

## بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و فرآیند مدیریت دانش در دانشکده های کشاورزی غرب کشور

سید یوسف حجازی\*<sup>۱</sup>، رؤیا کریمی دارابخانی<sup>۲</sup> و احمد رضوانفر<sup>۳</sup>

۱، ۳. استادان گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی دانشگاه تهران

۲، کارشناسی ارشد آموزش کشاورزی دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۹۱/۱۱/۱۶ - تاریخ تصویب: ۹۴/۳/۳۰)

### چکیده

هدف کلی این تحقیق توصیفی-پیمایشی، بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و فرآیند مدیریت دانش در اعضا هیأت علمی دانشکده های کشاورزی و منابع طبیعی دولتی غرب کشور بود. جامعه آماری تحقیق را اعضای هیأت علمی دانشکده های کشاورزی غرب کشور ( $N=157$ ) تشکیل داده اند. در این پژوهش، از روش تمام شماری برای انتخاب نمونه ها استفاده گردید که در نهایت تعداد ۱۳۸ پرسشنامه قابل تجزیه و تحلیل بودند. ابزار تحقیق، پرسشنامه ای بود که روایی آن بر اساس نظر جمعی از اعضای هیأت علمی گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تهران و صاحب نظران مربوطه تأیید گردید و برای تعیین میزان پایایی بخش های مختلف، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید (۰/۸۹ تا ۰/۹۱). داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS:win18، تجزیه و تحلیل شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آماره های توصیفی و استنباطی نظیر میانگین، انحراف معیار، ضریب تغییرات، تحلیل همبستگی و تحلیل رگرسیون استفاده گردید. نتایج حاصل از تحلیل همبستگی نشان داد که بین متغیرهای مشارکت، پایداری، سازگاری و ماموریت با مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه حاکی از آن است که مولفه های سازگاری، ماموریت و مشارکت ۴۹/۹ درصد از تغییرات مربوط به متغیر وابسته مدیریت دانش را تبیین می کنند.

**واژه های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، اعضای هیأت علمی، مدیریت دانش، دانشکده های کشاورزی.

### مقدمه

پیچیدگی های محیط پیرامون خویش، گردیده است که از جمله مهم ترین آن ها، مدیریت دانش است. بدیهی است در عصری که دانش به عنوان مهم ترین عامل ایجاد کننده ارزش و مزیت رقابتی سازمان ها به شمار می آید، مدیریت دانش نیز از ضروری ترین کارکردهای مدیریت نوین است (Bergeron, 2003). امروزه سازمان ها

طی دو دهه اخیر، افزایش حجم اطلاعات و به دنبال آن افزایش دانش و سرمایه های فکری در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی و لزوم استفاده موثر از آن در تصمیم های سازمانی، موجب پیدایش اصول و مهارت های مدیریتی نوینی به منظور مقابله با چالش ها و

پرداخته شده است فرهنگ سازمانی می باشد؛ زیرا فرهنگ سازمانی بر اساس اعتقادات و ارزش های مشترک به سازمان ها قدرت می بخشد و بر تمام جنبه های سازمانی نظیر نگرش، رفتار فردی، انگیزه و رضایت شغلی و سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظام های سازمانی، هدف گذاری، تدوین و اجرای خط مشی ها، استراتژی ها و... تأثیر می گذارد. بنابراین تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف پذیر است که می توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت (Bhatt, 2002).

شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم، در اولویت فعالیت های مدیران سازمان ها قرار دارد، چون با شناخت درست و دقیق این فرهنگ و آشنایی با ویژگی های آن، مدیریت می تواند برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری در بازار را افزایش دهد (Greenberg & Baron, 2000). فرهنگ سازمانی یکی از مهم ترین مؤلفه های یادگیری سازمانی می باشد؛ لذا از فرهنگ سازمانی می توان به عنوان یک اهرم قدرتمند برای تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود (Hosseini, 2007). تعاریف بسیار متعددی از فرهنگ سازمانی شده است؛ برخی فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین می دانند که بر اثر اندوختن از دشواری های سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی از سوی گروهی معین، آفریده، کشف و یا پرورده شده است (Schein, 1992). دنیسون معتقد است که ارزش های اساسی، باورها و مفروضاتی که در سازمان وجود دارند، الگوهای رفتاری که از بین این ارزش های مشترک ناشی می شود و نمادهایی که مبین پیوند بین مفروضات و ارزش ها و رفتار اعضای سازمان اند، فرهنگ سازمانی نامیده می شوند (Denison, 2000). فرهنگ سازمانی اعتقادات، ارزش ها و ادراکات مشترکی است که توسط اعضای سازمان حفظ می گردد (Gray, 2007). بطور کلی وجه مشترک همه این تعاریف و تعاریف دیگری که از فرهنگ سازمانی صورت پذیرفته، وجود یک سلسله باورها، اعتقادات و ارزش های مشترک بین اعضای یک

و دانشگاه ها دریافته اند که هیچ چیز به اندازه دانش نمی تواند آن ها را در دستیابی به جایگاهی مطلوب در دنیای رقابتی یاری دهد. لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانش و مهم ترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته اند و مدیریت دانش به عنوان ابزاری که می تواند دانش موجود را گردآوری و نظم و پویایی بخشیده و در کل سازمان اشاعه دهد اهمیت یافته است. از اینرو مدیریت دانش مقوله مهمتر از خود دانش محسوب می شود و به دنبال آن است تا نحوه تبدیل اطلاعات و دانسته های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت های فردی و گروهی، تبیین و روشن نماید (Probst, 2000). در دانشگاه ها که از نوع سازمان های دانش بنیان می باشند، دانش یک منبع مهم و استراتژیک محسوب می شود و دانشگاه های بسیاری در سطح جهان، مدیریت دانش را به کار گرفته اند و از منافع آن نیز بهره مند شده اند. در دانشگاه های ایران مباحث نظری و مقالات متعددی در زمینه مدیریت دانش منتشر شده است، ولی پژوهش های کاربردی و اقدامات علمی در این زمینه ناچیز بوده و دانشگاه های معدودی را می توان یافت که به طور علمی مدیریت دانش را به کار گرفته باشند. این در حالیست که دانشگاه ها به عنوان مراکز تولید و اشاعه دانش، بیش از هر سازمان دیگری نیازمند به کارگیری مدیریت دانش هستند. در محیط پر رقابت کنونی، دانشگاه ها برای جذب بهترین دانشجویان و اساتید در حال رقابت با یکدیگرند و در این میان، دانش به عنوان مهم ترین فاکتور رقابتی مطرح می شود (Fathollahi et al. 2010).

راهبرد مدیریت دانش قادر است کیفیت فرآیندهای آموزش و یادگیری، تعاملات آزاد علمی و تلفیق دانش و تجربه میان دانشجویان و سطح دانش تخصصی و حرفه ای اعضا هیئت علمی را به نحو چشمگیری ارتقا بخشد و دانشگاه ها را واجد مزیت رقابتی پایدار سازد (Nemati, 2007). اینکه چه عاملی موجب استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان ها می شود، پرسش مهمی است که پژوهشگران را به خود مشغول داشته است. آن ها به مطالعه مواردی از قبیل ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، و ارتباط سازمانی با محیط خارجی پرداخته اند اما عامل مهمی که در بعضی از تحقیقات بدان

- مبنای اصلی این مدل به این نکته اساسی استوار است که چگونه فرهنگ سازمانی بر روی عملکرد تأثیر می‌گذارد.

