

## امکان سنجی استقرار نظام مدیریت دانش

در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی و ارائه مدل مناسب

دکتر امیر حسین محمودی<sup>۱</sup>، دکتر سید فرهاد افتخار زاده<sup>۲</sup>، بتول محمدی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این مقاله ارزیابی وضعیت دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی جهت استقرار مدیریت دانش است. پژوهش حاضر با روش توصیفی - زمینه‌یابی به بررسی وضعیت دانشگاه آزاد اسلامی جهت استقرار مدل مناسب مدیریت دانش پرداخته است. جامعه آماری پژوهش را کلیه اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی تشکیل داده که تعداد آنها ۱۹۵۳ نفر بوده است. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۳۱۸ نفر تعیین و این تعداد به کمک روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (بر حسب تعداد استادان و کارکنان) از جامعه آماری انتخاب شده است. ابزار تحقیق پرسش‌نامه محقق ساخته ۴۷ سوالی در مقیاس لیکرت بود که بر اساس مدل نظری تحقیق تهیه شده و روایی آن با استفاده از نظرات استادان و متخصصان و پایایی آن از طریق اجرای آزمایشی و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از اجرای پرسش‌نامه از روش‌های آماری  $K-S$ ،  $t$ ، تحلیل واریانس و آزمون تعقیبی LSD استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که در این دانشگاه وضعیت مولفه‌های نیروی انسانی مناسب می‌باشد، وضعیت ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی در حد متوسط است، وضعیت فناوری اطلاعات برای کاربرد مدیریت دانش مناسب نیست. بین دیدگاه‌ها در زمینه منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و بین دیدگاه‌ها در زمینه منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش تفاوت وجود دارد. در پایان بر مبنای نتایج پژوهش پیشنهادهایی جهت بستر سازی استقرار مدیریت دانش، مدل اجرایی و مراحل و گام‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** دانش، مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، نیروی انسانی، فناوری اطلاعات ودانشگاه.

۱. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، گروه علوم تربیتی، تهران، ایران

۲. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، گروه علوم تربیتی، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی، گروه علوم تربیتی

## مقدمه

آموزش عالی در خلال ۲۰ سال گذشته در سراسر دنیا، تحت تأثیر تغییرات چشم‌گیر قرار گرفته است و به دنبال چالش‌های جدید و محیط در حال تغییر، موضوع رهبری و مدیریت آموزش عالی را پیش از پیش مورد تأکید قرار می‌گیرد. همگامی با این تغییرات مستلزم درک پدیده‌های تغییر سریع، رقابت پذیری، عدم قطعیت و افزایش خطر زوال سازمانی است. در این زمینه می‌توان به ۵ نوع دگرگونی اشاره نمود:

آموزش عالی به طور فزاینده ای به سوی جهانی شدن به پیش می‌رود.

سیستم آموزش عالی با ویژگی‌های یک بازار توسعه می‌یابد.

هزینه‌های عمومی جوابگوی افزایش شمار دانشجویان نیستند.

نگرانی در مورد کیفیت در آموزش عالی افزایش یافته است.

برنامه‌های درسی دانشگاهی به طور فزاینده ای به سمت شغل محوری به پیش می‌رود. (xianming, ۲۰۰۶).

مدیریت دانش، توانایی مدیریت دانشگاه‌ها برای یادگیری از محیط پیرامون خود را افزایش می‌دهد و همچنین موجب افزایش استفاده در فرآیندهای آکادمیک با به کارگیری ابزارها و تکنولوژی جدید می‌شود. مدیریت دانش، برای آزمون همپوشانی و ارتباطات موجود بین استادان، دانشجویان، دوره‌های آموزشی و برنامه‌ها در محیط آموزشی دانشگاه‌ها استفاده می‌شود. (psarras, ۲۰۰۶).

در کشور ما، برای اولین بار در برنامه چهارم توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی کشور که برای سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۸۸ طراحی شده است، توسعه مبتنی بر دانایی به عنوان یک راهبرد اصلی جهت رسیدن به توسعه پایدار در برنامه گنجانده شده است، اما سوال اساسی که مطرح می‌شود این است که وقتی در برنامه توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی کشور دانایی به عنوان یک راهبرد اصلی مطرح می‌شود، سازمان‌های کشور ما تا چه حد مبتنی بر دانایی هستند؛ به خصوص دانشگاه‌ها که محل تولید علم و دانش است؛ آیا دانشگاه‌ها بسترهای سازمانی لازم را برای دانایی مدار شدن دارند؟ بررسی بسترها و زیر ساخت‌ها به منظور کاربرد سیستمی نوین به خصوص با توجه به ماهیت اجتماعی و پیچیدگی سازمان‌های انسانی از این لحاظ اهمیت دارد، که استفاده از مدل‌های تجربی مربوط به رویکردهای نوین مدیریت بدون توجه به آماده بودن بسترها و بررسی نقاط قوت و ضعف آن‌ها غالباً با شکست و ناکامی مواجه می‌شود. دانشگاه‌های ما هنوز به صورت سنتی اداره می‌شوند، نظام فناوری اطلاعات در دانشگاه‌های ما وضعیتی مناسب ندارد، همه کاستی‌ها ی ذکر شده ضرورت تحول همه جانبه را در نظام علمی و دانشگاه‌های کشور و حرکت آنان به سوی دانایی مداری را خاطر نشان می‌سازد، از این رو بررسی شرایط و ویژگی‌های دانشگاه‌ها به منظور هدایت آن‌ها به سوی دانایی مداری اجتناب ناپذیر می‌باشد. کیدول و همکاران (۲۰۰۰) در پژوهش خود مشاهده کردند که موسسات آموزش عالی می‌توانند با کاربرد

مدیریت دانش، مأموریت سازمانی خود را توسعه دهند. آن‌ها اذعان نمودند که موسسات آموزش عالی، آماده پذیرش مدیریت دانشمند و نیازمند یک برنامه رسمی و مستند برای کاربرد مدیریت دانش در سطوح سازمانی خود هستند. آن‌ها پیشنهاد کردند که موسسات آموزش عالی در شروع طراحی سیستم مدیریت دانش می‌توانند از بهترین الگوها، درس‌هایی که در خلال اجرای برنامه‌های مختلف می‌آموزند، استفاده نمایند.

کرونین و داونپورت<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، پیشنهاد کردند که دانشگاه‌ها بتوانند از طریق مدیریت دانش، فضایی را ایجاد نمایند که اطلاعات آشکار و ضمنی<sup>۲</sup> توسط کارکنان و اعضای هیأت علمی تسهیم گردد.

راولی<sup>۳</sup> (۲۰۰۶)، پیشنهاد می‌کند که تلفیق مفاهیم مدیریت دانش در دانشگاه‌ها می‌تواند به افزایش اثر بخشی مشارکت از بیرون و افزایش بهره‌وری کارکردهای درون سازمانی منجر شود.

با توجه به آنچه گفته شد، در این پژوهش به ارزیابی وضعیت موجود دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی جهت کاربرد مدیریت دانش پرداخته می‌شود و مدل‌های مدیریت دانش در دانشکده‌ها بررسی می‌شود تا بتوان مدل مناسب جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه آزادواحد تهران مرکزی را پیشنهاد نمود. بر این اساس پژوهشگران برای دستیابی به هدف اصلی ۹ سوال مطرح کردند که سوال‌ها عبارتند از:

- ۱- آیا فناوری اطلاعات دانشگاه آزاد اسلامی برای استقرار نظام مدیریت دانش از شرایط مناسب برخوردار است؟
- ۲- آیا ساختار سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی برای استقرار نظام مدیریت دانش از شرایط مناسب برخوردار است؟
- ۳- آیا منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی برای استقرار نظام مدیریت دانش از شرایط مناسب برخوردار است؟
- ۴- آیا فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی برای استقرار نظام مدیریت دانش از شرایط مناسب برخوردار است؟
- ۵- آیا بین دیدگاه استادان و کارکنان برای استقرار نظام مدیریت دانش در رابطه با فناوری اطلاعات تفاوت وجود دارد؟
- ۶- آیا بین دیدگاه استادان و کارکنان برای استقرار نظام مدیریت دانش در رابطه با ساختار سازمانی تفاوت وجود دارد؟
- ۷- آیا بین دیدگاه استادان و کارکنان برای استقرار نظام مدیریت دانش در رابطه با منابع انسانی تفاوت وجود دارد؟
- ۸- آیا بین دیدگاه استادان و کارکنان برای استقرار نظام مدیریت دانش در رابطه با فرهنگ سازمانی تفاوت وجود دارد؟
- ۹- آیا بین دیدگاه استادان و کارکنان برای استقرار نظام مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

