

# ارزشیابی و آسیب‌شناسی مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشکده مدیریت دانشگاه‌های تهران، تربیت مدرس و یزد)

دکتر غلامرضا بردبار \*

امیررضا کنجکاو منفرد \*\*

## چکیده

امروزه علاوه بر سازمان‌های تجاری، مؤسسات آموزشی و دانشگاه‌ها نیز به نظم و هماهنگی یکپارچه‌ای برای مطالعه، تحقیق و یادگیری سرمایه‌های دانش نیاز دارند. مؤسسات آموزشی موفق آنهایی هستند که بتوانند به طور مداوم دانش جدید تولید کرده و آن را به طور گسترده در سرتاسر سازمان منتشر کنند. محیط آموزشی امروزی با تغییرات و تقاضای زیادی روبرو می‌باشد در نتیجه بکارگیری روشی برای ایجاد دانش و پیاده‌سازی آن در این مؤسسات به منظور تحقق اهداف آموزشی و دستیابی به حداکثر منافع، ضروری می‌باشد. لذا هدف از این تحقیق، بررسی و ارزیابی مدیریت دانش در مؤسسات آموزشی می‌باشد. این تحقیق که از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف کاربردی می‌باشد، وضعیت مدیریت دانش را در دانشکده‌های مدیریت سه دانشگاه مورد بررسی قرار می‌دهد. جامعه آماری این تحقیق شامل اعضای هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه‌های تهران، تربیت مدرس و یزد است. تجزیه تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و Excel انجام گرفته است. نتایج نشان داد که وضعیت مدیریت دانش در هر سه دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تربیت مدرس و یزد نامطلوب می‌باشد و فقط وضعیت بعضی از مؤلفه‌ها در آنها مطلوب است.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، دانش ضمنی، دانش صریح، مؤسسات آموزشی

\* استادیار دانشگاه یزد

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مالی دانشگاه یزد (مسئول مکاتبات):

## مقدمه

ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که به خاطر پدیده جهانی شدن دچار تغییرات سریع و اجتناب‌ناپذیری است. در این دنیا، اقتصاد به سمت اقتصاد دانش محور حرکت کرده و بسیاری از معادلات کنونی کشورها را با چالش مواجه ساخته که این امر خود حاصل فناوری اطلاعات و ارتباطات است. این تغییرات اگرچه ما را با مشکلاتی مواجه می‌کند اما فرصت‌هایی را نیز پیش روی ما قرار می‌دهد. به منظور کسب مزیت رقابتی و برای ادامه بقا و مقابله با شرایط متغیر محیطی بسیاری از شرکت‌ها استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک‌ها و اصول نو رو آورده‌اند. طرح‌ریزی منابع انسانی، مهندسی مجدد فرایندها و مدیریت کیفیت جامع و... نمونه‌هایی از این دست هستند. آنچه مشخص است مدیریت دانش از این امر مستثنی نیست (نوروزیان، 1384). سازمان‌ها برای کامیابی در اقتصاد دانش محور، باید مدیریت دانش را پیاده کنند. مدیریت دانش، فرایند ایجاد ارزش از دارایی‌های نامشهود می‌باشد (ویلکاکس<sup>1</sup>، 1997). مدیریت دانش، آمیخته‌ای از مفاهیم چندین حوزه، شامل هوش مصنوعی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت کیفیت جامع، سیستم‌های دانش‌محور، مهندسی نرم‌افزار و رفتار سازمانی است (ملز<sup>2</sup>، 2001). مدیریت دانش رویکرد کلیدی در حل مشکلات تجاری نظیر رقابت‌پذیری، کاهش سهم بازار، و نیاز برای خلاقیت در مواجهه با شرکت‌های متعدد است. منطق نیاز به مدیریت دانش بر پایه تغییرات عمده در محیط تجاری می‌باشد (دراکر<sup>3</sup>، 1993). دانشگاه‌ها عمده‌ترین مراکز تولید و اشاعه دانش هستند. ایجاد نوآوری‌ها و در نتیجه خلق دانش جدید از دیرباز از مهمترین کارکردهای مؤسسات دانشگاهی به شمار می‌آمده و در این راستا، بیشترین اهتمام جامعه دانشگاهی در ارتقا دانش و تقویت سرمایه‌های فکری با بهره‌مندی از منابع موجود بوده است. این منابع نه تنها منابع اطلاعاتی؛ بلکه نیروهای فکری و منابع انسانی نیز در بر می‌گیرد، که لازم است با بکارگیری شیوه‌های صحیح مدیریت شناسایی و بگونه‌ای سازمان‌یافته مورد بهره‌برداری قرار گیرند (نعمتی، 1384). لازم به ذکر است که مؤسسات دانشگاهی به عنوان مراکز تولید و اشاعه دانش بیش از هر

1. Wilcox

2. Mills

3. Drucker

سازمان دیگری نیازمند اجرای مدیریت دانش هستند. با اینکه دانشگاه‌ها خود مخازن دانش هستند؛ تاکنون توجه کافی به سرمایه‌های فکری و دانش تولید شده بوسیله جامعه دانشگاهی مبذول نشده است (رحیمی و نجفی، 1386). در محیط پویا و در حال تغییر امروزی، مؤسسات آموزشی موفق آنهایی هستند که بتوانند به طور مداوم دانش جدید تولید کرده و آن را به طور گسترده در سرتاسر سازمان منتشر کنند. لذا در اینجا این سوال مطرح می‌شود که آیا به وجود آوردن محیط مناسبی برای فرایند انتقال دانش منجر به عملکرد آموزشی مؤثرتر در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی خواهد شد؟ بنابراین در سیستم آموزشی، نیازمندیم تا دانشجویان را برای انتقال دانش آماده سازیم، علاوه بر این مؤسسات آموزش عالی باید مکانیزم انتقال دانش را بهبود دهند تا بتوانند نیازهای دانشجویان و جامعه را برآورده سازند. این همان چیزی است که ما از آن به عنوان حداقل منافع مدیریت دانش نام می‌بریم. با توجه به آنچه گفته شد چالش اساسی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی امروزی بهبود و توسعه فرآیند مدیریت دانش است تا این مؤسسات بتوانند برای جامعه خود مناسب و مفید باشند (آدیکاری<sup>1</sup>، 2010). با توجه به این نکات، این مقاله تلاش دارد تا ضمن بررسی مفاهیم، ابزار، فرآیندها و مسائل مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی به آسیب‌شناسی آن در این مؤسسات پرداخته و مؤلفه‌های مدیریت دانش را در مؤسسات آموزش عالی مورد ارزیابی قرار دهد تا بدین وسیله هدف آنها یعنی بهبود کیفیت آموزشی برآورده گردد.

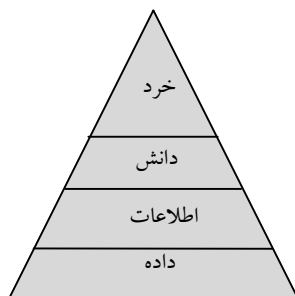
## مبانی نظری تحقیق

### تعاریف و مفاهیم

مفهوم مدیریت دانش برای مدت‌های مدیدی به صورت عملی اما غیررسمی مورد استفاده واقع شده است. فقدان یک توافق عمومی در ارائه تعریف مشخصی از این مفهوم به ایجاد آشفتگی و اغتشاش منجر شده است. بنابراین به منظور درک بهتر مدیریت دانش باید ابتدا به بررسی مفاهیم داده، اطلاعات و دانش و تفاوت و ارتباط میان آنها پردازیم (نوروزیان، 1384).