- این مدل جهت مدیریت تغییر در سازمان‌ها به کار می‌رود و مولفه‌هایی از فرهنگ سازمانی که نیازمند تغییر هستند را به خوبی مشخص می‌کند تا در اولویت بازنگری قرار گیرند.

- این مدل چارچوبی جدید در بین مدل‌های فرهنگ سازمانی ارائه می‌نماید و از نظر شاخص‌های اندازه‌گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی مدلی کامل به حساب می‌آید.

مدیریت دانش فرایندی است که سازمان‌ها به واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و همچنین قادر خواهند بود دانش کسب شده را به گونه‌ای مؤثر در تصمیم‌های خود به کار گیرند (Hales, 2001). مدیریت دانش عبارت است از مدیریت نظام‌مند و آشکار دانش که با فرایندهای خلق، جمع‌آوری، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد که در آن تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی به کار می‌رود (Skyrme, 2003). برخی از مهمترین مدل‌های مدیریت دانش عبارتند از: مدل عمومی مدیریت دانش که از چهار فعالیت اصلی تشکیل شده است: خلق دانش، حفظ و نگهداری دانش، تبدیل و انتقال دانش و بکارگیری دانش (Newman & Conard, 1999). مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش مدیریت دانش را به صورت سیکلی دینامیکی می‌بینند که در چرخش دائم است (Probst et al., 2000). لائوسون شش بعد مدیریت دانش را مورد ارزیابی قرار می‌دهد: خلق دانش - در اختیار گرفتن دانش - سازماندهی دانش - ذخیره‌سازی دانش - انتشار دانش و کاربرد دانش (Lawson, 2003). برخی از صاحب‌نظران برای عملیاتی کردن مدیریت دانش از مفهوم فرایند استفاده می‌کنند، زیرا از دیدگاه آنان، مدیریت دانش مستمراً در سازمان وجود داشته و حضور آن در یک مقطع کوتاه نتیجه‌ای نخواهد داد؛ بلکه نتیجه آن در حضور مستمر آن به عنوان رکن اساسی در سازمان‌ها روشن می‌گردد. فرآیند مدیریت دانش شامل خلق دانش، کسب دانش، ذخیره سازی دانش، انتشار دانش، به اشتراک گذاری دانش و به کارگیری دانش

سازمان است. صاحب‌نظران مختلف برای طبقه بندی فرهنگ سازمان‌ها و تشخیص نوع فرهنگ سازمان شاخص‌های مختلفی را ارائه کرده اند که در اینجا به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌گردد:

از دیدگاه رایینز موضوعات ده‌گانه ذیل، ویژگی‌های کلیدی است که فرهنگ‌ها را از هم متمایز می‌سازد: نوآوری فردی، تحمل مخاطره، جهت‌دهی، یکپارچگی و وحدت، روابط مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، تحمل تعارض و الگوهای ارتباطات (Robbins, 2005). هندی، از خدایان اساطیر یونان به عنوان نمادهایی برای معرفی چهارنوع سازمان و مدیریت فرهنگ‌های مرتبط با هر یک استفاده کرده است (Handy, 1990). کمرون و کوئین، چهار نوع فرهنگ را نام می‌برند: فرهنگ گروهی، فرهنگ ادوکراسی (ویژه سالاری)، فرهنگ بازار و فرهنگ سلسله‌مراتبی (Quinn & Cameron, 1999). دنیسون در مدل خود ابعاد فرهنگ را برای سازمان‌ها در چهار محور اصلی شامل مشارکت، پایداری، سازگاری و ماموریت در نظر می‌گیرد که هر یک از این ابعاد با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند.

تعهد به مشارکت: این بعد به توانمندسازی، توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های انسانی و تیم‌سازی اشاره دارد. پایداری: این بعد به ارزش‌های بنیادین سازمان، توافق و هماهنگی و پیوستگی در بخش‌های مختلف سازمان اشاره دارد.

سازگاری: این بعد از فرهنگ سازمانی به انعکاس خواسته‌های محیط بیرونی و ارباب رجوعان به سازمان اشاره دارد.

ماموریت: این بعد به تعریف یک مسیر و چشم‌انداز بلند مدت معنی‌دار و تعیین اهداف و مقاصد اشاره دارد (Denison et al. 2000).

در این تحقیق از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون به عنوان مدل نظری استفاده گردیده که دلایل عمده این انتخاب عبارتند از: - به جای ارزیابی شخصیت، رفتار گروهی را محک می‌زند.

- اندازه‌گیری را تا پایین‌ترین سطوح سازمان انجام می‌دهد و قابلیت استفاده در تمام سطوح سازمانی را دارد.

است. یک سازمان و دانشگاه موفق باید دانش مورد نیاز خود را شناسایی کرده و آن را کسب و ذخیره سازی نماید تا بتواند آن را در موارد مورد نیاز به کار گیرد (Kalseth, 2000).

مدیریت دانش قادر است با برقراری ارتباط مناسب بین دانشگاه‌ها با سایر مراکز از جمله پژوهشکده‌ها، دانشگاه‌ها، مراکز صنعتی و تجاری و غیره به ایجاد ارزش افزوده در تمامی واحدهای دانشگاهی منتهی شود و در بخش پژوهش به اجرای موفق پروژه‌های تحقیقاتی بزرگ، پژوهش‌های گروهی و طرح‌های میان رشته‌ای بیانجامد و کاربرد نتایج حاصل را فزونی بخشد. از سوی دیگر ایجاد هماهنگی بیشتر بین نیازهای بازار کار و سیاست‌های جذب دانشجو و برقراری تبادلات علمی و فنی از جمله تبادل استاد و دانشجو از مهمترین راه‌آورد‌های اقدامات مذکور است که می‌تواند در بخش آموزش کاملاً سازنده واقع گردد. لذا، ایجاد مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشاورزی امری ضروری می‌باشد؛ با اجرای موثر و صحیح مدیریت دانش در دانشگاه‌ها چهارچوبی ایجاد می‌گردد که همه اعضای دانشگاه با استفاده از آن به اشتراک و استفاده از دانش برای بهره‌وری در فرآیندهای یادگیری-یاددهی، آموزش و تحقیق بپردازند و نیز آنان را قادر می‌سازد تا به راحتی و همزمان بتوانند به اطلاعات مورد نیاز خود در هر زمان و مکان دست یابند (Mahini, 2002).

