

«فصلنامه علوم تربیتی»

سال چهارم - شماره ۱۵ - پاییز ۱۳۹۰

ص. ص. ۱۲۹ - ۱۴۹

## زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی و دولتی قم از دیدگاه اعضای هیئت علمی

سیفاله فضل‌الهی<sup>۱</sup>  
عباس علی نوروزی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف پژوهش، تعیین و مقایسه وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه دولتی قم از دیدگاه اعضای هیئت علمی بود. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی و جامعه آماری پژوهش شامل تعداد ۳۲۴ نفر از اعضای هیئت علمی دو دانشگاه بود که بر اساس جدول کرجسی و مورگان تعداد ۲۲۶ نفر از آنان به شیوه تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه مدیریت دانش با ۲۸ گویه در سه محور: فنی، فرهنگی و مدیریتی با پایایی ۰/۹۱ بود. نتایج نشان داد که از نظر زیرساخت‌های فناوری، فرهنگ سازمانی و مدیریتی وضعیت مناسبی برای استقرار مدیریت دانش در هیچ کدام از دانشگاه‌های مذکور وجود ندارد و نیازمند توجه جدی مدیران دانشگاه است. البته وضعیت فناوری اطلاعات نسبت به عوامل دیگر نسبتاً بهتر و در زیرساخت مدیریتی نیز وضعیت نسبی دانشگاه آزاد از دانشگاه دولتی قم بهتر بود. همچنین بین میزان آمادگی دو دانشگاه در ابعاد فن‌آوری، فرهنگی و مدیریتی برای استقرار مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود نداشت. در پایان با توجه به نتایج حاصله پیشنهادهایی برای بهبود بخشیدن به وضعیت ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** زیر ساخت‌های مدیریت دانش، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، زیرساخت مدیریتی، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه دولتی قم.

۱. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قم، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، قم، ایران. fazlollahigh@yahoo.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد آموزش بزرگسالان، دانشگاه شهید بهشتی تهران. norouzi5757@gmail.com

**مقدمه:**

گذر از عصر مزیت رقابتی بر مبنای اطلاعات به عصر مزیت رقابتی بر مبنای خلق دانش، ویژگی برجسته دنیای رقابتی امروز است. جهان دانش دوره‌ای را تجربه می‌کند که در آن دانش، یک کالای اساسی است (طبرسا، ابدالی، حاتمی، ۱۳۸۸: ۱۵۸). حرکت شتابان در جهت دسترسی به یک جامعه مبتنی به دانش مقوله‌ای است که امروزه در تمام سازمان‌ها مورد توجه واقع شده است. ظهور و بروز فناوری اطلاعات و ارتباطات و نفوذ آن به تمام ابعاد زندگی بشر، پارادایم‌های جدید را پیش پای همگان قرار داده و زندگی را متحول ساخته است. دانشگاه‌ها نیز از این امر مستثنی نبوده و دچار تغییرات و تحولات زیادی شده‌اند تا بتوانند مزیت رقابتی خود را جهت ادامه بقا و حیات و مقابله با شرایط متغیر محیط با استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک‌ها و اصول نو حفظ نمایند. مدیریت دانش<sup>۱</sup> به عنوان یکی از آخرین مباحث سازمانی در راستای کمک به سازمان‌های مذکور است (زمانی، حسینی و یارمحمدزاده، ۱۳۸۶: ۴۹) که به عنوان یک رشته‌ی نوظهور حاصل کار صاحب‌نظرانی همچون پیتز دراکر<sup>۲</sup> در دهه ۱۹۷۰، اریک اسویی<sup>۳</sup> در دهه ۱۹۸۰ و نوناکا و تاکچی<sup>۴</sup> در دهه ۱۹۹۰ بوده است (شفیع زاده، ۱۳۸۶: ۴۱) و علیرغم گذشت بیش از دو دهه از طرح آن، هنوز یکی از جدیدترین و کلیدی‌ترین مباحث مدیریتی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی است (زمانی و همکاران، ۱۳۸۶: ۴۹). هدف از پیاده‌سازی مدیریت دانش، افزایش نوآوری و در نهایت دستیابی به مزیت رقابتی است (تیکومبروا و دیگران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸: ۱۶). در این زمینه دراکر معتقد است بنیان سازمان قرن بیست و یک به پول، سرمایه و حتی فناوری نیست بلکه دانش است (دراکر، ۲۰۰۰: ۱۱) و دانش فراتر از سرمایه یا کار، و به منزله تنها منبع اقتصادی با ارزش و مهم در جامعه دانش‌محور مطرح است. دانش یکی از عوامل بنیادی است که کاربرد موفق آن، دانشگاه‌ها را یاری می‌کند تا خدمات بدیع ارائه داده، بتوانند برتری‌های علمی و مزیت‌های رقابتی خود را حفظ نمایند و برای بهره‌برداری مطلوب از آن با تبدیل دانش ضمنی<sup>۶</sup> به دانش صریح<sup>۷</sup> با قابلیت ثبت، ذخیره‌سازی و انتقال به کلیه اعضاء و انتشار و کاربرد مؤثر آن با کشف و ارتقاء دارایی‌ها به پیشبرد اهداف سازمان خود بپردازند (زمانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۵۱-۴۹) و در جهت رشد و توسعه پایدار و ایجاد محیطی پویا در سازمان حرکت کرده، با به‌کارگیری و هدایت مهارت‌ها و تخصص کارکنان خود، سازمان را به سمت یادگیری مداوم و خلاقیت سوق دهند.

- 
1. Knowledge management
  2. Druker
  3. Svibi
  4. Nonaka & Takeuchi
  5. Tikhomirova & et al
  6. Tacit knowledge
  7. Explicit knowledge

ویج<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) معتقد است مدیریت دانش دربرگیرنده رفتارهای انسانی، نگرش‌ها و قابلیت‌های انسانی، فلسفه‌های کسب و کار، الگوها، عملیات، رویه‌ها و فناوری‌های پیچیده است. مدیریت دانش برای مؤسسات آموزش عالی ایده‌ی جدیدی نیست (گلدن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۳۵). به عبارتی مدیریت دانش بهره‌برداری و توسعه‌ی دارایی‌های دانش یک سازمان درجهت تحقق اهداف آن است.

مدیریت دانش را می‌توان به عنوان هنر افزایش ارزش سازمانی از طریق بهره‌گیری از دارایی‌های دانشی به شمار آورد. مدیریت دانش در سازمان‌های آموزش عالی، توانایی بهبود اثربخشی را ایجاد می‌کند (جنگ و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵: ۱۰۳۲). مدیریت دانش فرایند خلق و تسهیم، انتقال و حفظ دانش به گونه‌ای است که بتوان آن را به شیوه‌ای اثربخش در سازمان بکار برد (هافمن، هولسچر و شیریف<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۱۷۸). در تعریف دیگری مدیریت دانش را فرایندی که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه‌ی فکری خود می‌پردازد می‌دانند (نوناکا و تاکی چی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵) که طی آن سازمان به ایجاد ارزش از دارایی‌های فکری و دانش محوری دست می‌یابد و اغلب ایجاد ارزش مستلزم به اشتراک گذاردن دانش بین کارکنان بخش‌های سازمان و یا بین سایر سازمان‌هاست. بر این اساس دانشی که مدیریت می‌شود شامل هر دو نوع دانش ضمنی و صریح است.

دانش ضمنی معمولاً در حیطه دانش شخصی و تجربی قرار می‌گیرد. این دانش در چهارچوب ارتباطات بالای انسانی، مشارکت در دانش، تدریس، برقراری ارتباطات استاد-شاگرد در فضای دوستانه و کاری، از طریق کنفرانس‌ها و انجمن‌های علمی قابل انتقال است. بینش و بصیرت، شعور و درک هر شخص، ترندهای به کار گرفته شده توسط هرکس، در حوزه دانش ضمنی قرار دارد. بنابراین به سادگی قابل کدگذاری و تبدیل به قوانین و دستورالعمل‌ها نیست و از طریق مشاهده و تقلید به دست می‌آید (کریمی و گورابی، ۱۳۸۸: ۴۸۵). دانش صریح به دانشی اطلاق می‌شود که جنبه عینی‌تر، عقلانی‌تر و فنی‌تر دارد و به خوبی قابل دسترسی، طبقه‌بندی و ذخیره‌سازی است و به همین دلیل به اشتراک‌گذاری آن به راحتی امکان پذیر است. این دانش بصورت نظام‌مند در دستورالعمل‌ها یا روش‌های انجام کار، نامه‌های مکتوب و پایگاه‌های اطلاعاتی دیده می‌شود (قورچیان و همکاران، ۱۳۸۳).