مقایسه داده، اطلاعات و دانش<sup>1</sup>

یکی از مباحث اصلی مرتبط با دانش، درک سه مفهوم داده، اطلاعات، دانش و تعامل بین آنها است. گاهی به این مثلث منبع چهارمی به نام معرفت یا خرد نیز افزوده می‌شود. برای داشتن تعریفی دقیق از مدیریت دانش شناخت این عناصر ضروری است. به طور کلی، هر می که برای اجزای دانش ارائه می‌کنند به صورت شکل (1) است (صادقی آرانی، 1387).



شکل (1) هرم سلسله مراتبی دانش

تمایز داده، اطلاعات و دانش مشکل است و تنها از طریق مفاهیم بیرونی و یا از دیدگاه کاربران آنها می‌توان بین آنها تفاوت قائل شد. معمولاً داده به عنوان مواد خام، اطلاعات به عنوان مجموعه سازمان یافته‌ای از داده و دانش به عنوان اطلاعات با مفهوم شناخته می‌شود (شفیعا و همکاران، 1386). به عبارت دیگر **داده‌ها** حقایق و واقعیت‌های خام هستند که این اجزاء در پایگاه‌های داده، ذخیره و مدیریت می‌شوند. **اطلاعات** در حقیقت داده‌های خلاصه شده را در بر می‌گیرد که گروه‌بندی، ذخیره پالایش، سازمان‌دهی و تحلیل شده‌اند. **دانش** را می‌توان بینش‌های حاصل از اطلاعات و داده‌هایی تعریف کرد که می‌تواند به روش‌های مختلف و در شرایط گوناگون مؤثر و قابل تقسیم باشد (نوروزیان، 1384) و سرانجام **خرد یا حکمت** "چشم انداز، بصیرت و توانایی دیدن افق‌های پیرامون" می‌باشد (راولی<sup>2</sup>، 2007).

1. Data, Information and knowledge

2. Rowley

## انواع دانش

نوناکا<sup>1</sup> دانش را به دو نوع تقسیم‌بندی کرده است: دانش ضمنی و دانش صریح.

1- **دانش ضمنی**<sup>2</sup>: دانش ضمنی دانشی است ذاتی که در درون شخص وجود داشته و شامل یادگیری ادراکی، مدل‌های ذهنی و مهارت‌های فنی می‌باشد. دانش ضمنی دانشی است که به وسیله فرآیندهای فردی و داخلی بدست می‌آید. این دانش، مبتنی بر مستندات ملموس و عینی نمی‌باشد و حالت شخصی و درونی دارد، لذا رسمی کردن، انتقال و مستندسازی آن بسیار مشکل است. به عبارت دیگر، می‌توان گفت دانش ضمنی، دانشی ذهنی، غیرعینی، شناختی و تجربی است که در طول زمان از طریق آموزش و تجربه کسب می‌گردد (نوناکا و تاکئوچی<sup>3</sup>، 1995؛ نوناکا و کونو<sup>4</sup>، 1998)

2- **دانش صریح**<sup>5</sup>: دانش صریح یا کدگذاری شده، دانشی است که به زبان رسمی و سیستماتیک بیان شده و قابل انتقال بین افراد در سطوح مختلف سازمانی است. دانش صریح دانشی عینی، مستدل و منطقی است. به عبارت دیگر، دانش صریح مجموعه‌ای از خط مشی‌ها، رویه‌ها، مستندات، دستورالعمل‌ها و اهداف هر سازمانی می‌باشد که به صورت مستند و مدون موجود است؛ لذا به راحتی قابل توزیع می‌باشد (صادقی آرانی، 1387). چهار مکانیزم انتقال دانش ضمنی و صریح در سازمان‌ها عبارت‌اند از: جامعه‌پذیری<sup>6</sup>، برون‌گرایی<sup>7</sup>، درون‌گرایی<sup>8</sup> و ادغام (ترکیب)<sup>9</sup>.

جامعه‌پذیری، فرآیند انتقال دانش ضمنی به فرد دیگری است که دانش جدید را به شکل ضمنی کدگذاری می‌کند. این مکانیزم ممکن است به طور غیررسمی انجام شود مثل گفت‌وگوهای اتفاقی در هنگام صرف قهوه یا دور میز نهار؛ برون‌گرایی، فرآیند کدگذاری دانش ضمنی به صورت شکل صریح می‌باشد مانند: پیام‌های پست الکترونیک یا مکاتبات یک شرکت؛ درون‌گرایی، فرآیند کدگذاری دانش ضمنی به شکل صریح می‌باشد. در این مرحله، دانش درونی مرحله اول، به صورت دانش عینی و قابل انتقال در می‌آید. در نهایت ادغام (ترکیب)، عبارت است از انتقال دانش صریح به یک فرم جدید صریح که ممکن است شامل اضافه کردن متن‌های جدید و یا تغییر در کدگذاری فرمت دانش صریح باشد.

1. Nonaka

2. Tacit knowledge

3. Takeuchi

4. Konno

5. Explicit knowledge

6. Socialization

7. Externalization

8. Internalization

9. Combination

## مدیریت دانش<sup>1</sup> و نقش آن در مؤسسات آموزشی

مدیریت دانش رویکردی است که به سرعت در حال تکامل است و به چالش‌های اخیر برای افزایش کارایی و بهبود اثربخشی فرایندهای تجاری محور، همراه با نوآوری مستمر، توجه زیادی دارد. نیاز به مدیریت دانش بر اساس رشد ادراک جامعه تجاری از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار، عنصری مهم تلقی می‌شود (داونپورت<sup>2</sup> و گروور<sup>3</sup>، 2001). مدیریت دانش راهی است که سازمان‌ها دانش را ایجاد، کسب، طبقه‌بندی، اصلاح، تسهیم و منتشر می‌کنند (ابطهی، 1386). گلویت<sup>4</sup> و ترزیوسکی<sup>5</sup> (2004) مدیریت دانش را این گونه تعریف می‌کنند: رسمیت دسترسی به تجربه، دانش و تخصص که قابلیت‌ها و توانایی‌های جدیدی را ایجاد می‌کند، نوآوری را تشویق کرده و ارزش مشتری را افزایش می‌دهد. مدیریت دانش شامل همه روش‌هایی است که سازمان، دارایی‌های دانش خود را اداره می‌کند که شامل چگونگی جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، بکارگیری، بروزرسانی و ایجاد دانش است (ویکراماسینگ<sup>6</sup> و رویترز<sup>7</sup>؛ 2007). کارکولیان<sup>8</sup> (2008) معتقد است مدیریت دانش رویکردی برای ایجاد سازمانی است که اعضای آن بتوانند دانش را کسب، تسهیم و خلق کرده و یا آن را برای فعالیت‌های تصمیم‌گیری خود به کار برند. کینگ<sup>9</sup> (2002) مدیریت دانش را به عنوان فرآیند خلق، خلق، سازمان‌دهی توزیع و درک اطلاعات مورد نیاز برای انجام یک وظیفه می‌داند.

