

# 知識管理對大學組織文化之影響研究

范揚皓 梁金盛\* 吳明益\*\*

慈濟大學總務處總務長

國立東華大學教育行政與管理學系教授\*

國立東華大學課程與潛能開發學系教育博士班博士生\*\*

## 摘要

本研究主要探討我國公私立大學之知識管理對組織文化之影響及相關性研究，除文獻探討外，並以各校長、副校長、主任秘書、教務長、學生事務長、研發長、總務長、人力資源處（或人事）主任、會計主任等大學之經營管理階層部門主管為問卷調查對象，以說明及驗證我國大學之知識管理對組織文化具有影響性，並探討其間之相關性，進一步希冀能了解這些因素對大學經營管理與發展之影響與重要性為何。本研究之調查問卷計應發放問卷 1,339 份，實際回收計 598 份，回收率 44.66 %，扣除無效問卷後之有效問卷計 595 份，占應回收問卷之比率為 44.44%。發現如下：

- 一、知識管理及組織文化之變異數統計分析均呈現出與學校規模具有顯著關係，均明顯呈現學校規模越大，平均數越高。
- 二、比較一般大學與技術職業類大學在知識管理等之變異數分析均呈現顯著差異，組織文化則未受到大學性質不同而出現顯著差異。
- 三、我國大學之知識管理、組織文化等量表所呈現之總和平均數分別為 3.68、3.81，均未達 4.0 以上，顯示仍有改善提升之空間與必要。
- 四、知識管理及組織文化二者之間均呈現顯著之正相關，符合本研究假設。

關鍵詞：大學、知識管理、組織文化

# **A study of the effects of Knowledge Management on Organizational Culture of Universities**

## **Abstract**

The purpose of this study is to explore the effects of the knowledge management on organizational culture among Taiwanese universities. Moreover, this study also aims to analyze the correlation between these factors. In addition to conducting the literature review, this research interviews the university's executive administrators, such as president, vice president, chief secretary, dean of academic affairs, dean of student affairs, dean of research and development, dean of general affairs, HR director, and the controller. This study reveals that the knowledge management do have an impact on organizational culture. Besides, this study tries to look at the correlation between these factors, and to understand how these factors affect the university's managerial practice and the future development. This study sends out a total of 1,339 questionnaires. In sum, 598 fill out the questioners (44.66% of 1,339), and the valid ones are 598 (44.44% of 1,339). The results are summarized as follows:

1. Through the analysis of variation, the knowledge management, and organizational culture do have significant variations. The result shows that the bigger the school size, the higher the means for the knowledge management, and the organizational culture.
2. Viewing the organizational culture, there are no significant difference among Taiwanese universities. Looking at the knowledge management, there are significant differences.
3. The means of the knowledge management, and organizational culture are 3.59, 3.64, 3.68 and 3.81 respectively, which are less than 4. Apparently there are rooms for improvement.
4. There is a significant positive correlation between the knowledge management, and organizational culture, which is in line with this research hypothesis.

**Key words:** University; Knowledge Management; Organizational Culture

# 知識管理對大學組織文化之影響研究

## 壹、前言

大學為創造知識之源頭。因此，學校能否提供越多、越佳之知識，成為現代大學地位之決定關鍵。知識的發展須藉助知識本身，包含知識如何有效取得、運用、發展、保存、分享與管理等。是故，大學如何發展一套有效的知識學習與管理系統，除可協助大學有效發展新知識外，也可以有效管理知識，並運用知識發展、管理與建立學習型及追求創新之組織文化，使學校能自我不斷地學習、成長與改變，甚至建立一套超越自我發展之機制，對大學內部管理更有其重要性意義。

臺灣所處的高等教育環境已大異往昔，在此高度變動環境中的公私立大學面臨環境內外衝擊下，除教育主管當局應創造足以讓大學自主發展之空間、環境等之支持性因素外，大學本身不僅須設法加快自我提升腳步，更應以不同以往之更新、更積極的思維與思考，找尋出更佳之發展生存之道，以具策略性的角度與思維所有的經營管理活動。因此，大學應先從大學內部強化與整頓做起，無論是從管理技術，亦或組織結構調整或是管理系統的改變，乃至組織文化塑造等各層面的經營改善及計畫與目標設定，以獲得長遠有效之解決來面對環境之不斷衝擊與挑戰，包含從大學本身整體之知識學習與管理體系建立，到組織文化塑造等，均為大學有效經營管理發展與面對挑戰、創造辦學績效與變革之重要方法、策略。

爰此，本文擬就知識管理、組織文化主要理論與內涵加以描述，並透過問卷調查結果分析探討目前我國各公私立大學之知識管理、組織文化等發展現況，以供各校了解與自我檢視。進一步並說明大學如何藉由知識管理之有效建置，而創造出優良之組織文化，進而成為具創新及變革之學習型組織，供學校經營管理、發展及主管教育機關訂定政策時之參考。

## 貳、研究設計

### 一、研究對象

本研究除文獻探討外，另進行問卷調查，以達研究目的。調查對象為我國所有公立與私立大學校長、副校長、主任秘書、教務長、學生事務長、總務長、研發部門主管（部分學校稱為技術合作部門，如同時均設有研發及技術合作部門時，則由研發部門主管填答）、會計及人資部門等一級行政主管（扣除研究者）。依據教育部統計（不含空中大學、專科及警察或軍事校院、宗教研修學院）101 學年度公立大學計 47 所（含市立 1 所）、公立獨立學院計 4 所（含市立 1 所）、私立大學計 71 所、私立獨立學院計 26 所，合計 148 所（教育部，2012a）。依據教育部彙整之 100 學年度各公私立大學一級行政主管名錄（教育部，2012b）進行調查。但受到各校副校長數不一或同時兼任本研究所稱職務情形，以致每校發放數不一，如有此情形學校則依前述次序，以較高之職務身份計，如副校長兼教務長時，則以副校長身分計，每校發放數量由 6 份至 11 份不等，合計應發放問卷 1,339 份。

## 二、研究工具

由於知識管理與組織文化各包含有不同層次之構面、內涵與因素，為期建立有效量測我國大學知識管理與組織文化等設計問卷，以使與大學經營管理實施、發展與其關係等能呈現更完整結果，以達研究預期目標與目的。問卷除受試者基本資料及開放性問題外，以 Likert 五分尺度設計，分數越高，效果越佳，問卷內容及參考依據、背景說明如下：

問卷問題內容主要參考 Lai & Lee (2007) 之問卷，除經回溯翻譯編製成中文題本外，各題目並修改成適合本研究對象之內容。知識活動量表問卷題目計 8 題，組織文化量表則主要依「創業文化 (entrepreneurship)」、「目標達成文化 (tasks goals accomplishments)」、「運作順暢文化 (smooth running)」等三個為主要衡量面向，實際問卷題目計 8 題。合計知識管理及組織文化題目計 16 題。本研究問卷係經二次專家內容效度審查，利用第一次正式施測問卷分析、檢討後，修正問卷內容，再進行第二次專家內容效度審查，並依審查結果修正內容，做為本研究正式施測時之問卷。第一次問卷回收並完成資料鍵入後，為考驗問卷內容是否具有構念效度與信度，進行因素分析，以主成份分析法 (principal components) 與正交轉軸法 (varimax) 進行統計，將所收集資料予以萃化，萃取出相關性較高之因素，以檢視各變數間之相互關係是否須予濃縮或簡化成為少數獨立因素，以維持原有資料

結構，又能以較少構面提供主要資訊及呈現統計結果，因素分析與問卷效度結果，分述如下：

- (一) 組織知識管理量表，計 8 題，統計結果分析之因素負荷量均大於.50，Alpha 為.830，顯示量表之內部一致性與同質性結果相當良好，亦即 8 個題目經過因素分析結果僅萃取出一個構面，均屬於知識管理。
- (二) 組織文化量表，分為創業文化（3 題）、目標達成文化（3 題）、運作順暢文化（2 題）等三個構面，各構面再分成若干組成因素，合計 8 題，統計結果分析之因素負荷量均大於.50，各構面之 Alpha 分別為.831、.724 及.699，顯示量表之內部一致性與同質性結果相當良好。

本研究問卷係依據文獻探討結果，且引用及參考具有良好信度與效度之問卷為基礎修改，再經嚴謹程序編製產生及正式施測過程而成，結果顯示無論在信度及效度上，皆具良好水準，能有效檢測我國公私立大學之知識管理及組織文化情形。但基於時空環境改變（部分學校改制、合併、法令更迭及主管更換等因素）、研究目的、範圍等因素影響，再修改問卷部分內容，以使問卷之文字內容適當與清晰度更佳，達成預期之研究目標，其中「知識管理」量表僅修改部分文字內容，無增刪題目，題數與原來相同為 8 題；另「學校組織文化」量表增加 1 題，題數由原來 9 題修改並增加成 10 題，並修改部分文字。

