

**Library and Information Science Research**<https://Infosci.um.ac.ir>

Research Article

DOI: 10.22067/infosci.2021.24028.0

**Evaluating Barriers to Organizational Culture and Knowledge Sharing for Designing a Knowledge Sharing Infrastructure: a Case Study**Sholeh Arastoopoor<sup>1</sup>, Mojtaba Kaffashan Kakhki<sup>2</sup>, Zahra Mohamadian<sup>3</sup>

Received: 27/12/2019

Accepted: 9/10/2021

**Abstract**

**Introduction:** Organizational culture is considered of outmost importance in bringing change into an organization. It has a special influence on knowledge organization and organizational behavior. It helps organizations in enhancing integrated services, resource sharing, organizational learning and organizational creativity. Thus, this study aims at analyzing the status of the organizational culture from the knowledge sharing perspective among university staff and faculty members as an important capital.

**Methodology:** This study is categorized as an applied study which has been carried out using two questionnaires. One of these questionnaires dealt with organizational culture and the other dealt with the barriers to knowledge sharing. These questionnaires were distributed among 63 staff and faculty members of the Faculty of Education and Psychology at Ferdowsi University of Mashhad. Descriptive and inferential statistics were conducted in analyzing data.

**Findings:** The results show that there is a significant difference among subcultures of the population. It is also evident that bureaucratic, corporate, and flexibility are dominant among the population, respectively. Furthermore, human factors and the leadership are considered among the most important barriers of knowledge sharing.

**Conclusion:** Since the bureaucratic subculture is predominant among the population and according to the relationships identified between faculty members' subcultures and different barriers to the knowledge sharing, it is imperative to rely more often on leadership potentials and executive agents.

**Keywords:** Organizational culture, Knowledge sharing infrastructure, Knowledge sharing, Knowledge management, Ferdowsi University of Mashhad

**Citation:** Arastoopoor, S., Kaffashan Kakhki, M., Mohamadian, Z. (2022). Evaluating Barriers to Organizational Culture and Knowledge Sharing for Designing a Knowledge Sharing Infrastructure: a Case Study. *Library and Information Science Research*, 11(2), 187-210. doi: 10.22067/infosci.2021.24028.0

1. Assistant professor, Department of Knowledge and Information Science, Ferdowsi University of Mashhad, (Corresponding Author), Email: arastoopoor@um.ac.ir

2. Assistant professor, Department of Knowledge and Information Science, Ferdowsi University of Mashhad

3. PhD Candidate, Department of Knowledge and Information Science, Ferdowsi University of Mashhad

## پژوهشنامه کتابداری و اطلاع رسانی

<https://infosci.um.ac.ir>

مقاله پژوهشی	DOI: 10.22067/infosci.2021.24028.0	دسترسی آزاد
--------------	------------------------------------	-------------

## سنجش فرهنگ سازمانی و موانع اشتراک دانش با هدف طراحی زیرساخت اشتراک دانش: یک مطالعه موردی

شعله ارسطوپور<sup>۱</sup>، مجتبی کفاشان کاخکی<sup>۲</sup>، زهرا محمدیان<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۰/۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۷/۱۷

**چکیده**

**مقدمه:** فرهنگ سازمانی از اساسی ترین زمینه های تغییر و تحول در سازمان به شمار آمده و از جایگاه ویژه ای در مباحث مرتبط با مدیریت دانش و رفتار سازمانی برخوردار است. اشتراک دانش نیز به عنوان عنصری حیاتی و مهم برای سازمان ها جهت گسترش خدمات یکپارچه، اشتراک منابع، تلاش در جهت ارتقاء یادگیری سازمانی، خلاقیت و نوآوری مطرح شده است. از این رو، مطالعه حاضر تلاش می کند تا چگونگی وضعیت فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش در بین اعضای هیئت علمی و کارکنان به عنوان مهمترین نیروی انسانی در دانشگاه را بررسی و موانع آن را مشخص سازد.

**روش شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و نوع تحقیق بر حسب فرآیند عملیات، پیمایشی-تحلیلی است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش را ۶۳ نفر از اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه فردوسی مشهد تشکیل داد. برای جمع آوری داده های مورد نیاز این پژوهش از دو پرسشنامه ساخت یافته فرهنگ سازمانی و موانع اشتراک دانش استفاده گردید. همچنین، از آمارهای مناسب توصیفی و تحلیلی برای گزارش نتایج استفاده شد.

**یافته ها:** نتایج نشان داد که خرده فرهنگ های سازمانی در جامعه مورد مطالعه تفاوت معناداری باهم داشته و به ترتیب سه فرهنگ بروکراتیک، مشارکتی و انطباق پذیر در آن حاکم است. همچنین مؤلفه های فرهنگ بروکراتیک نسبت به سایر خرده فرهنگ ها از رتبه بالاتری برخوردار بوده و بین موانع اشتراک دانش در جامعه مورد بررسی تفاوت وجود داشت. افزون بر این، نتایج نشان داد که عوامل انسانی و راهبردهای رهبری مهمترین گروه های موانع اشتراک دانش در جامعه پژوهش بودند.

**نتیجه:** با در نظر گرفتن غلبه خرده فرهنگ بروکراتیک بر سایر خرده فرهنگ ها و با توجه به یافته های پژوهش به نظر می رسد در صورت تمایل برای اشتراک دانش و راه اندازی زیرساختی مناسب اشتراک دانش در جامعه مورد مطالعه لازم است تا نگاهی ویژه به جایگاه عامل سوم یا همان حامیان اجرایی داشت.

**کلیدواژه ها:** فرهنگ سازمانی، زیرساخت اشتراک دانش، اشتراک دانش، مدیریت دانش، دانشگاه فردوسی مشهد

۱. استادیار گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، (نویسنده مسئول)، arastoopoor@um.ac.ir

۲. استادیار گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، kafashan@um.ac.ir

۳. دانشجو دکتری علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، nz.mohamadian@gmail.com

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی متغیر به حیات سازمانی خود ادامه می‌دهند و برای تحقق بخشیدن به مأموریت خویش، به همگون‌سازی ساختار و فرآیندهای خود با ملزومات محیطی نیازمندند. برای تنظیم مؤثر و آگاهانه این تغییر، قبل از هر چیز نیاز به اصلاح بینش‌ها و تحول در سطوح فردی، گروهی و سازمانی و نیز شیوه زندگی حاکم بر سازمان است و در این راستا بایستی فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و بررسی نمایند. فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد (مشبکی، ۱۳۸۰) و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به‌شمار آید. همچنین، فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان به‌شمار آمده و از جایگاه ویژه‌ای در مباحث مرتبط با مدیریت دانش و رفتار سازمانی برخوردار می‌باشد. از آنجا که دانش منبع مهم راهبردی برای سازمان‌ها به‌شمار آمده و مدیریت آن در سازمان منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود (Alavi & Leidner, 2001; Peris-Ortiz, Ferreira & Merigó, 2019)؛ بنابراین اشتراک دانش نیز به‌عنوان عنصری حیاتی و مهم برای سازمان‌ها جهت گسترش خدمات یکپارچه، اشتراک منابع، تلاش در جهت ارتقاء یادگیری سازمانی، خلاقیت و نوآوری مطرح شده است (خاتمیان‌فر، ۱۳۸۶). چنین شرایطی بی‌شک نیازمند حاکمیت فرهنگ مطلوب اشتراک دانش در سطح سازمان است (رحیمیان و شامی زنجانی، ۱۳۹۰؛ سلیمی، مرادی و وفایی، ۱۳۹۵). به عبارت بهتر تلاش سازمان‌ها برای تبدیل شدن به سازمانی دانش‌محور، در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد (اخوان خرازیان و مقدسی، ۱۳۹۶).

فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، رفتارها و نگرش‌هایی است که یک گروه را از گروه‌های دیگر متمایز می‌کند (Business Dictionary, 2017). به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی نظامی از استنباط‌های مشترک اعضا نسبت به سازمان است که موجب تفکیک و تمایز دو سازمان از یکدیگر می‌شود (جعفری، یزدی و حسینیان، ۱۳۸۸) این فرهنگ بر تمام جنبه‌های سازمان، از جمله رسالت‌ها و اهداف، تعیین راهبردها، ساختار سازمانی، ارتباطات، نگرش، انگیزش، عملکرد و رفتارهای نوآورانه افراد تأثیر می‌گذارد (نعامی، نیسی و تقی‌پور، ۱۳۹۰). عملکرد مبتنی بر فرهنگ سازمان از آنجا که به نیازهای کارکنان توجه دارد بسیار نتیجه‌بخش است (Auernhammer & Hall, 2013). در این میان، فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها نیز نظامی از هنجارها، معانی و ارزش‌هایی است که بین اعضای آن اعم از دانشجویان، اساتید و سایر کارکنان مشترک است (قلاوندی، امانی ساری بگلو و بابایی سنگلجی، ۱۳۹۱).

