

بهره‌گیری از الگوی مدیریت دانش در توسعه فرهنگ دانشگاه اسلامی

لیلا صفایی فخری^۱
محمد رضا بهرنگی^۲

چکیده

توسعه فرهنگ دانشگاه اسلامی مستلزم توجه به فرهنگ اسلامی و شناسایی نشانگرهای مربوط به توسعه دانش است. از آنجا که ممکن است نکات برگرفته از مدیریت دانش و شناخت مربوط به تجارب علمی و عملی آن بتواند توجه را به حکمت اسلامی بودن دانشگاه و نکات معرفتی آن برای توسعه جلب کند و چون زمینه اسلامی دانشگاه خود می‌تواند بستری برای توجه به ظهور و استفاده از مقوله‌های نوینی چون: توسعه علوم و فناوری اطلاعات و ارتباطات، پدیده جهانی شدن، دگرگونی‌های جمعیت‌شناختی، آموزش مداوم، انفجار دانش، بحرانهای اخلاقی، سازمان یادگیرنده و رشد فزاینده دانش باشد، این مقاله بر آن است تا مفهوم فرهنگ دانشگاهی را واکاوی کند، نقش و اهمیت بهره‌گیری از الگوی مدیریت دانش در فرهنگ دانشگاه اسلامی در دوران معاصر را شناسایی نماید، بر روال توسعه آن بیندیشد و با تعریف نسخ جدید از اصطلاحات مرتبط با فرهنگ دانشگاهی و توسعه سلسله‌مراتب مدیریت دانش، بستری مناسب در جهت توسعه فرهنگ دانشگاه اسلامی فراهم سازد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، فرهنگ اسلامی دانشگاهی، مدیریت دانش، حکمت آفرینی

* تاریخ دریافت: ۸۸/۳/۲۳ تاریخ پذیرش نهایی: ۸۸/۱۲/۰۹

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر ری، (نویسنده مسئول) آدرس: نیاوران سه راه یاسر کوچه شهید چراغی داخل بن بست اختصاصی پلاک ۱ واحد ۲، شماره ۲۲۸۱۲۹۵۱ / Email: Leila.safae@gmail.com
- ۲- دکتری مدیریت آموزشی، استاد دانشگاه تربیت معلم تهران / Email: behrangimr@yahoo.com

مفهوم فرهنگ^۱

فرهنگ به مفهوم مورد استفاده این مقاله عبارت است از انگاره یکپارچگی رفتار، عقیده و دانش انسانی که وابسته به ظرفیت تفکر نمادین و یادگیری اجتماعی باشد (ویکیپدیا، ۲۰۱۰). بنابراین، فرهنگ دانشگاه اسلامی می‌تواند مینیاتوری از فرایندهای کلان فرهنگی جامعه بوده و فرایندهای حاکم بر جامعه می‌تواند بر حدود و مرز فرهنگ دانشگاه اسلامی مؤثر باشد.

به عقیده هافستد؛ فرهنگ، برنامه‌ریزی جامع ذهن است که به جداسازی اعضای یک گروه یا یک جامعه از دیگران می‌انجامد. (Hofstede, 1997)

در تعاریف متعدد از فرهنگ سازمانی، به کارکنان و افراد درون سازمان که بی‌واسطه‌ترین مأخذ تأثیرگذار بر فرهنگ سازمانی می‌باشند، اشاره می‌شود که نگرشها، رفتارها، و هویت هر یک متأثر از نهادهای فرهنگی دیگری چون: خانواده، اجتماع، ملت، حکومت، اماکن مذهبی و نظامهای آموزشی و... است.

ویلیامز^۲ (جامعه‌شناس و منتقد فرهنگی) فرهنگ را سازه‌ای می‌داند که معرف مجموعه‌ای کلی از باورها، رفتارها، دانش، جرایم، ارزشها و اهدافی است که زندگی یک فرد را می‌سازد و تغییر جهت می‌دهد. بنابراین، فرهنگ سازمانی معمولاً با شیوه زندگی در یک سازمان ارتباط دارد.

به گفته شاین، باورها و پیش‌فرضها، هسته فرهنگ یک سازمان را شکل می‌دهند که نحوه درک، اندیشیدن و احساس، آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و یکی از این پیش‌فرضها «ماهیت طبیعت انسان» است که نظریه‌های مربوط به آن به دلیل اهمیت‌شان، در فرهنگ اسلامی دانشگاه دسته‌بندی شده و در جدول ۱ آمده است^۳. در جدول ۲ نیز برخی از تعاریف موجود درباره فرهنگ سازمانی آمده است. (جوهرج، ۱۳۸۵)

بنابر این، نگاه به انسان در رویکردهای مختلف به تعریف فرهنگ وجود دارد. جوآن مارتین و دبرا میرسون، سه نگاه مجزای انسجام^۴، تفکیک^۵ و پاره‌پارگی^۶ را درون حوزه مطالعات فرهنگی مشخص می‌کنند. (Meyerson & Martin, 1987)

1. Excerpt from Wikipedia: Culture from the Latin culture stemming from colere, meaning "to cultivate."

2. Raymond Williams

3. Melville Herskovits

4. Integration

5. Differentiation

6. Fragmentation

جدول ۱: دسته‌بندی نظریه‌های سازمانی بر اساس نگاه به انسان سازمانی در روند تکاملی آن

نگاه	پیش فرض	کانون تمرکز / ارزشها
کلاسیک	انسان اقتصادی	ثروت/قدرت
مدرن اولیه	انسان علمی	عقلانیت/کنترل/مدیریت
مدرن	انسان اکولوژیک	محیط/کنترل بیرونی
نمادین - تفسیری	انسان نمادین	تفسیر/ معنا
پسامدرن	انسان زیباشناس	خلاقیت/ آزادی/ مسئولیت

جدول ۲: تعاریف منتخب فرهنگ سازمانی

فرهنگ کارخانه، شیوه مرسوم و سنتی اندیشیدن و انجام کار است که کم و بیش میان همه اعضای آن مشترک است و اعضای جدید برای انجام کار در کارخانه، باید آنها را بیاموزند و حداقل تا حدی آنها را بپذیرند.	الیوت ژاک ^۱ (۱۹۵۲)
فرهنگ، سیستمی است از معانی پذیرفته شده آشکار و جمعی که در زمانی معین و در گروهی معین مورد استفاده قرار می‌گیرد. این سیستم، واژگان، شکلها، طبقه‌ها و تصاویر ذهنی موقعیت گروهی از افراد را نسبت به خود آنها تفسیر می‌کند.	آندرو پتی‌گرو ^۲ (۱۹۷۹)
سازمانها محیطی برخاسته از فرهنگ هستند؛ یعنی واحدهای اجتماعی بارزی هستند که دارای مجموعه‌ای از ادراکات مشترک برای سازماندهی اقدامها (نظیر چه کاری در این گروه خاص با هم انجام می‌دهند، شیوه‌های مناسب انجام کارها درون گروه و میان اعضا) و زبانها و دیگر ابزار نمادین برای ابراز ادراکات هستند.	مریل ریس لوئیس ^۳ (۱۹۸۳)
فرهنگ سازمانی را می‌توان به مثابه چسبی تصوّر کرد که یک سازمان را از طریق مجموعه‌ای از الگوهای مشترک معنا به هم پیوند می‌دهند. فرهنگ بر ارزشها، باورها و انتظاراتی متمرکز است که اعضا در آن مشترک هستند.	کورن سیل ^۴ و جوآن مارتین (۱۹۸۴)

1. Elliott Jaques

2. Andrew Pettigrew

3. Meryl Reis Louis

4. Coren Siehl

<p>الگوی پیش‌فرضهای بنیادی که یک گروه معین در فرایند آموختن چگونگی سازگار کردن خود با مسائل خارج از سازمان و انسجام درون‌سازمانی ابداع، کشف یا شکل داده و چنان روی آن کار شده است که معتبر به نظر می‌رسد. بنابر این به عنوان شیوه صحیح در درک، تفکر و احساس در ارتباط با این مسائل به اعضای جدید آن آموخته می‌شود.</p>	<p>ادگار شاین^۱ (۱۹۸۵)</p>
<p>فرهنگها، پدیده‌هایی جمعی‌اند که واکنش افراد به عدم نااطمینانی‌ها و آشوب را که در زندگی انسان اجتناب‌ناپذیر است، متجلی می‌کنند. آن واکنشها در دو طبقه اصلی قرار می‌گیرند: نخست، جوهره یک فرهنگ، نظام باورهای مشترک و برخاسته از احساس که آن را ایدئولوژی می‌نامیم. دوم، شکل‌های فرهنگ؛ موجودیتهای قابل مشاهده از جمله: اقدامها، که از آن طریق اعضای یک فرهنگ، جوهر فرهنگ خود را به دیگری ابراز، اظهار و ابلاغ می‌کنند.</p>	<p>هریسون ترایس و جانیس بیر^۲ (۱۹۹۳)</p>

در حوزه انسجام، همان‌طور که نظریه شاین بیان می‌دارد، فرهنگ به عنوان پدیده‌ای مشترک مورد اتفاق نظر اغلب اعضای سازمان توصیف می‌شود.

در حوزه تفکیک، خرده‌فرهنگها به طریقی مشابه فرهنگهای یکپارچه به صورت کلیت‌های اجماع‌گونه، سازگار، منسجم و ثابت ترسیم می‌شوند.