### 三、研究假設

本研究問題假設如下：

H1·大學之知識管理會因其背景變項而有所不同，背景變項為：

H1-1 學校特性—公立或私立

H1-2 學校類別—一般大學或技術職業類

H1-3 設校歷史

H1-4 學校規模—教職員工數

H2·大學之組織文化會因其背景變項而有所不同，背景變項為

H2-1 學校特性—公立或私立

H2-2 學校類別—一般大學或技術職業類

H2-3 設校歷史

H2-4 學校規模—教職員工數

H3·大學知識管理與組織文化具有相關性

### 參、文獻探討

一個組織如果能夠建構出有效的自我知識學習與管理系統，即能產出一追求創新、良好之組織文化，亦能擁有優良的人力素質，支持組織發展各項策略，以有效面對變動複雜競爭的環境，甚至進行變革。因此，建構出有效的自我知識學習系統與組織文化有其重要性，尤其對一個負有傳遞文化與知識使命的大學而言，創造知識更有其必要。因此，大學應重視知識學習活動外，並建置知識管理系統成為大學策略發展之一環。為探討了解知識管理與組織文化有關之理論與實務及大學應如何發展、建構具有系統化之組織文化與知識管理制度，以促進大學在面對高度競爭、變動性與複雜性高的市場化環境時之競爭力，以下將從組織與學習型組織理論、組織文化、組織知識管理與活動、知識管理與組織文化關係等四部分進行論述。

#### 一、組織與學習型組織理論

一個組織應先確認其應有的價值觀，並設法優化組織內部知識網絡的建立和促進知識的共享 (Ruppel & Harrington, 2001)。以高等教育的發展背景、使命與特性而言，自然而然的應有利於一個學習型組織的形成。相對地，什麼類型的組織文化對高等教育的知識活動運作有較多的助益，應已有明確答案。高等教育應善用既有的條件、資源，影響及創造更佳之學校組織文化，使之成為一個學習型組織。當全球化引起以知識為競爭基礎的同時，知識管理在高等教育已成為創新和競爭優勢的最重要貢獻者，知識管理包含創造和整合知識，與適當的成員和社群分享知識，並促進知識的應用，以達到大學的使命和目標 (Geng, Townley, Huang, & Zhang, 2005)。因此，大學應利用原有知識基礎發展新知識，建置完整之知識管

理系統更有其必要性。

組織如人體，需要透過不斷的學習新知識與技巧，才能不斷成長與面對競爭。Senge (2006) 在其所著《第五項修練》一書，強調一個組織透過系統性思考、自我超越、改善心智模式、建立共同願景及團隊學習等五項修練，就可以建立「學習型組織」，一種能在變動環境中持續擴展群體創造、創新能力的組織，並使員工在工作中活出更具生命意義的組織。學習型組織具有二項基本觀念：一是組織進行學習，另一，則是組織促進成員與成員間不斷學習，以使成正循環之互動，產生不斷自我更新交替結果。Senge (2006) 認為學習型組織即是組織中的成員能不斷的發展其能力，以實現其真正的願望，同時在組織中培育出新穎與具影響力的思考模式，並聚集熱望 (aspiration)，則能持續不斷的在團體中從事學習，再將學習所得運用在組織中。成員及組織的自我及主動的學習過程一旦形成，並發展成常態模式時，進一步則易發展成為組織之主流價值與新文化，且此文化架構與系統便能長久支持組織不斷自我成長、學習與更新之機制。由此，便易建構一個能讓組織有效、恆久之知識學習與管理系統。

一個組織要在現代嚴苛的競爭環境中發展，必須學習探索新的想法與方法，並設法促進更多的學習機會。知識管理在高等教育已經建立了重要性，高等教育機構關注知識與知識的創造，傳播和學習知識被視為知識管理之核心活動 (Steyn, 2004)，在這些知識活動中的表現與組織之競爭能力息息相關，也決定了組織是否具有優勢。因此，知識管理可塑造組織之學習文化，學習型組織文化的形成也可促進知識管理體系的建立，二者具有共生互長之效。尤其當強調組織學習與知識管理的架構與系統形成後，就是一種新的組織文化型態的生成，對於組織的自我成長、學習便易形成一種自動更新循環發展機制功能。

高等教育機構的成就及在動態環境中的成長和生存能力，以其教職員所擁有的智識資本 (intellectual capital) 決定 (Du Toit, 2000)。由此可見，高等教育有必要發展知識管理外，更需要建構學習型的組織文化，藉助此種文化能將既有已存的知識進行有效管理、創造及累積智識資本。因為高等教育本身便較其他組織具

有更多的知識資產，只是我們常不自知而已，或不知如何將其轉換成具有資本與價值的方法，高等教育本身有高度專業性的成員，良好的研究設備與資源，均有利智識資本的創造與累積。

## 二、組織文化（Organization Culture）

雖然有學者主張政治、經濟及社會等外部環境變化是影響組織文化之重要因素，組織文化並不易被塑造、改變。但是，本研究以 Smart 等之主張為論點，認為組織文化包含了組織經營目標（goal）與願景之擬定，並融入在組織之各次級系統中，包含行政部門、管理與產品系統等之中，可藉由管理及技術層面來推動各次級系統之運作使組織文化改變（Smart, Kuh, & Tierney, 1997）。組織文化被視為影響組織成員價值觀與行為的重要因素，對組織效能與日常之管理具有重要影響與關係。因此，本部分將就組織文化定義、Schein 之組織文化三層次及組織文化的形成與重要性、組織文化內涵與構面等分別論述如下：

### （一）組織文化定義

1.Edgar Schein：由特定群體文化在處理外部適應與內部聚合問題的過程中發明、發現或發展出來的。由於運作效果好而被認可，並傳授給組織新成員以作為理解、思考和感受相關問題的正確方式。之後，Schein 又將組織文化定義為：有關一群人如何分享和決定他們的認知、思想、情感以及公開行為的程度，藉由組織成員的共用歷史和期望，以及之間的社會互動產出所形成（許嘉政譯，2008）。

2.Robbins：組織成員所抱持的意義體系，使得組織不同於其他組織（李青芬等譯，2001）。

3.中山大學企業管理學系（2009）：組織文化乃是一種將組織成員結合起來的共享價值、行事假定、信仰價值體系。

4.洪明洲（2009）則認為組織文化是組織每一成員在解決問題時，所抱持的價值、信仰、看法，它們形成組織的一組假設與行為模式。

綜合以上論述，本研究將組織文化定義為是組織成員間一種共享價值和信念的模式，並逐漸發展建立之組織行為準則的規範。而一個組織的文化可從該組織

之慶典、儀式、流傳的故事或是神話、組織結構、權力運作、控制系統、外在事物等觀察或理解而得。

## (二) Schien 組織文化三層次

Schien (1985) 將組織文化分成三個層次的解釋說明更能清楚了解組織文化之定義與意涵，分述如下：

1.人工製品 (observable artifacts)：指外顯能見、能聽或可觸摸到的事物，但仍可能不易被完全理解，係人為所建構的物質、物理和社會環境及可觀察、感受的有形文化，包括空間、佈置、環境、標語、刊物，和所感受的心理氣氛…等。

2.信仰與價值 (espoused values)：於人工製品之下，為組織的信仰與價值，也可能是組織的目標、策略與哲學，也可從發生的事件或經驗中所顯現出的價值觀與組織文化。如嚴格、保守、嚴謹的科層式組織管理文化相對於重視個人的自我想像、創意等，甚至將此視為組織成功的最重要因素的組織文化。

3.基本假設 (basic assumptions)：已深入成員心中不被意識到的假設、價值、信仰、規範等，已至一種無意識層次，不易被觀察，但也由於此，成員得以理解每一個具體的組織事件何以會以特定形式發生與存在的原因。因此，這些基本隱性假設已成為成員的自然屬性及存在於現實與事實及人際關係與活動之中。

## (三) 組織文化的形成與重要性

組織文化形成的來源包含來自於組織創立者或領導者的價值與信念、組織的獎酬系統、組織結構、外部環境改變，以及所有成員對組織之認知與在面對問題或關鍵事件時所學習到對問題解決處理的方法。因此，文化是組織內部在長期以來形成了一種共有的價值模式、準則、信仰、活動和行為 (McManus & Loughridge, 2002)，它反映及呈現了做什麼？為什麼？怎麼做？及哪些對象被包含在內或在外…等。對於組織文化一詞，有許多的方式可以去予以概念化和定義，如將文化定義為：使機構預測及主動選擇減少不良結果的反應策略，使機構能有效管理的一種強固價值系統時，不僅可了解其價值、功能，也顯示文化一詞的意義性。從外在角度觀看組織文化價值，最關注部分就是組織創業文化所具有的靈活性價

值，及組織所形塑的環境中是否具有許多具有追求創新和旺盛企圖心的成員。研究證明組織文化的獨特質量能提供組織擁有一個勝過所有競爭者的潛在力量及具有強大能量的來源 (Martin, 1992; Ogbonna & Harris, 2000)，可見組織文化的重要性，常能在組織發展之重要階段或時機發揮關鍵力量。相對而言，不佳的組織文化則無法凝聚成員共識。

學校如屬於創新型之組織文化，成員較習於接受變化、學習新知識與觀念，則其知識學習能力與績效越佳，而較易進行組織變革；反之，組織文化也可能成為是負責知識管理者所面對的最主要障礙，此是指保守、成員不願接受改變之組織文化，則較不易進行變革 (Chase, 1997)。由於企業與學校使命不同，而產生了顯著差異之組織管理文化，學校又可能因其性質為公立與私立、設立背景等不同，而有不同之組織文化，也產生了不同管理方式與作為。以大學組織譬喻為人體組織論，人類之發展主要係植基在面臨問題時其處理問題所產生之經驗，以做為再度面臨相似問題時能更為有效處理問題，此過程經驗即是一種學習，甚至自我發展出一套具有系統性的方法。組織亦然，一個組織在高度競爭與變動的環境中如果能夠建構出有效的自我知識學習系統，即能產出良好之組織文化及優良的人力素質，支持組織發展各項策略，甚至進行變革，以有效面對變動複雜競爭的環境，達成組織目標與創造良好之經營績效。因此，建構出有效的自我知識學習系統與組織文化有其重要性，尤其大學除了是傳遞文化與知識的組織外，也是一個創造知識之源頭組織，更有必要建構知識學習系統與組織文化，才能達到大學不斷追求創新與發展之使命、目標，有效提供教育與研究服務。