### پیشینه و مدل نظری تحقیق

مدیریت دانش به اقداماتی اشاره دارد که به طور سیستماتیک برای یافتن، سازمان‌دهی و قابل دسترس

1. Cronin and Davenport

2. Explicit and tacit information

3. Rowley

نمودن سرمایه‌های فکری سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد. (Sharifoddin, S.O: ۲۰۰۴). فرهنگ اصطلاحات مدیریت دانش (۱۹۹۸): مدیریت دانش فرایند سیستماتیک جستجو، انتخاب، سازمان دهی، پالایش و نمایش اطلاعات است. به طریقی که درک کارکنان در زمینه خاص بهبود و اصلاح شود و سازمان بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۴۴). مدیریت دانش، صرفاً به مدیریت فناوری نمی‌پردازد، بلکه مدیریت دانش به مدیریت بر افراد سازمانی است که بتوانند دانش خود را به طور کارآمد و موثر تسهیم نمایند. همچنین تسهیم دانش یکی از فرآیندهای دانشی است که چرخه حیات دانش در درون سازمان، به ویژه توزیع دانش را در سراسر سازمان شکل می‌دهد. (Birkinshaw & Sheehan, ۲۰۰۲). هدف اصلی مدیریت دانش بهره‌برداری سریع، موثر، کارآمد و نوآورانه از منابع و دارایی‌های دانش، زیر ساخت‌ها، فرآیندها و فناوری‌ها در راستای اهداف دانشگاهی است. (Tikhomirova & Gritsenko & Pechenkin, ۲۰۰۸). بر پایه تعاریف فوق مدل‌های مختلفی در زمینه مدیریت دانش ارائه شده است.

مدل معماری دانش گوپتا، شارما و هسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۳): این مدل از ۳ لایه (لایه ارائه دانش، لایه مدیریت دانش و لایه منابع داده‌ای) تشکیل شده است و بر پایه وب طراحی شده است و بر روی توانایی عملیاتی متداخل اجزای سیستم تمرکز دارد و پشتیبان موارد ذیل است:

- دسترسی به منابع اطلاعاتی داخلی و خارجی، مخازنی که دارای دانش صریح هستند، فرآیندها و ابزار پشتیبان برای کسب، پالایش، طبقه‌بندی، ذخیره، بازیابی، انتشار و ارائه دانش. افراد دانشگر سازمان، شامل: تسهیل‌کنندگان دانش، محافظان دانش و مهندسان دانش.

گروه گارتنر<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) در یکی از گزارش‌های خود یک مدل معماری مدیریت دانش چند لایه‌ای ارائه دادند. در پایین‌ترین سطح، معمولاً اینترنت و اکسترانتی که از پایگاه‌های خدمات و خدمات شبکه تشکیل شده‌اند، به عنوان پایگاهی برای ارسال برنامه‌های کاربردی مدیریت دانش مورد استفاده قرار می‌گیرند. پایگاه‌های داده‌ای و برنامه‌های کاربردی گروه کاری (اولی با داده‌ها سروکار دارد و دیگری با کمک کردن به افراد در گروه‌های کاری) اجزای سیستم را در سطح بعدی تشکیل می‌دهند. در معماری گروه گارتنر، این جزء سطح بعدی، بازیابی دانش نامیده می‌شود که شامل عملگرهای اسناد و پایگاه داده‌ها (برای به کارگیری دارایی‌های داده‌ای و اطلاعاتی مختلف سازمان) عملیات بازیابی دانش و نقشه‌های دانش ادراکی (فرضی) و فیزیکی (عملیاتی) است. بالای سطح بازیابی دانش در برنامه‌های کاربردی کسب و کار، غالباً یک واسط کاربری وب به کار می‌رود. در این مدل دو مسئله جلب توجه می‌کنند، نخست این که معماری مدیریت دانش گروه گارتنر، شامل

برنامه‌های کاربردی و خدماتی است که طبقه بندی شده اند و دارای نقش‌های مکمل هستند. هیچ زیر ساختار یا سیستم واحدی توانایی برآورده ساختن تمامی نیازهای مدیریت دانش یک سازمان را ندارد. دوم این که بازیابی دانش به عنوان جدیدترین بخش اضافه شده به زیرساختار فناوری اطلاعات است و مرکز کل معماری مدیریت دانش است.

طبق مدل قابلیت‌های سازمانی علی رغم اهمیت زیادی که سازمان‌های امروزی برای مدیریت دانش قائل می‌شوند، بسیاری از فعالیت‌های انجام شده در این زمینه با شکست مواجه می‌گردند. به منظور اطمینان یافتن از موفقیت فعالیت‌هایی که در زمینه مدیریت دانش صورت می‌گیرد، باید به شناسایی و ارزیابی قابلیت‌های سازمانی مورد نیاز برای اجرای این فعالیت‌ها پرداخت. قابلیت‌های شناسایی شده در این مدل شامل قابلیت‌های زیر بنایی دانش (فرهنگ، ساختار و تکنولوژی) و قابلیت‌های فرایند دانش (کسب دانش، تبدیل دانش، به کارگیری دانش و حفظ دانش) می‌باشد (Gold, 2001).

چالش اصلی مدیریت دانش تبدیل هر چه بیشتر و بهتر دانش نهان به دانش عیان است. به طور کلی در خصوص چگونگی بازنمایی دانش نهان نقطه نظرهای مختلفی وجود دارد. بعضی صاحب نظران چون کیم و همکاران<sup>۱</sup> وی معتقدند که دانش ضمنی، موجودیتی با ماهیت بازنمون دارد، حال آن که بسیاری از صاحب نظران همچون نوناکا، راین، مولر و سنو<sup>۲</sup>، ویکاری و ترویلو<sup>۳</sup> (2000) کیدول و ندر لیند و جانسون<sup>۴</sup> (2001) و داورپناه و آرمیده (1384) به صورت مستقیم یا غیر مستقیم ادعان دارند که دانش ضمنی به سادگی کد گذاری نمی‌شود و قابلیت انتقال آن پایین است. بعضی نیز چون زوارقی<sup>۵</sup> (1386) به فرآیند تقویت مهارت‌های مدیریت دانش شخصی دانشکار در جهت آشکارسازی دانش نهان خود اشاره می‌کنند. با مروری بر متون منتشر شده در این زمینه می‌توان گفت که پژوهش‌های حوزه مدیریت دانش گرایش زیادی به استخراج و مهار دانش نهان دارند. همان گونه که هیث<sup>۵</sup> (2003) نیز بیان می‌دارد، یکی از اهداف مدیریت دانش حصول اطمینان از این نکته است که دانش «نهان» در سطح سازمان گردآوری و به اشتراک گذارده شده است. اما پیش از پرداختن به روش‌های استخراج دانش نهان اشاره به این نکته خالی از لطف نیست که نظریه پردازان مختلف بر سر ماهیت دانش نهان نیز اختلاف نظر دارند.

ارسطوپور (1386) راه‌هایی در جهت استخراج دانش نهان پیشنهاد می‌کند. از جمله‌ی این روش‌ها عبارتند از: نگارش و مستندسازی؛ برگزاری نشست‌ها، سمینارها و کنفرانس‌ها؛ مشارکت دادن کارکنان خبره و دارای دانش ارزشمند در امر آموزش، مصاحبه و تصویربرداری؛ ایجاد شبکه‌های اشتراک دانشی؛ ایجاد شرایط لازم

1. Kim et al

2. Nonaka, Rain, Moler & Seno

3. Vicari & Troilo

4. Kidwell

5. Heath

جهت تعامل بیشتر کارکنان، اشتراک گذاشتن دانش، نکته ای مهم دیگر در میان استادان دانشگاه است. نیومن<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۴ عنوان می‌دارد که مقاله مشترکی که توسط دو یا چند نویسنده نوشته می‌شود، در واقع حاکی از همکاری و اشتراک دانش میان آن هاست و این نوع همکاری‌ها باعث ایجاد یک شبکه «تألیف مشترک» میان نویسندگان می‌شود. رحیمی و فتاحی هم در سال ۱۳۸۶ عنوان می‌دارند که تألیف مشترک یکی از روش‌های اشتراک دانش غیر رسمی است.