امروزه مؤسسات آموزش عالی با چالش‌های فراوانی از جمله تغییرات سریع فناوری، گسترش سیستم‌ها، تقاضای متنوع جامعه، افزایش هزینه‌های آموزشی و نیاز به تطبیق با عصر دانش و اطلاعات مواجه‌اند. یکی از ابزارهایی که برای مقابله با این شرایط به کار گرفته می‌شود، مدیریت دانش است. مدیریت دانش در آموزش عالی مجموعه‌ای از فرایندهای سازمانی است که از ایجاد و انتقال دانش در این مؤسسات حمایت کرده و دستیابی به اهداف سازمانی و دانشگاهی را ممکن می‌سازد (صادقی آرانی، 1387). مؤسسات آموزشی ما دانش جدید را ایجاد می‌کنند، آن را از منابع

1. Knowledge Management

2. Davenport

3. Grover

4. Gloet

5. Terziovski

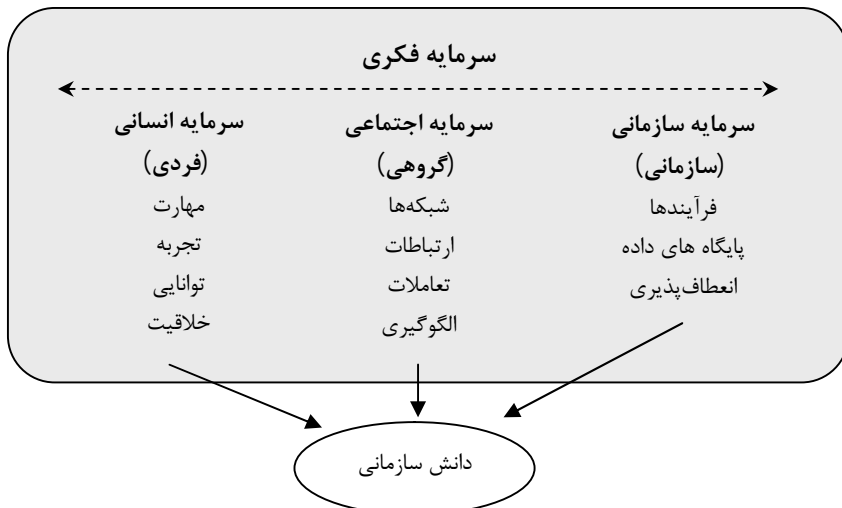
6. Wickramasinghe

7. Rubitz

8. Karkoulian

9. King

گوناگون وارد کرده و سپس آن را در محدوده محیط‌های مختلف به کار می‌گیرند (ترن‌فیلد و همکاران<sup>1</sup>، 2004). برای مؤسسات آموزشی مدیریت دانش اینگونه تعریف شده است: "فرآیند سیستماتیک و سازمان یافته خلق و انتشار اطلاعات، انتخاب، خالص‌سازی و گسترش دادن دانش آشکار و ضمنی برای ایجاد ارزشی منحصر به فرد که می‌تواند برای مستحکم کردن محیط یادگیری و تدریس مورد استفاده قرار گیرد." (ماهوترا<sup>2</sup>، 1998). بر طبق این تعریف، نقش اصلی این مؤسسات، مدیریت کردن دانش (هم دانش ضمنی و هم دانش آشکار) است تا بتوانند عملکرد دانش را جهت توسعه و پیشرفت جامعه افزایش دهند. دانش برای ایجاد ارزش افزوده‌ای که محیط سالمی را برای آموزش و یادگیری به وجود می‌آورد لازم و ضروری می‌باشد. مدیریت دانش ظرفیت و توانایی یک مؤسسه آموزشی را برای کسب، تسهیم و استفاده از دانش تقویت می‌کند. دانشی که در مؤسسات بکار گرفته می‌شود سرمایه فکری آن مؤسسه نامیده می‌شود. این سرمایه در واقع، مجموع سرمایه انسانی، ساختاری و ارتباطی آن مؤسسه می‌باشد. در شکل زیر ماهیت مدیریت دانش از دید آلکس بنت آورده شده است (حمیدی زاده، 1387).



شکل (2) ماهیت مدیریت دانش (حمیدی‌زاده، 1387).

### مشکلات پیاده‌سازی مدیریت دانش در مؤسسات آموزشی

این یک حقیقت آشکار است که مؤسسات آموزشی ما در حال بزرگ شدن هستند، تعداد دانشجویان رو به افزایش است و در نتیجه کنترل و مدیریت آنها سخت و دشوار می‌باشد. کمبود سرمایه‌گذاری در ایجاد کتابخانه‌ها، فناوری اطلاعاتی، آزمایشگاه‌ها و کلاس‌های درس که باعث فراهم کردن بالاترین کیفیت برای مؤسسات و درگیر کردن آنها در فرآیند تحقیق می‌شود، چالشی بزرگ به حساب می‌آید. افزایش تعداد استادان و معلمان پاره‌وقت و قراردادی و وجود محدودیت در استخدام‌های تمام‌وقت، روحیه و دلگرمی آنها را در این حرفه تحت تأثیر قرار داده است (آدیکاری، 2010). عوامل زیر می‌تواند رویه‌های مدیریت دانش را در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی با محدودیت روبرو سازد:

- عدم شناسایی توانایی‌هایی که در حال حاضر موجود است: بسیاری از مؤسسات قادر نیستند توانایی‌های فراوانی را که در استفاده رسمی و غیررسمی از دانش دارند شناسایی کنند. به عنوان مثال در بعضی از مؤسسات آموزشی ساختارهای سازمانی رسمی به منظور اطمینان از مبادله دانش میان کسانی که بیشتر به آن نیاز دارند طراحی شده است.

- بازسازی و استفاده مجدد از دانش گذشته به جای ایجاد دانش جدید: بسیاری از مؤسسات درون‌نگر هستند آنها عموماً بر روی دانش قدیمی تمرکز می‌کنند تا ایجاد یک دانش جدید. علاوه بر این در درازمدت توانایی یک مؤسسه آموزشی در کسب دانش جدید و تبدیل آن به یک مدل جدید یادگیری و آموزشی از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد.

- تکنولوژی را به عنوان تنها عنصر اصلی مدیریت دانش دانستن: نه تنها تکنولوژی فعالیت‌های مدیریت دانش را حمایت و پشتیبانی می‌کند بلکه روابط اجتماعی، شبکه‌های ارتباطی و تعاملات عناصر اصلی پیاده‌سازی رویه‌های مدیریت دانش در مؤسسات به شمار می‌آیند. تکنولوژی اطلاعاتی هرگز جانشینی برای این عناصر به حساب نمی‌آید بنابراین، یک ارتباط مناسب میان تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطات اجتماعی مورد نیاز است.

- فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی یک جنبه حیاتی برای کمک به تسهیم، یادگیری و ایجاد دانش به شمار می‌آید. فرهنگ سازمانی باز به منظور ادغام مهارت‌ها و تجربیات فردی در دانش سازمانی نیاز به محرک‌ها و انگیزه‌هایی دارد.



- سنتی بودن تکنیک‌های مدیریت دانش: بسیاری از سازمان‌ها از پایگاه داده‌ای استفاده می‌کنند که از مدت‌ها قبل وجود داشته است. لذا این پایگاه‌های داده قادر به تأمین نیاز کاربران و استفاده‌کنندگان خود نمی‌باشند.

مقاومت در برابر تغییر: بدون تغییر دادن عادت‌های گذشته استفاده و بکار بردن مدیریت دانش سخت و دشوار است. ما باید زمان و تلاش بیشتری در فرآیندهای جامعه‌پذیری و درونی‌سازی دانش صرف کنیم. لازم به ذکر است که مهارت‌های ما در استفاده از تکنولوژی نیازمند تغییر و پیشرفت می‌باشد.