هدف از مدیریت دانش در سازمان‌ها، شناسایی و پیگیری دانش جمعی سازمان برای رسیدن به اهداف استراتژیک و کمک به سازمان‌ها برای رقابت در عرصه‌ی جهانی و باقی ماندن در آن است (زمانی و

- 
1. Wiig
  2. Golden
  3. Geng & et al
  4. Hoffman, Hoelscher & sheriff
  5. Nonaka & Takeuchi

همکاران، ۱۳۸۸: ۵۱). مدیریت دانش به دنبال تنظیم، هماهنگ‌سازی و سازمان‌دهی محیطی است که بکارگیری، توسعه، تسهیم، ترکیب و ادغام دانش امکان‌پذیر باشد. بنابراین از اهداف مدیریت دانش، مدیریت بخشی از دانش با بالاترین درجه‌ی اهمیت، از طریق بکارگیری دانش جمع‌آوری‌شده و تواناسازی کلیه‌ی نیروهای موجود در سازمان برای دسترسی به آن و استفاده در جهت اهداف سازمانی است (آتشک و ماهزاده، ۱۳۸۸: ۴۲۸). از دیگر اهداف، ترکیب اطلاعات با تجارب موجود برای ایجاد پایگاه دانش قابل مدیریت، شناسایی و جمع‌آوری، دسته‌بندی و سازمان‌دهی، ذخیره، اشتراک، اشاعه و در دسترس قرار دادن دانش در سطح سازمان و استفاده‌ی بهینه از منابع اطلاعاتی موجود و دیجیتال‌سازی منابع در راستای کاهش محدودیت‌های زمانی و مکانی استفاده از منابع می‌باشد (همان). بنابراین انجام موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در گرو شناسایی درست اولویت‌های عملکردی دانش، درک و تشخیص نیازها، مأموریت‌ها، و هدف‌های آن و فراهم ساختن حمایت‌های مدیریتی وابسته به سازمان می‌باشد. برای استقرار مدیریت دانش و دسترسی به اهداف ذکر شده مؤلفه‌های مختلفی دخالت دارند. بعضی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی مدیریت دانش را شامل عوامل فرهنگی، فرایند عمل، سیاست و فن‌آوری می‌دانند (زمانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۵۴). عده‌ای دیگر عوامل مؤثر را شامل فرهنگ، مدیریت، فن‌آوری، سازگاری سازمانی، انگیزه کارمندان و عوامل بیرونی می‌دانند (هولسابل و جاسدی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰ به نقل از زمانی و همکاران، ۱۳۸۸). اما در اکثر الگوهای مدیریت دانش به نقش سه عامل: فرهنگ سازمانی، عوامل فنی و حرفه‌ای و عوامل مدیریتی اشاره شده است که به دلیل اهمیت آن‌ها، در این پژوهش به نقش این عوامل در مدیریت دانش به ویژه در دانشگاه‌ها پرداخته شده است.

۱- فرهنگ سازمانی: فرهنگ یکی از عوامل مکرر مورد اشاره در تسهیم دانش است (گو<sup>۲</sup>؛ ۲۰۰۲ و مک درموت و اودل<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). فرهنگ به عنوان قلب دانشگاه دانش‌محور موفق محسوب می‌شود. در این راستا یکی از مهم‌ترین قدم‌ها این است که فرهنگ و نگرش مجموعه و تک تک اعضای دانشگاه نسبت به اشتراک و تسهیم دانش<sup>۴</sup> تغییر یابد و این فرهنگ (تسهیم دانش) نهادینه و درک شود. این کار مستلزم تصحیح درک نادرست کارکنان از مدیریت دانش و آشناسازی آنان با مزایای تسهیم دانش در سازمان است. در مدیریت دانش، تأکید بیش از حد بر عملکرد فردی، منجر به کاهش تمایل کارکنان به تسهیم دانش با دیگران می‌شود. در این حالت، فعالیت‌های مبتنی بر تسهیم دانش متوقف می‌گردد. زیرا افراد به دلیل ترس از دست دادن قدرت و جایگاهی که بواسطه‌ی دانش خود بدست آورده‌اند در تسهیم دانش خود با دیگران بی‌میلی نشان می‌دهند و احتمالاً از اینکه دانش خود را در اختیار دیگران قرار داده‌اند ولی پاداش به آن‌ها تعلق نگرفته احساس ناخشنودی می‌کنند. بنابراین تأکید بسیار بر کار تیمی به جای

1. Holsapple & Josdi
2. Goh
3. Mcdermott & ODell
4. Sharing Knowledge

عملکرد فردی برای استقرار مدیریت دانش لازم و ضروری است. به عبارتی دیگر نیروی انسانی مهم‌ترین عامل موفقیت یا عدم موفقیت مدیریت دانش است. زیرا لازمی تبدیل اطلاعات به دانش، تفسیر است و این کاری است که با تمام پیشرفت‌های هوش مصنوعی<sup>۱</sup> و نظام‌های خبره، هنوز خارج از حیطه قدرت و توانایی ماشین و تنها در حوزه اختیارات نیروی انسانی متخصص و متبحر است (صابری و باجی، ۱۳۸۸: ۴۶۶). در نتیجه گسترش فرایندهای مدیریت دانش، کارکنان سازمان به جای رقابت مخرب به همکاری سالم و اشتراک اندیشه‌های خود با هدف بالندگی سازمانی رو خواهند آورد. گسترش جلسات هم‌اندیشی و استفاده از خرد جمعی در تصمیمات، تبادل تجربیات و اندیشه‌ها، انجام کارهای تیمی و گروهی، تفکر خلاق و انتقادی، اعتماد متقابل، شکیبایی در برابر اشتباهات یکدیگر، احترام به نظرات افراد صاحب دانش و... تنها گوشه‌ای از تغییرات مربوط به فرهنگ سازمانی کارکنان است (گو، ۲۰۰۲). معتقد است که فرهنگ تعاون و همکاری، پیش‌بینی‌کننده‌ی مهمی برای دستیابی به تسهیم دانش است. در واقع دانشگاه‌ها برای تسهیم موفقیت‌آمیز دانش، همانند هر سازمان دانش محور و یادگیرنده‌ای باید دارای یک سری ویژگی‌های فرهنگ سازمانی باشند. فرهنگ سازمانی نظامی از باورها و ارزش‌های مشترک است که در هنجارهای رفتاری نمود پیدا کرده و روش زندگی سازمان را تعیین می‌کند (کوپرگ و چاسمیر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷: ۳۹۷). کامینگ و تنگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) پافشاری کردند که فرهنگ یادگیرنده، تسهیم دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بر حوزه‌ی گیرنده متمرکز است. انجام کار نزدیک و صمیمانه با همکاران و وجود آشنایی بین منبع و گیرنده، عامل بسیار مهم تسهیل دانش از طریق فهم و ادراک مشترک است (کو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۵۹). اهمیت فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش به قدری زیاد است که وقتی از رابرت باکمن<sup>۵</sup> (یکی از صاحب‌نظران مدیریت دانش نوین) خواسته شد سه عامل حیاتی مدیریت دانش را نام ببرد گفت: فرهنگ، فرهنگ، فرهنگ (اودل و گریسون<sup>۶</sup>، ۱۹۸۸). فرهنگ، رابطه‌ی بین افراد و دانش سازمانی را تعدیل می‌کند و زمینه‌ی تعامل اجتماعی را ایجاد کرده، موجب برداشته شدن موانع تسهیم دانش می‌شود و موانعی از قبیل قومیت، سن و سطح تحصیلی را برطرف می‌کند. در عصر کلیدی حاضر، این فرهنگ که «دانش، قدرت است» اجازه نمی‌دهد که ذهن خبرگان و کارشناسان مانند جعبه‌های سیاه ناشناخته و دست نخورده باقی بماند که ایجاد این باور در حوزه فعالیت فرهنگ سازمانی و جزء رسالت‌های رهبری آنهاست. تاسایی<sup>۷</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌کند که تعامل اجتماعی،

1. Artificial intelligence
2. Koberg & Chusmir
3. Cummings & Teng
4. Ko & et al
5. Robert Bachman
6. Grayson
7. Tsai

همبستگی مثبتی با تسهیم دانش درون سازمانی دارد. بنابر این، اثر بخشی فرهنگ سازمانی یکی از قابلیت‌های حیاتی است که موفقیت و بقای هر سازمانی را باعث می‌شود (یانگ و وان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۵۹۳). عدم وجود فرهنگ سازمانی که مشوق همکاری، اعتماد، اشتراک دانش، گوش دادن، یادگیری و خلاقیت باشد می‌تواند مانع اصلی توسعه و بکارگیری یک پروژه موفقیت‌آمیز مدیریت دانش باشد (آیتی و قران سیرجانی، ۱۳۸۹: ۱۵۷ به نقل از مینگ یو، ۱۳۸۴).

