

شناسایی شاخص‌های مدیریت دانش و وضعیت پیاده‌سازی آن‌ها؛ (مطالعه موردی: دانشگاه کردستان)

قباد رضانی^۱

جمال سلیمی^۲

مطالعات دانش‌شناسی

سال دوم، شماره ۵، زمستان ۹۴

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۵/۱۰

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۷/۱۵

چکیده

امروزه دانش و سرمایه‌های فکری سازمان‌ها یکی از مزیت‌های اصلی رقابت محسوب می‌شود و می‌توان اذعان داشت که دانش، قلب اقتصاد جهانی است و این امر مستلزم شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و اقدام عملی بر مبنای این عوامل تأثیرگذار در مراحل مختلف طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش است. هدف از انجام این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های مدیریت دانش و وضعیت پیاده‌سازی آن‌ها در دانشگاه کردستان بود. روش پژوهش در این مطالعه از نوع کاربردی و به روش پیمایشی - توصیفی بوده است. جامعه آماری اعضای هیات علمی دانشگاه کردستان در سال تحصیلی ۱۳۹۳-۹۴ بودند. از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی و نرم‌افزار spss و Lisrel بهره گرفته شد. نتایج تحقیق نشان داد که بین اجرای بهینه‌تر سیستم مدیریت دانش با شاخص‌های (فناوری اطلاعات، شاخص توانمندی ساختار و فرهنگ سازمانی، عنصر توانمندی مدیریتی و عنصر فرایند مدیریت دانش) رابطه معناداری وجود دارد. نتایج تحقیق نشان داد که بین اجرای بهینه‌تر سیستم مدیریت دانش با مؤلفه‌های (فناوری اطلاعات، شاخص توانمندی ساختار و فرهنگ سازمانی، عنصر توانمندی مدیریتی و عنصر فرایند مدیریت دانش) رابطه معناداری وجود دارد.

واژگان کلیدی: بهینه‌سازی، دانشگاه کردستان، مدیریت دانش، فناوری اطلاعات، مدیریت،

نمونه پژوهی

۱. کارشناس ارشد برنامه ریزی آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان،

سندج (نویسنده مسئول) ramazanihobad@gmail.com

۲. دکتری برنامه ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سندج،

j_salimi2003@yahoo.com

مقدمه

اکثر سازمان‌های دولتی به دنبال استقرار نظام مدیریت دانش درون خود هستند تا هرچه بیشتر از دانش موجود خود در سیاست‌گذاری سود ببرند و به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در محیط داخلی و بین‌المللی دست یابند. تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمان‌ها را با چالش‌های مختلفی روبرو کرده است. سازمان‌های پیشرو به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوری‌های نوین از فرصت‌های ایجادشده در جهت نیل به اهداف سازمانی بهره‌برداری می‌نمایند. مدیریت دانش یکی از این ابزارهاست. مدیریت دانش، فرایند ایجاد ارزش از دارایی‌های نامرئی سازمان است. این دارایی ناملموس، یا دانش به‌عنوان یک عامل اساسی W منبع حیاتی سازمان‌ها محسوب می‌شود و مزیت‌های رقابتی آینده به شکل توانایی سازمان‌ها در مدیریت دانش جلوه‌گر می‌شود و سرمایه‌های فیزیکی و مالی، جای خود را به سرمایه‌های فکری و ذهنی می‌دهند.

امروزه سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که با پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توانند از ظرفیت‌های فکری‌شان در جهت بهبود عملکرد سازمانی استفاده کنند. البته اجرای اثربخش مدیریت دانش مستلزم توجه به زیرساخت‌ها یا عوامل کلیدی است که نقش شتاب‌دهنده دارند و موجب تسهیل و توانمندی آن می‌گردند. بنابراین، سازمان‌ها هنگام طراحی و اجرای مدیریت دانش بایستی از زیرساخت‌های موردنیاز آن اطمینان حاصل کنند (راستوگی^۱، ۲۰۰۰). این زیرساخت‌ها، عوامل توانمند ساز، تسهیل‌کننده و فعالیت‌هایی هستند که در پیاده‌سازی مدیریت دانش حیاتی تلقی می‌شوند. تحقیقات انجام‌شده در این زمینه نشان می‌دهد اولین موج تلاش‌های مدیریت دانش بر پایه‌گذاری فناوری اطلاعات به‌عنوان زیرساخت فنی متمرکز بوده است (ژنگ^۲، ۲۰۰۵) و حمایت فناوری اطلاعات پیش‌نیاز توفیق طرح دانشی در سازمان است (کیم^۳، ۲۰۰۱). فقدان چنین زیرساختی باعث از بین رفتن بخش عظیمی از اطلاعات و دانشی خواهد شد که می‌تواند از این طریق کدگذاری شود. دیدگاه مبتنی بر فناوری اطلاعات بر این فرض استوار است که دانش

1.Rastogi
2.Zheng,
3.Kim

مجموعه‌ای از داده‌های قابل کدگذاری است، ولیکن در این دیدگاه، ارزش‌ها و باورهای انسانی، که یکی از عناصر تشکیل‌دهنده دانش است، نادیده گرفته می‌شود. این مسئله باعث شد که محققان به زیرساخت‌های اجتماعی مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش توجه نمایند. در این دیدگاه (زیرساخت اجتماعی) دانش از طریق عوامل اجتماعی و انسان شکل می‌گیرند. این عوامل شامل فرهنگ، ساختار سازمانی و انگیزش نیروی انسانی است.

با پیشرفت سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات، دانشگاه‌ها نیز به‌طور فزاینده‌ای تحت تأثیر این فناوری‌ها و کاربردهای آن قرار گرفته‌اند و با بهره‌گیری از آن به دنبال فرصت‌هایی برای ارائه خدمات باکیفیت بالاتر می‌باشند. همان‌طور که بخش خدمات به سمت دوره خدمات الکترونیک حرکت می‌کند، دانشگاه‌ها با بهره‌گیری از ابتکارات مدیریت دانش به سازمان‌های مبتنی بر دانش تبدیل می‌شوند و موفقیت دانشگاه‌ها تا حد زیادی بستگی به آن دارد.

مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانش برتر امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این‌رو مدیریت دانش مقوله‌ای مهم‌تر از خود دانش محسوب می‌شود و سازمان‌ها در پی استقرار آن می‌باشند تا چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی، تبیین و روشن نماید (پروبیست^۱، ۲۰۰۰). بنابراین در هزاره سوم اجرای مدیریت دانش ضروری است که مؤسسات و سازمان‌ها و دیگر نهادها با برنامه‌ریزی برای اجرای آن اقدام کنند (چاندرا^۲، ۲۰۰۸).

در رابطه با فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک زیرساخت اجتماعی داوِنپورت و همکاران^۳ (۱۹۹۸) معتقدند سازمان بایستی از هم‌راستایی پیاده‌سازی مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی اطمینان حاصل نماید. همچنین گلد و همکاران^۴ (۲۰۰۱) بیان می‌کند که پیاده‌سازی مدیریت دانش در صورتی اثربخش است که فرهنگ سازمانی آن را تقویت نماید و چنین فرهنگی بایستی اعتماد، همکاری و یادگیری را در بین کارکنان سازمان تشویق نماید.

- 1.Probest
- 2.Chandara
- 3.Davenport et al.
- 4.Gold et al.