#### (四) 組織文化之內涵與構面

組織文化被認為是調解組織處理與外部力量和內部壓力時的重要介面 (Smart, Kuh & Tierney, 1997)。現今知識管理的實踐和組織文化已經成為組織研究領域中的重要議題 (Lai & Lee, 2007)。Robins 認為強勢的組織文化可降低員工離職率，在現代職場中，組織文化影響及引導員工行為中所扮演角色越來越重要 (李青芬等譯，2001)，組織文化的塑造也是管理活動的一部分，但在性質上較

不像其他功能部門甚至專業部門之管理，成效也較不易在短時間顯現，但組織文化仍可透過管理技術或許多方法予以重新形塑或改變，除規劃具有系統化的管理活動，包含從 Schien 的三個層次的組織文化理論進行運用，從較容易之人工製品層次進行，如組織辦公環境的改變與重新設計、企業識別系統(Cooperate Identify System, CIS)的建立、慶典及活動的辦理，及藉助事件的發生，建立有效的處理機制與設法融入所欲企求的價值觀與行為表現中塑造等，均有利組織文化的建立。再者，藉由組織使命與願景之訂定，乃至針對領導者與管理者階層有關組織文化塑造之再教育活動訓練，均是屬 Schien 所指第二、三層次之具體做法。

Lai & Lee (2007) 將組織文化分成：創業文化 (entrepreneurship)、目標達成文化 (tasks goals accomplishments)、運作順暢文化 (smooth running) 等三個面向。創業文化是指組織成員創造價值、促進生產力發展過程中所形成的思想觀念、價值體系和心理意識等，主導組織成員思維和行為方式，包含創業精神、創新意識與流動偏好等；目標達成文化是指組織創立者及領導者對組織設立之理念目標達成文化是成果、績效達成導向 (production oriented)，關心工作是否能有效達成，它們的主要目的是符合任務的要求，讓成員認知必要性與重要性；運作順暢文化則是關注在官僚體制與分工 (bureaucratic & compartmentalized)，關注焦點在大規模的各區域均能穩定、細心和成熟的運作機制，依賴的則是控制和權力，甚至影響到其他的生活上。尤其創業文化對知識活動、任務目標達成及機構正常運作等三個知識活動文化構面具有重要之相互影響性，而創業文化被認為是決定知識活動的三個文化構面中之主要差異因素，及影響組織效率的重要因素。

Peters & Waterman (1982) 也主張創業文化與發明、創新和企圖心的連結是影響組織生產力的主要因素，顯見創業文化對組織文化之影響與重要性。Robins 對於組織文化之意義體系即指組織所重視的一組重要特質，經歸納後有七種，並以此七種向度做為評鑑瞭解組織文化，分別為：創新與冒險程度、要求精細程度、注重結果的程度、重視員工感受、強調團隊、要求員工積極度、強調穩定的程度等 (李青芬等譯，2001)。高等教育期望透過教學和學習環境的提供，及其經驗

來使教職員生認知所謂的組織文化。基此，大學校院需要建立一種遍布於校園有效管理的經驗學習文化，促進個人的學習以進一步達到組織學習的目標與文化（Rowley, 1998）。教育是促進人類社會進步發展之主因，而學校則是教育的主要場域，故學校的使命便是教育，使文化與知識得以持續傳遞，人類文明不斷進步與發展。而大學更肩負了創造知識之使命與功能，我們甚至可稱大學為人類社會中創造知識之最主要源頭，也是人類社會進步之最主要動力來源。甚至有學者主張當社會面臨重大變遷而產生問題時，會期望大學能發揮轉換、改變社會不良價值的機能外，大學還扮演了觸動社會進步改變的媒介角色（Napora, 2011）。

因此，大學之重要及其多元性更有必要建構其知識學習系統與促進組織學習之文化，才能符合社會對大學之期望價值。大學應建構有效之知識學習系統與架構，認清大學使命與其神聖性意義，包含其辦學理念、願景、發展策略與目標之訂定、建構過程均應符合教育目的與使命，此部分則需董事會成員、教授、校長與其領導團隊、行政主管、職員等都能深刻真切認知與認同大學存在之功能、價值與使命，甚至應藉此設法聚集全員對教育之熱望，並願意為此奉獻。

### 三、知識管理（Knowledge Management, KM）

Geng 等人認為知識管理包含創造和整合知識，與適當的成員和社群分享知識，並促進知識的應用，以達到組織的使命和目標（Geng, Townley, Huang, & Zhang, 2005）。本研究係指大學如何自我察覺、辨認業務知識之不足，設法學習取得及運用相關業務知識外，並將取得之知識予以有效儲存、維護與管理，進一步並鼓勵成員發展新業務知識等有關活動，使知識管理係一具系統化之制度，包含其學習模式、建置方式、過程與結果等。

科技的進步使得資訊的取得更為快速，但相對有用或無用、正確或不正確之資訊來源與數量大量充斥在我們所處環境中，更由於科技發展迅速，資訊本身或藉由資訊所轉換之知識具有了快速更替、汰換的特性，如何有效掌握我們所需之資訊並轉換成為有用知識，再將這些資訊與知識進行有效管理與選擇，使其傳遞、轉換、運用與產生具經濟價值之知識，便是知識管理之重點所在，此也就是進行

知識管理之最重要目的。但是，如何分辨甚麼知識對個人或對組織是有效的，則是須由知識活動來確認，而知識活動如何進行及知識活動的重點為何？分述如下：

#### (一) 大學知識管理的必要因素

找尋一個可改進成員個別能力和清楚認知取得有利學習的機會，是高等教育面臨嚴酷未來時的重要方法。大學校院面對了大量不同專業團體之外，也面臨一個真正的挑戰，就是要如何鼓勵成員學習，以跨越所有專業的界限？即使大學校院本質上是一有學習文化的組織，然而大學校院的學習型組織要能有效建構，仍須依賴組織在許多的管理活動與過程中進行深度的學習（Rowley, 1998）。因此，大學校院應深切認知不僅只是能創造知識，能適當地將知識進行移轉與轉化、運用更是大學維持競爭力、管理成功的決定性因素。

以王如哲（2004）主張大學知識管理的必要因素可看出大學知識學習與管理之重要性外，有效的知識學習與管理，為改善大學行政效率之有效方法，亦能將其做為提升經營績效之策略，大學知識管理的必要因素如下：

1. 將學術活動或研究成果轉換成有形資產。
2. 可協助大學明顯呈現出績效責任與成果及使各界支持大學發展更具正當性。
3. 有效的知識管理可協助教研人員在更具自由環境下更加投入研究發展創造及分享知識。
4. 運用大量學術知識預知、創造及傳遞知識，以維持高等教育社會性角色。

#### (二) 知識管理系統建構具體做法

1. 使成員認知及重視知識的重要性。
2. 鼓勵成員學習知識，並塑造以知識學習為主的組織文化，則成員也願意分享知識。
3. 建立信賴與合作關係及支持創新的組織文化。
4. 允許成員為追求創新而產生的風險與過失。
5. 有效運用資訊科技，將業務與知識資訊化，建立知識學習與分享平台。
6. 建立有效的知識管理制度，包含如下：

- a. 將有用的資訊、知識進行重組整理，以使成員能更有效率取得知識。

- b.保障創造知識者知識。
- c.將知識有效轉化、運用，並鼓勵分享。
- d.關鍵業務知識進行必要管制、管理。

科技的突破往往被看作似乎是解決知識管理所有問題的最佳辦法，然而，知識管理所解決的問題遠比購買最現代的電腦系統來得更廣泛深遠。更具體言之，新技術的引進本身並不能保證能創造知識及分享知識（Davenport, Harris & Kohli, 2001），且透過科技所獲得的解決方案很容易被競爭對手複製，知識管理的焦點早已從技術的改進開始轉換為對人們的知識活動上（Poole, 2000; Lai & Lee, 2007）。因此，知識管理的重點在如何透過管理機制激發成員創造知識，也就是使成員樂於分享所創造及獲得之知識，而使得競爭對手無法與之競爭，也無從完整複製的知識活動面上。一般而言，知識活動包含「知識創造」和「知識分享」二種（Kelly, 2007），透過知識活動去批判確認所有不同層次所創造及分享的知識，就是知識活動的目的。為此，雖然知識活動與知識管理二者關聯密切，知識活動提供了知識管理一個更直接、可觀察及可量測的檢視標準，透過知識活動來了解學校之知識管理發展情形，有效運用實施知識活動將使組織之知識體系更為完整與有效，組織更具競爭力。知識活動包括：具有自我察覺辨認校務工作中所欠缺知識的能力、自我檢視校務問題並設法改善較脆弱環節、透過學校與其他機構或員工了解取得關鍵相關業務知識、對外提供關鍵相關業務知識情形、利用組織內網絡重覆善用既有的業務知識、資料庫管理系統儲存與維護既有的業務知識、鼓勵成員發展新業務知識以達成學校願景與理念情形等（Lai & Lee, 2007）。

