

شناسایی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه:
(مطالعه موردی دانشگاه فردوسی مشهد)

Identifying Barriers to the Implementation of Knowledge
Management: A case study

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۲/۰۲/۱۳

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۱۱/۱۸

Rezvan Hosseingholizadeh
Syeda Soode Adham Hashemi

رضوان حسین‌قلی‌زاده *
سیده سووده ادهم هاشمی **

Abstract: The main purpose of this study is to explore barriers to implement knowledge management in Ferdowsi University of Mashhad. To achieve this goal, the survey research method was used. In order to collect the required data, the Delphi technique was used. All members of participants in knowledge management course are selected as target population (n=111). According to Content analysis, eight main factors were identified as key factors. The most important factors include the cultural, cognitive, structural and technical factors. Those factors as barriers of knowledge management include reward system, manager - employee relationship, the nature of tasks, social interaction, learning, trust and integrity, understanding knowledge management and technical support. Also, the results showed that there is a significant correlation between the reward system and the nature of tasks; manager - employee relationship and trust; and knowledge management familiarity and the nature of tasks.

چکیده: هدف اصلی این پژوهش، بررسی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد است. برای دستیابی به این هدف، از روش پژوهش پیمایشی استفاده شد و به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از تکنیک دلفی بهره گرفته شد. جامعه آماری مورد مطالعه را کارکنان (آموزشی، پژوهشی و اداری) دانشگاه تشکیل می‌دهند. حجم نمونه مورد مطالعه مشتمل بر ۱۱۱ نفر بودند. در نتیجه تحلیل محتوای گزاره‌های کلیدی مستخرج از دیدگاه کارکنان، هشت عامل اصلی به عنوان عوامل کلیدی شناسایی شدند. این عوامل که ناظر بر مهم‌ترین موانع فرهنگی، شناختی، ساختاری و فنی در اجرای موفق مدیریت دانش در دانشگاه هستند، به ترتیب اولویت عبارتند از: سیستم پاداش، رابطه مدیر-کارمند، ماهیت وظایف، تعامل اجتماعی، آموزش و یادگیری، اعتماد و صداقت، آشنایی با مدیریت دانش و پشتیبانی فنی. همچنین نتایج نشان داد که بین سیستم پاداش با ماهیت وظایف و آموزش و یادگیری، و رابطه مدیر-کارمند با اعتماد و ماهیت وظایف با آشنایی با مدیریت دانش، همبستگی معنی‌داری وجود دارد.

Keywords: knowledge management, barriers to the implementation of knowledge management, university
واژگان کلیدی: مدیریت دانش، موانع پیاده‌سازی، دانشگاه

* عضو هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد (مسئول مکاتبات: rhgholizadeh@um.ac.ir)

** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه فردوسی مشهد

مقدمه

امروزه، کوشش برای درک پدیده دانش، رسالت و کارکرد سازمان‌ها را به سمت و سوی سوق داده است که استفاده از سیستم‌ها، فرآیندها و سازوکارهای نوین به منظور بهره‌گیری مؤثر و مدیریت صحیح این پدیده چالش اصلی مدیران این سازمان‌ها در عصر جدید به شمار می‌آید. پاسخگویی به این چالش موجب شد تا بسیاری از صاحب‌نظران علوم مختلف به این حوزه فراخوانده شوند تا هر یک از زاویه‌ای خاص به تبیین ماهیت، ساختار، کارکرد و مکانیسم‌ها و جوهره واقعی این پدیده پردازند. نظر به تعاریف متعدد و متنوعی که از مدیریت دانش و از منظرهای گوناگون ارائه شده است، به این تعریف از شاین، هولدن و اشمیت (۲۰۰۰) می‌توان اکتفا نمود که مدیریت دانش به عنوان یک فرآیند ناظر بر شناخت دانش فردی و سازمانی در دو بعد آشکار و ضمنی و نیز تعامل بین آنهاست (به نقل از حسینقلی‌زاده، ۱۳۹۰). به زعم نوناکا^۱ و تاکه اوچی^۲ (۱۹۹۵) رمز موفقیت مدیریت دانش، بهره‌گیری از تمامی اشکال دانش، یعنی هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی، است. این امر با ایجاد فرآیندها و فرهنگ‌های دانش جمعی همراه با فناوری‌های مناسب محقق خواهد شد. اگر این نکته را بپذیریم، مدیریت دانش دو نقش متمایز اما مکمل ایفا خواهد کرد. نقش اول، مربوط به سازمان‌دهی و طبقه‌بندی دانش آشکار و نقش دیگر آن به چگونگی تعامل و ارتباط افراد در سازمان مربوط است. مدیریت دانش در نقش دوم خود با مطالعه فرهنگ سازمانی مناسبت دارد (سالیز^۳ و جونز^۴، ۱۳۸۷).

به رغم مطالعات قابل توجهی که درباره چگونگی اجرای مدیریت دانش در حوزه کسب و کار و سازمان‌های غیرآموزشی صورت گرفته‌اند، تمرکز روی این موضوع در قلمرو آموزش عالی بسیار اندک و محدود به نظر می‌رسد. این در حالی است که بنا بر شواهد به دست آمده (مک‌کارتی^۵، ۲۰۰۶؛ لاه^۶ و همکاران، ۲۰۰۳؛ راولی، ۲۰۰۰؛ کیدول^۷، وندر لیند^۸ و جانسون^۹، ۲۰۰۰؛ لی^{۱۰}، ۲۰۰۷؛ کاکوس-سمل^{۱۱}، ۲۰۰۲؛ مارتین^{۱۲}، ۱۹۹۹؛

1. Nonaka
2. Takeuchi
3. Salis
4. Jones
5. McCrathy
6. Loh
7. Kidwell
8. Vander Linde
9. Johnson
10. Li
11. Coukos-Semmel
1. Martin