۲- فنی و حرفه‌ای (فن‌آوری اطلاعات): فناوری‌های نوین می‌توانند یکپارچگی دانش پراکنده را آسان کنند و به انجام بیشترین اعمال در کوتاه‌ترین زمان بیانجامند (متاکسیوتیس و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). بسیاری از سازمان‌هایی که به دنبال افزایش تسهیم دانش هستند، پایگاه‌های دانش یا مراکز ذخیره‌سازی دانش را ایجاد می‌کنند؛ جایی که کارکنان تجاربشان را به صورت الکترونیکی تسهیم می‌کنند به گونه‌ای که کارکنان دیگر بتوانند به آن دسترسی داشته باشند (الوانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۵). فن‌آوری اطلاعات به عنوان یک عامل حیاتی توانمندساز از طریق افزایش سرعت و کاهش هزینه‌های ناشی از زمان و بُعد مسافت، تأثیر مستقیم و غیر مستقیم بر تسهیم دانش دارد (لی و سولیمان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲: ۵۱). فن‌آوری اطلاعات در مالکیت و مدیریت دانش از طریق خلق، ازدیاد و اداره‌ی دانش نقش بسزایی داشته، سازمان‌ها می‌توانند با یکپارچه‌سازی دانش پراکنده، بیشترین فعالیت‌ها را در کوتاه‌ترین زمان و تسهیل شده به انجام برسانند. و از طریق بسترهای مبتنی بر فن‌آوری اطلاعات مانند اینترنت، اکسترانت<sup>۴</sup>، پورتال و گروه‌های نرم‌افزاری علاوه بر ذخیره‌سازی دانش موجود در ذهن تک تک پرسنل برای استفاده‌ی کارکنان در مواقع ضرورت در تسهیم دانش، آن را مورد بهره‌برداری قرار دهند. بنابراین از ابزارهای مهم پیاده‌سازی مدیریت دانش، استفاده از فن‌آوری اطلاعات است. سازمان‌ها می‌کوشند از طریق این عامل، تجارب گران‌بهای کارکنان و دانش ضمنی تولید شده در ذهن آنان را به عنوان ذخایر ارزشمند، ضبط، نگهداری و در مواقع نیاز بازیابی و بهره‌برداری کنند که به صورت نرم‌افزارهای تحت شبکه سازماندهی می‌شوند. سازمان‌ها از طریق سیستم‌های تبادل اطلاعات و گروه‌های مجازی می‌کوشند با طراحی بانک اطلاعاتی دانش پرسنل و سنجش سطح دانش آنها در زمینه‌های مختلف موضوعی و میزان اوقات قابل تخصیص به آنان، سازمان را در شکل‌دهی کامل‌ترین تیم ممکن برای یک پروژه یا مسئله یاری کنند (صابری و باجی، ۱۳۸۸: ۴۶۶). بنابراین زیرساخته‌ای فنی استقرار مدیریت دانش شامل ایجاد سامانه‌های اطلاعاتی مناسب برای ذخیره‌سازی، انتقال و تبادل دانش، تسهیل دسترسی به سخت‌افزارها و نرم‌افزارها، استفاده از توان فنی متخصصان، ارتقاء مهارت کارکنان در زمینه‌ی فن‌آوری اطلاعات، و ارائه‌ی خدمات مستقیم به آنان است و ابزارهای طبقه‌بندی شده برای مدیریت دانش در مورد فن‌آوری

1. Yang & Wan
2. Metaxiotis
3. Lee & Souliman
4. Extranet

اطلاعات شامل، پورتال‌های وبی<sup>۱</sup>، ابزارهای مدیریت محتوا<sup>۲</sup>، سیستم‌های مدیریت اسناد، ابزارهای بازیابی اطلاعات، بانک‌های اطلاعاتی شیء‌گرا و رابطه‌ای<sup>۳</sup>، سیستم‌های انتشار الکترونیکی<sup>۴</sup>، سیستم‌های کار گروهی و گروه ابزارها<sup>۵</sup>، فن‌آوری‌های فشار<sup>۶</sup>، ابزارهای کاربردی، ابزارهای کمکی رومیزی، سیستم‌های مشتری‌مدار، انبارهای داده‌ها<sup>۷</sup>، داده‌پردازی‌ها، مهندسی مجدد فرایندهای تجاری و افزارهای خلق دانش است (تیندل<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲: ۱۹۰-۱۸۳). در نتیجه فن‌آوری به ویژه فن‌آوری اطلاعات یکی از مهم‌ترین عوامل ارتباط بین بخش‌های مختلف سازمان و زمینه ساز انتقال دانش است (حسن زاده، ۱۳۸۶). سازمان‌هایی که زیرساخت‌های فن‌آوری نظیر تجهیزات الکترونیکی را فراهم می‌کنند، می‌توانند زمینه ساز ارتباطات فردی و گروهی مناسب برای کسب و به اشتراک‌گذاری دانش مورد نیاز باشند. در دانشگاه‌ها با توجه به لزوم ارتباط دائمی بین ذی‌نفعان مختلف، می‌توان از فن‌آوری اطلاعات برای تولید، ذخیره‌سازی و تسهیم دانش استفاده کرد.

۳- مدیریتی: لازمه‌ی اجرای موفق هر پروژه، پشتیبانی کامل و همه‌جانبه‌ی مدیریت از آن است (آیتی و قرآنی سیرجانی، ۱۳۸۹: ۱۵۸). قابلیت یا توانمندی مدیریت دانش<sup>۹</sup> به توانایی انتقال و بکارگیری منابع دانش همراه با دیگر منابع و قابلیت‌های سازمان جهت توانمندسازی و ارتقای فعالیت‌های مدیریت دانش اشاره می‌کند و دارای تأثیر بر مزیت رقابتی (چوانگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴: ۴۵۹) و اثربخشی سازمانی است (گلد و دیگران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱: ۱۸۵). مدیریت دانش نیازمند رهبری اثربخش است. به عبارت دیگر لازمه‌ی تحقق مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها، پیشرو بودن رهبران آن است. تا بتوانند با نفوذ در پیکره‌ی دانشگاه بر همه فرایندها، کارکردها و فرهنگ و ارزش‌ها تأثیر گذاشته و اعضاء را در همه‌ی سطوح و بخش‌ها با خود همراه سازند و با تخصیص منابع مالی مناسب و استفاده از درآمدهای بالقوه‌ی تولید شده از مدیریت دانش، در جهت رشد دانش سازمانی تلاش کنند و با تبیین اهداف مدیریت دانش برای کارکنان و نزدیک کردن آنان به یکدیگر، تدوین استراتژی‌های کلان دانشگاه بر مبنای دانش، تسهیل

- 
1. Web portals
  2. Content Management Tools
  3. Object-oriented and relational databases
  4. Electronic publishing systems
  5. Teamwork system and Group of tools
  6. Pressure Technologies
  7. Data Warehouse
  8. Tyndal
  9. Organizational Knowledge Capabilities(OKC)
  10. Chung
  11. Gold & et al

کردن راه‌های انتقال، فراهم ساختن دسترسی به هوش سازمانی<sup>۱</sup> در تمام ابعاد دانشگاه و ایجاد جو اعتماد و اطمینان، عملکرد مطلوبی در تحقق مدیریت دانش داشته باشند (آتشک و ماه زاده، ۱۳۸۸: ۴۳۰). هدف مدیریت دانش، خلق، گردآوری، و تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی است (پوال<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۱۰). پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش، مستلزم حمایت همه‌جانبه‌ی مدیران دانشگاه‌ها و اعمال تغییراتی در فرهنگ و ارزش‌های سازمان، ساختار سازمانی، سیستم پاداش‌دهی،... و حرکت تدریجی (نه ناگهانی) به سمت اهداف آن می‌باشد (فتح‌اللهی، افشار زنجانی و نوذری، ۱۳۸۸: ۵۴۶). مدیریت موفق دانش، بسیاری از عناصر سازمانی را به هم پیوند می‌دهد که شامل فن‌آوری، فعالیت‌های منابع انسانی، ساختار سازمانی و فرهنگ است تا اطمینان ایجاد شود که دانش مناسب به افراد در سازمان رسیده است و در نهایت، فعالیت‌های آغازین مدیریت دانش را تسهیل کند (گلد و دیگران، ۲۰۰۱: ۱۸۵). برای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌ها مدیران و رهبران آنان باید با هوشمندی و آگاهانه و اعمال مدیریت مشارکتی، حمایت لازم را در جهت توسعه و انتقال دانش از طریق تخصیص منابع و راه‌اندازی مراکز اطلاع‌رسانی، پایگاه دانش، کنفرانس‌های علمی و انجمن‌های علمی، بهینه‌سازی فرهنگ و تکنولوژی، اعمال استراتژی‌های دانش‌محور، رفع خلاء دانش از طریق توجه به سرمایه‌های فکری، ایجاد انگیزه و تبادل دانش با دانشگاه‌های داخل و خارج و... به منصفه ظهور برسانند. به عبارت دیگر آنان دانش و یادگیری آن را تبلیغ و حمایت کرده، زیرساخت‌های دانشی مناسب مانند کتابخانه‌ها، پایگاه‌های دانش، شبکه تعاملی رایانه - انسان، مرکز تحقیقاتی و ساختارهای سازمانی دانش‌محور را طراحی، اجرا و نظارت کنند و روابط خود را با عرضه‌کنندگان دانش (مانند اعضای هیئت علمی) به خوبی تنظیم کرده و با آنان همکاری مناسب داشته باشند و فرایندهای ایجاد و استفاده‌ی دانش را از طریق تجاری‌سازی راهبردی، تقویت و دانش را هدایت و روحیه کار گروهی را به وجود آورده، ضوابطی را برای ادامه‌ی کار و پیشرفت حرفه‌ای تدوین نمایند (آتشک و ماه‌زاده، ۱۳۸۸: ۴۳۰). بنابراین واژه‌ی مدیریت دانش در برگزیده‌ی موضوعات مختلف است. علت ایجاد این نگرش به دلیل انتقال و حرکت سیستم‌های اقتصادی دانش‌محور است. کسب دانش به عنوان یکی از فاکتورهای اصلی مزیت رقابتی سازمان‌ها و مراکز علمی و خدماتی شناخته می‌شود. اگر دانشگاه‌ها به دقت به مقوله‌ی استفاده از دانش توجه کنند به این نکته خواهند رسید که میزان دانش موجود بیشتر از آن چیزی است که تشخیص می‌دهند.

الوانی و همکاران (۱۳۸۸) با ارائه‌ی یک الگوی مفهومی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در دانشگاه را مربوط به مؤلفه‌های ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرهنگ اجتماعی، فن‌آوری اطلاعات، مؤلفه‌های رفتاری و مؤلفه‌های سرمایه‌ی اجتماعی می‌دانند.