好的組織文化可創造並引導出更好的績效與有利競爭（Ogbonna & Harris, 2000）。將文化當做組織之內在變項，則文化就是一種組織成員所認可之價值、信仰與承諾，能夠使組織成員在面對困難與挑戰時有所指引，進而解決問題，共同為組織發展而努力。而創新與發展學校特色同為大學生存與發展之最重要方向與工作之一，在未來以知識為核心資源和權力來源的新時代中，「不創新，即滅亡」不再只是一種呼籲，而是冷酷的現實。因此，追求創新是身處競爭環境中的組織

發展與求生存的重要策略，因為知識正是現代組織競爭的核心資源。形塑追求創新與不斷學習與創造知識的組織文化並非一蹴可及，必須倚賴各種的管理與領導作為，且必須經過一定的時間與過程發展而成，知識活動便是其中重要且有效的方法，許多的知識管理計畫中的知識活動對組織文化的影響也最大，因為藉由知識管理計畫與活動可建立良好的組織文化，使成員在推動過程中更清楚認知角色，在分享知識的環境中順利業務推動與專業養成。

#### 四、知識管理與組織文化關係

研究顯示，成功的知識管理組織取決於創造一種使成員堅定共同工作，邁向共同目標的組織文化 (Hislop, 2002)。Stewart (1991) 提出，有效率地知識管理需要一個允許其自由流動性的企業文化，意味著打破科層體制和去除扼殺新想法的規則。正常運作文化通常依賴官僚機制來控制組織的運行，但創新對科層組織而言卻經常不是受到鼓勵而是受到控制的，此舉卻易扼殺創新的動力與組織發展新知識的機會。Kelly (2007) 主張：當組織試圖採取密切控制和監測工作人員的行為，這就是破壞僱傭之間創造力和創新的最負面影響。因此，一個組織計畫運用知識管理之前，它的文化活動必須積極地支持知識創造和知識共享發展所需。企業文化是一種重視人的價值，包含動能、進取、勇於接受挑戰與刺激、具有創造性和冒險等 (Lai & Lee, 2007)。

追求永續的組織經營者無不希望所屬的組織是一能有效自動調適內外部壓力平衡且能達到組織目標的組織文化，尤其在現代講求創造知識價值的環境中，具有學習、勇於創新的組織文化又是重要的核心。事實上，無論就理論或實務上之例證，組織文化與知識管理存有互為影響的關係，即良好的組織文化可促進員工願意分享知識和經驗 (周萍芬, 2004)。故組織文化形塑了知識管理的實踐，組織文化隨著組織內部被奉行的信仰和假定而不同，即組織之管理活動形成為組織文化之一部分時，便較不易受影響與改變。一個組織的變革即是在追求創新，知識管理的主要就是必須要有創新的功能，如能將知識管理融入而成為組織文化的重要一部分，如此具有知識管理概念的變革才能稱為有效，效益最能恆久。

在營利組織中的知識活動和組織文化是緊密相連的，以此角度來分析探討高等教育機構之知識活動與組織文化間關係應是相同的。現今大學間的競爭持續加劇，大學應聘請更多開創性的人和採取更多能夠發人深省的計畫，在生產、交換、累積、協同合作、交流回饋和重用知識等的知識活動，成為大學組織文化之主要。因此，知識活動對大學組織文化產生正面的影響。

知識共享的有效性被認為是影響企業文化變化的一個主要因素（McManus & Loughridge, 2002）。大學如要維持競爭優勢就必須設法超過其他大學或擁有其他大學所沒有的、或更高的知識程度，此就是大學必須維持、塑造的基本創校文化。大學必須意識到知識的迅速發展和累積，設法維持維護其已擁有的知識基礎，並採取行動。除發展知識及創新知識外，並有效地利用內部和外部知識，以知識發展知識，明確且容易地使知識讓教師、職員和學生有效快速連結、運用。當然，知識的分享和運用也須是有限度的和小心地予以執行，因為知識也已被認知到是組織能否成功的關鍵，而既為關鍵，則須有一套嚴謹之管理制度。

大學校院現已遇到更多、更艱鉅之挑戰，並不可避免地必須採取各種機制和策略，以便活絡帶動大學本身的知識活動。全球化和科技化發展使知識實務工作者已越來越引人注目，非僅僅只是製造、保存知識的價值及創造和分享知識行為的一個承諾，更重要的是要能夠創造出最初始知識及能預知知識發展的組織文化型式。基此，領導者以及學者們花費越來越多的時間研究組織文化對知識活動的貢獻或知識活動對組織文化的影響。每一所大學校院都有屬於自己獨特的文化，同一事務也因其實踐方式不同而出現明顯不同的具體結果。文化是在形塑，也影響了大學校院中的每一成員，包含日常的行動和溝通活動中，文化也確實發揮主導與影響了大學校院如何創造和分享知識。

創校文化對知識活動、任務目標達成及機構正常運作等具有關聯與影響性，創校文化如能與全球視野、團隊導向、主動精神及樂於接受改變等關鍵概念聯結一起，將能使知識活動中之知識快速增長與有效實施。此外，若干重要驅動發展知識管理能力的關鍵就是：學習導向、溝通、意圖分享與靈活性，這些關鍵因素

是組織文化的重要成分，並以潛移默化的方式影響和促進知識活動（Yu, Kim, & Kim, 2004）。就事實而論，創造和知識分享尚未使高等教育之重要管理者重視，而組織文化為大學校院知識活動運行的一種重要活化劑，應可以此做為大學經營管理與發展重點。

一個企業在追求永續經營的同時，必先清楚自己的核心競爭能力為何？包含產品、管理、服務、人才…等的競爭力，及設法克服各種的限制與改善自身缺點。大學亦同，尤其在市場化明顯的趨勢發展的同時，除繼續開拓一般生、在職生、推廣教育等之傳統生源外，可否思考應如何利用核心競爭力（core competitive ability）創造更多的價值、收入與發展特色，正是學校追求永續的策略之一。因此，建構知識管理系統，能有效知悉了解之所長，此所長所指就是學校具有的核心競爭力所在，學校應運用此既有所長，尤其更應著重特有優勢的部分發展。學校發展知識管理系統所要優先處理的即是將此優勢轉化成知識，並予以有效運用在推廣教育、產學合作、自我發展、服務等，並藉此再發展新知識，如具有教育、管理或輔導之系所，可加強協助周邊學校發展教師成長課程或訓練計畫。此亦是奠定學校在此特有知識地位之法，對招生也會產生效益，相對於非所長部分之發展則須經異於以往之謹慎態度與評估措施，包含所有資源投入之評估。

有關前述 Smart 等認為組織文化被認為是調解組織處理與外部力量和內部壓力時的重要介面（Smart et al., 1997）。因此，良好之組織文化對組織管理具有相當之重要性，尤其在現在資訊科技發達而使「微革命（micro revolution）」盛行的時代中，微小事件透過資訊網路、傳播等便可能造成巨大變動，甚至使國家領導人逃亡、垮台。因此，無論是一個機構、企業、政府組織或是學校，權力的運作常是有其極限性，也可能受微小事件而釀致經營危機。是故，維持大學永續經營與創造成長的最佳之道就是在日常依組織目的、使命做好各項管理，不斷自我強化經營體質，進而成為具創新及變革之學習型組織，使之成為組織文化之主流，則組織文化便能發揮調解組織處理與外部力量和內部壓力時的重要角色與功能。

綜合以上，大學如何改變成員具有朝向發展目標與塑造共同學習、分享、創

新專業知識與技術的組織文化？如何使成員能不怕面對環境變化、挑戰，積極主動面對問題，並在解決問題過程中培養共識、團隊學習、不斷創造新知識及追求變革之優良組織文化，以成為學習型大學？從激發成員對組織之承諾，使成員願意主動學習及勇於接受挑戰、發展創新知識，激發潛能、發揮才能，使人力資源做最有效發揮，則無須俟環境刺激或領導者要求而能自行變革，此有效之知識管理系統與成員自我不斷變革文化如能成為組織文化之主要，才是大學追求永續經營之有效憑藉。

## 肆、結果分析

### 一、研究對象基本資料統計分析

本研究之調查對象為我國所有公私立大學，計有公立大學 47 所 (31.76%)、公立獨立學院 4 所 (2.7%)、私立大學 71 所 (47.97%)、私立獨立學院 26 所 (17.57%) 等，計 148 所之各校校長、副校長及主任秘書、教務、學生事務、總務、研究發展或技術合作部門、人資、會計等一級行政主管為調查對象，計應回收 1,339 份，實際回收計 598 份，回收率 44.66 %，其中無效問卷計 3 份 (1 份回覆對問卷內容不了解未作答、1 份除基本資料問題外之所有問題均回答 5 分、1 份計有 5 題不作答)。故本研究扣除無效問卷後之有效問卷計 595 份，占應回收問卷之比率為 44.44 %，顯示問卷回收情形良好。問卷回收後，以 SPSS 17.0 / for Win95 統計軟體進行統計分析，先依學校類別、性質、職務 (職稱與專兼職否)、設校歷史、專任教職員工數等基本資料變項為分類方式，予以分別統計，其中括弧內所列百分比為占所有有效回收問卷之總百分比結果，說明如下：

#### (一) 學校類別

大學 240 份 (40.3%)、獨立學院 19 份 (3.2%)、科技大學 235 份 (39.5%)、技術學院 97 份 (16.3%)，遺漏值 4 份 (0.7%)。

