

## شناسایی و بررسی وضعیت زیرساخت های مؤثر پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رباط کریم

داود ملکی<sup>۱</sup>

بیژن عبدالهی<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و بررسی وضعیت زیرساخت های پیاده سازی مؤثر مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی انجام شده است. بدین منظور ابتدا با مطالعه ادبیات پژوهش و فیش برداری از منابع پایگاه های اطلاعاتی، ابتدا مفاهیم اساسی تعریف شده و سپس پنج عامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، رهبری و راهبرد، منابع انسانی و فناوری اطلاعات به عنوان زیرساخت های اساسی پیاده سازی مدیریت دانش در جامعه آماری مورد نظر شناسایی شدند. حجم جامعه آماری شامل کلیه کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رباط کریم به تعداد ۶۷ نفر بوده که با توجه به محدود بودن جامعه آماری به صورت سرشماری و با استفاده از پرسش نامه محقق ساخته سنجش زیرساخت های مدیریت دانش مورد سنجش واقع شدند. برای تحلیل اطلاعات از آزمون های توصیفی و آزمون های استنباطی (آزمون t و آزمون فریدمن) استفاده شده است. یافته های پژوهش نشان می دهد که در جامعه مورد مطالعه، میزان آمادگی در دو عامل فرهنگ سازمانی و منابع انسانی در سطح متوسط بوده و در سه عامل رهبری و راهبرد، ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات کمتر از متوسط می باشد. هم چنین، رتبه بندی زیرساخت های مورد مطالعه با استفاده از آزمون فریدمن نشان می دهد که بین عوامل، تفاوت معنی داری وجود دارد و مؤثرترین و با اهمیت ترین عامل، به فرهنگ سازمانی و کم اهمیت ترین عامل، به ساختار سازمانی تعلق دارد.

**کلید واژگان:** زیرساخت ها، دانش، مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رباط کریم.

---

<sup>۱</sup> باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد رباط کریم، دانشگاه آزاد اسلامی، رباط کریم، ایران. edu\_maleki@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. Babdollahi@yahoo.com

### مقدمه

سازمان ها برای انجام مأموریت ها و دستیابی به اهداف خود، دارای منابع و دارایی های متعددی هستند. برخی از این منابع و دارایی ها بسیار ارزشمند و راهبردی هستند که برای کسب مزیت رقابتی سازمان نقش محوری دارند. دانش برای تمام سازمان ها، از جمله این منابع و دارایی ها است که این دانش در رویه ها، دستورالعمل ها، دیدگاه ها، اقدامات و تصمیمات سازمانی مستقر و مستتر است و زمانی اهمیت بیشتر مگکی یابد که به محصولات و خدمات ارزشمندی تبدیل شود (گلاسر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). دانش به معنای واقعی خود، مجموعه ای است از مهارت ها و توانمندی های انسانی، که با آگاهی و اطلاعات از روش های تولید و ارائه خدمات بهتر، همراه است. امروزه در ادبیات مدیریت به وفور شاهد تاکید بر نقش دانش به عنوان یک منبع حیاتی برای حفظ رقابت پذیری و سودآوری هستیم. چنین رویکردی مفهوم جدیدی را تحت عنوان مدیریت دانش، توسعه داده است. مدیریت دانش شامل مراحل، تولید، کسب، ذخیره سازی، انتشار و بالاخره به کارگیری دانش در راستای اهداف سازمان است. مدیریت دانش به دنبال تصرف دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و نیز پیاده سازی، بازیابی و نگهداری دانش به عنوان دارائی های سازمان می باشد (شریف الدین، ایکسان و رولاند<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

دانشگاه ها و دیگر موسسات آموزش عالی هم چون سایر سازمان های درگیر در امر مدیریت دانش از یک طرف با چالش هایی هم چون فشارهای مالی، رشد سریع فناوری، نقش در حال تغییر کارکنان، ارزش های رقابتی و در کل، تغییر سریع جهان مواجه اند و از طرف دیگر، در تلاش برای دستیابی به اهداف اساسی خود یعنی آموزش، پژوهش و خدمت رسانی به جامعه هستند. برخورد صحیح با چالش ها و دستیابی به اهداف تنها در صورتی امکان پذیر است که دانشگاه بتواند آگاهانه و به روشنی فرایندهای مرتبط با خلق دانش را مدیریت کند و راه حل آسانی برای پذیرش عقاید و فرایندهای مرتبط با مدیریت دانش داشته باشد. در فضای رقابتی حاکم بر دانشگاه ها و تلاش هایی که دانشگاه ها برای تولید علم و کسب رتبه بهتر از این حیث می کنند، مدیریت دانش راهبردی مناسب برای بهره برداری بهینه از دانش و نیروهای فکری افراد در دانشگاه ها ارائه می دهد. با پیاده سازی مدیریت دانش امر ذخیره سازی، انتقال و بازیابی دانش موجود تسهیل و تسریع می شود که به نوبه خود می تواند دانشگاه ها را در دستیابی به اهداف شان یاری رساند.

اغلب مدیران به این امر آگاه هستند که انجام تغییرات موفقیت آمیز از هر نوع آن مشکل است. اغلب به کارگیری پروژه های مدیریت دانش در سازمان ها نیز مستلزم تغییر سازمانی قابل توجه است. به همین دلیل، در اولین گام فرآیند به کارگیری مدیریت دانش، مدیران باید آمادگی زیرساختی سازمان برای به کارگیری مدیریت دانش را مورد ارزیابی قرار دهند. اغلب به دلیل نبود مجموعه ای از پیش نیازهای ضروری، استفاده از چنین فرآیندی به جای این که سودی برای سازمان ها به ارمغان آورد، آنها را دچار پرداخت هزینه اضافی خواهد کرد (اکبرپور، شیرازی و کاظمی صفت، ۱۳۸۶).

<sup>1</sup> Glaser

<sup>2</sup> Sharifuddin, Ikhsan and Rowland

### بیان مسئله

علت اصلی پیاده سازی یک سیستم جامع همانند مدیریت دانش این است که بدانیم آیا همان گونه که چندین برنامه در «برنامه ریزی استراتژیک» «ارزیابی عملکرد سازمانی»، «افزایش بهره وری» و ... داریم و در بسیاری موارد واحدها، نرم افزارها و ساختارهایی برای حسابداری، انبارداری و ... جهت افزایش و نگهداری و مدیریت سرمایه های ملموس خود داریم، در مدیریت سرمایه های ناملموس خود که اصلی ترین آن دانش است کاری کرده ایم؟ جالب آنجاست که مدیریت سرمایه های ناملموس بسیاری از سازمان ها باعث رشدهای چشمگیر و باور نکردنی شده است. با طرح سؤالی اساسی می توان به ضرورت کاربرد مدیریت دانش در یک نظام دانشگاهی پی برد. اگر ضروری است همه سازمان ها در جامعه دانایی محور، به سازمان دانش محور تبدیل شوند و اقدام به خلق دانش مورد نیاز خود نمایند، در این صورت نقش دانشگاهها به عنوان نهادهای تولید دانش چه خواهد شد؟

ایجاد و رشد صنایع جدید مبتنی بر دانایی، نیازمند دسترسی به منابع دانایی یعنی دانشگاهها و مؤسسات پژوهشی است. از این رو چنانچه دانشگاهها و مؤسسات پژوهشی خود مبتنی بر دانایی نباشند، نخواهند توانست جلودار حرکت دانایی در جامعه باشند (بابا زاده، ۱۳۸۶). این در حالی است که سطح علمی دانشگاه، تأثیر مستقیم بر اشتیاق دانشجویان برای تحصیل در آن دانشگاه دارد. علاوه بر این، بازنشسته شدن کارمندان و همچنین انتقال آنان بین بخش های مختلف، چالش جدیدی برای بقای دانش در سازمان و متعاقب آن، آموزش کارکنان جدید ایجاد کرده است (داونپورت و پروساک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). هزینه و زمان زیادی که برای این کارمندان صرف شده تا دانش و تجربیات کافی در مورد مشاغلشان کسب کنند، اهمیت مدیریت دانش در دانشگاه را روشن تر می کند. بنابراین نیاز است تا دانش این افراد پیش از خروج از سازمان در اختیار سایر کارمندان قرار گیرد؛ چراکه این عمل به کاهش هزینه های آموزش مجدد کارمندان منجر خواهد شد.