کرنفیلد^۱ و تیلور^۲، ۲۰۰۸) به این مسئله که آیا مدیریت دانش در قلمرو آموزش عالی می‌تواند به کار گرفته شود، تقریباً پاسخ داده شده است و از مدیریت دانش به عنوان یک استراتژی تغییر سازمانی برای غلبه بر تحولات نوظهور در اقتصاد دانش‌مدار انتظار می‌رود که قابلیت‌های سازمانی دانشگاه را در به کارگیری روش‌ها، ابزارها و سیستم‌های مناسب مدیریت دانش بهبود بخشد. به طور کلی، یافته‌های به دست آمده مؤید قابلیت کاربرد مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی است؛ چنان که کیدول و همکاران (۲۰۰۰) نیز خاطرنشان می‌سازند که مؤسسات آموزش عالی آمادگی پذیرش یک برنامه رسمی و مستند را برای اجرای مدیریت دانش در سطح سازمانی دارند؛ بنابراین، آنها می‌توانند مدیریت دانش را به منظور بهبود مأموریت سازمانشان مورد استفاده قرار دهند (حسینقلی‌زاده، ۱۳۹۰). گرچه توجه به این نکته نیز حائز اهمیت است که استفاده از اصول بنیادی مدیریت دانش در آموزش عالی باید مبتنی بر یک برنامه رسمی و مستند باشد تا باورها، رفتارها و رفتارهای منحصر به فرد مؤسسات آموزش عالی را منعکس نماید؛ علاوه بر این، همان گونه که مارتین (۱۹۹۹) در بررسی استراتژی مدیریت دانش در یک دانشگاه چند هدف مشترک را شناسایی کرد، چنین استنباط می‌شود که استراتژی مدیریت دانش از طریق بهینه‌سازی دانش در درون سازمان، ترغیب یک فرآیند دانش‌آفرین و کاربست دانش برای آموزش و یادگیری از صیانت دارایی‌های دانشی پشتیبانی می‌کند (مک‌کارتی، ۲۰۰۶).

مع ذلک، با نظر به اهمیت موضوع مدیریت دانش و پیاده‌سازی آن در سطح دانشگاه‌ها، مطالعه زیرساخت‌های مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر اجرای موفق آن همواره دغدغه مدیران سازمان‌ها و بویژه محققان این حوزه بوده است؛ لذا، در این نوشتار کوشش شده است تا مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش از دیدگاه کارکنان دانشگاه مورد بررسی قرار گیرد؛ از این رو، در ادامه ضمن اشاره به نتایج مطالعات انجام شده درباره عوامل مؤثر بر مدیریت دانش با استناد به یافته‌های به دست آمده، مهم‌ترین موانع اجرای مدیریت دانش مورد بحث قرار می‌گیرد؛ با این توضیح که شناخت طبیعت این موانع و درک درست آنها این امکان را فراهم خواهد ساخت تا بتوان اقدامات لازم را برای برطرف کردن آنها یا حداقل کاستن از شدت آنها به عمل آورد.

عوامل کلیدی مؤثر بر مدیریت دانش: شواهد پژوهشی

شواهد به دست آمده نشان می‌دهد که اجرای موفق مدیریت دانش، نیازمند توجه به عواملی است که در موفقیت آن مؤثرند. اساساً طراحی فرآیندها و استراتژی‌های مدیریت دانش بدون توجه به الزامات تحقق آنها در عمل اثربخش نخواهد بود. مطالعات انجام شده در این زمینه، عوامل بسیاری را در ابعاد مختلف سازمانی، فنی، فرهنگی و فردی مورد نظر قرار داده و در نتیجه به عوامل محدودی که در اثربخشی مدیریت دانش تأثیرگذار بوده‌اند، اشاره کرده‌اند. فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، حمایت مدیریت و رهبری، استراتژی سازمان، منابع انسانی، ساختار، فرآیندها، اندازه‌گیری، منابع مالی و دانشی و محیط (رقابت، بازار، فشار زمان، جو اقتصادی و حکومتی) را می‌توان از مهم‌ترین این عوامل برشمرد (بسو^۱ و سینگپتا^۲، ۲۰۰۷؛ زیم^۳، ۲۰۰۷؛ مهیدین^۴ و همکاران، ۲۰۰۷؛ تیرجیفگیول^۵ و چیرونگام^۶، ۲۰۰۶؛ ونگ^۷، ۲۰۰۵؛ یو و همکاران، ۲۰۰۴؛ چورایتز^۸ و همکاران، ۲۰۰۳؛ حسنعلی^۹، ۲۰۰۲؛ کوسکس- سمل^{۱۰}، ۲۰۰۲؛ مسی^{۱۱} و همکاران، ۲۰۰۲؛ علوی^{۱۲} و لیدنر^{۱۳}، ۲۰۰۱؛ هولسپل^{۱۴} و جوشی^{۱۵}، ۲۰۰۰؛ لیبوویتز^{۱۶}، ۱۹۹۹؛ داوینپورت^{۱۷} و همکاران، ۱۹۹۸؛ اسکایرم^{۱۸} و امیدن^{۱۹}، ۱۹۹۷). پالیزکیویسز^{۲۰} (۲۰۰۷) در ارائه یک مدل یکپارچه از مدیریت دانش با تکیه بر رویکرد فنی- اجتماعی، فرهنگ سازمانی را مهم‌ترین عامل برای موفقیت مدیریت دانش تلقی می‌کنند؛ فرهنگ نه تنها تعیین می‌کند که چه دانشی ارزشمند است، بلکه آن نوع دانشی را که برای حفظ مزیت نوآورانه سازمان لازم است نیز مشخص می‌سازد. سازمان‌ها باید فرهنگ مناسبی ایجاد کنند تا افراد را به خلق و اشتراک دانش در درون سازمان ترغیب سازند.

1. Basu
2. Sengupta
3. Zaim
4. Mohayidin
5. Teerajetgul
6. Charoenngam
7. Wong
8. Chourides
9. Hasanali
10. Coukos- Semmel
11. Massey
12. Alavi
13. Leidner
14. Holsapple
15. Joshi
16. Libowitz
17. Davenport
18. Skyrn
19. Amidon
20. Paliszkievicz

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در جدول (۱) نشان داده شده است. از این مجموع، تعداد محدودی از تحقیقات صورت گرفته به حوزه آموزش عالی مربوط می‌شوند. مطالعات بسو و سینگوپتا (۲۰۰۷)، کاکوس-سمل (۲۰۰۲)، مهیدین و همکاران (۲۰۰۷)، حسینقلی‌زاده (۱۳۸۳)، دری و طالب‌نژاد (۱۳۸۷)، خاکپور (۱۳۸۸)، آدینه قهرمانی، هشام‌پور و عطاپور (۱۳۹۰) و بابازاده (۱۳۸۶) الزامات تحقق مدیریت دانش در حوزه آموزش عالی را وابسته به عوامل گوناگونی نظیر فرهنگ سازمانی، فناوری، رهبری، ساختار سازمانی، انگیزش و تعهد، حمایت مدیریت ارشد، شبکه دانش، نظام جذب نیروی انسانی، نظام ارزشیابی و پاداش‌دهی، نظام آموزش و توانمندسازی، تجهیزات، امکانات و فضای کالبدی، ارتباط با دولت و جامعه، ارتباطات علمی در سطح ملی و بین‌المللی، دوره‌های تحصیلات تکمیلی، مراکز پژوهشی و تحقیقاتی، همایش‌ها، نشست‌ها و نمایشگاه‌های علمی معرفی می‌کنند.

