان مسؤلیت، آزادی و استقلال که افراد درون یک سازمان دارا هستند.
- * خطرپذیری: حد و حدودی که کارکنان پیشرفت را پذیرفته و مخاطره پذیرند.
- * رهبری: میزانی که سازمان اهداف و انتظارات عملکرد را به صورت واضح و روشن بیان می دارد.
- * یکپارچگی: واحدهای درون سازمان چقدر تمایل دارند به شیوه های یکسان و هماهنگ عمل کنند.

* روابط مدیریت: مدیران تا چه حد با زیردستان ارتباط برقرار کرده و از آنها حمایت می کنند.
 * کنترل: سازمان تا چه حد برای سرپرستی و کنترل کارکنان به قوانین و مقررات مستقیم متوسل می شود.

* هویت: تا چه حد اعضاء، سازمان خود را با کل سازمان یکی دانسته و از آن کسب هویت می کنند.
 * نظام پاداش: تا چه حد پرداخت بر اساس معیار عملکرد کارکنان صورت می گیرد.
 * تحمل تعارض: میزانی که کارکنان تشویق می شوند که عیناً تعارضات و انتقادات را بپذیرند.
 * الگوی ارتباطی: تا چه حد ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان مرتبط می شود (رابینز، ترجمه الوانی ودانایی فر، ۱۳۷۶).

ترکیب این ویژگیها با درجات متفاوت نمایانگر نوع فرهنگی سازمانی حاکم و تأثیر بر عملکرد سازمان می باشد. با وجود این، ممکن است فرهنگ سازمانی قوی یا ضعیف باشد که با نظر به چگونگی تأثیر بر عملکرد سازمان و رضایتمندی اعضاء آن تعیین می شود.

نوناکا و همکاران (۱۹۸۸) بر این باورند که دانش آفرینی باید تحت تأثیر فضایی قرار بگیرد که در آن دانش قابل دسترس و دستیابی باشد: «مدیریت دانش اصلی است که در هر سطحی از سازمان کاربرد دارد. برای حصول مؤقتیت سازمان الزاماً همه کارکنان باید در اجرای آن درگیر شوند». نوناکا و تاکه اوچی در کتاب «شرکت دانش آفرین^۱» یادآور شده اند که «گردهم آمدن افراد با دانش و تجربه های مختلف یکی از شرایط اصلی خلق دانش محسوب می گردد». بارتون نیز می نویسد؛ «نوآوری ها در مرز بین ذهنیت ها و تفکرات بوجود می آید». بنابراین، در کنار هم قرار گرفتن ذهنیت ها، شرط اول ظهور نوآوری است. اعضاء گروه آن قدر باید در دستیابی به زبانی مشترک پیش بروند تا بتوانند یکدیگر را به خوبی درک کنند (داونپورت و پروساک، ۱۹۵۴، ترجمه رحمان سرشت، ۱۳۷۹). به عقیده وه^۲ (۲۰۰۰) هیچ برنامه مدیریت دانش بدون تحول فرهنگ سازمانی نمی تواند موفق باشد. فرهنگ سازمانی ایده آل برای مدیریت دانش آن است که افراد درون سازمان، نخست؛ برای ارتقاء عملکرد شغلی خود به طور مداوم به دنبال مشارکت، یادگیری و دانستن باشند. دوم: آنچه را می دانند در سراسر سازمان اشاعه دهند. سوم: دانستیهای خود را در قالب خزانه های مدیریت دانش سازماندهی کنند (یانگ و ون، ۲۰۰۳).

به واقع، یکی از مهمترین سازه های دانش سازمانی تعامل است. در سازمانی که بین اعضاء حداقل

1) The knowledge creation company

2) Weh

تعامل برقرار باشد، بخش اعظم دانش بجای اینکه در سراسر سازمان اشاعه یابد، در انحصار و کنترل افراد باقی می ماند. با این حال، بخش عمده دانش در سازمان در قالب جلسات غیر رسمی و تعامل بین اعضاء درونی می شود. در این فرایند تعاملی نه تنها افراد به تقویت دانش خود می پردازند. بلکه مبنای دانش سازمانی نیز در نتیجه این تعاملات توسعه می یابد. به تعبیر دیگر، دانشی که در سراسر سازمان درونی شده است به وسیله هر یک از اعضاء به تنهایی خلق نشده، بلکه متأثر از تعامل بین آنهاست. لذا، چنانچه دانش فردی با دیگران تسهیم نشود، تأثیر کمی بر مبنای دانش سازمانی خواهد گذاشت.

بنابراین، یکی از وظایف مهم مدیریت، تسهیل فرایند تعامل میان کارکنان و تحریک آنها می باشد (سالیز و جونز، ۲۰۰۲). مادامیکه افراد دانش را خلق می کنند، سازمان نقش به سزایی در برانگیختن افراد به خلق، بیان و رمزگذاری دانش و نیز ترویج فرهنگ تشریح و انتقال دانش دارد (کولی و دیگران، ۲۰۰۱).