این در حالی است که فقدان سازوکارهای صحیح ارزیابی و اجرای مدیریت دانش، این نوع سرمایه گذاری را در ذهن مدیران به هزینه های اضافی تبدیل کرده است (رحمانی یوشانلوئی، ۱۳۹۰). در واقع گاهی فعالیتها غیر نظاممند و ساختار نیافته انجام می شوند. به نحوی که مدیران از میزان انتشار و گسترش دانش کسب شده در سطح سازمان اطلاعی ندارند. تخمین زده می شود که ۸۵ درصد دارایی های دانش سازمان به جای ذخیره سازی در پایگاه های داده، در پست الکترونیکی، فایل های ورد<sup>۲</sup> و در ارایه گزارشها، فعالیت ها و سخنرانی ها جای گرفته است (بولوجو، خلیفا و توربان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). یکی از دلایل اصلی این مشکل پایین بودن سطح آمادگی سازمانها برای بکارگیری و استفاده از مدیریت دانش است. از نظر حالت<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) آمادگی برای مدیریت دانش مجموعه ای از پیش نیازهای ضروری برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش است. لذا لازم است پیش نیازهای اجرای مدیریت دانش که نقش تعیین کننده ای در موفقیت اجرایی این فرآیند دارند، شناسایی و ارزیابی شوند. با مرور منابع مختلف مشاهده می شود که عوامل مختلفی از سوی صاحب نظران این حوزه معرفی شده است و مدل های مختلفی از سوی محققان در زمینه میزان آمادگی سازمان برای پیاده سازی

<sup>1</sup> Davenport & Prusak

<sup>2</sup> word

<sup>3</sup> Bolloju, Khalifa & Turban

<sup>4</sup> Holt

مدیریت دانش ارائه شده است که تفاوت این مدل‌ها بیشتر در نوع و تعداد فاکتورهای انتخابی است. به عنوان مثال، جلال الدین و کریم<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) یک مدل مفهومی را در زمینه آمادگی سازمان برای پذیرش فرایندهای مدیریت دانش ارائه نمودند که در آن عوامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، فاکتورهای سازمانی را تشکیل می‌دهند. همچنین، محمدی، خانلری و سهرابی (۱۳۸۹) پنج عامل سازمانی شامل دیدگاه مناسب برای تغییر، زیرساخت فنی، ساختار سازمانی، پشتیبانی از تغییر، فرهنگ سازمانی را در ارزیابی میزان آمادگی مدیریت دانش لحاظ کردند. لی و لی<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) چهار عامل فنی، ساختاری، فرهنگی و افراد را به عنوان عوامل زیرساختی معرفی می‌کنند. زایم، تاقلو و زایم<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) علاوه بر آنکه فناوری، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی را به عنوان مهم‌ترین عناصر در پیاده سازی مدیریت دانش می‌دانند؛ سرمایه فکری را به عنوان چهارمین عنصر در نظر می‌گیرند. حسن زاده (۱۳۸۸) در رساله دکتری خود سه عامل افراد، فرایندها و فناوری را به عنوان عوامل زیرساختی مدیریت دانش مورد بررسی قرار داده است. بنابراین با مرور مدل‌های سنجش آمادگی سازمان برای پیاده سازی مدیریت دانش، این نتیجه حاصل می‌شود که عوامل زیادی در این زمینه وجود دارند.

دانشگاه آزاد اسلامی واحد رباط کریم به عنوان یکی از ۴۰۸ واحد مربوط به دانشگاه آزاد اسلامی، در تکاپوی حفظ موقعیت و کسب رتبه برتر علمی می‌باشد. از آنجا که تاکنون پژوهشی در زمینه بررسی عوامل زمینه ساز در پیاده سازی فرایند مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رباط کریم انجام نشده است، این پژوهش در پی آن است که به پرسش زیر پاسخ دهد:

در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رباط کریم از دیدگاه کارمندان، عوامل زیرساختی مدیریت دانش شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و مدیریت و راهبرد در چه وضعیتی قرار دارند؟

### چارچوب نظری پژوهش

ما اکنون در عصری زندگی می‌کنیم که حقیقتاً می‌توان آن را عصر دانش نامید (خلیل، ۱۳۸۱). این روزها دانش، بیشترین ارزش را در سازمان‌ها دارد (بریتو، کاردوسو و رامالهو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). در این میان سازمان‌هایی که درجه بالایی از خلاقیت و عملکرد کاری دارند دانش خود را به صورت اثر بخشی مدیریت می‌کنند (کورادو و راموس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). مارکوارت<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) دانش را مجموعه‌ای از اطلاعات، اصول و تجربه‌هایی می‌داند که به صورت فعال اجرا، مدیریت، تصمیم‌گیری و حل مسئله را هدایت می‌کند. از نظر هچ<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) دانش بر اساس منبع ایجاد، در قالب سه دسته دانش فردی، گروهی و سازمانی طبقه بندی می‌شود. دانش فردی به طور ساده دانش تحصیل شده توسط فرد است که معمولاً به صورت ضمنی است. دانش گروهی عبارت از دانش فردی است که افراد دیگری به صحت و حقانیت آن اعتماد می‌کنند، آن را بین هم به اشتراک می‌گذارند و آن را درک می‌کنند. دانش سازمانی دانش گروهی چندین واحد یا گروه

<sup>1</sup> Jalaldeen & Karim

<sup>2</sup> Lee & Lee

<sup>3</sup> Zaim, Taoglu, & Zaim

<sup>4</sup> Brito, Cardoso & Ramalho

<sup>5</sup> Curado & ramos

<sup>6</sup> Marquardt

<sup>7</sup> Hatch

است که برای تولید دانش جدید ترکیب می شوند و به صورت ضمنی یا آشکار هستند (هچ، ۲۰۱۰). دانش فرا سازمانی مجموعه تلاشهای کسب دانش است که مرزهای سازمان را در نوردیده و بیشتر بر چیستی فعالیت و نه کجایی و کیستی کارفرما متمرکز است (کوهن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در این مقاله مفهوم دانش به معنای عام و شامل دانش فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی است.

محققان و صاحب نظرانی چون نوناکا و تاکوچی<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) معتقدند در عرصه سازمان ها، دو نوع دانش وجود دارد: دانش آشکار یا صریح و دانش ضمنی. بر همین اساس آنها بیان می کنند که دانش آشکار (صریح) می تواند در قالب واژگان و اعداد بیان و به شکل داده ها، فرمول، مشخصات، دستورالعمل ها و نظایر آن تسهیم شود. این نوع دانش می تواند به آسانی کدگذاری شود و به سادگی بین افراد به طور رسمی و نظام مند منتقل شود. از طرف دیگر دانش پنهان (ضمنی) در ذهن افراد موجود است و به طور عمیق در اقدامات، تجارب، ارزش ها و مطلوب های افراد می باشد. مدل های ذهنی، شهود و تصورات در این حوزه از دانش قرار می گیرند.

مدیریت دانش به معنای فعالیت های خلق، کسب، اخذ، طبقه بندی و به کارگیری دانش برای افزایش سطح یادگیری و عملکرد سازمانی است؛ به عبارت دیگر، فرایندی است که سازمان طی آن از سرمایه های دانش و فکری خود و دیگران ارزش افزوده می آفریند (اخوان و جعفری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). نیومن و کونورد<sup>۴</sup> (۱۹۹۹)، الگوی عمومی مدیریت دانش را ارائه داده است. در این الگو، دانش در چهار زمینه سازماندهی می شود؛ این زمینه ها با توجه به نمودار زیر عبارتند از

#### نمودار ۱. چرخه دانش در سازمان



۱- ایجاد دانش: این مرحله در برگیرنده فعالیت های است که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم است که شامل توسعه، کشف و تسخیر دانش می شود.

۲- حفظ و نگهداری دانش: عبارت است از فعالیت هایی که دانش را در سیستم ماندگار می کند. در این راستا صاحب نظران به مهم ترین عاملی که اشاره می کنند حافظه سازمانی<sup>۵</sup> است و آن عبارت است از توانایی سازمان برای حفظ و نگهداری دانش. نکته دیگری که صاحب نظران به آن اشاره می کنند وجود مراکز دانش در سازمان است. مراکز

<sup>1</sup> Cohen

<sup>2</sup> Nonaka & Takeuchi

<sup>3</sup> Akhavan & Jafari

<sup>4</sup> Nawmen & Connrod

<sup>5</sup> Organizational memory

دانش در سازمان ها در حقیقت کانون جمع آوری، سازماندهی و انتشار دانش می باشند. این مراکز ممکن است به صورت فیزیکی یا مجازی باشند.