#### (二) 學校性質

公立大學合計應回收問卷 474 份，實際回收 204 份 (34.3%)，回收率 43.03%，

私立大學合計應回收問卷865份，實際回收379份（63.7%），回收率43.81%，遺漏值12份（2.0%）。

### （三）職務性質

1.職稱：應回收校長問卷 148 份，實際回收 56 份（9.4%），回收率 37.84%、應回收副校長問卷 196 份，實際回收 80 份（13.4%），回收率 40.82%、應回收主任秘書問卷 137 份，實際回收 56 份（9.4%），回收率 40.88%、應回收教務長問卷 136 份，實際回收 68 份（11.4%），回收率 50.0%、應回收學務長問卷 146 份，實際回收 69 份（11.6%），回收率 47.26%、應回收研發主管問卷 137 份，實際回收 49 份（8.2%），回收率 35.77%、應回收總務長問卷 144 份，實際回收 73 份（12.3%），回收率 50.69%、應回收人資主管問卷 147 份，實際回收 89 份（15.0%），回收率 60.54%、應回收會計主任問卷 148 份，實際回收 50 份（8.4%），回收率 33.78%、其他 5 份（以遺漏值計，占總回收問卷 0.8%）。（見表 1）

表 1 回收問卷基本資料「職稱」變項統計

職稱	應回收	實際回收	回收率	占回收問卷%	累積%
校長	148	56	37.84	9.4	9.4
副校長	196	80	40.82	13.4	22.9
主任秘書	137	56	40.88	9.4	32.3
教務長	136	68	50.00	11.4	43.7
學務長	146	69	47.26	11.6	55.3
研發長	137	49	35.77	8.2	63.5
總務長	144	73	50.69	12.3	75.8
人資主管	147	89	60.54	15.0	90.8
會計主任	148	50	33.78	8.4	99.2
其他		5		.8	100.0
總和	1339	595	44.44	100.0	

2.專兼任別：專職行政主管188份（31.6%）、教師兼任405份（68.1%），遺漏值2份（占0.3%）。

### （四）設校歷史

未滿 5 年 14 份（2.4%）、5~10 年 8 份（1.3%）、10~15 年 42 份（7.1%）、15~20 年 52 份（8.7%）、20~30 年 89 份（15.0%）、30 年以上 389 份（65.4%）、遺漏值 1 份（0.2%）。（見表 2）

表 2 回收問卷基本資料「設校歷史」變項統計

	次數	%	有效%	累積%
有效的 5年以下	14	2.4	2.4	2.4
5-10年	8	1.3	1.3	3.7
10-15年	42	7.1	7.1	10.8
15-20年	52	8.7	8.7	19.5
20-30年	89	15.0	15.0	34.5
30年以上	389	65.4	65.4	99.8
遺漏值	1	.2	.2	100.0
總和	595	100.0	100.0	

## (五) 教職員工數

250 人以下 115 份 (19.3%)、251~500 人 264 份 (44.4%)、501~750 人 126 份 (21.2%)、751~1000 人 44 份 (7.4%)、1001~1500 人 24 份 (4.0%)、1501 人以上 18 份 (3.0%)、遺漏值 4 份 (0.7%)。(見表 3)

表 3 回收問卷基本資料學校「規模」變項統計

	次數	%	有效%	累積%
有效的 250人以下	115	19.3	19.3	19.3
251-500人	264	44.4	44.4	63.7
501-750人	126	21.2	21.2	84.9
751-1000人	44	7.4	7.4	92.3
1001-1500人	24	4.0	4.0	96.3
1501人以上	18	3.0	3.0	99.3
遺漏值	4	.7	.7	100.0
總和	595	100.0	100.0	

由於本研究問卷調查對象均為負有大學經營管理重要責任之主管，日常事務繁忙，原預估無論回收數量或比率並不樂觀，有其困難度，但綜合以上統計結果，顯示本研究調查所回收之有效問卷達595份，且以類別（學校性質、職稱等）分別計算，仍顯示出良好分配情形，其中以職稱為類別統計時，以問卷回收率最低之會計主任之回收問卷數量仍達33.78%，份數達50份，問卷回收數量最高的則為人資主管問卷，份數計有89份，達60.54%，超過二分之一。因此，本研究調查在問卷不易取得情形下，無論就回收量、類別比率等，均顯示出具有良好之代表性，有助後續之分析、研究。

## 二、我國大學知識管理之整體發展現況

有關我國大學之知識管理現況，統計分析說明如下：

### (一) 平均數分析

本分量表之總和平均數為 3.68，其中平均數最高項目為第 1 項之「透過其他學校取得相關知識情形」，為 3.86，相對最低則為第 4 項「透過員工取得關鍵的知識情形」，為 3.40。(見表 4)

表 4 大學知識管理量表描述性統計

項目	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
1.透過其他學校取得相關知識情形	594	1	5	3.86	.708
2.透過學術研究機構取得新知識情形	594	1	5	3.71	.770
3.對外提供關鍵的知識情形	594	1	5	3.60	.799
4.透過員工取得關鍵的知識情形	594	1	5	3.40	.788
5.透過校內網絡重覆善用既有的知識情形	595	1	5	3.80	.813
6.各單位教職員工願意相互分享知識	595	1	5	3.74	.771
7.透過資料庫管理系統儲存與維護既有的知識情形	594	1	5	3.70	.853
8.具有自我察覺辨認校務工作中所欠缺知識的能力	594	1	5	3.54	.827
9.能自我檢視校務問題並設法改善較脆弱環節	595	1	5	3.66	.811
10.鼓勵發展新業務知識以達成學校願景與理念	595	1	5	3.76	.845
11.對教職員工知識學習活動重視情形	595	1	5	3.78	.874

## 二、大學知識管理背景變項變異數分析

### (一) 公立或私立

以平均數統計結果公立或私立呈現相近情形，分別為 3.69 與 3.67 (見表 5)，以獨立樣本 t 檢定統計，結果變異數同質性之 Levene 檢定未達顯著 ( $F=.351$ ， $p=.554 > .05$ )，由假設變異數相等的 t 值與顯著性考驗結果未達顯著，顯示我國大學之知識管理情形未因其性質為公立或私立而有明顯差異情形。

表 5 大學知識管理公私立性質組別統計

公私立別	個數	平均數	標準差
公立	202	3.69	.649
私立	378	3.67	.615

## (二) 一般或技術職業類

以平均數而言，一般大學校院在知識管理量表之表現低於技術職業類之科大或技術學院，分別為 3.63、3.75（見表 6，以獨立樣本 t 檢定統計，結果變異數同質性 Levene 檢定未達顯著（ $F=.045$ ， $p=.833 > .05$ ），但由假設變異數相等的 t 值與顯著性（ $p=.016 < .05$ ），發現考驗結果具顯著差異（見表 7），顯示技術職業類之大學在知識管理之表現明顯高於一般大學校院，且具顯著性差異。

表6 大學知識管理一般大學或技術職業類組別統計

類別	個數	平均數	標準差
一般大學校院	349	3.63	.622
科大或技術學院	239	3.75	.620

表7 大學知識管理一般大學或技術職業類獨立樣本t檢定

	變異數相等的				平均數相等的t檢定			差異的95%信賴區間	
	Levene 檢定		t	自由度	顯著性 (雙尾)	平均差異	下界	上界	
	F 檢定	顯著性							
假設變異數相等	.045	.833	-2.41	586	.016	-.126	-.228	-.023	

## (三) 設校歷史

設校歷史各分類之平均數呈現相近結果，以one way ANOVA統計（見表8），結果變異數同質性Levene 檢定未達顯著（ $F=.441$ ， $p=.820 > .05$ ），由F值與顯著性值發現考驗結果亦未有顯著差異，顯示我國大學之知識管理情形未因其設校歷史不同而有所差異。

表8 大學知識管理之設校歷史描述性統計

設校歷史	個數	平均數	標準差	平均數的95%信賴區間			
				下界	上界	最小值	最大值
5年以下	14	3.67	.693	3.27	4.07	2.27	4.55
5-10年	8	3.59	.757	2.95	4.22	1.91	4.36
10-15年	42	3.57	.639	3.37	3.77	1.27	4.55
15-20年	52	3.56	.530	3.41	3.70	2.45	4.82
20-30年	89	3.71	.582	3.58	3.83	1.82	5.00
30年以上	386	3.70	.640	3.64	3.77	1.18	5.00
總和	591	3.68	.625	3.63	3.73	1.18	5.00

(四) 規模 (教職員工數)

除教職員工數「501-750人」之平均數略低於「251-500人」外，其餘均呈現教職員工數越多，平均數越高情形，最高為「1501人以上」之學校，為4.08(見表9)，且以one way ANOVA統計，結果變異數同質性Levene檢定未達顯著( $F=1.06, p=.378 > .05$ )，但由ANOVA之F值與顯著性值( $F=4.75, p=.000 > .05$ )考驗結果具顯著差異(見表10)。再以事後多重比較之Scheffe's法進行檢定統計分析，仍顯示出大學教職員工數在「1001-1500人」及「1501人以上」學校與「250人以下」學校，在知識管理之表現具有顯著性差異(見表11)，其餘群組之間則無呈現顯著差異情形。

表9 大學知識管理教職員工數描述性統計

教職員工數	個數	平均數	標準差	平均數的95%信賴區間			
				下界	上界	最小值	最大值
250人以下	115	3.52	.692	3.39	3.64	1.18	5.00
251-500人	263	3.70	.576	3.63	3.77	1.27	5.00
501-750人	124	3.64	.579	3.54	3.75	2.27	5.00
751-1000人	44	3.70	.701	3.48	3.91	1.82	5.00
1001-1500人	24	4.02	.641	3.75	4.29	2.18	4.91
1501人以上	18	4.08	.633	3.76	4.39	3.00	5.00
總和	588	3.68	.625	3.63	3.73	1.18	5.00