امروزه برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها شامل حرکت به سمت حوزه‌های جدید کسب‌وکار، بازار، فناوری و خدمات است و نیازمند مهارت‌های نوین کارکنان است. هرچه کارمندان سریع‌تر به مهارت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز برسند شانس بهتری برای سازمان در رسیدن به اهداف استراتژیک وجود دارد. بنابراین توانایی جمعی سازمان در جذب، طبقه‌بندی و یادگیری از اطلاعات و تبدیل آن به سرمایه دانشی عامل مهمی در حفظ مزیت رقابتی پایدار است (لی^۱، ۲۰۱۰). اگرچه موارد موفق بی‌شماری در اجرای مدیریت دانش وجود دارد، متأسفانه بسیاری از طرح‌ها در اجرا با مشکلاتی مواجه می‌شوند (بونگ^۲، ۲۰۰۴).

با ورود به هزاره سوم شاهد تغییرات سریع در فن‌آوری‌ها و شدت پیچیدگی محیط هستیم. در چنین شرایطی، ایجاد مزیت رقابتی راهبردی نیازمند نوع جدیدی از سازمان‌هاست که قابلیت ایجاد دانش کیفی را داشته باشند. به همین دلیل از مدیران انتظار می‌رود که درک عمیقی از تحولات سازمانی دارا باشند و عملکرد سازمان‌ها را از طریق سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مبتنی بر دانش ارتقاء دهند. مهم‌ترین گام در این خصوص بررسی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش و شناسایی تنگناهای آن است.

سازمان‌های خدماتی از جمله دانشگاه‌ها نیز مانند سازمان‌های تولیدی با افزایش رقابت مواجه شده‌اند. این سازمان‌ها باید قادر باشند با ارضا نمودن تقاضاهای سطح بالا و فزاینده، مشتریان فعلی را حفظ و مشتریان جدیدی را جذب نمایند (لیاو، ۲۰۰۳). از طرف دیگر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی متهم شده‌اند که در آماده‌سازی دانشجویان جهت تفکر عمیق، استدلال‌های کمی و مهارت‌های پژوهشی موفق نبوده‌اند (تویگ، ۱۹۹۴). این مسئولیت سازمان‌های آموزشی به‌ویژه دانشگاه‌هاست تا فارغ‌التحصیلان را با چنین توانایی‌هایی آماده سازند (پیکولی و همکاران، ۲۰۰۰). برای رویارویی با این چالش‌ها، به مدیریت دانش تأکید زیادی شده است. همچنین روابط زیادی وجود دارند که موجب بهبود عملکرد دانشگاه‌ها می‌گردند، از قبیل روابط میان اعضای هیأت‌علمی، کارمندان و دانشجویان. بهبود این روابط با استفاده از مدیریت دانش بر تصمیمات آتی سازمان تأثیر

1.Lee
2.Bong

خواهد گذاشت (ریناند، ۲۰۰۹) علیرغم تحقیقات گسترده بر مدیریت دانش، اغلب تمرکز بر تولید و صنایع مبتنی بر دانش بوده است و تعداد کمتری از مطالعات به‌طور عمیق به بحث مدیریت دانش در بخش خدمات (فینگان و ویلکاکس، ۲۰۰۶). و به‌ویژه در دانشگاه‌ها پرداخته‌اند. باآنکه فعالیت‌های اصلی آموزش عالی از قبیل خلق و به اشتراک‌گذاری دانش و یادگیری متکی بر دانش می‌باشند، متأسفانه در خیلی از دانشگاه‌ها درکی از نظام مدیریت دانش وجود ندارد (گلدن، ۲۰۰۶). مهم‌ترین دلیل این مشکلات، عدم شناسایی و ارزیابی سازمان در تلاش برای اجرای مدیریت دانش است. به‌طور مثال تنها در ۵۰ درصد سازمان‌های ایرانی کارایی و اثربخشی مدیریت دانش اندازه‌گیری می‌شود، درحالی‌که فقط ۱۲ درصد سازمان‌های ایرانی از الگوهای شناخته‌شده و موجود استفاده کرده‌اند (کلی، ۱۹۹۱).

بنابراین بسیاری از سازمان‌ها از میزان آمادگی خود برای شروع اجرای طرح علیرغم ضرورت توجه به آن، آگاهی نمی‌یابند. باین‌حال موفقیت این طرح نیازمند شناسایی عوامل کلیدی توفیق، توجه به اهمیت هر یک و نیز سنجش میزان آمادگی سازمان در رابطه با عوامل فوق است. عوامل مؤثر بسیاری برای به‌کارگیری موفق مدیریت دانش پیشنهاد شده است. فقط عوامل مالی نیستند که باید مورد توجه قرار گیرند، بلکه عوامل مرتبط با فرهنگ سازمانی، توازن، مدیریت، کنترل و سنجش عملکرد نیز باید لحاظ شوند (داونپورت، ۱۹۹۶). هدف تحقیق حاضر بررسی تعامل سه توانمندی سازمانی شامل توانمندی فرآیند مدیریت دانش، توانمندی ساختاری-فرهنگی سازمان و توانمندی فناورانه برای اجرای مدیریت دانش است. چوی و همکاران در سال ۲۰۰۸ مدیریت دانش را هماهنگی سیستماتیک و منظم افراد، فناوری، فرآیندها و ساختار سازمان به‌منظور ایجاد ارزش از طریق به‌کارگیری مؤثر آن‌ها و نوآوری دانستند. بنابراین اثرات سه شایستگی مذکور می‌تواند با شایستگی مدیریتی سازمان تعدیل شود (چوی، ۲۰۰۸).

دانشگاه‌ها الگوی اصلی سازمان‌های دانش‌مدار هستند که باید روش‌های مدیریت دانش را در جهت تولید، اشتراک، سازمان‌دهی و استفاده مؤثر از منابع اطلاعاتی، دانش و

سرمایه‌های فکری بکار گیرند. یک دانشگاه با پیاده‌سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش و استفاده از امکانات آن در امر تسریع و تسهیل دستیابی به اطلاعات، قادر خواهد بود قابلیت‌های دانش‌پروری خود را افزایش دهد و به مزیت رقابتی در مقایسه با سایر دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی دست یابد. یکی دیگر از قابلیت‌هایی که کاربرد صحیح مدیریت دانش در دانشگاه‌ها فراهم می‌آورد امکان انجام پژوهش‌های گروهی و بین‌رشته‌ای باشد. علاوه بر آن مدیریت دانش می‌تواند با فراهم نمودن امکان ارتباط پژوهشگران با دانشگاه و مراکز تحقیقاتی دیگر، امکان اشتراک دانش و انجام تحقیقات گسترده‌تر و پیشبرد بیشتر علم را مهیا سازد. همچنین با استفاده از مدیریت دانش، مدیران دانشگاهی قادر خواهند بود سریع‌تر و مؤثرتر به اطلاعات موردنیاز خود جهت اتخاذ تصمیم دست یابند. به‌منظور بهینه‌سازی عوامل تأثیرگذار مدیریت دانش در دانشگاه و اعمال تغییرات موردنیاز، لازم است دانشگاه از وضعیت موجود این عوامل آگاهی یابد (قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۰).

