

# الگوبرداری دانشگاه علوم انتظامی از بهترین شیوه‌های دانشگاه تهران در مدیریت دانش

تاریخ دریافت: ۸۹/۱۰/۷

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۱/۳۰

صدیقه سادات هاشمی<sup>۱</sup>؛ سید مهدی الوانی<sup>۲</sup>؛ رضا واعظی<sup>۳</sup>

## چکیده

**زمینه و هدف:** ما در دنیای زندگی می‌کنیم که مدیریت دانش در آن به یکی از کارکردهای جدایی ناپذیر کسب و کار و بعد جدیدی از مدیریت برای بسیاری از سازمان‌ها در حال تبدیل شدن است. این امر بخصوص برای دانشگاه‌ها که فعالیت ذاتی و مأموریت اصلی آن‌ها، انجام فعالیت‌های علمی است، اهمیتی مضاعف یافته است. دانشگاه علوم انتظامی نیز به عنوان تنها مرکز آموزش عالی افسران پلیس، از این قاعده مستثنی نیست و چنانچه بخواهد خود را با آرمان‌های توسعه علم در سند چشم‌انداز هماهنگ نماید، باید تلاش نماید و از دانشگاه‌های پیشرو در زمینه مدیریت دانش، به شکل مناسبی الگوبرداری نماید. در این مقاله با هدف الگوبرداری از بهترین شیوه‌های دانشگاه تهران به عنوان دانشگاهی پیشرو در این زمینه، فرآیند مدیریت دانش دانشگاه علوم انتظامی با دانشگاه تهران، مقایسه می‌گردد.

**روش:** این پژوهش به دو شیوه اسنادی و پیمایشی و به کمک ابزارهای فیش برداری و پرسشنامه انجام گرفته است. پایایی پرسشنامه محقق ساخته مورد استفاده با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۴ محاسبه گردیده و داده‌های جمع‌آوری شده به کمک آزمون‌های تی، من ویتنی، دو جمله‌ای و کروسکال وایس تحلیل گردیده‌اند.

**یافته‌ها و نتایج:** نتایج حاصل از پژوهش وجود تفاوت معنادار بین مدیریت دانش در دو دانشگاه را نشان می‌دهد. در چهار مؤلفه تحصیل، به‌کارگیری، اشتراک و نگهداری دانش، دانشگاه تهران وضعیتی بهتر از دانشگاه علوم انتظامی را داراست، تنها در دو مؤلفه تشخیص و توسعه دانش با تأکید بر اینکه تفاوت بین دو دانشگاه معنادار نیست اما اندک تفاوت موجود دانشگاه علوم انتظامی را دارای برتری نسبی نشان داد. بررسی وضعیت استقرار مدیریت دانش در دو دانشگاه نیز نشان می‌دهد که تنها دو مؤلفه به‌کارگیری و اشتراک دانش تنها در دانشگاه تهران، به‌خوبی استقرار یافته است.

## کلید واژه‌ها

مطالعه تطبیقی / دانش / مدیریت دانش / دانشگاه علوم انتظامی / دانشگاه تهران / تحصیل دانش / به‌کارگیری دانش / اشتراک دانش / نگهداری دانش