بنا به اظهار اودل^۱ و گریسون^۲ (۱۹۹۹) چنانچه، در جریان تبدیل دانش، اعتماد، صداقت و صمیمیت بین افراد از طریق ارتباطات شخصی، میان فردی و شبکه سازی وجود نداشته باشد، افراد قادر نخواهند بود که به آسانی دانش را کسب و یا از منابع اجتماعی بازبایی کنند. بنابراین، ایجاد اعتماد از طریق تسهیل تعاملات اجتماعی، راهبرد بلند مدتی است که نیازمند وجود مدیرانی است که رفتار انسانی را درک و فرهنگ سازمانی را متحول سازند. محیط کار باید مملو از اعتماد و صداقت باشد. محیطی که در آن افراد آزادانه احساس کنند که می توانند دانش را با دیگران در میان بگذارند و از شکستها و اشتباهاتشان درس بیاموزند. تعهد مدیران عالی، جو یادگیری، فرهنگ حمایتی، جو رقابتی که بیانگر اعتماد و اطمینان افراد برای شرکت در گروههای بحث می باشد، از جمله ویژگیهای یک محیط مطلوب برای اجرای برنامه های مدیریت دانش به شمار می روند (یانگ و ون، ۲۰۰۳).

نظر به اینکه، کلیه سازمانهای آموزشی، دانش را در بطن و متن خود دارند و طی روند روزمره اطلاعات را پردازش و به دانش تبدیل می کنند و با درآمیختن با ارزشها، راهبردها و تجارب، مبنای تصمیم گیری و اقدامات آینده سازمان را شکل می دهند. آنچه در این فرایند مهم است، آگاهی و دانش آفرینی آگاهانه است. مؤسسات آموزش عالی در نقش سازمانهای دانش عمده فعالیتهاى اصلی خود را معطوف به یادگیری، خلق و نشر دانش می نمایند. دانشگاه به عنوان یک سازمان آموزشی بخش عظیمی از فعالیتهای

1) Odell

2) Graison

مربوط به دانش را انجام می دهد. بنابراین لازم است جایگاه مدیریت دانش در نظام آموزش عالی تصریح شده، آنگاه با نظر به مؤلفه های اصلی مدیریت دانش، روندی را برای هماهنگی فعالیتهای مربوط به فرایندهای تولید دانش تدبیر کرد و بدین وسیله ارزش سرمایه های فکری را برای حضوری فعال و مستمر در جامعه بشری به تصویر کشید (راولی، ۲۰۰۰). لذا، در این پژوهش، با اتکاء به مفروضه های نظریه نوناکا جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد و رابطه آن با فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است.

اهداف پژوهش

- ۱) شناخت جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد بر اساس نظریه نوناکا
- ۲) شناخت فرهنگ سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد
- ۳) شناخت رابطه بین فرهنگ سازمانی با اجتماعی شدن، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی در دانشگاه فردوسی مشهد

سؤالات پژوهش

- ۱) فرایند مدیریت دانش (اجتماعی شدن، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی) در دانشگاه فردوسی مشهد چگونه است؟
- ۲) آیا بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش (اجتماعی شدن، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی) در دانشگاه فردوسی مشهد رابطه معنی داری وجود دارد؟

روش

در این پژوهش به منظور بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد و رابطه آن با فرهنگ سازمانی و با نظر به مفروضه های زیربنایی روش پیمایشی^۱ و پیوستگی میان این مفروضه ها و ماهیت مسئله پژوهشی در این تحقیق، از روش پیمایشی به عنوان روش مرجح استفاده شده است. کلیه مدیران عالی، میانی و اجرایی دانشگاه فردوسی مشهد در سال تحصیلی ۸۳-۱۳۸۲ گروه مورد بررسی پژوهش

را تشکیل داده اند.

مقصود از مدیران عالی؛ رئیس دانشگاه و معاونین، مدیران میانی؛ رؤسای دانشکده ها و معاونین و رئیس اداره کل آموزش دانشگاه و مدیران اجرایی؛ مدیران گروه های آموزشی دانشکده های مختلف می باشند. گردآوری داده ها درباره افراد جامعه مورد مطالعه از طریق شمارش کامل افراد (سرشماری) صورت گرفته است. این اقدام با نظر به گستره حجم جامعه آماری مدیران در دانشگاه که مشتمل بر ۷۵ نفر می باشند، انجام شده است. در این میان، تنها ۵۳ نفر از مدیران به پرسشنامه های این پژوهش پاسخ داده اند.

برای گردآوری داده ها از دو پرسشنامه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی استفاده شده است. پرسشنامه مدیریت دانش با نظر به چهار مؤلفه اصلی تشکیل دهنده نظریه نوناکا یعنی؛ اجتماعی شدن، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی تدوین شده است. برای تعیین روایی پرسشنامه مدیریت دانش از روایی سازه بهره گرفته شد. لذا، بر مبنای

سازه های اصلی مدیریت دانش در نظریه نوناکا از تحلیل عاملی با چرخش واریماکس^۱ (متعامد) استفاده شده است. در این تحلیل با استفاده از چرخش واریماکس، مؤلفه های چهارگانه تحت عنوان عوامل و با در نظر گرفتن ارزش ویژه^۲ یک به عنوان نقطه برش^۳ برای هر زیر مجموعه از گویه ها، چهار عامل اصلی بدست آمده است. نتایج تقریباً همان ساختاری را نشان داد که محقق بر اساس نظریه نوناکا آن را تدوین کرده است. جدول (۱) بار عاملی زیر مجموعه گویه ها را نشان می دهد.