جدول (۱) عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش از دیدگاه محققان

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش	سال	محققان
زیرساخت‌های فنی یکپارچه، فرهنگ سازمانی، انگیزش و تعهد کاربران، حمایت مدیریت ارشد	۲۰۰۷	Basu & Sengupta
همکاری، اعتماد، یادگیری، حمایت فناوری اطلاعات	۲۰۰۷	Paliszkiwicz
فرهنگ، فناوری، سازمان، سرمایه فکری	۲۰۰۷	Zaim
اطلاعات - ساختار، قابلیت زیرساخت‌ها، اطلاعات - فرهنگ	۲۰۰۷	Mohayidin et al
تحلیل نقش اصلی تواناسازها در اجرای مدیریت دانش	۲۰۰۷	Yeh, et al
مشوق‌ها، فناوری اطلاعات، قابلیت‌های فردی	۲۰۰۶	Teerajetgul & Charoenngam
حمایت مدیریت و رهبری؛ فرهنگ؛ فناوری اطلاعات؛ هدف و استراتژی؛ اندازه‌گیری؛ زیرساخت‌های سازمانی؛ فرآیندها و فعالیت‌ها؛ حمایت‌های انگیزشی؛ منابع؛ آموزش و مدیریت منابع انسانی	۲۰۰۵	Wong
کیفیت سیستم‌های مدیریت دانش، پاداش، جهت‌گیری یادگیری، فعالیت تیم مدیریت دانش	۲۰۰۴	Yu et al
استراتژی؛ مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، کیفیت و بازار.	۲۰۰۳	Chourides et al
رهبری، فرهنگ، ساختار، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، زیرساخت‌های IT و اندازه‌گیری	۲۰۰۲	Hasanali
رهبری، فرهنگ سازمانی، فناوری و اندازه‌گیری	۲۰۰۲	Coukos-Semmel
رهبری، همکاری، کنترل، اندازه‌گیری، منابع انسانی، مالی، تخصص، فرصت‌های دستیابی تکنولوژیکی، محیط خارجی	۲۰۰۲	Massey et al
فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، مشوق‌ها، بستر سازمان	۲۰۰۱	Alavi & Leidner
عوامل مدیریتی (هماهنگی، کنترل، اندازه‌گیری، رهبری)، منابع (دانشی، انسانی، مادی و مالی)، محیطی (رقابت، بازار، فشار زمان، جو اقتصادی و حکومتی)	۲۰۰۰	Holsapple & Joshi

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش	سال	محققان
حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ حمایتی، مخازن و هستی‌شناسی دانش، ابزارها و سیستم‌های مدیریت دانش، استراتژی، زیرساخت‌های مدیریت دانش، مشوق‌های ترغیب‌کننده اشتراک دانش	۱۹۹۹	Libowitz
حمایت مدیریت ارشد، اهداف سیستم‌های مدیریت دانش، کانال‌های چندگانه انتقال دانش، محرک‌های انگیزشی برای کاربران، فرهنگ دوستانه، زیرساخت‌های فنی و سازمانی، ساختار دانشی منعطف و استاندارد	۱۹۹۸	Davenport et al
پیوند با استراتژی، بیش اجباری، رهبری دانش، فرهنگ دانش‌آفرینی و اشتراک دانش، یادگیری مستمر، زیرساخت تکنولوژیکی و فرآیندهای نظام‌مند دانش سازمانی	۱۹۹۷	Skyrm & Amidon
استراتژی، استقلال کارکنان، زیادگی اطلاعات، تنوع بایسته، آشفته‌گی خلاقیت برانگیز	۱۹۹۵	Nonaka & Takeuchi
فرهنگ سازمانی	۱۳۸۳	حسینقلی زاده
ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی	۱۳۸۶	بابازاده
فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، شبکه دانش، نظام جذب نیروی انسانی، نظام ارزشیابی و پاداش‌دهی، نظام آموزش و توانمندسازی، تجهیزات، امکانات و فضای کالبدی، ارتباط با دولت و جامعه، ارتباطات علمی در سطح ملی و بین‌المللی، دوره‌های تحصیلات تکمیلی، مراکز پژوهشی و تحقیقاتی، همایش‌ها، نشست‌ها و نمایشگاه‌های علمی	۱۳۸۷	دری و طالب‌نژاد
فرهنگ سازمانی	۱۳۸۸	خاکپور
فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرآیندها و منابع مالی	۱۳۹۰	آدینه قهرمانی، هشام‌پور و عطاپور

از مجموع عوامل مؤثر بر مدیریت دانش، بسیاری از محققان بر نقش اساسی فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش تأکید کرده‌اند. فرهنگ سازمانی، یک مانع مهم و به همان اندازه، یک پیش شرط اساسی برای موفقیت مدیریت دانش تلقی می‌شود. فرهنگ دانش‌محور ناظر بر روش زندگی سازمانی است که افراد را به خلق، اشتراک و کاربرد دانش توانمند نموده و بر می‌انگیزد؛ به تعبیر دیگر، فرهنگ، با تعیین اینکه چه دانشی، با چه کسی و کی برای اشتراک دانش مناسب است، فعالیت‌های دانشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در یک فرهنگ دانشی، هر فردی اشتراک دانش را به عنوان یک رفتار مطلوب می‌پذیرد و به رسمیت می‌شناسد. از دیدگاه کینگ (۲۰۰۷) تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش از زوایای گوناگون قابل ملاحظه است؛ از این منظر، فرهنگ سازمانی مفروضه‌های مربوط به این را که چه دانشی مهم است شکل

می‌دهد، رابطه بین دانش فردی و سازمانی را تعدیل می‌کند، زمینه تعامل اجتماعی را به وجود می‌آورد، فرآیندهای خلق و پذیرش دانش جدید را شکل می‌دهد، با تأثیرگذاری بر شرکت کارکنان در فعالیتهای یادگیری سازمانی، آنها را به خلق دانش ترغیب می‌نماید، کارکنان را به استفاده از فناوری اطلاعات برای رمزگذاری و ذخیره دانش در سیستم‌های مدیریت دانش بر می‌انگیزد، از طریق تعیین هنجارهای رفتاری، اشتراک دانش را ترغیب می‌کند، و کاربرد دانش و نوآوری را در میان کارکنان تشویق می‌کند. بنابراین، در یک سازمان دانش محور نیاز به یک فرهنگ سازمانی است که بتواند کلیه مراحل چرخه مدیریت دانش با تمرکز بر دانش را مورد حمایت قرار دهد (به نقل از ریبری^۱ و سیتار^۲، ۲۰۱۰).