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

۲. استاد دانشگاه علامه طباطبایی

۳. استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

## مقدمه و بیان مسئله

ما در دنیایی زندگی می کنیم که به خاطر پدیده جهانی شدن، دچار تغییرات سریع و اجتناب ناپذیری است در هزاره‌ی جدید و عصر جدید، دانش به نیروی محرکه سازمان‌ها تبدیل شده است. در این شرایط، ارزشمندترین دارایی قرن بیست و یکم، کارکنان دانشی و بهره‌وری آن‌هاست (دراکر، ۱۹۹۹)<sup>۱</sup>. جهانی شدن و تنوع نیروی کار، پویایی‌های محیط کار امروزی را متحول کرده است؛ قواعد تسهیم دانش سنتی، یادگیری و آموزش در سازمان‌ها در حال تغییر است (ساو، ۲۰۰۷: ۴-۲۲)<sup>۲</sup> توسعه اقتصاد فوق‌نمادین و نظام کاری تازه، نظام قدیمی را ریشه کن می‌کند؛ دیگر تقسیم‌بندگاه به سر و دست ممکن نیست، همه به هم وابسته شده‌اند و دانش باید در بین همه جریان یابد (تافلر، ۱۳۸۶: ۶۷). مدیریت دانش در حال تبدیل شدن به یکی از کارکردهای جدایی ناپذیر کسب و کار (داونپورد و گروور، ۲۰۰۱: ۳-۴)<sup>۳</sup> و بعد جدیدی از مدیریت برای بسیاری از سازمان‌هاست (پونزی و کوئینگ، ۲۰۰۲: ۱۴۵)<sup>۴</sup> و می‌توان ادعا کرد که بهترین ابزار و سازوکاری است که سازمان‌ها می‌توانند در مواجهه با شرایط کنونی به کار گیرند.

در این وضعیت بهره‌مندی از مزایای مدیریت دانش، برای هر سازمانی ضروری است. به خصوص برای دانشگاه‌ها به عنوان سازمان‌هایی که فعالیت ذاتی و مأموریت اصلی آن‌ها، انجام فعالیت‌های دانشی، سروکار داشتن با تولید، نشر و کاربردی کردن دانش، آموزش، پژوهش و... است؛ مسئله مدیریت دانش، اهمیت دوچندان می‌یابد. به منظور آمادگی و غلبه بر چالش‌هایی که مؤسسات آموزش عالی با آن مواجه‌اند، شناخت قابلیت اجرا و مفهوم مدیریت دانش برای این مؤسسات حیاتی است (لی، ۲۰۰۷)<sup>۵</sup>.

در این میان دانشگاه علوم انتظامی، تنها مرکز آموزش عالی افسران پلیس و از معدود مراکز علمی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران است که لزوم پیاده‌سازی

1. Drucker, 1999
2. Sauve, 2007: 4-22
3. Grover & Davenport, 2001: 3-4
4. Ponzi & Koeing, 2002: 145
5. Lee, 2007: 1

مدیریت دانش در آن، مثل همه سازمان‌ها، امری انکار ناپذیر است، با این وصف اگر این دانشگاه بخواهد خود را با آرمان‌های توسعه علم در سند چشم‌انداز هماهنگ نماید، باید تلاش‌های بیشتری را به عمل آورد و از سازمان‌های پیشرو و به‌ویژه دانشگاه‌های پیشرو در این زمینه به شکل مناسبی الگوبرداری<sup>۱</sup> کند. الگوبرداری یا بنچ‌مارکینگ دلالت دارد بر هدف‌گذاری با استفاده از اهداف موجود، استانداردهای بیرونی و یادگیری از دیگران، یادگیری چقدر و چگونه (بوکسول، ۱۹۹۴)<sup>۲</sup>. یک مرکز دانش می‌تواند از بنچ‌مارکینگ برای سنجش و مقایسه فرآیندهایش با فرآیندهای سایر مراکز دانش استفاده کند. عملکرد مراکز دانش می‌تواند به واسطه اتخاذ بهترین شیوه‌های شرکای بنچ‌مارکینگ مراکز دانش ارتقا یابد، بنچ‌مارکینگ می‌تواند به هدف‌گذاری واقع‌بینانه و قابل‌سنجش برپایه اقدامات خدمات‌دانشی کمک کند (جاگر، ۱۹۹۹). با این هدف، مقایسه وضعیت استقرار چرخه مدیریت دانش در دانشگاه علوم انتظامی با دانشگاهی پیشرو در این زمینه می‌تواند ضعف‌های دانشگاه را مشخص سازد. در این مقاله، این مقایسه را به دلایل زیر با دانشگاه تهران انجام داده‌ایم:

اول: براساس شاخص‌هایی که مبنای ارزیابی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از عملکرد پژوهشی دانشگاه هاست (تعداد مقالات ISI، تحقیقات و پژوهش‌های انجام گرفته، تعداد کتاب‌های چاپ شده و تعداد پژوهشگران)، این دانشگاه در بین دانشگاه‌های کشور دارای بالاترین رتبه است<sup>۳</sup>.  
دوم: بنابر اعلام رسمی موسسه THE\_QS در مورد رتبه دانشگاه‌های برتر جهان در سال ۲۰۰۹، دانشگاه تهران با کسب رتبه ۳۶۸ تنها دانشگاه ایرانی منتخب در فهرست دانشگاه‌های برتر جهان است<sup>۴</sup>. هرچند باید یادآوری شود که شاخص‌های یاد شده را نمی‌توان معیاری جامع و دلیلی بر مدیریت صحیح دانش و یا حتی ملاکی

1. Benchmarking

2. Boxwell, 1994

3. <http://www.msrt.ir/sites/Arzyabi/DocLib4/Forms/AllItems.asp>

4. <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2009/results>

معتبر برای خلق دانش دانست، اما به دلیل عدم وجود معیارهای عینی و مستند دیگر، در شرایط فعلی این معیارها برای این منظور مورد استفاده قرار گرفته و دانشگاه تهران به عنوان پیشرو در زمینه مدیریت دانش و مبنای مقایسه (بنچ مارک) انتخاب شده است.

سوم: انتخاب دانشگاه تهران به عنوان مبنای مقایسه با دانشگاه علوم انتظامی از این جهت نیز قابل توجه است که این دو دانشگاه با فاصله زمانی کمتر از ۱۰ سال نسبت به یکدیگر تأسیس شده و هر دو در شمار اولین دانشگاه های ایران بوده اند. بنابراین با آغازی تقریباً یکسان و مشابه، این همه تفاوت در وضعیت فعلی جای تأمل و تفکر دارد.

با توجه به مطالب پیش گفته در این پژوهش، وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه علوم انتظامی را با وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه تهران مقایسه می نمایم تا از این طریق دریابیم به لحاظ مؤلفه های مدیریت دانش، این دانشگاه در مقایسه با دانشگاه تهران (به عنوان دانشگاه پیشرو) دارای چه نقاط ضعف یا احتمالاً قوتی است و در راستای بهبود آن چه اقداماتی می توان انجام داد. شایان ذکر است علی رغم اهمیت فراوان، در زمینه تحقیق حاضر تاکنون تحقیقات زیادی انجام نشده است، لذا انجام این پژوهش در راستای عملی ساختن اهداف این دانشگاه به عنوان تنها مرکز آموزش عالی افسران پلیس، ضرورت پیدا می کند.

### مبانی نظری پژوهش

#### دانش و ویژگی های آن

ماهیت دانش، موضوعی محوری در مدیریت دانش است به گونه ای که چگونگی تعریف دانش، چگونگی اداره کردن آن را می تواند تعیین کند (آلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). تعاریف دانش دامنه ای از موضوعات عملی تا مفهومی و از محدود تا گسترده را در بر می گیرد (بکمن، ۱۹۹۹)<sup>۲</sup>. توربان و برادلی<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) عنوان کرده اند که دانش، اطلاعاتی

1. Allee

2. Beckman, 1999

3. Broadly & Turban

است که سازماندهی و تجزیه تحلیل شده است تا آن را برای حل مسئله یا تصمیم‌گیری، قابل فهم و قابل استفاده سازد. داوونپورت، بیر و دلونگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) بیان می‌دارند که دانش به طور ساده به عنوان اطلاعات آمیخته با تجربه، زمینه، تفسیر و تأمل بیان می‌شود. اسپیکروت و واندر اسپیک<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) دانش را به عنوان مجموعه تمام بینش‌ها، تجارب و شیوه‌هایی که صحیح و درست تلقی شده؛ بنابراین افکار، رفتار و ارتباطات مردم را هدایت می‌کند تعریف می‌کنند. در نهایت می‌توان گفت: دانش، مخلوط سیالی از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی و نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و به کارگیری تجارب و اطلاعات جدید به دست می‌دهد (داورپناه، ۱۳۸۲: ۳).