جدول (۱) بار عاملی زیر مجموعه گویه ها در عوامل

ردیف	گویه ها	عوامل			
		اول	دوم	سوم	چهارم
۱	اعضای هیأت علمی سعی می کنند با عقاید، افکار و اطلاعات شخصی دیگران که مبتنی بر تجارب آنان است آشنا شوند	۰٫۷۸۳	۰٫۴۳۴	۰٫۳۴۲	۰٫۴۶۲
۲	اغلب تمایل دارند با ارائه نمونه های عینی مقصود شان را برای دیگران روشن کنند.	۰٫۶۶۵	۰٫۱۲۸	۰٫۳۵	۰٫۲۹۰

1) Varimax

۲- Eigen value یا ارزش ویژه: عبارت است از حاصل جمع بار عاملی عناصر در یک عامل که نشان دهنده میزان مشارکت آن عامل در واریانس مشترك عوامل است.

3) Cut off - point

شماره	گویه ها	عوامل			
		اول	دوم	سوم	چهارم
۳	اغلب یکدیگر را به تبادل افکار و عقاید مربوط به حرفه شان بر می انگیزند.	۰/۲۳۴	۰/۸۵۷	۰/۴۵۱	۰/۲۳۰
۴	در فضای اجتماعی دانشگاه، به خلاقیت و طرح اندیشه های نو ارزش زیادی داده می شود	۰/۲۳۴	۰/۵۴۰	۰/۳۴۵	۰/۸۷۱
۵	همواره ضوابط و استانداردهای سازمانی مهم و حیاتی شناسایی و ذخیره می شوند.	۰/۴۵۴	۰/۲۲۰	۰/۳۴۱	۰/۶۳۷
۶	تمایل دارند در هنگام بیان و توصیف مفاهیم بسیار ذهنی و مبهم از تشبیه و مثال استفاده کنند	۰/۱۲۱	۰/۵۶۳	۰/۴۳۱	۰/۴۵۴
۷	در فعالیتهای گروهی، تجربیات زندگی و کاری شان را با هم در میان می گذارند.	۰/۶۲۹	۰/۳۴۳	۰/۰۴۵	۰/۳۴۱
۸	اغلب برای کمک به ایجاد تفاهم بیشتر، درك شخصی خود را در چارچوب تعاریف فنی و تخصصی ارائه می کنند.	۰/۳۴۳	۰/۴۵۰	۰/۱۲۱	۰/۴۵۳
۹	زمانی که مسأله ای بوجود می آید، معمولاً از تجارب شخصی برای حل آن استفاده می کنند	۰/۳۴۳	۰/۰۹۸	۰/۱۸۰	۰/۹۰۷
۱۰	معمولاً بعد از وقوع هر رویداد رسمی، نتایج حاصله ثبت می شود.	۰/۰۴۱	۰/۳۰۴	۰/۶۹۴	۰/۳۴۲
۱۱	با شنیدن یک مفهوم یا ایده جدید این تمایل وجود دارد که افراد آن را با تجربه گذشته خویش مقایسه کنند تا درك آن برایشان روشن تر شوند	۰/۱۹۸	۰/۳۴۶	۰/۳۰۱	۰/۵۴۸
۱۲	در هنگام برقراری ارتباط با دیگران آنان فرصت می یابند تا درباره آنچه بحث شده است فکر کنند.	۰/۱۲۱	۰/۱۹۱	۰/۷۱۲	۰/۳۲۰
۱۳	از طریق تیم های پژوهشی مستقل یا یکدیگر به تبادل دانش و اطلاعات می پردازند.	۰/۶۵۸	۰/۳۴۷	۰/۳۰۹	۰/۳۳۳
۱۴	افراد با تجربه به انتقال دانش حرفه ای شان به افراد کم تجربه و تازه کار تشویق می شوند.	۰/۳۴۳	۰/۳۴۰	۰/۱۸۱	۰/۶۱۳
۱۵	در خلال جلسات رسمی تمایل دارند ایده ها و نتایج مباحث مطرح شده را برای سهولت بحث سازماندهی کنند.	۰/۰۴۲	۰/۱۰۲	۰/۴۰۴	۰/۱۲۸
۱۶	به اشتراك گذاشتن دانش شخصی مربوط به کار، بخشی از وظایف	۰/۴۹۷	۰/۰۸۳	۰/۲۰۲	۰/۰۹۲

شماره	گویه ها	عوامل			
		اول	دوم	سوم	چهارم
	و مسئولیتهای هر کسی به شمار می رود.				
۱۷	در قالب تیم های پژوهشی در موارد لزوم با متخصصان سایر رشته ها همکاری می کنند	۰/۲۳۱	۰/۰۹۹	۰/۰۲۳	۰/۵۵۵
۱۸	همواره برای رشد و موفقیت بر توسعه و فرهنگ کارآفرینی تأکید می شود	۰/۰۳۳	۰/۱۲۱	۰/۷۸۶	۰/۲۰۱
۱۹	به هنگام نیاز به اطلاعات لازم دقیقاً می دانند از چه کسانی سؤال کنند.	۰/۷۱۴	۰/۰۹۹	۰/۲۳۱	۰/۳۲۳
۲۰	شبکه های درون سازمانی به منظور تشریک و تبادل اطلاعات مربوط به شغل به نحو مطلوب مورد استفاده قرار می گیرند.	۰/۰۶۴	۰/۳۰۱	۰/۲۲۲	۰/۶۳۷
۲۱	دانش با دیگران به اعضای هیئت علمی کمک می کند تا کارشان را بهتر انجام دهند	۰/۰۲۱	۰/۹۱۶	۰/۳۳۳	۰/۱۰۱
۲۲	اعضای هیئت علمی به استفاده از شبکه و پایگاه های اطلاعاتی جهت آشنایی با وظایف قانونی خود ترغیب می شوند.	۰/۰۴۵	۰/۱۲۱	۰/۷۷	۰/۴۸۱
۲۳	به منظور حمایت از تصمیم گیرها، اطلاعات به صورت روشن و منظم سازماندهی می شوند.	۰/۶۵۸	۰/۰۵۶	۰/۳۲۱	۰/۳۰۳
۲۴	همواره خلاصه تجربیات و آموزه ها به طور منسجم و مکتوب به مدیران مربوطه پیشنهاد	۰/۱۹۸	۰/۰۴۳	۰/۳۱۳	۰/۶۷۷
۲۵	از زمینه مناسبی برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات شخصی شان با دیگران برخوردارند	۰/۰۹۹	۰/۲۰۲	۰/۱۶۱	۰/۷۳۵
۲۶	همواره بر تقویت روحیه و همکاری و مشارکت تأکید می شود	۰/۰۳۲۱	۰/۱۲۳	۰/۱۰۱	۰/۹۲۵