مطالعات مختلفی در داخل و خارج از کشور به بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش پرداخته‌اند که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: Karami (2006)، در پژوهش خود به بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی موجود در مرکز خودروسازی بهمن و رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش پرداخت. نتایج تحقیق وی نشان داد که فرهنگ سازمانی رابطه موثر و قوی با مدیریت دانش دارد. Hosseini (2007)، در پژوهشی نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تربیت مدرس رابطه معناداری وجود دارد. Tafavogh (2008)، عوامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش را ایجاد فرهنگ سازمانی دانش-محور و حمایت مدیران ارشد از آن می‌داند. Moharamzadeh et al (2010)، رابطه بین فرهنگ

سازمانی و استقرار مدیریت دانش در ادارات تربیت بدنی استان آذربایجان غربی را مورد پژوهش قرار دادند؛ نتایج یافته‌ها حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. Rastegar (2010)، در تحقیقی به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران می پردازد و براساس نتایج بین چهار مولفه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش ارتباط معناداری وجود دارد. Mjidian et al. (2010)، به بررسی رابطه بین مولفه های فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در شرکت ایران خودرو پرداختند. نتایج به دست آمده نشان داد که بین ویژگیهای درگیر کار شدن و انطباق پذیری با مدیریت دانش بیشترین رابطه وجود دارد. Nikpoor & Salajeghe (2011)، در تحقیقی رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی را از دیدگاه اعضا هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمان بررسی نمودند. یافته های تحقیق نشان داد که بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. Amin bidokhti et al (2011)، در مقاله‌ای به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان پرداختند.

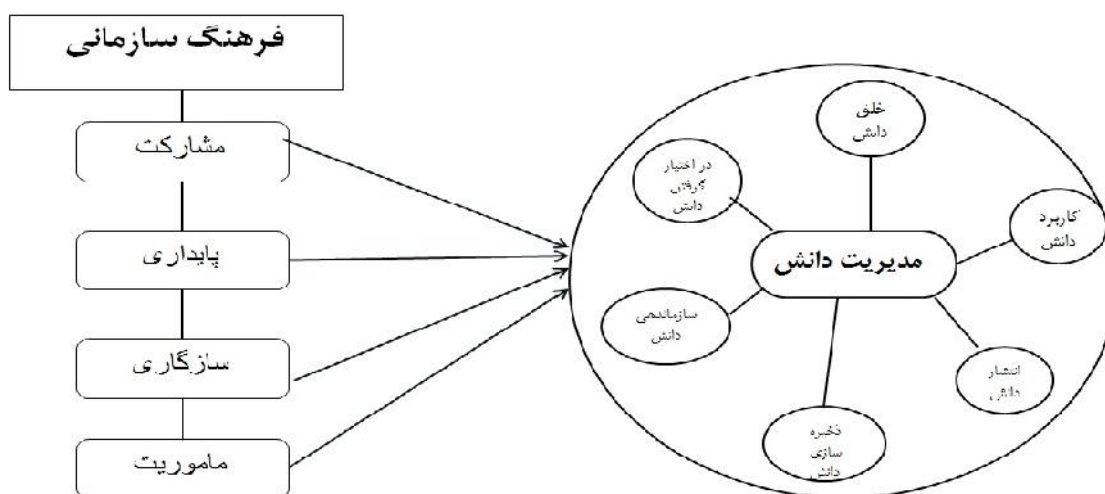
Wolf (1995)، در پژوهشی نشان داد که بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش ارتباط وجود دارد. Delong & Fahey (2000)، به بررسی موانع فرهنگی در اجرای مؤثر مدیریت دانش پرداختند. Rowley (2000)، در پژوهشی با عنوان آیا آموزش عالی برای اجرای مدیریت دانش آماده است؟، به بررسی قابلیت کاربرد مفاهیم مدیریت دانش در دانشگاه‌های کانادا پرداخته است و در پایان نتیجه گرفته که اجرای مدیریت دانش موثر در دانشگاه‌ها ممکن است نیازمند تغییر در فرهنگ سازمانی و ارزش‌ها، ساختار سازمانی و سیستم پاداش‌دهی باشد. در پژوهش Dyer & Donough (2001)، به برخی از چالش‌های موجود در اجرای مدیریت دانش از جمله فرهنگ‌های رایج در سازمان‌ها پرداخته شده‌است. Mcdermott & O, Dell (2001)، اظهار می‌کنند که مسائل فرهنگی دلیل اصلی شکست و ناکامی بیشتر ابتکارات مدیریت دانش هستند. بر اساس نتایج حاصل از

را به عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل در زمینه کسب، انتقال و کاربرد دانش دانسته است. *Brandt (2009)*، در پژوهشی به بررسی رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی در شرکت‌های تولیدی واقع در ویرجینیا پرداخت.

همانطور که گفته شد فرهنگ درون سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی هر سازمان است و رمز اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش، ایجاد و گسترش فرهنگ تسهیم دانش و پذیرش تغییرات در میان اعضا هیئت علمی و دانشجویان است ( *Nemati, 2007* ) و همچنین طبق تحقیقات انجام شده یکی از موانع عمده استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها و دانشگاه‌ها، فرهنگ سازمانی می‌باشد و تغییر فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین جنبه‌های هر نظام مدیریت دانش می‌باشد ( *Delong & Fahey, 2000; Dyer & Donough, 2001; Paulen & Mason, 2002; Mcdermott, & O, Dell, 2001* )، از اینرو بررسی رابطه فرهنگ سازمانی موجود و تاثیر آن بر مدیریت دانش ضروری به نظر می‌رسد. در دانشکده‌های کشاورزی نیز که از جمله سازمان‌های انسان محور می‌باشند، در سال‌های اخیر بررسی‌هایی در زمینه سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش صورت گرفته است و بررسی رابطه فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مولفه‌های مهم یادگیری سازمانی و رابطه آن با فرایند مدیریت دانش نیز ضروری به نظر می‌رسد. بر این اساس، هدف کلی تحقیق حاضر بررسی ارتباط فرهنگ سازمانی و فرآیند مدیریت دانش در دانشکده های کشاورزی و منابع طبیعی دولتی غرب کشور است. اهداف اختصاصی تحقیق عبارت است از:

- بررسی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و اولویت بندی آن‌ها از دیدگاه اعضا هیئت علمی
- بررسی مؤلفه‌های مدیریت دانش و اولویت بندی آن‌ها از دیدگاه هیئت علمی
- بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش

مطالعه انجام شده در دانشگاه‌های انگلستان توسط *McManus & Loughridge (2002)*، فرهنگ سازمانی اثرگذارترین عامل در اجرای برنامه‌های مدیریت دانش می‌باشد. *Holowzki (2002)*، در پژوهشی تحت عنوان رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی، عوامل فرهنگی حمایت کننده جریان مدیریت دانش را بررسی کرده است. ( *Edward et al. 2003; in Hislop, 2005* )، در پژوهشی کیفی به این نتیجه رسیدند که فرهنگ مهم‌ترین مسئله‌ای است که سازمان‌ها باید در اجرای مدیریت دانش به آن توجه کنند. *Lawson (2003)*، در پژوهش خود نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی اثر مثبتی بر اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش دارد. *Chin-Loy (2003)*، به بررسی ارتباط مدل‌های مختلف فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با میزان اجرای مدیریت دانش و بهره وری پرداخت. *Ba (2004)*، در تحقیقی لازمه استقرار مدیریت دانش را یک فرهنگ سازمانی قوی تشخیص داد. *Balthazard & Cook (2004)*، نیز معتقدند که شناخت فرهنگ سازمانی برای کسانی که استراتژی مدیریت دانش را طراحی می‌کنند ضروری است. پژوهشی توسط *Zheng (2005)*، نشان داد که استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمانی به طور موثری بر مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند و در میان این سه عامل، فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر مثبت را بر اثربخشی مدیریت دانش دارد. *Leidner et al. (2006)*، در مقاله‌ای با عنوان نقش فرهنگ در مدیریت دانش به بررسی چگونگی اثر فرهنگ سازمانی بر رویکردهای مدیریت دانش پرداختند. *Lai & Lee (2007)*، در مطالعه‌ای رابطه فرهنگ سازمانی با فعالیت‌های دانشی را بررسی کردند. *Mohayidin et al. (2007)*، تأثیر به کارگیری مدیریت دانش را در افزایش کارایی هشت دانشگاه دولتی و خصوصی مالزی بررسی کرده است. نتایج حاکی از آن بوده که تغییر در فرهنگ و عوامل انسانی بسیار مشکل است ولی این تغییرات تأثیر چشمگیری در موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش داشته است. *D Mayfield (2008)*، تحقیقی با عنوان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در صنعت تولید برق انجام داد و فرهنگ سازمانی