- عدم حمایت مدیریت ارشد: عدم آشنایی مدیران با مفاهیم و مزایای مدیریت دانش در هر سازمانی می‌تواند مانع از پیاده‌سازی مناسب آن گردد، در مؤسسات آموزش عالی نیز این عامل می‌تواند یکی از موانع به شمار آید (آدیکاری، 2010).

### تحقیقات انجام یافته

در ذیل، خلاصه‌ای از تحقیقات انجام شده در ایران و سایر کشورها در زمینه مدیریت دانش ارائه شده است، هر چند موضوع پژوهشی که دقیقاً با موضوع این پژوهش یکسان باشد ملاحظه نشده است؛ اما چکیده نزدیک‌ترین موضوع‌های پژوهشی انجام شده در ایران و سایر کشورها که با موضوع این مقاله هم خوانی دارد، در این قسمت آورده می‌شود.

لاهیجان (1383) با مطالعه مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی ایران به طراحی و ارائه مدل مناسب مدیریت دانش در نظام آموزش عالی پرداخت. قلی‌زاده (1383) در تحقیقی به بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد پرداخت. علاوه بر این، اعرابی و موسوی (1388) در تحقیقی با عنوان الگوی استراتژیک مدیریت دانش، به منظور ارتقای عملکرد پژوهشگاه‌های کشور مدل مدیریت استراتژیک طراحی و ارائه نمودند (سلیمی و همکاران، 1389). آدیکاری (2010) در مقاله‌ای مفهومی تأثیر مدیریت دانش را بر افزایش کیفیت آموزشی و بهبود عملکرد در مؤسسات آموزشی مورد بازنگری قرار داده است. ترزا<sup>1</sup> (2006) مدل مفهومی را برای بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و عملکرد سازمانی ارائه نمود و به این نتیجه رسید که یادگیری سازمانی و مدیریت دانش تأثیر

مستقیم و معنی داری بر عملکرد سازمانی دارند. داروچ<sup>1</sup> در تحقیقی به بررسی رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری و عملکرد سازمانی پرداخت. او به این نتیجه رسید که رابطه معنی داری بین مدیریت دانش و نوآوری و همچنین بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی وجود دارد. لی (2009) در تحقیق خود به بررسی تجربی مدیریت دانش و عملکرد نوآوری پرداخته‌اند. نتایج تحقیق آنها نیز رابطه معنی داری را بین مدیریت دانش و عملکرد نوآوری نشان می‌دهد. از دیگر تحقیقات انجام گرفته در مورد مدیریت دانش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ساین (2008) در مقاله خود با عنوان "نقش رهبری در مدیریت دانش" به بررسی رابطه بین سبک‌های مختلف رهبری و مدیریت دانش پرداخت و به این نتیجه رسید که هر سبک رهبری می‌تواند تأثیر مثبت یا منفی بر مدیریت دانش داشته باشد. نتایج این تحقیق نشان داد که سبک‌های رهبری دستوردهنده (آمرانه) و حمایتی ارتباط منفی و معنی داری با رویه‌های مدیریت دانش دارند. همچنین رابطه مثبت و معنی داری بین سبک‌های تفویض‌دهنده و مشاور با رویه‌های مدیریت دانش وجود دارد. زاک<sup>2</sup> (2008) در مقاله خود با عنوان "مدیریت دانش و عملکرد سازمانی" تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. نتایج این تحقیق نشان داد که یک شرکت با توانایی بالای مدیریت دانش می‌تواند منابع را با کارایی بیشتری استفاده نماید. همچنین این شرکت عملکرد بهتر و نوآوری بیشتری دارد. محققان، مؤلفه‌های مختلفی را برای ارزیابی مدیریت دانش ارائه کرده‌اند. در این تحقیق، با ادغام و تعدیل مؤلفه‌هایی که توسط ویگ<sup>3</sup>، نیومن<sup>4</sup> و پارنیک<sup>5</sup> ارائه شده از 4 مؤلفه برای ارزیابی مدیریت دانش استفاده شده است. خلق دانش، نگهداری و ذخیره دانش، تسهیم دانش و نوآوری دانش.

- **خلق دانش:** دانش عمدتاً از تجربه و مهارت‌های کارکنان به دست می‌آید. هنگامی که کارکنان روش‌های جدیدی را برای انجام کارها تعیین کنند، دانش خلق می‌شود.

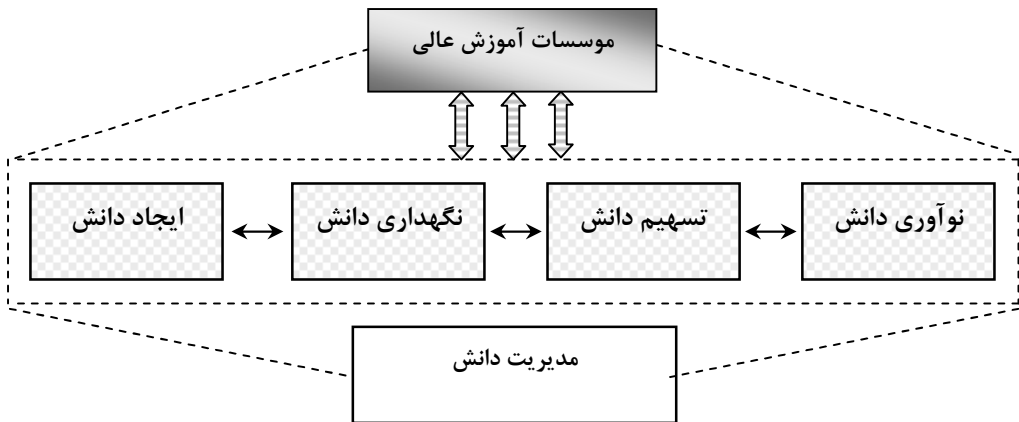
---

1. Darroch  
2. Zack  
3. Wiig  
4. Newman  
5. Parikh

- ذخیره دانش: هنگامی که دانش خلق شد باید به شکل خام و اولیه خود در یک پایگاه داده ذخیره شود (وانگ<sup>1</sup>، 2002).
- تسهیم دانش: در این فرآیند، دانش به ابزار و زبان رایجی که برای کاربران قابل فهم است تبدیل می‌شود. موضوع اصلی این است که چگونه دانش و اطلاعات بین کارکنان به اشتراک گذاشته شده و تسهیم می‌شود.
- نوآوری دانش: خلق، تکامل (تغییر شکل)، مبادله و استفاده از ایده‌های جدید در کالاها و خدمات قابل عرضه در بازار به طوری که منجر به موفقیت یک مؤسسه، بهبود توان اقتصاد ملی و پیشرفت جامعه گردد (آمیدون<sup>2</sup>، 1997؛ آندرو<sup>3</sup>، 2005).

### مدل مفهومی تحقیق

پس از بررسی مبانی نظری که عمدتاً از مطالعه ادبیات و تحقیقات مربوطه حاصل شد، مدل مفهومی بر اساس کیوی و کامپهنو (1380) طراحی گردید که عناصر آن را می‌توان در شکل زیر مشاهده کرد.