در این پژوهش، عامل اول «اجتماعی شدن» است. در این عامل، گویه های ۱، ۷، ۱۳، ۱۶، ۲۰، ۲۴، بیشترین بار عاملی را با آن نشان دادند. همچنین، گویه های ۲، ۳، ۶، ۸، ۲۲ بیشترین بار عاملی را با عامل دوم یعنی «برونی سازی» نشان دادند. گویه های ۱۰، ۱۲، ۱۵ و ۱۹ بیشترین بار عاملی را با عامل سوم «ترکیب» نشان دادند. در نهایت، عامل چهارم «درونی سازی» است که گویه های ۴، ۵، ۹، ۱۱، ۱۴، ۱۷، ۱۸، ۲۱، ۲۳، ۲۵ و ۲۶ بیشترین بار عاملی را با آن نشان دادند.

ضریب پایایی پرسشنامه مدیریت دانش در نتیجه محاسبه آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۸ می باشد. به

استناد گزارش عباسی (۱۳۷۷) ضریب پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی با استفاده از روش آلفای کرونباخ برابر با ۰/۷۸ می باشد.

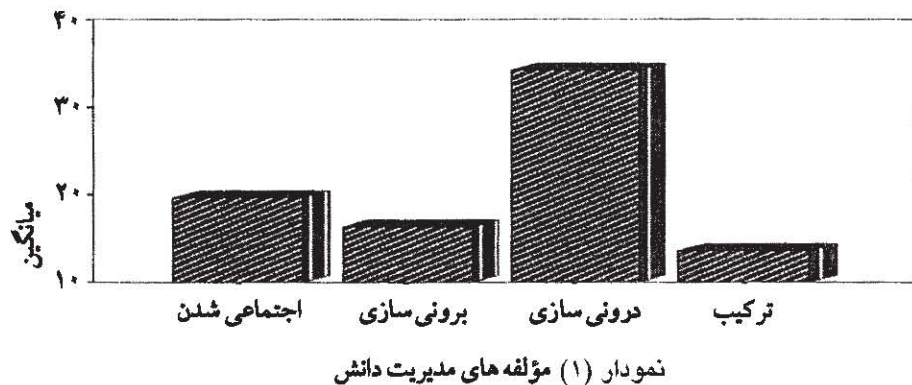
در پژوهش حاضر، ضریب پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی برابر با ۸۸/۳۰ به دست آمد.

یافته ها

چنانکه در جدول (۲) ملاحظه می شود، میانگین نمره مدیریت دانش ۸۳/۸۶ با انحراف استاندارد ۱۶/۸۷ می باشد. از مجموع سازه های اصلی تشکیل دهنده مدیریت دانش، درونی سازی با میانگین ۳۴/۲۰ از بالاترین جایگاه در دانشگاه فردوسی برخوردار است. سپس به ترتیب، اجتماعی شدن با میانگین ۱۹/۶۷، برونوی سازی با میانگین ۱۶/۳۹ و ترکیب با میانگین ۱۳/۵۸ در مراتب بعدی قرار گرفته اند.

جدول (۲) توصیف سازه های اصلی مدیریت دانش

	مدیریت دانش	اجتماعی شدن	برونی سازی	ترکیب	درونی سازی
تعداد	۵۳	۵۳	۵۳	۵۳	۵۳
میانگین	۸۳/۸۶	۱۹/۶۷	۱۶/۳۹	۱۳/۵۸	۳۴/۲۰
انحراف استاندارد	۱۶/۸۷	۷/۸۰	۳/۵۸	۴/۲۴	۶/۳



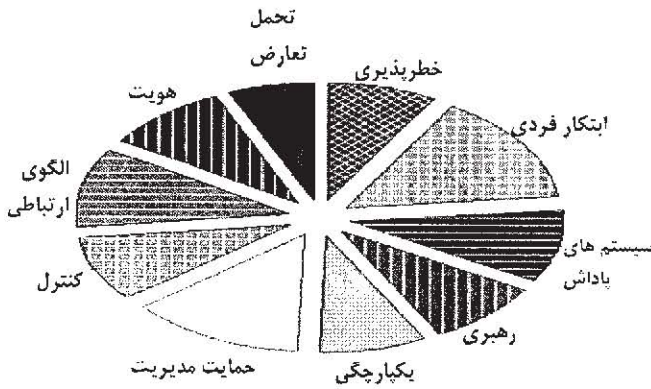
چنانکه در جدول (۳) نشان داده شده است، از بین مؤلفه های فرهنگ سازمانی ابتکار فردی با میانگین