یانگ یونگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در پژوهشی به بررسی کاربرد نظام‌های مدیریت دانش در یک موسسه آموزش عالی خصوصی در کشور تایوان پرداختند. محققان در این پژوهش به مدل چند بعدی دست یافتند. در این پژوهش ابتدا به ترسیم چشم انداز موسسه آموزش عالی با استفاده از جلسات طوفان مغزی با اعضای هیات علمی پرداختند و سپس در این پژوهش جهت فرهنگ تسهیم دانش موضوع رهبری مورد بررسی قرار گرفته است. پژوهشگران پس از تدوین راهبردهای مدیریت دانش با چشم انداز سازمانی و آکادمیک طی مدلی به تشریح گام‌ها و رویه‌های اجرایی آن پرداخته اند.

مک کارتی<sup>۳</sup> (۲۰۰۶): در رساله دکتری تحت عنوان «مدیریت دانش: ارزیابی راهبردها و فرآیندهای کاربردی در آموزش عالی» که در دانشگاه نوا<sup>۴</sup> انجام گرفته است، به بررسی و تحقیق در زمینه کاربرد فرآیندهای مدیریت دانش مورد استفاده در صنعت در حوزه آموزش عالی می‌پردازد. این پژوهش، تلفیق نوآوری‌های مدیریت دانش در فرهنگ سازمانی موسسات آموزش عالی با روش موردی بررسی می‌کند.

کوکاس اسمل<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی که در قالب رساله دوره دکتری در دانشگاه فلوریدا انجام دادف به «فرآیندها و راهبردهای مدیریت دانش مورد استفاده در دانشگاه‌های ایالات متحده» پرداخت. برخی از یافته‌های این پژوهش عبارتند از این که دانشگاه‌های مورد مطالعه در استفاده از راهبردهای مدیریت دانش بالاتر از سطح متوسط و در استفاده از فرآیندهای مدیریت دانش پایین تر از سطح متوسط بودند و فناوری، کاربردی ترین استراتژی مدیریت دانش و ارزیابی کمترین کاربرد را در دانشگاه‌های مورد مطالعه داشته است. وی در این مطالعه از رهبری، فناوری، فرهنگ و ارزیابی به عنوان راهبردهای مدیریت دانش در محیط‌های آموزش عالی نام می‌برد.

مارتین<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) چند هدف کلی را برای تدوین راهبردهای مدیریت دانش در دانشگاه مشخص کرده است. حفاظت از دارایی‌های معنوی سازمانی از طریق فراهم کردن دانش درون سازمانی، تشویق فرآیند خلق دانش

- 
1. Niyoman
  2. Yaying & Yung
  3. Mac carthy
  4. Nova
  5. Koukos-semmel
  6. Martin

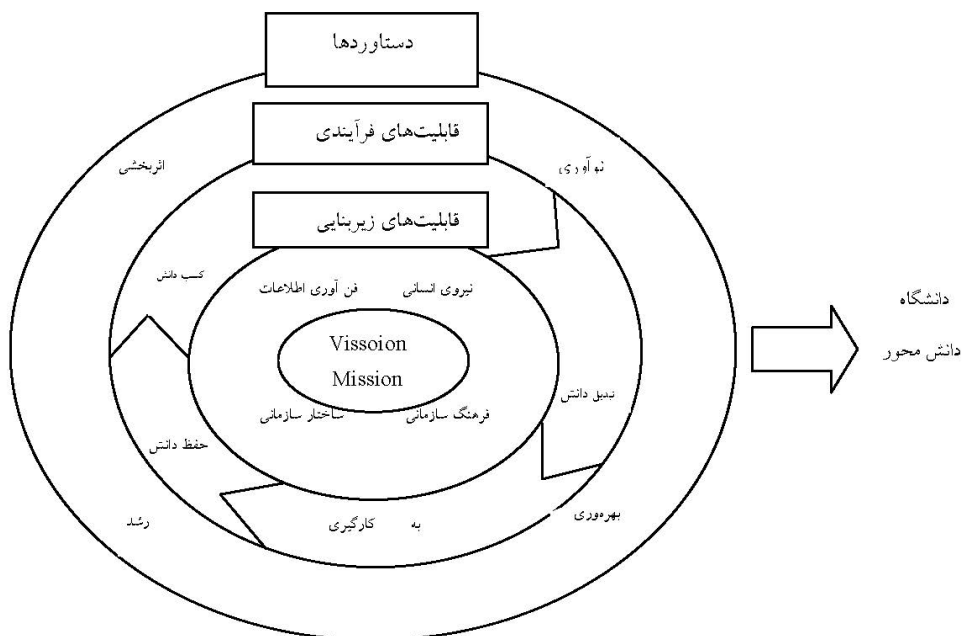
و کاربرد آن دانش برای تدریس و یادگیری دانشگاهی از جمله این راهبردها می‌باشد.

پیکولی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) طی مطالعه ای، چارچوب ومدلی را برای توسعه مدیریت دانش در موسسات آموزش عالی پیشنهاد دادند. این مطالعه، خلق، مدیریت وتبديل دانش را در ارتباط با فعاليت‌های هیأت علمی ودانشجویان ودر یک محیط یادگیری مجازی مبتنی بر وب مورد ملاحظه قرار می‌دهد. موتور پژوهش،موتور تولیدوموتور یادگیری سه عنصر اصلی این مدل است.مدل پیکولی وهمکاران یکی از مدل‌های کلیدی است ؛ چرا که به معرفی جامع فرآیند خلق،وانتقال دانش می‌پردازد ومی توان آن را به کمک دانشجویان واعضای هیأت علمی در سیستم آموزش عالی اجرایی نمود (Mac carty, ۲۰۰۶).

پرابنیر<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در تحقیق خود در خصوص ارائه مدل چارچوب مدیریت دانش APO «سازمان بهره وری آسیایی» یک طرح ساده ای از مدیریت دانش را برای سازمان ارائه می‌کند. در این مدل مدیریت دانش را یک رویکرد یک پارچه از خلق ، اشتراک و کاربرد دانش برای رشد ، بهره وری و سودآوری سازمانی می‌داند. بر اهمیت مدیریت دانش در موفقیت سازمان و برجسته کردن عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش تأکید شده است.

## مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مطالعات انجام شده در مبنای نظری و پیشینه پژوهش مدل مفهومی تحقیق به شرح زیر تدوین شده است. (شکل ۱)



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش

در شکل ۱ نقطه آغازین مدیریت دانش چشم انداز و مأموریت دانشگاه است و سه سطح را دارد. قابلیت‌های زیر بنایی دانش، فرآیندهای مدیریت دانش و دستاوردها. قابلیت‌های زیر بنایی دانش به تسریع جذب و انتقال دانش در سازمان کمک می‌کند و چهار قابلیت زیر بنایی شناخته شده شامل: ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی است. فرآیندهای مدیریت دانش شامل کسب دانش، تبدیل دانش، بهره‌وری و حفظ دانش می‌باشد. (PrabhaNair, ۲۰۰۹).

گلد و همکارانش (۲۰۰۱) عقیده دارند که اثر بخشی سازمانی نتیجه ترکیب صحیح قابلیت‌های زیر بنایی و فرآیندی دانش است. به منظور تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده سازمان باید بتواند، ساختارها، فرضیات و سیستم‌های ارزشی خود را به سرعت بازسازی کند و در این میان نیروی انسانی هم نقش به سزایی دارد و از



منابع انسانی به عنوان نقش آفرینان دانش یاد می‌شود. در سازمانی که مدیریت دانش به عنوان قابلیت اصلی است، عوامل انسانی در سطوح مختلف سازمان نقش آفرینی می‌کنند.

الف) قابلیت‌های زیر بنای دانش در این مدل شامل چهار قابلیت معرفی شده در زیر می‌باشند: فرهنگ : منظور از فرهنگ در این مدل دیدگاه‌ها و ارزش‌های سازمانی نسبت به یادگیری و انتقال دانش می‌باشد. طبق مطالعات تجربی گذشته رابطه مثبت وقوی بین فرهنگ سازمانی و برنامه‌های مدیریت دانش وجود دارد. (Allee, ۲۰۰۸).