شکل (3) مدل مفهومی، ارزیابی و آسیب‌شناسی مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی

1. Wang  
2. Amidon  
3. Andrew

### هدف تحقیق

با توجه به مطالب بیان شده در خصوص ضرورت و اهمیت مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی هدف اصلی این تحقیق، ارزشیابی مدیریت دانش در این مؤسسات است. در این راستا، اهداف اصلی این مقاله عبارت‌اند از: بررسی منافع و مسائل مدیریت دانش، تبیین مؤلفه‌های ارزیابی مدیریت دانش، بررسی وضعیت مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن در مؤسسات آموزش عالی.

### فرضیات تحقیق

برای پاسخگویی به پرسش‌های مذکور فرضیه‌های ذیل مطرح می‌گردد.

- 1- مدیریت دانش در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران از وضعیت مطلوب برخوردار است.
- 2- مدیریت دانش در دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس از وضعیت مطلوب برخوردار است.
- 3- مدیریت دانش در دانشکده مدیریت دانشگاه یزد از وضعیت مطلوب برخوردار است.

### روش تحقیق

در این مطالعه، روش تحقیق از نظر ماهیت توصیفی - پیمایشی و از نظر هدف کاربردی می‌باشد، همچنین از روش کتابخانه‌ای، به منظور مطالعه ادبیات موضوع و بررسی سابقه تحقیق و آشنایی با تجربیات صورت گرفته استفاده شده است. این پژوهش به مدت 6 ماه از فروردین تا شهریور سال 89 در دانشگاه یزد انجام گرفت. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات توصیفی از تحلیل آمار توصیفی و برای تحلیل فرضیات از تحلیل آمار استنباطی شامل آزمون‌های آماری اختلاف میانگین یک نمونه‌ای استفاده شده است. لذا با توجه به اینکه هدف تحقیق بررسی وضعیت مدیریت دانش می‌باشد، از آزمون t استفاده گردید. لازم به ذکر است در این تحقیق از نرم‌افزارهای SPSS 16.0 و Excel برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات استفاده شده است.

### ابزار جمع‌آوری اطلاعات

چنانچه پیش از این نیز اشاره شد، به منظور جمع‌آوری اطلاعات از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استفاده گردید تا بر این اساس پرسشنامه‌ای به عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق تدوین گردد. این پرسشنامه شامل 5 سوال جمعیت‌شناختی و 31 پرسش مربوط به متغیرهای مورد بررسی می‌باشد. لازم به ذکر است به منظور پاسخگویی به سوالات از طیف 5 مرتبه‌ای لیکرت از "بسیار کم" تا "بسیار زیاد" استفاده شده است. ضمناً، پرسشنامه مذکور از طریق پست الکترونیک (Email) برای پاسخ‌دهندگان ارسال شد.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق، کلیه اعضای هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه‌های تهران، تربیت مدرس و یزد را در بر می‌گیرد. در این فرآیند، نمونه‌گیری با استفاده از روش تصادفی ساده انجام گرفت. برای تعیین حجم نمونه از رابطه ذیل استفاده شده است. در این رابطه سطح اطمینان 95% و سطح خطا معادل 10% در نظر گرفته شد و نمونه مورد نظر با حجم 37 نفر تأیید گردید.

$$n = \frac{NZ_a^2 S_x^2}{e^2(N-1) + Z_a^2 S_x^2} \quad \text{رابطه (1)}$$

### پایایی و روایی ابزار پژوهش

پایایی یک سنج، ثبات و هماهنگی منطقی پاسخ‌ها در ابزار اندازه‌گیری را نشان می‌دهد (دانایی فرد و همکاران، 1388). تکنیک‌های آماری مختلفی برای اندازه‌گیری میزان پایایی پرسشنامه وجود دارد اما یکی از معتبرترین این تکنیک‌ها، آزمون آلفای کرونباخ می‌باشد. بر این اساس، نتایج حاصل از آزمون پایایی پرسشنامه در جدول ذیل آمده است.

جدول (1) آزمون پایایی با استفاده از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ

الفای کرونباخ	تعداد ایت‌م	مورد آزمون
0/871	8	ایجاد دانش
0/843	6	نگهداری دانش
0/875	8	تسهیم دانش
0/848	9	نوآوری دانش
0/957	31	کل داده‌ها

با توجه به این که مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی مؤلفه‌ها، بخش‌ها و خصوصاً کلیه سئوالات بیشتر از حداقل قابل قبول ( $\alpha = 7.0$ ) می‌باشد، لذا پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار می‌گیرد. ضمناً، برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی سازه استفاده شده است. روایی سازه دلالت بر آن دارد که نتایج بدست آمده از کاربرد سنجه‌ها تا چه حدی با تئوری‌هایی که آزمون بر اساس آن طراحی شده، سازگاری دارد. لذا، بر همین اساس و به منظور دقت بیشتر از مهم‌ترین شیوه‌های تحلیل روایی سازه یعنی تحلیل عاملی<sup>1</sup> استفاده می‌شود. تحلیل عاملی نشان می‌دهد که سنجه‌ها با چه الگو و تناسبی با یکدیگر مرتبط هستند که این ارتباط توسط بارهای عاملی ارائه می‌شود (دانایی فرد و عادل آذر، 1388). ضمناً، نتایج نهایی تحلیل عاملی به شرح زیر می‌باشد.

جدول (2) آزمون KMO و بارتلت در مورد شاخص‌های پرسشنامه

0/762	شاخص کفایت نمونه‌برداری (KMO)	
237/517	مقدار آزمون	آزمون بارتلت
0/000	سطح معناداری	

لازم به ذکر است که اگر یک همبستگی خطی و قوی بین متغیرها وجود داشته باشد KMO نزدیک به 1 خواهد بود. (فرشادفر، 1380، 79). با توجه به این که در این مطالعه، این مقدار برابر با 0/762 می‌باشد، تجزیه شاخص‌ها به عامل‌ها مناسب است. آزمون بارتلت نیز با سطح معنی‌داری زیر 0/05، مقادیر باقی‌مانده اندک و اشتراکات بالا همگی حکایت از کفایت مناسب داده‌ها و برازش مدل عاملی پیشنهادی دارند. لذا، عوامل نهایی بر اساس چرخش عاملی به ترتیب جدول زیر ارائه می‌گردند. همانطور که از جدول (3) مشخص است شاخص‌ها به 4 عامل دسته‌بندی گردیدند.

جدول (3) نتایج حاصل از تحلیل عاملی

عامل	شرح
عامل 1	ایجاد دانش
عامل 2	نگهداری دانش
عامل 3	تسهیم دانش
عامل 4	نوآوری دانش

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

آمار توصیفی در مورد تعداد پاسخ‌دهندگان به تفکیک سن، سابقه، مرتبه علمی حاکی از پراکندگی پاسخگویان در تمامی حوزه‌های جمعیت‌شناختی می‌باشد (جدول 4)

جدول (4) جدول فراوانی پاسخ‌دهندگان

درصد	فراوانی	شرح	خصوصیت
24/3	9	25-35 سال	سن
37/8	14	35-45 سال	
24/3	9	45-55 سال	
13/5	5	بالاتر از 55 سال	
21/6	8	5-10 سال	سابقه
51/4	19	10-15 سال	
2/7	1	15-20 سال	
24/3	9	بالاتر از 20 سال	
8/1	3	مربی	مرتبه علمی
37/9	14	استادیار	
48/6	18	دانشیار	
5/4	2	استاد	

در راستای تعیین مسیر تحلیل‌های آماری (پارامتریک یا ناپارامتریک) باید ابتدا نرمال بودن یا نبودن سازه‌ها و ابعاد آنها بررسی شود. بدین منظور نرمال بودن سازه‌های مدیریت دانش با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت (جدول 5)

جدول (5) آزمون نرمال بودن سازه‌های تحقیق

مدیریت دانش				قدر مطلق	بیشترین فاصله
ایجاد دانش	نگهداری دانش	تسهیم دانش	نوآوری دانش		
0/156	0/145	0/234	0/228	مثبت	
0/156	0/125	0/234	0/176	منفی	
-0/148	-0/145	-0/138	-0/228		
0/952	0/881	1/421	1/384	آماره Z کولموگروف اسمیرنوف	
0/326	0/420	0/35	0/43	سطح معنی داری	

مقادیر تعیین شده در جدول بالا، بیانگر تأیید فرضیه نرمال بودن سازه‌های تحقیق و ابعاد آنها می‌باشد. بدین ترتیب در ادامه تحقیق به منظور انجام تحلیل‌های آماری بر روی داده‌ها، از شاخه آمار پارامتریک استفاده خواهد شد. بنابراین، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی مدیریت دانش و هریک از ابعاد آن به تفکیک دانشگاه در جدول زیر می‌توان مشاهده کرد.