به کار نگرفتن مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، احتمال از دست رفتن بخش زیادی از سرمایه فکری و تولیدات علمی را افزایش می‌دهد. ایران از جمله کشورهای در حال توسعه است که مطالعات اندک در نظام آموزش آن نواقص و نارسایی‌های زیادی را در زمینه مدیریتی، اداری و تعلیم و تربیتی نشان می‌دهد (بهرامی و همکاران، ۲۰۰۸). همچنین در حال حاضر چالش اصلی فراروی توسعه علم و فناوری در ایران، ایجاد ساختار آموزشی و پژوهشی خلاق، نوآور و خوداتکاست، به‌نحوی که بتواند بر اساس نیازهای مبرم و اولویت‌های جامعه، به شکلی پویا و مستمر، زمینه گسترش علم و دانش را میان گروه‌های مختلف اجتماع پدید آورد و با پژوهش در زمینه ایده‌های نو، نقش محرک نوآوری و توسعه اقتصادی جامعه را ایفا کند (جمال‌زاده و همکاران، ۲۰۱۱).

بر همین اساس و برای تسریع در امر توسعه همه‌جانبه ایران، سند چشم‌انداز توسعه ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران دانش را محور توسعه دانسته است. در این سند به دانش، فناوری و مهارت به‌عنوان عناصر اصلی ایجاد ارزش‌افزوده توجه خاصی شده است.

با توجه به تغییر و تحولات دانش مدیریت در سطح جهان و تغییر و تحولات در ساختار آموزش عالی در جهان و همچنین با توجه به برنامه‌های کلان دولت در زمینه دستیابی به

رشد پایدار در جامعه اسلامی ایران، ضروری است که سیستم آموزش عالی کشور چه در بخش دولتی و چه خصوصی، در این حرکت ملی نیز به تعریف نقش خود در توسعه همه‌جانبه ایران در جهت تحقق اداف ۲۰ ساله ایفا کند. در راستای آنچه ذکر شد، ضروری است که به دانشگاه با رویکرد سازمان‌یادگیرنده نگریده شود که لازمه این بینش به کارگیری نظام مدیریت دانش در سیستم دانشگاهی است.

به این ترتیب فرضیات اصلی تحقیق عبارت‌اند از:

- ۱- بین توانمندی ساختار و فرهنگ سازمانی با اجرای مؤثر و بهینه‌تر مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ۲- بین عنصر فناوری اطلاعات و تکنولوژیک با اجرای مؤثر و بهینه‌تر مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین عنصر توانایی مدیریتی با اجرای مؤثر و بهینه‌تر مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴- بین عنصر توانمندی فرایندی مدیریت دانش با اجرای مؤثر و بهینه‌تر مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.

درباره موضوع زیرساخت‌ها و عوامل کلیدی پیاده‌سازی مدیریت دانش پژوهش‌هایی انجام شده است که به شرح آن‌ها می‌پردازیم.

زمانی (۱۳۸۶) در پژوهشی به بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش (عامل مدیریتی، فرهنگ سازمانی و عوامل فنی) در دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان از دیدگاه اعضای هیات علمی پرداخته است. نتایج حاکی از آن است که در میان زیرساخت‌های اساسی مدیریت دانش در سطح دانشکده، زیرساخت فنی وضعیت نسبتاً مناسبی دارد؛ ولی دو عامل مدیریت و فرهنگ سازمانی در شرایط نامناسبی قرار دارند.

حسن‌زاده (۱۳۸۸) در پژوهشی به بررسی زیرساخت مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران پرداخته است. نتایج تحقیق وی نشان داد که در بیشتر موارد بین وزارتخانه‌های مختلف و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور به لحاظ فراهم آوردن عوامل زیرساختی

مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد و در کل وضعیت عوامل زیرساختی مدیریت دانش در وزارتخانه‌ها و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مناسب نیست.

فتح‌اللهی، افشار زنجانی و نوذری (۱۳۸۸) در تحقیقی امکان‌سنجی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه اصفهان را مورد بررسی قرار داده‌اند. در این راستا میزان آمادگی زیرساخت‌های اساسی پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش (فرهنگ و عوامل انسانی، ساختار و فرایندها، زیرساخت فنی) مورد سنجش قرار گرفته است. تحلیل نتایج حاصل، حاکی از آن است که دانشگاه در بعد فرهنگ از آمادگی بیشتری نسبت به دو مؤلفه «ساختار و فرایندها» و «زیرساخت فناوری اطلاعات» برای پیاده‌سازی مدیریت دانش برخوردار است. رهام (۱۳۸۹) در پژوهشی هفت عامل ساختار، فرایندهای داخلی، فناوری، فرهنگ، اندازه‌گیری، منابع انسانی و رهبری را از نظر سنجش میزان آمادگی دانشگاه شهید چمران اهواز جهت پیاده‌سازی مدل مدیریت دانش برگرفته از مدل مرجع سه لایه‌ای ابوزید مورد بررسی قرار داده است. نتایج به دست آمده از ۷۷ نفر نمونه انتخابی از جامعه ۴۶۵ نفری از اعضای هیات علمی دانشگاه حاکی از آن است که در سازمان مذکور هیچ‌یک از فاکتورهای کلیدی مدیریت دانش (فاکتورهای سنجیده شده) برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در حد مطلوبی نمی‌باشند.

همتی (۱۳۸۹) در تحقیقی میزان به کارگیری مؤلفه‌های مدیریت دانش را در دانشکده‌های پردیس فنی تهران مورد ارزیابی قرار داده است. سنجش مؤلفه‌های مدیریت دانش بر اساس مدل عمومی دانش نیومن انجام گرفته است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که به جزء دانشکده مهندسی شیمی، مواد و علوم پایه که از نظر به کارگیری مدیریت دانش در وضعیت نامطلوبی قرار دارند؛ سایر دانشکده‌ها در وضعیت نسبتاً مطلوبی هستند. علاوه بر این از بین همه دانشکده‌ها فقط دانشکده مهندسی صنایع است که شکاف معناداری بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب به کارگیری مدیریت دانش، در آن مشاهده نمی‌شود و سایر دانشکده‌ها تا رسیدن به نقطه مطلوب به کارگیری مدیریت دانش فاصله دارند.

عبدالله و دیگران (۲۰۰۸) در پژوهشی به مطالعه تجربی پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی دولتی مالزی پرداخته‌اند. یافته‌ها حاکی از کمبود آگاهی کاربران در جریان پیاده‌سازی و استفاده از سیستم مدیریت دانش می‌باشد که دلیل آن نیز عدم درک و شناخت از برخی کاربردها و فناوری‌ها است. اصلاح چارچوب سیستم مدیریت دانش، بیشتر بر افزایش آگاهی از سیستم و شناساندن مزایای مدیریت دانش تأکید دارد. همچنین نتایج نشان داده است که تشویق و پاداش نقش اساسی در موفقیت به کارگیری سیستم مدیریت دانش دارد.

خلیفه و همکاران^۱، (۲۰۰۳) تحقیقی با عنوان مدل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه سیتی هنگ کنگ انجام دادند که سؤال اصلی این پژوهش عبارت بود از این که چه عواملی در موفقیت پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش مؤثرند؟ فرضیات این پژوهش عبارت بود از:

۱- عوامل سازمانی بر موفقیت مدیریت دانش تأثیر مستقیم و معنی‌دار دارد.

۲- فناوری اطلاعات بر موفقیت مدیریت دانش تأثیر دارد.