---

1. Organizational intelligence

2. Pual



فان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان ارزیابی قابلیت مدیریت دانش سازمان‌ها، قابلیت‌های مدیریت دانش سازمان را در دو دسته قابلیت‌های ساختاری شامل فناوری، ساختار و فرهنگ و قابلیت‌های فرآیندی شامل کسب، تبدیل، به‌کارگیری و امنیت دانش مورد توجه قرار دادند. از طریق نتایج ارزیابی قابلیت‌های مدیریت دانش سازمان، مدیران می‌توانند ضرورت بهبود قابلیت‌های مدیریت دانش را تشخیص داده و تعیین نمایند کدام بُعد از قابلیت مدیریت دانش، برای بهبود دارای اولویت بیشتری است.

بولیسانی و اسکارسو<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی را ابزارهای مفید و اثربخشی برای فعالیت‌های مربوط به تسهیم دانش می‌دانند. اس. او. اس و رولند<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) معتقدند که فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و دانش چگونگی استفاده از آن دارای تأثیر قابل توجهی بر عملکرد تسهیم دانش است. راولی<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) میزان آمادگی مؤسسات آموزش عالی برای اجرای مدیریت دانش و قابلیت اجرایی مفاهیم آن را در آموزش عالی انگلستان بررسی و چنین نتیجه گرفت که مدیریت دانش مؤثر و کارآمد نیازمند تغییرات مهم و جدی در فرهنگ و ارزش‌ها، ساختار سازمانی و سیستم‌های ارزش‌گذاری و پاداش‌دهی است. مارویک<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) معتقد است مدیریت دانش مؤثر و کارآمد نوعاً نیازمند ترکیب مناسبی از ابتکارات سازمانی، اجتماعی و مدیریتی به همراه گسترش تکنولوژی مناسب است. مک کاتنی<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) در ارزیابی استراتژیک و فرایندهای استفاده از آن در آموزش عالی نشان داد که با کاربست مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، امر تدریس و یادگیری بهبود یافته و دانش به راحتی میان اعضاء دانشگاه تسهیم می‌شود و کمک زیادی به کارکنان و متولیان دانش به ویژه در امر تحقیق می‌نماید. مارتین و مارتین<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) در بررسی نقش کلیدی رهبری در آموزش عالی، تأثیر رهبری را در مدیریت محیط، مدیریت شبکه، مدیریت زمان، مدیریت سیاست، مدیریت بحران، مدیریت شکاف دانش و آماده‌سازی رهبران آینده مطالعه کرده، نشان دادند عامل رهبری کنترل وسیعی بر روی محیط پردازشی دانش و مدیریت آن دارد. بر اساس یافته‌های کاترین و پرویز<sup>۸</sup>، (۲۰۰۳) فرهنگ سازمانی که مشوق اکتشاف و نوآوری باشد به تسهیم دانش کمک می‌کند در حالی که فرهنگ سازمانی که فقط نبوغ فردی را پرورش می‌دهد مانع تسهیم دانش شده و بدون فرهنگ پذیرای تسهیم دانش تبادلات دانش به صورت اثربخش اتفاق نمی‌افتد. در ایران نیز بررسی‌های خاکپور و همکاران (۱۳۸۸) نشان داد فرهنگ‌های سازمانی مشارکتی، انعطاف‌پذیر (نوآورانه)

- 
1. Fan & et al
  2. Bolisani & Scarso
  3. S.O.S & Rowland
  4. Rowley
  5. Marwick
  6. Mecorthy
  7. Martin & Martin
  8. Catherine & Pervize

و رسالتی رابطه مثبتی با تسهیم دانش در بین اعضای هیئت علمی دارند و فرهنگ‌های مبتنی بر ثبات، رابطه‌ای با فرایندهای تسهیم دانش ندارند. در مطالعه دیگری زمانی و همکاران، (۱۳۸۸) برای بررسی زیرساخت‌های استقرار مدیریت دانش در دانشگاه اصفهان از دیدگاه اعضای هیئت علمی به این نتیجه رسیدند که از نظر زیرساخت‌های فنی برای مدیریت دانش مشکلی وجود ندارد ولی از نظر مدیریتی و فرهنگ سازمانی جو مناسبی برای مدیریت دانش وجود ندارد. در تحقیق آتشک و ماهزاده (۱۳۸۸) دلایل عدم استقرار موفق مدیریت دانش در عدم حمایت‌های مدیریتی، عدم بهره‌مندی از استراتژی دانش، عدم وجود فرهنگ دانش‌مداری، عدم بهره‌مندی از زیرساخت‌های تکنولوژیکی لازم، عدم ساختار سازمانی مناسب، عدم استفاده اثربخش از ابزارهای مدیریت دانش، عدم تمرکز بر تمامی انواع دانش و تمام ابعاد مدیریت دانش توصیف شده است.

فرآیند تولید و تسهیم دانش در دانشگاه‌ها از مهم‌ترین اهداف آنها به شمار می‌آید. تولید و تسهیم دانش، تصادفی نیست بلکه معلول اقدامات مدیریتی، سیستم‌های سازمانی و فرهنگی است (الوانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۳). با توجه به اینکه دانشگاه‌ها منبعی از ایده‌های جدید و سرمایه‌های فکری هستند اهمیت دانش و مدیریت آن در این مؤسسات از هر امر دیگری حیاتی‌تر به نظر می‌رسد (آیتی و قرآنی سیر جانی، ۱۳۸۹: ۱۵۳). دانشگاه‌ها به عنوان ارکان توسعه‌ی علم و دانش در سطح جامعه برای دستیابی به تولید دانش بایستی زیرساخت‌های آن را فراهم کنند. مؤسسات آموزش عالی به واسطه پیشرفت‌های تکنولوژیکی در عرصه‌ی اطلاعات به عنوان یکی از اعضای جامعه اطلاعاتی و بیش از هر زمان دیگر به مهارت‌ها و قابلیت‌های مناسب برای انتقال و تسهیم دانش و بکارگیری آن نیازمندند. آگاهی از وضعیت زیرساخت موجود و میزان آمادگی دانشگاه برای بکارگیری مدیریت دانش می‌تواند گامی اساسی در کاهش میزان ریسک و شکست و جلوگیری از تحمل هزینه‌ها باشد. با توجه به مطالب ذکر شده به نظر می‌رسد از میان عوامل متعدد که در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش مؤثرند توجه به سه عامل فرهنگ سازمانی، ساختار فنی و نظام اطلاعاتی و مدیریتی دانشگاه‌ها مهم‌تر است. به منظور بهینه‌سازی زیرساخت مدیریت دانش در دانشگاه و اعمال تغییرات مورد نیاز، لازم است دانشگاه از وضعیت موجود این عوامل آگاهی داشته باشد. لذا در این پژوهش محقق درصدد است تا وضعیت موجود و میزان آمادگی برای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه دولتی قم در ابعاد مختلف فن‌آوری اطلاعات، فرهنگی و مدیریتی را با مراجعه به دیدگاه اعضای هیئت علمی مورد بررسی و مقایسه قرار دهد. تا در صورت نیاز و برنامه‌ریزی با اتخاذ راهکارهایی برای ایجاد یا اصلاح این زیرساخت‌ها، اقدامات لازم از سوی مدیران دانشگاه صورت گیرد.

### هدف تحقیق

هدف کلی این تحقیق تعیین و مقایسه وضعیت موجود زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی و دولتی قم برای استقرار مدیریت دانش از دیدگاه اعضای هیئت علمی است که در راستای این هدف سؤالات زیر بررسی می‌شوند:

- ۱- دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد و دولتی قم در ارتباط با وضعیت موجود زیرساخت‌های فن‌آورانه جهت استقرار مدیریت دانش چگونه است؟
- ۲- آیا وضعیت موجود شاخص‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه آزاد قم و دولتی قم از دیدگاه اعضای هیئت علمی برای استقرار مدیریت دانش مناسب است؟
- ۳- آیا عملکرد مدیریتی در رابطه با فراهم آوردن امکانات لازم برای اجرای مدیریت دانش در دانشگاه‌های آزاد و دولتی قم مطلوب بوده است؟
- ۴- آیا بین میزان آمادگی دانشگاه آزاد و دولتی قم از نظر زیرساخت‌های فن‌آوری اطلاعات، فرهنگی و مدیریتی برای استقرار مدیریت دانش تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

### روش تحقیق:

پژوهش حاضر از جهت هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی و دولتی قم به تعداد ۳۲۴ نفر (۱۴۹ نفر دانشگاه آزاد و ۱۷۵ نفر دانشگاه دولتی) بود که مطابق جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> تعداد ۲۲۶ نفر (۱۰۴ نفر آزاد و ۱۲۲ نفر دولتی) از آنان به شیوه تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌ی مدیریت دانش زمانی و همکاران (۱۳۸۸) با پایایی ۰/۹۱ شامل ۸ سؤال درباره عوامل فنی و حرفه‌ای، ۸ سؤال درباره عوامل فرهنگی و ۱۲ سؤال درباره عوامل مدیریتی بود که روایی صوری و محتوایی آن با مراجعه به متخصصین و صاحب‌نظران مورد بررسی قرار گرفته بود. که پس از اجرا و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها تعداد ۱۷۳ پرسشنامه‌ی (۸۰ مورد آزاد و ۹۳ مورد دولتی) عودت داده شده مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی در حد میانگین و واریانس و آمار استنباطی در حد آزمون F برای اطمینان از یکسان بودن واریانس‌ها و آزمون T برای مقایسه میانگین دو گروه مستقل استفاده شده است.