در حوزه پاره‌پارگی، از دیدگاه پست‌مدرن، فرهنگ سازمانی نه در پی سازگاری و همسکلی است و نه در پی ثبات، بلکه بر راههایی متمرکز است که بر اساس آنها فرهنگهای سازمانی، ناسازگار، مبهم، چندگانه و دائماً سیال هستند. (جوهر، ۱۳۸۵)

در نهایت، بر اساس یافته‌های دانشی، فرهنگ بر نحوه درک، اندیشیدن، احساس تأثیر می‌گذارد و با هدف سازگار کردن سازمان با مسائل خارج سازمان و انسجام درونی شناخته می‌شود. بنابراین، از آنجا که در محیط‌های شتابان در حال تغییر اگر برای انعطاف‌پذیری و تغییر، ارزش قائل باشند (فرهنگ انطباق‌پذیری)؛ بهتر عمل خواهند کرد. در این پژوهش با تأکید بر دیدگاه پسامدرن و توجه بر خلاقیت، آزادی و مسئولیت، به شناسایی و بررسی ارتباط الگوی مدیریت دانش و مؤلفه‌های اساسی توسعه فرهنگ دانشگاه اسلامی پرداخته می‌شود.

1. Edgar Shein
2. Harrison Trice

ظهور فرهنگهای جدید

از آنجا که ویژگی های یک سازمان در قالب فرهنگ آن جلوه می کند، سازمانها برای رویارویی و سازگاری با پدیده تغییر و تحول محیطی، ملزم به بازسازی و شکل دهی به فرهنگ سازمانی هستند. روشهای دگرگون سازی فرهنگ دانشگاهی، اقتضایی بوده و بستگی زیاد به شرایط محیطی دارد. بنابراین، لازم است قبل از بازسازی فرهنگی، فرهنگهای نوظهور و ویژگی های آنها تبیین شود. در دنیای پر تغییر امروز، باید به دو مسئله در دانشگاه توجه کرد؛ ابتدا، راه جدیدی که فرهنگ دانشگاهی باید بیامد و دوم، برای رویارویی با تغییرات شتابان باید بتواند در محیط رقابتی به بقای خود ادامه دهد و زمینه رشد خود را نیز فراهم آورد. لذا هرگونه شکست در پربار کردن فرهنگ دانشگاهی به منزله شکست در ایجاد تغییرات لازم آن است. یکی از راههای پاسخگویی به این چالشها، آماده سازی در مقابل فرهنگهای نوظهور است. باید شرایط لازم برای آموزش نحوه تسهیم دانش به وجود آید و فرهنگ مناسب، از جمله فرهنگ نوآوری و فرهنگ خلاقیت برای نوآوری و کارآفرینی دانشگاه آموخته شود. بنابراین، ابتدا لازم است ویژگی های فرهنگهای مطلوب تبیین شود.

توسعه فرهنگ دانشگاهی

دانایی مهم ترین و مؤثرترین سلاح انسانها و راز بقای جوامع و تمدن بشری است. گسترش روزافزون مرزهای دانایی برای تواناسازی هر چه بیشتر انسانها، نهاد آموزش عالی را از شاخص ترین نهادهایی نمایان ساخته است که این مهم را بر عهده دارد. سؤال اساسی در بررسی فلسفه وجودی دانشگاه این است که چرا جوامع به فکر تأسیس و گسترش دانشگاهها هستند و کارکرد دانشگاه چیست؟

امروزه چهار وظیفه اصلی آموزش، پژوهش، تربیت نیروی انسانی ماهر و توسعه فرهنگی جامعه برای دانشگاه وجود دارد. بنابراین، دانشگاه فکر تولید می کند، اندیشه ها را نقد و اصلاح کرده و با تأمین نیروی انسانی کافی و متخصص، توسعه و تکامل جامعه را طراحی می کند. دانشگاهها محور و مدار توسعه در جوامع امروزی هستند که بحث شناخت مسائل فرهنگی، به دلیل جمعیت بالای دانشجویی و توجه به سرنوشت دانشجویان، در دانشگاهها اهمیت ویژه ای

ریشه‌های ظهور مجدد مفهوم فرهنگ در پژوهش‌های آموزش عالی را باید در علایق عالمان اجتماعی به فرهنگ سازمانی جستجو کرد. مفهوم فرهنگ سازمانی در مطالعه مؤسسات آموزش عالی، از عناصر اساسی مورد توجه است. هوبر این عنصر اساسی را در بُعد غیر عقلایی و نمادین حیات سازمانی مطرح می‌کند (Huber, 1990). می‌توان فرهنگ دانشگاهی را به تبعیت از انسان‌شناسان، نظام باورها و ارزشها و کنشهای فرهنگی دانشگاهیان تعریف کرد. این ارزشها یا الگوهای باور، در نشانه‌هایی نمادین، مثل اسطوره‌ها، مناسک، افسانه‌ها و زبان متمایز تجلی می‌یابند (بیرن بائوم، ۱۳۸۲). فرهنگ دانشگاهی بر کنشهای دانشگاهی، کنترل و نظارت نامریی اعمال می‌کند و برای تثبیت وضعیت موجود، قابلیت‌های لازم را به نمایش می‌گذارد. بنابراین، فرهنگ دانشگاهی می‌تواند زندگی دانشجوی، مسائل سازمانی و برنامه‌داری را تحت تأثیر قرار دهد.

«تیرنی» به منظور بررسی فرهنگ دانشگاهی، چارچوبی را پیشنهاد می‌کند که عناصر اصلی آن عبارتند از: محیط دانشگاه، رسالت دانشگاه، جامعه‌پذیری، اطلاعات، راهبرد و رهبری. در موضوع محیط دانشگاه لازم است بررسی شود چگونه دانشگاه محیط خود را تعریف می‌کند؟ نگرش افراد در خصوص دانشگاه چیست؟ درباره رسالت دانشگاه نیز این سؤالات مطرح می‌شود که: رسالت آن چگونه تعریف و تفسیر شده و آیا رسالت دانشگاه مبنای تصمیم‌گیری است؟ در جامعه‌پذیری به چگونگی جامعه‌پذیری عضو جدید پرداخته و به ضروریات دانشگاه برتر می‌پردازد. در موضوع اطلاعات به این سؤالات می‌پردازد که: چه چیزی اطلاعات را تشکیل داده و چگونه توزیع و منتشر شده است و چه کسی یا کسانی آن را در اختیار دارند؟ درباره موضوع راهبرد نیز این سؤالات مطرح می‌شود که: تصمیم‌گیری در دانشگاه چگونه اتخاذ شده، از چه راهبردی استفاده گردیده، چه کسی تصمیم می‌گیرد و چه تنبیهی برای تصمیمات بد اعمال می‌شود؟ در موضوع رهبری نیز به انتظارات افراد از رهبران دانشگاه و اینکه رهبران رسمی و غیر رسمی چه کسانی هستند می‌پردازد. (Tierney, 1998)

بر این اساس، رویکرد فرهنگی به دانشگاه، دو جزء را در بر می‌گیرد: فرهنگ رشته‌ای و فرهنگ دانشگاهی. آنچه فرهنگ رشته‌ای را از فرهنگ دانشگاهی متمایز می‌کند، واحد مطالعه است. واحد مطالعه در فرهنگ دانشگاهی، سازمان و در فرهنگ رشته‌ای، فرد دانشگاهی است که واقعیتها را در بستر فرهنگی درک می‌کند. (Valimaa, 1998)

تیرنی (۱۹۹۳) بر این باور است که پیچیدگی هویت دانشگاهی در تعامل با پنج نیروی جامعه‌شناختی فردی، رشته‌ای، حرفه‌ای، سازمانی و ملی قابل درک است. رشته بر توسعه هویت فردی مؤثر است؛ چرا که گروه‌های مرجع در این حوزه، همان همکاران دانشگاهی در سطح محلی و بین‌المللی هستند. در همین راستا، حرفه دانشگاهی، مربی، استادیار، دانشیار و استاد نیز در شمار گروه مرجع در شکل‌گیری هویت دانشگاهی تأثیر می‌بخشند. در سطح سازمانی نیز مسائل مربوط به رهبری و مدیریت، سنت‌های سازمانی و رسالتها، زمینه لازم را برای گفتگو فراهم می‌سازند. در سطح ملی نیز گروه‌های مرجع نظیر دوستان، خویشاوندان و شهروندان با هویت دانشگاهی تعامل مستمر دارند. هر چه هویت دانشگاهی قوی‌تر باشد، عملکرد دانشگاهی اثربخش‌تر خواهد شد. ضعیف بودن فرهنگ سازمانی نیروی انسانی شاغل در دانشگاه، در عملکرد آنها تأثیر می‌گذارد و امکان فعالیت‌های پویا و مستمر را از آنها می‌گیرد. وجود فرهنگ سازمانی ضعیف، تصویر نامطلوبی در بیرون از دانشگاه ایجاد می‌کند و کم‌کم اعتبار و پویایی علمی آن را پایین می‌آورد. (یعنی دوزی سرخابی، ۱۳۸۲)

دانشگاه وقتی در یک جامعه سنتی و با مؤلفه‌های فرهنگی، اجتماعی و ساختارهای سیاسی اقتصادی ویژه‌ای همچون جامعه ایران شکل می‌گیرد، علاوه بر نقشی که در جهت تولید دانش و تربیت نیروی انسانی متخصص و کاردان ایفا می‌کند، رسالت بسیار شگرف دیگری نیز عهده‌دار می‌شود؛ یعنی بسترسازی برای توسعه علمی و فرهنگی جامعه و نیز بازاندیشی مستمر فرایندهای سیاسی و اجتماعی آن و ارائه راهکارهای علمی و عملی برای برون‌رفت از تنگناها و بحرانها. دانشگاه‌های کشور که با تأسیس دانشگاه تهران در ۱۳۱۳ و دانشگاه تبریز در ۱۳۲۶ ظهور یافتند، در دهه‌های ۱۳۶۰ و ۱۳۷۰ بعد از انقلاب اسلامی و پس از وقفه‌ای چند ساله، با نوعی جهش مواجه شدند. با ورود دانشگاه‌های آزاد، پیام نور و دانشگاه‌های علمی کاربردی و غیر دولتی به عرصه فعالیت‌های آموزش عالی، آمارهای کمی با شتاب فزاینده‌ای رو به رشد گذاشتند.