نتیجه تحقیق بیانگر این مطلب است که عوامل سازمانی همانند فرهنگ سازمانی، استراتژی مدیریت دانش و فناوری اطلاعات بر پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیر دارند. در سازمان هوافضای مالزی در زمینه عوامل زیرساختی و کلیدی مورد نیاز پیاده‌سازی مدیریت دانش پژوهشی صورت گرفت که ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه با مدیران ارشد گردید. متغیرهایی همانند عوامل انسانی، حمایت سازمانی، پرورش فرهنگ تسهیم دانش، نهادینه‌سازی بهترین تجربیات، زیرساخت فناوری اطلاعات، رویه‌ها و فرایندهای استاندارد و مشارکت افراد عوامل کلیدی تلقی شدند.

در مطالعه‌ای که توسط (کوان^۲، ۲۰۰۵) صورت گرفت برخی از عوامل زیرساختی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش شناسایی گردید که عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی پشتیبان مدیریت دانش به منظور تشویق همکاری بین کارکنان و ایجاد فرهنگ اعتماد که از طریق آن فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش تسهیل می‌شود.

1. Khalifa et al.

2. Kuan

در تحقیقی که توسط (هانگ و همکاران^۱، ۲۰۰۵) در خصوص عوامل زیرساختی و کلیدی به کارگیری مدیریت دانش در سازمان داروسازی انجام شد یافته‌های تحقیق نشان داد هفت عامل، ساختار و راهبرد دانشی، فرهنگ سازمانی، زیرساخت نظام اطلاعاتی، محیط و فرهنگ یادگیری، تعهد مدیریت ارشد، ارزیابی آموزش و کار گروهی، مشارکت و آموزش کارکنان، زیرساخت‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش محسوب می‌شوند.

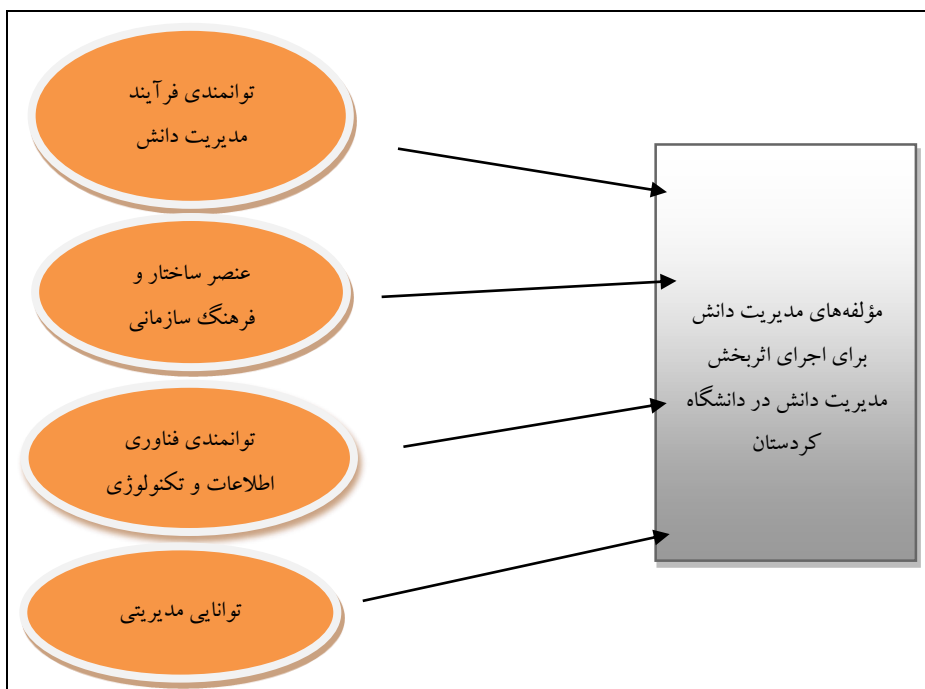
در تحقیقی که توسط (محمدی، ۲۰۰۹) در موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی تحت عنوان "شناسایی عوامل کلیدی توفیق سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی مدیریت تهران" انجام یافته است هفت عامل زیرساختی و اساسی شناسایی شده است که عبارت‌اند از: ۱- جهت‌گیری راهبرد دانایی محور؛ ۲- فرهنگ مشارکتی؛ ۳- ارزیابی و انتقال دانش؛ ۴- زیرساخت نظام‌های اطلاعاتی؛ ۵- توسعه منابع انسانی؛ ۶- الگوگیری؛ ۷- درگیری افراد.

تحقیقی توسط ابطحی و صلواتی (۲۰۰۶) در خصوص اثربخشی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. یافته‌های محققین با به کارگیری روش دلفی و رویکرد پژوهشی این بوده است که عوامل سازمانی شامل فرهنگ دانش آفرین، رهبری دانش، منابع دانش، درگاه‌های دانش، ساختار دانش محور، فرایندهای دانش محور و عوامل محیطی (عوامل سیاسی، فرهنگی، فناوری) و شهروندان بر اثربخشی مدیریت دانش مؤثر می‌باشد.

پژوهان (۱۳۸۷) در تحقیقی به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانش در دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان ستادی و اعضای هیات علمی دانشکده مدیریت واحد تهران مرکز بودند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و شاخص‌های آن رابطه معناداری وجود دارد.

الگوی مفهومی تحقیق

چارچوب نظری یا مدل مفهومی این تحقیق دارای متغیرهای فرایند مدیریت دانش، توانمندی ساختار و فرهنگ سازمانی و توانمندی فناورانه و فناوری به عنوان زیرساخت‌های اجتماعی و فنی (که در این تحقیق با عنوان متغیر مستقل و اجرای بهینه به عنوان متغیر وابسته فرض شده‌اند) در جهت اجرای مؤثر و کارآمدتر مدیریت دانش است. مدل مفهومی تحقیق براساس مطالعات انجام شده قبلی (از جمله مطالعه گولدو همکاران (۲۰۰۱) و لی و چوی (۲۰۰۳) و روش دلفی (نظرسنجی از اعضای هیات علمی) به صورت زیر ترسیم می‌شود.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

هر کدام از عوامل فوق توسط ۴ شاخص اندازه‌گیری می‌شوند. این شاخص‌ها با مرور گسترده از منابع مختلف جمع‌آوری شده‌اند. گویه‌ها (پیاده‌سازی مدیریت دانش)؛ عنصر فنی؛ عنصر اجتماعی؛ فرهنگ سازمانی یا عنصر ساختاری بودند.

روش پژوهش

این تحقیق از بعد هدف کاربردی است و از نظر گردآوری داده‌ها، پیمایشی است. در این پژوهش، ابتدا از روش دلفی برای اخذ نظرات خبرگان و متخصصین در خصوص الگوی استفاده شد. پس از شکل گیری الگوی اولیه، پژوهشگر باید الگوی خود را در قالب پرسشنامه ای مطرح سازد (طیبی و همکاران، ۲۰۰۹). در این تحقیق، بدین منظور برای بهره گیری از نظرات خبرگان پرسشنامه ای طراحی شد و کاربرد روش دلفی با مشارکت افرادی انجام می‌پذیرد که در موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص باشند. این افراد به عنوان داوران دلفی شناخته می‌شوند. ۱۴ نفر از افراد واجد شرایط به عنوان اعضای دلفی انتخاب شدند. اجرای دلفی در دو مرحله انجام شد. در دور اول فهرستی از متغیرها که از پژوهش‌های پیشین استخراج شده بودند برای اظهار نظر در اختیار خبرگان قرار گرفت. انجام روش دلفی، پس از اتمام دور دوم و براساس معیار اتفاق نظر پایان یافت. برای اندازه گیری متغیر وابسته مدیریت دانش از پرسشنامه (گلد و همکاران (۲۰۰۱)؛ (زنگ، ۲۰۰۵) استفاده شد. پرسشنامه دیگر هم که برای شناسایی متغیرهای مستقل طراحی شد در دو قسمت (که گویه های مشخص شده در پژوهش را اندازه گیری می‌کرد).