برای دانش ویژگی‌های زیادی می‌توان بیان کرد، اما عمدتاً سه مشخصه: قابلیت ذخیره سازی دانش در مخازن متعدد (پارک، ۲۰۰۷: ۳۸)<sup>۳</sup>، قابلیت وصول (نوناکا و تاکیوچی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵ و بکمن و لیوویتز<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸) و سلسله مراتب دانش (آلتر، ۱۹۹۶، بت، ۲۰۰۱ و ۲۰۰۰، ماراکاس، ۱۹۹۹ و بهرا، ۲۰۰۱)<sup>۶</sup> مورد تأکید و توجه قرار می‌گیرند.

### مدیریت دانش

مدیریت دانش با رویکردها و شیوه‌های بسیار متفاوت و از سطوح و زوایای بسیار مختلفی تعریف شده است؛ برخی تعاریف بر فرآیند مدیریت دانش و برخی بر هدف آن تمرکز می‌نمایند. به عقیده کویین (۱۹۹۶)<sup>۷</sup>، مدیریت دانش به فرایند تسخیر تخصص‌های جمعی و به‌کارگیری هوشمندی در سازمان و استفاده از آن‌ها برای پرورش نوآوری از طریق یادگیری سازمانی مستمر اشاره دارد (کویین، ۱۹۹۶: ۸۱-۱۱۳). گاپتا<sup>۸</sup> (۲۰۰۴)، در یک تعریف کلی، مدیریت دانش را به عنوان مجموعه‌ای از

1. Davenport & Beer & Delong
2. Spijkervet & Vander Spek
3. Park, C, 2007, p38
4. Nonaka & Takeuchi
5. Beckman & Liebowitz
6. Alter, 1996, Bhatt, 2001 & 2000, Maracas, 1999, Bahra, 2001
7. Quinn, 1996: 81-113
8. Gupta, 2004, p1-15

فرآیندها تعریف کرده که ناظر بر خلق، اشاعه و بهره‌گیری از دانش است (گاپتا، ۲۰۰۴: ۱-۱۵)، این تعریف، مستلزم خلق ساختارهای سازمانی حمایتی، تسهیل روابط اعضا، استفاده از ابزارهای IT در شبکه و توزیع دانش است. هالس (۲۰۰۱)<sup>۱</sup> مدیریت دانش را فرآیندی می‌داند که سازمان‌ها به واسطه آن، توانایی تبدیلی داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا می‌کنند و از این رهگذر قادر خواهند بود دانش کسب شده را به گونه‌ای مؤثر در تصمیم‌های خود به کار گیرند (هالس، ۲۰۰۱: ۱-۸). همچنین مدیریت دانش، فرآیند سیستماتیک منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوری‌های اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می‌گیرد تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند (محمدی فاتح و دیگران، ۱۳۸۷: ۱۶). برخی نیز با تأکید بر تفاوت بین مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش، مدیریت اطلاعات را شامل پاسخ‌های از پیش تعیین شده به محرک‌های پیش‌بینی شده دانسته و مدیریت دانش را شامل پاسخ‌های نوآور و خلاق به فرصت‌ها و چالش‌های جدید می‌دانند (سیف الهی و داوری، ۱۳۸۸: ۳۶).