جدول (6) آمار توصیفی مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن

شرح	تربیت مدرس			تهران			یزد		
	تعداد	میانگین	انحراف معیار	تعداد	میانگین	تعداد	تعداد	میانگین	انحراف معیار
ایجاد دانش	14	3/2045	0/45098	14	3/1946	9	0/45919	2/2222	.58556
نگهداری دانش	14	3/1548	0/56789	14	3/0476	9	0/54077	2/3519	0/60921
تسهیم دانش	14	2/9018	0/63583	14	3/1161	9	0/55354	2/4861	0/47781
نوآوری دانش	14	3/1270	0/45655	14	2/8413	9	0/54558	2/4568	0/48890
مدیریت دانش	14	3/0972	0/40226	14	3/0503	9	0/48108	2/3792	0/51950

### آسیب‌شناسی و ارزیابی مدیریت دانش و مؤلفه‌های مربوطه

در این قسمت میانگین نمرات مدیریت دانش به تفکیک دانشکده‌های مدیریت، بررسی شده و با وضعیت مطلوب مقایسه می‌گردد. در اینجا به منظور آسیب‌شناسی مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن از آزمون  $t$  استفاده شده است. با توجه به اینکه در پرسشنامه از طیف لیکرت پنج رتبه‌ای استفاده گردیده است لذا نمرات بالای سه به عنوان وضع مطلوب و نمرات کوچکتر مساوی سه به عنوان وضع نامطلوب در نظر گرفته شده است.

آزمون فرض:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: m \leq 3 \\ H_1: m > 3 \end{array} \right.$$

مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن از وضعیت نامطلوب برخوردار است.

مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن از وضعیت مطلوب برخوردار است.



جدول (7) آزمون میانگین (دانشگاه تربیت مدرس)

Test Value= 3						ابعاد
فاصله اطمینان 95% برای اختلاف میانگین		اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری Sig	درجه آزادی	آماره آزمون t	
حد بالا	حد پایین					
0/6145	0/0673	0/20536	0/020	13	1/704	ایجاد دانش
0/6194	0/1685	0/15476	0/003	13	1/020	نگهداری دانش
-0/4569	0/4569	-0/09821	0/573	13	-0/578	تسهیم دانش
-0/4535	0/0091	0/12698	0/058	13	2/141	نوآوری دانش
-0/5095	0/0310	0/09722	0/440	13	1/973	مدیریت دانش

با توجه به آنکه sig مربوط به مؤلفه‌های تسهیم دانش و نوآوری دانش بیشتر از 0/05 می‌باشد (سطح اطمینان 95%) لذا فرض صفر مبنی بر وضعیت نامطلوب مؤلفه‌ها رد نمی‌شود. همچنین با توجه به اینکه sig مربوط به مؤلفه‌های ایجاد و نگهداری دانش کمتر از 0/05 می‌باشد فرض صفر رد می‌شود. به عبارت دیگر می‌توان گفت که ایجاد و نگهداری دانش از وضعیت مطلوب و تسهیم و نوآوری دانش از وضعیت نامطلوب برخوردار می‌باشد. در کل با توجه به سطح معناداری 0/440 وضعیت مدیریت دانش نامطلوب می‌باشد.

جدول (8) آزمون میانگین (دانشگاه تهران)

Test Value= 3						ابعاد
فاصله اطمینان 95% برای اختلاف میانگین		اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری Sig	درجه آزادی	آماره آزمون t	
حد بالا	حد پایین					
0/7724	0/1919	0/48214	0/003	13	0/589	ایجاد دانش
0/5326	-0/0316	0/25048	0/077	13	1/918	نگهداری دانش
0/5458	-0/1351	0/20536	0/215	13	1/303	تسهیم دانش
0/1951	-0/4013	-0/10310	0/468	13	-0/747	نوآوری دانش
0/4508	-0/0334	0/20874	0/085	13	1/862	مدیریت دانش

در اینجا تنها عامل ایجاد دانش از وضعیت مطلوب برخوردار است زیرا سطح معنی‌داری آن کمتر از 0/05 بوده در نتیجه فرض صفر مبنی بر نامطلوب بودن این عامل رد می‌شود ولی وضعیت سایر مؤلفه‌های (نگهداری، تسهیم و نوآوری دانش) نامطلوب می‌باشد. در کل وضعیت مدیریت دانش (sig=0.085) نامطلوب می‌باشد.

با توجه به منفی بودن آماره آزمون و مقدار بحرانی مشخص می‌شود که آزمون از نوع یک دنباله چپ است. بنابراین فرضیه آن به صورت زیر تعریف می‌شود.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: m \geq 3 \text{ مدیریت دانش و مولفه‌های آن از وضعیت مطلوب برخوردار است.} \\ H_1: m < 3 \text{ مدیریت دانش و مولفه‌های آن از وضعیت نامطلوب برخوردار است.} \end{array} \right.$$

جدول (9) آزمون میانگین (دانشگاه دانشگاه یزد)

Test Value= 3						ابعاد
فاصله اطمینان 95% برای اختلاف میانگین		اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری Sig	درجه آزادی df	آماره آزمون t	
حد بالا	حد پایین					
-0/3277	-1/2279	-0/77778	0/004	8	-3/985	ایجاد دانش
-0/1799	-1/1164	-0/64815	0/013	8	-3/192	نگهداری دانش
-0/1466	-0/8812	-0/51389	0/012	8	-3/227	تسهیم دانش
-0/1674	-0/9190	-0/54321	0/010	8	-3/333	نوآوری دانش
-0/2214	-0/0201	-0/62076	0/007	8	-3/585	مدیریت دانش

با توجه به اینکه سطح معنی‌داری مدیریت دانش و تمامی مؤلفه‌های آن کمتر از 0/05 می‌باشد لذا فرضیه صفر مبنی بر وضعیت مطلوب مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن رد می‌شود. لذا می‌توان گفت که در سطح اطمینان 95 درصد وضعیت مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن نامطلوب می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت دانش (KM) یکی از مؤلفه‌های مهم مدیریت در یک جامعه دانش محور می‌باشد. در قرن بیست و یکم، سازمانی که در مدیریت مؤثر دانش موفق نشود، در توسعه و رشد فعالیت‌های خود با مشکل روبرو خواهد شد. در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی کمبود تلاش‌های سازمانی در خلق و تسهیم دانش، عدم استفاده از دانش ایجاد شده و همچنین درگیر شدن در فعالیت‌هایی که دانش محور نیستند می‌تواند بر عملکرد و کیفیت آموزشی آنها تأثیر منفی گذارد. نتایج نشان داده است که اجرای فرایندهای مدیریت دانش در این مؤسسات با چالش‌های متعددی از جمله عدم تسهیم و کاربرد دانش، احتکار دانش و... روبرو می‌باشد. بررسی این چالش‌ها بیانگر این