مروری بر ادبیات پژوهش حاکی از آن است که برخی از مهم‌ترین عوامل فرهنگی مؤثر بر مدیریت دانش عبارتند از: اعتماد، صداقت، انگیزش، احترام، تعهد، وفاداری، مشوق‌ها، کار تیمی، همکاری، فضای نوآوری، ارتباطات، حمایت، امنیت شغلی و... (پلسکیوز، ۲۰۰۷؛ یو و همکاران، ۲۰۰۴؛ اسکایرم و امیدن، ۱۹۹۷؛ نوناکا و تاکه اوچی، ۱۹۹۵؛ لمکن و همکاران، ۲۰۰۰؛ چن چانگ^۳ و هانگ^۴، ۲۰۰۶؛ هربرت، ۲۰۱۲؛ دوپلیسیس، ۱۳۸۷؛ لوی و همکاران، ۲۰۰۹؛ هوف و همکاران، ۲۰۰۳؛ ال ادایله^۵ و ال اتایو^۶، ۲۰۱۱؛ هوف و هویسمن، ۲۰۰۹).

با توجه به مراتب فوق، در ادبیات مدیریت دانش به تفصیل به شناسایی و استخراج عوامل مؤثر بر مدیریت دانش، خواه در سازمان‌های آموزشی، خواه در سازمان‌های غیرآموزشی، پرداخته شده است. اما نظر به وابستگی موضوع مدیریت دانش به بافت و فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان‌ها، در این پژوهش، با رویکردی اکتشافی به شناسایی این عوامل با تأکید بر عوامل بازدارنده پیاده‌سازی مدیریت دانش در محیط‌های دانشگاهی از منظر افرادی که در پست‌های سازمانی نسبتاً ثابت عهده‌دار اجرای برنامه‌های مدیریت دانش هستند، مبادرت شده است.

1. Ribiere
2. Sitar
3. Chung
4. Huang
5. Al-Adaileh
6. Al-Atawi

روش

در این پژوهش، به منظور شناسایی و استخراج موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش از دیدگاه کارکنان دانشگاه و با نظر به مفروضه‌های زیربنایی روش پیمایشی و پیوستگی میان این مفروضه‌ها و ماهیت مسئله پژوهشی در این پژوهش، روش پیمایشی مورد استفاده قرار گرفته است. اضافه می‌شود که پژوهش با اتکای به روش پیمایشی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهشی از نوع: ماهیت شرایط موجود چگونه است؟ چه رابطه‌ای میان رویدادها وجود دارد و وضعیت موجود چگونه است؟ مورد استفاده قرار می‌گیرد (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۷۹). به منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز از تکنیک دلفی بهره گرفته شد. این روش، یکی از مشهورترین و کاربردی‌ترین فنون توافق‌یابی است که به منظور توافق جمعی درباره یک موضوع از طریق گردآوری سیستماتیک نظرات و عقاید گروهی از صاحب‌نظران و کارشناسان به طور مستقل با استفاده از پرسشنامه صورت می‌گیرد (یوسفی، ۱۳۸۱)؛ برای این منظور، از کلیه کارکنان با مسئولیت‌های مختلف آموزشی، پژوهشی و اداری که در دوره آشنایی با مدیریت دانش شرکت نموده بودند و تعداد آنها مشتمل بر ۱۱۱ نفر بود، درخواست شد تا مهم‌ترین موانع اجرای مدیریت دانش را در دانشگاه شناسایی نمایند؛ آن‌گاه، پاسخ‌های دریافتی تجزیه و تحلیل شد؛ با این توضیح که ابتدا گزاره‌هایی که دارای مضامین مشابه بودند دسته‌بندی شده و سپس در قالب مفاهیم و مقوله‌های مشترک دسته‌بندی شدند. در مرحله دوم، مقوله‌های مستخرج از دیدگاه کارکنان در قالب فرم نهایی به منظور تعیین درجه اهمیت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به کلیه کارکنان برگشت داده شد. بدین ترتیب، نتایج نهایی پژوهش منبعت از نقطه نظرهای واقعی کارکنان بر اساس تجربه آنها در واقعیت می‌باشد. به منظور محاسبه همسانی درونی متغیرها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب پایایی محاسبه شده برابر با ۰/۹۱۳ می‌باشد.

یافته‌ها

یافته‌های حاصل از اجرای تکنیک دلفی، ۴۴ گزاره اصلی به عنوان مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد از دیدگاه کارکنان را نشان می‌دهد. در جدول (۲) نتایج مربوط به موانع مدیریت دانش در دانشگاه آمده است.

جدول (۲) نتایج مربوط به موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه از دیدگاه کارکنان

ردیف	موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش	ردیف	موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش
۱	مخفی و پنهان کاری مدیران در مقابل کارکنان	۳۴	مشخص نبودن مسیر شغلی (ترفیع و ارتقا) کارکنان در سازمان
۲	بی‌اعتمادی و عدم اطمینان کارکنان به مدیران	۲۵	عدم تناسب شاخص‌های ارتقای کارکنان با اصول و معیارهای مدیریت دانش
۳	صادق و روراست نبودن کارکنان با یکدیگر	۲۶	عدم تناسب تخصص مدیران با مسئولیت سازمانی آنان
۴	عدم آگاهی و آشنایی مدیران با اصول و شیوه‌های مدیریت دانش	۲۷	عدم تناسب تخصص کارکنان با مسئولیت سازمانی آنان
۵	عدم آگاهی و آشنایی کارکنان با اصول و شیوه‌های مدیریت دانش	۲۸	نبود پاداش‌دهی کارکنان بر مبنای تلاش آنان در کار گروهی
۶	مشغله کاری و استرس‌زای برخی از مشاغل خدماتی و آموزشی	۲۹	عدم پرداخت منصفانه و عادلانه پاداش و تنبیه
۷	یکنواختی کارهای اداری و عدم ایجاد تنوع و تغییر در محیط کاری	۳۰	عدم قدردانی از موفقیت‌های دانشی افراد
۸	عدم استقلال و آزادی عمل کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری	۳۱	نبود سیستم‌های پاداش مادی و معنوی برای توسعه دانش افراد
۹	عدم توجه به نظرات و پیشنهادهای کارکنان	۳۲	نبود سیستم پاداش یا تشویق متناسب با مهارت‌های شغلی افراد
۱۰	عدم احساس امنیت شغلی در بین کارکنان	۳۳	عدم توجه و احتیاط مدیران به تکرار خطاها و اشتباهات کاری کارکنان
۱۱	نگاه از بالا به پایین مدیران به کارکنان	۳۴	عدم تناسب دوره‌های آموزشی با نیازهای واقعی کارکنان
۱۲	حسن تبعیض مدیران نسبت به کارکنان	۳۵	فراهم بودن شرایط مناسب برای تعامل اجتماعی بیشتر با همکاران
۱۳	نگاه ابزاری به کارکنان	۳۶	عدم حمایت از یادگیری کارکنان
۱۴	شکاف فکری بین مدیران و کارکنان	۳۷	نبود حس وفاداری و تعهد کارکنان نسبت به دانشگاه فردوسی مشهد
۱۵	بی‌رغبتی کارکنان به شرکت در فعالیت‌های گروهی	۳۸	عدم احساس نیاز به اشتراک و انتقال دانش و آموخته‌ها به دیگر همکاران
۱۶	روابط رسمی و سلسله‌مراتبی حاکم بر روابط افراد	۳۹	تمایل به مخفی کاری و محافظه کاری کارکنان
۱۷	کنترل و نظارت شدید کارکنان	۴۰	میل به کار انفرادی و رقابت با دیگر همکاران
۱۸	بوروکراسی اداری (قوانین دست و پاگیر اداری)	۴۱	عدم پشتیبانی کافی فناوری‌های موجود در دانشگاه از مدیریت دانش
۱۹	روحیه فردگرایی و رقابت در بین کارکنان	۴۲	بی‌ثباتی مدیران در پست‌های مدیریت
۲۰	نبود جلسات و گردهم‌آیی غیررسمی (خارج از وظایف اداری)	۴۳	عدم شناسایی و معرفی دانش و توانمندی‌های کارکنان
۲۱	توجه به رفع نواقص فنی (فناوری اطلاعات و ارتباطات) به منظور بهبود فرآیندهای کاری	۴۴	عدم مستندسازی تجربیات کارکنان مجرب (و یا در معرض بازنشستگی)
۲۲	عدم توجه و همراهی مدیران نسبت به شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی مورد نیاز		
۲۳	عدم تناسب شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان با میزان همکاری آنها در تبادل دانش و تجربیات		