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات تحقیق

برای تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق نیز از دو روش (SPSS)، و مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) با نرم‌افزار Lisrel استفاده می‌گردد.

برآورد مدل معادله ساختاری و آزمون فرضیات تحقیق

پس از تدوین مدل نظری تحقیق لازم است به بحث برآورد مدل و آزمون فرضیات تحقیق پرداخت تا مشخص شود که آیا داده‌های تجربی در مجموع حمایت‌کننده‌ی مدل نظری تدوین شده هستند یا خیر و در هر صورت نقاط ضعف مدل را در کدامیک از اجزای آن باید جستجو کرد. اما پیش از آن، بررسی روابط ساختاری بین متغیرهای پنهان، هنگامی منطقی‌تر و با معنا تر تفسیر می‌شود که اندازه‌گیری سازه‌های پنهان با توجه به معیارهای علمی قابل قبول باشند.

در جدول زیر نیز مقادیر شاخص‌های برازش مدل ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌گردد مدل از نظر اکثر شاخص‌ها دارای برازش مناسبی نبوده و این به آن معناست که مدل ساختاری تدوین شده را می‌توان بهبود داد. به عبارت دیگر تقریباً داده‌های گردآوری شده حمایت‌کننده مدلی است که به لحاظ نظری تدوین شده است.

جدول ۱. بررسی شاخص‌های مناسب بودن مدل

نام شاخص	استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه‌گیری
کای اسکوئر نسبی	حداکثر بین ۲ و ۳	۲/۳۱	برازش مدل مناسب است
P-value	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۷۴۰	برازش مدل مناسب است
RMSE	کمتر از ۰/۱	۰/۰۰۰	برازش مدل مناسب است

قابلیت اعتماد و اعتبار درونی مدل به میزان استحکام روابط میان متغیرها یا میزان همبستگی و بارگذاری‌های عاملی میان آن‌ها وابسته است. هر اندازه این بارگذاری‌ها بیشتر باشد مدل با واقعیت بر ارزش بیشتری دارد. ادبیات SEM هم ضریب بارگذاری ۰/۵ را حداقل مقداری می‌داند که می‌توان به استحکام رابطه میان دو متغیر اطمینان پیدا کرد. بررسی مقادیر تی-ولویو: به منظور بررسی معناداری هر کدام از پارامترهای مدل از آماره t-value استفاده می‌شود. این آماره از نسبت ضریب هر پارامتر به خطای انحراف معیار آن پارامتر بدست می‌آید و مقادیر آن می‌بایست بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و یا کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد تا از لحاظ آماری معنادار شود.

جدول ۲. نتیجه بررسی فرضیه‌های تحقیق

شماره فرضیه	رابطه مورد بررسی	میزان اثر	معناداری	نتیجه
۱	اصل اجرای بهینه مدیریت دانش با عنصر توانمندی ساختار و فرهنگ سازمانی	۰/۶۵	۰/۴۵	فرضیه تأیید می‌شود
۲	اصل اجرای بهینه مدیریت دانش عنصر فناوری اطلاعات و فناوری	۰/۵۱	۱/۹۶	فرضیه تأیید می‌شود
۳	اصل اجرای بهینه مدیریت دانش با عنصر توانایی مدیریتی	۰/۸۳	۰/۵۱	فرضیه تأیید می‌شود
۴	اصل اجرای بهینه مدیریت دانش با عنصر فرایند مدیریت دانش	۰/۷۸	۰/۲۵	فرضیه تأیید می‌شود

- نتایج جداول فوق نشان دهنده آن است که همه متغیرها با اصل اجرای بهینه مدیریت دانش رابطه معنی دار و مثبتی دارد، در واقع می توان در مورد فرضیه ها این نتایج را بیان کرد:
- ۱- بین توانمندی ساختار و فرهنگ سازمانی با اجرای مؤثر و بهینه تر مدیریت دانش رابطه معنی داری وجود دارد.
 - ۲- بین عنصر فناوری اطلاعات و فناوری با اجرای مؤثر و بهینه مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.
 - ۳- بین عنصر توانایی مدیریتی با اجرای مؤثر و بهینه مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.
 - ۴- بین عنصر توانمندی فرایندی مدیریت دانش با اجرای مؤثر و بهینه مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.
- برای اطمینان از تأییدیه فرضیات از روش SPSS نیز جهت آزمون فرضیات بهره گرفتیم.

فرضیه اول: بین توانمندی ساختاری و فرهنگ سازمانی با اجرای بهینه مدیریت دانش رابطه معنی داری وجود دارد. با توجه به نرمال بودن داده های این تحقیق برای آزمون آن از ضریب همبستگی پیرسون استفاده نمودیم.

جدول ۳

سطح معنی داری	مقدار T	انحراف معیار	شدت رابطه بین دو متغیر R
.۰۰۱	۲/۳۶۳	۰/۰۵۴	۰/۶۳۸

با توجه به داده های جدول فوق چون سطح معنی داری این آزمون کمتر از ۵ درصد است لذا فرضیه محقق (مبنی بر این که ارتباط معنی داری بین عنصر توانمندی ساختاری و فرهنگ سازمانی با اجرای بهینه مدیریت دانش وجود دارد) تأیید می شود. همچنین شدت رابطه بین دو متغیر فوق برابر با ۰/۶۳۸ است که نشان از همبستگی خوبی بین دو متغیر است. فرضیه دوم: بین عنصر فناوری اطلاعات و فناوری با اجرای مؤثر و بهینه مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. برای آزمون این فرض نیز از ضریب همبستگی پیرسون بهره گرفتیم.

جدول ۴

سطح معنی داری	مقدار T	انحراف معیار	شدت رابطه بین دو متغیر R
۰/۰۰۱	۴/۱۸۸	۰/۰۳۶	۰/۷۱۴

با توجه به یافته‌های جدول بالا چون سطح معناداری بین دو متغیر ۰/۰۰۱ است، و چون ۰/۰۰۱ کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، لذا این فرضیه محقق تأیید می‌شود. شدت رابطه بین دو متغیر فوق برابر با ۰/۷۱۴ است که نشان از همبستگی بالا بین دو متغیر است. فرضیه سوم: بین عنصر توانایی مدیریتی با اجرای مؤثر و بهینه مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. برای آزمون این فرض با توجه به نرمال بودن داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون بهره گرفتیم.