ره - چارچوب نظری تحقیق

سؤالات ۱۱ تا ۱۸ مؤلفه فرهنگ پایداری، سؤالات ۱۹ تا ۲۸ مؤلفه فرهنگ سازگاری و سؤالات ۲۹ تا ۳۶ مؤلفه فرهنگ مأموریتی را مورد سنجش قرار می‌دهند. در بخش سوم نیز از پرسشنامه مدیریت دانش لاسون (۲۰۰۳)، استفاده شده است. این پرسشنامه متشکل از ۲۴ سؤال است و هر مؤلفه با چهار گویه در مقیاس لیکرت سنجیده شده است و شش مؤلفه مدیریت دانش از نوع فاصله‌ای می‌باشند. اعتبار محتوایی پرسشنامه با نظرخواهی از اساتید گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه تهران و صاحب‌نظران مجرب تأیید شد و برای تعیین پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد که پایایی پرسش نامه فرهنگ سازمانی  $0/۸۹ =$  و پایایی پرسش نامه مدیریت دانش  $0/۹۱ =$  به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۸ انجام شده است. در بخش آمار توصیفی از آماره‌هایی مانند درصد فراوانی، فراوانی تجمعی، میانگین، انحراف معیار و ضریب تغییرات و در قسمت آمار استنباطی نیز از روش‌های تحلیل همبستگی (پیرسون) و تحلیل رگرسیونی استفاده گردید.

یافته‌ها

**ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای پاسخگویان:** بر اساس نتایج حاصل از تحقیق؛ ۹۳/۵ درصد از اعضا هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی غرب کشور مرد و ۶/۵ درصد زن بودند. میانگین سن

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ میزان نظارت و درجه کنترل متغیرها از نوع تحقیقات میدانی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها و قابلیت تعمیم از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی است و از بین روش‌های پژوهش توصیفی نیز از روش پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی دولتی غرب کشور (استان‌های ایلام، کردستان و کرمانشاه) می‌باشد که شامل ۱۵۷ نفر اعضای هیئت علمی است. در تحقیق حاضر از روش تمام شماری استفاده گردیده است و از کل افراد جامعه آماری ۱۳۸ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. در این پژوهش به منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه‌ای شامل سه بخش استفاده گردید: بخش اول سؤالات مربوط به ویژگی‌های فردی جامعه مورد بررسی، بخش دوم سؤالات مربوط به فرهنگ سازمانی می‌باشد که با اقتباس از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)، طراحی شده است. پرسشنامه مذکور مبتنی بر نظریه‌ها و یافته‌های علمی است و علاوه بر تحقیقات انجام شده در امریکا، سایر تحقیقات در کشورهای چین، روسیه و تایوان نیز آن را پشتیبانی و تأیید میکنند و با طرح سؤالاتی اختصاصی عوامل کیفی را به مقادیر کمی با استفاده از طیف لیکرت تبدیل می‌کند. سؤالات ۱ تا ۱۰ مؤلفه فرهنگ مشارکتی،

مرتبه علمی استادیار، ۲۶ نفر (۱۸/۸ درصد) دانشیار و یک نفر (۷/ درصد) استاد بودند.

رتبه‌بندی مولفه‌های مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی غرب کشور

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق در جدول ۱ مشخص گردید که از میان مولفه‌های مدیریت دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش به ترتیب در رتبه‌های اول و دوم قرار دارند؛ در اختیار گرفتن دانش اولویت سوم؛ خلق دانش در رتبه چهارم، و مولفه‌های سازماندهی دانش و ذخیره سازی دانش به ترتیب در رتبه‌های آخر نسبت به سایر مولفه‌های مدیریت دانش از دیدگاه اعضای هیئت علمی قرار دارند. همچنین میانگین کلی مولفه‌های مدیریت دانش ۲/۸۷ می‌باشد که نشان‌دهنده سطح نسبتاً متوسط مدیریت دانش در جامعه آماری مورد بررسی است.

اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی مورد مطالعه حدود ۴۱ (۴۱/۳۸) سال بود و اکثریت آن‌ها (۴۷/۱ درصد) در گروه سنی ۳۱-۴۰ سال قرار داشتند و کمترین فراوانی مربوط به سن کمتر از ۳۰ سال (۵/۱ درصد) بود. میانگین سابقه کار اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی مورد مطالعه در حدود ۱۲ (۱۲/۳۵) سال می‌باشد. بیشترین فراوانی مربوط به گروه بین ۱۵-۱۱ (۳۰/۴۳) سال سابقه تدریس و کمترین فراوانی مربوط به گروه بیشتر از ۲۰ سال سابقه تدریس (۱۰/۱۴) است. ۱۶ نفر (۱۱/۶ درصد) از اعضای هیئت علمی دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۲۲ نفر (۸۸/۴ درصد) دارای مدرک دکتری بودند. ۱۵ نفر (۱۰/۹ درصد) از اعضای هیئت علمی مورد مطالعه دارای مرتبه علمی مربی، اکثریت جامعه مورد مطالعه یعنی ۹۶ نفر (۶۹/۶ درصد) دارای

جدول ۱- رتبه‌بندی مولفه‌های مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی غرب کشور

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین انحراف معیار	مؤلفه
۴	۰/۲۱۱	۰/۶۱	۲/۸۹	خلق دانش
۳	۰/۲۰۸	۰/۵۷	۲/۷۳	در اختیار گرفتن دانش
۵	۰/۲۱۸	۰/۶۲	۲/۸۴	سازماندهی دانش
۶	۰/۲۳۳	۰/۶۶	۲/۸۳	ذخیره سازی دانش
۱	۰/۱۶۷	۰/۵۵	۳/۲۸	انتشار دانش
۲	۰/۱۷۷	۰/۴۸	۲/۶۸	کاربرد دانش

جدول ۲- رتبه‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی غرب کشور

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	بعد
۱	۰/۱۲۲	۰/۳۶	۲/۹۶	مشارکت
۲	۰/۱۷۲	۰/۴۹	۲/۸۴	پایداری
۳	۰/۱۷۷	۰/۵۰	۲/۸۱	سازگاری
۴	۰/۱۷۸	۰/۵۳	۲/۹۷	ماموریت

رتبه‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی غرب کشور

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق در جدول ۲ مشخص گردید که از میان ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی، مشارکت و پایداری به ترتیب در رتبه‌های اول و دوم قرار دارند؛ سازگاری رتبه سوم و ماموریت در رتبه چهارم از دیدگاه اعضای هیئت علمی قرار دارند و میانگین کلی مولفه‌های فرهنگ سازمانی ۲/۸۷ می‌باشد که نشان‌دهنده سطح نسبتاً متوسط فرهنگ سازمانی در جامعه آماری مورد بررسی است.