۳- تسهیم دانش: اشاره به فعالیت هایی دارد که در ارتباط با جریان دانش از یک بخش یا یک نفر به بخش یا نفر دیگر است و شامل ارتباطات، تبدیل، تفسیر و تسویه دانش می شود.

۴- به کارگیری دانش: استفاده از دانش موجود برای تصمیم گیری ها، عملکردها و رسیدن به هدف هاست.

بررسی ادبیات مدیریت دانش نشان می دهد که به شناسایی دقیق عوامل مؤثر در میزان آمادگی دانشگاه ها برای پیاده سازی مدیریت دانش، توجه کمی شده است. راولی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) به پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه های کانادا پرداخته است. او در پژوهش خود به تعدادی از سامانه ها و پروژه های تسهیل کننده انتقال و اشتراک دانش در دانشگاه ها مانند کتابخانه ها، اینترنت و سیستم های اطلاعات مدیریت اشاره می کند و بیان می کند که علیرغم وجود این امکانات، برای ایجاد محیط مبتنی بر دانش در دانشگاه ها مشکلاتی وجود دارد. وی یکی از این مشکلات را باور دانشگاهیان به این موضوع می داند که "دانش قدرت است." این طرز فکر در دانشگاهیان، در بیشتر مواقع یک مشکل عمده برای اشتراک دانش است. راولی یکی دیگر از مشکلات دانشگاه ها برای اجرای مدیریت دانش را عدم سازماندهی مناسب مخازن دانش می داند و معتقد است ارتباط بین مخازن مختلف دانش برای اعضاء و کارکنان به روشنی مشخص نشده است. راولی در پایان نتیجه می گیرد که اجرای مدیریت دانش در دانشگاه ها ممکن است نیازمند تغییر در فرهنگ و ارزش ها، ساختار سازمانی و سیستم پاداش دهی باشد. پژوهشی به صورت پیمایشی و با توزیع پرسش نامه در شش دانشگاه مالزی صورت گرفته است. یافته ها حاکی از کمبود آگاهی کاربران در جریان پیاده سازی و استفاده از سیستم مدیریت دانش می باشد که دلیل آن نیز عدم درک و شناخت از برخی کاربردها و فناوری های به کار رفته در سیستم مدیریت دانش بوده است. هم چنین نتایج این تحقیق نشان داده است که تشویق و پاداش نقش اساسی در موفقیت به کارگیری سیستم مدیریت دانش دارند (راسلی، سلامت و عظمی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). زمانی (۱۳۸۶) در پژوهشی به بررسی زیرساخت های مدیریت دانش (عامل مدیریتی، فرهنگ سازمانی و عوامل فنی) در دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان از دیدگاه اعضای هیات علمی پرداخته است. نتایج حاکی از آن است که در میان زیرساخت های اساسی مدیریت دانش در سطح دانشکده، زیرساخت فنی وضعیت نسبتاً مناسبی دارد ولی دو عامل مدیریت و فرهنگ سازمانی در شرایط نامناسبی قرار دارند. فتح اللهی، افشار زنجانی و نوذری (۱۳۸۸) در تحقیقی امکان سنجی پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه اصفهان را مورد بررسی قرار داده اند. در این راستا میزان آمادگی زیرساخت های اساسی پیاده سازی سامانه مدیریت دانش (فرهنگ و عوامل انسانی، ساختار و فرایندها، زیرساخت فنی) مورد سنجش قرار گرفته است. تحلیل نتایج حاصل، حاکی از آن است که دانشگاه در بعد فرهنگ از آمادگی بیشتری نسبت به دو مولفه «ساختار و فرایندها» و «زیرساخت فناوری اطلاعات» برای پیاده سازی مدیریت دانش برخوردار است. پرهام (۱۳۸۹) در پژوهشی هفت عامل ساختار، فرایندهای داخلی، تکنولوژی، فرهنگ، اندازه گیری، منابع انسانی و رهبری را از نظر سنجش میزان آمادگی دانشگاه شهید چمران اهواز جهت پیاده سازی مدل مدیریت دانش برگرفته از

<sup>1</sup> Rowley

<sup>2</sup> Rusli, Selamat & Azmi

مدل مرجع سه لایه ای ابوزید مورد بررسی قرار داده است. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که در سازمان مذکور هیچ یک از فاکتورهای کلیدی مدیریت دانش (فاکتورهای سنجیده شده) برای پیاده سازی مدیریت دانش در حد مطلوبی نمی باشند. مامقانی، سمیع زاده و ثقفی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی به بررسی عوامل موفقیت مدیریت دانش در مراکز تحقیقاتی ایران، به منظور ایجاد پایه ای برای ارزیابی آمادگی این مراکز برای مدیریت دانش پرداختند و به این نتیجه رسیدند که عوامل موفقیت در این مراکز عبارتند از: استراتژی دانش، حمایت مدیریت، مشوقهای انگیزشی برای اشتراک دانش و زیرساخت های فنی مناسب. عبدالله<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در پژوهشی به مطالعه تجربی پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در موسسات آموزش عالی دولتی مالزی پرداخته اند. یافته ها حاکی از کمبود آگاهی کاربران در جریان پیاده سازی و استفاده از سیستم مدیریت دانش می باشد که دلیل آن نیز عدم درک و شناخت از برخی کاربردها و فناوری ها است. هم چنین نتایج نشان داده است که تشویق و پاداش نقش اساسی در موفقیت بکارگیری سیستم مدیریت دانش دارد. واشیشتا، کومار و چاندر<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی چگونگی درک محققان دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی هند از موانع و تسهیلات مدیریت دانش پرداخته اند. یافته ها حاکی از آن است که پژوهش گران بیشتر با جنبه های فردی و اجتماعی- سازمانی مدیریت دانش درگیر هستند تا جنبه فنی. افراد و تعاملات آنها باعث خلق دانش شده و به جریان آن کمک می کند.

در این مقاله پس از بررسی وسیع ادبیات موضوع با هدف شناسایی عوامل کلیدی در پیاده سازی موفق مدیریت دانش بر اساس مطالعه های صورت گرفته در سازمان ها، عوامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، رهبری و راهبرد، فناوری اطلاعات به عنوان عوامل تاثیرگذار در پیاده سازی فرایند مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رباط کریم مورد بررسی قرار می گیرند.

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی ایدئولوژی ها، اعتقادات و ارزش های عمیقی است که در هر سازمانی وجود دارد و دستورالعملی است که کارمندان برای روش انجام کار در آن سازمان دارند (اسکرلواچ، سانگ و لی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). در این خصوص ادراکی یکسان از سازمان وجود دارد که در همه اعضای سازمان مشاهده می شود و بیان کننده مشخصات مشترک و ثابتی است که سازمان را از سازمان های دیگر متمایز می سازد. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی مطالعات هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می نماید (رابینز<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶). داوونپورت و پروساک<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) در زمینه سنجش معیارهای موفقیت سازمان ها در اجرای پروژه های مدیریت دانش بیان می دارند که فرهنگ سازمانی به عنوان شاخص اساسی سنجش موفقیت مدیریت دانش در سازمان ها بوده است.

در کل یک فرهنگ حامی مدیریت دانش آن است که به دانش ارزش داده و تسهیم، خلق و کاربرد آن را تشویق کند. بزرگ ترین چالش در تلاش های مدیریت دانش در توسعه چنین فرهنگی واقع است (وانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). سازمانها و

<sup>1</sup> Mamaghani, Samizadeh & Saghafi

<sup>2</sup> Abdullah

<sup>3</sup> Vashishta, Kumar & Chandra

<sup>4</sup> Skerlavaj, Song & Lee

<sup>5</sup> Robbins

<sup>6</sup> Wong

به خصوص سازمان های آموزشی باید به این نکته مهم توجه کنند که اگر نتوانند دانش های نهفته افراد را مورد شناسایی قرار دهند و به دانش آشکار تبدیل کنند، در اثر فراموشی این دانش ها را از دست خواهند داد. لذا باید با اداره مناسب و بستر فرهنگ سازمانی مناسب، زمینه های کار برد مؤثرتر دانش را فراهم آورد. بنابراین باید در بین اعضاء سازمان این انگیزه را به وجود آورد که بدون ترس از دست دادن موقعیت خود به تسهیم دانش در سازمان بپردازند.