این در حالی است که، تغییر در سازمان در بستر فرهنگ و به ویژه فرهنگ سازمانی ایجاد می‌گردد (حسین‌پور، کرایبی، نصیری و حسین‌پور، ۱۳۹۷؛ Ostroff, Kinicki, & Muhamad, 2013). این پدیده پیچیده از طریق مفروضات، ارزش‌ها، هنجارها و نمادهای آن، شیوه‌ای که اعضاء به درک و تفسیر واقعیت در داخل و خارج سازمان خود و همچنین رفتار آنها در واقعیت می‌پردازند را تعیین می‌کند (Janićijević, 2012). بنابراین در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی که همیشه پرچم‌دار تغییر و تحول بوده‌اند نیز پدیده تغییر به عنوان وجه غالب زندگی سازمانی، از دهه ۸۰ تاکنون مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است (Dupuv, 2002; Altmann & Ebersberger, 2013).

در فرایند پذیرش تغییر، نقش فرهنگ حاکم بر سازمان پدیده‌ای تعیین کننده است. بنابراین، پذیرش تغییر منوط به همسویی و هماهنگی با ارزش‌های اجتماعی و باورهای پذیرفته شده کارکنان سازمان است (Daft, 2015). بر همین مبنا است که پژوهش‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، بر ارزش‌هایی که باعث تشویق و ترغیب خلق یا اشتراک دانش می‌شوند، تمرکز نموده‌اند (Alavi, Kayworth & Leidner, 2006). پویایی سازمان‌ها در فراگیری دانش، کسب تجربه کارکنان و به کارگیری این تجربیات و مهارت‌ها در اجرای وظایف، نقش‌ها، فعالیت‌ها و تعامل در تسهیم دانش و برقراری ارتباطات درون و برون سازمانی است (Mcinerney & Koenig, 2011). اشتراک‌گذاری دانش عبارت از توزیع دانش میان کارکنان تا نقاط فعالیت و حتی فراتر از آن به بیرون سازمان است. اشتراک‌گذاری دانش مستلزم تمایل افراد و گروه‌ها در سازمان به نشر دانش در راستای رسیدن به منافع دو جانبه است و اشتراک‌گذاری دانش رخ نخواهد داد مگر اینکه کارکنان و گروه‌های کاری سازمان، سطح بالایی از رفتارهای مشارکت‌جویانه داشته باشند (پورسراجیان، اولیاء و سلطانی علی‌آبادی، ۱۳۹۲). به باور لی و چوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) بین فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها شامل همکاری، اعتماد و یادگیری و بهبود فرآیند اشتراک دانش رابطه مثبتی وجود دارد و سنجش مستمر چگونگی تأثیرگذاری آن بر فرایند اشتراک دانش ضروری است. در صورتی که فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش در محیط دانشگاهی پذیرفته شود، تعامل علمی حاصل از پذیرش این فرهنگ توسط اعضاء هیئت علمی و کارکنان امکان ایجاد آموزش کارآمد و یادگیری اثربخش را در محیط دانشگاه فراهم می‌نماید. پژوهش‌هایی در زمینه عوامل موانع به اشتراک‌گذاری دانش صورت گرفته است به عنوان نمونه کیم و ادلر<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود، عوامل فردی و سازمانی و عامل منابع را که رفتارهای

1. Lee &amp; Choi

2. Kim &amp; Adler

اشتراک داده را تحت تأثیر قرار می‌دهند، بررسی نموده است. لذا ضروری است تا موانع و مشکلات مربوط به فرایند اشتراک‌گذاری دانش شناسایی و رفع گردد. از این‌رو مسئله اصلی، پژوهش حاضر تلاش دارد که چگونگی وضعیت فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش در بین اعضای هیئت‌علمی و کارکنان دانشگاه که مهمترین نیروی انسانی در این سازمان هستند را بررسی و موانع آن را مشخص سازد. شواهد و یافته‌های پژوهشی و مطالعات آموزش عالی در کشور نشان می‌دهد که اگرچه تلاش‌هایی در راستای برطرف کردن موانع اشتراک دانش در بین اعضای هیئت‌علمی و کارکنان آن برداشته شده است؛ لیکن هنوز بستر بهینه و مطلوب پیاده‌سازی فرایند اشتراک دانش با مشکلات مهمی از قبیل عدم هماهنگی ساختار یا فرهنگ سازمانی دست‌به‌گریبان است (Korhan, 2017). نبود توجه جدی به این مهم، به رشد و توسعه‌نیافتگی علمی در دانشگاه‌ها منجر خواهد شد. افزون بر این، سرمایه انسانی شاغل در دانشگاه‌ها نقش به‌سزایی در تولید و بازتولید سرمایه‌های مختلف دانشی از جمله سرمایه‌های علمی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی داشته و می‌توانند با اشتراک آن در بین همکاران خود زمینه توسعه پایدار دانشگاه‌ها را فراهم نمایند. همچنین، به‌واسطه اثرگذاری آنها بر دانشجویان به‌عنوان متصدیان آتی مشاغل سازمانی شرایطی را مهیا می‌سازند که افراد بتوانند در فرایند اشتراک دانش همکاری و مشارکت داشته باشند. بر این اساس، ضرورت مطالعه و سنجش فرهنگ سازمانی و موانع اشتراک دانش به‌منظور طراحی زیرساخت اشتراک دانش در محیط‌هایی از این نوع بیش‌ازپیش تبیین می‌گردد.

### مروری بر پیشینه پژوهش

پژوهش‌های متعددی در زمینه عوامل زمینه‌ساز و بازدارنده اشتراک دانش صورت گرفته و به مسائل مرتبط در سطح سازمان‌های مختلف در داخل و چه در خارج از ایران پرداخته است با توجه به تعدد این مطالعات، در این نوشتار به مطالعات داخلی و خارجی صورت گرفته در پنج‌ساله اخیر پرداخته و صرفاً اشاره‌ای به برخی از مطالعات مهم پیش از آن صورت گرفته است.

میرحیدری، عابدی، هویدا و سیادت (۱۳۹۱) در پژوهش خود در جهت بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، تأثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار مدیریت دانش را به‌عنوان اهمی قدرتمند برای تقویت رفتار سازمانی عنوان نمودند. در پژوهشی دیگر چراغی (۱۳۹۴) نشان داد فرهنگ سازمانی و تغییرپذیری، پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد شغلی هستند. هم‌راستا با این مطالعه، وکیلی و صارمی (۱۳۹۵) در پژوهشی رابطه فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند.

نتایج نشان داد بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. همچنین، یافته‌های پژوهش حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان پیش‌بینی آمادگی پذیرش تغییر کارکنان دانشگاه از روی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نشان داد که بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با آمادگی پذیرش تغییر کارکنان دانشگاه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. افزون بر این، بین مؤلفه‌های مشارکت، ثبات و یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و مأموریت با آمادگی پذیرش تغییر در نمونه مورد مطالعه رابطه مثبت و معنادار مشاهده گردید. بر این مبنای تقویت و شناسایی فرهنگ سازمانی می‌تواند بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان یک مجموعه مؤثر بوده و با حمایت از خلاقیت و نوآوری سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی آنان را توسعه دهد (کاوه، سلاجقه و شیخی، ۱۳۹۷).

پیش از این مطالعات، حسین‌قلی‌زاده (۱۳۸۳) به بررسی نسبت بین فرهنگ سازمانی با فرایند مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد، پریخ (۱۳۸۵) به بررسی نقش و کارکرد فرهنگ سازمانی و رهبری در اشتراک دانش، خاتمیان‌فر (۱۳۸۶) به بررسی وضعیت، عوامل مشوق و بازدارنده اشتراک دانش و یزدانی، ارباب شیرانی، آراستی و عیسانی (۱۳۸۶) به شناسایی موانع اشتراک دانش و آسیب‌شناسی اشتراک دانش پرداخته‌اند. خاک‌پور، پرداختچی، قهرمانی و ابوالقاسمی (۱۳۸۸) نیز در بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بین اعضای هیئت‌علمی جهاد دانشگاهی دریافتند که فرهنگ سازمانی مشارکتی، انعطاف‌پذیر و رسالتی، رابطه مثبتی با اشتراک دانش در بین اعضای هیئت‌علمی دارد. همسو با این یافته، نتایج به‌دست آمده از مطالعه امین بیدختی، حسینی و احسانی (۱۳۹۰) نیز نشان داد که فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین ابزارهای استقرار و اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت و اشتراک دانش در سازمان‌ها می‌باشد.