رابطه بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در اعضا هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی غرب کشور

بر اساس نتایج حاصل از ضریب همبستگی رسون در جدول ۳، رابطه مثبت و معنی‌داری در درصد بین فرهنگ سازمانی و مولفه‌های آن (مشارکت، پایداری، سازگاری، ماموریت) با مدیریت دانش در بین اعضا هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی غرب کشور وجود دارد. عبارت دیگر، می‌توان گفت که با افزایش و یا کاهش های فرهنگ سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی غرب کشور میزان مدیریت دانش آن‌ها نیز افزایش و یا کاهش می‌

جدول ۳- رابطه بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

متغیر مورد مطالعه	ضریب پیرسون
تعهد به مشارکت	.۴۹۴**
پایداری	.۴۹۰**
سازگاری	.۶۴۶**
ماموریت	.۵۸۸**
فرهنگ سازمانی	.۶۷۲**
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

تحلیل رگرسیون میزان اثرگذاری مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی غرب کشور

به منظور تعیین اثر مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر میزان مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی مورد- مطالعه از تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شد و معادله تا سه گام پیش رفت: در اولین گام مولفه سازگاری وارد معادله گردید و ۴۱/۷ درصد تغییرات متغیر وابسته مدیریت دانش را این متغیر به تنهایی تبیین می‌نماید. در گام دوم تحلیل، مولفه ماموریت وارد معادله گردید که ۴/۷ درصد از تغییرات مدیریت دانش توسط این متغیر (ماموریت) تبیین می‌گردد. مولفه مشارکت به عنوان سومین عامل تاثیرگذار بر فرایند مدیریت دانش وارد معادله گردید و ۳/۵ درصد از تغییرات مدیریت دانش پاسخگویان را تبیین مینماید. بنابراین، با توجه به نتایج رگرسیون چندگانه می‌توان بیان کرد که حدود ۵۰ درصد ( $R^2 = ۰/۴۹۹$ ) از تغییرات فرایند مدیریت دانش به مولفه‌های فرهنگ سازمانی شامل؛ سازگاری، ماموریت و مشارکت مربوط می‌شود و ۵۰ درصد باقی‌مانده به عوامل دیگری مربوط می‌شود که در معادله رگرسیون وارد نشده‌اند.

جدول ۴- بررسی وضعیت اثرگذاری مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی غرب کشور

گام	مولفه‌ها	ضریب همبستگی ( $R$ )	ضریب تعیین ( $R^2$ )	ضریب تعیین تعدیل شده
۱	سازگاری	.۶۴۶	.۴۱۷	.۴۱۲
۲	ماموریت	.۶۸۱	.۴۶۴	.۴۵۶
۳	مشارکت	.۷۰۷	.۴۹۹	.۴۸۸

جدول ۵- مقدار تاثیر مولفه‌های تاثیرگذار فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی غرب کشور

مولفه‌ها	ضریب استاندارد نشده ( $B$ )	ضریب استاندارد شده ( $Beta$ )	$t$	$sig$
- ضریب ثابت	.۶۵۷	-	۲/۹۴۷	.۰۰۴
- سازگاری	.۳۰۹	.۳۷۲	۴/۳۵۰	.۰۰۰
- ماموریت	.۲۰۵	.۲۵۹	۳/۱۷۳	.۰۰۲
- مشارکت	.۲۵۱	.۲۱۵	۳/۰۷۵	.۰۰۳



در ارتباط با رتبه‌بندی ابعاد فرهنگ سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی دولتی غرب کشور از میان ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی، مشارکت و پایداری به ترتیب در رتبه‌های اول و دوم قرار دارند و سازگاری و مأموریت در رتبه‌های سوم و چهارم قرار دارند که در تحقیق (2008) *Monavarian & Bakhtae Barati et al.* نیز مشارکت در رتبه اول قرار گرفت. در تحقیق (2009) *Ardalan et al.* و (2011) *al.* نیز مشارکت در رتبه اول قرار گرفت. در تحقیق (2008) *Gillespie et al.*، نیز بیشترین امتیاز در مشارکت و کمترین امتیاز در بعد سازگاری به دست آمده است که فرهنگ سازگاری ضعیف بدین معناست که ثبات و یکپارچگی در سازمان پایین بوده و فعالیت‌های سازمان به خوبی هماهنگ و پیوسته نشده است. در نتیجه واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت نمی‌توانند به خوبی برای رسیدن به اهداف مشترک با هم کار کنند. برای بهبود مولفه مأموریت پیشنهاد می‌شود جهت‌گیری روشن و واضحی برای دانشگاه وضع شود و توافق همه جانبه‌ای در خصوص اهداف بلند مدت و آنچه دانشگاه در آینده باید داشته باشد صورت گیرد و اعضای هیئت علمی از اهداف بلند مدت دانشگاه مطلع و توجیه شده باشند. همچنین به طور مداوم پیشرفت‌های مرتبط با اهداف کنترل شود و اعضا در جریان فعالیت‌هایی که رسیدن به اهداف بلند مدت را تحقق می‌بخشد، قرار گیرند. غالب بودن مولفه مشارکت نیز نشان می‌دهد در نمونه‌های مورد مطالعه این محققین، افراد در برنامه‌ریزی‌ها بیشتر دخالت داده می‌شوند و در جهت توانمند کردن آنان از طریق بهبود مهارت‌ها و ارتباطات تلاش بیشتری صورت گرفته است و سازمان مذکور بر محور گروه‌های کاری تشکیل شده و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهد. در چنین سازمانی اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان بخشی از پیکره سازمان احساس می‌کنند و افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد. چنین سازمانی به منظور تأمین نیازها و حضور در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد. چنین فرهنگی سطح

با توجه به توضیحات بالا و نتایج جدول شماره (۵)، معادله خطی حاصل از رگرسیون به شکل زیر می‌باشد:

$$Y = .657 + .309X_1 + .205X_2 + .251X_3$$

= مأموریت  $X_2$  = سازگاری  $X_1$  = مدیریت دانش  $Y$  =  
تعهد به مشارکت  $X_3$  =