۲۳/۲۸، حمایت مدیریت با میانگین ۲۰/۸۶، الگوی ارتباطی با میانگین ۱۶/۷۵، سیستم پاداش با میانگین ۱۳/۶۳، هویت با میانگین ۱۵/۲۰، کنترل با میانگین ۱۴/۶۲، یکپارچگی با میانگین ۱۳/۷۷، رهبری با میانگین ۱۰/۲۲ به یکپارچگی با میانگین ۱۲/۹۲، خطر پذیری با میانگین ۱۲/۷۱، تحمل تعارض با میانگین ۱۰/۲۲ به ترتیب بیشترین میانگین را در طیف ویژگیهای فرهنگ سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد را به خود اختصاص داده اند.

جدول (۳) توصیف مؤلفه های فرهنگ سازمانی

تحمّل تعارض	هویت	الگوی ارتباطی	کنترل	حمایت مدیریت	یکپارچگی	رهبری	سیستم پاداش	ابتکار فردی	خطر پذیری	فرهنگ سازمانی
۵۳	۵۳	۵۳	۵۳	۵۳	۵۳	۵۳	۵۳	۵۳	۵۳	تعداد
۱۰/۲۲	۱۴۳۶۲	۱۶/۷۵	۱۳/۷۷	۲۰/۸۶	۱۲/۹۲	۱۳/۶۳	۱۵/۲۰	۲۳/۲۸	۱۲/۷۱	میانگین
۱/۹۶	۲	۳/۷۱	۲/۳۵	۳/۴۲	۲/۴۰	۲/۵۸	۳/۴۲	۸/۲۰	۲/۴۰	انحراف استاندارد
۳/۸۷	۴/۳۵	۱۳/۷۶	۵/۵۶	۱۱/۷۳	۵/۸۰	۶/۶۸	۱۱/۷۰	۶۷/۲۴	۵/۷۸	واریانس
۳	۹	۵	۷	۹	۴	۴	۵	۷	۶	حداقل
۱۴	۱۹	۲۵	۱۸	۲۸	۱۹	۱۹	۲۲	۷۶	۱۸	حداکثر

بنابر نتایج بدست آمده، احتمالاً شاخص اصلی مدیران در دانشگاه فردوسی، برخورداری از آزادی و ابتکار عمل فردی است که با تفویض اختیار و استقلال فردی از سوی مدیران سطوح عالی مورد حمایت قرار می گیرد. الگو و کانالهای ارتباطی سازمانی نیز در تسهیل این امر مؤثر می باشند. درعین حال، این نتایج حاکی از آن است که مدیران در دانشگاه تمایل کمتری به شنیدن انتقادات و تحمل اختلاف سلیقه دیگران نشان می دهند. پایین بودن میزان خطر پذیری نیز مبین آن است که مدیران با نظر به روند سریع تغییر و تحولات بیرونی تمایل بیشتری به انطباق و سازگاری با این نوسانات را دارند تا اینکه درصدد برآیند بر آنها غلبه کنند. همچنین، پایین بودن میزان یکپارچگی میان مدیران در دانشگاه بیانگر پایین بودن میزان اتحاد، توافق و همسویی بین آنان می باشد. باوجود این، فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشگاه با میانگین ۱۵۴/۱۸ و انحراف استاندارد ۲۴/۶۳ بر روی پیوستار فرهنگ سازمانی قوی-متوسط و ضعیف در حد متوسط فرهنگ قوی و ضعیف قرار می گیرد. نمودار (۲) نشانگر نسبت های مختلف مؤلفه های فرهنگ سازمانی در فضای حاکم بر دانشگاه فردوسی می باشد.



نمودار (۲) مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

به منظور تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه مدیریت دانش در خصوص مؤلفه‌های اصلی مدیریت دانش (اجتماعی شدن، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی) از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است.

یافته‌های به دست آمده در جدول (۴) نشان می‌دهد که تفاوت بین میانگین‌های مدیران برحسب مسؤلیت آنان در سطوح مختلف مدیریت عالی، میانی و اجرایی معنادار نمی‌باشد.

جدول (۴) نتایج مربوط به تحلیل واریانس فرایند تبدیل دانش مدیران بر حسب نوع مسؤلیت

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	
اجتماعی شدن	۲	۵۵/۱۲	۲۷/۵۶	
	۵۰	۳۱۱۶/۴۲	۶۲/۳۲	
	۵۲	۳۱۷۱/۵۴	$F=۰.۴۲۲$ $P>۰.۰۵$	کل
برونی سازی	۲	۴/۴۱	۲/۲۰	
	۵۰	۶۶۴/۲۶	۱۳/۲۸	
	۵۲	۶۶۸/۶۷	$F=۱/۱۶۶$ $P>۰.۰۵$	کل
ترکیب	۲	۴۷/۴۲	۲۳/۷۱	
	۵۰	۸۸۹/۴۴	۱۷/۷۸	
	۵۲	۹۳۶/۸۶	$F=۱/۳۳$ $P>۰.۰۵$	کل
درونی سازی	۲	۱۷۸/۹۳	۸۹/۴۶	
	۵۰	۱۹۱۵/۷۸	۳۸/۳۱	
	۵۲	۲۰۹۴/۷۱	$F=۲/۳۳$ $P<۰.۰۵$	کل

اطلاعات حاصل از جدول (۵) حاکی از آن است که تفاوت بین میانگین های مدیران بر حسب رشته تحصیلی آنان در گروه های علوم انسانی، فنی- مهندسی، کشاورزی و پایه معنادار نمی باشد.