در نتیجه، تحلیل محتوای گزاره‌های کلیدی مستخرج از دیدگاه کارکنان، هشت عامل اصلی به عنوان عوامل کلیدی شناسایی شدند. این عوامل، ناظر بر موانع اصلی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه هستند. چنانکه در جدول (۳) نشان داده شده است، عامل‌های استنتاج شده نهایی عبارتند از: اعتماد و صداقت، آشنایی با مدیریت دانش، ماهیت وظایف، رابطه مدیر-کارمند، تعامل اجتماعی، سیستم پاداش، آموزش و یادگیری و پشتیبانی فنی.

جدول (۳) مؤلفه‌های اصلی مستخرج از دیدگاه کارکنان در خصوص موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه

مؤلفه‌ها	گزاره‌های کلیدی
اعتماد و صداقت	مخفی و پنهان کاری مدیران در مقابل کارکنان
	بی‌اعتمادی و عدم اطمینان کارکنان به مدیران
	صادق و روراست نبودن کارکنان با یکدیگر
آشنایی با مدیریت دانش	تمایل به مخفی کاری و محافظه کاری کارکنان
	عدم آگاهی و آشنایی مدیران با اصول و شیوه‌های مدیریت دانش
ماهیت وظایف	عدم آگاهی و آشنایی کارکنان با اصول و شیوه‌های مدیریت دانش
	مشغله کاری و استرس‌زای برخی از مشاغل خدماتی و آموزشی
	یکنواختی کارهای اداری و عدم ایجاد تنوع و تغییر در محیط کاری
	عدم احساس امنیت شغلی در بین کارکنان
	عدم تناسب تخصص مدیران با مسئولیت سازمانی آنان
	عدم تناسب تخصص کارکنان با مسئولیت سازمانی آنان
رابطه مدیر-کارمند	بی‌ثباتی مدیران در پست‌های مدیریت
	عدم استقلال و آزادی عمل کارکنان به منظور مشارکت در تصمیم‌گیری
	عدم توجه به نظرات و پیشنهادهای کارکنان
	نگاه از بالا به پایین مدیران به کارکنان
	حس تبعیض مدیران نسبت به کارکنان
	نگاه ابزاری به کارکنان
	شکاف فکری بین مدیران و کارکنان
عدم توجه و احتیاط مدیران به تکرار خطاها و اشتباهات کاری کارکنان	
تعامل اجتماعی	کنترل و نظارت شدید کارکنان
	بی‌رغبتی کارکنان به شرکت در فعالیت‌های گروهی
	روحیه فردگرایی و رقابت در بین کارکنان
	نبودن حس وفاداری و تعهد کارکنان نسبت به دانشگاه
	میل به کار انفرادی و رقابت با دیگر همکاران
	عدم احساس نیاز به اشتراک و انتقال دانش و آموخته‌ها به دیگر همکاران
	نبودن جلسات و گردهمایی‌های غیررسمی (خارج از وظایف اداری)
فراهم بودن شرایط مناسب برای تعامل اجتماعی بیشتر با همکاران	

مؤلفه‌ها	گزاره‌های کلیدی
سیستم پاداش	عدم تناسب شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان با میزان همکاری آنها در تبادل دانش و تجربیات
	مشخص نبودن مسیر شغلی (ترفیع و ارتقا) کارکنان در سازمان
	عدم تناسب شاخص‌های ارتقای کارکنان با اصول و معیارهای مدیریت دانش
	نبود پاداش دهی کارکنان بر مبنای تلاش آنان در کار گروهی
	عدم پرداخت منصفانه و عادلانه پاداش و تنبیه
	عدم قدردانی از موفقیت‌های دانشی افراد
	نبود سیستم‌های پاداش مادی و معنوی برای توسعه دانش افراد
آموزش و یادگیری	نبود سیستم پاداش یا تشویق متناسب با مهارت‌های شغلی افراد
	عدم تناسب دوره‌های آموزشی با نیازهای واقعی کارکنان
	عدم توجه و همراهی مدیران نسبت به شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی مورد نیاز
	عدم حمایت از یادگیری کارکنان
	عدم شناسایی و معرفی دانش و توانمندی‌های کارکنان
پشتیبانی فنی	عدم مستندسازی تجربیات کارکنان مجرب (یا در معرض بازنشستگی)
	عدم پشتیبانی کافی فناوری‌های موجود از مدیریت دانش
	توجه به رفع نواقص فنی (فناوری اطلاعات و ارتباطات) به منظور بهبود فرایندهای کاری