### یافته‌ها

- ۱- دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد و دولتی قم در ارتباط با وضعیت موجود زیرساخت‌های فن‌آورانه جهت استقرار مدیریت دانش چگونه بوده است؟

جدول ۱. توزیع فراوانی پاسخ آزمودنی‌ها به هر یک از سؤالات مربوط به زیرساخت‌های فن‌آورانه

گویه‌ها	دانشگاه	کاملاً موافق	موافق	تا حدی موافق	مخالف	کاملاً مخالف	میانگین
۱ در دانشگاه سامانه‌های اطلاعاتی مناسب برای ذخیره‌سازی، انتقال و تبادل دانش مانند اینترنت، اینترنت، اکسترانت، گروه نرم‌افزار فراهم است.	آزاد	۹	۹	۲۶	۲۰	۱۶	۲/۷
	دولتی	۲	۱۲	۵۶	۱۷	۴	۲/۹
۲ در دانشگاه امکانات لازم جهت دسترسی آسان به سخت افزارهای مناسب برای تسهیم اطلاعات فراهم است.	آزاد	۶	۱۱	۲۵	۲۹	۹	۲/۲۲
	دولتی	۲	۱۶	۳۸	۲۲	۲	۲/۸۲
۳ در دانشگاه امکانات لازم و دسترسی آسان به نرم افزارهای مناسب برای تسهیم اطلاعات فراهم است.	آزاد	۶	۱۱	۲۸	۲۶	۹	۲/۷۶
	دولتی	۱	۱۷	۴۲	۲۳	۲	۲/۹۱
۴ از توان علمی متخصصان برای حل مشکلات سازمان (دانشگاه) استفاده می‌شود.	آزاد	۶	۱۴	۱۴	۲۴	۱۱	۲/۵۶
	دولتی	۳	۱۲	۳۱	۲۹	۱۶	۲/۵۳
۵ سامانه های اطلاعاتی دانشگاه در جهت برنامه های استراتژیک دانش محور ایجاد شده، نه بر اساس یک احساس نیاز مبهم ناشی از صرف بودجه اختصاصی یافته.	آزاد	۲	۱۴	۲۹	۲۲	۹	۲/۵۶
	دولتی	۳	۱۱	۳۶	۳۳	۷	۲/۶۷
۶ همکاران از مهارت‌های لازم در استفاده از سامانه اطلاعاتی مانند اینترنت، اینترنت، اکسترانت و گروه نرم افزار برخوردارند.	آزاد	۹	۲۵	۲۶	۱۴	۶	۳/۱۹
	دولتی	۱	۱۶	۴۷	۲۴	۳	۲/۸۷
۷ بانک اطلاعاتی دانشگاه و آدرس‌های مورد نیاز برای همه کاربران در اختیار است.	آزاد	۴	۹	۳۱	۱۸	۱۱	۲/۴۷
	دولتی	۵	۲۴	۲۲	۲۰	۵	۳/۰۵
۸ مرکز اطلاع رسانی دانشگاه مشتاقانه به کاربران سرویس دهی می‌کند.	آزاد	۹	۹	۳۱	۱۸	۱۱	۲/۷۵
	دولتی	۳	۲۲	۴۱	۲۳	۸	۲/۸۷

بر اساس اطلاعات جدول شماره ۱ در دانشگاه آزاد اسلامی، بیشترین میانگین (۳/۱۹) مربوط به گویه ۶ یعنی (برخوردار بودن همکاران از مهارت‌های لازم در استفاده از سامانه اطلاعاتی مانند اینترنت، اینترنت، اکسترانت و گروه نرم افزار) است. گویه ۳ یعنی (فراهم بودن امکانات لازم و دسترسی آسان به نرم‌افزارهای مناسب برای تسهیم اطلاعات) با میانگین (۲/۷۶) در رتبه دوم قرار دارد. پایین‌ترین میانگین (۲/۴۷) مربوط به گویه ۷ یعنی (در اختیار بودن بانک اطلاعاتی دانشگاه و آدرس‌های مورد نیاز برای همه کاربران) است. همانگونه که اطلاعات جدول مذکور نشان می‌دهد همه گویه‌ها به استثناء گویه ۶ از متوسط میانگین مورد انتظار (۳) پایین‌تر هستند که نشان می‌دهد عملکرد دانشگاه نسبت به این گویه‌ها مطلوب نبوده است.

در دانشگاه قم، بیشترین میانگین (۳/۰۵) مربوط به گویه ۷ یعنی (بانک اطلاعاتی دانشگاه و آدرس‌های مورد نیاز برای همه کاربران در اختیار است) می‌باشد. گویه ۳ یعنی (فراهم بودن امکانات لازم و دسترسی آسان به نرم‌افزارهای مناسب برای تسهیم اطلاعات) با میانگین (۲/۹۱) در رتبه دوم قرار دارد و گویه ۴ (از توان علمی متخصصان برای حل مشکلات سازمان (دانشگاه) استفاده می‌شود) با میانگین (۲/۵۳) در پایین‌ترین جایگاه قرار دارد. همانگونه که داده‌های جدول مذکور نشان می‌دهد همه گویه‌ها به استثناء گویه ۶ از متوسط میانگین مورد انتظار (۳) پایین‌تر هستند که گویای این است که از نظر اعضای هیئت علمی عملکرد دانشگاه نسبت به این گویه‌ها مطلوب نبوده است.

۲- آیا وضعیت موجود شاخص‌های فرهنگ سازمانی دانشگاه آزاد و دولتی قم از دیدگاه اعضای هیئت علمی برای استقرار مدیریت دانش مناسب است؟

جدول ۲. توزیع فراوانی پاسخ آزمودنی‌ها به هر یک از سؤالات مربوط به زیرساخت‌های فرهنگی

گویه‌ها	نوع دانشگاه	کاملاً موافق	موافق	تا حدی موافق	مخالف	کاملاً مخالف	میانگین
۱	آزاد	۲	۱۵	۲۶	۲۵	۱۱	۲/۶۷
	دولتی	-	۷	۲۷	۳۹	۲۰	۲/۲۲
۲	آزاد	۴	۲۰	۳۱	۱۱	۹	۲/۸۳
	دولتی	۳	۱۲	۳۵	۳۶	۷	۲/۶۶
۳	آزاد	۲	۱۸	۲۸	۱۱	۹	۲/۸۳
	دولتی	۳	۹	۳۷	۲۹	۱۵	۲/۵۳
۴	آزاد	۲	۱۸	۳۳	۱۵	۹	۲/۷۸
	دولتی	۲	۱۴	۳۴	۳۱	۱۰	۲/۶۴
۵	آزاد	۴	۹	۲۵	۱۵	۲۵	۲/۳۳
	دولتی	۲	۸	۴۰	۲۸	۸	۲/۶۳
۶	آزاد	۲	۱۱	۲۰	۲۵	۹	۲/۴۴
	دولتی	۵	۱۲	۲۸	۲۵	۹	۲/۶۵
۷	آزاد	۶	۱۸	۱۸	۲۹	۵	۲/۷۵
	دولتی	۸	۱۸	۲۸	۲۵	۸	۲/۹۲
۸	آزاد	۶	۱۱	۲۶	۱۸	۱۴	۲/۵۸
	دولتی	۳	۱۳	۲۱	۴۲	۱۱	۲/۵

همان گونه که اطلاعات جدول ۲ نشان می‌دهد در دانشگاه آزاد اسلامی بیشترین میانگین را گویه ۲ یعنی (جو و فرهنگ سازمانی مناسب؛ اعتماد متقابل، شکیبایی در برابر اشتباه‌های یکدیگر، احترام قائل شدن به نظرات افراد صاحب دانش و... برای انتقال، تبادل و بارور شدن دانش در دانشگاه وجود دارد) با میانگین (۲/۸۳) در کنار گویه ۳ یعنی (تفکر خلاق و انتقادی، در فرهنگ حاکم بر دانشگاه یک ارزش والا تلقی می‌شود) با میانگین (۲/۸۳) به خود اختصاص داده است. پایین‌ترین میانگین مربوط به گویه ۵ (در دانشگاه به افرادی که دانش را تسهیم می‌کنند ارج می‌نهند و جایگاه (مادی و معنوی) ویژه‌ای برای آنان قائل هستند) با میانگین (۲/۳۳) می‌باشد. چنانچه در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود تمام گویه‌ها از متوسط میانگین مورد انتظار (۳) پایین‌تر هستند. طبق داده‌های جدول می‌توان چنین نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی دانشگاه آزاد در هیچ یک از گویه‌ها برای استقرار مدیریت دانش از وضع مطلوبی برخوردار نیست.

در دانشگاه قم، بیشترین میانگین (۲/۹۲) مربوط به گویه ۷ یعنی (جو سازمانی حاکم بر دانشگاه چنان است که همکاران ترجیح می‌دهند به علت از دست ندادن فرصت‌های پیش رو به جای تسهیم دانش، دست به اختکار دانش بزنند) می‌باشد و پس از آن گویه ۲ (جو و فرهنگ سازمانی مناسب؛ اعتماد متقابل، شکیبایی در برابر اشتباه‌های یکدیگر، احترام قائل شدن به نظرات افراد صاحب دانش و... برای انتقال، تبادل و بارور شدن دانش در دانشگاه وجود دارد) با میانگین (۲/۶۶) و در پایین‌ترین جایگاه نیز گویه ۱ (شعار «تبادل دانش، قدرت است» در دانشگاه دارای جایگاه ویژه‌ای است) با میانگین (۲/۲۳) قرار گرفته است. چنانچه در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود تمام گویه‌ها از میانگین مورد انتظار (۳) پایین‌تر هستند. طبق داده‌های جدول می‌توان چنین گفت که فرهنگ سازمانی دانشگاه دولتی در هیچ یک از گویه‌ها از وضع مطلوبی برای استقرار مدیریت دانش برخوردار نیست.