ساختار : منظور از ساختار در این مدل هم ساختار رسمی و هم ساختار غیر رسمی و مکانیسم‌های اعتماد می‌باشد. یک ساختار اثربخش مدیریت دانش می‌تواند منجر به خلاقیت و توانایی سازگاری سریع در سازمان گردد. (Alavi, ۲۰۰۶).

تکنولوژی : منظور از زیر ساخت تکنولوژی در این مدل ، اطلاعات مفید تکنولوژی و سیستم‌های ارتباطی می‌باشند. زیر ساخت تکنولوژی، همانند یک شبکه ارتباطی قوی، می‌تواند موانع ارتباطی بین واحدهای سازمانی را از میان بردارد و اجازه دهد تا دانش در سازمان انتشار یابد. (Holsapple, ۲۰۰۶).

نیروی انسانی : در مدیریت دانش به عنوان دانشگران سازمان می‌باشند و در این مدل نیز نیروی انسانی عامل اصلی در سطوح مختلف فرآیند مدیریت دانش است.

ب) قابلیت‌های فرآیندی دانش :

در این مدل چهار قابلیت فرآیندی به منظور اثر بخشی مدیریت دانش نیاز می‌باشد:

کسب دانش : در مدل گلد منظور جمع آوری و ایجاد دانش است.

تبدیل دانش : در مدل گلد منظور ذخیره دانش و قرار دادن آن در دسترس و سازمان دهی کردن دانش به منظور استفاده مجدد است.

به کارگیری دانش : در مدل گلد منظور به کارگیری صحیح دانش است.

حفظ دانش : در مدل گلد منظور جلوگیری از استفاده ناصحیح از دانش است. (Gold, ۲۰۰۱).

### روش شناسی پژوهش

روش تحقیق: این تحقیق به روش توصیفی از نوع پیمایشی انجام شده است.

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه گیری: جامعه آماری را پژوهش کلیه اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی تشکیل داده که تعداد آن‌ها ۱۹۵۳ نفر بوده است. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۳۱۸ نفر تعیین و این تعداد به کمک روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای (بر حسب تعداد استادان و کارکنان) از جامعه آماری انتخاب شده است.

ابزار تحقیق: ابزار جمع آوری اطلاعات در این پژوهش عبارت بود از یک پرسش نامه محقق ساخته که بر اساس مقیاس لیکرت درجه بندی شده که به بالاترین گزینه نمره ۶ و به پایین ترین گزینه نمره ۱ داده شد. این پرسش نامه، با ارائه ۴۷ پرسش ۶ گزینه ای جهت بررسی وضعیت موجود عناصر سازمانی مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. به منظور تأمین اعتبار پرسش نامه‌های مورد نظر از روش روایی محتوا استفاده شده است. برای برآورد پایایی پرسش نامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده و پایایی پرسش نامه ۹۵/۶ برآورد گردید.

روش های تجزیه و تحلیل: برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از آمار توصیفی و آمار استنباطی شامل. انحراف معیار، میانگین، میانه، واریانس و آزمون تی تک گروهی، آزمون تی برای گروه‌های مستقل، تحلیل واریانس و آزمون تعقیبی LSD استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

سوال اول پژوهش: وضعیت فناوری اطلاعات دانشگاه آزاد برای استقرار نظام مدیریت دانش چگونه است؟

$$H_0: M \geq 3,5$$

$$H_1: M < 3,5$$

جدول ۱ نتایج آزمون t تک گروهی برای مقایسه وضع موجود مولفه فناوری اطلاعات با حد متوسط

تعیین شده

۳,۵ = Test Value						
متغیر شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T	سطح معنی داری
فناوری اطلاعات	۳۲۰	۳,۱۷۷۶	۶۶۳۳۸.	۳۱۹	-۸,۶۹۵	۰۰۰.

نتایج آزمون تک نمونه ای در جدول ۱ نشان می‌دهد، محاسبه شده با درجه آزادی ۳۱۹ و در سطح اطمینان ۰/۰۵ بزرگ تراز مقدار بحرانی t (۱/۹۶) می‌باشد، بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت میانگین نمونه و میانگین نظری (۳/۵) رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین میانگین نمونه و میانگین جامعه تفاوت معنی داری وجود دارد. به طوری که میانگین نمونه به طور معنی داری کوچک تر از میانگین جامعه است. در نتیجه وضعیت فناوری اطلاعات دانشگاه آزاد اسلامی برای استقرار نظام مدیریت دانش در مجموع از شرایط مناسب برخوردار نیست.

سوال دوم پژوهش: وضعیت ساختار سازمانی دانشگاه آزاد برای استقرار نظام مدیریت دانش چگونه است؟

جدول ۲ نتایج آزمون t تک گروهی برای مقایسه وضع موجود مولفه ساختار سازمانی با حد متوسط

تعیین شده

۳,۵ = Test Value						
متغیر شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T	سطح معنی داری
ساختار سازمانی	۳۲۰	۳,۴۶۶۱	۰,۷۵۰۲۱	۳۱۹	-۰,۸۰۷	۰,۴۲۰

نتایج آزمون تک نمونه ای در جدول ۲ نشان می‌دهد t محاسبه شده با درجه آزادی ۳۱۹ و در سطح اطمینان ۰/۰۵ کوچک تر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) است، بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت میانگین نمونه و میانگین نظری (۳/۵) در این زمینه تایید می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین میانگین نمونه و میانگین جامعه تفاوت معنی داری وجود ندارد. در نتیجه وضعیت ساختار سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی برای استقرار نظام مدیریت دانش در مجموع در حد متوسط می‌باشد.

سوال سوم پژوهش: وضعیت منابع انسانی دانشگاه آزاد برای استقرار نظام مدیریت دانش چگونه است؟

جدول ۳ نتایج آزمون t تک گروهی برای مقایسه وضع موجود مولفه منابع انسانی با حد متوسط تعیین

شده

۳,۵ = Test Value						
متغیر شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T	سطح معنی داری
منابع انسانی	۳۲۰	۳,۸۹۸۴	۰,۶۹۲۶۵	۳۱۹	۱۰,۲۹۰	۰,۰۰۰

نتایج آزمون تک نمونه ای در جدول ۳ نشان می‌دهد، t محاسبه شده با درجه آزادی ۳۱۹ و در سطح اطمینان ۰/۰۵ بزرگ تر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) است، بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت میانگین نمونه و میانگین نظری (۳/۵) در این موارد رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین میانگین نمونه و میانگین جامعه تفاوت معنی داری وجود دارد، به طوری که میانگین نمونه به طور معنی داری بزرگ تر از میانگین جامعه است. در نتیجه وضعیت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی برای استقرار نظام مدیریت دانش در مجموع از شرایط مناسب برخوردار است.

سوال چهارم پژوهش: وضعیت فرهنگ سازمانی دانشگاه آزاد برای استقرار نظام مدیریت دانش چگونه است؟

جدول ۴ نتایج آزمون t تک گروهی برای مقایسه وضع موجود مولفه فرهنگ سازمانی با حد متوسط تعیین شده

۳,۵ = Test Value						
متغیر شاخص	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T	سطح معنی داری
فرهنگ سازمانی	۳۲۰	۳,۴۱۰۹	۰,۸۴۷۳۰	۳۱۹	-۱,۸۸۰	۰,۰۶۱

نتایج آزمون تک نمونه ای در جدول ۴ نشان می‌دهد، t محاسبه شده با درجه آزادی ۳۱۹ و در سطح اطمینان ۰/۰۵ کوچک تر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) است، بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت میانگین نمونه و میانگین نظری (۳/۵) در این مورد تایید می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین میانگین نمونه و میانگین جامعه تفاوت معنی داری وجود ندارد. در نتیجه وضعیت فرهنگ سازمانی دانشگاه آزاد برای استقرار نظام مدیریت دانش در مجموع در حد متوسط می‌باشد.