جدول (۵) نتایج مربوط به تحلیل واریانس فرایند تبدیل دانش مدیران بر حسب رشته تحصیلی

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات
اجتماعی شدن	۲	۱۳۷/۷	۶۸/۸۹
درون گروهی	۵۰	۳۰۳۳/۷	۶۰/۶۷
کل	۵۲	۳۱۷۱/۵	$F=1/13 \quad P<1.05$
برونی سازی	۲	۶/۱	۳
درون گروهی	۵۰	۶۶۲/۵۸	۱۳/۲۵
کل	۵۲	۶۶۸/۶۷	$F=1/33 \quad P<1.05$
ترکیب	۲	۴۵/۶۵	۲۲/۸۲۸
درون گروهی	۵۰	۸۹۱/۲۱	۱۷/۸۲
کل	۵۲	۹۳۶/۸۶	$F=1/38 \quad P<1.05$
درون سازی	۲	۹۰/۷۱	۴۵/۳۵
درون گروهی	۵۰	۳۰۰۴	۴۰
کل	۵۲	۳۰۹۴/۷	$F=1/13 \quad P<1.05$

نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی در جدول (۶) بیانگر آن است که بین فرهنگ سازمانی با درونی سازی، برونی سازی و ترکیب رابطه معناداری وجود دارد. در حالیکه، رابطه بین فرهنگ سازمانی با اجتماعی شدن معنادار نمی باشد.

جدول (۶) نتایج مربوط به همبستگی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

مدیریت دانش	درونی سازی	برونی سازی	ترکیب	اجتماعی شدن
فرهنگ	۰/۶۱۶**	۰/۴۳۷**	۰/۳۲۵*	۰/۲۳۵
سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۱۸	۰/۰۹۰

** $P<1.01$ * $P<1.05$

نتیجه گیری

مدیریت دانش، به عنوان یک راهبرد آگاهانه که به توسعه، ذخیره، بازیابی و توزیع اطلاعات و تجربه درون یک سازمان به منظور حمایت و ارتقاء عملکرد سازمان می پردازد، محسوب می شود. به عقیده

نوناکا و تاکه اوچی (۱۹۹۵) هدایت دانش فردی در راستای اهداف سازمانی مستلزم ایجاد محیطی مبتنی بر تشریک دانش، تحول و تعامل بین اعضاء می باشد. بنا به اظهار آنان، مؤفقت هر سازمانی مستلزم درگیر شدن همه کارکنان در اجرای آن است، فرهنگ سازمانی ایده آل برای مدیریت دانش باید به نحوی تحول یابد که افراد درون سازمان برای ارتقاء عملکرد خود به طور مداوم به دنبال یادگیری، مشارکت و دانستن باشند، آنچه را که می دانند در سراسر سازمان اشاعه دهند و در قالب خزانه های مربوط به مدیریت دانش سازماندهی کنند.

با نگرش کلی بر یافته های این پژوهش پیرامون جایگاه مدیریت دانش و رابطه آن با فرهنگ سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد چنین می توان استنباط نمود:

درونی سازی در قلمرو مدیریت دانش از بالاترین جایگاه برخوردار است. سپس، به ترتیب اجتماعی شدن، برونی سازی و ترکیب در مراتب بعدی قرار گرفته اند. همچنین، بر اساس نتایج بدست آمده، میان فرهنگ سازمانی و درونی سازی، برونی سازی و ترکیب رابطه معناداری وجود دارد. درحالیکه، این رابطه با اجتماعی شدن معنی دار نیست.

نتایج حاصل از تحلیل یافته های این پژوهش با نظر به بالا بودن نسبت درونی سازی در مقایسه با اجتماعی شدن حاکی از تمایل زیاد مدیران به تبدیل دانش آشکار به دانش ضمنی است، بیش از آنکه تمایل داشته باشند در فرایند تبدیل دانش ضمنی به ضمنی مشارکت کنند. بدین مفهوم که، غالب مدیران چنین تصور می کنند که تشریک دانش با دیگران سبب از دست دادن دانش و مانع از ارتقاء آنان می گردد. این نتیجه با توجه به بالا بودن میزان تمایل مدیران به درونی سازی دانش قابل توجیه است. همچنین، با نظر به عدم وجود رابطه بین فرهنگ سازمانی با اجتماعی شدن چنین استنباط می شود که تفاوت در ارزشها، عقاید و مفروضات زیربنایی و عدم همسویی خرده فرهنگهای موجود در دانشگاه سبب شده است که مدیران در فرایند تبدیل و تشریک دانش و تجارب فردی خود به طور ضعیف عمل کنند. درحالیکه، اساس و پایه هماهنگی، یکپارچه سازی و خلق دانش جدید در سازمان، تمایل اعضاء به مشارکت و درگیری در فرایند دانش آفرینی سازمانی می باشد. چنانکه بت (۲۰۰۲) اشاره می کند، بهره گیری از دانش و مهارتهای فردی بستگی به ماهیت وظایف و تعاملات بین افراد دارد. با تأکید بر این نکته که بخشی از دانش درونی شده در سازمان به وسیله هر یک از اعضاء به تنهایی ساخته نشده، بلکه متأثر از تعامل میان آنهاست. چنانچه دانش فردی با دیگران تسهیم نگردد، تأثیر چندانی بر مبنای دانش سازمانی نخواهد