حسینی (۱۳۸۵) در پژوهشی نشان داد که استقرار مدیریت دانش مستلزم تغییر در فرهنگ سازمانی می باشد و فرهنگ سازمانی نیز به عنوان یک اهرم قدرتمند برای اجرای مدیریت دانش مطرح بوده است. هم چنین سازمان های دارای فرهنگ سازمانی قوی در کسب دانش و اطلاعات و تجزیه و تحلیل موقعیت های پیچیده موفق تر عمل می کنند. پژوهشی توسط زنگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) نشان داد که استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمانی به طور پیوسته بر اثربخشی مدیریت دانش تأثیر می گذارند. در میان این سه عامل، فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر مثبت را بر اثر بخشی مدیریت دانش دارد. فرهنگ مناسب برای مدیریت دانش به دانش و صاحبان آن بها می دهد. در این فرهنگ کارکنان انگیزه بیشتری برای کسب و انتقال دانش دارند، با ایده های مختلف به نرمی برخورد می شود و سیستم های ارزشیابی عملکرد مبتنی بر میزان مشارکت افراد در تولید دانش است (وان کرو، ۲۰۰۰؛ به نقل از صلواتی، ۱۳۸۵).

### ساختار سازمانی

ساختار سازمانی یک عامل مهم در به کارگیری فن آوری های جدید است. ساختار سازمانی، شیوه ای را که فرآیند تصمیم گیری اتفاق می افتد و مسئولیت برای مواد، منابع و فرآیندهای انسانی مدیریت می شود را تعیین می کند. از نظر والکراک<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) سازمان بایستی دارای ساختار منعطفی باشد تا پخش دانش و همکاری بین مرزهای سنتی سازمان را به طرف مرزهای خلاق دانشی سوق دهد. از سوی دیگر، عوامل رسمیت و عدم تمرکز، تأثیر زیادی بر هماهنگی و همکاری درون شرکت و هم چنین بر خلق و نشر دانش دارند (ادنفلت و لاجراسترو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). لذا برای اطمینان از توزیع مناسب دانش، ضروری است که کانال های ارتباطی روان باشند (گوپتا و مک دانیل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). عدم رقابت بین سازمان های دولتی با سایر سازمان ها باعث کم توجهی آنان به دانش به عنوان سرمایه کلیدی شان شده است. در کشورهایی که سازمان ها مجبور به رقابت با بخش خصوصی در ارائه خدمات هستند به مدیریت دانش بیشتر توجه می شود (اج، ۲۰۰۵).

### منابع انسانی

دانش فرایندی خطی و ایستا نیست. برعکس فرایندی پویا و چرخه ای است و به کارکنانی نیاز دارد که دائماً با اطلاعات سروکار داشته باشند، دانش جدید کسب کنند و آن را برای اصلاح تصمیمات به کار گیرند (گاندهی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). از افراد درون سازمان، به عنوان توانمندسازهای اجتماعی مدیریت دانش و عوامل اصلی ایجاد و پخش دانش نام برده می شود (ادنفلت و لاجراسترو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). مکدرموت<sup>۷</sup> (۱۹۹۹) بر اهمیت افراد در فرآیند به اشتراک گذاری دانش تأکید

<sup>1</sup> Zheng

<sup>2</sup> Walczak

<sup>3</sup> Adenfelt & Lagerstro

<sup>4</sup> Gupta & Macdaniel

<sup>5</sup> Gandhi

<sup>6</sup> Adenfelt & Lagerstro

<sup>7</sup> McDermott



دارد که بایستی برای درگیر شدن در یک فعالیت برانگیخته شوند. از سوی دیگر کارمندان به دانش به عنوان منبع کسب قدرت نگاه می کنند. با چنین دیدگاهی آنان حاضر به اشتراک گذاشتن دانش خود در سازمان نخواهند بود و سعی در حفظ آن دارند (اج<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). در این رابطه مدیر باید با تشویق و تقویت تعهد سازمانی تولید دانش در سازمان را تسهیل نماید. کارمندانی که تعهد زیادی نسبت به سازمان دارند تلاش بیشتری را در تسهیم دانش خودشان میان سازمان انجام می دهند (کاردوسو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). راگلس<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) بیان می کند که تمرکز ۵۰ درصد زمان و بودجه مدیریت دانش باید روی افراد باشد.

### فناوری اطلاعات

مطالعات اخیر نشان می دهند، سازمانهایی که روی مدیریت دانش سرمایه گذاری می کنند، عموماً برای رسیدن به اهداف خود بر ایجاد زیرساخت های مناسب فناوری اطلاعات تاکید دارند. فناوری اطلاعات می تواند به عنوان ابزاری قدرت مند عمل کرده و ابزارهایی مؤثر و کارآمد برای همه وجوه مدیریت دانش شامل تسخیر، اشتراک و کاربرد دانش تأمین کند. در واقع، نقش فناوری اطلاعات برای مدیریت دانش پشتیبانی از مخازن دانش، افزایش دسترسی و تبادل دانش و تسهیلات محیط دانش است که تعاملات فردی، گروهی و سازمانی را فراهم می نماید. هم چنین فناوری اطلاعات به عنوان ابزار توان مهندسازی دانش به فرآیندهای ایجاد دانش در محیط های علمی کمک می کند (تیان، ناکاموری و وایزبیککی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). رسانه های ارتباطی و سیستم های اطلاعاتی که افراد را به یکدیگر مرتبط می کنند عبارتند از: پست الکترونیکی، کنفرانس صوتی، کنفرانس ویدیویی، اینترنت، نرم افزارها، سخت افزارها و مانند آن. سیستم های اطلاعات و فناوری های اطلاعات غالباً در هم پیچیده هستند و معمولاً برای اشاره به همه آنها، اصطلاح فناوری های اطلاعات را به کار می برند (تسانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲).

فناوری اطلاعات و مدیریت دانش با هم عجین شده اند، زیرا هر دو ترویج دانش ساختار یافته را تسهیل می کنند (الاولی و لیندر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱). فناوری اطلاعات به خودی خود قلب مدیریت دانش نیست و هیچ پروژه ای تنها به خاطر کاربرد آخرین فناوری های اطلاعاتی تبدیل به پروژه مدیریت دانش نمی شود. فناوری اطلاعات، به رمز گذاری دانش و نیز گاهی به خلق آن کمک می کند. فناوری اطلاعات علاوه بر آن که مدیریت دانش را توان مند می کند، باید در خدمت افراد نیز باشد. بنابراین باید ساده و قابل فهم باشد تا کارکنان بدون کمک متخصصان فناوری اطلاعات نیز بتوانند از آن استفاده کنند.

### رهبری و راهبرد

وجود کارکنان و مدیران دانشگر برای اجرای برنامه های مدیریت دانش ضروری است. نقش مدیران دانشگر از اهمیت بیشتری برخوردار است. آنان باید دانش و یادگیری آن را حمایت و تبلیغ کنند. روابط خود را با عرضه کنندگان اطلاعات و دانش به خوبی تنظیم، فرایندهای ایجاد و استفاده از دانش را تقویت و از تدوین راهبرد و چشم انداز دانش در سازمان

<sup>1</sup> Edge

<sup>2</sup> Cardoso

<sup>3</sup> Ruggles

<sup>4</sup> Tian, Nakamori & Wierzbicki Andrzej

<sup>5</sup> Tsang

<sup>6</sup> Alavi & Leidner

حمایت کنند (ابطحی، ۱۳۸۲). مسئله اصلی که باعث عدم توجه به مدیریت دانش در سازمان های دولتی شده است آشنا نبودن مدیران با مدیریت دانش، مزایای آن و فرایند پیاده سازی آن در سازمان می باشد. مدیر باید بتواند موضوعات دانشی سازمان را تعیین نماید، فرایندها را بازنگری کند و آنهایی را که بیشترین ارزش را ایجاد می کنند، تشخیص دهد. سپس باید شبکه ها و پایگاه داده های کامپیوتری ایجاد کند تا اطلاعات به آسانی در اختیار افرادی که به آن نیاز دارند قرار گیرد (امیدواران، ۱۳۸۵). نتایج تحقیق لوین ۵ و همکارانش نیز نشان می دهد که مدیران باید شرایط ایجاد و پرورش اعتماد مبتنی بر شایستگی و اعتماد مبتنی بر خیرخواهی را جهت تسهیل به اشتراک گذاری دانش خلق نمایند (لوین، کراس، آبرامز و لسر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). مدیریت باید برای تسهیم دانش، انگیزش و ساز و کارهای لازم را ایجاد کند تا کارمندان آن را برای شغل خود مفید پنداشته و با استفاده از آن توانایی خود را در انجام کارها بهبود بخشند (امیدواران، ۱۳۸۵). ایجاد چنین فرهنگ دانشی ای نیازمند رهبری سازمانی قوی است که نگرش و رفتار افراد را تغییر دهد.