است که بسیاری از آنها به دلیل فقدان فرهنگ دانایی محوری، عدم فرصت مناسب جهت کسب و انتشار دانش و عدم انگیزه، تعهد و مهارت در کارگزاران دانش ایجاد شده‌اند. لذا دانشگاه‌ها با انجام راهکارهایی از جمله: ایجاد و تقویت فرهنگ دانایی محوری می‌تواند در توسعه مدیریت دانش مؤثر باشد. همچنین، آشنایی این مؤسسات با مفاهیم مدیریت دانش و تلاش آنها در پیاده‌سازی آن از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد. البته موفقیت در مدیریت دانش نیاز به تغییر اساسی در فرهنگ سازمانی و تعهد در تمام سطوح سازمانی دارد. علاوه بر این، وجود محیط یادگیری و آموزشی، فعالیت‌های تحقیقاتی، تکنولوژی مبتنی بر دانش و شبکه ارتباطی دانش‌محور برای مؤسسات آموزشی می‌تواند به عنوان عوامل ضروری بشمار آیند. بنابراین بررسی وضعیت موجود دانشگاه‌ها از لحاظ میزان برخورداری از مدیریت دانش یک فعالیت مقدماتی و مهم می‌باشد. تحقیق حاضر، در راستای این امر صورت گرفته تا اینکه مسئولان و دست‌اندرکاران مؤسسات آموزش عالی را نسبت به اهمیت مدیریت دانش در فرایندهای دانشگاهی و نقش مؤثر آن در تولید دانش، آگاه سازد و با ارائه راهکارهایی مسئولان را در اجرای بهتر مدیریت دانش یاری رساند. در این تحقیق، با استفاده از نظرات اساتید و اعضای هیئت علمی دانشکده‌های مدیریت سه دانشگاه، مدیریت دانش در این مؤسسات مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج نشان داد که وضعیت مدیریت دانش در هر سه دانشگاه تهران، تربیت مدرس و یزد نامطلوب می‌باشد و فقط وضعیت بعضی از مؤلفه‌ها در آنها مطلوب است. به عبارت دیگر با توجه به اینکه سطح معنی‌داری حاصل از آزمون  $t$  برای مدیریت دانش در هر سه دانشگاه کم‌تر از  $0/05$  به دست آمد لذا فرضیه‌های تحقیق مبنی بر وضعیت مطلوب مدیریت دانش رد شد. البته در دانشگاه تربیت مدرس مؤلفه‌های ایجاد و نگهداری دانش (  $\text{sig}=0.02$  ) و  $0.003$  (  $\text{sig}=0.003$  ) و مؤلفه ایجاد دانش (  $\text{sig}=0.003$  ) در دانشگاه تهران از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشد. لازم به ذکر است که مطلوب بودن یک بعد به معنی وضعیت ایده‌آل آن نمی‌باشد بلکه نشان‌دهنده این است که از حداقل موردنظر بهتر است. نتایج نشان می‌دهد که وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه تربیت مدرس نسبت به دو دانشگاه دیگر بهتر می‌باشد. در نهایت می‌توان گفت هر چند که دانشگاه‌ها یک محیط دانش‌پرور می‌باشند ولی در زمینه مدیریت دانش وضعیت مطلوبی را نشان نمی‌دهند و برای تبدیل شدن به یک سازمان دانش‌محور که مدیریت دانش در آن با

موفقیت اجرا شده است راه طولانی را پیش رو دارند. مشابه با این تحقیق، رامچاندران و همکاران (2009) به بررسی و مقایسه رویه‌های مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی دولتی و خصوصی پرداختند. آنها در تحقیق خود وضعیت شش فرایند مدیریت دانش را مورد بررسی قرار دادند (خلق دانش، تسخیر دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش). نتایج این تحقیق نشان داد که وضعیت هر شش فرایند مدیریت دانش در این مؤسسات در حد متوسط می‌باشد. علاوه بر این تفاوت معنی‌داری بین این رویه‌ها در بین مؤسسات آموزشی دولتی و خصوصی وجود دارد. آرتزن (2009) نیز به بررسی رویه‌های مدیریت دانش در دانشگاهی در تایلند پرداخت و بیان کرد تنها از طریق ارتباطات و هماهنگی بین دانشجویان و کارکنان و همچنین از طریق ایجاد محیطی که از یادگیری سازمانی و فرایندهای تسهیم دانش حمایت می‌کند می‌توان مدیریت دانش را بهبود بخشید. علاوه بر این، آدیکاری (2010) به بررسی و ارزیابی مفهومی مدیریت دانش در دانشگاه‌های نپال پرداخت و بیان کرد که مدیریت دانش در این مؤسسات با مسائل و چالش‌هایی روبرو است. نتایج تحقیق او نشان داد که برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش باید مدیران آموزشی نپال با فرآیندها و ابزارهای مدیریت دانش آشنا شوند. همچنین، سلیمی و صباغیان (1388) در تحقیقی به ارزیابی راهبردهای مدیریت دانش در دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه خلیج فارس پرداختند. یافته‌های پژوهش آنها نشان داد که در این دانشکده وضعیت راهبردهای رهبری دانش، فناوری اطلاعات و ارتباطات و فرهنگ از دیدگاه اعضای هیئت علمی مناسب نمی‌باشد. اخوان و همکاران (2009) نیز به شناسایی عوامل حیاتی مدیریت دانش در مراکز آموزشی پرداخته و بیان کردند عوامل ضروری به منظور اجرای موفق برنامه‌های مدیریت دانش در این مراکز عبارتند از: مدیریت منابع انسانی، ساختار منعطف، ذخیره دانش، ساختار مدیریت دانش و الگوبرداری. همچنین، در تحقیقی که توسط ساعی و همکاران انجام گرفت مدیریت دانش در سیستم مکانیزه آموزش دانشگاه علم و صنعت ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن مورد ارزیابی قرار گرفت.

### پیشنهاده‌ها

در نهایت پیشنهاد می‌شود مؤسسات آموزش عالی با بکارگیری ابتکارات زیر زمینه‌ای را برای اجرای موفق مدیریت دانش به وجود آورند.

○ محیط یادگیری و آموزشی: بدون داشتن یک محیط یادگیری و آموزشی هماهنگ، ایجاد و انتشار دانش به صورت عملی غیرممکن است. لذا باید به منظور ایجاد و تعهد در کسانی که در فعالیت‌های آموزشی مشغول هستند انگیزه‌هایی به وجود آید. علاوه بر این دانشجویان می‌بایست نسبت به مزایایی که در یک محیط یادگیری و آموزشی خوب وجود دارد، آگاه باشند.

○ فعالیت‌های تحقیقاتی: اگرچه تعدادی از مؤسسات تحقیقاتی در داخل محیط‌های دانشگاهی در حال فعالیت هستند اما به نظر می‌رسد که آنها به ندرت هماهنگ و دانش محور باشند. در مؤسسات تحقیقاتی مختلف لزوم وجود یک سیستمی که به انتقال دانش و مهارت‌ها کمک نماید کاملاً احساس می‌شود.