بر اساس جدول ۵، مشاهده می‌شود که مقدار  $t$  ضرایب رگرسیون در سطح ۵ درصد و ۱ درصد معنادار است. این نشان‌دهنده آن است که مولفه‌های فرهنگ سازمانی تاثیر قوی در پیشگویی مدیریت دانش اعضای هیات علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی غرب کشور دارند. معنی‌دار بودن آزمون‌های  $F$  و  $t$  حاکی از معنی‌دار بودن معادله رگرسیون می‌باشد. بر اساس نتایج حاصل از ضرایب بتا، مشاهده می‌شود که مولفه سازگاری ( $R=0.372$ ) سهم بیش‌تری در مقایسه با سایر متغیرها در پیشگویی متغیر وابسته تحقیق دارد. زیرا یک واحد تغییر در انحراف معیار آن باعث می‌شود تا انحراف معیار متغیر وابسته تحقیق (مدیریت دانش) به اندازه ۰/۳۷۲ تغییر کند. بر این اساس، سایر متغیرها به ترتیب اهمیت تاثیرگذاری بر متغیر وابسته تحقیق (نوآوری) شامل: مأموریت با مقدار بتا ۰/۲۵۹ و مشارکت با مقدار بتا ۰/۲۱۵ می‌باشند.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در ارتباط با رتبه‌بندی مولفه‌های مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی دولتی غرب کشور مولفه‌های انتشار دانش، کاربرد دانش، در اختیار گرفتن دانش، خلق دانش، سازماندهی دانش و ذخیره سازی دانش به ترتیب در رتبه‌های اول تا ششم قرار دارند. تشکیل کار گروه به منظور تدوین فرآیندی برای حفظ و نگهداری داده‌ها و اطلاعات در سازمان موجب تقویت مولفه ذخیره‌سازی دانش می‌گردد و همچنین، افراد دانش‌مدار، کلیدی و یا در شرف بازنشستگی در سازمان شناسایی و مدیریت دانشگاه‌ها ترتیبی اتخاذ نماید تا تعهد سازمانی را در این گونه افراد افزایش دهد و در حد امکان از خارج شدن دائمی این گونه افراد از سازمان جلوگیری به عمل آورد در تحقیق (2010) *Moharamzadeh et al.*، نیز وضعیت مدیریت دانش را در جامعه مورد مطالعه متوسط ارزیابی گردید. که با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد.

( $R=0.372$ ) بیش از سایر مولفه‌ها بر نگرش اعضا هیئت علمی به مدیریت دانش تاثیر می‌گذارد.

به طور کلی، نتایج به دست آمده نشان می‌دهد برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش باید به فرهنگ سازمانی توجه داشت و وضعیت آن را شناسایی و تحلیل کرد، چراکه فرهنگ سازمانی بخش پیچیده‌ای از ارزش‌ها و عقاید کارکنان را شامل می‌شود و این ارزش‌ها بر نحوه نگرش و نهایتاً رفتار افراد در محیط کاری مؤثر خواهند بود، به طوری که وجود یک فرهنگ ضعیف و فاقد انعطاف در سازمان موجب می‌شود کارکنان سازمان به رویه‌های موجود سازمانی عادت کنند و هیچ 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 باشد ترس داشته باشند، در حالی که با فرهنگی پویا و منعطف که اعضای سازمان نسبت به آن شناخت و اعتقاد داشته باشند، افراد در برابر تغییرات به خوبی از خود واکنش نشان می‌دهند و سازمان را در مسیر پیشرفت و ترقی قرار می‌دهند. بررسی پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه مدیریت دانش نیز نشان می‌دهد که اصلی‌ترین علت شکست سازمان‌ها در پیاده‌سازی مدیریت دانش، عدم توجه آن‌ها به عوامل اجتماعی و فرهنگی بوده است. در همین راستا هیسلاپ؛ به برخی از این پژوهش‌ها، از جمله پژوهش‌های (Ruggles 1998; Pauleen and Mason 2005, 42) اشاره کرده است. آن‌ها در پژوهش‌های خود دریافته‌اند که مشکل اساسی اجرای مدیریت دانش تغییر الگوی رفتار، و بزرگ‌ترین مانع انتقال دانش نیز فرهنگ سازمانی نامناسب حاکم است. (Delong and Fahey, 2000) نیز در بررسی مروری خود نشان دادند که فرهنگ نامناسب، مهمترین مانع برای خلق و نفوذ سرمایه دانش می‌باشد.

در ادامه پیشنهادهایی در رابطه با تقویت فرهنگ سازمانی به منظور استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در زمینه خلق دانش، انتقال دانش تسهیم دانش، حفظ و ذخیره دانش به شرح زیر ارائه می‌گردد:

برای ارتقای مولفه مشارکت، مدیران برای ایجاد زمینه توانمندسازی اعضا هیئت علمی اطلاعات سازمانی

رضایت کارکنان در سازمان را افزایش می‌دهد؛ و این نتیجه‌ای است که Yilmaz & Ergan (2008) در پژوهش خود به آن دست یافتند. طبق یافته‌های این محققان، رضایت کارکنان تحت تأثیر فرهنگ مشارکتی قرار دارد. میانگین کلی مولفه‌های فرهنگ سازمانی در اعضا هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی مورد مطالعه ۲/۸۷ می‌باشد که نشان‌دهنده سطح نسبتاً متوسط فرهنگ سازمانی در جامعه آماری مورد بررسی است. (Monavarian & Bakhtae, 2008). نیز در نتایج حاصل از پژوهش خود نشان دادند که جامعه مورد مطالعه در هر چهار بعد درگیر شدن در کار، انطباق پذیری، سازگاری و رسالت در حد متوسط و بالاتر از متوسط قرار دارد. در تحقیق (Moharamzadeh et al., 2010) نیز وضعیت فرهنگ سازمانی را در جامعه مورد مطالعه متوسط ارزیابی کردند.

نتایج حاصل از ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بیانگر آن است که بین این دو متغیر در سطح ۱ درصد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. بنابراین، با اطمینان ۰/۹۹ می‌توان گفت که مدیریت دانش در اعضا هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی دولتی غرب کشور وابسته به فرهنگ سازمانی آن‌ها است. تحقیقات (Karami, 2006)، (Asgari, 2006)، (Hosseini, 2007)، (Tafavogh, 2008)، (Hsanzadeh, 2008)، (Moharamzadeh et al., 2010)، (Daneshfard & Shahabinia, 2011)، (Amin, 2011)، (bidokhti et al., 2001)، (Holowzki, 2002)، (Lawson, 2003)، (Balthazard & Cook, 2004)، (Ba, 2004)، (Lopez et al., 2004)، (Zheng, 2005)، (Kangas, 2005)، (Leidner et al., 2006)، (Lai & Lee, 2007)، (Mayfield, 2008) و (Brandt, 2009)، این یافته از تحقیق را تایید می‌نمایند.

با توجه به نتایج رگرسیون چندگانه می‌توان بیان کرد که حدود ۵۰ درصد ( $R^2=0.499$ ) از تغییرات فرایند مدیریت دانش در اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی و منابع طبیعی ایلام، کردستان و رازی کرمانشاه به مولفه‌های فرهنگ سازمانی شامل؛ سازگاری، ماموریت و مشارکت مربوط می‌شود و ۵۰ درصد باقی‌مانده به عوامل دیگری مربوط می‌شود که در معادله رگرسیون وارد نشده‌اند و مولفه سازگاری

برای بهبود مولفه ماموریت جهت‌گیری و هدف بلندمدتی برای دانشگاه تهیه شود و بتوانند برنامه‌ریزی‌های بلندمدتی را برای سازمان اعمال کنند و در اختیار اعضا هیئت علمی و کارمندان قرار بگیرد، مدیران بطور مداوم پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده را پیگیری کنند و اعضا هیئت علمی باید درک روشنی از کارهای موردنیاز برای موفقیت بلندمدت سازمان داشته باشند و در مسیر چشم‌انداز سازمان، انگیزه کافی برای اعضا هیئت علمی فراهم شود تا تحقق آن امکان پذیر شود.