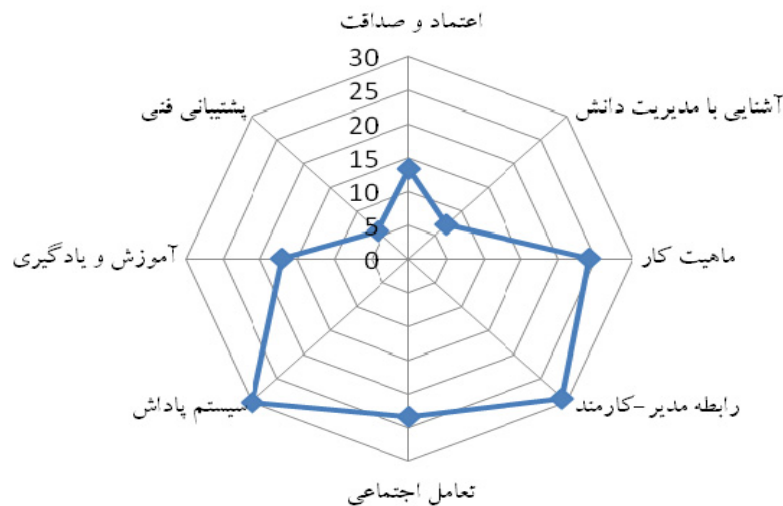
چنانکه در جدول (۴) ملاحظه می‌شود، از مجموع عامل‌های استخراج شده در ماتریس تحلیل عاملی، بالاترین میزان همبستگی بین سیستم پاداش و ماهیت وظایف ($p=/.۶۷$) وجود دارد. سپس، بین رابطه مدیر-کارمند و اعتماد و صداقت ($p=/.۶۶$)، سیستم پاداش و آموزش و یادگیری ($p=/.۶۵$)، آشنایی با مدیریت دانش و ماهیت وظایف ($p=/.۶۰$) بترتیب بیشترین میزان همبستگی مشاهده شد؛ علاوه براین، از مجموع متغیرهای مورد مطالعه، سیستم پاداش به عنوان یکی از موانع مهم در پیاده‌سازی مدیریت دانش با میانگین ۲۹/۸، بالاترین میانگین را به خود اختصاص داده است، و سپس، رابطه مدیر-کارمند با میانگین ۲۹، ماهیت وظایف با میانگین ۲۴/۱۵، تعامل اجتماعی با میانگین ۲۳/۲، آموزش و یادگیری با میانگین ۱۷، اعتماد و صداقت با میانگین ۱۳/۳۸، آشنایی با مدیریت دانش با میانگین ۷ و پشتیبانی فنی با میانگین ۵/۹، در مراتب بعدی قرار گرفتند. توزیع موانع مدیریت دانش در نمودار (۱) نشان داده شده است.

جدول (۴) توصیف و همبستگی موانع کلیدی پیاده‌سازی مدیریت دانش

مؤلفه‌ها	میانگین	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
اعتماد و صداقت	۱۳/۳۸	۰/۴۹**	۰/۴۹**	۰/۵۶**	۰/۶۶**	۰/۴۱**	۰/۳۸**	۰/۲۷**	۰/۲۹**
آشنایی با مدیریت دانش	۷	۰/۴۹**	۰/۶۰**	۰/۳۵**	۰/۴۹**	۰/۳۹**	۰/۳۴**	۰/۳۱**	۰/۳۱**
ماهیت کار	۲۴/۱۵	۰/۵۶**	۰/۶۰**	۰/۵۶**	۰/۵۵**	۰/۶۷**	۰/۵۱**	۰/۳۶**	۰/۳۶**
رابطه مدیر-کارمند	۲۹	۰/۶۶**	۰/۳۵**	۰/۵۶**	۱	۰/۳۲**	۰/۴۶**	۰/۳۰**	۲۹*
تعامل اجتماعی	۲۳/۲	۰/۴۱**	۰/۴۹**	۰/۵۵**	۰/۳۲**	۱	۰/۵۵**	۰/۵۲**	۰/۳۶**
سیستم پاداش	۲۹/۸	۰/۳۹**	۰/۳۹**	۰/۶۷**	۰/۴۶**	۰/۵۵**	۱	۰/۶۵**	۰/۳۷**
آموزش و یادگیری	۱۷	۰/۲۸**	۰/۳۶**	۰/۵۱**	۰/۳۰**	۰/۵۲**	۰/۶۵**	۱	۰/۴۳**
پشتیبانی فنی	۵/۹	۰/۲۹*	۰/۳۲**	۰/۳۶**	۰/۲۹*	۰/۳۶**	۰/۳۷**	۰/۴۳**	۱

** Correlation is significant at the 0. 01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0. 05 level (2-tailed)



نمودار (۱) توزیع موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه

نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، بررسی موانع کلیدی مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد است؛ با تکیه بر این فرضیه‌ی اساسی که پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در گرو بسترسازی مناسب فرهنگی، ساختاری و فنی است. ادبیات مدیریت دانش بر وجود پشتوانه‌ی قوی پژوهشی در حمایت از این فرضیه دلالت دارد. نظر به بررسی‌های به عمل آمده، این عوامل ضمن اینکه یک پیش شرط اساسی برای موفقیت مدیریت

دانش به شمار می‌آیند، به همان اندازه نیز یک مانع مهم در پیاده‌سازی مدیریت دانش تلقی می‌شوند. در این پژوهش، تأکید بر شناسایی موانع اجرای مدیریت دانش با این هدف صورت گرفت که طبیعت این موانع بایستی به درستی ادراک شود تا بتوان اقدامات لازم را برای برطرف کردن آنها یا حداقل کاستن از شدت آنها به عمل آورد.

بنابر نتایج به دست آمده از این پژوهش، ۴۴ گزاره اصلی به عنوان مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد از دیدگاه کارکنان استخراج شدند؛ از این مجموع، هشت عامل اصلی به عنوان عوامل کلیدی شناسایی شدند که عبارتند از: اعتماد و صداقت، آشنایی با مدیریت دانش، ماهیت وظایف، رابطه مدیر-کارمند، تعامل اجتماعی، سیستم پاداش، آموزش و یادگیری و پشتیبانی فنی. از دیدگاه کارکنان، سیستم پاداش به عنوان مهم‌ترین مانع پیاده‌سازی مدیریت دانش قلمداد می‌شود؛ به بیان دیگر، عدم تناسب شاخص‌های ارزیابی عملکرد و ارتقای کارکنان با اصول و معیارهای مدیریت دانش، مشخص نبودن مسیر شغلی (ترفیع و ارتقا) کارکنان در سازمان، نبود پاداش‌دهی کارکنان بر مبنای تلاش آنان در کار گروهی، عدم پرداخت منصفانه و عادلانه پاداش و تنبیه، عدم قدردانی از موفقیت‌های دانشی افراد، نبود سیستم‌های پاداش مادی و معنوی برای توسعه دانش افراد و نبود سیستم پاداش یا تشویق متناسب با مهارت‌های شغلی افراد به عنوان مهم‌ترین موانع فرهنگی شناسایی شدند. از دیگر مهم‌ترین موانع مدیریت دانش می‌توان به رابطه کارمند-مدیر اشاره کرد که در جدول رتبه‌بندی در مرتبه دوم قرار گرفت؛ در این خصوص، عدم توجه به نظرات و پیشنهادهای کارکنان، نگاه از بالا به پایین مدیران به کارکنان، حس تبعیض مدیران نسبت به کارکنان، نگاه ابزاری به کارکنان، شکاف فکری بین مدیران و کارکنان، عدم توجه و اخطار مدیران به تکرار خطاها و اشتباهات کاری کارکنان و کنترل و نظارت شدید بر آنان، اغلب مانع از اجرای موفق مدیریت دانش می‌شود.