حسین پور و نوظهور (۱۳۸۳) به مسائل زیر که دانشگاه‌ها به منظور بهبود کیفی با آن مواجه

هستند اشاره دارند:

- حل تعارض میان علم و دین؛
- خردگرایی اجتماعی و پرهیز از صورت‌گرایی؛

بهره‌گیری از الگوی مدیریت دانش در توسعه فرهنگ دانشگاه اسلامی ❖ ۱۴۳

• پرهیز از روشهای غیر علمی در برخورد با اندیشه‌ها و حمایت قانونمند از آزادی علمی که زمینه‌ساز تقویت روحیه خودباوری در پژوهشگران و رو آوردن به ابداع و روشها و خلاقیت‌های جدید می‌شود؛

• تکریم و تعظیم عالمان و دانشمندان حقیقی و حفظ حریم و حرمت دانشگاه.

فرهنگ علمی دانشگاه اسلامی

فرهنگ علمی به مثابه یکی دیگر از خرده‌فرهنگهای جامعه، در بردارنده مجموعه‌ای از باورها، ارزشها و هنجارهاست که به طور خاص بر اندیشه و عمل اهل علم تأثیر می‌گذارد. مطالعه موضوع فرهنگ علمی از جهت نقش تعیین‌کننده‌ای که در هدایت انگیزه‌ها و سوگیری رفتار دانشگاهیان دارد، حائز اهمیت است. فرهنگ علمی آمیخته‌ای از عناصر مربوط به چهار حوزه؛ یعنی نظام ملی تعلیم و تربیت، حرفه علمی، رشته تخصصی و سازمان دانشگاه است. فرهنگ نظام ملی تعلیم و تربیت، کلی‌ترین رکن نهاد علم است. این نظام، حامل مجموعه‌ای از اهداف، ارزشها و اولویتهاست که در برنامه‌ها، خط مشی‌ها و قواعد عمل آن انعکاس می‌یابد و به این ترتیب، زمینه فعالیت اهل علم را تعیین می‌کند. در فرهنگ حرفه علمی دانشگاه اسلامی، علم‌ورزی در همه جوامع، پیشه‌ای ارزشمند محسوب می‌شود. با وجود این، درون یک حرفه علمی هم باورها، ارزشها و هنجارهایی وجود دارد که راهنمای عمل و منبع اساسی هویت و انسجام میان اعضاست. به این ترتیب، اعضای یک حرفه علمی از اعضای سایر حرفه‌ها متمایز می‌شوند؛ به طوری که انتظار می‌رود اهداف اهل علم معطوف به جستجو، کشف، تولید، اشاعه و انتقال دانش باشد. به علاوه، از آنجا که اعضای حرفه علمی متعهد خدمت به جامعه خود هستند، لذا تحقق ارزشهای معنوی مانند پیشرفت علم و اصلاح جامعه بیش از کسب ثروت و شهرت برای آنان اهمیت دارد. تأکید بر ارزشهای غیر مادی موجب قناعت روحی می‌شود. این ویژگی از طرفی احتمال استفاده ابزاری از علم را کاهش می‌دهد و از سوی دیگر، آرامش روحی و تمرکز فکری را می‌افزاید و شرایط مناسب فعالیت علمی را فراهم می‌سازد. شرافت فکری و رعایت انصاف از آنجا یک ارزش اساسی محسوب می‌شود که در حرفه علمی، اندیشه‌ها با دستاوردهای علمی به شیوه‌ای امانت‌دارانه برخورد کرده و با احترام به حقوق صاحبان اندیشه‌ها، از هر نوع دستبرد علمی و تحریف اطلاعات پرهیز می‌کنند. بر اساس این اصل، تمام تولیدات فکری - اعم از مقاله، کتاب، سخنرانی، یافته‌های

پژوهشی، نوآوری‌های فنی و حتی اندیشه‌های نو - در صورتی که در جامعه عرضه شده باشند، بدون مجوز صاحب آن نمی‌توانند مورد استفاده قرار گیرند (عرب اسدی، ۱۳۷۳). توجه به این اصل، از یک سو تضمین‌کننده اخلاق حرفه‌ای است و از سوی دیگر باعث می‌شود نگرش جمع‌گرایانه؛ یعنی این اصل که آثار علمی متعلق به جامعه است، به فردیت انسانها لطمه نزنند.

همچنین در یک حرفه علمی، کیفیت‌گرایی جایگاه قابل ملاحظه‌ای دارد. افرادی که به علم‌ورزی می‌پردازند، در سلسله‌مراتبی از منزلت سهیم می‌شوند که مبتنی بر برداشت آنان از مقوله کیفیت است. آنان بر این باورند که کیفیت دارای ارزش ذاتی است و منزلتی که به هر فرد یا کار اختصاص می‌یابد، مبتنی بر ارزیابی‌ای است که از کیفیت آن به عمل می‌آید. به این ترتیب، سازمانها و رشته‌هایی که دارای بالاترین مراتب کیفیت‌اند، برای آنها که در نازل‌ترین سطح هستند، به یک الگو تبدیل می‌شوند. به واسطه بها دادن به این سلسله‌مراتب منزلتی، استادان عضو یک چرخه علمی می‌شوند و تلاش می‌کنند با آنان که در رأس هستند به رقابت بپردازند. (Austin, A.E (1992)

علاوه بر این، عنصر زمان در حرفه علمی از ارزش ویژه‌ای برخوردار است. هر چند زمان برای همه انسانها سرمایه‌ای جبران‌ناپذیر است، اما برای دانشگاهیان نظم و محاسبه عقلانی زمان، اهمیت بیشتری دارد. استفاده بهینه از زمان نه تنها از جهت عملی موجب هماهنگی بهتر امور می‌شود، بلکه امکان تمرکز قوا و تفکر نظام‌یافته را افزایش می‌دهد و به تدریج روحیه خود تنظیمی را تقویت می‌کند. تلاش برای بهنگام شدن با تغییرات علمی که در طول زمان صورت می‌گیرد، نشانه اهمیت زمان برای اهل علم است. قواعد فوق به مثابه اصولی هستند که انتظار می‌رود وجه قالب سلوک علمی دانشگاهیان را تشکیل دهند.

فرهنگ رشته علمی

رشته‌های علمی، هسته اصلی تعلیم و تربیت تخصصی و واحد اولیه عضویت در یک حرفه‌اند. رشته‌های علمی عناصر فرهنگی خاص خود را دارند و از این طریق بر ابعاد کیفی عملکرد اعضایشان تأثیر می‌گذارند. بعضی از مشخصه‌های رشته‌ها که در تفاوت فرهنگی آنها نقش دارد، قابل بحث است.

بکر با الهام از توماس کوهن، رشته‌ها را به واسطه استحکام انگاره عالیشان (پارادایم) به دو

دسته تقسیم می‌کند؛ رشته‌هایی که دارای اجتماع علمی همگرا و مبتنی بر انگاره هستند و رشته‌هایی که اجتماع علمی ناهمگرا و در وضعیت ما قبل انگاره‌ای قرار دارند (Valimaa, 1998). از نظر بکر، خرده‌فرهنگ رشته‌ها به طور مستقیم تحت تأثیر نوع کار فکری، ویژگی‌های معرفت‌شناختی و حوزه‌های تحقیق آنهاست. برای مثال، اینکه هدف یک رشته، استقرار تعمیم‌های کلی یا کشف امور خاص باشد، در سوگیری اعضای آن تأثیر می‌گذارد. تلاش برای یافتن تعمیم‌های کلی شامل جستجوی سادگی، شناسایی الگوهای تکرار شونده و تشخیص پدیده‌هایی است که قابل تکثیر هستند و می‌توانند در معرض دستکاری قرار گیرند؛ در حالی که تمرکز بر پدیده‌های خاص، مستلزم پذیرش پیچیدگی، تنوع و تکرارپذیری امور است.

علاوه بر این، فرهنگ رشته‌ها نه تنها تحت نفوذ کانون شناخت و پژوهش آن (کشف قانون کلی با شناخت امور جزئی) قرار دارد، بلکه از ساختار دانش آن رشته نیز تأثیر می‌پذیرد. همچنین از نظر بکر، مؤلفه‌های دیگر تعیین‌کننده فرهنگ رشته‌ها، میزان نفوذپذیری مرزهای بیرونی آنها نسبت به یکدیگر و میزان همپوشی آنهاست. هرچه رشته‌ها دارای مرزهای انعطاف‌پذیرتری باشند، نسبت به نفوذ فرهنگی یکدیگر انعطاف‌پذیرترند و در نتیجه، نفوذ و تکثر فرهنگی در آنها محتمل‌تر خواهد بود.

میزان دستیابی اعضای خارج از یک رشته به قلمرو شناخت یک رشته خاص، نقش چشمگیری در فرهنگ آن دارد. برای مثال، رشته‌هایی که اصطلاحات و مفاهیم تخصصی زیادی دارند، معمولاً حاصل کار مستمر اعضای خود هستند؛ زیرا برای تخصصی شدن زمان زیادی لازم است. بنابراین، چنین دانش دقیقی در شرایط گوناگون قابل کاربرد نیست. از این رو، افرادی که عضو آن رشته نیستند، به سختی می‌توانند به منابع شناخت آن رشته دست پیدا کنند. به عنوان نمونه، می‌توان سهولت دستیابی به دانش تخصصی علوم پایه را برای افرادی که در خارج هستند با علوم انسانی مقایسه کرد.