در این حوزه در خارج از کشور نیز مطالعات متعددی انجام شده است که در اینجا تنها به بیان پاره‌ای از مهمترین آنها اکتفا شده است. در پژوهش فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش: مطالعه موردی در یک دانشگاه دولتی که هدف این مقاله بررسی روابط متقابل مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی و ارزیابی تأثیر فرهنگ دانشگاه بر فرآیندهای مدیریت دانش: خلق، انتشار، تبادل و کاربرد می‌باشد و نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا، که در آن یک سازمان با تأکید بر ابتکار عمل فردی و توانمندسازی کارکنان شناخته می‌شود، ممکن است لزوماً بر کلیه فرآیندهای مدیریت دانش تأثیر نگذارد. به‌طور خاص، در یک محیط دانشگاهی دولتی عمدتاً فرهنگ یک سازمان بر روند خلق دانش و به‌دنبال آن تبادل دانش تأثیر می‌گذارد (Adeinat & Abdulfatah, 2019). سوتیروفسکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان تأثیر

فرهنگ بر توانمندسازی روانشناختی اعضای هیئت علمی پس از مصاحبه با ۴۶ نفر از آنها دریافت که فرهنگ سازمانی متناسب با ساختار سلسله مراتبی به عنوان فرهنگ سازمانی مناسب در جامعه آماری پژوهش می باشد، در حالی که قوی ترین پیش بینی برای ارتقاء توانمندسازی روانشناختی، فرهنگ قبیله ای بود که بستر مناسب تری در راستای توسعه اشتراک دانش در بین اعضای هیئت علمی را فراهم می سازد. جوهانسون، آستروم، کافلتا، هلدینک و کارل استروم<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) نیز در بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مقاومت در برابر تغییرات در محیط های دانشگاهی نشان دادند که فرهنگ سازمانی پیش بینی کننده ارتباط انسانی (انعطاف پذیری، انسجام، وابستگی و اعتماد) بوده و می تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد. ونگ و هو<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در تحقیق خود به این مطلب اشاره داشتند که در مطالعات قبلی در بحث تسهیم دانش، تمرکز عمدتاً بر روی انگیزه از نظر مقدار یا سطح بوده، اما در این پژوهش به کیفیت انگیزه پرداخته شده است. قبادی و دامبرا<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود مدلی را ارائه کردند که در آن بتوان برای پیش بینی رفتارهای اشتراک دانش در گروه های پروژه از رفتار متقابل کارکردی استفاده کرد. آنها سه بعد را در این مدل در نظر گرفتند که شامل کار تعاونی، ارتباطات تعاونی و روابط همکاری بین فردی بود. این پژوهش نشان داد که رقابت برای منابع مشهود اثری مثبت بر اشتراک گذاری دانش و برای منابع نامشهود (رقابت سیاسی) اثری منفی بر ارتباطات و وظیفه همکاری دارد. این در حالی است که پیش از این، مطالعات ون دن هوف، ویجور و ریدر<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) به بررسی تأثیر تعهد سازمانی، ارتباطات سازمانی و استفاده از رایانه بر اشتراک دانش، کوتز<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) به وضعیت اشتراک دانش در سازمان های فناوری محور، کیم یو و لی<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) به بررسی تأثیر بافت سازمانی و فناوری اطلاعات بر توانایی های اشتراک دانش و لینگ، سندهو و جین<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) به بررسی دیدگاه مدیران اجرایی درباره اشتراک دانش پرداختند.

### استنتاج از پیشینه پژوهش

طبق مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش های صورت گرفته پیرامون فرهنگ سازمانی، اشتراک دانش و بررسی آراء صاحب نظران اگرچه پژوهش هایی در حوزه فرهنگ سازمانی صورت گرفته اما نارسایی ها و

1. Johansson, Åström, Kauffeldta, Helldinc, & Carlströmd
2. Wang & Hou
3. Ghobadi & D'ambra
4. Van den Hoof, Vijvers & Ridder
5. Kautz
6. Kim, Yu & Lee
7. Ling, Sandhu and Jain

نواقصی در این پژوهش‌ها وجود دارد. از سوی دیگر، در سال‌های اخیر سازمان‌ها و شرکت‌های گوناگون پیوستن به روند مدیریت دانش را آغاز نموده و شکل‌گیری مفاهیم جدیدی چون دانش سازمانی نشان از شدت یافتن این روند می‌دهد. مدیریت دانش سازمان با ساده‌سازی و اصلاح فرایندهای گردآوری و جمع‌آوری دانش و به‌روزرسانی و کاربرد دانش، به اثربخشی و کارایی سازمان در زمینه‌های مختلف کمک می‌کند و فرهنگ سازمان را از فرهنگی بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی به فرهنگی انعطاف‌پذیر و مبتنی بر دانش و نوآوری تبدیل می‌کند. از آنجا که دانش منبع مهم راهبردی برای سازمان‌ها به‌شمار آمده و مدیریت آن در سازمان منجر به ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود (Alavi & Leidner, 2001; Peris-Ortiz, Ferreira & Merigó, 2019). بنابراین اشتراک دانش به‌عنوان یک عنصر حیاتی و مهم برای سازمان‌ها جهت گسترش خدمات یکپارچه، اشتراک منابع و تلاش در جهت ارتقاء یادگیری سازمانی و اخلاقیت و نوآوری مطرح شده است (خاتمیان‌فر، ۱۳۸۶).

به‌طور کلی، اکثر این پژوهش‌ها بر معیارهایی مانند رهبری، فرهنگ سازمانی و ساختار، فرایندها، انگیزه‌های انسان، محتوا، دانش آشکار، دانش پنهان، مراکز دانش، عوامل اشتراک دانش و یا زیرساخت فناوریانه متمرکز هستند و هر کدام تنها چند معیار را مورد بررسی قرار داده‌اند. اما به‌صورت کلی پژوهش‌های اندکی در زمینه عوامل زمینه‌ساز و بازدارنده اشتراک دانش در سطح سازمان‌های دانشگاهی مختلف چه در داخل و چه در خارج از ایران صورت گرفته است.

### اهداف و پرسش‌های پژوهش

پژوهش حاضر با هدف بررسی فرهنگ سازمانی و موانع احتمالی اشتراک دانش به‌صورت ویژه دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد تنظیم و اجرا گردید. برای حصول به این هدف، پرسش‌های زیر مطرح شد:

- ۱- فرهنگ سازمانی دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد از برای اشتراک دانش چگونه است و چه تفاوتی بین دیدگاه اعضای هیئت‌علمی و کارکنان در خصوص فرهنگ حاکم بر این دانشکده وجود دارد؟
- ۲- مهمترین عناصر فرهنگ سازمانی در بحث اشتراک دانش در دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد کدامند؟
- ۳- مهمترین موانع احتمالی اشتراک دانش در دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد کدامند؟



## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. به عبارت دیگر، نوع تحقیق بر حسب فرآیند عملیات، پیمایشی-تحلیلی است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش را ۶۳ نفر از اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد تشکیل داد. در این پژوهش نمونه‌گیری صورت نگرفت و حدود ۶۰ درصد این جامعه پژوهش اقدام به تکمیل پرسشنامه نمودند. یکی از مهمترین مراحل پژوهش، گردآوری اطلاعات است. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز این پژوهش از دو پرسشنامه ساخت‌یافته فرهنگ سازمانی و موانع اشتراک دانش استفاده گردید. پرسشنامه ساخت‌یافته فرهنگ سازمانی در این پژوهش بر اساس پرسشنامه کفاشان کاخکی (۱۳۹۳) که روایی و پایایی آن تأیید گردیده بود، مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر پرسشنامه ۶۰ سؤالی دنیسون و میشر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) طراحی شده است. کفاشان کاخکی (۱۳۹۳) روایی پرسشنامه نهایی را بر اساس نظر اساتید و متخصصین مورد بررسی قرار داده و سپس به دلیل طولانی بودن این پرسشنامه، با نظر متخصصان پرسشنامه تعدیل شده‌ای با ۲۱ گویه طراحی و پس از تأیید روایی آن ضریب پایایی آن ۰/۷۹۵ درصد برآورد گردید.

برای پرسشنامه موانع اشتراک دانش از گویه‌ها و عوامل مطرح شده در پژوهش پورسراجیان و همکاران (۱۳۹۲) استفاده شد. این گویه‌ها در چند دسته از جمله عوامل انسانی، عوامل فرهنگی، عوامل ساختاری، عوامل فناوری و راهبردهای رهبری دسته‌بندی گردیدند. به منظور اعتبارسنجی و روایی پرسشنامه در اختیار ۵ نفر از اعضای هیئت علمی و متخصصین حوزه مدیریت دانش قرار گرفت. پس از انطباق پرسشنامه و ایجاد تغییرات جزئی در برخی از عبارات و اطمینان از روان و قابل فهم بودن جملات برای پاسخ‌دهندگان از این پرسشنامه استفاده گردید. ضریب پایایی این پرسشنامه ۸۲/۵ درصد محاسبه شد.