جدول ۵

سطح معنی داری	مقدار T	انحراف معیار	شدت رابطه بین دو متغیر R
۰/۰۰۱	۳/۶۸۸	۰/۰۱۸	۰/۶۹۳

با توجه به داده‌های جدول فوق چون سطح معناداری این آزمون بین دو متغیر ۰/۰۰۱ است، و چون کوچک‌تر از ۵ درصد است، پس فرضیه محقق تأیید می‌شود. شدت رابطه بین دو متغیر فوق برابر با ۰/۶۹۳ است که نشان از همبستگی نسبتاً بالا بین دو متغیر است. فرضیه چهارم: بین عنصر توانمندی فرایندی مدیریت دانش با اجرای مؤثر و بهینه مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۶

سطح معنی داری	مقدار T	انحراف معیار	شدت رابطه بین دو متغیر R
۰/۰۰۱	۲/۸۴۲	۰/۰۷۳	۰/۸۷۴

چون سطح معنی داری آزمون کمتر از ۵ درصد است بنابراین نتایج نشان می‌دهد که فرضیه صفر رد شده است و فرض محقق پذیرفته می‌شود. همچنین ضریب همبستگی بین دو متغیر برابر با ۰/۸۷۴ و در جهت مثبت است که نشان می‌دهد دو متغیر رابطه قوی با هم دارند.

نتیجه گیری و بحث

بدون تردید دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی به عنوان سازمان‌های دانشگر باید در طراحی و استقرار سیستم مناسب مدیریت دانش، در نقش سازمان‌های پیشرو ظاهر شوند؛ این امر مستلزم شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و اقدام عملی بر مبنای این عوامل تاثیرگذار در مراحل مختلف طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش است.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که برای موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی باید به ابعاد (عنصر توانمندی فرایندی مدیریت دانش، عنصر توانایی مدیریتی، عنصر فناوری اطلاعات و تکنولوژیک و توانمندی ساختار و فرهنگ سازمانی) توجه نمود و سعی کرد که با شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان در هر یک از این ابعاد با استفاده از شاخص‌های معرفی شده برای هر بعد،، سازمان را برای پیاده‌سازی مدیریت دانش آماده نمود.

نتایج این مطالعه با یافته‌ای ماتی (۲۰۰۴)؛ داون پورت و همکاران (۱۹۹۸)؛ چریدیس و همکاران (۲۰۰۳)؛ هونگ (۲۰۰۵) و نیز خدایی و عباسیان (۱۳۸۹)؛ خدائی متین و همکاران (۱۳۹۲)؛ قهرمانی و همکاران (۱۳۹۰)؛ اخوان و اولیاء (۱۳۹۰)؛ فتح‌اللهی و همکاران (۱۳۸۹) همخوانی دارد.

پیشنهادات کاربردی

- توسعه منابع انسانی دانشگر به عنوان عنصر کلیدی در سیستم مدیریت دانش؛
- ارتقای فرهنگ مشارکتی برای تسهیم دانش و توسعه کیفیت آن؛
- فرهنگ سازمانی اساس موفقیت مدیریت دانش است و در اغلب سازمان‌ها و مؤسسات عامل حمایت کننده از مدیریت دانش محسوب می‌شود. برای موفقیت در برنامه مدیریت دانش باید فرهنگی بر سازمان حاکم شود که از احتکار دانش اجتناب و فضای توأم با صمیمیت و اعتماد خلق شود. افراد دانشگاه در برابر استفاده از روش‌ها و دسترسی به دانش‌های جدید مقاومت نشان ندهند.
- شناسایی فرهنگ حاکم بر دانشگاه؛

شناسایی شاخص‌های مدیریت دانش و وضعیت پیاده‌سازی...

- اهمیت به خلاقیت‌ها و طرح اندیشه‌های نو از طرف مسولین دانشگاه تا مشوقی برای افراد باشد؛
 - ایجاد تیم‌های پژوهشی جهت تبادل افکار و تجارب؛ در نهایت پیاده‌سازی فرهنگ دانشمداری در دانشگاه؛
 - حذف موانع برقراری ارتباط بین افراد؛
 - حذف سلسله مراتب سازمانی که بزرگ‌ترین مانع برای انتقال، تبادل و افزایش دانش میان افراد به شمار می‌آید؛
 - ارزش‌گذاری افراد بر اساس دانش و تجربه و به‌ویژه تلاش آن‌ها برای تسهیم دانش؛
 - تدوین چشم‌اندازها، اهداف و راهبردهای دانشکده‌ها و مؤسسات آموزش عالی براساس سازمان‌های دانشگر یا دانشگاه یادگیرنده؛
 - انتقال دانش برون سازمانی به دانشکده‌ها و مؤسسات آموزش عالی؛
 - باید بر توزیع و تسهیم دانش سازمانی تمرکز کرد، البته تا زمانی که دانش کافی و موردنیاز در درون خود دانشگاه ایجاد شده است نیازی به ارائه دانش جدید نیست؛
 - با به‌کارگیری راهبرد کاوش می‌توان دانش موجود در بخشهای مختلف دانشگاه را افزایش داد؛
 - به کمک راهبرد کاوش، دانش‌های نوین در حوزه‌های جدید، چه در درون سازمان و چه در بیرون سازمان، جستجو، شناسایی و درونی می‌شود که با توجه به این راهبرد، مدیریت دانش نگاهی درون سازمانی و برون سازمانی پیدا می‌کند؛
 - الگوگیری از دانشگاه‌های معتبر که در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش عملکرد موفق آمیزی داشته‌اند؛
 - ارتقاء زیرساختارهای فاوا؛
 - توجه جدی به نقش بی‌بدیل مدیریت در فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش؛
 - لزوم بازنگری و اصلاح ساختارهای سازمانی مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت دانش.
- برای ایجاد هر گونه تغییری در سازمان‌ها، عامل نیروی انسانی از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار است. در این میان موضوعات مهمی از جمله خواستن، توانستن و امکان داشتن به

عنوان عوامل مؤثر در بهروری افراد مطرح است. خواستن نوعی مولد انرژی است؛ به فرد انگیزه می‌دهد و منجر به تصمیم‌گیری برای انجام یا عدم انجام کاری می‌شود که در بقا و توسعه مدیریت دانش در سازمان تأثیر بسزایی دارد. تشویق‌های مادی و معنوی و ارتقای شغلی می‌تواند انگیزه خواستن را در فرد قویتر نماید. فرد به وسیله عامل توانستن می‌تواند انرژی ایجاد شده از عامل خواستن را به طور صحیح مورد استفاده قرار دهد که به توانایی علمی، تجربه، دانش تخصصی و توانایی‌های جسمی و روحی فرد بستگی دارد. عامل امکان داشتن بسترهای مناسب و لازم را برای استفاده از انرژی ایجاد شده فراهم می‌آورد. این عامل وابسته به سازمان و فاکتورهای محیطی مانند؛ اختیارات و مسئولیت‌ها، فناوری، منابع، قوانین، روش‌ها و مسائلی از این دست است.

روزآمدسازی مهارت‌های تخصصی در استفاده از فناوری این امکان را به فرد می‌دهد تا در فرایند مدیریت دانش در راستای اهداف از پیش تعیین شده خود گام بردارد. بنابراین راهبرد آموزش و بازآموزی به معنی روزآمدسازی افراد در ارتباط با مفاهیم و امکانات جدید مطرح است. ترویج علاقه‌اطلاعی و کم کردن فاصله اطلاعاتی درون دانشگاه، و تعیین افرادی به عنوان رابط کل دانش در دانشگاه تا با پیگیری مرتب کارها به سازماندهی و اجرای تصمیمات پردازند، توصیه می‌شود.