### مدل‌های فرآیندی مدیریت دانش

شیوه‌های مختلفی برای نگرستن به مدیریت دانش وجود دارد، یکی از آن‌ها دیدگاه فرآیندی است، یعنی توجه به فرآیندهای درگیر در مدیریت دانش و فعالیت‌هایی که مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند (شو، ادواردز و کالینز، ۲۰۰۵: ۱۱۳-۱۲۵)<sup>۲</sup>. فرآیندهای مدیریت دانش، نقش مهمی در چارچوب مدیریت دانش دارند و شکل‌های مختلف طبقه‌بندی توسط صاحب‌نظران ارائه شده است. در این دیدگاه، مدیریت دانش بر اینکه دانش چگونه در سازمان ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و به کارگیری می‌شود، تمرکز می‌کند. در این پژوهش، به اقتضای موضوع به برخی از مدل‌های فرآیندی مدیریت دانش اشاره می‌کنیم:

1. Hales, 2001, p2-8  
2. Show, Edwards & Collier, 2005: 113-125

چرخه مدیریت دانش هیسیگ: مدل هیسیگ (۲۰۰۰) از چهار مرحله زیر تشکیل شده است: خلق دانش، که به توانایی یادگیری و ارتباط بر می‌گردد؛ ذخیره دانش، که از طریق آن قابلیت ذخیره سازمان یافته ای که امکان جست‌وجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم مؤثر دانش فراهم می‌شود، نشر دانش و به کارگیری دانش (حبیبی، ۱۳۸۷: ۵۳).

چرخه مدیریت دانش ویگ شیوه خلق و به کارگیری دانش توسط افراد یا سازمان‌ها را مشخص می‌کند و چهار گام اصلی آن عبارت‌اند از: خلق دانش، حفظ دانش، تسهیم دانش و کاربرد دانش (قلیچ لی، ۱۳۸۸: ۶۲). دالکر (۲۰۰۵)<sup>۱</sup> بر اساس مطالعه و مقایسه رویکردهای قبلی، رویکردی تلفیقی به چرخه مدیریت دانش را پیشنهاد می‌دهد که سه مرحله دارد: کسب یا خلق دانش، تسهیم و توزیع دانش، درک و کاربرد دانش (دالکر، ۲۰۰۵: ۴۳). همچنین داوونپورت و گروور (۲۰۰۱) چهار مرحله را برای مدیریت دانش نام برده‌اند که شامل عمومیت بخشیدن، کد گذاری، انتقال و تفهیم دانش است (داوونپورت و گروور، ۲۰۰۱: ۵-۲۱). وکوویک و الیوک<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) بر پنج گام مختلف تمرکز کرده‌اند: جمع‌آوری، سازماندهی، پالایش، ارائه و انتشار دانش (وکوویک و الیوک، ۲۰۰۱: ۵۴-۶۱)؛ با تمرکز بر اطلاعات به جای دانش، چو (۱۹۹۸) فرآیندهای مدیریت دانش را شناسایی نیازهای اطلاعاتی، کسب اطلاعات، سازماندهی و ذخیره سازی اطلاعات، انتشار اطلاعات و کاربرد آن بیان کرده است؛ به‌طور مشابه شریر و بوتیلر<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، چهار طبقه پردازش دانش را ارائه کرده‌اند: شناسایی دانش مورد نیاز، جمع‌آوری دانش، ذخیره سازی، سازماندهی و اشتراک دانش و در نهایت استفاده از دانش " را ارائه کرده‌اند (گالتکین، ۲۰۰۹: ۳۹)<sup>۴</sup>. علوی و لیدنر<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) نیز با پیشنهاد فرآیند چهار مرحله ای خلق دانش، انباشت و بازیابی دانش، انتقال دانش و کاربرد دانش، بیان کرده‌اند که تفاوت عمده ای بین این

1. Dalkir, 2005
2. Vukovic & Oluic, 2001, p54-61
3. Shearer & Bouthillier
4. Gultekin, 2009: 39
5. Alavi & Leidner, 2001, p107-136

طبقه بندی های مختلف وجود ندارد، تنها تفاوت در نام و تعداد مراحل فرآیند است (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱: ۱۰۷-۱۳۶).