چهارمین مؤلفه فرهنگی مهم، دستیابی اعضای یک رشته به منابعی است که در بیرون از آن وجود دارد. برای مثال، در رشته‌هایی مانند علوم که اعضای هیئت علمی آن به منابع گسترده‌تری دسترسی دارند، پژوهش مورد تأکید قرار می‌گیرد؛ در صورتی که در رشته‌های علوم انسانی که از منابع ضعیف‌تری برخوردارند، تدریس سهم بیشتری دارد. (Austin, 1992)

ابعاد فرهنگی دانشگاه را می‌توان با معیارهایی همانند تأکید بر پیشقدم بودن فردی، خطرپذیری، هدایت، یکپارچگی، ارتباط با مدیر، نظارت، هویت، نظام پاداش، تحمل تضاد و الگوی ارتباط ارزیابی کرد. (Robbins, 1983)

معیارهای مؤثر در فرهنگ دانشگاه را می‌توان به شرح زیر بیان نمود.

موضوع‌گیری در برابر قدرت معیاری است که به نوع نگرش اعضا نسبت به توزیع نابرابرانه قدرت در سازمان اشاره دارد. در دانشگاه اسلامی مهم‌ترین معیار امتیاز، شایستگی‌های فکری و عملی افراد و ارزشمند بودن علم است که موجب احترام، تکریم و تدبیر نسبت به افراد رده‌های بالاتر می‌شود. دانشجویان به واسطه این معیار، اعمال قدرت، نظارت و نفوذ استادان را می‌پذیرند و وارد یک نظام استاد و شاگردی می‌شوند. استادان نیز به همین ترتیب، برتری علمی یکدیگر را به رسمیت می‌شناسند.

الگوی ارتباطات به عنوان معیار دیگری است که به نوع تعامل افراد با یکدیگر مربوط می‌شود. از آنجا که دانش، حاصل کار مشترک اجتماع علمی است، انتظار می‌رود در دانشگاه اغلب فعالیت‌های علمی اعم از دانش، کشف یک یافته جدید یا جستجوی راه حل برای رفع یک مسئله یا بحران، در قالب میان‌گروهی انجام شود. در غیر این صورت، به تدریج خست‌گرایی و انحصارطلبی جایگزین می‌شود. در برخی موارد به دلیل نگرانی از آشکار شدن ضعف‌های احتمالی و گاه انگیزه ارتقا، افراد به سوی فردگرایی و محرمانه ساختن اطلاعات سوق می‌یابند. در نتیجه، از تسهیم تجربیات خود با دیگران اجتناب می‌ورزند. تأکید بر همکاری متقابل اعضا، یادآور اندیشه امیل دورکیم در باب ارگانیک است (Borgatta, 2000). بر این اساس، انتظار می‌رود دانشگاه شبیه یک پیکر زنده پویا باشد که تمام اعضای آن در جهت تحقق اهداف مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند.

پیشگام بودن فردی نیز معیار دیگری به معنای مسئولیت‌پذیری و استقلال عملی است که دانشگاه برای اعضای خود فراهم می‌سازد. دو خصلت نوآوری و آزادی علم‌پژوهی را می‌توان به عنوان معرف این ویژگی در نظر گرفت. خلاقیت و نوآوری یکی از ارزشهای اصلی حرفه علمی است. پیشرفت علم حاصل کنجکاوی، تتبع و ابداعات فکری افرادی است که در تکاپوی کشف اندیشه‌های نو و فراتر رفتن از وضع موجود هستند و از شهامت کافی برای طرح آن برخوردارند.

در فضای دانشگاه، این مؤلفه فرهنگی می‌تواند به واسطه توصیه‌ها و ترغیبها، اتخاذ روشهای مسئله‌پردازانه و کاربردی به جای آموزشهای نظری صرف، پرهیز از تکیه بر محفوظات ذهنی و مهیا کردن امکانات لازم برای تحقق عینی اندیشه‌های نو و تخصیص پاداش مناسب نهادینه شود. علاوه بر این، از آنجا که اهل علم در جستجوی کشف حقیقت هستند، باید بتوانند آزادانه در مورد موضوعات مورد علاقه خویش کاوش کنند و در دستیابی به نتایجی که احتمالاً مخالف افکار یا علایق عمومی است، آزاد باشند (Perkins, 1973). از این رو، تدریس، تحقیق و ارزیابی یافته‌های علمی در دانشگاه، حتی الامکان فارغ از محدودیتهای سیاسی و عقیدتی صورت می‌گیرد و به این ترتیب، با ذخیره دانش، جامعه گسترش می‌یابد. بنابراین، اگر در فرهنگ دانشگاه، ارج نهادن به نوآوری و ایجاد فضای امن برای علم‌پژوهی نهادینه شود، بر میزان پیشگام بودن افراد افزوده می‌شود.

تحمل ابهام از معیارهای مؤثر بر فرهنگ دانشگاهی است که طبق آن اعضای دانشگاه در برابر وضعیتهای نامشخص، نامعین و مبهم قرار می‌گیرند. نسبت و احتمال بودن یافته‌های علمی، فرهنگ دانشگاه را به سوی تحمل شرایط مبهم سوق می‌دهد. به طور کلی، پدیده‌های علمی، به دلیل کشف قوانین دقیق‌تر در آینده و همچنین محدودیتهای تجربی یا مفهومی که مشاهده‌گر با آن مواجه است، دچار نوعی عدم قطعیت نسبت به پیچیدگی ماهیت پدیده‌ها و دشواری شناخت آنهاست (باربورا، ۱۳۶۲). خصوصیات فوق باعث می‌شود دستاوردهای علمی گاهی غیر قابل انتظار، مبهم و نامعین باشند. همین ویژگی یکی از دلایلی است که روحیه سختکوشی و توان مقابله با شرایط مبهم را ضروری می‌سازد. دستیابی به علم آسان نیست و طی کردن این مسیر با محدودیتهای متعدد همراه است. بنابراین، شتابزدگی و بی‌حوصلگی با علم‌ورزی منافات دارد. پیچیدگی پدیده‌ها و نسبی بودن شناخت علمی، موجب می‌شود فضای فرهنگی دانشگاه در مواجهه با وضعیتهای متغیر و مبهم انعطاف‌پذیر باشد.

تحمل تضاد معیاری برای نشان دادن میزان باز بودن فرهنگ دانشگاه نسبت به پذیرش وضعیتهای تضادآمیز است. این ویژگی در شکل دادن به محیط فرهنگی دانشگاه نیز مشارکت دارد. اعتقاد به احتمال بودن نتایج علمی و تأکید بر وسواس منطقی، لازمه به رسمیت شناختن انتقاد و تضاد فکری استادان است. وجه بارز این صفت، قدرت تحمل نظرهای دیگران و پذیرش

پیامدهای طبیعی و منطقی رفتار است. این شیوه که موجب پالایش و تکامل علم می‌شود، مانع از آن است که پذیرش اقتدار عقلانی دانشمندان، به جزم‌گرایی یا اشراف‌سالاری آنان منجر شود. در عوض، تعامل میان اهل علم، بر محور متقاعد کردن و مجاب‌سازی شکل می‌گیرد. به علاوه از آنجا که حرکت و رشد علم، سریع‌تر از رشد سایر حوزه‌ها صورت می‌گیرد؛ لذا انتظار می‌رود دانشگاه در مواجهه با تغییر، تعارض و تضادی که حاصل تعاطی افکار و دستاوردهای علمی جدید است، انعطاف‌پذیر باشد.

هویت، دیگر معیار مؤثر بر فرهنگ دانشگاه است و بیان می‌کند که اگر هویت دانشگاهیان قوی‌تر باشد، احساس وفاداری و تعهد نسبت به اهداف مشترک قوی‌تر می‌شود. زمانی که استاد در یک محیط دانشگاهی مستقر می‌شود، ضروری است باقیمانده زندگی خود را در مسیر آموزش، پژوهش و انجام خدمات عمومی صرف کند (Perkins, 1973). این احساس تعهد، تعیین می‌کند که استاد، آینده خود را در کجا و چگونه ترسیم می‌کند. هر چه این احساس تعلق در استادان قوی‌تر باشد، بیشتر احتمال دارد که نیرو و زمان خود را در دانشگاه صرف کنند. به این ترتیب، امکان نظارت استادان بر فعالیت دانشجویان افزایش می‌یابد. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد میزان تعامل استادان با دانشجویان در افزایش احساس خود اثربخشی آنان نقش قابل ملاحظه‌ای دارد. (قاضی طباطبایی، ۱۳۸۰)

شیوه نظارت به عنوان معیار مؤثر بر فرهنگ دانشگاه، بر عملکرد اعضای هیأت علمی معمولاً توسط خود آنها صورت می‌گیرد. در دانشگاه، ضابطه تخصیص پاداشها برخاسته از معیارهای ارزیابی در یک حرفه علمی؛ یعنی کیفیت‌گرایی، عام‌گرایی و بی‌طرفی است. امروزه اشکال بسط‌یافته این باور در قالب مفهوم شایسته‌سالاری رواج یافته است. بنابراین، در فرهنگ دانشگاه، دستاوردهای اکتسابی افراد و نه خصوصیات انتسابی آنها، ملاک ارزیابی و ارتقا در سلسله‌مراتب علمی و مبنای کسب منزلت اجتماعی و رفاه اقتصادی است.