در ارتباط با زیرساخت فناوری می‌توان گفت که گسترش سریع فناوری اطلاعاتی و ارتباطی، و ترس از عدم توانایی در به کارگیری آن‌ها موجب می‌شود تا افراد ناخواسته مهارت‌های تخصصی خود را با امکانات جدید هماهنگ نکرده و از امکان برقراری ارتباط با محیط محروم شوند. عدم اطلاع رسانی کافی از سوی سازمان، سبب می‌شود افراد از وجود برنامه‌ها و مراحل انجام فعالیت‌ها غافل بمانند. در نتیجه نتایج مثبتی از پیاده‌سازی آن برنامه یا فعالیت به دست نخواهد آمد.

امروزه فشارهای رقابتی در بازار جهانی چنان فزاینده است که ارتقای کیفیت، تولید کم هزینه، برآورده سازی به موقع انتظارات مشتریان و شهروندان، و پاسخگویی مدیریتی نه یک گزینه بلکه یک ضرورت راهبردی است. شرایط رقابتی شدید جهانی باعث شده است که موضوعاتی مانند مدیریت کیفیت فراگیر، رضایت مشتری، الگوگیری، مهندسی مجدد،

ساخت دهی مجدد، کوچک سازی و برون سپاری، برنامه‌ریزی راهبردی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش کانون توجه سازمان‌ها باشد. چالش اصلی سازمان‌ها درک مدیریت دانش و چگونگی پیاده‌سازی آن است. امروزه بزرگ‌ترین آرزوی سازمان‌ها تعریف یک سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره آن به یک روش موفق است. دانشگاه‌ها در شرایط رقابتی باید قادر باشند ضمن ارضاء تقاضاهای سطح بالا و فزاینده به دنبال فرصت‌هایی برای ارائه خدمات با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر باشند. برای مواجهه با چالش‌های پیش رو، مدیریت دانش می‌تواند مؤثر واقع گردد. فرایندهای مدیریت دانش باید از طریق راهبردهای مدیریت دانش مناسب هدایت شوند. با این وجود شناخت راهبردهای مدیریت دانش مناسب دانشگاه‌ها و میزان توجه به هر راهبرد جهت کسب نتایج بهتر می‌بایست مورد توجه بیشتر قرار گیرد. بدون طراحی و استقرار سیستم‌های کارآمد و اثربخش، ایجاد و راهبری جریان‌های علمی پیشتاز، و ارتقای جایگاه علمی کشور در منطقه میسر نیست.

از آنجایی که اجرای پروژه‌های مدیریت دانش هزینه بر است و زمان نسبتاً زیادی را می‌طلبد و نتایج حاصل از آن نیز در کوتاه مدت ملموس نیست، مدیران به شناسایی عوامل کلیدی در اثربخشی اجرای نظام مدیریت دانش و به تبع آن سنجش وضعیت سازمان متبوع خود علاقه‌مندند. پیش‌بینی موفقیت یک طرح مدیریت دانش و اتخاذ یک رویکرد مناسب می‌تواند تصمیم‌گیری در خصوص مدیریت دانش را تسهیل کند. ارزیابی تأثیر متغیرها بر عامل‌ها نیز نشان می‌دهد وجود اهداف شفاف در شروع پروژه‌های مدیریت دانش و تخصص و تجربه کارمندان در تولید دانش از شاخص‌های ساختاری- فرهنگی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در دسترس در میان شاخص‌های فناورانه، به کارگیری تیم مخصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان در شاخص‌های فرآیندی و شرکت و حمایت مدیر ارشد در میان شاخص‌های مدیریتی بیشترین تأثیر را دارند. در پژوهش‌های صورت گرفته نیز جعفری و همکاران (۱۳۹۰) عوامل فرهنگی را در اثربخشی راهبرد مدیریت دانش مفید دانسته و پیشنهاد کردند در زمینه ساختاری با کاهش رسمیت و تمرکز، اشتراک دانش در سازمان تسهیل شود.

منابع

- بهرامی، سوسن؛ یارمحمدیان، محمد حسین؛ فردوسی، مسعود؛ اجاقی، رضوان؛ ایزدی ورکی، فهیمه السادات؛ گلکار، مرضیه (۱۳۹۱). رابطه‌ی مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت دانش از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان و دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. *مدیریت اطلاعات سلامت*، ۹(۴)، ۵۵۸-۵۶۶.
- پروست، روب و رومها (۱۳۸۵). *مدیریت دانش*، ترجمه علی حسینی خواه، نشر یسطرون، چاپ سوم.
- پرهام، شهره (۱۳۸۹). *تبیین چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش و معرفی یک مدل مناسب جهت پیاده‌سازی در دانشگاه شهید چمران اهواز*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز.
- پژوهان، آ (۱۳۸۷). *بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی؛ واحد تهران مرکز.
- تقوی فرد، محمد تقی؛ رمضانپورخاکی، حسام؛ زارع رواسان، احد (۱۳۹۱). شناسایی و اولویت بندی موضوعات مهم مدیریت بیمارستانی جهت مستندسازی در نظام مدیریت دانش. *مدیریت اطلاعات سلامت*، ۹(۲)، ۲۶۳-۲۵۵.
- حسن زاده، محمد (۱۳۸۸). *بررسی عوامل زیرساختی مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران*. *مجله دانشور رفتار*، ۱۶ (۲۵)، ۲۶-۱۱.
- زمانی، بی بی عشرت (۱۳۸۶). *بررسی زیرساخت‌هایی مدیریت دانش در دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان از دیدگاه اعضای هیات علمی و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن*. *اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش*، تهران، موسسه اطلاع رسانی نفت، گاز و پتروشیمی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- شعبانی، احمد؛ محمدی استانی، مرتضی؛ فرودگذار، حامد (۱۳۹۱). شناسایی، بررسی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از تکنیک TOPSIS

(مطالعه‌ی موردی: دانشگاه علوم پزشکی شیراز). مدیریت اطلاعات سلامت، ۹ (۳)، ۳۱۸-۳۲۶.

طیبی، سید جمال‌الدین؛ نصیری پور، امیراشکان؛ آقابابا، سارا؛ نبی پور جعفرآباد، نسیم (۱۳۹۰). مطالعه‌ی ارکان مدیریت دانش در بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم

پزشکی ایران. مدیریت اطلاعات سلامت، ۸ (۴)، ۴۸۹-۴۷۶.

فتح‌اللهی، بنفشه؛ افشار زنجانی، ابراهیم؛ نوذری، دامون (۱۳۸۸). امکان‌سنجی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه اصفهان. مجموعه مقالات مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم‌کنش‌ها. به کوشش محمد حسن زاده و دیگران. تهران، نشر کتابدار.

قهرمانی، علی آدینه؛ هاشم پور، لیلا؛ عطاپور، هاشم (۱۳۹۰). مطالعه وضعیت زیر ساختهای مدیریت دانش در دانشگاه تبریز از دیدگاه اعضای هیات علمی. نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۴۵ (۵۷)، ۸۵-۶۳.

کرمی، مهتاب؛ پیری، زکیه (۱۳۸۷). کاربرد مدیریت دانش در کدگذاری بالینی در سازمان‌های مراقبت بهداشتی. مدیریت اطلاعات سلامت، ۲ (۴).

کیوان آرا، محمود؛ یزدخواستی، علی؛ بهرامی، سوسن؛ مسعودیان، یوسف (۱۳۹۰). رابطه‌ی مؤلفه‌های مدیریت دانش و هوش سازمانی در دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مدیریت اطلاعات سلامت ۸ (۵)، ۶۸۰-۶۷۳.