## یافته‌ها

به صورت کلی از بین ۳۵ نفر افراد شرکت‌کننده در این مطالعه، ۲۶ نفر مرد و ۹ نفر زن بوده و از نظر زمینه فعالیت ۲۱ نفر عضو هیئت علمی و ۱۴ نفر در زمره کارکنان قرار می‌گرفتند. داده‌های پرسشنامه‌های توزیع شده در بین این افراد برای پاسخ به سه پرسش پژوهش مورد استفاده قرار گرفت.

• پرسش اول: فرهنگ سازمانی دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد از بعد

اشتراک دانش چگونه است و آیا تفاوتی بین دیدگاه اعضای هیئت علمی و کارکنان در خصوص فرهنگ حاکم بر این دانشکده وجود دارد؟

برای پاسخ به این پرسش و شناسایی نوع فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی از آزمون فریدمن استفاده شد. این آزمون با رتبه بندی هر یک از خرده فرهنگ های بروکراتیک، مأموریتی، مشارکتی و انطباق پذیر در واقع میزان حاکمیت هر یک از این خرده فرهنگ ها را از دیدگاه پاسخگویان مشخص می سازد (جدول ۱).

جدول ۱. رتبه بندی خرده فرهنگ های دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه فردوسی مشهد

سطح معناداری	آماره خی دو	رتبه میانگین	خرده فرهنگ ها
۰/۰۰	۱۲/۲۴	۲/۸۹	بوروکراتیک
		۱/۸۸	مأموریتی
		۲/۷۵	مشارکتی
		۲/۴۸	انطباق پذیر

همان طور که اطلاعات جدول (۱) نشان می دهد سطح معناداری به دست آمده برای این آزمون کمتر از ۰/۰۵ است. بر این اساس می توان گفت که خرده فرهنگ های سازمانی در دانشکده تفاوت معناداری باهم دارند و با توجه به رتبه میانگین های محاسبه شده به نظر می رسد در دانشکده فرهنگ بروکراتیک، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ انطباق پذیر و فرهنگ مأموریتی به ترتیب بیشترین سهم اثرگذاری را بر اشتراک دانش در جامعه مورد مطالعه دارا هستند. در عین حال به منظور بررسی دقیق تر از آنجایی که طبق آزمون کولموگوروف اسمیرنوف ( $sig=0/61$ ) داده های مربوط به این متغیر نرمال تشخیص داده شد و واریانس بین خرده فرهنگ های مورد بررسی نیز همگون نبود، از آزمون تحلیل واریانس تعقیبی دانت استفاده شد (جدول ۲).

جدول ۲. نتایج آزمون دانت بر خرده فرهنگ های حاکم در دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه فردوسی مشهد ( $sig=0/05$ )

حد بالا	حد پایین	معناداری	اختلاف میانگین	خرده فرهنگ ها	
۴/۳۷	۱/۳۴	۰/۰۰	۲/۸۵	مأموریتی	بوروکراتیک
۳/۴۸	-۱/۲۳	۰/۷۳	۱/۱۲	مشارکتی	
۳/۸۵	-۰/۸۲	۰/۳۹	۱/۵۲	انطباق پذیر	

۰/۳۶	-۳/۸۳	۰/۱۵۳	-۱/۷۳	مشارکتی	مأموریتی
۰/۷۵	-۳/۴۲	۰/۴۰۲	-۱/۳۳	انطباق‌پذیر	
۱/۲۳	-۳/۴۸	۰/۷۳۱	-۱/۱۲	بروکراتیک	
۳/۸۳	-۰/۳۶	۰/۱۵۳	۱/۷۳	مأموریتی	مشارکتی
۳/۱۳	-۲/۳۳	۰/۹۹	۰/۴۰	انطباق‌پذیر	
۰/۸۱	-۳/۸۵	۰/۳۹۸	-۱/۵۲	بروکراتیک	انطباق‌پذیر
۳/۴۲	-۰/۷۵	۰/۴۰۲	۱/۳۳	مأموریتی	
۲/۳۳	-۳/۱۳	۰/۹۹۹	-۰/۴۰	مشارکتی	

با توجه به آنکه در تحلیل واریانس‌های تعقیبی هرگاه حد بالا و پایین هم علامت باشند (یعنی هر دو مثبت و یا هر دو منفی باشند) تفاوت بین دو گروه معنی‌دار است، می‌توان به این نتیجه رسید که تفاوت محاسبه شده میان خرده فرهنگ‌ها در جدول (۱) در اصل حاصل از تفاوت بین دو خرده فرهنگ بروکراتیک و مأموریتی است. با توجه به آنکه تفاوت معناداری بین خرده فرهنگ‌های بروکراتیک، مشارکتی و انطباق‌پذیر مشاهده نمی‌شود می‌توان به این نتیجه رسید که به ترتیب سه فرهنگ بروکراتیک، مشارکتی و انطباق‌پذیر در دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد حاکم است. با وجود این یافته، نبایستی فراموش کرد که در بستر مؤسسات آموزش عالی دو طیف متفاوت از افراد با وظایف و اهداف متفاوت قابل شناسایی هستند؛ کارکنان و اعضای هیئت علمی. اگرچه هر دو گروه در نهایت در نظام آموزش عالی به سوی یک هدف نهایی حرکت می‌کنند اما در واقع چارچوب عملکردی متفاوتی دارند. بنابراین، برای حصول نتیجه قطعی در این خصوص لازم بود تفاوت بین دیدگاه اعضای هیئت علمی و کارکنان در خصوص فرهنگ سازمانی حاکم بر این جامعه نیز مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به آنکه داده‌های این متغیر طبق آزمون کولموگوروف اسمیرنوف ( $\text{sig}=0/97$ ) نرمال تشخیص داده شد، برای آزمون این فرضیه، از آزمون  $t$  مستقل استفاده شد که نتیجه آن با توجه به ضریب معناداری  $0/55$  حاکی از عدم وجود تفاوت معنادار بین دیدگاه اعضای هیئت علمی و کارکنان درباره فرهنگ سازمانی حاکم بود. بر این پایه، می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان و اعضای هیئت علمی در خصوص حاکمیت فرهنگ‌های بروکراتیک، مشارکتی و انطباق‌پذیر به ترتیب اتفاق نظر دارند.

• پرسش دوم: مهمترین عناصر فرهنگ سازمانی در بحث اشتراک دانش در دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد کدامند؟

در تکمیل پاسخ به پرسش اول و برای مشخص کردن مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی

حاکم در جامعه مورد مطالعه لازم بود تا از میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌های مختلف در ایجاد فرهنگ سازمانی اطلاع حاصل شود. از این رو با توجه به رتبه‌ای بودن داده‌های جمع‌آوری شده برای نیل به این هدف پرسش دوم تعریف و برای پاسخ به آن از آزمون فریدمن و رتبه‌بندی حاصل از آن استفاده شد. در جدول (۴) اطلاعات مربوط به هر یک از مؤلفه‌ها آورده شده است. لازم به توضیح است نتیجه آزمون فریدمن با ضریب معناداری به میزان ۰/۰۰۰ و مقدار مجذور کای ۱۱۰/۹۹۴ به دست آمد که حاکی از معناداری تفاوت میان مؤلفه‌ها بود. بنابراین، می‌توان با نگاهی به رتبه میانگین‌های به دست آمده برای هر مؤلفه میزان اثرگذاری آنرا تخمین زد. با توجه به آنکه براساس داده‌های جدول (۱) دو خرده فرهنگ بروکراتیک و مشارکتی بالاترین رتبه را از منظر حاکمیت در جامعه مورد بررسی به خود اختصاص می‌دهند. در جدول (۳) جهت جلوگیری از طولانی شدن مبحث صرفاً مؤلفه‌های این دو خرده فرهنگ و رتبه آنها گزارش شده است.