سوال پنجم پژوهش: آیا بین دیدگاه استادان و کارکنان برای استقرار نظام مدیریت دانش در رابطه با فناوری اطلاعات تفاوت وجود دارد؟

جدول ۵ نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین دو نمونه مستقل در زمینه فناوری اطلاعات

متغیر شاخص	رتبه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T	سطح معنی داری
فناوری اطلاعات	استادان	۱۶۶	۳,۲۲۰۷	۰,۶۴۱۹۹	۳۱۸	۱,۲۰۹	۰,۲۲۸
	کارکنان	۱۵۴	۳,۱۳۱۱	۰,۶۸۴۷۳	۳۱۱	۱,۲۰۶	۰,۲۲۹

برای بررسی سوال فوق از آزمون تی برای دو گروه مستقل استفاده شد، براساس تجزیه و تحلیل‌های که در جدول ۵ ارائه شده است، ابتدا آزمون لون محاسبه شده و چون فرض برابری واریانس‌ها وجود داشت، بنابراین از آزمون تی برای دو گروه مستقل استفاده گردید. چون t محاسبه شده با درجه آزادی ۳۱۹ و در سطح اطمینان ۰/۰۵ کوچک تر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) است، بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت میانگین دو نمونه مستقل در این موارد تایید می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین میانگین‌های مورد مقایسه تفاوت معنی داری وجود ندارد. در نتیجه بین دیدگاه استادان و کارکنان برای استقرار نظام مدیریت دانش در رابطه با فناوری اطلاعات تفاوت معنی داری وجود ندارد.

سوال ششم پژوهش: آیا بین دیدگاه استادان و کارکنان برای استقرار نظام مدیریت دانش در رابطه با ساختار سازمانی تفاوت وجود دارد؟

جدول ۶ نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین دو نمونه مستقل در زمینه ساختار سازمانی

متغیر شاخص	رتبه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T	سطح معنی داری
ساختار سازمانی	استادان	۱۶۶	۳.۴۹۷۰	.۶۹۶۸۵	۳۱۸	.۷۶۳	.۴۴۶
	کارکنان	۱۵۴	۳.۴۳۲۹	.۸۰۴۷۴	بدون فرض برابری واریانس ها	.۷۵۹	.۴۴۸

با توجه به داده‌های محاسبه شده در جدول ۶ ابتدا آزمون لون محاسبه شده و چون فرض برابری واریانس‌ها وجود داشت، بنابراین از آزمون تی برای دو گروه مستقل استفاده شد. چون t محاسبه شده با درجه آزادی ۳۱۹ و در سطح اطمینان ۰/۰۵ کوچک تر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) است، بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت میانگین دو نمونه مستقل در این موارد تایید می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین میانگین‌های مورد مقایسه تفاوت معنی داری وجود ندارد. در نتیجه بین دیدگاه استادان و کارکنان برای استقرار نظام مدیریت دانش در رابطه با ساختار سازمانی تفاوت معنی داری وجود ندارد.

سوال هفتم پژوهش: آیا بین دیدگاه استادان و کارکنان برای استقرار نظام مدیریت دانش در رابطه با منابع انسانی تفاوت وجود دارد؟

جدول ۷ نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین دو نمونه مستقل در زمینه منابع انسانی

متغیر شاخص	رتبه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T	سطح معنی داری
منابع انسانی	استادان	۱۶۶	۳.۹۸۱۹	.۶۱۷۴۴	۳۱۸	۲.۲۵۳	.۰۲۵
	کارکنان	۱۵۴	۳.۸۰۸۴	.۷۵۷۲۷	بدون فرض برابری واریانس ها	۲۳۶,۲	.۰۲۶

با توجه به داده‌های محاسبه شده در جدول ۷، چون t محاسبه شده با درجه آزادی ۳۱۹ و در سطح اطمینان ۰/۰۵ (۲/۲۵) بزرگ تر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) است، بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت میانگین دو نمونه مستقل در این مورد رد می‌شود. در نتیجه بین میانگین‌های مورد مقایسه تفاوت معنی داری وجود دارد. در نتیجه بین دیدگاه استادان و کارکنان برای استقرار نظام مدیریت دانش در رابطه با منابع انسانی تفاوت معنی داری وجود دارد.

سوال هشتم پژوهش: آیا بین دیدگاه استادان و کارکنان برای استقرار نظام مدیریت دانش در رابطه با فرهنگ سازمانی تفاوت وجود دارد؟

جدول ۸ نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین دو نمونه مستقل در زمینه فرهنگ سازمانی

متغیر شاخص	رتبه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T	سطح معنی داری
فرهنگ سازمانی	استادان	۱۶۶	۳,۵۵۳۲	۰,۷۶۳۲۸	۳۱۸	۳,۱۶۲	۰,۰۰۲
	کارکنان	۱۵۴	۳,۲۵۷۶	۰,۹۰۷۱۵	۳۰۰	۳,۱۴۲	۰,۰۰۲

با توجه به داده‌های محاسبه شده در جدول ۸، چون t محاسبه شده با درجه آزادی ۳۱۹ و در سطح اطمینان ۰/۰۵ بزرگ تر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) است، بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت میانگین دو نمونه مستقل در این زمینه رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین میانگین‌های مورد مقایسه تفاوت معنی داری وجود دارد. اما در بررسی بیشتر معلوم می‌شود میانگین نمرات استادان در تمام موارد بالاتر از میانگین نمرات کارکنان است. در نتیجه بین دیدگاه استادان و کارکنان برای استقرار نظام مدیریت دانش در رابطه با فرهنگ سازمانی تفاوت معنی داری وجود دارد.

سوال نهم پژوهش: آیا بین دیدگاه استادان و کارکنان برای استقرار نظام مدیریت دانش در رابطه با مدیریت دانش تفاوت وجود دارد؟

جدول ۹ نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین دو نمونه مستقل در زمینه مدیریت دانش

متغیر شاخص	رتبه	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	T	سطح معنی داری
مدیریت دانش	استادان	۱۶۶	۳,۵۶۳۲	۰,۵۸۳۱۶	۳۱۸	۲,۲۴۸	۰,۰۲۵
	کارکنان	۱۵۴	۳,۴۰۷۵	۰,۶۵۵۷۸	۳۰۶	۲,۲۳۸	۰,۰۲۶

با توجه به داده‌های محاسبه شده در جدول ۹، چون t محاسبه شده با درجه آزادی ۳۱۸ و در سطح اطمینان ۰/۰۵ بزرگ تر از مقدار بحرانی t (۱/۹۶) است، بنابراین فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت میانگین دو نمونه مستقل در این زمینه رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین میانگین‌های مورد مقایسه تفاوت معنی داری وجود دارد. در نتیجه بین دیدگاه استادان و کارکنان برای استقرار نظام مدیریت دانش تفاوت معنی داری وجود دارد.

## بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش، حاکی از آن است که:

فناوری اطلاعات وضعیت مناسب برای کاربرد مدیریت دانش در دانشگاه مورد مطالعه را دارا نمی‌باشد. وضعیت ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی در حد متوسط است.

وضعیت نیروی انسانی برای کاربرد مدیریت دانش مناسب می‌باشد.

بین دیدگاه استادان و کارکنان در زمینه فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی تفاوت معنی داری وجود ندارد، و دیدگاه استادان و کارکنان در زمینه منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش دارای تفاوت معنی داری بودند و این تفاوت نشانگر نیازی است که در این زمینه در دانشگاه قلمرو پژوهش وجود دارد و باید به آن پاسخ مناسبی از سوی مدیران عالی دانشکده و دانشگاه داده شود. وجود کاستی‌ها در وضعیت مولفه‌های سازمانی مدیریت دانش مشهود است و این کاستی‌ها عملاً منجر به بروز اشکال در استقرار مدیریت دانش می‌گردد. این اشکال می‌تواند تبعات منفی در اثر بخشی تولید علم در دانشگاه داشته باشد. از سوی دیگر تعیین این عناصر سازمانی به عنوان عوامل حیاتی مدیریت دانش در یک محیط آموزشی می‌توان منطبق با نتایج بررسی پرابانیر (۲۰۰۹)، مورالی، تری، ولورن (۲۰۰۵) و کیدول و همکاران (۲۰۰۶) دانست که معتقدند تعدادی عناصر راهبردی و کلیدی در دانشگاه هستند که باید مدیران و رهبران دانشگاهی جهت بهبود عملکرد و مدیریت دانش همواره به آن توجه داشته باشند. این عناصر کلیدی عبارتند از فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی. توجه به این مولفه‌های بنیادی سبب می‌شود تا کسب، جریان و انتقال داده و به کارگیری اطلاعات و دانش در سراسر دانشگاه و بین ارکان دانشگاه به خوبی صورت گیرد.