نیک بخت، اکرم؛ سیادت، سیدعلی؛ هویدا، رضا؛ مقدم، اعظم (۱۳۸۸). رابطه بین مدیریت دانش با سبک‌های رهبری مدیران گروه‌های آموزشی از دیدگاه اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مدیریت اطلاعات سلامت، ۷ (۲)، ۲۲۴-۲۱۶.

نیر، نجمه؛ جوکار، عبدالرسول (۱۳۹۱). رابطه‌ی بین مدیریت دانش و خلاقیت در میان کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی شهر شیراز. مدیریت اطلاعات سلامت، ۹ (۲)، ۲۳۲-۲۲۴.

همتی، محمد (۱۳۸۹). ارزیابی میزان به کارگیری مؤلفه‌های مدیریت دانش در دانشکده‌های پردیس فنی تهران. مقاله ارائه شده در اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران.

یارمحمدزاده، پیمان؛ سیادت، سیدعلی؛ هویدا، رضا؛ بختیار نصرآبادی، حسنعلی (۱۳۹۰)،
تبیین مدل معادله‌ی ساختاری تأثیر فرایند تبدیل دانش بر سرمایه‌ی انسانی در
دانشگاه‌های اصفهان، علوم پزشکی اصفهان و صنعتی اصفهان. مدیریت اطلاعات
سلامت، ۸ (۸)، ۱۱۴۵-۱۱۳۶.

- Abtahi, H & Salavati, A. (2006). *Knowledge management in organization*, Tehran: Publication.
- Amaravadi, C. S. (2005). Knowledge management for administrative knowledge. *Expert Systems*, 22(2), 53-61.
- Attafar A, Bahrami Samani M. *The application of the learning organization's indicators in public and Islamic Azad universities of Shahrekord*. Higher Educ J. 2008; 2(1), 79-161. [Persian].
- Bong S.H, Lee J, Gil Y. (2004). Effective team processes for technology internalisation with special emphasis on knowledge management: successful late starter, Samsung case. *International Journal of Technology Management*, 27 (1), 16-39.
- Chandra S. A. (2008). *Knowledge Management for Administrative Knowledge and Decision Sciences*. College of Business and Technology. Stripes; Hall 435 Western Illinois University, 61455.UAS.
- Chandra S. A. (2008). *Knowledge Management for Administrative Knowledge and Decision Sciences*. College of Business and Technology. Stripes; Hall 435 Western Illinois University, 61455.UAS.
- Choi, Yong Suk, "An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management" (2000). *ETD collection for University of Nebraska - Lincoln*. AAI9991981.
- Choi.B, Lee.B, (2003), Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations. *Organisation Study*, 18(7), 417-403.
- Chourides, P., Longbottom, D., Murphy, W. (2003). "Excellence in knowledge Management: an Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures. *Measuring Business Excellence*, 7(2), 29-45.
- Daneshfard, K. (2004). "Building capacity for organizational learning", Tehran. *Journal Management*, 14, 38-44. (In Persian).
- Davel. R, & Snyman. M. (2007). *Influence of corporate culture on the use of knowledge management techniques and technologies*, Department of Information Knowledge Management, University of Johannesburg, 6-17.
- Davenport, T. H. and L. Prusak (1998). *Working Knowledge*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

- Davenport, T., and Laurence, H. P. (1996). Working knowledge: new organizations manage what they know. Boston, Ma: Harvard Business School.
- Eppler, M.J. & Sukowski, O. (2000). "Managing team knowledge: core processes, tools and enabling factors", *European Management Journal*, 334-341.
- Gold, A. Malhotra, A. & Segars, A.H. (2001). "Knowledge management: an organization capabilities perspective". *Journal of Management Information System*, 18(1), 185-214.
- Golden, C. L. (2009). *Knowledge Management and Historically Black Colleges and Universities*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy Applied Management and Decision Sciences Information Systems Management Specialization, College of Management and Technology, Walden University. 175-183 (In Persian).
- Hung, Y.; C Huang, S.; M Lin, Q. & Tsai, M, L. (2005). Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. *Industrial Management & Data System*, 105(2), 164-168.
- Jamalzadeh M, Rahgozar H, Alavi F. 2011. A survey of Shiraz Islamic Azad University with regard to learning organization from the perspective of faculty members. *Q J Appr Educ Admin*, 2(5), 71-94. [Persian].
- Khalifa, M. & Liu, V. (2003). *Determinations of KM programs*, 20-30. Available at: www.ejkm.com.
- Kim, S. (2001). *An empirical study of the relationship between knowledge management and information technology infrastructure capabilities in the management consulting industry*, 24-27, Available on http: www.Proquest.umi.com.
- Kuan, Y.W. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data System*, 105 (3), 262-273.
- Lee, Y. C., and Lee, S. K. (2010). Capabilities processes and performance of knowledge management: A structural approach. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 17(1), 21-41.
- Liao, S.H. (2003). Knowledge Management Technologies and Applications Literature Review from 1995 to 2002. *Expert Systems and Applications*, 25(2), 155-164.
- Menon, A, and Varadarajan, R.A. (1992). A model of marketing knowledge use within firms. *Journal of Marketing*, 65(4), 53-71.
- Mohammadi Fateh, A.; Sobhani, M. & Mohammai, D. (2009). *Knowledge management comprehensive approach*, Tehran: Publication, Payame Puya 117- 118. (In Persian).
- Najafbeygi R, (2004). *Organization and management*, (2nd Ed). Tehran: Islamic Azad University Scientific Publication Center, 230-235. (In Persian).

- Nedlela, L.T. & Toit, A.S.A. (2001). "Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise". *Journal of Information Management*, 21, 157-165.
- Newmen, Brion. & Connord, W. Kurt. (1999). *A framework for characterizing knowledge management methods*, Theory Paper Km-Forum.Org, 30-35.
- Pan, S. & Scarbrough, H. (1998). "A socio-technical view of knowledge sharing at bukman aboratoris". *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 55-66.
- Piccoli, G., Ahmad, R., Ives, B. (2000). Knowledge Management in Academia: A Proposed Framework. *Information Technology and Management*, 1, 229-245.
- Probest, G., Steffen, R. & Kai, R. (2002). *Managing Knowledge; Building Blocks for Success*, New York; John Wiley & Sons.
- Rastogi, P.N. (2000). Knowledge management and intellectual capital – the new virtuous reality of competitiveness. *Human systems management*, 19(1), 39-49.
- Sallis ,E.& Jones ,G. (2007). "knowledge management in education", Kogan page,London,. 1-17.
- Sarrafizadeh. A. (2007). *Management information systems strategic approach*, Tehran: Terme Publication, 431-435. (in Persian).
- Sharma, S. & Wickramasinghe, N. (2002). *A framework for building a learning organization in the 21st century*, Working paper, 4-11.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1992). *Becoming a learning organization: beyond the learning curve*, Addison-Wesley Publishing Company, 50-65.
- Tabibi, S.J.; Maleki, M.R. & Delgoshaei, B., (2009). *Writing successful theses, dissertations, research projects and scientific articles*, Tehran: Ferdos Publication, 77-88. (in Persian).
- Twigg, C.A. (1994). *The Changing Definition of Learning*. *Educom Review*, 29.
- Zheng, W. (2005). *The impact of organizational culture, structure, and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness*, 135- 190. Available on <http://www.proquest.umi.com>.