○ تکنولوژی مبتنی بر دانش: تکنولوژی به ایجاد و پردازش دانش موردنیاز کمک می‌کند. تکنولوژی، ابزاری برای مستند کردن دانش آشکار محسوب می‌شود. تکنولوژی اطلاعات امروزه در حال تبدیل شدن به رسانه‌ای مؤثر و کارآمد برای انتشار و تسهیم دانش می‌باشد.

○ شبکه ارتباطی دانش محور: ایجاد، ذخیره و انتشار دانش بدون فعالیت‌های شبکه‌ای در داخل و خارج از سیستم‌های دانشگاهی، غیرممکن است. وجود یک مرکز شبکه ارتباطی به منظور توسعه روابط اجتماعی بین جوامع کاری و تجاری، وزارتخانه‌های دولتی و سازمان‌های غیردولتی لازم و ضروری می‌باشد.

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود که مدیریت دانش در بعد وسیع‌تر و برای سایر سازمان‌ها اعم از دولتی و خصوصی مورد ارزیابی قرار گیرد.

## منابع

- انواری رستمی، علی اصغر؛ شهبایی، بهنام (1388). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره 2، 1-26.
- حمیدی‌زاده، علی (1387). بررسی روابط بین سبک رهبری و هوش سازمانی در ادارات دولتی منتخب شهر قم، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ آذر، عادل (1388). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت، رویکردی جامع، چاپ اول، تهران، انتشارات صفار - اشراقی.
- رحیمی، حمید و نجفی، محمد (1386). مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی، تهران، انتشارات رفاه، چاپ اول.
- سیف، علی اکبر (1385). اندازه‌گیری سنجش و ارزشیابی آموزشی، ویرایش چهارم، تهران: نشر دروان.
- سلیمی و همکاران (1389). در جستجوی رویکرد مدیریت دانش در محیط‌های آموزش مهندسی: مطالعه موردی دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه خلیج فارس. فصلنامه آموزش مهندسی ایران. سال دوازدهم. شماره 45، ص 105 تا 126.
- شفیعا، محمدعلی؛ متولیان، علی‌رضا؛ راهنما فرد، محسن (1386). ارائه مدلی کاربردی در برنامه‌ریزی جامع مدیریت دانش سازمانی، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران.
- صادقی آرانی، زهرا (1387). بررسی وضعیت مدیریت دانش در آموزش عالی با بهره‌گیری از معیارهای مدل EFQM (دانشگاه یزد)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه یزد، دانشکده مدیریت.
- ضعفریان، رضا؛ اسماعیل‌زاده، مونا؛ شاهی، نسا (1387). ارائه الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط (مطالعه موردی: شرکت نفت ایران زمین)، توسعه کارآفرینی، شماره 2، 75-102.
- فرشادفر، عزت‌الله (1380). اصول و روش‌های آماری چند متغیره، مشهد: انتشارات طاق بستان.
- کیوی، ریون؛ کامپنهود، لوک وان (1370). روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر.
- نعمتی، محمدعلی (1384). مدیریت دانش و آموزش عالی: مفاهیم و رهیافت‌ها، نامه آموزش عالی، شماره 12.

نوروزیان، میثم (1384). کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی، تدبیر، شماره 156. و کیلیان، حدیث‌السادات (1384). بررسی ویژگی‌ها و چالش‌های بنگاه‌های کوچک و متوسط با رشد سریع و کارآفرینانه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه یزد، دانشکده مدیریت.

- Adhikari, D. R (2010). Knowledge management in academic institutions, *International Journal of Educational Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 94-104.
- Amidon, D. M. (1997). *Innovation Strategy for the Knowledge Economy: The Ken Awakening*. Butterworth-Heinemann, Boston, MA.
- Andrew, L. S. G. (2005). Harnessing knowledge for innovation. *Journal of knowledge management*, Vol. 9 NO, pp. 6-18.
- Arntzen, A. B., Worasinchai, L and Ribiere, V. M. (2009). An insight into knowledge management practices at Bangkok University, *Journal of knowledge management*, VOL. 13 NO. 2 2009, pp. 127-144.
- Cardinal, L. B., Allessandri, T. M. and Turner, S. F. (2001). Knowledge codifiability, resources, and science based innovation, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 195-204.
- Chen, J., Zhaohui, Z. and Xie, H. Y. (2004). Measuring intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 1, pp. 195-212.
- Davenport, T., Grover, V. (2001), Knowledge Management. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 3-4.
- Drucker, P. (1993). Post-capitalist society. New York: Harper Collins.
- Nonaka, I kujiro. 1994. A Dynamic Theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, vol. 5, no. 1:14-37.
- Gloet, M. and Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15 No. 5, pp. 402-9.
- Herkema, S. (2003). A complex adaptive perspective on learning within innovation projects, *The Learning Organization*, Vol. 10 No. 6, pp. 340-6.
- Karkoulian, S., Halawi, L. A. and McCarthy, R. V. (2008). Knowledge management formal and informal mentoring; an empirical investigation in Lebanese banks, *The Learning Organization*, Vol. 15 No. 5, pp. 409-20.
- King, W. R. Jr, Marks, P. V. and McCoy, S. (2002). The most important issues in knowledge management, *Communications of the ACM*, Vol. 45 No. 9, pp. 93-7.

- Madhavan, R., Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management, *J Mark*: 62 (4), pp. 1-12.
- Malhotra, Y. (1998). Deciphering the knowledge management hype, *Journal for Quality & Participation*, Vol. 21 No. 4, pp. 58-60.
- Mills, G. (2001). MARS: The Electronic Medical Record System the core of the Kaiser Galaxy. *International Journal of Healthcare Technology Management*, 3 (5/6), 406-423.
- Newman, B. (1992). An open discussion of knowledge management, *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 1, pp. 71-9.
- Nonaka, I. and Konno, N. (1998). the concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 40-54.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. and Umemoto, K. (1995). Theory of organizational knowledge creation, *International Journal of Technology Management*, Vol. 11 Nos 7-8, pp. 833-45.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge-creating company*, Harvard Business Review, November-December, pp. 96-104.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, *Oxford University Press*, New York, NY.
- Ramachandran, S. D., Chong, S. C., Ismail, H. (2009). The practice of knowledge management processes: A comparative study of public and private higher education institutions in Malaysia, *The journal of information and knowledge management systems*. Vol. 39 No. 3, 2009 pp. 203-222.
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33, 163- 180.
- Subramaniam, M., Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities, *Acad Manage J*, 48 (3), pp. 450-63.
- Teresa, L. Chia-Ying, L. Tien-Shiang, L. (2006), A contingency model for knowledge management capability and innovation, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 No. 6, pp. 855-877.
- Tranfield, D., Denyer, D. and Marcos, J. (2004). Co-producing management knowledge, *Management Decision*, Vol. 42. No. 3/4, pp. 375-86.
- Wang, S. (2002). Knowledge maps for managing web-based business, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102 No. 7, pp. 357-64.
- Wickramasinghe, N., Rubitz, D. (2007). *Knowledge based Enterprise: Theories and Fundamentals*. Idea Group Publishing.
- Wilcox, L. (1997). *Knowledge based systems as an integrating process*. In J. Liebowitz & L. Wilcox (Eds), *knowledge management and its Integrative Elements* (pp. 1-30). Boston: CRC Press.