به علاوه، مدیریت دانش در هر سازمانی، تا حد زیادی توسط راهبرد سازمانی هدایت می شود و به کارگیری آن نیاز به حمایت های مدیریت ارشد (تخصیص منابع و زمان برای طرح ها و برنامه های مدیریت دانش) دارد (گافور<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). سازمان در چارچوب فراهم شده توسط راهبرد مدیریت دانش، فعالیت های هدف گذاری شده ای برای اهرمی کردن دارایی های دانشی سازمان طراحی می کند (عباسی، ۱۳۸۹). در واقع، یک اصل ضروری برای موفقیت در برنامه های مدیریت دانش، ایجاد تعهد راهبردی مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران سطح بالا و ارشد سازمان است و رهبری در عرصه مدیریت دانش باید نشان دهنده ویژگی های خاصی باشد که به مدیریت دانش منجر می شوند (رایلات<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). با توجه به مطالعات صورت گرفته شاخص های مورد بررسی مربوط به عوامل زیرساخت مدیریت دانش در پژوهش حاضر در جدول ۱ آمده است:

### جدول ۱. شاخص های مورد بررسی عوامل زیرساخت مدیریت دانش

عوامل زیرساخت	ابعاد	پژوهشگران
فرهنگ سازمانی	همکاری	Jalaldeen & Abdul-Karim (2009); Mohammadi et al . (2009) Lee & Choi (2003)
	اعتماد	Jalaldeen & Abdul-Karim (2009); Yeh et al. (2006); Mohammadi et al. (2009); Lee & Choi (2003); Davenport & Lawrence (1998)
	خلاقیت و نوآوری	Gaffoor (2008); Yeh et al. (2006); Siemieniuch & Sinclair (2004)
	تسهیم دانش	Holt et al . (2000); Quin et al . (2005); Taylor & Wright (2004); Siemieniuch & Sinclair (2004)
	کار تیمی	Wei et al. (2009); Gaffoor (2008); Mohammadi et al (2009)

<sup>1</sup> Levin; Cross; Abrams & Lesser

<sup>2</sup> Gaffoor

<sup>3</sup> Rylatt

Davenport & Prusak (2000); Mathi (2004); Hasanali (2002)	مسیرهای ارتباطی	ساختار سازمانی
Jalaldeen & Abdul-Karim (2009); Gaffoor (2008); Lee & Choi (2003); Andersson & Westterlind (2000); Ruikar et al. (2006); Walczak (2005).	تمرکزگرایی	
O'Brien & Crause (1995), Ryan & Prybutok (2001), Moffett et al. (2003)	مشارکت کارکنان	منابع انسانی
Cohen & Backer (1999), Moffett et al. (2003)	آموزش کارکنان	
Jalaldeen & Abdul-Karim (2009); Quin et al. (2005); Davenport & Prusak (2000); Holt et al. (2000); Hasanali (2002)	درک مفهوم مدیریت دانش	
Turban et al. (2006); Lee & Choi (2003); Yeh et al. (2006)	کارکنان فناوری اطلاعات	فناوری
Turban et al. (2006); Gaffoor (2008); Mohammadi et al. (2009)	دسترسی به نرم افزارها و سخت افزارهای کاربردی	اطلاعات
Gaffoor (2008); Yeh et al. (2006); Holt et al. (2000)	پشتیبانی مدیریت ارشد	رهبری و راهبرد
Wei et al. (2009); Gaffoor (2008); Yeh et al. (2006), Taylor & Wright (2004);	راهبرد دانش	
Gaffoor (2008); Yeh et al. (2006); Taylor & Wright (2004)	سیاست های پاداش	

### روش و ابزار پژوهش

این پژوهش، از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، جزء روش های پیمایشی می باشد. برای ارزیابی وضعیت زیرساخت های پیاده سازی مدیریت دانش، پیشینه پژوهش مطالعه شده و سپس پرسش نامه ای با ۴۲ گویه در مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت طراحی شد. جامعه پژوهش حاضر شامل کلیه کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رباط کریم است که تعداد آنها در زمان انجام پژوهش ۶۷ نفر می باشد که با توجه به محدودیت تعداد اعضای جامعه پژوهشی، تمامی آنان به صورت سرشماری مورد پژوهش واقع شده اند.

به منظور گردآوری داده ها از پرسش نامه محقق ساخته سنجش میزان آمادگی پیاده سازی مدیریت دانش استفاده شده است. سازه های اصلی پرسش نامه از مطالعه ادبیات پژوهشی و با کمک اساتید دانشگاهی حاصل شد. پرسش نامه مذکور از دو بخش تشکیل شده است که بخش اول پرسش نامه به پرسش های جمعیت شناختی اختصاص دارد و بخش دوم شامل ۴۲ گویه در قالب ۵ گزینه ای لیکرت تنظیم شده است و در ۵ زمینه «فرهنگ سازمانی»، «رهبری و راهبرد»، «منابع انسانی»، «ساختار سازمانی» و «فناوری اطلاعات» مطرح شده است که چهار زمینه اول شامل ۹ سوال و زمینه فناوری اطلاعات شامل ۶ سوال می باشد. به منظور بررسی پایایی پرسش نامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آلفا برابر ۰/۹۰ بدست آمد که از مقدار ۰/۷ بزرگتر بوده و نشانگر پایایی پرسش نامه است. برای بررسی روایی پرسش نامه از اساتید خواسته شد تا در مورد اعتبار محتوایی این پرسش نامه اظهار نظر کنند.

برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، واریانس و محاسبه درصدها) و آمار استنباطی (آزمون t و فریدمن) با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شده است.

### یافته های پژوهش

یافته های حاصل از بررسی وضعیت عامل زیرساخت فرهنگ سازمانی با استفاده از آزمون t تک نمونه ای نشان می دهد که مقدار t از مقدار بحرانی جدول در سطح اطمینان ۰/۹۵ پایین تر است ولی این حد از تفاوت معنی دار نیست. همچنین مقایسه میانگین پاسخها نشان می دهد که میزان آمادگی در عامل فرهنگ سازمانی، در سطح متوسط قرار دارد. یافته های حاصل از بررسی وضعیت عامل رهبری و راهبرد نشان می دهد که مقدار t از مقدار بحرانی جدول در سطح اطمینان ۰/۹۵ به طور معنی داری کمتر است. هم چنین مقایسه میانگین پاسخ ها نشان می دهد که میزان آمادگی در عامل رهبری و راهبرد کمتر از سطح متوسط بوده است.

یافته های مربوط به بررسی وضعیت عامل منابع انسانی نشان می دهد که مقدار t از مقدار بحرانی جدول در سطح اطمینان ۰/۹۵ کوچکتر است ولی این حد از تفاوت معنی دار نیست. هم چنین مقایسه میانگین پاسخ ها نشان می دهد که میزان آمادگی در عامل منابع انسانی در سطح متوسط بوده است.

یافته های مربوط به بررسی وضعیت عامل ساختار سازمانی نشان می دهد که مقدار t از مقدار بحرانی جدول در سطح اطمینان ۰/۹۵ به طور معنی داری کوچکتر است. هم چنین مقایسه میانگین پاسخ ها نشان می دهد که میزان آمادگی در عامل ساختار سازمانی کمتر از سطح متوسط بوده است.