علاوه بر ابعاد فرهنگی فوق، **خصوصیات سازمانی** خود دانشگاه هم برای فرهنگ آن پیامدهایی را به همراه دارد. در این مورد می‌توان به رسالت، هدف، اندازه، پیچیدگی، سابقه، مکان و سازماندهی کار، به خصوص پژوهش، ساختار برنامه‌درسی، معیارهای مورد انتظار دانشگاه، خصوصیات دانشجویان و اعضای هیأت علمی و محیط فیزیکی دانشگاه اشاره کرد. برای مثال، سازمان یونسکو انتقال دانش به افراد مستعد، تولید دانش جدید و به کارگیری ذخایر علمی موجود

بهره‌گیری از الگوی مدیریت دانش در توسعه فرهنگ دانشگاه اسلامی ﴿ ۱۴۹

در جهت رفع یا کاهش مشکلات جامعه را مهم‌ترین مأموریت دانشگاه می‌داند (Cabal, 1993). دانشگاهها با اولویت دادن مأموریت‌های فوق، بر جهت‌یابی اعضای خود تأثیر می‌گذارند. برای مثال اگر انتقال دانش مهم‌تر باشد، مدت زمانی را که استادان به امر تدریس اختصاص می‌دهند افزایش می‌دهند و ارتباط آنها با پژوهشگران محدود می‌شود. در مواردی که رسالت تولید دانش مهم تلقی می‌شود، بهره‌وری پژوهشها مبنای پاداش دادن به استادان می‌شود. بنابراین، فعالیتهای پژوهشی زمان بیشتری می‌طلبد. اگر مؤلفه‌های فرهنگی مذکور جزء خصیصه پایدار دانشگاه شود، در این صورت افراد نسبت به اجرای آنها تمایل عاطفی مثبت پیدا کرده و در برابر آن احساس تکلیف می‌کنند. اگر استادان، دانشجویان خود را متناسب با فرهنگ دانشگاه تربیت کنند، به تدریج این فرهنگ به نسل بعد منتقل و به طور مستمر بازتولید می‌شود.

بهره‌گیری از الگوی مدیریت دانش در توسعه فرهنگ دانشگاه اسلامی

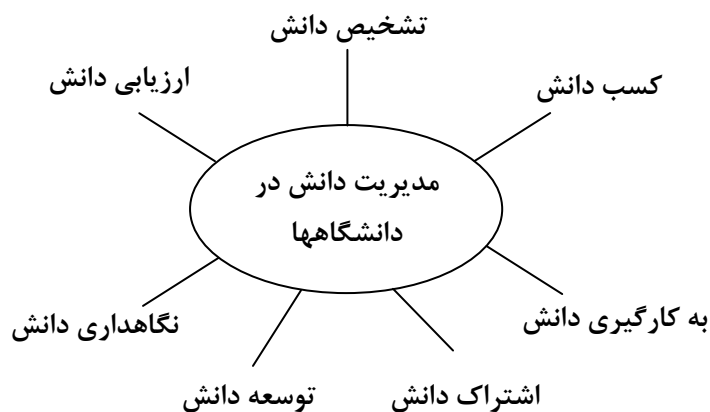
اکنون که مفاهیم مربوط به فرهنگ دانشگاه روشن شد، لازم است به بیان الگوی مدیریت دانش و تأثیر آن بر توسعه فرهنگی دانشگاه اسلامی پردازیم. گسترش روزافزون علوم و فنون و پیچیده‌تر شدن شرایط اجتماعی، فرهنگی، محیطی، اقتصادی و... مطرح شدن اندیشه‌های نو و گوناگون، عدم اطمینان محیطی، عدم قطعیت و تغییرات، ایجاب می‌کند که سازمانهایی با قدرت یادگیرندگی و به‌روز رسانی ایجاد شوند. بنابر این، فرهنگ سازمانی این سازمانها باید بستر مناسب را برای یادگیری، کسب دانش و آگاهی گسترده به شکل پویا و زنده به منظور پاسخگویی به شرایط متغیر فراهم کنند.

دانش به عنوان مجموعه‌ای از تجربیات، ارزشها، اطلاعات زمینه‌ای و بینشهای خبره است که می‌تواند به ارزیابی و مشارکت تجربیات جدید و اطلاعات کمک کند (Gammelgaard & Ritter, 2000). دانش نه تنها در اسناد و مدارک، بلکه در ذهن افراد درون سازمان جا گرفته است و در میان اعمال و رفتار آنها غالب می‌شود. پس دانش به عنوان سرمایه اصلی سازمان است که در سازمان وجود دارد و باید بین افراد سازمان انتقال یابد یا تسهیم گردد. نظر به اینکه سازمانهای آموزشی، دانش را در بطن و متن خود دارند و طی روند روزمره، اطلاعات را پردازش و به دانش تبدیل می‌کنند و با در آمیختن با ارزشها، راهبردها و تجارب، مبنای تصمیم‌گیری و اقدامات آینده سازمان را تشکیل می‌دهند، آگاهی و دانش‌آفرینی آگاهانه اهمیت می‌یابد. مؤسسات آموزش عالی در نقش

سازمانهای دانش، به طور عمده فعالیتهای اصلی خود را معطوف به یادگیری، خلق و نشر دانش می کنند. دانشگاه به عنوان یک سازمان آموزشی، بخش عظیمی از فعالیتهای مربوط به دانش را انجام می دهد و ارزش سرمایه های فکری را برای حضوری فعال و مستمر در جامعه بشری به تصویر می کشد (Rowley, 2000). بنابر این، دانشگاهها به دلیل آگاهی و علاقه فزاینده به دانش، نیاز به تجارت دانش محور و دسترسی گسترده به فناوری به عنوان ابزارهای همکاری الکترونیکی، با هدف پاسخگویی به این نیازها، به مدیریت دانش توجه می کنند.

هاگی و کینگستون (Hoagie & Kingston, 2003) معتقدند که مدیریت دانش، طراحی سنجیده و آگاهانه فرایندها، ابزارها و ساختارها به وسیله اینترنت با هدف افزایش نوسازی، سهم سازی، بهبود و کاربرد دانش در سه عنصر - ساختاری، اجتماعی و انسانی - سرمایه هوشی است. گوپتا و مک دو نییل (Gupta & McDaniel, 2002) بیان می کنند که مدیریت دانش دارای دو بعد است: اداره دانش و توانایی خلق دانش جدید. در مورد اول؛ مدیریت دانش، اطلاعات مورد نیاز را برای فرد نیازمند در زمانی که نیاز دارد، فراهم می کند. مورد دوم شامل فعالیتهای اکتساب، تلفیق، توزیع، کاربرد و خلاقیت دانش برای بهبود عملیات سازمان است که در نهایت، مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می کند. مدیریت دانش به تعریف گمبل (۲۰۰۱)؛ یعنی مدیریت سازمان به طرف نوآوری مداوم بر اساس دانش سازمان؛ یعنی پشتیبانی ساختار سازمان، تسهیلات و کاربرد فناوری با تأکید بر کار گروهی و انتشار دانش. (لاهیجانان، ۱۳۸۴)

همان طور که در تعاریف فوق مشاهده می شود، مدیریت دانش با تأکید بر اداره دانش و توانایی خلق دانش جدید به نوآوری و نوسازی مداوم دانش سازمانی می پردازد. مدیریت دانش، ریشه در علم انسان و توانایی های ذهنی او در ذخیره سازی دانش دارد. مدیریت دانش به عنوان رشته ای جدید، متوجه تغییر مدیریت از تمرکز بر قدرت جسمی به مدیریت بر مغزهاست. فرایند مدیریت دانش در دانشگاهها شامل مراحل مختلف تشخیص دانش، کسب دانش، به کارگیری دانش، اشتراک دانش، توسعه دانش، نگاهداری دانش و ارزیابی دانش می باشد که در شکل ۱ نشان داده شده است. تولید و انتشار دانش، حاصل تعامل انسانها در حین کار است. ایده ها ممکن است در ذهن افراد شکل گیرد، اما اساسی ترین واحد تولید دانش در دانشگاه، تیمهای کاری هستند. (عدلی، ۱۳۸۴)



شکل ۱: مراحل مدیریت دانش

۱. با توجه به نظر اندرسون^۱ (۱۹۹۴) و شاین^۲ (۱۹۹۲) می‌توان نتیجه گرفت که اثربخشی سازمانی و رضایت افراد به فرهنگ سازمانی و یادگیری افراد ارتباط دارد؛ زیرا نیازها تغییر می‌کنند و گسترده شدن تقاضا برای تغییر مستمر در هنجارها و ارزشها، به یادگیری مادام‌العمر از طریق اعضای سازمان آموزشی نیاز دارد تا ظرفیتهای یادگیری لازم را توسعه دهد.

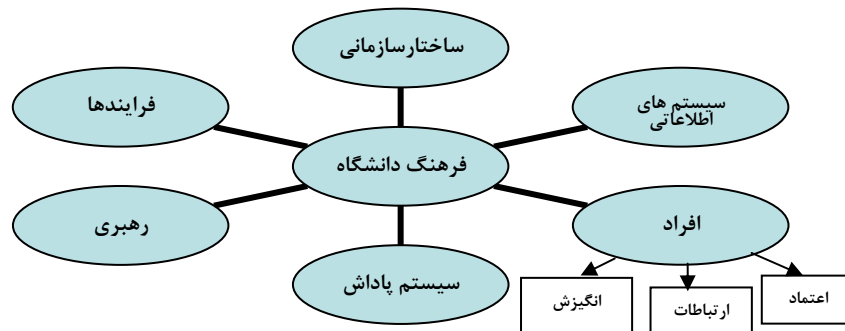
۲. بنابراین، می‌توان طبق نظر گوپتا و همکاران^۳ (۲۰۰۰) مقوله‌های مؤثر بر فرهنگ سازمانی دانشگاه را به صورت شکل ۲ ارائه کرد. همان‌طور که مشاهده می‌شود یکی از مهم‌ترین مقوله‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه، افراد سازمانی (استادان و دانشجویان) می‌باشند که دانش آنها به عنوان دارایی نامحسوس دانشگاه است؛ فرهنگ سازمانی دانشگاه به عنوان مفروضات اساسی تسهیم شده که یک سازمان آموخته است تا در زمانی که می‌خواهد به سازگاری بیرونی و انسجام درونی برسد و در صدد حل مشکلات محیط برآید، به عنوان راه صحیح در نظر گرفته می‌شود. بنابراین، زمینه مقوله‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه مطلوب به طور مختصر عبارتند از:

۳. اعتماد میان افراد به ویژه استادان و دانشجویان به عنوان زمینه نفوذ قوی در تسهیم دانش.