شایان ذکر است که علاوه بر دو عامل اصلی سیستم پاداش و رابطه کارمند و مدیر، مشغله کاری و استرس‌زای برخی از مشاغل خدماتی و آموزشی، یکنواختی کارهای اداری و عدم ایجاد تنوع و تغییر در محیط کاری، عدم احساس امنیت شغلی در بین کارکنان، عدم تناسب تخصص مدیران با مسئولیت سازمانی آنان، عدم تناسب تخصص کارکنان با مسئولیت سازمانی آنان، بی‌ثباتی مدیران در پست‌های مدیریت و عدم استقلال و آزادی عمل کارکنان به منظور مشارکت در تصمیم‌گیری، از مهم‌ترین موانع مدیریت دانش به شمار می‌آیند. در دسته‌بندی صورت گرفته، این شاخص‌ها در ذیل مقوله ماهیت وظایف طبقه‌بندی شدند.

نظر به شواهد به دست آمده، بین سیستم پاداش و ماهیت وظایف به مثابه دو عامل مؤثر در پیشبرد یا ممانعت از پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه همبستگی بالایی مشاهده شد. این نتیجه، حاکی از ضرورت ایجاد ارتباط بین فعالیت‌های دانشی کارکنان و سازوکارهای پاداش و تشویق بویژه در ترغیب کارکنان به آموزش و یادگیری است. بر اساس نتایج این پژوهش، لازم به ذکر است که آشنایی با مدیریت دانش به انجام بهتر وظایف خواهد انجامید. همچنین، یافته‌های به دست آمده از لزوم اعتماد و صداقت در رابطه بین کارمند و مدیر بویژه در انجام فعالیت‌های مدیریت دانش حکایت دارد.

به طور کلی با نظر به ادبیات پژوهش، موانع مهم در پیاده‌سازی مدیریت دانش را می‌توان در چهار مقوله اساسی ساختاری، فرهنگی، شناختی و فنی دسته‌بندی نمود؛ بدین ترتیب، بر اساس یافته‌های این پژوهش، از مهم‌ترین موانع ساختاری پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توان به ماهیت کار اشاره نمود. مؤلفه‌های رابطه مدیر-کارمند، سیستم پاداش، تعامل اجتماعی، اعتماد و صداقت نیز در زمره موانع فرهنگی قرار می‌گیرند. همچنین، آموزش و یادگیری و آشنایی با مدیریت دانش را می‌توان در ذیل موانع شناختی دسته‌بندی نمود. پشتیبانی فنی نیز به عنوان یکی دیگر از موانع فنی اجرای مدیریت دانش در این مجموعه قابل ملاحظه است. نظر به نتایج به دست آمده، وزن موانع فرهنگی از سایر موانع بیشتر به نظر می‌رسد. در تأیید نتایج این پژوهش، می‌توان به یافته‌های برخی از مطالعات صورت گرفته که به طور نمونه به آنها در ادبیات پژوهش اشاره شد، استناد نمود (بسو و سینگوپته، ۲۰۰۷؛ کاکوس-سمل، ۲۰۰۲؛ مهیدین و همکاران، ۲۰۰۷؛ حسینقلی‌زاده، ۱۳۸۳؛ دری و طالب‌نژاد، ۱۳۸۷؛ خاکپور، ۱۳۸۸؛ آدینه قهرمانی، هشام پور و عطاپور، ۱۳۹۰؛ و بابازاده، ۱۳۸۶).

مروری بر ادبیات مدیریت دانش با تمرکز بر فرهنگ سازمانی، حاکی از شناسایی متغیرهای فرهنگی بسیاری است که در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی، فرآیند مدیریت دانش را مورد حمایت قرار می‌دهند. شناسایی و استخراج مؤلفه اعتماد و صداقت در سطح فردی، تعامل اجتماعی در سطح گروهی و سیستم پاداش، ماهیت وظایف و رابطه کارمند و مدیر در سطح سازمانی، مؤید کل‌نگری رویکرد فرهنگی به مدیریت دانش است. اساساً ماهیت دانش احتمالاً دارای مبانی مهم فرهنگی است؛ چنان که نوناکا و تاکه‌اوچی در مطالعه سبک‌های مدیران شرکت‌های ژاپنی و غربی بر این باورند که تفاوت میان دانش ضمنی و دانش آشکار به تفاوت‌های میان ویژگی‌ها و

رویکردهای کاری ایالات متحده و ژاپنی‌ها اشاره دارد. فرهنگی بودن مبنای دانش بویژه دانش ضمنی، با این استدلال که این نوع دانش، فردی و اجتماعی است و به طور عمیق ریشه در بینش و تجربه فردی دارد و از عقاید، تجارب، فرهنگ و ارزش‌های فردی سرچشمه می‌گیرد، موجه به نظر می‌رسد. توجه به زیرساخت‌های فرهنگی و در رأس قرار دادن آن به عنوان مهم‌ترین عامل توفیق مدیریت دانش، ناظر بر این چالش مدیران در مدیریت دانش است که انتقال و تبدیل دانش ضمنی دشوار است و این دشواری به واسطه خاصیت دانش ضمنی است که ماهیتی فردی و اجتماعی دارد و به طور عمیق ریشه در بینش و تجربه فردی دارد و از عقاید، تجارب، فرهنگ و ارزش‌های فردی سرچشمه می‌گیرد (نوناکا و تاکه اوچی، ۱۹۹۵). در باب این بحث که دانش ضمنی باید آشکار شود، نوناکا معتقد است که یکی از راه‌های انجام این کار، اطمینان از شکل‌گیری فرهنگ یادگیری است؛ علاوه بر این، تبلیغ سازمان یادگیرنده به خودی خود کافی نیست، بلکه باید تغییر و تحولات مهمی در نگرش و رفتار صورت گیرد. وجود شواهد زیاد در این باره حاکی از آن است که علت شکست سازمان‌ها، وجود فرهنگی است که مانع اعتماد و یادگیری می‌شود (سالیز و جونز، ۱۳۸۷).