یافته های حاصل از بررسی وضعیت عامل فناوری اطلاعات نشان می دهد که مقدار t از مقدار بحرانی جدول در سطح اطمینان ۰/۹۵ به طور معنی داری کمتر است. هم چنین مقایسه میانگین پاسخ ها نشان می دهد که میزان آمادگی در عامل فناوری اطلاعات کمتر از سطح متوسط بوده است.

### جدول ۲. مفروضات آزمون t مربوط به عوامل زیرساخت مدیریت دانش

عامل	میانگین	انحراف استاندارد	خطای معیار	T محاسبه شده
فرهنگ سازمانی	۳/۰۹	۰/۶۵	۰/۰۷۵۰	۱/۳۲
رهبری و راهبرد	۲/۴۷	۰/۷۳	۰/۱۰۲	-۵/۵۷
منابع انسانی	۲/۷۸	۰/۸۱	۰/۰۹۴	-۱/۳۹۳
ساختار سازمانی	۲/۱۷	۰/۹۳	۰/۱۲۹	-۶/۳۶۳
فناوری اطلاعات	۲/۵۱	۰/۷۸	۰/۱۰۸	-۴/۴۷۰

برای رتبه بندی زیرساختهای اساسی مدیریت دانش از آزمون فریدمن<sup>۱</sup> استفاده شده است. همان طور که در جدول ۳ مشاهده می شود بین عوامل تفاوت معنی داری وجود دارد زیرا مقدار احتمال (sig) کمتر از ۰۵/۰ است. موثرترین و با اهمیت ترین عامل فرهنگ سازمانی و کم اهمیت ترین عامل به ساختار سازمانی تعلق دارد.

<sup>1</sup> Friedman Test

جدول ۳. رتبه بندی عوامل بر مبنای آزمون فریدمن

عامل	N	df	sig	میانگین رتبه ها
فرهنگ سازمانی	۷۳	۲	۰/۰۲	۲/۲۰
رهبری و راهبرد	۷۳	۲	۰/۰۲	۲/۱۸
منابع انسانی	۷۳	۲	۰/۰۲	۱/۹۸
فناوری اطلاعات	۷۳	۲	۰/۰۲	۱/۸۰
ساختار سازمانی	۷۳	۲	۰/۰۲	۱/۶۰

### بحث و نتیجه گیری

در این مقاله پس از تشریح مفاهیم نظری و ضرورت های پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه و مطالعه سوابق پژوهش، پنج عامل زیرساختی مهم شامل: فرهنگ سازمانی، رهبری و راهبرد، منابع انسانی، ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات، شناسایی و بررسی شدند.

نتایج حاصل نشان می دهد که از بین عوامل زیرساختی مورد بررسی دو عامل فرهنگ سازمانی و منابع انسانی از نظر میزان آمادگی در وضعیت متوسط قرار دارند که نتایج به دست آمده در این بخش با نتیجه تحقیق فتح الهی و دیگران (۱۳۸۸) هم سو است. همانطور که لاجوردی و خان بابایی (۱۳۸۶) بیان می دارند، وجود مهارت های مکمل و نیز فضای فرهنگی مناسب در بین اعضای تیم های کاری از مهم ترین عوامل در تسهیل مدیریت دانش هستند. در تضمین مدیریت اثربخش دانش، اعتماد می تواند به عنوان عامل کلیدی مورد توجه قرار گیرد. به طوری که مدیریت دانش بدون وجود یک فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد نمی تواند به گونه ای موفق به کار گرفته شود.

مطابق با نظر اج (۲۰۰۵) بطور کلی فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان مورد پژوهش نیز به سمت و سویی است که باعث می شود افراد سعی کنند از دانش هایی که در اختیار دارند محافظت و آن را از دسترس دیگران دور نگه دارند و به نوعی با مالکیت و در اختیار داشتن آن، قدرت خود را در سازمان ها حفظ نمایند. پیشنهاد می شود که مدیریت در جهت تغییر در فرهنگ حفظ و انحصار دانش فردی برای تسهیم دانش، انگیزش و ساز و کارهای لازم را ایجاد کند تا کارمندان آن را برای شغل خود مفید پنداشته و با استفاده از آن توانایی خود را در انجام کارها بهبود بخشند. در این رابطه مطابق با نظر عبدالله و دیگران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) و راسلی، سلامت و عظمی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) مدیر باید با تشویق و تقویت تعهد سازمانی، تولید دانش در سازمان را تسهیل نماید. همانطور که نوناکا (۱۹۹۵) اشاره می کند، تعهد کارمندان و تطبیق دادن خود با ماموریت، ارزشها، استراتژی ها و اهداف سازمان در خلق دانش و تسهیم آن، حیاتی است. ایجاد چنین فرهنگ دانشی ای نیازمند رهبری سازمانی قوی است که نگرش و رفتار افراد را تغییر دهد.

بر اساس نتایج این پژوهش، وضعیت دانشگاه آزاد اسلامی واحد رباط کریم در سه بعد رهبری و راهبرد، ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات با وضعیت مطلوب تفاوت معناداری دارد. نتایج بدست آمده در سه عامل فوق با نتایج تحقیق

<sup>1</sup> Abdullah & et al

<sup>2</sup> Rusli, Selamat & Azmi

زمانی (۱۳۸۶) و فتح الهی و دیگران (۱۳۸۸) و پرهام (۱۳۸۹) همسویی دارد. مطابق با نظر ممقانی و دیگران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) مسلماً تقویت زیرساخت های فناوری و تسهیل ارتباطات بین اعضا همراه با تشویق فعالیت های مدیریت دانش و تغییر ساختار و تدوین استراتژی های مناسب کمک شایانی به یادگیری سازمانی و چابکی سازمان در کسب مزیت های رقابتی است. بر اساس یافته های پژوهش حاضر می توان نتیجه گرفت که اغلب کارکنان در گفتگوهای غیر رسمی، دانش خود را با هم رد و بدل می کنند که ممکن است پس از مدتی اتلاف وقت، دانش مورد نظر خود را کسب نکنند. رویه های موجود به منظور ذخیره سازی دانش کارکرد مطلوبی ندارد یا اینکه توجه اندک موجود در این زمینه موجب شده است تا گاهی اوقات دانش مفید دانشگاه ذخیره نشود. همچنین، نبود ساختار نظام مند و هدفمند در تحلیل و داده کاوی دانش موجود، موجب کاهش امکان بهره گیری مدیران دانشگاه از داده کاوی به عنوان ابزاری تحلیلی و کارا به منظور یافتن معنا و مفهوم داده ها و دانش موجود و توانمند ساختن دانشگاه شده است. لذا، مدیران نمی توانند اطلاعات را برای کمک به توسعه استراتژی ها و پاسخ گویی به سؤالات پیچیده موجود ذخیره و سپس، استخراج کنند.

در بعد کاربرد فناوری در مدیریت دانش، در دانشگاه مورد مطالعه هم چنان بر استفاده از رویه های سنتی تأکید می شود و کمتر برای استفاده از رویه های جدید در این بخش تمایلی وجود دارد. این رویکرد سنتی و سلسله مراتب سازمان امکان ارتباط بیشتر بخش ها با یکدیگر را با مانع روبرو می سازد. به علاوه، در بعد کاربرد فناوری در یادگیری نتایج نشان می دهد که هم چنان فضای حاکم بر یادگیری در این دانشگاه مبتنی بر الگوها و روش های سنتی است. بنابراین پیشنهاد می شود که فناوری اطلاعات و ارتباطات بر اساس سیستم مبتنی بر دانش و داده کاوی باشد و با حمایت همه جانبه مدیریت ارشد مهیا شود و چنان چه از سیستم های نرم افزاری تحت وب استفاده شود، قابلیت سیستم های نرم افزاری از طریق ارتباط بر خط<sup>۲</sup> و برون خط<sup>۳</sup> بین مدیران و خبرگان و کارمندان بررسی شود.