表10 大學知識管理教職員工數one way ANOVA

	平方和	自由度	平均平方和	F	顯著性
組間	9.00	5	1.80	4.75	.000
組內	220.67	582	.37		
總和	229.67	587			

表11 大學知識管理教職員工數多重比較

教職員工數		平均差異			95% 信賴區間	
		(I-J)	標準誤	顯著性	下界	上界
250人以下	251-500人	-.189	.068	.185	-.419	.040
	501-750人	-.129	.079	.756	-.395	.136
	751-1000人	-.182	.109	.732	-.546	.182
	1001-1500人	-.502*	.138	.022	-.963	-.041
	1501人以上	-.560*	.156	.025	-1.081	-.039
250人以下	251-500人	-.189	.068	.185	-.419	.040

\* $P < .05$

### 三、我國大學組織文化之整體發展現況

#### (一) 平均數分析

本部分量表之總和平均數為 3.81，十個項目中以第 8 項「學校認為校務維持正常運作是重要的」之平均數最高，為 4.34，次高為第 1 項「隨時準備好迎接新的挑戰是重要的」之平均數最高，為 4.24，達 4.0 以上項目有五項，最低為第 2 項：「同仁勇於承擔業務風險」，平均數為 3.55。(見表 12)

表 12 大學組織文化量表描述性統計

項目	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
1.隨時準備好迎接新的挑戰是重要的	595	1	5	4.24	.782
2.同仁勇於承擔業務風險	595	1	5	3.55	.858
3.學校重視各項業務成長程度領先其他學校	595	1	5	3.65	.905
4.學校肯定業務創新並容許適度風險	595	1	5	3.71	.810
5.學校較強調以任務為導向	594	1	5	3.93	.767
6.學校訂有明確之中長期整體發展計畫與目標	595	1	5	4.19	.805
7.學校重視具體可衡量的業務目標	595	1	5	3.90	.825
8.學校認為校務維持正常運作是重要的	595	1	5	4.34	.696
9.學校各項行政運作均依規定之程序與步驟辦理	595	1	5	4.18	.749
10.學校能有效預知環境變化而修改有關規定	595	1	5	3.89	.815

#### (二) 大學組織文化背景變項變異數分析：

##### 1. 公立或私立

平均數分別為 3.96、3.95 (見表 13)，以獨立樣本 t 檢定統計，結果變異數同質性 Levene 檢定未達顯著 ( $F=.060, p=.806 > .05$ )，由假設變異數相等的 t 值與顯著性，考驗結果亦未達顯著，顯示我國大學之組織文化未因其性質為公立或私立而有明顯差異情形。

表 13 大學組織文化公私立組別統計

公私立別	個數	平均數	標準差
公立	203	3.96	.613
私立	379	3.95	.640

## 2.一般大學或技術職業類

平均數分別為4.01、3.92（見表14），但以獨立樣本t檢定統計，結果變異數同質性Levene檢定未達顯著（ $F=.020$ ， $p=.887 > .05$ ），由假設變異數相等的t值與顯著性考驗未達顯著差異，顯示在組織文化量表之表現未因其為一般大學或技術職業類之科大、技術學院而有顯著差異。

表14 大學組織文化一般大學或技術職業類組別統計

類別	個數	平均數	標準差
一般大學校院	259	4.01	.627
科大或技術學院	331	3.92	.624

## 3.設校歷史

平均數無明顯差異，介於3.86至3.97（見表15），以one way ANOVA分析，結果變異數同質性Levene檢定未達顯著（ $F=.419$ ， $p=.836 > .05$ ），由ANOVA之F值與顯著性值發現考驗結果未有顯著差異，顯示我國大學並未因其設校歷史因素而在組織文化量表之表現有所不同。

表15 大學組織文化設校歷史描述性統計

設校歷史	個數	平均數	標準差	平均數的95%信賴區間			
				下界	上界	最小值	最大值
5年以下	14	3.95	.644	3.57	4.32	2.70	4.80
5-10年	8	3.91	.830	3.21	4.60	2.20	4.90
10-15年	42	3.90	.711	3.67	4.12	1.30	5.00
15-20年	51	3.86	.561	3.70	4.02	2.80	5.00
20-30年	89	3.96	.688	3.81	4.10	1.90	5.00
30年以上	389	3.97	.608	3.91	4.03	1.70	5.00
總和	593	3.95	.627	3.90	4.00	1.30	5.00

## 4.規模（教職員工數）

呈現教職員工數越多，平均數越高，即組織文化量表之表現越佳情形，最高為「1501人以」上之學校，為4.26（見表16）。以one way ANOVA統計，結果變異

數同質性Levene檢定達顯著 ( $F=3.454, p=.004 < .05$ )，且由ANOVA之F值與顯著性值結果發現考驗結果具顯著差異 (見表17)，再以事後多重比較及Scheffe's法進行檢定統計分析，仍顯示出大學教職員工數在「1001-1500人」學校與「250人以下」學校，在組織文化之表現具有顯著性差異 (見表18)，其餘群組之間則無呈現顯著差異情形。

表 16 大學組織文化教職員工數描述性統計

教職員工數	個數	平均數	標準差	平均數的95%信賴區間		最小值	最大值
				下界	上界		
250人以下	115	3.75	.728	3.61	3.88	1.70	5.00
251-500人	263	3.97	.596	3.90	4.04	1.30	5.00
501-750人	126	3.98	.574	3.88	4.08	2.40	5.00
751-1000人	44	4.02	.477	3.88	4.17	2.70	5.00
1001-1500人	24	4.22	.750	3.91	4.54	2.20	5.00
1501人以上	18	4.26	.580	3.97	4.55	3.00	4.90
總和	590	3.95	.627	3.90	4.00	1.30	5.00

表 17 大學組織文化教職員工數 one way ANOVA

	平方和	自由度	平均平方和	F	顯著性
組間	8.69	5	1.74	4.54	.000
組內	223.43	584	.383		
總和	232.12	589			

表 18 大學組織文化教職員工數多重比較

教職員工數		平均差異		顯著性	95% 信賴區間	
		(I-J)	標準誤		下界	上界
250人以下	251-500人	-.219	.069	.075	-.450	.011
	501-750人	-.234	.079	.127	-.500	.032
	751-1000人	-.276	.109	.274	-.642	.089
	1001-1500人	-.476*	.138	.039	-.939	-.012
	1501人以上	-.513	.156	.059	-1.037	.009

\* $P < .05$

## 伍、討論

本研究就有關我國大學知識管理、組織文化等各量表之問卷調查結果進行統計分析，並對照研究假設後，分就量表統計結果所代表之意義綜合分析討論。

### 一、我國大學知識管理、組織文化等發展概況

#### (一) 知識管理

本部分量表之總和平均數為 3.68，呈現與前述量表相近之中上情形，平均數最高項目為第 1 項之「透過其他學校取得相關知識情形」，為 3.86，即十一個評量項目未有超過 3.9 以上項目，顯示我國大學之知識管理尚有提升改善空間。相對平均數最低則為第 4 項「透過員工取得關鍵的知識情形」，為 3.41，顯示學校自我發展關鍵業務知識能力較低，常須以透過他校方式取得相關知識，相對從員工部分取得之關鍵知識情形較少。推測原因之一是大部分學校傳統之組織文化偏向保守所致之外，另一可能是原因則是與另一平均數次低之項目—「具有自我察覺辨認校務工作中所欠缺知識的能力」有關，平均數為 3.54。

再者，本研究問卷第四部分—組織文化量表平均數最低為「同仁勇於承擔業務風險」項目，故推測此為影響知識管理量表整體表現較低原因之一，因員工如不能勇於承擔，則相對不願改變及影響其主動學習與創造知識之態度，員工也就較少提供學校關鍵機會及能有效自我察覺辨認所欠缺知識的能力。

Geng 等 (2005) 認為，當全球化引起以知識為競爭基礎的同時，知識管理在高等教育已成為創新和競爭優勢的最重要貢獻者。但是，高等教育要成為創新和競爭優勢的重要貢獻者之前，首要之務便是要先認知知識對大學之重要性而更加重視，其中包含成員主動、願意積極學習與發展知識。知識管理包含創造和整合知識，與適當的成員和社群分享知識，並促進知識的應用，以達到大學的使命和目標。Du Toit (2000) 也主張在動態環境中，高等教育機構的生存能力、成長和成就，以其教職員工所擁有的智識資本決定，所謂「智識資本」就是智慧與知識，說明了知識管理對大學發展之重要性。

#### (二) 組織文化

本部分量表之總和平均數為 3.81，為本研究四個部分量表中最佳部分。依項目內容分析我國大學組織文化量表之十個項目中以第 8 項「學校認為校務維持正常運作是重要的」之平均數最高，達 4.34；次高為第 1 項「隨時準備好迎接新的挑戰是重要的」，為 4.24，達 4.0 以上項目有五項；最低為第 2 項「同仁勇於承擔業務風險」，平均數為 3.55。推測主要原因是學校係屬不完全開放之組織，較為封閉，且以每一年度為基期檢視大部分之業務辦理情形，具有高度之重覆性，而易習於在既有之經驗模式中作業，不希望過多之變動，成員也較不願意追求改變與創新，相對也就較不願承擔業務風險。但是，在此競爭愈形激烈環境中，成員如多不願意追求改變與創新，競爭力將很快落後對手，從以上之結果，同時顯示下列幾項意義：