داشت. بر این اساس، یکی از وظایف مهم مدیریت در راستای تحقق مدیریت دانش، تسهیل فرایند تعامل میان کارکنان و حساس نمودن آنان در مقابل محرکات محیطی می باشد. به نحوی که دانش فردی شان توسعه یابد و به منظور کمک به مبنای دانش سازمانی درونی شود. بدین ترتیب، اهمیت نسبی دانش فردی و سازمانی منوط به ماهیت وظایف، سطح آموزش فردی، انگیزش و تمایل مدیران به تفویض برخی از مسؤولیتهای سطوح پایین تر می باشد. بنا به اظهار بت (۲۰۰۰) با ایجاد و پرورش یک محیط مناسب و رشد دهنده و تأکید بر «یادگیری از راه عمل» سازمان خواهد توانست برتری رقابتی خود را حفظ کند.

با نظر به نتایج حاصل از این پژوهش، فردگرایی و رقابت با یکدیگر از شاخص های مهم مدیران در دانشگاه فردوسی به شمار می رود. عدم همبستگی میان فرهنگ سازمانی با اجتماعی شدن و رابطه قوی آن با درونی سازی گواه بر این ادعا است. با وجود این، تبدیل دانش در سازمانهایی به وقوع می پیوندد که دارای فرهنگ مشارکتی و غیر رقابتی باشند. به تبع آن، اولین کاری که باید انجام گیرد، تمرکز بر فرهنگ و سپس ترغیب افراد به مشارکت می باشد. چنانچه، افراد ایده هایشان را درباره مسائلی که واقعاً مهم اند با هم در میان بگذارند، مشارکت آنها یک فرهنگ یادگیری بوجود خواهد آورد.

پایین بودن نسبت برونی سازی در مقایسه با درونی سازی و اجتماعی شدن نیز مبین آن است که مدیران تمایل کمتری به تبادل دانش ضمنی با دانش آشکار به تعبیر دیگر، آشکار کردن ایده ها، تجارب و دانسته های فردی خود نشان می دهند. مفهوم سازی دانش مستلزم تمایل افراد به درگیر شدن در بحثهای گروهی و تشریح دانش با دیگران می باشد. تشریح دانش زمانی اتفاق می افتد که افراد تمایل داشته باشند، یکدیگر را یاری دهند و برای رشد قابلیت های جدید از دیگران یاد بگیرند.

معنی داری رابطه فرهنگ سازمانی با برونی سازی مؤید آن است که با تقویت مؤلفه های فرهنگ سازمانی مؤثر بر فرایند تبدیل دانش ضمنی به آشکار می توان فرایند دانش آفرینی در دانشگاه را مورد حمایت قرار داد. پایین بودن میانگین ترکیب در مقایسه با سایر مؤلفه های مدیریت دانش بیانگر عدم توجه به فرایند تبدیل دانش آشکار با دانش آشکار می باشد. با اشاره به این نکته، که انتقال و قابل دسترس نمودن دانش در سراسر سازمان نیازمند استفاده از فناوریهای جدید اطلاعاتی و ارتباطی به منظور مستندسازی، ثبت و ضبط دانش می باشد. یکی از دلایل توجیه عدم تمایل مدیران به تشریح دانش را می توان در ارتباط آن با فرایند ترکیب جستجو نمود. با این توضیح که، همچنان، جایگاه فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی در فرایند تبدیل دانش در سطح دانشگاه به عنوان یکی از راههای برقراری تعامل و تبادل میان مدیران مورد

توجه قرار نمی گیرد.

مکی و جارونپا^۱ (۲۰۰۲) با اذعان به اینکه هدف سازمانها، دست یابی به برتری رقابتی از طریق کاربرد و خلق دانش می باشد، خلق دانش جدید را منوط به تبیین چگونگی انشار دانش و اطلاعات در سراسر سازمان معرفی می کند. به عقیده آنان، دانش ضمنی و دانش آشکار انواع متفاوت دانش هستند و هر یک دارای ویژگیهای منحصر به فرد می باشند. بنابراین، لازم است به طور متفاوت با آنها رفتار کرد. بنابراین، علاوه بر شناخت تفاوتهای بین دانش آشکار و ضمنی سازمانها باید کانالهای ارتباطی گوناگونی برای نشر دانش ضمنی و آشکار ایجاد نمایند. لذا، جنبه های مدیریتی و فرهنگی در انتقال و تشریح دانش در سازمان اهمیت فراوان دارند. داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) نیز در اشاره به اصول مدیریت دانش بر این باورند که: (۱) دانش نشأت گرفته از افکار افراد است و در افکار افراد جای دارد. (۲) تسهیم دانش مستلزم اعتماد است. (۳) تسهیم دانش باید تشویق شود و پاداش داده شود. (۴) حمایت مدیریت و تخصیص منابع برای مدیریت دانش ضروری است و در نهایت اینکه (۵) فناوری رفتارهای دانشی جدید را امکان پذیر می سازد.