1. Anderson

2. Schein

3. Gupta & Govindarajan



شکل ۲: مقوله‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه

۱. ارتباطات در تعامل شبکه‌ای انسان به صورت مکالمات شفاهی یا استفاده از زبان بدنی در حال مکالمه.
 ۲. سیستم پاداش برای برانگیختن تسهیم دانش در ازای دریافت سود حاصل از ارائه نتایج کار و اکتشافات و تقویت فرایندهای تسهیم اطلاعات و ارتباطات افقی مبتنی بر گروه.
 ۳. سیستم اطلاعاتی دانشگاه که کارکنان خبره در کار الکترونیکی، اطلاعات را با استعاره‌های مختلفی از سیستم‌های اطلاعاتی برای تسهیم، خلق یا کسب اندوخته‌های دانش و با دستیابی به تجربه کارکنان دیگر، دانش خود را تسهیم می‌کنند.
 ۴. ساختار سازمانی دانشگاه با تسهیم دانش در ساختارهایی که از تسهیل جریان اطلاعات حمایت کنند، می‌تواند موفق‌تر عمل نماید.
- چهارراهی که فرهنگ می‌تواند بر رفتارهای مرکزی برای خلق دانش، تسهیم دانش و استفاده از دانش تأثیر بگذارد، عبارت است از^۱:
۱. فرهنگ سازمانی به مفروضاتی درباره اینکه دانش چیست و دانش ارزشمند چگونه اداره شود، شکل می‌دهد.
 ۲. فرهنگ به تعیین ارتباطات میان دانش افراد و سازمان می‌پردازد. اینکه: چه کسی دانش را کنترل ویژه می‌کند؟ چه کسی آن را تسهیم می‌کند؟ و چه کسی دانش را توسعه می‌دهد؟

بهره‌گیری از الگوی مدیریت دانش در توسعه فرهنگ دانشگاه اسلامی ❖ ۱۵۳

۳. فرهنگ زمینه‌ای را برای تعاملات اجتماعی خلق کرده که تعیین می‌کند چگونه از دانش در موقعیتهای ویژه استفاده شود.

۴. فرهنگ به فرایندها از طریق خلق دانش جدید به طور قانونی و انتشار آن در سازمان شکل می‌دهد.

هدف فرهنگ دانش؛ خلق، سازماندهی، ارزیابی و به کارگیری آن است که با بها دادن و ارزشگذاری در سیستم پاداش، افراد را به کاوش، اکتشاف و آزمایش در فضای فرهنگی تشویق می‌کند. محمد قدوس و جان اوکس، (۲۰۰۴) فرهنگ سازمانی را عامل سودمندی برای افراد و حمایت مدیریت ارشد به عنوان متغیرهای تأثیرگذار بر انتشار دانش سازمانی می‌دانند. کارل ساموئل، ده راهبرد کلیدی فرهنگ سازمانی دانشگاه را برای سازمانهای دانش‌مدار چنین بیان می‌کند:

۱. تمرکز بر پویایی دانش؛
۲. توسعه اجتماعات یادگیرنده؛
۳. به کارگیری مشوق‌ها؛
۴. توسعه سیکل‌های یادگیری صنعتی؛
۵. توسعه و نگهداری رهبری مؤثر؛
۶. توسعه ساختارها و طرحهای سازمانی مؤثر؛
۷. بهره‌گیری از IT؛
۸. بهره‌گیری چرخه‌های راهبردی؛
۹. ایجاد برنامه‌های یادگیری انفرادی؛
۱۰. اندازه‌گیری عملکرد و پاسخگویی. (نادی، ۱۳۸۶)

بر این اساس، فرهنگ اشتراک دانش، به طور ضمنی تسهیم و ادغام دانش در سازمان و بحث و گفتگو در تسهیل و اجرا برای افراد در سطوح چندگانه سازمانی را تشویق می‌کند؛ همچنین مشارکت از طریق روشی که افراد با هم در داده‌ها از منابع گوناگون درگیر می‌شوند؛ قضاوت‌هایشان را برای انتقال داده به اطلاعات تمرین می‌کنند؛ در سخنرانی درگیر می‌شوند و مباحثه آنها را قادر می‌سازد به تولید دانش جدید که می‌تواند پایه‌ای برای عمل شود، پردازند.

در این رابطه باید با توانمندی و درگیر کردن روشهای مدیریتی به طور روزافزون، اعتماد افراد و گروهها را برای انجام وظایف سازمانی بدون بسته شدن و نظارت مجدد ایجاد کرد. سطح اعتماد بین سازمان و زیرواحدها و کارکنان به طور زیادی بر میزان دانشی که میان افراد و از افراد در پایگاه اطلاعاتی سازمان جریان دارد، اثر دارد. بر این اساس فرهنگ سازمانی به عنوان «الگویی از مفروضات بنیادین است که در فرایند تجربه و رویارویی، با دشواریهای نهفته در سازگاری بیرونی و انسجام درونی، از سوی گروهی معین، ساخته، کشف شده یا پدید آمده است. این الگوی مفروضات چنان به خوبی پاسخ نیازها را می دهد که به درست بودن آنها یقین حاصل می شود و از این رو، شیوه درست ادراک کردن، اندیشیدن و احساس کردن آن دشواریها را به اعضای جدید می آموزند. بنابر این، برای اعمال موفقیت آمیز تغییرات در دانشگاه، مهم ترین موضوعی که باید مورد توجه قرار گیرد، فرهنگ است. مؤلفه های فرهنگ یادگیری و فرهنگ دانش محوری در جدول ۳ آورده شده است. اگر قصد بر آغاز تغییری در سازمان است که با فرهنگ سازمان ناسازگار باشد، تنها سه انتخاب وجود دارد:

۱. اصلاح تغییر مورد نظر؛ به نحوی که با فرهنگ همخوانی بیشتری داشته باشد.
۲. تغییر فرهنگ؛ تا با تغییر مورد نظر، هماهنگی بیشتری داشته باشد.
۳. منتظر شکست بودن.

جدول ۳: مؤلفه های فرهنگ یادگیری و فرهنگ دانش محوری

مؤلفه های فرهنگ یادگیری	مؤلفه های فرهنگ دانش محوری
<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد توانایی خودآموزی و چگونگی آموختن • تقویت توانایی خود هدایتگری • تعهد به یادگیری مادام العمر برای توسعه مستمر • تأکید بر آماده کردن افراد برای برخورد با چالشهای جدید • فراهم کردن همه نوع فرصت یادگیری از 	<ul style="list-style-type: none"> • حمایت از خلق دانش • توجه به دانش، مهارت و تخصص افراد به عنوان سرمایه • اعتقاد به تبادل دانش به عنوان منبع قدرت • بها دادن به کنجکاو علمی و ترویج آن • حمایت از پژوهش و پژوهشگران در سازمان

<ul style="list-style-type: none"> • تأکید بر آزمایش و تجزیه • تشویق تبادل دانش بین بخشها • تقویت روحیه پژوهش و پژوهش‌محوری • یک دیدگاه طولانی‌مدت و مدیریت پیشرفته برای تغییر • ارتباطات و گفتگو • اعتماد و احترام برای همه افراد • کار تیمی • توانمندسازی • برخورد جاه‌طلبانه • مفروضات ریسک‌پذیری • احترام 	<ul style="list-style-type: none"> • جمله محیط‌های مجازی • تقویت توانایی خود ارزشیابی • پرورش تفکر مستقل • پرورش تفکر خود اکتشافی • تقویت همکاری بین بخشها • ارتقای تعهد سازمانی • اشاعه و تقویت تیم‌محوری • همسویی تلاشهای فردی با هدفهای سازمانی • ایجاد محیط حمایتی • تقویت ارتباطات عمودی و افقی • هویت‌یابی سازمانی • ارزش دادن به نظریات مشتریان • مشارکت در امور سازمان • وجود انسجام و همکاری درونی • درگیر کردن هم‌افراد در فعالیتهای سازمان • توافق جمعی در حل مسائل سازمان
--	---

بنابراین، در تغییر و پرورش فرهنگ دانشگاه اسلامی که مهم‌ترین و مشکل‌ترین مرحله در فرایند مدیریت دانشگاه می‌باشد، ذکر چند نکته اساسی لازم است:

- به طور کلی تغییر فرهنگ دانشگاه بسیار مشکل و زمان‌بر است و هرچه فرهنگ موجود عمیق و قدرتمند باشد، به خاطر تجربه طولانی افراد با فرهنگ موجود و تعهد افراد به آن، تغییر به دلیل به مخاطره افتادن منافع شخصی صاحبان قدرت مشکل‌تر است.
- فقط از طریق آموزش می‌توان مفروضات و ارزشهای اساسی را تقویت کرد و در سطح سازمان توسعه داد.
- در دانشگاه با تاریخ نسبتاً ایستا و چالشهای کم در مورد ارزشها، تنها با شکست کامل یا تغییر مدیریت سطح بالای سازمان، امکان تغییر در فرهنگ پدید می‌آید.