1.維持校務正常運作仍是各校認為之基本要務，相對之意義則是對於變動過大，甚至是變革之追求，則會趨向保守。此從本部分量表平均數最低項目－「同仁勇於承擔業務風險」之結果即可說明。

2.無論是學校本身或是學校成員，均體認我國高等教育經營環境已越趨複雜與挑戰，也都認知學校應準備好迎接新的挑戰，但以前述平均數最低項目或是次低項目－「學校重視各項業務成長程度領先其他學校」，平均數為 3.65，似乎在真正落實準備迎接新挑戰部分之實際動能仍有不足，因本部分量表表現最低的二個項目均關係到態度與觀念的改變等，對於準備迎接新挑戰而言是最基本的工作。

3.«鼓勵同仁勇於承擔風險»雖是本部分量表平均數表現最低項目，相對也說明了此是學校可著手加強改善校務發展之重點所在。因此，學校應允許成員為追求創新而發生適當之風險，甚至當發生不可避免之錯誤時，仍能以正向鼓勵方式待之，使成員勇於追求創新，發展新知識，甚至做為學校重點策略方法之一，以改變大學之組織文化，成為具有不斷追求創新與改變之學習型組織文化。

## 二、背景變項對大學知識管理、組織文化等之影響

以下就我國大學知識管理、組織文化等之影響進行分析討論，分述如下：

### (一) 公立與私立

本研究假設大學知識管理、組織文化等會因其為公立或私立性質而有所差異。但是，經調查統計結果卻未呈現顯著性差異情形，推測可能因近年無論公私立大學均面臨了政府財政困窘、少子女化及全球化影響，而更重視學校之知識管理、組織文化及其他強化經營管理等之改善，而致無顯著差異情形。由於我國公立大學受到政府法令與經費保障等因素影響下，無論招生或爭取外部資源能力上均較私立大學佳，但私立大學在面對環境衝擊與先天無法與公立大學競爭情形下，藉其在法令相對限制較少條件下，逐漸發展其特色，尤其在內部的管理與對外之經營管理上所具有之效率、彈性與應變能力等都有其優於公立大學之處，值得公立大學參採、借鏡。

## （二）一般大學與技術職業類大學

在組織文化等未因其大學性質一般大學與技術職業類大學不同而出現顯著差異情形。但是，在知識管理等均呈現顯著差異。檢視量表之平均數表現，發現技術職業類大學高於一般大學，推測可能因素係基於長久以來社會上「重高教、輕技職」價值觀因素影響下，招生常不如一般大學，而激發出團隊之較積極態度，由近年許多技術職業類學校積極設法由專科學校改制為技術學院，或由技術學院改制為科技大學，即可說明技術職業類大學追求改變、發展之企圖心，尤其在這些改制過程中須依賴各種資源有效整合及凝聚成員共識始能達成情形下，技術職業類大學優於一般大學表現。再者，技術職業類大學傳統上且較注重產學合作面向之發展，以使發展之知識進一步與產業結合與移轉，以致在知識管理量表部分有較佳之結果。

因此，一般大學除獨立學院仍可能藉改制升格大學之過程與機會，產生前述如技術職業類學校由專科學校改制為技術學院，或由技術學院改制為科技大學之效益外，已為大學之學校便無此機會。因此，大學經營管理者應設法找尋及善用各種機會與方法，如校務、系所等評鑑、各種教育獎補助經費等之有關規定或措施，甚至設法刻意營造危機意識，以有效凝聚成員共識、整合資源及塑造有利發展、追求進步之組織文化，以提升學校知識管理。

### 三、設校歷史

無論就理論與實務而言，許多機構、組織隨著設立時間越久，成員易形成不願改變之習慣、行為與價值觀，故多安於現狀，也較不易接受改變，採取消極、不配合，甚至抵抗之方式面對變革。本研究於開放性建議中許多主管提及設校歷史影響經營管理問題，如：「本校歷史相對悠久，教職員工較資深，吃大鍋飯心態濃，動員力弱」、「人力資源薄弱，老學校、老員工、老教師，面對新改變、新挑戰、新潮流，常感到有心無力，備極辛苦」等，證明與顯示確有部分學校受到設校歷史悠久所形成較為保守、僵化現象之組織文化，影響成員不願求新、改變之結果，相對學校也較不易進行有效之創新管理，甚至變革。

但是，本研究所調查結果顯示我國大學在知識管理、組織文化等並未因其設校歷史不同而有顯著性差異。推測原因之一應係受到政府財政困窘、少子女化及全球化等大環境改變影響，而更加重視知識管理、組織文化等之改善，所致無顯著差異情形。

### 四、學校教職員工數

知識管理及組織文化等均呈現出學校規模越大，平均數越高情形。在變異數統計分析，亦達顯著性差異標準。其中知識管理量表以事後比較及 Scheffe's 法檢定，在「1001-1500 人」、「1501 人以上」學校與「250 人以下」學校比較，結果呈現顯著差異。組織文化量表以事後比較及 Scheffe's 法檢定，在「1001-1500 人」學校與「250 人以下」學校比較結果呈現顯著差異。推測可能因素為學校規模越大，專業化分工越為明顯，越重視成員之專業發展，對知識管理及組織文化之重視度也越高。

由於學生人數與教職員工數有直接相關，依據統計我國 148 所公私立大學學生人數普遍不高，高於二萬人學校僅有六所，其中公立二所，私立四所（教育部，2013），在少子女趨勢及外國學生招生困難情形下，結構不易有太大改變，甚至學生數規模將呈現萎縮，無論是資遣教職員工及安置問題，或是朝關閉、整併方向處理，對學校經營管理、校長領導均將是一大難題與挑戰。

## 五、大學知識管理、組織文化等之關係與影響

(一) 大學知識管理、組織文化等量表背景變項檢定(變異數差異顯著性)結果，以彙整表列方式說明本研究假設證明結果(見表 19)

表 19 大學知識管理、組織文化等量表背景變項檢定結果彙整

假設	假設變數關係	檢定結果	備註
H1-1	知識管理 → 公立或私立學校	X	
H1-2	知識管理 → 一般大學或技術職業	成立	
H1-3	知識管理 → 設校歷史	X	
H1-4	知識管理 → 規模(教職員工數)	成立	註一
H2-1	組織文化 → 公立或私立學校	X	
H2-2	組織文化 → 一般大學或技術職業	X	
H2-3	組織文化 → 設校歷史	X	
H2-4	組織文化 → 規模(教職員工數)	成立	註二

註一：以事後比較及 Scheffe's 法檢定，在「1001-1500 人」、「1501 人以上」學校與「250 人以下」學校比較結果呈現顯著差異。

註二：以事後比較及 Scheffe's 法檢定，在「1001-1500 人」學校與「250 人以下」學校比較結果呈現顯著差異。

### (二) 知識管理等對組織文化之相關性

Hislop (2002) 認為成功的知識管理組織取決於創造一種使成員堅定共同工作，邁向共同目標的組織文化；Stewart (1991) 亦提出，有效率的知識管理需要一個允許其自由流動性的企業文化；再如 McManus & Loughridge (2002) 所主張知識共享的有效性被認為是影響企業文化變化的一個主要因素。因此，Hislop 等之主張及於本研究在文獻探討均顯示說明了知識管理、組織文化等之間聯結性與連動關係，也說明了本研究所稱之大學知識管理及組織文化之間具有一定程度之關聯性。本研究經以相關顯著性統計分析，結果相關係數為.828，二者之間呈現顯著之正相關。

Yu 等 (2004) 主張一個組織重要驅動發展知識管理能力的關鍵就是：學習導向、溝通、意圖分享與靈活性，這些關鍵因素也是組織文化的重要成分，並以潛移默化的方式影響和促進知識活動。而組織文化與知識管理存有互為影響的關

係，即良好的組織文化可促進員工願意分享知識和經驗（周萍芬，2004）。本研究證明了許多前述文獻探討結果與原先設定之研究假設。是故，大學如欲塑造、追求創新、學習之組織文化，須認知知識管理之高度影響性外，並可藉由知識管理活動與知識管理系統之建置做為提升各項經營管理績效之方法、策略。因此，大學應儘速有效建置知識管理系統，以塑造學習與追求創新之組織文化。

大學知識管理與組織文化均為支持大學發展之重要管理活動，其間有相互關聯性外，也傳達了一項重要的訊息，就是整合、整體之概念，在問卷之開放性建議中亦有多位主管提出類似看法與建議，如「組織文化影響員工創新求變、主動求知的動力，進而決定對知識的運用、管理能力，甚至牽動人力資源的管理模式」、「學校組織文化、人力資管理與知識學習管理宜建立創新思維及機制運作，並結合資訊科技發展，建立行動管理與學習制度，達成校務運作目標」等，在在說明了之間相關性外，開放性建議也提及整合的概念與方法之運用，便是要透過資訊科技的運用，所提出建議如：「校務電腦化系統之完整建立，尤其是橫向整合對知識效能有極大助益」、「善用電腦網路與功能，快速傳播資訊提升管理效率」等，均為現代學校管理所須重視與具備之觀念與方法。

由於組織係由人所構成，組織成員之行為是構成組織文化之一部分，相對組織文化也會影響成員行為，故組織文化具有改變、影響組織成員態度、價值觀及行為之功能。即一講求創新與學習為導向的大學組織文化，成員亦多具有追求創新與主動學習知識的行為。而管理之主要功能與目的之一便是透過激勵、獎酬、教育訓練等管理制度與技術，使成員具備符合學校期望的行為與態度，如：具有高度之組織公民行為，願意主動學習、創造、分享知識與善盡職責等對組織之承諾，即能有效達成個人、部門與組織整體目標。再者，擁有高比例具有智識且願意主動分享之成員為建立學習型組織文化之一環，亦是有效建置大學知識管理系統之基礎，大學藉由知識管理系統（包含運作架構與制度）之建置，使成員之知識樂於分享知識，也能使之有效運用與管理。