### جدول ۳. نتایج رتبه‌بندی مؤلفه‌ها از آزمون فریدمن برای دو خرده فرهنگ بروکراتیک و مشارکتی در

#### دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد

رتبه‌بندی متغیرها	مؤلفه‌ها	خرده نظام فرهنگی
۱۷/۶۱	تصمیم‌ها توسط افرادی که بیشترین قدرت را دارند، گرفته می‌شود.	فرهنگ بروکراتیک
۱۴/۶۶	اطلاعات لازم برای انجام کار به‌طور وسیعی در اختیار همه قرار ندارد، بنابراین هرکس در موقع نیاز نمی‌تواند به آن دست یابد.	
۱۲/۸۰	برای انجام کارها به‌جای تأکید بر همکاری و همیاری تأکید بر کار فردی است.	
۱۵/۳۴	کارکنان بر مبنای دستورالعمل‌ها و روش‌های موجود، فعالیت‌های روزمره خود را انجام می‌دهند.	
۱۲/۷۲	انعطاف‌پذیری در شیوه پیشبرد کارها وجود ندارد.	
۱۲/۵۸	در پیشبرد فعالیت‌ها و وظایف، هر فرد بر این باور است که می‌تواند اثر مثبتی داشته باشد.	فرهنگ مشارکتی
۱۰/۷۲	هر فرد تا اندازه‌ای در فرآیند برنامه‌ریزی سهیم است.	
۱۰/۷۳	همکاری در امور مختلف مورد تقدیر قرار می‌گیرد.	
۱۱/۰۵	هر فرد، عضوی از یک گروه کاری بشمار می‌آید.	
۸/۸۰	رسیدن به توافق بر روی مسائل مشکل، آسان است.	
۸/۹۵	افراد واحدهای مختلف دیدگاه و چشم‌انداز مشترکی ندارند.	

در پیوند با جدول (۳)، لازم به توضیح است که مؤلفه‌های فرهنگ بروکراتیک نسبت به سایر خرده فرهنگ‌ها از رتبه بالاتری برخوردارند. از طرفی با توجه به اینکه، از نظر رتبه بعد از فرهنگ بروکراتیک

فرهنگ مشارکتی در جایگاه دوم قرار می‌گیرد، می‌توان مشاهده نمود که در بین مؤلفه‌های این خرده فرهنگ، پاسخ‌دهندگان بر این باور هستند که می‌توانند در پیشبرد اهداف و فعالیت‌ها ایفای نقش نمایند. این یافته ویژگی مثبتی را به نمایش می‌گذارد که می‌تواند به‌عنوان یک تسهیل‌گر مهم در فرایند اشتراک دانش عمل نماید. با این وجود، ناپستی از نظر دور داشت که فرهنگ مأموریتی و فرهنگ انطباق‌پذیر نیز درجاتی از ظهور را در سازمان نشان داده‌اند. با دقت بیشتر در یافته‌های مرتبط با این دو خرده فرهنگ می‌توان دریافت که یکی از مؤلفه‌های فرهنگ مأموریتی با عنوان توجه به وجود هماهنگی در فعالیت‌ها و اهداف دانشکده از رتبه به نسبت خوبی برخوردار است. بدین معنا که علی‌رغم غالب نبودن فرهنگ مأموریتی، به نظر می‌رسد دست‌اندرکاران دانشکده در توجه به این مؤلفه موفق بوده‌اند. چنین یافته‌ای خود می‌تواند نویدبخش حرکت کلی خرده فرهنگ‌های حاکم به سمت رسیدن به اهداف تعریف شده برای دانشکده باشد. این در حالی است که در بین مؤلفه‌های فرهنگ انطباق‌پذیر به‌عنوان خرده فرهنگ سوم غالب بر دانشکده به ترتیب استقبال مدیران دانشکده از توصیه‌ها و پیشنهادها و استقبال همکاران از توصیه‌ها و پیشنهادها همکاران خود بالاترین رتبه را از نظر پاسخ‌دهندگان داشته است. با وجود این، نمی‌توان از نظر دور داشت که این دانشکده از نظر انعطاف‌پذیری شیوه‌های انجام فعالیت‌های روزمره و همچنین هماهنگی فعالیت‌ها در بخش‌های مختلف نقص‌هایی را دارا است. این یافته با توجه به رتبه پایین مؤلفه رسیدن به توافق نظر میان واحدهای مختلف در خرده فرهنگ مشارکتی تأییدکننده عدم وجود احتمالی دیدگاه مشترک بین مسئولان واحدهای مختلف در دانشکده است؛ در حالی که براساس داده‌های جدول (۴) عدم وجود چنین دیدگاهی چندان از نظر پاسخ‌دهندگان مورد تأکید قرار نگرفته است.

• پرسش سوم: مهمترین موانع اشتراک دانش در دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد کدام‌اند؟

لازم به توضیح است در این مطالعه به‌منظور داشتن شمایی بهتر از بستر به اشتراک‌گذاری دانش، موانعی که ممکن است بر اشتراک دانش تأثیرگذار باشد نیز مورد بررسی قرار گرفت. اما پیش از پرداختن به این موانع، لازم بود تا دیدگاه‌های اعضای هیئت‌علمی و کارکنان نسبت به این موانع مورد بررسی قرار گیرد تا در نهایت هنگام پاسخ به پرسش چهارم مشخص باشد از دیدگاه کدام گروه، کدام موانع اهمیت بیشتری در جلوگیری از پیاده‌سازی فرایند اشتراک دانش دارند. داده‌های گردآوری شده مرتبط با موانع اشتراک دانش ابتدا با استفاده از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف از نظر نرمال بودن مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به تأیید فرض نرمال بودن این داده‌ها، امکان استفاده از آزمون  $t$  مستقل فراهم گردید. نتایج

انجام این آزمون حاکی از آن بود که مقدار sig بیشتر از ۰/۰۵ می باشد و به همین دلیل فرض وجود تفاوت بین دیدگاه کارکنان و اعضای هیئت علمی قابل تأیید نیست. بنابراین، می توان به این نتیجه رسید که در نهایت اعضای هیئت علمی و کارکنان بر موانع اعلام شده به عنوان موانع اشتراک دانش اشتراک نظر دارند. با در نظر گرفتن این یافته می توان به صورت دقیق تری به پرسش چهارم این پژوهش پاسخ داد و موانع اشتراک دانش در سطح دانشکده مورد مطالعه را بررسی نمود.

بر مبنای پیش گفته، برای سنجش موانع اشتراک دانش از گویه های شناسایی شده توسط پورسراجیان و همکاران (۱۳۹۲) استفاده شد و در نهایت کلیه موانع اشتراک دانش در پنج گروه عواملی انسانی، عوامل فرهنگی، عوامل ساختاری، عوامل فناوری و عوامل مرتبط با راهبردهای رهبری دسته بندی شد برای پاسخ به پرسش حاضر این پنج گروه از عوامل مورد بررسی قرار گرفت. از آنجایی که براساس نتیجه آزمون کولموگوروف اسمیرنوف ( $sig=0/03$ )، داده های مربوط به این گروه ها نرمال نبود، برای بررسی تفاوت بین موانع اشتراک دانش از آزمون کروسال والیس که معادل ناپارامتریک تحلیل واریانس است؛ استفاده شد (جدول ۴).

جدول ۴. نتایج آزمون کروسال والیس برای موانع اشتراک دانش

سطح معنی داری	آماره خی دو	رتبه میانگین	موانع اشتراک دانش
۰/۰۰۰	۱۲۱/۸۸	۱۳۶/۵۹	عوامل انسانی
		۳۴/۰۵	عوامل فرهنگی
		۴۰/۱۵	عوامل ساختاری
		۷۸/۲۴	عوامل فناوری
		۱۱۸/۴۸	راهبردهای رهبری

همان طور که در جدول (۴) مشاهده می شود sig به دست آمده کمتر از مقدار ۰/۰۵ بود. بر مبنای این یافته به نظر می رسد با اطمینان ۹۵ درصد بین موانع اشتراک دانش در جامعه مورد بررسی تفاوت وجود دارد. این نتایج همچنین نشان دهنده آن است که عوامل انسانی و راهبردهای رهبری مهمترین گروه های مشکلات اشتراک دانش در جامعه پژوهش هستند. افزون بر این، به منظور بررسی دقیق تر این یافته و مشخص کردن مهم ترین موانع اشتراک دانش لازم بود تا از میزان تأثیر گذاری موانع مختلف در هر یک از دسته های موانع اشتراک دانش نیز اطلاع حاصل شود. از این رو، با توجه به رتبه ای بودن داده ها برای تعیین مهمترین موانع از آزمون فریدمن استفاده شد. نتیجه این آزمون با میزان مجذور کای  $342/953$  و sig برابر ۰/۰۰۰ نشان از وجود تفاوت بین موانع مختلف داشت.