- وقتی در محیط، تغییر اساسی در ارزشها صورت گیرد یا تغییرات اساسی در فرهنگ جامعه رخ دهد و دانشگاه نیز ارزش محور باشد، تغییر در فرهنگ دانشگاه ضروری است.
- تا الگویی برای جایگزینی در دسترس نباشد، تغییر فرهنگ موجود مفهوم پیدا نمی کند. به دنبال تهیه و تدوین الگوی مناسب، باید آگاهی و توانایی لازم در مورد الگو، برای مشارکت کنندگان و اجرا کنندگان فرهنگ پیدا شده باشد تا آنها از تغییر حمایت کنند.
- اصولاً هر چه تعهد اخلاقی افراد نسبت به الگوی فرهنگی موجود بیشتر باشد، در محافظت از آن بیشتر پابندی نشان می دهند.
- میزان سیال بودن الگوی مورد نظر؛ این عامل به محتوای الگو نظر دارد. هر چه الگو پیچیده تر باشد، احتمال کمتری وجود دارد که همه اعضای گروه آن را درک کنند. در صورتی یک الگو مطلوب است که توانایی تطابق با شرایط محیطی و برآوردن نیازهای سطوح عالی را داشته باشد و بتواند خود را با شرایط پویا و جدید تطبیق دهد.
- اگر بین اعتقادات و ارزشهای حاکم مورد قبول افراد در جامعه با اعتقادات و ارزشهای الگوی مورد نظر در سازمان سازگاری وجود داشته باشد، پذیرش آسان تر است.

نتیجه گیری

امروزه نظامهای آموزش عالی باید توانایی تطابق با دگرگونی های مداوم را برای نیل به موفقیت داشته باشند؛ به طوری که تجربه های جدید بیاموزند، امور را بهبود بخشند و به طور دائم بر توانایی های خود بیفزایند. این امر در گروه فرهنگ سازمانی قوی است که به واسطه آموزش و یادگیری، قابلیت استقرار پیدا می کند و اصلاح رفتارها و تغییر آنها به صورت بهبود مستمر عملکردها مشهود خواهد بود. از طرفی برای اینکه دانشگاهها قادر باشند به عنوان سازمانهای مبتنی بر دانش عمل کنند، لازم است به کیفیت، که بستر ساز فضای یادگیری توأم با اطمینان، تفاهم، امنیت، تکریم، تعهد، ارتباطات، شایستگی و ثبات است، توجه کنند. به عبارتی؛ در چنین جوی است که خلاقیت، نوآوری، تولید و باروری ایده ها و تبدیل آنها به دانش صورت می گیرد. از آنجا که علمی شدن، معنویت و اخلاق، آرمان گرایی و انعطاف پذیری از ویژگی های دانشگاه به عنوان مرکز اصلی تولید دانش و انتقال علم است، لازم است بر بسترسازی و به کارگیری برخی از

بهره‌گیری از الگوی مدیریت دانش در توسعه فرهنگ دانشگاه اسلامی ❖ ۱۵۷

عواملی که به تثبیت فرهنگ آن کمک می‌کند، توجه شود. بر این اساس، با به کارگیری الگوی مدیریت دانش و نهادینه‌سازی این الگو می‌توان زمینه‌های رشد و توسعه فرهنگی دانشگاه را فراهم کرد.

همچنین از آنجا که آموزش عالی ادامه آموزش و پرورش است، انتظار می‌رود مؤلفه‌های فرهنگ علمی از مدارس آغاز شوند و همسو با فرهنگ دانشگاه، به دانشگاه گام نهند. پایبندی مدیر به ارزشهای علمی، اتخاذ شیوه‌های حمایت‌گرایانه به جای روشهای اقتدارگرایانه و دستوری، سهولت ارتباط با او، برخورد منطقی و عقلانی با امور، توجه به شایستگی‌های واقعی در گزینش و ارتقای افراد، برقراری نظام ارزیابی کارآمد، میزان و نوع تخصیص پاداشها، پرهیز از رسمیت‌بخشی زیاد به قواعد اداری، تقویت زمینه‌هایی جهت بروز خلاقیت، ایجاد فرصت برای مشارکت، استقلال دادن به گروههای آموزشی، تقویت نظام پیشنهادها، استقبال از اندیشه‌های نو و فراهم کردن شرایط مناسب تحقق عینی طرحهای جدید، از جمله اقداماتی است که مدیر می‌تواند در جهت پویایی فرهنگ علمی دانشگاه به عمل آورد.

همان‌طور که فرهنگ جامعه از طریق ارتباط انتقال می‌یابد، در دانشگاهها نیز فرهنگ باید با تعامل فراگیر میان اعضا بسط یابد تا تمام ساز و کارهایی که در دانشگاه به تقویت ارتباطات می‌پردازند، در تثبیت و تحکیم فرهنگ آن مؤثر شوند. در این باره می‌توان به شبکه روابط اجتماعی میان اعضا اشاره کرد. در واقع؛ حلقه اجتماعی یک استاد به گفته توکل (۱۳۷۰) شامل همکاران و دانشجویان و ارزشهای خاصی است که آنها را به صورت رشته‌ای از علائق مشترک به یکدیگر پیوند می‌دهد. دانشگاهیان در خلال حضور در این حلقه‌ها، با معیارهای مورد انتظار فعالیت علمی آشنا می‌شوند و در خلال ارائه اطلاعات، توصیه‌ها و ترغیبها، عملکرد یکدیگر را تنظیم می‌کنند. در این صورت، نظارت حرفه‌ای به شیوه‌ای غیر رسمی جریان می‌یابد و آنان خود به اصلاح یکدیگر می‌پردازند. به این ترتیب یک کانون سرمایه اجتماعی شکل می‌گیرد. به گفته کلمن (۱۳۷۷)، سرمایه اجتماعی که در خلال روابط اجتماعی میان افراد تجسم می‌یابد، عاملی است که کنشها را تسهیل می‌کند و موجب اعتماد و تعهد اعضا به یکدیگر می‌شود.

بنابراین، شدت تعاملات میان اهل علم و پیوستگی آنها، باعث اعتماد متقابل، تعهد نسبت به ارزشها و هنجارها و در نهایت، التزام به فرهنگ علمی می‌شود. در نتیجه، سرمایه انسانی (دانش و

مهارتها)، سرمایه اجتماعی (اعتماد و تعهد) و سرمایه فیزیکی (منابع، تجهیزات و امکانات مادی) در زمینه هدف و رسالت دانشگاه تجهیز می‌شوند و یکدیگر را تکمیل می‌کنند. به این جهت لازم است به تقویت همه شیوه‌های غیررسمی ارتباطات توجه شود. برای مثال، محفلهای و انجمنهای علمی، پژوهشهای گروهی، گردشهای علمی، برپایی آیینهای سازمانی مانند جشن دانش‌آموختگی، جلسات تودیع و معارفه، مراسم تقدیر و اعطای جوایز به استادان و دانشجویان نمونه و مراسم ملی و مذهبی، نقش مؤثری در تثبیت و استمرار فرهنگ دانشگاه دارد. به میزانی که بر تعداد این مراسم و حضور افراد در آن افزوده شود، فاصله اجتماعی کاهش می‌یابد و سرمایه اجتماعی بیشتری نضج می‌گیرد. در نتیجه، همنوایی با آموزه‌های فرهنگی دانشگاه تقویت می‌شود و این امکان مهیا می‌گردد تا همان طور که کارل پوپر (۱۳۷۹) اظهار می‌دارد، استادان وظیفه خود را در زمینه ورود دانشجویان به یک سنت علمی ایفا کنند. در واقع؛ دانشگاه زمانی رسالت خود را به انجام می‌رساند که بتواند سنتهایش را حفظ کند و در همان حال، خود را با تغییرات منطبق سازد.

عوامل متعددی در روند توسعه فرهنگی دانشگاه اسلامی وجود دارند. به بیان رفیع‌پور (۱۳۷۶) نابرابری اجتماعی و تفاوت ارزشی بین موقعیتهای موجب شده تحصیلات به یک وسیله مادی تبدیل شود. در این وضعیت، علم نه از باب محتوا و کسب معرفت، بلکه در جایگاه وسیله ارتقا و دستیابی به پول و منزلت مورد توجه قرار می‌گیرد. شاید به این دلیل است که در حال حاضر، دانشجویان پیش از کسب دانش، با هدف دستیابی به موفقیت و اخذ مدرک به دانشگاه رو می‌آورند (رابرتسون، ۱۳۷۲). از طرف دیگر، انقلاب اطلاعات و ارتباطات و شتاب تحولات جهانی به نوبه خود وضعیت فوق را تشدید می‌کند. در دوران کنونی، ضرورت‌های جهانی شدن و بازآفرینی سریع سرمایه، از اهمیت محتوای فرهنگی آن کاسته و بیشتر اتخاذ روشهایی را مدنظر دارد که کارایی نظام را تضمین کند و به جای استاد و دانشجو و آموزش، مدیریت دیوانسالار نقطه کانونی دانشگاه شده است (مرتضوی نصری، ۱۳۷۸). اهل علم برای آنکه به طور مناسب به ایفای نقشهای خود پردازند باید به تقویت هر دو بُعد دانش تخصصی و شخصیت علمی خود توجه داشته باشند؛ زیرا بدون نظم شخصیتی مطلوب، دسترسی به یک نظام اجتماعی مطلوب میسر نیست و بالعکس. (چلبی، ۱۳۷۵)

پیشنهادها

جهت خلق یک محیط کاری دلپذیر برای فرایندهای سازمانی، لازم است تا سازمانها در فرهنگهای خود به موارد ذیل توجه کنند:

- انعطاف‌پذیری و تغییر به عنوان اینکه آنها نیازمند به آن تغییرات هستند.
- تقویت اعتماد بین همکاران؛ چنین رویدادهایی می‌تواند نقش مهمی در کاهش استرس کاری میان کارکنان و ساخت دوستی‌های غیر رسمی در سازمان داشته باشد.
- کاهش سلسله‌مراتب سازمانی و ارتقا و پیشرفت سازمانی با طراحی اداری برای اجازه دادن به تعاملات بالاتر و ارتباطات میان کارکنان.
- تمرین چرخش شغلی برای تسهیل انتقال دانش و حرکت در میان سازمان و افزایش انگیزه.
- تشویق ارتباطات میان اعضای سازمان.
- فراهم کردن سیستم‌های اطلاعاتی مناسب برای تسهیم دانش به منظور تسهیل انتشار دانش در گروه‌های آموزشی.
- فراهم کردن پادشهای اثربخش برای تقویت رفتارهای تسهیم دانش در ذهن و نیازهای گوناگون کارکنان و هدفها.
- افزایش سطوح مشارکت در تصمیم‌گیری و کاهش محدودیت میان سطوح سازمانی برای توانایی جریان اطلاعات ساده‌تر به طور افقی.
- اهمیت بسیار وفاداری و اخلاق.
- تعهد آنها به ابتکارات نوآورانه و در نظر گرفتن یک ارزش جدید در همه قسمتها.
- مشارکت و سطوح بالای تعهد سازمانی (فرهنگ مشارکتی).
- سازمانهای موفق، نوعی چشم‌انداز آینده ارائه می‌دهند (فرهنگ رسالت‌محور).
- نسبت به سنت، رویه‌های ثابت و هم‌شکلی (فرهنگ سازگاری)، ارزشهای قوی قائل هستند، که از این رویکرد به عنوان گسترش نظریه اقتضایی مدرنیست نام می‌برند. بنابراین، لازم است برای مدیریت فرهنگی از اندیشیدن در مورد فرهنگ به عنوان یک موجودیت دست برداشته و تلاش کنند چیزی را انجام دهند که درک می‌کنند. در حقیقت؛ به سازمان به عنوان بستری برای معناسازی و تفسیر بیندیشید و در مورد تلاش برای مدیریت سازمان، به جنبه‌های فرهنگی آن بیندیشید؛ یعنی سازمان خود را با آگاهی فرهنگی از چندگانگی معانی که از افراد و تلاشهایشان ساخته می‌شود، مدیریت کنند.

منابع

۱. باربورا، یان (۱۳۶۲)؛ **علم و دین**، ترجمه بهاء‌الدین خرمشاهی، تهران، دانشگاه صنعتی شریف.
۲. بیرن بانوم، رابرت (۱۳۸۲)؛ **دانشگاهها چگونه کار می‌کنند**، ترجمه دکتر حمیدرضا آراسته، تهران، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
۳. پوپر، کارل (۱۳۷۹)؛ **اسطوره چارچوب دفاع از علم و عقلانیت**، ترجمه علی پایا، تهران، طرح نو.
۴. توکل، محمد (۱۳۷۰)؛ **جامعه‌شناسی علم**، تهران، نص.
۵. جواهری، فاطمه (۱۳۸۳)؛ **«دانشگاه و فرهنگ علمی»**، *دایره‌المعارف آموزش عالی*، بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی.
۶. جوهج، ماری (۱۳۸۵)؛ **تنوری سازمان**، ترجمه حسن دانایی‌فرد، تهران، افکار.
۷. چلبی، مسعود (۱۳۷۵)؛ **نظم اجتماعی**، تهران، [بی‌نا].
۸. حسین‌پور، محمدعلی و یوسف نوظهور (۱۳۸۳)؛ **«دانشگاه، فرهنگ و توسعه»**، *دایره‌المعارف آموزش عالی*، بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی.
۹. رابرتسون، یان (۱۳۷۲)؛ **درآمدی بر جامعه با تأکید بر نظریه‌های کارکردگرایی، ستیز و کنش متقابل نمادی**، ترجمه حسین بهروان، تهران، آستان قدس رضوی.
۱۰. رفیع‌پور، فرامرز (۱۳۷۶)؛ **توسعه و تضاد کوشی در جهت تحلیل انقلاب اسلامی و مسائل اجتماعی ایران**، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
۱۱. رفیع‌پور، فرامرز (۱۳۷۰)؛ **کند و کاو و پنداشته‌ها، مقدمه‌ای بر روشهای شناخت جامعه و پژوهشهای اجتماعی**، تهران، شرکت سهامی انتشار.
۱۲. شاین، ادگار (۱۳۸۳)؛ **مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری**، ترجمه دکتر برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، تهران، سیمای جوان.
۱۳. عدلی، فریبا (۱۳۸۴)؛ **مدیریت دانش حرکت به فرا سوی دانش**، تهران، انتشارات فرا شناختی اندیشه.
۱۴. عرب اسدی، محمدحسن (۱۳۷۳)؛ **«حق آفرینش اندیشه»**، *نشریه دانشگاه انقلاب*، ش ۱۱۰.
۱۵. قاضی طباطبایی، سید محمود و سیدهادی مرجتانی (۱۳۸۰)؛ **«بررسی عوامل مؤثر بر خود اثربخشی دانشگاهی دانشجویان کارشناسی ارشد و دکتری دانشگاه تهران»**، *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ش ۱۹.

بهره‌گیری از الگوی مدیریت دانش در توسعه فرهنگ دانشگاه اسلامی ❖ ۱۶۱

۱۶. کلمن، جیمز (۱۳۷۷)؛ *بنیادهای نظریه اجتماعی*، ترجمه منوچهر صبوری، تهران، نی.
۱۷. لاهیجانیان، اکرم‌الملوک (۱۳۸۴)؛ *مطالعه مدیریت دانش در نظام آموزش عالی و ارائه الگوی مناسب*، پایان‌نامه دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات.
۱۸. محسنی، علی‌اکبر (۱۳۸۳)؛ «*آسیبهای فرهنگی - اجتماعی دانشگاهها*»، *دایره‌المعارف آموزش عالی*، تهران، بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی.
۱۹. مرتضوی نصری، سیدحسین (۱۳۷۸)؛ «*دورنمای ساختار در حال تغییر دانشگاه و کارکرد فرهنگی آن در قرن آینده*»، *خلاصه مقالات سمینار دانشگاه، جامعه و فرهنگ اسلامی*، تهران، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
۲۰. نادى، محمدعلی (۱۳۸۶)؛ *نقش مدیریت دانش و مدیریت کیفیت فراگیر در سازمان یادگیرنده*، رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
۲۱. وثوقی، منصور و نیک‌خلق، علی‌اکبر (۱۳۷۰)؛ *مبانی جامعه‌شناسی*، تهران، خردمند.
۲۲. یمنی دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۲)؛ *برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی*، تهران، انتشارات شهید بهشتی.

23. Anderson, Alan H. & Anna Kypriach (1994). **Effective Organizational Behavior: A skill and Activity- Based Approach**, Oxford, Blackwell Inc.
24. Austin, A.E (1992). **Faculty Cultures, in Encyclopedia of Higher Education**, Oxford: Pergamon Press.
25. Becher, T (1987). **Disciplinary Discourse**, Studies in Higher Education, Vol.12, N.3.
26. Borgatta, Edgar F (2000). **Encyclopedia of Society**, New York, McMillan Inc.
27. Cabal, Alfonso Borrero (1993). **The University as Institution Today**, International Development Research Center, UNESCO Pub.
28. Etzioni, Amitai (1986) **Modern Organizations**. New Dehli: Prentice Hall of India
29. (Gammelgaard, J. & T. Ritter (2000). **Knowledge Retrieval Process in Multinational Consulting Firms**, Danish Social Sciences Research Council.
30. Gupta, Atul & Jonson McDaniel (2002). **Creating Competitive Advantage By Effectively Managing knowledge: A Framework for Knowledge**.

31. Hoagie, Knox & John Kingston (2003). **Choosing your knowledge Management Strategy**: www.tlinc.com
32. Hofstede, Geert (1997). **Cultures and Organizations**, New York, McGraHill Inc.
33. Huber, Ludwig (1990). *"Disciplinary Culture and Social Reproduction"*, **European Journal of Education**, Vol.25. N.3.
34. Jacques, Elliot (1952). **The Changing Culture of a factory**, New York, Dryden Press.
35. Louis, Meryl Reis (1983). **Organizations as Culture- Bearing Milieu**. In L.Pondy, P.Frost,G.
36. Meyerson, Debra & Joanne Martin (1987). *"Cultural Change: An Integration of tree Different Views"*, **Journal of Management Studies**, 24.
37. Ming-Foung lai & Gwo-guang lee(2007) *Relationship of organizational culture toward knowledge activities*, **Business management journal**
38. Perez, manual peon & Vazquez Ordas, *Managing knowledge: the link between culture and organizational learning*, **journal of knowledge management**, 2004
39. Perkins, James A (1973). **The University as an Organization**, New York & London, Library of Congress Cataloging in Publication Data.
40. Pettigrew, Andrew (1979). **"On Studying Organizational Culture"**, *Administrative Science Quarterly*, 24.
41. Robbins, Stephen P. (1983). **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall Inc.
42. Shein, Edgar H.(1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.
43. Siehl, Coren & Joanne Martin (1984). **"The Role of Symbolic Management: How can Managers Effectively Transmit Organizational Culture?"**, In J.D.Hunt, D.Hosking, C.Schriesheim, and R.
44. Tierney, W.G (1998). **Organizational Culture in Higher Education**, *Studies in Higher Education*, Vol.59.
45. Trice, Harrison & Janice Beyer (1993). **The Cultures of Work Organizations**, Englewood Cliffs, N.J, Prectice Hall.
46. (Valimaa, Jussi (1998). **"Culture and Identity in Higher Education Research"**, *Higher Education*, Vol.6.