از دیگر نتایج تحقیق می‌توان به رابطه ابزارهای فناوری اطلاعات و مدیریت دانش در یک محیط آموزشی توسط نیروی انسانی اشاره کرد. این یافته با تحقیقات کوکاس اسمل (۲۰۰۶) که معتقد است فناوری کاربردی ترین استراتژی مدیریت دانش را در دانشگاه مورد مطالعه دارد و استفاده از فناوری اطلاعات مدیریت دانش در پژوهش‌های دانشگاهی جهت تولید، کد بندی و انتقال دانش به سرعت در حال فزونی است، در یک راستا قرار دارد. تحقیق پیکولی و همکاران (۲۰۰۷) هم که طی مطالعه ای، چارچوب ومدلی را برای توسعه مدیریت دانش در موسسات آموزش عالی پیشنهاد دادند. این مطالعه، خلق، مدیریت و تبدیل دانش را در ارتباط با فعالیت‌های هیأت علمی و دانشجویان و در یک محیط یادگیری مجازی مبتنی بر وب مورد ملاحظه قرار می‌دهد. موتور پژوهش، موتور تولید و موتور یادگیری سه عنصر اصلی این مدل است، در همین راستا می‌باشد.

بنابراین موسسات آموزش عالی به مانند سایر سازمان‌ها در مسیر دانشی شدن و در راستای دستیابی به مزیت رقابتی با چالش‌های اطلاعاتی و دانشی روبه رو هستند. بخشی از این فرایند مدیران آموزش عالی را بر آن می‌دارد تا جهت تسهیم دانش افراد درون سازمان و ارتباط بین آنان موضوع فرهنگ را به صورت جدی دنبال

نموده و در راه نهادینه سازی فرهنگ دانش مدار در سازمان برنامه ریزی نمایند؛ هر چند یکی از چالش‌های اساسی تحقق پروژه‌های مدیریت دانش در دانشگاه، ارتقای فرهنگ مواجهه با تغییر می‌باشد. پس از آن تخصص و مهارت نیروی انسانی و در اولویت بعدی فناوری اطلاعات که ابزاری است در خدمت نیروی انسانی دانشی که می‌بایستی بودجه لازم در این زمینه اختصاص داده شود. (Dhillon, ۲۰۰۱).

با توجه به نتایج به دست آمده در خصوص میزان تأثیر عناصر فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی در توسعه مدیریت دانش در دانشگاه، با ذکر این نکته که تبدیل دانشگاه به یک سازمان یادگیرنده و پیاده سازی مدیریت دانش در آن به صورت آنی نیست، بلکه به لحاظ محوریت فکر و ذهن انسان در ایجاد سازمان یادگیرنده، ابتدا باید بسترها و آمادگی‌های فرهنگی ایجاد و افکار و اندیشه‌های مدیران، اعضای هیأت علمی، دانشجویان، کارکنان و سایر عوامل آموزشی دانشگاه را پویا نمود تا بتوان دانشگاه یادگیرنده را دوام بخشید؛ بنابراین با توجه به نتایج تحقیق می‌توان مدل زیر را برای مدیریت دانش در دانشگاه آزاد ارائه نمود.

مراحل و گام‌های پیاده سازی فرآیند مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

در این بخش مراحل و گام‌های پیاده سازی مدیریت دانش که شامل ۱۱ مرحله می‌باشد و به طور کلی در شکل ۲ طراحی شده است، شرح و توضیح داده می‌شود. مدل ارائه شده در این بخش تلفیقی از مطالب عنوان شده در بخش مبانی نظری و روش پیاده سازی مدیریت دانش اسلامی است.

گام اول: آموزش مفاهیم و جلب نظر مدیران دانشگاه

اجرای هر طرح جامعی در سازمان، احتیاج به جلب نظر مدیران و نیز آموزش مفاهیم موضوع طرح در سطح کارشناسی را دارد. به خصوص آن که مدیریت دانش، باید توسط خود اعضای دانشگاه راهبری و هدایت شود. بنابراین در ابتدای طرح باید کارگاه‌های آموزشی مشارکتی در جهت جلب نظر و آشناسازی تخصصی اعضای دانشگاه پیاده سازی شود. (Sclain, ۱۹۹۶).

گام دوم: ارزیابی سطح دانشی دانشگاه

پس از آشنایی و همراهی تمام و کمال مدیریت کلان و مدیران میانی، لازم است وضعیت موجود به صورتی کاملاً شفاف مورد بررسی قرار گیرد. در این راستا پرسش نامه‌هایی در دانشگاه در میان کارشناسان و استادان توزیع می‌شود که برگرفته از موقعیت کلی دانشگاه است. نتایج این پرسش نامه‌ها و نیز اطلاعات دانشگاه در یک سیستم دینامیک کامپیوتری وارد شده و نمودارهای رشد دانش‌های مختلف دانشگاه به عنوان خروجی به دست می‌آید. این نمودارها توسط متخصصان مدیریت دانش و در جلسات مشترک با مدیران تحلیل شده و با



نقاط ضعف و قوت دانشگاه در ابعاد مختلف ساختاری، تکنولوژیکی و انسانی به لحاظ دانش مشخص می شود.

گام سوم: تشکیل تیم دانش

پس از ارزیابی متخصصان مدیریت دانش و مدیران دانشگاه و برگزیدن سناریوی مطلوب و گام دانشی بعدی، با توجه به نیازهای سناریوی پیش رو، تیم های مدیریت دانش در سطوح مختلف دانشگاه از میان اعضای دانشگاه انتخاب می شوند. اعضای تیم شامل کارکنان خط مقدم و مدیران اجرایی و مدیران میانی و مدیران ارشد دانش می باشد.

گام چهارم: تعیین نقش هر یک از اعضای گروه دانش

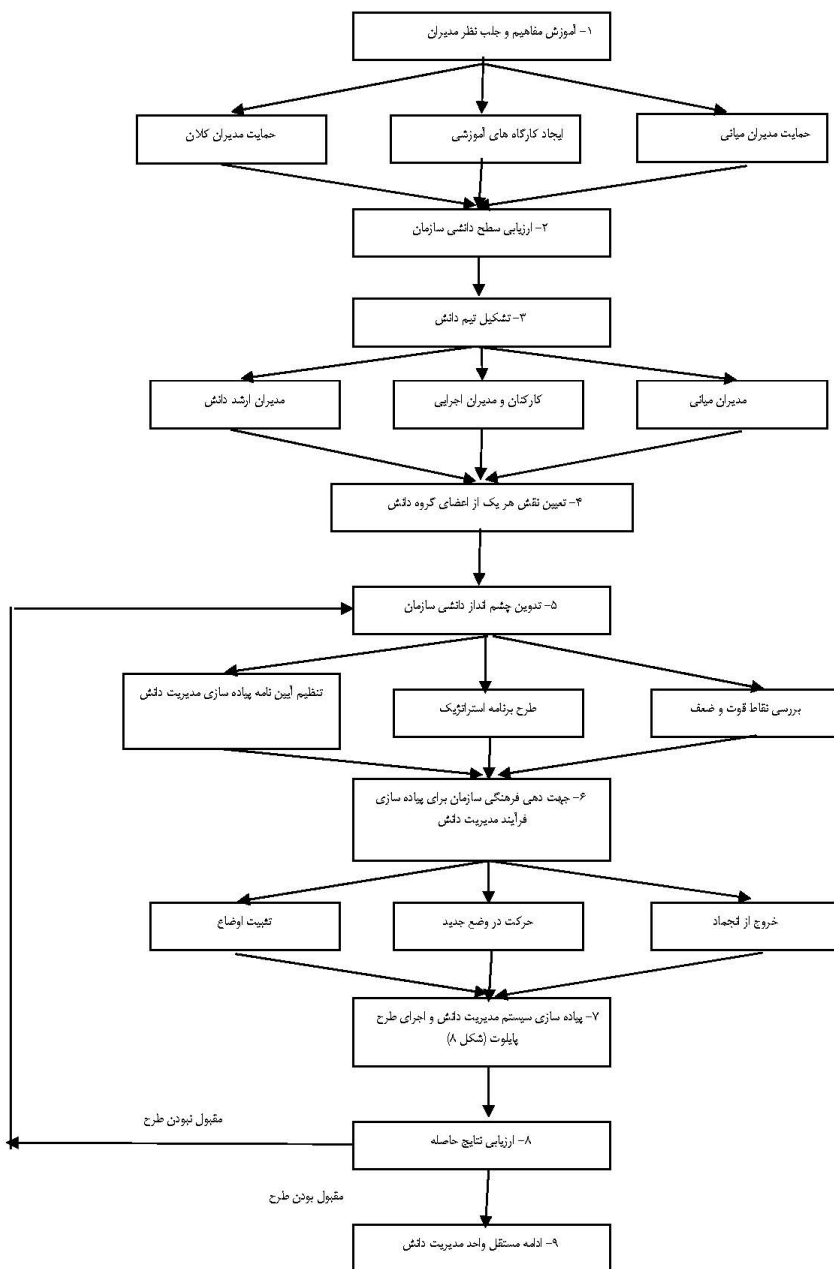
در این راستا برای شفاف سازی نقش افراد باید جلسات مستمری تشکیل شود تا اطمینان حاصل شود که اعضای گروه دانش وظیفه و نقش خود را در برابر سیستم مدیریت دانش به خوبی درک کرده اند.