خلاصه‌ای از مهمترین موانع شناسایی شده در هر گروه از عوامل (سه عامل دارای رتبه‌های اول تا سوم) در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون فریدمن بر موانع اشتراک دانش

رتبه	مؤلفه‌ها	متغیر	موانع اشتراک دانش
۲۲/۸۴	برای شناسایی صاحبان دانش یا نیازمندان به دانش از یک سو و برای اشتراک دانش با همکاران خود زمان کافی ندارم.	محیط	عوامل انسانی
۱۵/۸۲	حمایت‌های مادی و یا معنوی دانشکده تمایل به اشتراک دانش با افراد را در من کاهش می‌دهد.		
۱۶/۵۲	تفاوت در سطح تجربه و دانش صاحبان دانش و گیرندگان دانش در این دانشکده مانع اشتراک دانش است.	تفاوت	
۲۱/۸۸	فعالیت‌های تیم محور در دانشکده تشویق نشده و یا انجام نمی‌شود.	همکاری	عوامل فرهنگی
۲۰/۳۴	به نیت، رفتار و مهارت‌های افراد در جهت اهداف دانشکده و دانشگاه آگاهی و شناخت وجود ندارد.	اعتماد	
۱۶/۸۸	تیم‌های کاری دانشکده توانایی پیگیری اهداف تقسیم شده را ندارند.	انسجام	
۱۹/۵۵	نداشتن مدیریت ارشد دانش، عدم وجود این پست در دانشگاه و در نتیجه در دانشکده برای فرایند اشتراک دانش مشکل آفرین است.	ساختار دانشی	عوامل ساختاری
۲۳/۹۳	کانون‌های دانشی جهت تسهیل اشتراک دانش در دانشکده تعیین نشده و وجود ندارند.		
۲۱/۳۰	فرایندهای کاری انعطاف‌پذیری لازم را نداشته و تمرکز صرف بر سلسله مراتب و مقررات داخلی در فرایند اشتراک دانش مشکل ساز است.	انعطاف‌پذیری	
۲۳/۲۱	نبود آموزش کافی برای آشنا کردن اعضای هیئت علمی و کارکنان در مورد نحوه استفاده و کاربرد سیستم‌های جدید در فرایند اشتراک دانش خلل ایجاد می‌کند.	آموزش	عوامل سیستم و فناوری
۲۱/۸۹	عدم تبیین کارایی فناوری اطلاعات در اشتراک دانش برای اعضای هیئت علمی و کارکنان مشکل آفرین است.		
۲۲/۷۹	عدم تجربه یا عدم تمایل به استفاده از سیستم‌ها مشکلاتی را در به اشتراک‌گذاری دانش بین افراد ایجاد می‌کند.	میزان دسترسی و استفاده	

رابطه‌های مؤلفه‌های سازمانی	مدیریت و رهبری	عدم تلاش و برنامه‌ریزی برای به‌وجود آوردن زبانی مشترک از طریق روش‌هایی از قبیل آموزش، مباحثه، تشکیل گروه‌ها و چرخش کاری و ... در دانشکده برای فرایند اشتراک دانش مشکل‌آفرین است.	۲۵/۴۱
	حمایت معنوی	عدم توانایی در حفظ اعضای هیئت‌علمی و کارکنان برجسته دانشکده و استفاده از دانش آنها در درازمدت مشکل‌آفرین است.	۲۵/۶۳
		بی‌توجهی به احترام قائل شدن انفرادی برای هر فرد صاحب دانش انگیزه به اشتراک‌گذاری دانش بین افراد را از بین می‌برد.	۲۷/۲۱

با توجه به یافته‌های جدول‌های (۴) و (۵)، در تدوین و طراحی یک الگوی مناسب اشتراک دانش در این جامعه لازم است که به این ابعاد از مشکلات و چالش‌ها توجه ویژه گردد.

### نتیجه

اگرچه در متون مختلف بین فرهنگ سازمانی و روند اشتراک دانش روابطی فرض شده و فرهنگ سازمانی به‌منظور بررسی شرایط به اشتراک‌گذاری دانش و امکان‌سنجی آن و به طریق اولی برای بررسی امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش در یک سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد، اما به نظر می‌رسد برای هر مورد خاص لازم است تا برای ارائه الگوی پیاده‌سازی روند اشتراک دانش، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی حاکم و مؤلفه‌های اثرگذار (چه عوامل تسهیل‌گر و چه موانع پیاده‌سازی) بر اشتراک دانش نیز مورد بررسی قرار گیرد. به این منظور، ابتدا وضعیت نرمال بودن داده‌ها از طریق آزمون کولموگوروف اسمیرنوف با میزان  $\text{sig} = 0.97$  تأیید شد. پس از آن از آزمون پیرسون برای بررسی رابطه بین مؤلفه‌های دو مفهوم استفاده شد که اطلاعات مربوط به آن در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶. نتایج آزمون پیرسون بین موانع اشتراک دانش و فرهنگ سازمانی

فرهنگ مشارکتی	فرهنگ مأموریتی	فرهنگ پروکراتیک	فرهنگ انطباق‌پذیر	عوامل و ضرایب	
				ضریب پیرسون	عوامل انسانی
۰/۰۵۵	۰/۲۷۷	-۰/۱۲۳	۰/۱۷۶	ضریب پیرسون	عوامل انسانی
۰/۷۶۸	۰/۱۲۴	۰/۵۰۴	۰/۳۳۴	ضریب معناداری	
-۰/۶۶۰	-۰/۰۷۸	۰/۵۶۳	-۰/۶۷۰	ضریب پیرسون	عوامل فرهنگی
۰/۰۰۰	۰/۶۷۶	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	ضریب معناداری	
-۰/۳۰۵	۰/۰۲۲	۰/۲۲۸	-۰/۴۰۶	ضریب پیرسون	عوامل ساختاری



۰/۰۹۰	۰/۹۰۳	۰/۲۱۰	۰/۰۱۹	ضریب معناداری	
-۰/۰۱۶	۰/۱۸۶	-۰/۰۴۱	-۰/۰۵۱	ضریب پیرسون	عوامل فناوری
۰/۹۳۱	۰/۲۹۲	۰/۸۲۶	۰/۷۷۵	ضریب معناداری	
-۰/۳۳۱	-۰/۰۱۱	۰/۱۸۵	-۰/۳۶۲	ضریب پیرسون	راهبردهای رهبری
۰/۰۶۴	۰/۹۵۳	۰/۳۱۱	۰/۰۹۳	ضریب معناداری	

همان‌طور که از جدول (۶) برمی‌آید، نتایج آزمون همبستگی پیرسون حاکی از آن است که بین کلیه خرده فرهنگ‌های حاکم در جامعه مورد نظر به‌جز فرهنگ مأموریتی و گروه موانع فرهنگی اشتراک دانش همبستگی وجود دارد. با دقت بیشتر در این یافته‌ها می‌توان به این نتیجه رسید که از این بین، همبستگی بین خرده فرهنگ بروکراتیک و مشکلات فرهنگی موجود مثبت و رابطه بین فرهنگ‌های انطباق‌پذیر و مشارکتی مستقیم و منفی است. بنابراین، می‌توان گفت موانع و مشکلات فرهنگی موجود در جامعه مورد مطالعه رابطه مستقیمی با فرهنگ بروکراتیک حاکم بر آن دارد. این یافته با توجه به معکوس بودن رابطه بین سایر خرده فرهنگ‌ها با موانع فرهنگی موجود حاکی از آن است که به احتمال با کاهش این موانع به رشد و حاکمیت هرچه بیشتر سایر فرهنگ‌ها کمک خواهد شد. این در حالی است که بر اساس داده‌های جدول (۶)، افزون بر مشکلات فرهنگی، بین مشکلات ساختاری با فرهنگ انطباق‌پذیر رابطه مستقیم و منفی مشاهده می‌شود. این یافته می‌تواند بدین معنا باشد که هر چه از مشکلات ساختاری کاسته شود، زمینه رشد فرهنگ انطباق‌پذیر فراهم‌تر خواهد بود. همچنین، اطلاعات جدول (۶) بیانگر آن است که مشکلات انسانی، مشکلات مرتبط با فناوری و یا راهبردهای رهبری در این مطالعه رابطه مستقیمی با فرهنگ حاکم بر آن ندارند.

براساس این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که در این جامعه خرده فرهنگ بروکراتیک بر سایر خرده فرهنگ‌ها غلبه دارد. این در حالی است که به نظر می‌رسد مشکلات فرهنگی شناسایی شده در جهت اشتراک دانش در این نهاد نیز به‌وجود چنین فرهنگی دامن می‌زند (غفاری و رستم‌نیا، ۱۳۹۶). فرهنگ بوروکراتیک به‌صورت کلی مناسب سازمان‌هایی است که در پی ایجاد ثبات داخلی و حفظ محیط کاری خود هستند. به همین دلیل غالب بودن این فرهنگ در سازمان‌های با قدمت فعالیت بالا و توان عملکردی نسبتاً مناسب در عمل باعث اعتلای سازمان نمی‌شود. چنین سازمان‌هایی بر تقویت قوانین و مقررات تأکید دارند و توجه بلندمدت آنها بر ثبات و پیشینی‌پذیری استوار است. ماهیت سازمان سلسله‌مراتبی، استفاده از رویه‌های عملیاتی استاندارد و بهترین اقدامات را ضروری می‌کند. در چنین سازمانی واحدهای سازمانی به نسبت مستقل از یکدیگر عمل می‌کنند و لایه‌های سازمانی چندگانه‌ای وجود دارد (آشنا، عسکری، مرادی

صالح و غفوری، ۱۳۹۲).