۳- آیا عملکرد مدیریتی در رابطه با فراهم آوردن امکانات لازم برای اجرای مدیریت دانش در دانشگاه آزاد و دولتی قم مطلوب بوده است؟ پاسخ‌های مربوط به این سؤال در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. توزیع فراوانی پاسخ آزمودنی‌ها به هر یک از سؤالات مربوط به زیرساخت‌های مدیریتی

گویه‌ها	نوع دانشگاه	کاملاً موافق	موافق	تا حدی موافق	مخالف	کاملاً مخالف	میانگین
۱	آزاد	۶	۱۱	۲۲	۲۶	۹	۲/۵۸
	دولتی	۲	۱۸	۳۲	۲۲	۵	۲/۸۹
۲	آزاد	۹	۹	۲۸	۶	۹	۲/۶۹
	دولتی	۱	۱۳	۳۴	۲۹	۱۱	۲/۵۹
۳	آزاد	۱۱	۱۱	۲۸	۱۵	۳	۳/۰۸
	دولتی	۳	۱۵	۳۵	۳۰	۷	۲/۷۴
۴	آزاد	۵	۱۱	۴۰	۱۱	۹	۲/۷۲
	دولتی	۱	۱۱	۳۰	۳۷	۱۰	۲/۵۱
۵	آزاد	۴۰	۱۴	۲۵	۲۶	۶	۲/۶۱
	دولتی	۱	۱۲	۳۶	۳۳	۹	۲/۵۹
۶	آزاد	۹	۱۵	۲۵	۲۲	۶	۲/۹
	دولتی	-	۱۲	۲۶	۳۹	۹	۲/۴۸
۷	آزاد	۶	۱۴	۲۶	۲۲	۱۱	۲/۷۸
	دولتی	۱	۵	۳۷	۳۸	۱۲	۲/۴۱
۸	آزاد	۱۴	۲۰	۲۲	۲۲	۲	۳/۲۵
	دولتی	۱۳	۲۳	۲۴	۲۴	۵	۳/۱۷
۹	آزاد	۵	۱۵	۲۹	۱۸	۹	۲/۶۹
	دولتی	۴	۱۱	۳۵	۳۰	۶	۲/۷۳
۱۰	آزاد	۹	۹	۱۸	۳۱	۱۴	۲/۶۱
	دولتی	۲	۶	۲۶	۳۶	۱۷	۲/۳۱
۱۱	آزاد	۵	۹	۱۱	۲۵	۲۶	۲/۰۸
	دولتی	۱	۵	۱۲	۳۷	۲۹	۱/۹۵
۱۲	آزاد	۶	۱۴	۱۸	۲۵	۱۵	۲/۵۶
	دولتی	۱	۹	۲۲	۳۲	۱۵	۲/۴۳

داده‌های جدول ۳ نشان می‌دهد در دانشگاه آزاد اسلامی بیشترین میانگین (۳/۲۵) مربوط به گویه ۸ یعنی (بر اثر کمبود یا بازنشتگی نیروی انسانی کارآمد خلاء دانش در دانشگاه وجود دارد) می‌باشد. پس از آن گویه ۳ یعنی (برای تسهیم دانش به ایجاد و توسعه زیرساخت‌ها نظیر: مراکز اطلاع‌رسانی، پایگاه دانش، کنفرانس‌های علمی، انجمن‌های علمی و... توجه می‌شود) با میانگین (۳/۰۸) قرار دارد. سومین میانگین (۲/۹) مربوط به گویه ۶ یعنی (در تدوین برنامه‌های دانشگاه توجه به سرمایه‌های فکری، دانش و اعمال استراتژی دانش محور جایگاه ویژه‌ای دارد) است. پایین‌ترین میانگین نیز (۲/۰۸) مربوط به گویه ۱۱ (امکانات تبادل اطلاعات با اساتید دانشگاه‌های خارج فراهم است) می‌باشد. بر اساس داده‌های جدول از ۱۲ گویه (به استثناء گویه‌های ۸ و ۳) در ۱۰ گویه درصد توافقی‌ها کمتر از میانگین مورد انتظار کل گویه‌ها (۳) ارزیابی شده است و نشان دهنده این است که عملکرد مدیریت در رابطه با این گویه‌ها مطلوب نیست.

در دانشگاه قم بیشترین میانگین (۳/۱۷) مربوط به گویه ۸ (بر اثر کمبود یا بازنشتگی نیروی انسانی کارآمد خلاء دانش در دانشگاه احساس می‌شود) می‌باشد و پس از آن گویه ۱ یعنی (مدیریت در جهت توسعه و انتقال دانش، حمایت لازم را دارد و منابع کافی را نسبت به این امر اختصاص می‌دهد) با میانگین

(۲/۸۹) قرار دارد و گویه ۳ (در دانشگاه برای تسهیم دانش به ایجاد و توسعه زیرساخت‌ها نظیر: مراکز اطلاع‌رسانی، پایگاه دانش، کنفرانس‌های علمی، انجمن‌های علمی و... توجه می‌شود) با میانگین (۲/۷۴) در سومین جایگاه قرار دارد. گویی ۱۱ (امکانات تبادل اطلاعات با اساتید دانشگاه‌های خارج فراهم است) با میانگین (۱/۹۵) در پایین‌ترین مکان قرار گرفته است. داده‌ها نشان می‌دهد عملکرد مدیریت دانشگاه قم در ارتباط با تمامی گویه‌ها (به استثناء گویه ۸) پایین‌تر از حد متوسط (۳) ارزیابی شده است و نشان‌دهنده این است که عملکرد مدیریت در دانشگاه، مناسب استقرار مدیریت دانش نبوده است. تحلیل داده‌ها مبین نامطلوب بودن وضعیت مدیریت در هر دو دانشگاه برای استقرار مدیریت دانش می‌باشد. البته با توجه به داده‌های جدول وضعیت نسبی دانشگاه آزاد بهتر از دانشگاه دولتی قم است.

۴- آیا بین میزان آمادگی دانشگاه آزاد و دولتی قم از نظر زیرساخت‌های فن‌آوری اطلاعات، فرهنگی و مدیریتی برای استقرار مدیریت دانش تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟  
برای استفاده از آزمون t مستقل ابتدا بایستی از یکسان بودن واریانس دو گروه اطمینان حاصل شود. همانگونه که اطلاعات جدول شماره ۴ نشان می‌دهد بر اساس آزمون F چون F محاسبه شده (۱/۹۶۵) از F جدول (۳/۰۹) در سطح  $\alpha = 1\%$  و درجات آزادی  $df_1 = 2$  و  $df_2 = 93$  کوچک‌تر است پس فرضیه‌ی صفر مبنی بر عدم وجود تفاوت معنادار بین واریانس دو گروه تأیید و با اطمینان ۰/۹۹ می‌توان نتیجه گرفت که فرض یکسان بودن واریانس‌ها صحت دارد و توزیع هر دو گروه نرمال بوده است.

جدول ۴. آزمون F برای اطمینان از یکسان بودن واریانس‌ها

$S_1^2$	$S_2^2$	$N_1$	$N_2$	F
۰/۱۲۳	۰/۰۶۳	۹۳	۸۰	۱/۹۶۵

جدول ۵. نتایج آزمون t مستقل برای مقایسه‌ی آمادگی دانشگاه آزاد و دولتی قم

از نظر زیرساخت‌های فن‌آوری اطلاعات، فرهنگی و مدیریتی

زیرساخت	دانشگاه	میانگین	انحراف	t	df	sig
فناوری اطلاعات و ارتباطات	آزاد	۲/۷۱۳	۰/۰۴۸۲	-۱/۸۵۳	۱۴	۰/۰۵
	دولتی	۲/۸۲۷	۰/۲۵۵			
فرهنگی	آزاد	۲/۶۴	۰/۰۴۵	۰/۴۳	۱۴	۰/۰۵
	دولتی	۲/۵۹	۰/۰۳۷			
مدیریتی	آزاد	۲/۷۱	۰/۰۸۴	-۱/۲۰۶	۱۴	۰/۰۵
	دولتی	۲/۵۶	۰/۰۹۳			

تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها بر اساس آزمون t برای مقایسه میانگین دو گروه مستقل نشان می‌دهد چون قدر مطلق t محاسبه شده (۱/۸۵۳) از مقدار بحرانی t (۲/۱۴۵) مقابل درجه آزادی ۱۴ در سطح

$\alpha = 5\%$  کوچکتر است پس با اطمینان  $0/95$  می‌توان نتیجه گرفت که بین میزان آمادگی دو دانشگاه از نظر زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات برای استقرار مدیریت دانش تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

با توجه به جدول ۵ در زیرساخت‌های فرهنگی چون قدر مطلق  $t$  محاسبه شده ( $0/43$ ) از مقدار بحرانی  $t$  ( $2/145$ ) مقابل درجه آزادی ۱۴ در سطح  $\alpha = 5\%$  کوچکتر است پس با اطمینان  $0/95$  می‌توان نتیجه گرفت که بین میزان آمادگی دو دانشگاه از نظر زیرساخت‌های فرهنگی برای استقرار مدیریت دانش تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