به منظور ارتقا مدیریت دانش نیز پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

- آگاهی و اطلاع کارکنان از تغییرات و مزایای حاصل از استقرار دانش افزایش یابد.

- استخدام و استفاده از نیروهایی که تمایل به یادگیری، خلق و تبادل دانش را دارند و نیز سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان در راستای ایجاد سازمانی خلاق.

- در خصوص مشارکت کارکنان بر اساس فرایند تبادل و استفاده از دانش ارزیابی صورت گیرد.

- سیستم‌های آموزشی بر اساس ایجاد انگیزه یادگیری عمیق‌تر و بکارگیری آموخته‌ها در محیط کار و انتقال به همکاران طراحی شود.

- سیستم پاداش‌دهی مادی بر اساس تشویق و تقدیر از کسانی باشد که زمینه انتقال دانش و ایجاد مشارکت بین افراد را ایجاد کرده‌اند.

- برگزاری همایش‌های علمی برای انتقال تجارب نیروهای موفق و بازنشسته به سایر نیروها نیز در استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌ها می‌تواند موثر باشد.

- فرهنگ مدیریت مشارکتی و مطالعه و تحقیق دانشگاه نهادینه گردد.

- فرایندها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها مستمراً بازنگری گردد و نقایص رفع گردد.

- داشتن چشم‌انداز روشن نسبت به چگونگی توسعه دانش بین افراد.

- جمع‌آوری دانش از جوانب مختلف و حفظ و نگهداری اثربخش آن با استفاده از سیستم‌ها و تکنولوژی جدید.

لازم برای انجام وظایف را در اختیار آنان قرار دهند، به اعضا هیئت علمی جهت انجام وظایف خود و برخی از تصمیم‌گیری‌ها اختیار لازم را تفویض نمایند. واگذاری قدرت و اختیار موجب ایجاد انگیزه در اعضا هیئت علمی می‌شود و احساس می‌کنند می‌توانند موثر واقع شوند و در نهایت موجب رشد حرفه‌ای می‌گردد. اگر از ارائه دیدگاه و نظرات توسط اعضا هیئت علمی استقبال شود موجب ایجاد جو مشارکتی، خلاقیت و نوآوری در دانشگاه می‌گردد. همچنین استفاده از تیم‌های کاری و برگزاری دوره‌های آموزشی موجب توانمندسازی و توسعه قابلیت‌های اعضا هیئت علمی می‌شود.

به منظور بهبود مولفه پایداری، مجموعه روشنی از ارزش‌ها و قوانین ایجاد گردد تا موجب یکپارچگی و انسجام در محیط دانشگاه گردد و نیز از طریق برگزاری جلسات بحث و تبادل نظر برداشت یکسانی از اهداف در تمام سطوح بوجود آورد و موجب هماهنگی بیشتر در سازمان گردید و بطور مرتب به اعضا هیئت علمی بازخورد فعالیت‌هایشان را ارائه نمود تا از نقاط قوت و ضعف خود آگاه شده و درصدد اصلاح و بهبود آن عمل کنند.

برای بهبود مولفه سازگاری، اعضا هیئت علمی می‌بایست دارای راهکارها و ایده‌های جدید باشند تا بتوانند نسبت به تغییرات به شکلی مناسب واکنش نشان دهند و یادگیری و دانش‌افزایی، ایجاد فرصت ارتقای دانش شغلی، اعطای استقلال و آزادی شغلی به منظور اغتنای شغلی افراد و تشویق افراد دانش‌مدار به منظور انتقال دانش به سایر افراد، به کارگیری ابزارهای تشویقی از قبیل اختصاص پاداش، مرخصی، ... برای کارکنانی که عملکرد خوب، نوآوری و خطرپذیری دارند و اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیریت دانش از مهمترین هدف‌های دانشگاه باشد. همچنین ضروری است افراد دانش‌مدار، کلیدی و یا در شرف بازنشستگی در دانشگاه شناسایی و مدیریت ارشد ترتیبی اتخاذ نماید تا وفاداری و تعلق سازمانی را در این گونه افراد افزایش دهد و تا حد امکان از خارج شدن این گونه افراد از دانشگاه جلوگیری به عمل آورد و از تجارب و دانش آنان در راستای تحقق اهداف دانشگاه بهره گیرد.

**REFERENCES**

- 1- Amin bidokhti, A., Hosseini, Sh. and Ehsani, Z. (2011). Investigation the relationship between organizational culture and knowledge management in the education & training organization of Semnan province, *Rahbord journal*, vol.20, no.59, 191-216(in farsi).
- 2- Ardalan, M., Salimi, Q., Rajaepour. S. and Molavy. H. (2009). A study of Relationship between Person-Organization Fit and Organizational Culture in Western Iran State Universities (Hamedan, Kermanshah and Kordestan). *Quarterly journal of Research and Planning in Higher Education*, no.47, 97-131.
- 3- Asgari, N.(2006). Investigating the relationship between Organizational factors and Knowledge Management sterategy In The Minister of Labour & Social Affairs, M.Sc dissertation, Tehran University(in Farsi).
- 4- Ba, Leona. (2004). *Knowledge Management and Culture*. New York: McGraw-Hill.
- 5- Balthazard , P.A , & Cook, R. A. (2004). *Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behavior Performance Continuum*. Proceedings of The 37 Hawaii International Conference on System Sciences.
- 6- Barati, A., Ghaderi, A., Gohari, M. And Sadeghi, A. (2010). A Study on Organizational Culture at Hashemi Nezhad Hospital, Based on Denison Model. *Journal of Health Administration*. 13 (40), 63-72 (in Farsi).
- 7- Barbosa, I. and Cardoso, C.C. (2007). Managing diversity in academic organization: a challenge to organizational culture, *Journal of Woman in management Review*, 22 (4), 274-288.
- 8- Bergeron, B. (2003). *Essential of knowledge management*. Willy.
- 9- Bhatt, D. (2002). *Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge*. *Journal of Knowledge Management* 6(1): 31-39.
- 9- Brandt M. (2009). *Orgaizational Culture and Knowledge Management:An Empirical Investigation of U.S.Manufacturing Firms*. Nova Southeastern University,DAI-A71/01.Access The Complete dissertation;[http:// gradworks.umi.com](http://gradworks.umi.com).
- 10- Chin-Loy, Claudette. (2003). *Assessing the influence of organizational culture on knowledge management success*. PhD Diss., Nova Southeastern University. <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=765030341> (accessed Nov. 2009).
- 11- Daneshfard, K. And Shahabinia, S. (2011). Investigating the relationship between Organizational factors and Knowledge Management settling , *management journal*, vol.7, no.17 (in Farsi).
- 12- Delong D.W, & Fahey, L. (2000). *Diagnostic cultural barriers to knowledge management*. *Academy of Management Executive*, 14 (4): 113-127.
- 13- Denison, D.R. (2000). *Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Chang?.* Inter national Institute For Management Development.
- 14- Denison, D.& Cho, H.J. & Young, J. (2000). *Diagnosing Organizational Culture: a model and method*, Working paper, Institiute For Management Development, Laussane, pp: 1-31.
- 15- D Mayfield, R. (2008). *Organizational culture and knowledge management in the electric power generation industry*. University of Phoenix.
- 16- Dyer, G., & Donough, M.B. (2001). *The state of KM*. *Knowledge Management*, (5), 31-36. It,s available on: <http://www.destination.crm.com/km/dcrm-km> (Accessed 2004/8/12).
- 17- Fathollahi, B., Zanjani, E. and Nozari, D. (2011). *IS The Isfahan University prepared to implement knowledge management?* *KETAB JOURNAL*, NO.83, 7-20(in Farsi).
- 18- Gillespie A. M., Denison D., Haaland S., Smerek R. and Neale W. (2008). *Linking organizational culture and customer satisfaction: Result from two companies in different*
- 19- Gray, D. H. (2007). *Standards of Corporate Responsibility are Changing* *Financial Analysts Journal*, Vol. XXV II, No. 5, Sept .Oct.
- 20- Greenberg, J & Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations*, Prentice-Hall, Inc., 7th Ed.
- 21- Hales.S.(2001).*Dimensions Knowledge and its Management*, Available at :[www.insighting.co.uk](http://www.insighting.co.uk).
- 22- Handy, C.B. (1990) *Understanding Organizations*, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books.
- 23- Hasanzadeh, M. (2008). *Knowledge Management and substructions*, Tehran: *ketabdar Publication*,first printing(in Farsi).
- 24- Hislop, D. (2005). *KM in organization: A critical introduction*. New York: Oxford University Press
- 25- Holowzki, A. (2002). *The relationship between knowledge management and organizational culture*. University of Oregon: *Applied Information Management Program*.
- 26- Hosseini, Y. (2007). *Investigating the relationship between Organizational Culture and Knowledge Management implementation In The Tarbiat Modares University*, M.Sc dissertation, Tarbiat Modares University (in Farsi).