از سوی دیگر، نتایج پژوهش حاضر نشان می دهد که مدیران تمایل زیادی به تشریک و تبادل تجارب فردی خود با دیگران نشان نمی دهند. بنابراین لازم است تا با برگزاری دوره های آموزشی جایگاه مدیریت دانش و چگونگی مدیریت دانش برای مدیران روشن شود. زیرا آنها هستند که باید این فرایند را در سازمان پیاده سازی کنند. همان گونه که ممقانی و دیگران (۲۰۱۱) اذعان می دارند، حمایت مدیران عالی دانشگاه از تیم ها و گروه های دانشی و نظام ارزیابی که علاوه بر احترام به فعالیت های توسعه فردی، مشوق فعالیت های یادگیری و یاددهی و انتقال دانش و کار تیمی است، حرکتی اثربخش در پیاده سازی موثر مدیریت دانش در دانشگاه به شمار می رود. در این رابطه پیشنهاد می شود در مرحله نخست، مدیران ارشد دانشگاه نسبت به ابعاد مختلف فرآیند اجرایی مدیریت دانش، اصول و قواعد رهبری فرهیختگان و اهمیت آن در ایجاد توانمندی رقابتی سازمانی، آگاهی کاملی به دست آورند و سپس این آگاهی را در لایه های مختلف سازمان انتقال دهند. چنین اقدامی موجب می گردد که اجزای مختلف مجموعه به صورت اصولی و منطقی با موضوع برخورد نموده و همکاری و مشارکت مؤثری را در فرایند مورد نظر به عمل آورند.

<sup>1</sup> Mamaghani & et al

<sup>2</sup> Online

<sup>3</sup> Offline

همان گونه که راولی (۲۰۰۰)، عبدالله و دیگران (۲۰۰۸) و راسلی و دیگران (۲۰۰۸) و و ممقانی و دیگران (۲۰۱۱) اذعان می دارند، تأکید بر بعد انسانی مدیریت دانش شامل افزایش انگیزش و توانمند سازی کارکنان و مدیران در تولید علم، به اشتراک گذاری و کاربردی کردن دانش در یک حالت برد - برد و به کارگیری فناوری به عنوان عامل ایجاد ارزش افزوده در فعالیت های علمی و تصمیم گیری، کمک شایانی در تبدیل دانشگاه آزاد اسلامی واحد رباط کریم به یک سازمان دانش محور خواهد نمود. این فعالیت ها به محیط مناسب انگیزشی به خصوص محیط مشوق فرهنگ نقد عالمانه و ظرفیت بالای تحمل نظرهای متنوع در حوزه عمل و آرمانی الهام بخش و حرکت آفرین نیاز دارد. برای مثال، برگزاری همایش های داخلی در خصوص چالش های دانشگاه و دعوت از استادان مطرح و با سابقه برای ارائه نظرها و انتقال تجربه های آنها با هدف تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح توصیه می شود.

در این ارتباط بهتر است کمیته ای (تحت عنوان کمیته راهبری یا هر عنوان مناسب دیگر) متشکل از مدیران ارشد کلیه واحدهای سازمان تشکیل گردد و درخصوص تعیین و تدوین سیاست سها و برنامه های کلی فرآیند مدیریت دانش تصمیمات مناسب اتخاذ نمایند. از جمله مواردی که کمیته مذکور می تواند در زمینه آنها اقدام نماید عبارت است از: محل، زمان و نحوه جمع آوری دانش، چگونگی سازماندهی، ترکیب، بروز رسانی و نگهداری دانش، چگونگی توزیع دانش در زمان مناسب و محل های مورد نظر، نظارت بر واحد سازمانی مجری سیستم دانش و کنترل و هدایت آن، نحوه بکارگیری و استفاده از دانش، مکانیسم برقراری ارتباط منطقی و معقول سیستم مدیریت دانش با دیگر سیستم های سازمانی از جمله سیستم ارتقاء، سیستم تنبیه و تشویق، سیستم ارزیابی کارکنان و... به منظور هرچه کارآمدتر نمودن دانش سازمانی و سایر اقدامات مورد نیاز دیگر می باشد. جلسات کمیته مذکور براساس برنامه مشخص و یا شرایط و موقعیتی که پیش می آید قابل برگزاری می باشد.

به علاوه، از آنجایی که اجزای تشکیل دهنده مجموعه دانش در دانشگاه از تخصص های مختلف تشکیل شده است، لازم است کمیته های فرعی دیگری به ریاست مدیر ارشد هر واحد سازمان که در کمیته راهبری عضویت دارد و تعدادی از کارکنان تحت نظارت او تشکیل و با همکاری کمیته راهبری و واحد اجرایی در جهت به کارگیری مدیریت دانش در سازمان و رشد و توسعه آن مشارکت نمایند.

## منابع

- ابطحی، سید حسن (۱۳۸۲). **مدیریت دانش در سازمان**. تهران: پیوند نو.
- اکبرپورشیرازی، محسن و کاظمی صفت، دره (۱۳۸۶). **مطالعه تطبیقی مدل های سنجش آمادگی سازمانی جهت پذیرش مدیریت دانش**. اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران: ص ۱-۲۰.
- بابازاده، علی (۱۳۸۶). **امکان سنجی پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه شهید بهشتی**. پایان نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه شهید بهشتی.

- پرهام، شهره (۱۳۸۹). **تبیین چالشهای پیاده سازی مدیریت دانش و معرفی یک مدل مناسب جهت پیاده سازی در دانشگاه شهید چمران اهواز**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- حسن زاده، محمد (۱۳۸۸). **بررسی عوامل زیرساختی مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران**. مجله دانشور رفتار، شماره ۱۶: ص ۲۶-۱۱.
- حسینی، رضا (۱۳۸۵). **بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در دانشکده تربیت مدرس**. تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- خلیل، طارق (۱۳۸۱). **مدیریت تکنولوژی: رمز موفقیت در رقابت و خلق ثروت**. ترجمه کامران باقری؛ با همکاری ماهور ملت پرست، تهران، پیام متن.
- داوینپورت، توماس و پروساک، لارنس (۱۹۹۸). **مدیریت دانش**، ترجمه حسین رحمان سرشت، ۱۳۷۹، تهران، نشر شرکت طراحی و مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو، واحد آموزش.
- رایبیز، استیون (۱۳۸۵). **مبانی رفتار سازمانی**. ترجمه فرزاد امیدواران، تهران: موسسه نشر کتاب مهربان.
- رحمانی یوشانلوئی، حسین (۱۳۹۰). **طراحی مدل موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش با رویکرد چند سطحی**. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- زمانی، بی بی عشرت (۱۳۸۶). **بررسی زیرساختهایی مدیریت دانش در دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان از دیدگاه اعضای هیات علمی و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه اصفهان.
- صلواتی، عادل (۱۳۸۵). **مدیریت دانش در سازمان های دولتی: مدلی برای مدیریت دانش در سازمان های دولتی**. رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- عباسی، مریم (۱۳۸۹). **ارزیابی آمادگی به کارگیری مدیریت دانش، مطالعه موردی دانشگاه تهران**. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- فتح اللهی، بنفشه؛ افشار زنجانی، ابراهیم؛ نوذری، دامون (۱۳۸۸). **امکان سنجی پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه اصفهان**. مجموعه مقالات مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم کنشها. به کوشش محمد حسن زاده و دیگران. تهران: نشر کتابدار.
- لاجوردی، سید جلیل و خان بابایی، علی (۱۳۸۶). **بررسی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در تیمهای کاری**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی تهران.
- محمدی، کاوه؛ خانلری، امیر و سهرابی، بابک (۱۳۸۹). **ارزیابی آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش**. مجله بین المللی مدیریت دانش، جلد ۵، شماره اول: ص ۶۲.