در زیرساخت‌های مدیریتی نیز نتایج آزمون  $t$  نشان می‌دهد چون قدر مطلق  $t$  محاسبه شده ( $-1/206$ ) از مقدار بحرانی  $t$  ( $2/074$ ) مقابل درجه آزادی ۱۴ در سطح  $\alpha = 5\%$  کوچکتر است پس با اطمینان  $0/95$  می‌توان نتیجه گرفت که بین میزان آمادگی دو دانشگاه از نظر زیرساخت‌های مدیریتی برای استقرار مدیریت دانش تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

دانشگاه‌ها از جمله مراکز اصلی تولید و اشاعه‌ی دانش محسوب می‌شوند و نقش حیاتی در پیشبرد سطح علمی جامعه دارند. دانشگاه‌ها با به‌کارگیری صحیح مدیریت دانش و استفاده از امکانات آن در امر تسریع و تسهیل دستیابی به اطلاعات قادر خواهند بود قابلیت‌های دانش‌پروری خود را افزایش داده و به مزیت رقابتی در مقایسه با سایر دانشگاه‌ها و مراکز رقیب دست یابند. با توجه به قابلیت‌های بالقوه‌ی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، از آن می‌توان در انجام پژوهش‌های گروهی و بین رشته‌ای و فراهم نمودن امکان ارتباط پژوهشگران با مراکز تحقیقاتی و دانشگاه‌های دیگر، اشتراک دانش و انجام تحقیقات گسترده‌تر و پیشبرد بیشتر علم و دسترسی سریع‌تر و مؤثرتر مدیران به اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری استفاده کرد.

مدیریت دانش در آموزش عالی شامل فرایند آزادسازی قدرت دانش و بهره‌گیری خلاقانه، کارآمد و اثربخش از تمامی اطلاعات و دانش‌های موجود به منظور دستیابی به اهداف و رسالت‌های دانشگاه است. دو عامل جهانی شدن و فن‌آوری در کنار یکدیگر، مدل‌های سازمانی، فرهنگ‌ها، اهداف، اقدامات و فعالیت‌های دانشگاه را باز تعریف کرده‌اند. مجموعه‌ی این تحولات باعث تغییرات گسترده در مفهوم، جایگاه و نقش دانشگاه به مثابه مهم‌ترین نهاد تولیدکننده و اشاعه دهنده‌ی علم می‌شود که ضرورت مدیریت دانش را به دلیل ماهیت دانش‌محور آنها و نقشی که در تحقق اهداف علمی کشور دارند را گوش‌زد می‌کند. دستیابی به پیشرفت‌های سریع علمی کشور و تبدیل شدن به قدرت برتر منطقه، هم‌افزایی در تحقیقات و فعالیت‌های دانشگاهی و کم کردن شکاف علمی با کشورهای پیشرفته، تنها در نتیجه‌ی توجه به مدیریت دانش میسر خواهد شد.



مدیریت دانش به عنوان فرآیندی که دانش بهینه را برای دستیابی به اهداف دانشگاه ایجاد، سازماندهی، تسهیم و بکار می‌گیرد نیازمند استقرار زیرساخت‌های مناسب آن می‌باشد. مدیران دانشگاهی باید بر این امر واقف گردند که اجرای مدیریت دانش در دانشگاه‌ها فرایندی مستمر و بی‌انتهاست و در تعامل با فن‌آوری اطلاعات فواید راهبردی بی‌شماری جهت توسعه و بهبود تمامی ابعاد دانشگاه به دنبال خواهد داشت. یکی از دلایل لزوم توجه به مدیریت دانش دستیابی به سطوح بالای شایستگی در عملکرد است. با استقرار زیرساخت‌های مدیریت دانش می‌توان تجارب متفاوت و دانش پراکنده نزد کارکنان را با هم تلفیق و دانش جدید سازمانی خلق کرد. به این طریق با اختصاص وقت و هزینه‌ی کمتری می‌توان عملکرد را با استفاده از دانش موجود خلق شده توسعه و بهبود بخشید. در صورت ایجاد چنین رویکردی می‌توان از کلیه‌ی منابع به طور مستمر و بهینه در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر استفاده نمود و از موازی کاری‌ها جلوگیری کرد و دانش ذهنی ایجاد شده در نزد پژوهشگران را به دانش عینی تبدیل کرد تا ضمن جلوگیری از بین رفتن تجربیات و اطلاعات، نشر آن امکان‌پذیر شود و شرایط لازم برای ماندگاری و موفقیت دانشگاه‌ها در عرصه رقابتی را فراهم کرد. باید به این باور دست یافت که تمامی دانشگاه‌ها، از پیش به چنین اقدامی (مدیریت دانش) متوسل شده‌اند و این امر یک نیاز مبرم برای تمام مدیران نظام آموزش عالی کشور محسوب می‌شود.

بر اساس نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر می‌توان چنین نتیجه گرفت که از بین سه عامل زیرساختی لازم برای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه دولتی قم هیچ‌کدام از وضعیت خوبی برخوردار نبوده و نیازمند توجه و توسعه بیشتری می‌باشند. در عین حال وضعیت فن‌آوری اطلاعات نسبت به عوامل دیگر نسبتاً بهتر است که با یافته‌های زمانی و همکاران (۱۳۸۸) همسو می‌باشد. همسو با نتایج پژوهش آتشک و ماهزاده (۱۳۸۸) نیز در تحقیق خود دلایل عدم استقرار موفق مدیریت دانش را در مواردی چون عدم وجود فرهنگ دانش‌مداری و عدم بهره‌مندی از زیرساخت‌های تکنولوژیکی لازم عنوان می‌کنند. در بین زیرساخت‌ها، زیرساخت فرهنگی در وضعیت بسیار نامناسبی قرار دارد. بنابراین مهم‌ترین دغدغه مدیران دانشگاه، ایجاد زیرساخت‌های فرهنگی مناسب برای همکاری و تسهیم دانش و در یک فرایند نسبتاً بالاتر توجه همزمان به مدیریت و فرهنگ سازمانی و توسعه امکانات فنی و حرفه‌ای برای مدیریت دانش باید باشد. بسیاری از مراکز علمی و دستگاه‌های اجرایی به این دلیل در اجرای مدیریت اثربخش دانش ناکام بوده‌اند که مفاهیم مدیریت دانش و مزایای آن را به شکل مطلوبی به کارکنان معرفی ننموده‌اند. به عبارت دیگر اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش به دو عامل اساسی فرهنگ سازمانی و مدیریت مرتبط است. در مدیریت دانش، فرهنگ قادر است رسالت، آرمان، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت را نمایان سازد. امروزه اغلب صاحب‌نظران آموزش عالی معتقدند دانشگاه‌ها به عنوان عالی‌ترین نهاد اشاعه دهنده‌ی فرایند یاددهی - یادگیری در جامعه به منظور مقابله با چالش‌های هزاره

جدید، ناگزیر از انتقال و دگرذیسی به جوامع یادگیری، ایجاد فرهنگ تسهیم دانش و بهره‌گیری از راهبرد کارآمد مدیریت دانش هستند. بزرگ‌ترین چالش فرا روی مدیریت دانش در آموزش عالی یک مسئله فنی نیست، بلکه چالش اصلی مسئله فرهنگ است که راوی (۲۰۰۰) نیز به نوعی به این موضوع اشاره دارد. کاترین و پرویز (۲۰۰۳) نیز اشاره دارند که بدون فرهنگ پذیرای تسهیم دانش، تبادلات دانش به صورت اثربخش صورت نخواهد گرفت. تکیه‌ی صرف بر زیرساخت‌های فنی به عنوان ابزار پشتیبانی در استقرار مدیریت دانش به تنهایی راهگشا نیست. در واقع فرهنگ سازمانی نقش بارزی در تولید و تسهیم دانش و تسهیل فرایند اجرای مدیریت دانش در دانشگاه ایفا می‌نماید. سازمان یادگیرنده مطلوب‌ترین محیط برای اجرای اثربخش مدیریت دانش است. حل مسائل فرهنگی مشکل است اما بیشترین مزایا را به دست می‌دهد. ایجاد فرهنگ مطلوب و بهره‌گیری از مدیریت دانش و فن‌آوری اطلاعات موجب می‌شود تا سرعت، کیفیت و مطلوبیت خدمات دانشگاه‌ها ارتقاء یابد. با توجه به شرایط موجود دانشگاه‌ها و دشواری‌های پیش روی آموزش عالی به ویژه برای دانشگاه‌های غیردولتی برای تأمین منابع و دروندا‌های مؤثر و به منظور سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری از دانش، مفاهیم مدیریت دانش باید با فن‌آوری‌های پیشرفته، فرایندهای تجاری‌سازی تحقیقات علمی و کارکردهای انسانی ترکیب شده، از طریق ایجاد محیطی مطلوب برای تسهیم دانش، ارزش افزوده قابل توجهی ایجاد کرده و با تشویق و حمایت همه جانبه تمامی بسترها را برای مدیریت دانایی محور و خروج از موانع و دشواری‌ها مهیا ساخت که در این فرایند نقش مدیریت دانشگاه، معاونین و رؤسای دانشکده‌ها بسیار ارزشمند خواهد بود. همچنین بین میزان آمادگی دو دانشگاه از نظر زیرساخت‌های فن‌آوری، فرهنگی و مدیریتی برای استقرار مدیریت دانش تفاوت معنی‌داری از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه دولتی قم وجود ندارد که می‌تواند مبین تشابه متغیرهای محیطی به ویژه نگرش مدیریتی حاکم در اداره دانشگاه‌های قم باشد.