- 27-Kalseth,k.(2000), *knowledge management strategy, perspective journal*,no.37.
- 28-Kangas, L.M. (2005). *An assessment of the relationship between organizational culture and continuous knowledge management initiatives, Phd Thesis, Capella University.*
- 29-Karami, M.(2006). *Investigating the relationship between Organizational Culture and Knowledge Management implementation In The Bahman khodro, M.Sc dissertation, Tehran University(in Farsi).*
- 30-Kinicki, A. & Kreitner, R. (2007). *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Third Edition, New York: NY.
- 31-Kwantes, C.T. and Boglarsky, C.A. (2007). *perception of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries, Journal of International Management*, 13, 204-230.
- 32-Lai M.F, & Lee, G.G (2007). *Relationships of organizational culture toward knowledge activities. Business Process Management Journal*, 13 (2), 306-322.
- 33-Leidner, , D. & Alavi,M, & Kayworth, T. (2006). *An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices, Journal of Management Information Systems, Volume: 22, Issue: 3, Publisher: M.E. Sharpe Inc., Pages: 191-224.*
- 34-Lawson, S. (2003). *Examining The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management. Doctoral Dissertatation, nova southern university.*
- 35-Lopez, S, manual, J. & peon, m. (2004). *Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. journal of knowledge management. Vol 8 , no 6 , pp 93-104.*
- 36-Mahini, M. (2002). *Theories of organizational culture and knowledge management, Proceedings of the challenges of higher education, Tehran, Ministry of Science, Research and Technology.*
- 37-Majidian, A., Adabi, H.And Zoroofi, F. (2010). *Investigation The Relationship Between Organizational Culture components and Knowledge Management: (Case study: Iran Khodro Company, Fourth International Conference on Strategic Management (in Farsi).*
- 38-Mcdermott,R. & O,Dell, C. (2001). *Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No.1.*
- 39-McManus, D. & B. Loughridge. (2002). *Corporate information, institutional culture and knowledge management: A UK university library perspective. New Library World 103(1180): 320-327.*
- 40-Moharamzadeh, M., Ameri, M. and Asadi, F. (2010). *Investigating the relationship between Organizational Culture and Knowledge Management implementation In The tarbiat badani offices of Western Azarbayjan Province, Olympic journal, vol.17, no.48(in Farsi).*
- 41-Mohayidin, M. et al. (2007). *"The application of knowledge management in enhancing the performance of Malaysian Universities". Electronic Journal of Knowledge Management, 5 (3): 301 – 312. from: www.ejkm.com.*
- 42-Monavarian, A. And Bakhtae, a. (2008). *A Study on Organizational Culture at Industrial Management Institute, Based on Denison Model, Fourth International Conference on Management: Tehran(in Farsi).*
- 43-Nemati, M. (2007). *Knowledge Management, culture and higher education, growth and Technology, no.7, 28-35(in Farsi).*
- 44-Newman.B, & Conard. D. (1999). *The knowledge Management Forume. Available at:www.km-forume.org.*
- 45-Nikpoor, A. And Salajeghe, S. (2011). *Investigation The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Management In The Kerman University of Medical SciencesFaculties , farasooeye modiriati, no.14, 7-18(in Farsi).*
- 46-Patricia Cups, L. (2001). *An investigation of the relationship between transformation leadership and constructive organizational culture. International Journal of Organizational Analysis, vol5, issue 1.*
- 47-Paulen D, & Mason D. (2002). *Newzealand knowledge management: barriers and drivers of knowledge management uptake. Journal of Management Practise, vol8.no 5.*
- 48-Probst, G., Raub, S. and Rombhardt, K. (2000), *Managing Knowledge, Chichester; John Wiley & Sons.*
- 49-Quinn, R. & Cameron, K. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture, The Jossey-Bass publishing, Revised Edition.*
- 50-Rastegar, A. (2010). *Investigating the relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in the Iranian National Company of Oil Refining and Distribution, , M.Sc dissertation, Tehran University (in Farsi).*
- 51-Robbins, S. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, application. Englewood: Prentice Hall.*
- 52-Robbins, S.P. (2005). *Management, eighth edition, entice Hall of India.*
- 53-Rowley, J. (2000). *Is higher education ready for knowledge management. The International Journal of Educational Management, 14 (7): 325 – 333.*
- 54-Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership. 2nd ed. San Francisco, 160-*
- 55-Schermerhorn, J.; Hunt, J. and Osborn, R. (2005). *Organizational Behavior*, NewYork: John Wiley & Sons Inc, Ninth Edition Science Quarterly, 24, 570-581.

- 56-Skyrme, D. (2003). *Knowledge management making sense of an oxymoron*. [http://Skyrme. Com](http://Skyrme.Com).
- 57-Tafavogh, M. (2008). *Investigating the basic Characteristics of Organizational Culture and it,s relationship with Knowledge Management*, M.Sc dissertation, Shahid Beheshti University (in Farsi).
- 58-Wolf, A. (1995). *Factors affecting The Organization Innovation and Creativity*. *Journal of Management Science*, vol24, no13.
- 59-Yilmaz, C. & Ergan, E. (2008). *Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy*. *Journal of World Business*, 290-306.
- 60-Zheng, W. (2005). *The Impact of Organizational Culture, Structure, and Strategy on Knowledge Management Effectiveness*, Doctoral Dissertation, The University of Minnesota, Proquest Information and Learning Company.