با نظر به مطالعاتی که به طور خاص بر شرایط اجرای مدیریت دانش در محیط‌های دانشگاهی متمرکز شده‌اند، فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در پیشبرد یا بازدارندگی فعالیت‌های مدیریت و تسهیم دانش قلمداد شده است (خاکپور، ۱۳۸۸)؛ این در حالی است که محیط‌های دانشگاهی از حیث فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرآیندها و منابع مالی و همچنین شناخت ماهیت مدیریت دانش در وضعیت مناسبی قرار ندارند (آدینه قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ بابازاده، ۱۳۸۶).

پیشنهاد‌های پژوهش

بنابر نتایج به دست آمده از این پژوهش، در راستای نهادینه‌سازی مدیریت دانش در محیط‌های دانشگاهی می‌توان به طور نمونه راهکارهای زیر را پیشنهاد نمود:

۱. برگزاری دوره‌های آشنایی با مدیریت دانش برای کلیه اعضای سازمان، با این هدف که شناخت چیستی، چرایی و چگونگی مدیریت دانش می‌تواند با تغییر در نگرش و باورهای مدیران و کارکنان موجبات تغییر رفتار آنان را جهت مشارکت بیشتر در برنامه‌های مدیریت دانش را فراهم آورد.

۲. سیستم پاداش به عنوان یک محرک اساسی در جهت‌دهی رفتار مدیریت دانش تلقی شد. لذا، طراحی نظام جامع ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش کارکنان مبتنی بر معیارهای مدیریت دانش، یک اقدام اساسی به نظر می‌رسد.
۳. تغییر ساختار سازمانی از ساختار بوروکراتیک به ساختارهای تیمی و منعطف از الزامات دیگر مدیریت دانش به شمار می‌آید؛ با این توضیح که اجرای موفق مدیریت دانش مستلزم استقلال و آزادی عمل، تشریک مساعی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است و این الزامات از مشخصه‌های سازمان‌های دانش محور به شمار می‌آیند.

منابع

- آدینه قهرمانی، علی؛ هشام پور، لیلا؛ عطاپور، هاشم (۱۳۹۰). مطالعه وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه تبریز از دیدگاه اعضای هیئت علمی. نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، شماره ۵۷.
- بابازاده، علی (۱۳۸۶). امکان‌سنجی کاربرد مدیریت دانش در دانشگاه شهید بهشتی از دیدگاه اعضای هیئت علمی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی.
- حسینقلی‌زاده، رضوان (۱۳۹۰). ارائه الگویی برای بهبود کاربست دانش در دانشکده مهندسی دانشگاه فردوسی مشهد. رساله دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران.
- خاکپور، عباس؛ قهرمانی، محمد؛ پرداختچی، محمدحسن؛ ابوالقاسمی، محمود (۱۳۸۸). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی. فرهنگ و هنر «راهبرد فرهنگ» شماره ۵.
- داونپورت، تامس اچ؛ پروساک، لارنس (۱۹۹۸). مدیریت دانش. ترجمه حسین رحمان دری، بهروز؛ طالب نژاد، احمد (۱۳۸۷). بررسی وضعیت عوامل راهبردی دانش آفرینی در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۹.
- دوپلیسیس، مارینا (۱۳۸۷). تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش. ترجمه زهره عباسی، دانشگاه فردوسی مشهد. چاپ اول.
- سالیز، ادوارد؛ جونز، گری (۱۳۸۷). مدیریت دانش در سازمانهای آموزشی. ترجمه محمدرضا آهنچیان و رضوان حسینقلی‌زاده، تهران: انتشارات پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.
- سرشت (۱۳۷۹)، تهران: نشر ساپکو.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۷۹). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگه.
- یوسفی، علیرضا (۱۳۸۱). واژه نامه توصیفی آموزش (تکنیک های نیازسنجی). مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، شماره ۴، ۶۵.

Al-Adaileh R., & Al-Atawi M. (2011). Organizational culture impact on knowledge exchange: Saudi Telecom. *Journal of Knowledge Management*, 2 (15).

- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Review on knowledge management & knowledge management systems: conceptual foundation & research issues. *MIS quarterly*, 25 (1), 107-136.
- Basu, B., & Sengupta, K. (2007). Assessing success factors of knowledge management initiatives of academic institutions: a case of an Indian business school. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5 (3), 73 – 282.
- Chen Chung, J., & Huang J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management: The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27 (14).
- Coukos- Semmel, E. (2002). *Knowledge management: processes and strategies used in research universities*. (Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University).
- Holsapple, C.W. & Joshi, K.D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2), 235-61.
- Hoof B., & Huysman, M. (2009). Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *Information and management*, 46 (8).
- Kidwell, j., linde, k. & johnson, S. (2000). Applying corporate knowledge management practices in higher education. *EDUCAUSE Quarterly*, 4, 28-33.
- Lemken B.,t. Kahler H., & Rittenbruch M. (2000). *Sustained Knowledge Management by Organizational culture*. Proceeding of the Hawaii Internatinal confrance on system Sciencea.
- Loh, B. & Johnson, L. (2003). Applying knowledge management in university Research Singapore. Retrieved on [http: // mercury.smu.edu.sg/rsrchpubupload/2003/2303paper.pdf](http://mercury.smu.edu.sg/rsrchpubupload/2003/2303paper.pdf).
- Mccarthy, A. F. (2006). *Knowledge management: evaluating strategies and processes used in higher education*. A dissertation submitted to nova southeastern university in partial fulfillment of the requirement for the degree of doctoral of philosophy.
- Mohayidin M., Azirawani. N., Kamaruddin. M., & Margono, M. (2007). The application of knowledge management in enhancing the performance of Malaysian universities. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5 (3), 301 – 312. Retrieved on 17. 2. 2010 from [www. ejkm. com](http://www.ejkm.com).
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.

- Paliszkiewicz, J., (2007). Knowledge Management: An Integrative View and Empirical Examination. *Cybernetics and Systems*, 38 (8), 825-836.
- Ribiere, V., and Sitar, A. S., (2010). The critical role of culture in knowledge management, In Green, A., Stankoshy, M and Vandergriff, L., *In search of knowledge management*. United Kingdom Emerald Group Publishing Limited.
- Rowely, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management?. *International Journal of Education Management*, 14(7).
- Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (3), 261-279.