## 陸、結論與建議

本研究雖主要探討我國公私立大學校院之知識管理等對組織文化之影響與關係，實質上更希藉由此探討能更深入且更具系統性的說明知識管理及組織文化對大學經營管理與發展之重要性與影響性，並希能提供有效提升我國大學經營效能之建議與看法。

### 一、結論

本研究經文獻探討及問卷調查結果證明本研究假設我國大學之知識管理等對組織文化間具有顯著相關性外，也瞭解我國公私立大學在前述議題之實際發展現況及證明其間之關係與影響性。因此，獲致結論如下：

- (一) 知識管理及組織文化之變異數統計分析，均呈現出與學校教職員工數越多，平均數越高情形，達到顯著性差異標準，顯示學校規模越大，在這些部分之表現越佳。
- (二) 一般與技術職業類大學進行統計分析比較，組織文化未受其大學性質不同而有顯著差異情形。但是，在知識管理部分之變異數分析均呈現出顯著性差異，技術職業類大學之平均數高於一般大學。
- (三) 我國公私立大學之知識管理、組織文化等量表所呈現之總和分別為 3.68、3.81，。
- (四) 大學知識管理及組織文化之相關顯著性分析結果顯示之間呈現顯著正相關。

### 二、建議

#### (一) 教育行政建議

1. 在知識管理部分之表現，一般大學未如技術職業類大學。因此，大學經營管理者應設法找尋及善用各種機會與方法，如校務、系所等評鑑、各種教育獎補助經費等之有關規定或措施，設法刻意營造危機意識，以有效凝聚成員共識、整合資源及塑造有利發展、追求進步之組織文化，以提升學校知識管理。

2. 利用既有之智識資本發展學校特色，並藉由知識管理系統之建置，塑造自我不斷學習與追求創新之學習型組織文化。

3.自企業管理理論與實務中引進適合大學經營管理之各種管理概念與技術，以策略性思維明確大學發展方針、願景與計畫目標等，及強化各功能部門管理與專業及落實推動，改善經營體質。

## (二) 研究建議

### 1.增加對大學不同管理面向之實務與理論有關研究

由於高等教育的發展對整個國家與社會的發展具有重要影響，無論是政府、教育主管機關或是學術研究界，應對我國高等教育給予更多的關心與投入。目前我國無論就高等教育之發展歷史、數量、規模、教職員工及學生人數…等，對社會國家均佔有相當重要地位，值得各界給予更多關心與更深入之研究，對我國整體高等教育發展亦有促進效果。我國大學經營管理有關之研究文獻遠不及其他產業經營管理之研究，有關大學知識管理與組織文化有關之研究文獻更是少見，此亦是進行本研究時所遇最大困難之一，以致在進行問卷統計結果分析時可茲證明與引用之文獻受到限制。大學或學校經營管理研究中，有關課程管理、大學評鑑、全面品質管理等之研究較為常見，其他則甚為少見，故應可加強在下列方面研究：

a.以功能部門為主之縱向式研究，如大學財務管理、資訊管理、總務管理、研發管理…等。

b.有關教育法制或法令、政策之研究。

c.特定議題有關研究，尤其國內外重大高等教育經營管理議題有關研究。

d.由於資訊科技發展快速，影響層面深且廣。因此，有關資訊化及資訊化管理之相關議題應予更多關注。

e.由於教育經費實質影響學校之運作與管理，且每年教育科學文化經費又占中央政府總預算支出約 20%，101 年度為 3,674 億餘元，其中高教育經費便達 846 億元(行政院主計處，2012)，有必要對這些經費之分配管理與影響進行更多之研究。

### 2.進行多構面或多模式研究

由於大學經營管理確實異於一般企業，具有其複雜性，因此需要更多對大學經營管理有關的研究，除前述所稱之面向外，還應增加運用不同研究取向之研究，

且大學受本身複雜性因素影響下，應進行同時多構面或多模式有關之研究。

### 3.進行影響大學效能因素之探討，並建構衡量構面與內涵之研究

除外在環境因素外，本研究所探討之知識管理與組織文化等均為影響大學經營管理與效能之重要因素，如能增加對有關大學之董事會治理、校長領導、各功能部門管理、資訊管理、財務等之因素構面、內涵，及其他之相關性與重要性之探討，再從中發現對大學效能之影響程度，將有助大學為提升效能與發展策略管理規劃時之參考。

### 4.企業管理理論與實務引用在教育之研究

如何將企業管理有關之研究、理論或實證所得運用在大學經營管理上，尤其已經驗證而有成效的部分，如知識管理與組織文化塑造等均為成熟、完整且具豐富實證結果之管理理論與實務，其他有關領導、決策、策略性管理等之研究，近年亦多有成果。企業化精神不等於企業式管理，但具企業化精神仍是大學經營與管理可發展之重要參考，除藉用企業管理理論與企業之實務經驗及具備此思維、概念外，在此高度競爭與複雜變動的環境中，高等教育尤其須藉用企業追求創新與變革有關的實施經驗，可帶動其他管理面向在思想觀念與行動之改變，甚至發展出大學本身特有的管理實務與理論。是故，許多先進國家對於高等教育經營管理與發展有關研究，亦多所投入，如何有效大學經營管理及建構發展出一套具系統化之我國大學經營管理理論、模式，應是值得期待與努力目標。

## 參考文獻

- 王如哲 (2004)。大學知識管理。知識社會與教育發展學術研討會。台灣師範大學：中國教育學會。
- 中山大學企業管理學系 (2009)。管理學—整合觀點與創新思維。新北市：前程文化出版。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬 (譯) (2001)。Robbins, P. S. 著。組織行為。台北市：華泰。
- 行政院主計處 (2012)。歲入歲出簡明比較分析表。2012 年 11 月 22 日，取自 <http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=30602&CtNode=5603&mp=1>。
- 洪明洲 (2009)。管理—個案、理論、辯證。新台北市：前程文化出版。
- 周萍芬 (2004)。知識管理與組織文化之探究。遠東學報，21 (1)，115-122。
- 許嘉政 (譯) (2008)。Schien, H.S. 著。組織文化與領導 (3)。台北市：五南。
- 教育部 (2012a)。100 學年度高等教育概況。2012 年 04 月 16 日，取自 [http://www.edu.tw/EDU\\_WEB/EDU\\_MGT/STATISTICS/EDU7220001/data/serial/seriesdata.xls](http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/data/serial/seriesdata.xls)
- 教育部 (2012b)。各級學校名錄。2012 年 04 月 29 日，取自 [http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site\\_content\\_sn=25657](http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site_content_sn=25657)
- References。取自 [http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site\\_content\\_sn=24755](http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site_content_sn=24755)
- Chase, R. L. (1997) . The knowledge-based organization: an international survey. *The Journal of Knowledge Management*, 1, 38-49.
- Davenport, T. H., Harris, J. G., & Kohli, A. K. (2001) . How do they know their customers so well? *MIT Sloan Management Review*, 4, 63-67.

- Du Toit, A. S. A. (2000) . Knowledge management: an indispensable component of the strategic plan of South African universities. *South African Journal of Education*, 20(3), 187-191.
- Geng, Q., Townley, C., Huang, K., & Zhang, J. (2005) . Comparative knowledge management: a pilot study of Chinese and American Universities. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 56(10), 1031-1044.
- Hislop, D. (2002) . Linking human resource management and knowledge management: a review and research agenda. *Employee Relations*, 25(2), 182-202.
- Kelly, C. (2007) . Managing the relationship between knowledge and power in organizations. *Aslib Proceeding: New Information Perspectives*, 59(2), 125-138.
- Lai, M.F., & Lee, G.G. (2007) . Relationships of organizational culture toward knowledge activities. *Business Process Management Journal*.13(2), 306-322.
- Martin, J.(1992) . *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.**
- McManus, D., & Loughridge, B. (2002) . Corporate information, institutional culture and knowledge management: a UK university library perspective. *New Library World*, 103(9), 320-327.
- Napora, L. (2011) . Mediation in higher education: The question of change, a current problem, and evidence toward a solution. *Biofeedback*,39(2),64-66.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000) . Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1982) . *In search of excellence*. New York: Warner.
- Rowley, J. (1998) . Creating a learning organization in higher education. *Industrial & Commercial Training*, 30(1), 16-19.
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2001) . Sharing knowledge through intranet: a study

- of organizational culture and intranet implementation. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44(1), 37-52.
- Senge, P. M. (2006) . *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Bantam Dell Pub Group.
- Smart, J. C., Kuh, G. D., & Tierney, W. G. (1997) . The roles of institutional cultures & decision approaches in promoting organizational effectiveness in two-year colleges. *The Journal of Higher Education*, 68(3), 256-281.
- Steyn, G. M. (2004) . Harnessing the power of knowledge in higher education. *Education*, 124(4), 615-631.
- Stewart, T. A. (1991) . Brainpower. *Fortune*, 123(11), 44-60.
- Yu, S. H., Kim, Y. G., & Kim, M.Y. (2004) . Linking organizational knowledge management drivers to knowledge management performance: an exploratory study. *Proceedings of the 37<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Science*.