همان گونه که تسای<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) نیز مطرح می‌سازد یکی از روش‌های ساختاردهی به فرایند اشتراک دانش، استفاده از ساختارهای سلسله مراتبی و یا همان بوروکراتیک است. در چنین ساختاری ارتباطات در قالب روابط کاری شکل گرفته و ساختار آن مشخصاً مبتنی بر جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمان است. بنابراین، استانداردسازی از طریق تبیین فعالیت‌ها و روال‌های عملکردی، قوانین و هماهنگی در عملکرد سازمان مهمترین گام‌ها برای ایجاد فرهنگ اشتراک دانش است. با وجود این، حتی در سازمان‌های به شدت بوروکراتیک نیز شبکه‌های اجتماعی شکل گرفته و حضور دارند. در این پژوهش مشخص گردید که این شبکه‌ها از جایگاه نسبتاً قابل توجهی برخوردارند. به صورت کلی، فارغ از فرهنگ، حمایت مدیران تأثیر به سزایی بر فرایند اشتراک دانش در سازمان‌هایی از این دست دارد (Korhan, 2017). بدیهی است در محیطی با فرهنگ غالب بوروکراتیک، لزوم دیدن سازوکار مناسب اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. همانگونه که بینز شارف<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) مطرح می‌سازد، برخورداری از حامیان اجرایی<sup>۳</sup> در آنها کمک شایانی به کلیت روند اشتراک دانش در سازمان می‌کند. از این رو، با توجه به یافته‌های پژوهش به نظر می‌رسد در صورت تمایل برای اشتراک دانش و راه‌اندازی چنین زیرساختی در دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی لازم است تا نگاهی ویژه به جایگاه عامل سوم یا همان حامیان اجرایی داشت تا به عنوان کنشگر فعال از سطوح مدیریتی، در مرحله اول حمایت مدیریت از فعالیت انجام شده را به نمایش گذاشت و سپس به عنوان تسهیل‌گر فرایندها، با توجه به جایگاه ساختاری خود انعطاف‌پذیری لازم در رویه‌های بوروکراتیک سازمانی را امکان‌پذیر ساخت. بر این پایه، به نظر می‌رسد براساس نمودار بینز شارف (۲۰۰۳) ایجاد چشم‌انداز مشترک و ساختاریافته از یک سو و تشکیل نشست‌ها و جلسات از دیگر سوراهاکار آغازین و تشکیل کمیته‌های رهبری گام بعدی در تحقق آرمان به اشتراک گذاری دانش در سازمان مورد مطالعه خواهد بود.

### پیشنادهای پژوهش

- تغییر دیدگاه مسئولان به نقش و جایگاه دانایی، ایجاد فرصت ارتقای دانش شغلی و اعطای استدلال و آزادی شغلی به کارکنان
- ایجاد جو اعتماد به گونه‌ای که کارکنان خطری را از جانب انتقال دانش شغلی خود به دیگران

1. Tsai

2. Binz-Scharf

3. Executive sponsors

- احساس نکنند و تشویق افراد دانش‌مدار به انتقال دانش به سایر کارکنان
- ترغیب واحدها و کارکنان به هماهنگی و انسجام با یکدیگر در راه‌حل مسائل و رسیدن به اهداف
  - اعطای پاداش و ارتقا به افراد نوآور و خلاق و ترغیب کارکنان به خلق و اشتراک‌گذاری دانش در سازمان از طریق برنامه‌های انگیزشی مانند ارتقای سطح شغلی پرداخت مزایا بیشتر
  - کاهش سلسله مراتب سازمانی و استفاده از شیوه مدیریت مشارکتی و کار گروهی در تصمیم‌گیری و فعالیت‌ها
  - تسهیل به اشتراک‌گذاری دانش در سطوح افقی و عمودی سازمان از طریق استقرار فرایندهایی جهت تبدیل دانش ضمنی به کارکنان به دانش صریح

## منابع

- ابزری، مهدی؛ عباسی، عباس؛ حق‌شناس، اصغر؛ انصاری، محمداسماعیل (۱۳۸۹). بررسی تأثیر تناسب فرد-سازمان و فرهنگ سازمانی بر رفتار سازمانی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها (مطالعه موردی: دانشگاه شهید باهنر کرمان). *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۴(۲)، ۱-۲۲. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از <https://www.sid.ir/FileServer/JF/27713896601.pdf>
- اخوان خرازیان، مریم؛ مقدسی، فایزه (۱۳۹۶). بررسی تأثیر توانمندسازی بر تسهیم دانش و طراحی مدل چندسطحی برای تبیین تأثیر فرهنگ سازمانی مشارکتی بر تسهیم دانش. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال پانزدهم، ۱ (۴۳). بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از <https://www.sid.ir/FileServer/JF/4003013960110.pdf>
- امین بیدختی، علی‌اکبر؛ حسینی، شاهرخ و احسانی، زهرا (۱۳۹۰). رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش سمنان، *فصلنامه راهبرد*، ۱۹۱-۲۱۶. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از <https://www.sid.ir/FileServer/JF/25013905907.pdf>
- امین مظفری، فاروق؛ پرداختچی، محمدحسن؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ ذکائی، محمد (۱۳۸۷). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و شبکه‌های رهبری در دانشگاه‌های ایران. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۴۷، ۱۳۴-۱۵۸. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از <https://www.sid.ir/FileServer/JF/64813874706.pdf>
- آشنا، مصطفی؛ عسکری، ناصر؛ مرادی صالح، علیرضا؛ غفوری، داوود (۱۳۹۲). نقش فرهنگ سازمانی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش. *مدیریت فناوری اطلاعات*، جلد ۵ (۴)، ۱-۲۲. بازیابی شده در ۲۹

آبان ۱۴۰۰ از <https://www.sid.ir/FileServer/JF/45513920408.pdf>

پریخ، مهري (۱۳۸۵). نقش و کارکرد فرهنگ سازمانی و عامل رهبری در توسعه اشتراک دانش از نظر کتابداران مرجع کتابخانه‌های دانشگاهی: مطالعه موردی. *مطالعات تربیتی و روانشناسی*، ۷(۱)، ۱۰۵-۱۲۷.

بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از <https://profdoc.um.ac.ir/articles/a/203317.pdf>

پورسراجیان، داریوش؛ اولیاء، محمد صالح؛ سلطانی علی آبادی، مژگان (۱۳۹۲). تعیین و اولویت‌بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی مطالعه موردی موسسه آموزش عالی امام جواد ع. *فصلنامه تخصصی رشد فناوری*، ۹ (۳۴)، ۳۴-۴۳. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از

<https://www.sid.ir/FileServer/JF/43013923405.pdf>

جعفری، صدیقه؛ یزدی، سیده منوره؛ حسینیان، سیمین (۱۳۸۸). قابلیت پیش‌بینی‌کنندگی فرهنگ سازمانی و فشار روانی شغلی. *مجله علوم رفتاری*، ۳(۴)، ۳۳۱ - ۳۳۸. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از

<https://www.sid.ir/FileServer/JF/79413880411.pdf>

چراغی، امیر (۱۳۹۴). *پیش‌بینی عملکرد شغلی از روی تغییرپذیری و فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی اهواز*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات خوزستان.

حسین قلی زاده، رضوان (۱۳۸۳). *بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد بر اساس نظریه نوناکا و رابطه آن با فرهنگ سازمانی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد.

حسین پور، محمد؛ کرابی، امین؛ نصیری، ماریا؛ حسین پور، معصومه (۱۳۹۷). پیش‌بینی آمادگی پذیرش تغییر کارکنان دانشگاه از روی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز). *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۳۷(۳)، ۷۱-۹۰. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از

[https://jcoc.sbu.ac.ir/article\\_99902\\_3124d0ba990173bb36204f9be623d1fb.pdf](https://jcoc.sbu.ac.ir/article_99902_3124d0ba990173bb36204f9be623d1fb.pdf)

خاتمیان‌فر، پریسا (۱۳۸۶). *بررسی وضعیت، شیوه‌ها و عوامل مؤثر بر اشتراک دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مراکز آستان قدس رضوی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد.