- Abdullah, R., (2008). An empirical study of knowledge management system: Implementation in Public Higher Learning Institution. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*:pp: 281-290
- Adenfelt, M., & Lagerstro, K. (2005). Enabling knowledge creation and sharing in transnational projects. *International Journal of Project Management*:pp: 191-198. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/>
- Akhavan, P., & Jafari, M. (2005). The failour of knowledge management in organizations. *Journal of Tadbir* , No. 161(in Persian).
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1),pp: 36-107.
- Andersson, T., & Westterlind, T. (2000). Sharing knowledge over company borders managing knowledge in key customer relations at ABB Sweden (Master Thesis). Linkopings University, Linkopings. pp. 10-67.
- Bolloju, N., Khalifa, M., & Turban, E. (2002). Integrating knowledge management into enterprise environments for the next generation decision support. *Decision Support Systems*, 33(2),pp:163-176.
- Brito,E.,Cardoso,L.and Ramalho,C.(2010). Knowledge Management in Local Government Sector: the Role of the Quality Certification .European Conference on Intellectual Capital 2, portugal, pp:127-166
- Cardoso,L.(2010). Role of Organizational Commitment in Knowledge Management:Exploring a Relationship, European Conference on Knowledge Management 11,portugal,pp: 209-217.
- Cohen, E. (2006). The information universe: Issues in informing science and information technology. Informing Science Institute.
- Cohen, S., & Backer, N. (1999). Making and mining intellectual capital: Method or madness. *Training & Development*, 53(9), 46-50.
- Curado, M and Ramos, I (2010). Knowledge Management in Organizations: A new Proposal. European Conference on Knowledge Management 11,portugal,pp: 323-333.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston: Harvard Business Press, MA. pp. 1-3, 128.
- Davenport ,T. and Prusak ,L. (2000). Working Knowledge. Boston ,MA: Harvard Business School Press.
- Edge, Karen.(2005). Powerful public sector knowledge management:a school district example, *journal of knowledge management*,VOL.9,NO.6,pp: 42-52.
- Gaffoor, Sh. (2008). Assessing readiness for the implementation of knowledge management in local governments: The case of Stellenbosch municipality (Master Thesis). Commerce at Stellenbosch University, School of Public Management and Planning, Faculty of Economic and Management Sciences. pp: 10-89.

- Gandhi ,S. (2004). Knowledge Management & Reference Services. The Journal of Academic Librarianship ,Vol. 30 ,No. 5 ,PP. 45-53.
- Glaser, R. (1998). Measuring the knower: toward a theory of knowledge equity, California Management Review, Vol. 40, No. 3, P: 175-194.
- Gupta, A. and Macdaniel, J (2002). Creating competitive advantage by effectively managing knowledge: A framework for knowledge management, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 3, No. 2, pp: 40-49.
- Hasanali, F. (2002). Critical success factors of knowledge management, APQC. Retrieved from <http://www.infotoday.com/>
- Hatch, J. (2010). Defining organizational knowledge: Turning individual knowledge into organizational intellectual capital. Retrived 24 April 2012 from: [http://knol.google.com/k/jamie\\_hatch/definingorganizational-knowledge/1pcw8flfr6sz5/2](http://knol.google.com/k/jamie_hatch/definingorganizational-knowledge/1pcw8flfr6sz5/2).
- Holt, Daniel, (2000). The Measurement of Readiness for Change: A Review of Instruments and Suggestions for Future Research, Paper presented at the Annual meeting of the Academy of Management, Toronto, Canada.
- Jalaldeen, razi, Abdul-karim, mohamed (2009). Organizational readiness and its contributing factor to adopt km processes: A conceptual model, communications of the IBIMA, 8 ,pp:128-136.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. Journal of Management Information Systems, 20(1), 179-228.
- Lee, Y. C., and Lee, S. K. (2007). Capabilities processes and performance of knowledge management: A structural approach. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 17(1): pp: 21-41.
- Levin, D.; R. Cross; L. C. Abrams & E. L. Lesser. (2004). Trust and Knowledge Sharing: A Critical Combination. Retrieved from: [www.iub.com/services/strategy](http://www.iub.com/services/strategy).
- Mamaghani, N., Samizadeh, R., and Saghafi, F. (2011). Evaluating the Readiness of Iranian Research Centers in Knowledge Management. American Journal of Economics and Business Administration, 3 (1): p: 203-212.
- Marquardt, J. M. (2002). Building the learning organization: Mastering the five elements for cooperate learning. Translated by Zali, M. R. (2006). Tehran: Tehran University Publication (in Persian).
- Mathi, K. (2004). Key success factors for knowledge management (Master Thesis). MBA: International Business Management & Consulting. Germany: University of Applied Sciences. pp. 21-89.
- McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. California Management Review, 41(4), pp: 103-117.
- Moffett, S., McAdam, R., & Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications. Journal of Knowledge Management, 23(3), 6-26.

- Mohammadi, K., Khanlari, A., & Sohrabi, B. (2009). Organizational readiness assessment for knowledge management. *International Journal of Knowledge Management*, 5(1), 29-45.
- Nawmen, B J Connrod, W (1999). A Frame Work for Characterizing Knowledge Management Methode. available at: [www. Km- Forum.org](http://www.Km-Forum.org). (Accessed 2004/6/19).
- Nonaka, I and Takeuchi, H (1995). *The knowledge creating company*, New York: Oxford University Press.
- O'Brien, O., & Crause, R. (1995). Employee involvement in performance improvement: A consideration of tacit knowledge, commitment and trust. *Employee Relations Journal*, 17(3), 110.
- Quin, T. Y., Yusoff, M., & Hamdan, A. R. (2005). Knowledge management readiness in organization: A case of public sector in Malaysia. *International Conference on Knowledge Management*, 7- 9th July (ICKM). p. 32.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. Prentice Hall. pp: 1-53.
- Rowley, Jennifer, (2000). is Higher education ready for knowledge management, *the international journal of educational management*, Vol. 14, No. 7, pp: 325-333
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3), pp: 80-89.
- Ruikar, K., Anumba, C., & Carrillo, P. (2006). VERDICT: An e-readiness assessment application for construction companies. *Automation in Construction*, 15(2006), pp: 98-110. Retrieved from <http://www.elsevier.com/>
- Rusli, Abdullah, Selamat, Mohd Hasan, Azmi, Jaafar, (2008). An Empirical Study of Knowledge Management System Implementation in Public Higher Learning Institution, *IJCSNS International journal of Computer Science and Network Security*, vol. 8, No. 1, pp: 281-290,
- Ryan, S. D., & Prybutok, V. R. (2001). Factors affecting knowledge management technologies: A discriminative approach. *Journal of Computer Information Systems*, 41(3), 7-31.
- Rylatt, A. (2003). *Winning the knowledge game: Smarter learning for business excellence*. Oxford: Butterworth-Heinemann. Pp: 12-84.
- Sharifuddin, S.O., Ikhsan, S. and Rowland, F. (2004). knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer, *journal of knowledge management*, VOL.8, NO.2, pp: 95-111.
- Skerlavaj, M., Song, J.H. and Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms, *Expert Systems with Applications* 37, pp: 6390-6403.
- Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2004). Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers. *Information Resources Management Journal*, 17(2), 22-37.

- Tian, J., Nakamori, Y., & Wierzbicki Andrzej, P. (2009). Knowledge management and knowledge creation in academia: A study based on surveys in a Japanese research university. *Journal of Knowledge Management*, 13(2),pp: 76-92.
- Tsang, E. W. K. (2002). Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: Learning-by doing and learning myopia. *Strategic Management Journal*, 23(9),pp: 23-98.
- Turban, E., Leidner, D., Mclean, E., & Wetherbe, J. (2006). *Information technology for management, transforming organizations in the digital economy*. Wiley. pp. 23-65.
- Vashishta, R., Kumar,R.,and Chandra,A. (2010). Barriers and facilitators to knowledge management: evidences from selected Indian universities. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 8 (4):pp: 7-24.
- Walczak ,Steven. (2005). Organizational Knowledge Management Structure, *Journal of Knowledge Management* ,Vol. 12 ,No. 4 ,pp: 201-219.
- Wei, C. C., Choy, C. S., & Yew, W. K. (2009). Is the Malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 69-87.
- Wong , K.Y,(2005). Critical Success Factor for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises, *Industrial Management & Data System*,Vol. 105, No.pp: 67
- Yeh, Y. J., Lai, S. Q., & Ho, Ch. T. (2006). Knowledge management enablers: A case study. *Industrial Management and Data Systems*, 106(6), 793-810.
- Zaim, H., Taoglu,E., and Zaim,S. (2007). Performance of knowledge management practices: a causal analysis, *Journal of Knowledge Management*, 11(6):pp: 54-67.
- Zawawi, A. (2011). The study of barriers factors in knowledge sharing: A case study in public university. *Management Science and Engineering*, 5 (1): 59-70.
- Zheng, Wei, (2005). *The Impact of Organizational Culture, Structure, and Strategy on Knowledge Management Effectiveness*, Doctoral Dissertation, The University of Minnesota, Proquest Information and Learning Company.