اگر زیرساخت‌ها فراهم باشد رفتارهای متناسب تسهیم دانش به صورت اجتناب‌ناپذیری جریان خواهند یافت. در این صورت دانشگاه‌ها به عنوان مهم‌ترین نهادهای تولید دانش از طریق برقراری روابط مبتنی بر اعتماد، تعاون و انسجام در روابط برای تسهیم دانش در بین گروه‌های علمی، می‌توانند به ایفای نقشی مؤثرتر در راستای رسالت خود گام بردارند.

### پیشنهادها

- ۱- تلاش مدیران دانشگاه‌ها برای جلب حمایت مسئولین جهت فراهم کردن منابع و تسهیلات لازم در جهت استقرار مدیریت دانش.
- ۲- ایجاد مکانیسم تشویق و پاداش از سوی مدیران دانشگاه با تأکید بر تعامل و کار گروهی که انگیزه را برای تسهیم دانش در بین اعضا افزایش دهد.

- ۳- استفاده از تجربیات واحدهای دانشگاهی موفق در استقرار زیرساخت‌های مدیریت دانش با ایجاد تعامل و ارتباط مناسب با آنها.
- ۴- تجهیز دانشگاه به فناوری‌های نوین و ارتقای سطح توانمندی کارکنان در جهت استفاده از آنها.

### مأخذ

- آتشک، محمد و ماهزاده، پریسا (۱۳۸۸). **روشن‌شناسی فرایند مدل‌های استقرار مدیریت دانش به منظور ارائه روشی تلفیقی**. در: محمد حسن‌زاده و همکاران؛ مجموعه مقالات همایش ملی، مدیریت دانش و علوم اطلاعات؛ پیوندها و برهم کنش‌ها. تهران: کتابدار، ص ۴۱۷-۴۴۷.
- الوانی، سیدمهدی، زارعی متین، حسن و پاشازاده، یوسف (۱۳۸۸). **طراحی و تبیین مدل تولید و تسهیم دانش در دانشگاه**. فصل‌نامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال سیزدهم، شماره ۲، ۳-۴، ۲۴.
- آیتی، محسن و قرآنی سیرجانی، سیما (۱۳۸۹). **بهبود کیفیت برنامه‌های درسی با بهره‌گیری از مدیریت دانش در آموزش عالی**. دو فصل‌نامه مطالعات برنامه در آموزش عالی، سال اول، شماره ۲، ۱۷۲-۱۵۳.
- حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۶). **مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت‌ها**. تهران: کتابدار.
- خاکپور، عباس. پرداختچی، محمد حسن. قهرمانی، محمد و ابولقاسمی، محمود (۱۳۸۸). **بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی**. فصلنامه راهبرد فرهنگ: سال دوم، ش ۵، ص ۹۱-۱۰۵.
- زمانی، بی‌بی‌عشرت. حسینی، قاسم و یارمحمدزاده، پیمان (۱۳۸۸). **زیرساخت‌های استقرار مدیریت دانش در دانشگاه اصفهان بر اساس دیدگاه اعضای هیئت علمی**. مجله مطالعات علوم تربیتی دانشگاه بیرجند، سال اول، ش ۲، ص ۴۹-۶۶.
- شفیع‌زاده، حمید (۱۳۸۶). **مدیریت دانش: نظریه‌ها، فناوری‌ها، رویکردها**. فصل‌نامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، شماره ۱۳، ۳۸-۴۴.
- طبرسا، غلامعلی، ابدالی، رقیه و حاتمی، سکینه (۱۳۸۸). **نقش دانشگاه در مدیریت دانش و ارتباط آن با نوآوری**. فصل‌نامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال سیزدهم، شماره ۲، ۱۷۲-۴-۱۵۷.

فتح اللهی، بنفشه. افشار زنجانی، ابراهیم و نوذری، دامون (۱۳۸۸). **امکان‌سنجی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه اصفهان**. در: محمدحسن زاده و همکاران؛ مجموعه مقالات همایش ملی، مدیریت دانش و علوم اطلاعات؛ پیوندها و برهم کنش‌ها. تهران: کتابدار، ص ۵۳۷-۵۵۳.

قورچیان، نادرقلی. آراسته، حمیدرضا و جعفری، پریش (۱۳۸۳). **دایره‌المعارف آموزش عالی** (جلد اول). تهران، وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری.

- Bolisani, E. & Scarso, E.(1999). **Information Technology Management: a Knowledge Based Perspective**, Technovation,19(4),p.209-217.
- Catherine, L.W., & pervize, A.(2003).**Structure and structural Dimension of knowledge-Based organizations**. Journal of knowledge management, 7: 51-62.
- Chung, S.H. (2004). **A Resource –Based Perspective on Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: an Empirical Investigation**, Expert System with Application, 27(3),p. 459-465.
- Cumming,j.l. & Teng, B.S. (2003). **Transferring R&D Knowledge: The Key FACTORS Affecting TRANSFER Succes**, Journal of Engineering Technology Management, 20(1-2), p.39-68.
- Druker, p.f.(2000).**Knowledge work**.Executive Excellence. 17(4), pp. 11-12.
- Fan, Z.-P.,Bo, F., Y.-H. Sun, & Ou, W.(2009). **Evaluating knowledge management Capability of organizations:A fuzzy linguistic method**. Expert Systems with Applications: An International Journal,36(2),3346–3354.doi:10.1016/j. eswa. 2008. 01.052.
- Geng, Q. & Townley, C. & Huang, K. & Zhang, J.(2005). **Comparative Knowledge Management; A Pilot Study OF Chinese and America Universities**, Journal of the America Society for Information Science and Technology, 56(10), p. 10331-1044.
- Goh,S.C. (2002). **Managing Effective Knowledge, Transfer: an Integrative Framework and some Practice Implication**, Journal of Knowledge Management 6(1),p.23-30
- Gold,A.H. & A.Malhotra & A.H. Segars.(2001). **Knowledge Management: an Organizational Knowledge Capabilities Perspective**, Journal of Management Information System, 18(1), p.185-214.
- Golden, C.(2009). **Knowledge Management and Historically Black College and Universities**, Retrieved from Proquest Digital Dissertation, (AAT 3355016).
- Hoffman,j., & Hoelscher, M.L., & sheriff, K. (2005).**Social capital, knowledge management and sustained superior performance**.journal of management, 9(3), pp.170-182.
- Ko,D.G. & Kirsch, l.j. & King, E.R.(2005). **Antecedents of Knowledge Transfer from Consultants to Client in enterprise System Implementations**. MIS Quarterly, 29(1). P. 59-86.
- Kobery,C.S., & Chusmir, L.H.(1987).**Organizational culture relationships with creativity and other job-Related variables**. Journal of business research, 15: 397-404.
- Lee, C.K. & Suliman, A.(2002).**Factors Impacting Knowledge Sharing**. Journal of Information & Knowledge Management, 1(1), p. 49-56.

- Martin, J.S., & martin, J.S.(2005).**Higher education leadership roles in knowledge processing**. The lerating organization,12(2), pp. 101-140.
- Marwick, A. D.(2001).**Knowledge management and technology**, IBM Systems Journal, Vol. 40, No. 4.
- Mcdermott, R. & ODell, C.(2001).**Overcoming Management at HP Consulting, Organizational dynamics**, Agusut,pp. 717.
- Metaxiotis, K. & Psarras, J.(2003). **Applying Knowledge Management in Higher Education**:The Creation of a Learning Organisation, Journal of Information and Knowledge Management, Vol. 2, No. 4, IKMS and World Scientific Publishing Co.
- Mecorthy, A.f.(2006).**Knowledge management**: Evaluating strategies and profess uses in higher education.Nova southern university, john psarras.
- Nonaka &Takeuchi.(1995).**The knowledge-creating company**.Oxford university press.
- ODell,C., & Grayson, J.C.(1988). If only we knew what we know. NewYork, free press.
- Pual,J.(2004). **Strategic Management Meets Knowledge Management**: A Litrature Review and Theoretical Framework, 5<sup>th</sup> Actkm Conference Research Forum.
- Radding,A.(1998), "**Succeeding in The Information-Based Global Economy, Computer Technology Corp.**
- Rowley, J.(2000). **Is higher education ready for knowledge management?** The international journal of educational management Bradford, 14(1): 325.
- S.O.S,Seyd-Ikhsan & Rowland.(2004). **Knowledge Management in Public Organization**: a Study on the Relationship Between Organizational Elements and the performance of Knowledge Transfer, Journal of Knowledge Management, 89(2), p. 95-111.
- Tikhomirova,N. & Gritsenko, A. & Pechenkin, A. (2008). **University Approach to Knowledge Management**. Journal of Information and Knowledge Management System, 38(1), p.16-21.
- Tsai, W.(2002).**Social Structure of Competition Within a Multiunit Organization**: Coordination, Competition and Infraorganizational Knowledge Sharing, Organization Science, 1392), P. 179-190.
- Tyndal,D.(2002). **A taxonomy of knowledge management software tools, origins and application**. Evaluation and program planning, 25(2):183-190.
- Wiig,k.(2002). **New generation knowledge management**: what may we Expect. Knowledge research institute Inc, p.1-9.
- Yang,J.T. & Wan, C.S. (2004). **Advancing Organizational Effectiveness and knowledge Management Implementation**, Tourism management, 25950,p.593-601.