گام پنجم: تدوین چشم انداز دانشی دانشگاه

براساس سناریوی مقبول، چشم انداز دانشی ترسیم و بر مبنای آن برنامه استراتژیک دانشی مبتنی بر نقاط قوت و ضعف دانشگاه به لحاظ دانش مشخص می شود. پس از آن آیین نامه هایی در جهت پیاده سازی مدیریت دانش در بخشی از دانشگاه طراحی و ابلاغ می شود. پروژه مدیریت دانش باید در حیطه ای کوچک به عنوان طرح پایلوت پیاده سازی شود. (Wig, 2002).

گام ششم: ایجاد فرهنگ سازمانی برای پیاده سازی سیستم مدیریت دانش

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود و از مجموعه ویژگی هایی تشکیل شده است که سازمان به آن ها ارج می نهد و برای آن ها ارزش قائل است. (استیفن پی. رابینز، ۱۹۹۷).



### دانشگاه دانش

شکل ۲ گام های پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه آزاد

گام هفتم: پیاده سازی سیستم مدیریت دانش با استفاده از امکانات دانشگاه (افراد، مدیران، فرآیندها، شبکه ها، پایگاه داده ها و تکنولوژی ها) و اجرای طرح پایلوت (شکل ۸).

طرح پایلوت باید در بخش ها و یا با کارکنانی ایجاد شود که نسبت به تغییرات و چالش های جدید، راحت واکنش نشان می دهند و تمامی افراد درگیر در پروژه اصلی می بایست در پروژه پایلوت وجود داشته باشند. مشخص کردن اهداف نیز قدم مهمی برای پروژه پایلوت است. در انتهای اجرای پایلوت باید توقعات اشخاص درگیر در پروژه و اهداف پروژه مشخص شوند و نتایج پیاده سازی پروژه پایلوت ارزیابی و به مدیران گزارش شود.

#### گام هشتم: ارزیابی

مرحله ارزیابی به منظور بررسی کیفیت طرح و مقایسه نتایج حاصل شده از کاربرد مدیریت دانش با نتایج مورد انتظار است. بنا به ماهیت خاص مدیریت دانش و بازده آن در دراز مدت نظام ارزیابی آن از طریق ابزارهای سنجش مانند: ترازنامه منابع انسانی، ترازنامه سرمایه فکری، متدهای اندازه گیری نقش دانش در ارزش افزوده و..... انجام می شود. (عدلی، ۱۳۸۴).

#### گام نهم: ادامه مستقل واحد مدیریت دانش

در صورت مقبول بودن پروژه پایلوت، طرح پیاده سازی مدیریت دانش در فرایند مرحله ای، در بخش های دیگر دانشگاه پیاده می شود. البته در این بخش شکل گیری واحد مدیریت دانش در دانشگاه الزامی است و این بخش باید به عنوان بخشی از چارت سازمانی شناخته شود.

#### مدل اجرایی استقرار مدیریت دانش (طرح پایلوت)

در این بخش طرح پایلوت جهت استقرار مدیریت دانش بعد از فراهم نمودن بستر مناسب در دانشگاه ارایه می شود. (شکل ۳)، مدل ارائه شده در این بخش تلفیقی از مدل های ارائه شده در بخش مبانی نظری، مدل پیشنهادی مشاوران شرکت توسعه آینده و مدل پیشنهادی فرجی در واحدهای عملیاتی وزارت نفت است.

#### ۱- سامانه ورود/خواندن دانش

هر فرد باید بتواند در هر مکان و زمانی، دانش خود را وارد سیستم نماید. اطلاعات می تواند به صورت انواع فایل های صوتی، تصویری، نوشتاری و نقشه قابل دریافت باشند. سیستم با شناسایی نوع دانش به صورت خودکار، بر اساس مکانیزم های خاصی، دانش را برای سرپرستان ارسال می نماید. سرپرستان بدون اطلاع از هویت تولیدکننده دانش به آن نمره می دهند و دانش قبول، رد یا قبول مشروط (براساس تصمیم سیستم و با محاسبه ای خاص) می شود. دانش های قبول شده در بانک دانش قرار گرفته و امکان جستجوی دانش را برای همه کاربران فراهم می آورد.

## ۲- سامانه امتیازدهی

سیستم باید قابلیت ارزیابی دانش های ورودی را به گونه ای فراهم آورد که هر دانش به مجموعه ای از مناسب ترین افراد ارائه شود و بر اساس مکانیزم خاصی به آن دانش نمره داده شود. سیستم، امکان ارزیابی دانش سازمان، دانش واحد سازمانی و دانش افراد را بر اساس استانداردهای اندازه گیری دانش خواهد داشت.

## ۳- سامانه چیدمان دانش

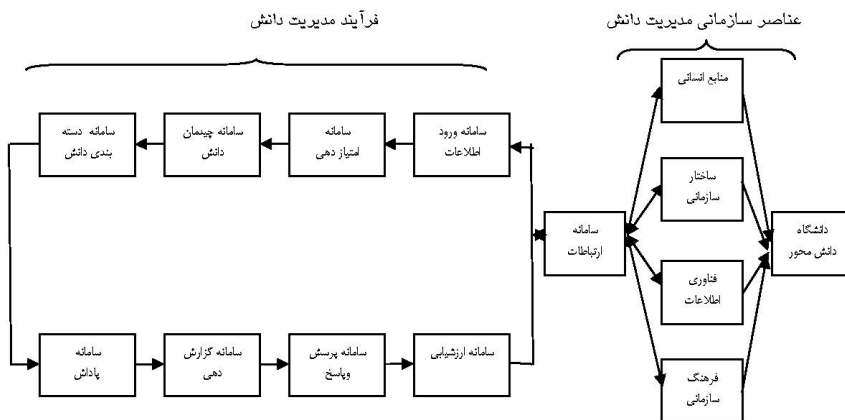
فرد باید با توجه به محدوده تعیین شده برای دسترسی وی، بتواند نقشه دانش کل سازمان، واحد سازمانی و یا افراد را ببیند. چیدمان دانش سیستم به صورت سه بعدی می باشد و تعیین می نماید که هر فرد، در چه موضوعاتی، چه حدی از تحصیلات و آموزش ها، تجارب و تولید دانش را داشته است.

## ۴- سامانه دسته بندی دانش

دانش وارد شده به نرم افزار، به صورت اتوماتیک دسته بندی می شود و امکان استخراج بسته های گوناگون دانش توسط کاربران با توجه به سطح مجاز دسترسی مهیا می شود.

## ۵- سامانه پاداشی

برای ترغیب کارکنان به استفاده از سیستم و ورود دانش های خود باید از محرک های انگیزشی بهره جست. سیستم پاداش مالی یکی از مهم ترین سامانه های حوزه انگیزش در نرم افزار خواهد بود. این سیستم به طور اتوماتیک به تولیدکنندگان دانش، افراد امتیازدهنده و نیز استفاده کنندگان از دانش بر اساس فرمول های برخاسته از ادبیات علمی صنعتی مدیریت دانش و متناسب با نمرات پایه آن ها پاداش می دهد و در صورت لزوم این گزارش ها را از طریق شبکه به بخش مالی سازمان نیز مخابره می کند.