پیشنهادها

به استناد یافته های حاصل از این پژوهش، پیرامون جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی، مدیران تمایل کمتری به تبادل دانش نشان می دهند. فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر مدیریت دانش نقش مهمی در ترغیب مدیران به مشارکت دارد. بنابراین، به منظور ارتقاء سطح مشارکت مدیران در فرایند مدیریت دانش:

- ۱) برگزاری گردهم آیی ها و کارگاههای آموزشی و توجیهی، گسترش شبکه های ارتباطی الکترونیکی درون و برون سازمانی و ایجاد اجتماعات دانش با هدف برقراری تعامل و تعاطی بیشتر افکار در تغییر نگرش مدیران و تمایل آنان به مشارکت مؤثر خواهد بود.
- ۲) تنظیم رویه هایی برای ثبت و ضبط آنچه در خلال جلسات و نشستهای رسمی و غیر رسمی مورد بحث قرار می گیرد. بهره گیری از فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی در ایجاد بانک های اطلاعاتی و شناسایی منابع و پایگاههای دانش در سطح دانشگاه،

- مدیران را در حل مسائل و اتخاذ تصمیمات بهتر یاری خواهد رساند .
- ۳) بازنگری و تجدید نظر در قوانین ، رویه ها و فرایندهای سازمانی به عنوان وسیله ای برای رمزگذاری و تسریع انتقال و نشر دانش در سراسر سازمان در تسهیل فرایند مشارکت مدیران مؤثر خواهد بود .
- ۴) بازنگری در اهداف و برنامه های مدیریت منابع انسانی به ویژه سیستم های پاداش و ارزیابی عملکرد مدیران ، بدین مفهوم که ارزیابی عملکرد و پاداش دهی مدیران باید مبتنی بر ارزیابی گروهی و عملکرد مدیریت دانش باشد .
- ۵) تجدیدنظر در نظام ساختار سلسله مراتبی و گسترش نظام شبکه ای به منظور تسریع روند تبادل و تعامل مدیران با مسؤولیتهای و تخصص های متفاوت در راستای تحقق اهداف مدیریت دانش در دانشگاه از اولویت بالاتری برخوردار است .
- ۶) با توجه به ویژگیهای فرهنگ سازمانی موجود ، دانشگاه نیازمند تغییرات راهبردی در راستای اهداف و سیاستهای جدید دانشگاه در عصر انفجار دانش می باشد . این تغییرات مستلزم مدیریت اثربخش فرهنگ سازمانی است . تغییر در نگرش ، دانش و تواناییهای مدیران به عنوان عاملان تغییر ، گام نخست در تحول فرهنگ سازمانی قلمداد می شود .

منابع

- داوئپورت ، تامس . اچ . و پروساك ، لارنس (۱۳۷۹) « مدیریت دانش » ترجمه حسین رحمان سرشت ، نشر ساپکو
- رایبترز ، استیفن (۱۹۴۳) « تئوریهای سازمان (ساختار ، طراحی و کاربردها) » ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد (۱۳۷۶) ، نشر موج
- سرمد ، زهره ؛ بازرگان ، عباس و حجازی ، الهه (۱۳۷۹) « روشهای تحقیق در علوم رفتاری » مؤسسه انتشارات آگاہ
- طوسی ، محمدعلی (۱۳۸۰) « بالندگی سازمانی » مرکز آموزش مدیریت دولتی
- عباسی ، خسرو (۱۳۷۷) « مطالعه و مقایسه فرهنگ سازمانی در سازمانهای با ساختار سازمانی مکانیکی و ارگانیکی » پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی ، دانشگاه شهید بهشتی

Adam, R. and McCreedy, S. (1999) "A critical review of knowledge management Models" *The Learning Organization*, Vol.6, No.3, pp. 91-101

Argote, L., McEvily, B. and Reagans, R. (2003) "managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of Emerging themes" *Management Science*, Vol.9, No.6, pp.571-522

Bhatt, G. D. (2001) "knowledge management in organization: examining the interaction between technologies, techniques and people". *Journal of Knowledge Management*, Vol.5, No.1, pp. 68-75

Bhatt, G. D. (2002) "Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge". *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, No.1, pp.31-39.

Coli, G., Ahmad, R. & Ives, B. (2000) "knowledge management: A proposed framework, information ready for knowledge management". *The International Journal of Education Management* (14) pp. 325-333

Godbout, A. (2000) "managing core competencies: the impact of knowledge management on human Resources practices in leading-edge organizations". *Knowledge and Process Management Journal*, Vol.7, No.2, pp.76-86

Li, M. and Gao, F. (2003) "Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review". *Journal of knowledge management*, Vol.7, No.4.

Maki, E. and Jarvenpää, E. (2002) "building knowledge sharing culture to promote knowledge creation" *Journal of Knowledge Management*, Vol.7, No.3

Morey, D., Maybury, M. and Thuraisingham, B. (2002) "knowledge management: classic and contemporary works" the MIT press Cambridge, Massachusetts, London, England

Nonaka, I. (1988) "toward middle-up-down management: accelerating information creation" *organizational science*, Vol.5, No.1, February.

Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995) "the creation- knowledge company: How Japanese companies create the dynamics of innovation" .New York: Oxford university press.

Nonaka, Ikujiro and Corno, F. (1999) "knowledge creation within industrial systems" *Journal of management and governments*, Vol.3, No.5, pp.12-28

Sallis, E. and Jones, G. (2002) "knowledge management in Education" Kogan page, London, pp.130

Rowley, J. (2000) "Is higher education ready for knowledge management" *International Journal of Educational Management*, Vol.14, No.7

Yang, J. and Wan, C. (2003) "Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation tourism management" *Journal of management*, Vol.3, No.7, pp.10-22