خاک پور، عباس؛ پرداختچی، محمدحسن؛ قهرمانی، محمد؛ ابوالقاسمی، محمود (۱۳۸۸). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی. *راهبرد فرهنگ*، شماره پنجم: ۹۱-

۱۰۶. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از

<https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/594656>

رحیمیان، حمید و شامی زنجانی، هانیه (۱۳۹۰). تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی برای استقرار فرایندهای مدیریت دانش در معاونت فناوری و برنامه‌ریزی سازمان امور مالیاتی کشور. *پژوهشنامه پردازش و*

- مدیریت اطلاعات (ویژه‌نامه علم‌سنجی)، ۲۶ (۴)، ۹۸۹-۱۰۰۷. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از <https://jjpm.irandoc.ac.ir/article-1-1531-fa.html>
- سلیمی، اکبر؛ مرادی، جلال و وفايي، رضا (۱۳۹۵). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهر خدابنده (قیدار). *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۱۱ (۳)، ۴۹-۶۴. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1195009>
- غفاری، رحمان و رستم نیا، یحیی (۱۳۹۶). اینرسی سازمانی و تنبلی اجتماعی: کژکارکردهای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک. *مدیریت دولتی*، جلد ۹ (۲)، ۳۰۷-۳۳۲. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از <https://www.sid.ir/FileServer/JF/45213960206.pdf>
- قلاوندی، حسن؛ امانی ساری بگلو، جواد؛ بابایی سنگلجی، محسن (۱۳۹۱). تحلیل کانونی رابطه فرهنگ مدرسه با نیازهای روانشناختی اساسی در میان دانش‌آموزان. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۸ (۴)، ۲۸-۹. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از [https://jontoe.alzahra.ac.ir/article\\_325\\_d85e0bcc2542cbbc30afc247f9ed85b5.pdf](https://jontoe.alzahra.ac.ir/article_325_d85e0bcc2542cbbc30afc247f9ed85b5.pdf)
- کاوه، داود؛ سلاجقه، سنجر؛ شیخی، ایوب (۱۳۹۷). تبیین ابعاد فرهنگ سازمانی و رابطه آن با توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی مشهد. *دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی*، ۱۰ (۳)، ۱۰۰-۹۳. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از <http://journal.nkums.ac.ir/article-1-1597-fa.pdf>
- کفاشان کاخکی، مجتبی (۱۳۹۳). *سنجش هماهنگی راهبردهای مدیریت دانش و زیر نظام‌های آن در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی با راهبردهای دانشگاه‌ها و نقش آن در پیاده‌سازی مدیریت دانش*. رساله دکتری، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد.
- مشبکی، اصغر (۱۳۸۰). *مدیریت رفتار سازمانی: تحلیل کاربردی، ارزش از رفتار انسانی*. تهران: نشر ترمه، چاپ دوم.
- میرحیدری، اشرف؛ عابدی، احمد؛ هویدا، رضا؛ سیادت، علی (۱۳۹۱). فراتحلیل تأثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های ایران (۱۳۸۰-۱۳۹۱) تفاوت‌های تحقیقات در روش، ابزار، نمونه‌گیری و تحلیل. *رویکردهای نوین آموزشی*، ۷۷-۹۶. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از [https://nea.ui.ac.ir/article\\_19082.html](https://nea.ui.ac.ir/article_19082.html)
- نعامی، عبدالزهرا؛ تقی پور، آذین؛ نیسی، عبدالکاسم (۱۳۹۰). رابطه فرهنگ سازمانی با انگیزش شغلی، اشتیاق شغلی و رفتارهای نوآورانه با میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی. *مجله علوم رفتاری*، ۵ (۴)، ۳۲۵ - ۳۳۴. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/916831>

- وکیلی، نجمه؛ صارمی، شهرزاد (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی در معاونت توسعه دانشگاه علوم پزشکی ایران. *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۱۱ (۱)، ۹۹-۱۱۰. بازیابی شده در ۲۹ آبان ۱۴۰۰ از : [https://jmte.riau.ac.ir/article\\_921\\_200d6da4e1fd8af2fd84cf908f8646cd.pdf](https://jmte.riau.ac.ir/article_921_200d6da4e1fd8af2fd84cf908f8646cd.pdf)
- یزدانی، بیتا؛ ارباب شیرانی، بهروز؛ آراستی، محمدرضا؛ عیسیایی، محمدتقی (۱۳۸۶). بررسی موانع انتقال و به اشتراک گذاری دانش در سازمان‌های ایرانی (مورد کاوی). *پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*.
- Adeinat, I.M., & Abdulfatah, F.H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 49 No. 1, pp. 35-53. DOI: <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2018-0041>
- Alavi, M.; Kayworth, T. R. & Leidner, D. E. (2006). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices, *Journal of Management Information Systems*, 22:3, 191-224. DOI: <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220307>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3250961>
- Altmann, A., & Ebersberger, B. (2013). *Universities in change: Managing higher education institutions in the age of globalization*. New York: Springer.
- Auernhammer, J., & Hall, H. (2013). Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the freiraum model. *Journal of Information Science*, 15(2)1-14. DOI: <https://doi.org/10.1177/0165551513508356>
- Binz-Scharf, M.C. (2003). *Bureaucratic Networks or Networked Bureaucracies? Knowledge Sharing in ICT Enabled Innovation Projects*. DOI:10.2139/ssrn.2503998.
- Borges, R. (2013). Tacit Knowledge sharing between IT workers: The role of organizational culture, personality and social environment. *Management Research Review*. 36 (1): 89-108. DOI: <https://doi.org/10.1108/01409171311284602>
- Business Dictionary. (2017). Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/national-culture.html>.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2):155-185. DOI: <https://doi.org/10.1108/09696470710727014>
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. New York: South - Western College Publication (12 ed).
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Dupuv, F. (2002). *The Chemistry of Change: Problems, Phases and Strategy*. New York: Palgrave.
- Ghobadi, S, & D'Ambra, John. (2012). Knowledge Sharing in Cross-functional teams: a cooperative model. *Journal of Knowledge Management* 16, 285-301. DOI:

- <https://doi.org/10.1108/13673271211218889>
- Hwang, Y. & Kim, D.J. (2007). Understanding affective commitment, collectivist culture, and social influence in relation to knowledge sharing in technology mediated learning. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 50 (3), 232-248. DOI: <https://doi.org/10.1109/TPC.2007.902664>
- Janićijević, N. (2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. *Economic Annals*, 193, 25 - 51. DOI: <https://doi.org/10.2298/EKA1293025J>
- Johansson, C., Åström, S., Kauffeldt, A., Helldinc, L., & Carlströmd, E. (2014). Culture as a predictor of resistance to change: A study of competing values in a psychiatric nursing context. *Health Policy*, 114 (2 - 3), 156 - 162. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2013.07.014>
- Kautz, K. (2005). *A Unified Model of Knowledge Sharing –Insights from a Case Study in the IT industry*. Retrieved March 12, 2006, from <http://www.cs.aau.dk/~pan/sympspk/mat/KSharing.ppt>
- Kim, Y, & Adler, M. (2015). Social scientists' Data Sharing behaviors: Investigating the roles of individual motivations, institutional pressures, and data repositories. *International Journal of Information Management* 35, 408-418. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.04.007>
- Kim, Y.-G., Yu, S.-H., & Lee, J.-H. (2006). Knowledge strategy planning: methodology and case. *Expert Systems with Applications*, 24(3), 295–307. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0957-4174\(02\)00158-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0957-4174(02)00158-6)
- Korhan, A. (2017). *Knowledge Sharing in Business Organizations: Leadership Role in Knowledge Sharing at Turkish Enterprises*. In Priti Jain, Nathan Mnjama ed. *Managing Knowledge Resources and Records in Modern Organizations*. London: IGI Global. DOI: <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-5225-1965-2.ch004>
- Lee, H. & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of management information systems*, 20(1), pp. 179-228. DOI: <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Ling, C. W., Sandhu, M. S. and Jain, K. K. (2009). Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia. *Journal of Workplace Learning*, 21(2), 125-142. DOI: <https://doi.org/10.1108/13665620910934825>
- Mcinerney, C, R. & Koenig, M. (2011). *Knowledge management (KM) processes in organizations: Theoretical foundations and practice*. Cambridge University Press.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). *Organizational culture and climate*. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology*, Vol. 12: Industrial and organizational psychology (pp. 643 - 676). Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Peris-Ortiz, M.; Ferreira, J. & Merigó, J.M. (2019). *Knowledge, Innovation and Sustainable Development in Organizations*. London: Springer.
- Sotirofski K. (2014). Organizational Culture Impact on Psychological Empowerment of Academic Staff. *European Journal of Sustainable Development*, 3(2), 119-32. DOI: <http://dx.doi.org/10.14207/ejsd.2014.v3n2p119>
- Tsai, W. P. (2003). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization*

- Science*, 13(2), 179-190. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.2.179.536>
- Vandenhoff, B., Vijvers, J., & Ridder, J.D (2003). Funditions and application of a knowledge management scan. *European Management Journal*, 21(2), 237-246.
- Wang, W. and Hou, Y. (2014). Motivations of employees' Knowledge Sharing behaviors:A self-determination perspective. *Information and organization* 25, 1-26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2014.11.001>