شکل ۲ مدل اجرایی پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه آزاد

### ۶- سامانه گزارش دهی

مدیران با توجه به سطح مجاز دسترسی خود، می توانند گزارش های گوناگون از گردش دانش سازمان، واحد سازمانی، گروه ها و افراد را ملاحظه کنند. همچنین مدیران می توانند گزارش های سطح تولید دانش سازمانی را به صورت کامل دریافت کنند. به علاوه آن ها می توانند به تفکیک از کیفیت فعالیت تیم های مدیریت دانش، افراد و ... آگاه شوند.

### ۷- سامانه پرسش/پاسخ

کلیه کاربران باید امکان مطرح کردن سؤالات خود را در نرم افزار داشته باشند. این حالت در شرایطی است که فرد، پاسخ مورد نظر خود را در میان دانش های وارد شده نیابد. سیستم پس از ورود و مشخص شدن زمینه تخصصی پرسش، آن را به بهترین افراد جهت کسب پاسخ ارسال می نماید و فرد مورد نظر می تواند پاسخ ها را دریافت کند.

### ۸- سامانه ارزشیابی

مدیران سازمان در این قسمت قابلیت ارزیابی میزان دانش در زمینه های تخصصی را دارا هستند و می توانند با تعیین حد اندازه گیری به صورت دینامیک از کمبود دانش مطلع شوند. همچنین می توانند با تعریف شاخص های کیفی، وضعیت کیفیت دانش های وارد شده به سیستم را (به طور کلی) ارزیابی نمایند.

### ۹- سامانه ارتباطات

این سامانه، امکان شکل دهی گروه های مجازی دانش، ارتباط بین تیم های مدیریت دانش و مولفه های مدیریت دانش (ساختار سازمانی، منابع انسانی، فرهنگ و فن آوری اطلاعات دانشگاه) را فراهم می آورد.

## منابع

- اسلامی کرم شاهلو، وحید، گام‌های پیاده سازی مدیریت دانش وموانع استقرار آن در سازمان ها، (۱۳۸۸)، مجموعه مقالات دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- ارسطوپور، شعله (۱۳۸۶). استخراج و سازمان دهی دانش ضمنی وعینی در سازمان ها؛ رویکردی عملیاتی به دو گام در فرآیند مدیریت دانش. اولین همایش ملی مدیریت دانش ایران.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. داور پناه، محمد رضا؛ آرمیده، معصومه (۱۳۸۴). اطلاعات و جامعه. تهران، انتشارات دبیرش.
- رحیمی، ماریه، ؛ فتاحی، رحمت الله (۱۳۸۶). «همکاری علمی وتولید اطلاعات:نگاهی به مفاهیم والگوهای رایج در تولید علمی مشترک». فصل نامه کتاب، شماره ۲.
- زوارقی، رسول (۱۳۸۶). «چشم اندازی بر مدیریت دانش شخصی (PKM)». اولین همایش ملی مدیریت دانش ایران.
- فرجی، امیر، . مدل مبتنی بر مدیریت دانش جهت ارتقای بهره وری در واحدهای عملیاتی وزارت نفت، (۱۳۸۸)، دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- عدلی، فریبا (۱۳۸۴)؛ مدیریت دانش: حرکت به فراسوی دانش . تهران ،انتشارات فراشناختی اندیشه، چاپ اول.

- Alavi, M. K. (2006). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems* , 22(3), 191–224.
- Alavi, Maryam; Dorothy E. Leidner (2001).“Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundation and research issues”. *MIS Quarterly*, vol 25 (1), 107- 136.
- Allee, V. (2000). Reconfiguring the value network. *Journal of Business Strategy* , 21(4),36–39.
- Birkinshaw, J.,& Sheehan, T.(2002). Managing the Knowledge life cycle. *MIT Sloan Management Rewive*, 44(1), 75-83.
- Chen,J. Tong, L. Ngai, E.W.T. (2007) . Inter-organizational knowledge management in complex products and systemsChallenges and an exploratory framework. *Journal of Technology Management in China* Vol. 2 No. 2.5303-5310.
- ChinLoy, C. &. (2006). The influence of organizational culture on the success of knowledge management practices with North American companies. *International Business*

and Economics Research Journal , 6(3), 15–29.

- Coukos-semmel,E.D.(2002). Knowledge Management: Process and Strategies used in united state Research universities. Proquest Dissertation, UMI Number ۳۰۴۱۷۸۰
- Davenport, T. H. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston: HarvardBusiness School Press.
- Erhardt, N. (2003). Enablers and barriers for individuals' willingness and ability to share knowledge: an exploratory study. Piscataway, NJ: Rutgers University.
- Gold, A. M. (2001). Management Information Systems . Journal of Knowledge management: An organizational, (18) 1 185-214.
- Gupta, A.K.&Govindarajan, V.(2000). Knowledge management 's social dimension: Lessons from Nucor steel. Sloan management Review, 42(1), 71-81.
- Heath, j. (2003). «Harves ng and using corporate Knowledge». Work study.
- Holsapple, C.W. (2006). Knowwledge management: A three- fold. Information Society,18(1), 47-64.
- Kalling, T . (2003) . « Knowledge management and the occasional Link with Performance». Journal of Knowledge Management, Vol. No.3.
- Kidwell,J.J. Vander Linde, K.M. and Sandra I.J.,(2001). « Tacit Knowledge, Innovation and Technology Transfer», in :technology Analysis & Strategic Management.,4, 28- 33.
- Mac carthy,A.F. (2006).» Knowledge Management: Evaluating Strategies and Processes used in Higher Education». ProQuest Digital Dissertations. UMI Number: ۳۲۲۱۲۸۹.
- Montana,B (2005). «Inovations of Knowledge manage ment «, Publisher of Inovation Schololyand Professional information technology titles in the cyberage of the academic librarian.
- Mooradian, N. (2005). « Tacit Knowledge: Philosophic Roots and Role in KM» . journal of Knowledge Management.vol.9(6):104-113.
- Nissen , N. (2004) . « Inducing Enterprise Flows». In Crea ng Knowledge Based Organizations(185-202). Lpndan: Idea Group.
- Nonaka , I., Toyama, R., Konno, (2000), «SECI, Ba and Leadership : a unified model of dynamic Knowledge crea on», long Rang Planning.
- Piccoli, G ; Ahmad, R and Ives, B,(2001);» Knowledge management in academia: Approposed framework»; Journal of Information Technology and Management, Volume ۱, Number ۴ . p245-239.
- Praba Nair(2009).» APO KM frame work for the service sector», Kuala.Lumpur, Malasiya 15-18 .
- Rowley, J. (2000).Is higher education ready for knowledge management? International Journal of Educational Management, 333-245
- Sharifuddin, S.O. Rowland, f. (2004). « Knowledge management in a Public organiza-

- tion : Study on the relation ship between organizational element and performance of Knowledge transfer», jornal of Knowledge management vol.2.
- Tikhomirova, N; Gritsenk, A.(2008). University approach to Knowledge management. The Journal of information and Knowledge management systems. Vol. 38. No. 1. Pp. 16-21.
- Vicari, S. & Troilo, G .(2000) . « Organiza onal Crea vity: a New Perspec ve from cogni ve Systems Theory». In Knowledge Creation : A Source Value (63-88). London:Palgrave.
- Wijetunge, Pradeepa.(2002). «Adoption of Knowledge Management by the Sri Lankan University librarians in the light of the National Policy on University Education» , International Journal of Educational Development.
- Wiig, K.M. (2002) .» Knowledge management : in public administration». Journal of Knowledge management, Vol, 6 No.3.
- Woodford, Colette (, April 2003).» ,Addressing Knowledge Management issues using appropriate technology», The Adept KM report for a public sector Agency.
- Xianming, X(2006). Academic Management and Administratino System Reformin Higher Education Institutions, Higher Education Press and Springer – Verlag, Front. Educ. China, pp 70-78.
- Yaying M., Chou Yeh & Yung,T.(2005 ).The Implementation of Knowledge Management System In Taiwan’s Higher Education. Journal of College Teaching & Learning, Volume 2, Number 42-9-35.