### مؤلفه های مدیریت دانش

شش بعد مدیریت دانش که در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته اند عبارتند از: **تشخیص دانش**: تشخیص دانش در سازمان، عبارت است از تعیین اهداف دانشی در سه سطح راهبردی، ارزشی و عملیاتی و همچنین تحلیل وضعیت موجود دانش سازمانی و در نتیجه شناسایی شکاف دانشی (پروبوست، روب و رومهارت، ۲۰۰۶؛ هالاولی و اندرسون، ۲۰۰۶)، یعنی تعیین تفاوت آنچه سازمان باید بداند و آنچه اکنون می داند (شاهقلیان، ۱۳۸۴).

**تحصیل دانش**: تحصیل دانش در سازمان به دو صورت کلی محقق می شود: کسب دانش به واسطه خرید یا اجاره دانش (داونپورت و گروور، ۲۰۰۱) و خلق دانش (بیرکین شاو و شیهان، ۲۰۰۲).

**به کارگیری دانش**: رسالت مدیریت دانش زمانی تحقق می یابد که دانش به درستی به کار گرفته شود؛ پژوهشگران بسیاری از جمله فیفر این مرحله را مهم ترین فرآیند می دانند (ستاری، ۱۳۸۶). در واقع تمام تلاش مدیریت دانش بر آن است تا اطمینان حاصل کند که آیا دانش موجود سازمان به طور مفیدی در جهت منفعت آن به کار برده می شود (پروبوست، روب و رومهارت، ۲۰۰۶). به کارگیری مؤثر دانش به حل مسئله و یادگیری پویا (گاپتا و اندرسون، ۲۰۰۰)، بهبود عملکرد مالی و ارتقای اثربخشی سازمان ها منجر می شود (پیتلیس، ۱۹۹۸).

**اشتراک دانش**: ایده ها زمانی بیشترین اثر و دانش زمانی بیشترین ارزش را دارد که بین همه توزیع شده و انتشار پیدا کنند. تسهیم دانش عبارت است از فعالیت های انتقال و توزیع دانش از یک شخص، گروه یا سازمان به شخص، گروه یا سازمان دیگر (لی، اسلوم و پیتس، ۱۹۹۷). سونگ معتقد است که از طریق تسهیم دانش اثربخش، سازمان ها می توانند کارایی خود را بهبود بخشیده و هزینه های آموزشی و



خطر ناشی از عدم اطمینان را کاهش دهند (محمدی فاتح، سبحانی و محمدی، ۱۳۸۷). انتقال دانش می تواند از طریق نظام های اطلاعاتی [فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی] یا از طریق تعامل شخصی باشد، ساختارهای رسمی نیز در تسهیم دانش نقش عمده ای دارند (رادینگ، ۲۰۰۲).

**توسعه دانش:** توسعه دانش در یک سازمان دانش محور به روش های مختلفی امکان پذیر است که سه دسته کلی آن عبارتند از: تحقیق و توسعه، توسعه انسانی و توسعه فرهنگی (پروبوست، روب و رومهارت، ۲۰۰۶). برای مدیریت دانش سازمان باید علاوه بر ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه و توجه به آموزش و توانمندسازی کارکنان، محیط مشارکت، همکاری و اشتراک دانش را به وجود آورد. تغییر رفتاری بشر یکی از مسائل اجرای مدیریت دانش است (قلیچ لی، ۱۳۸۸). همچنین جو همکاری یکی از عوامل اصلی مؤثر بر اثربخشی فعالیت های مدیریت دانش است (سویبی و سایمونز، ۲۰۰۲).

**نگهداری دانش:** نگهداری دانش، به کلیه اقدام ها و فعالیت هایی گفته می شود که به منظور انتخاب، ذخیره سازی و روزآمدی دانش های لازم در سازمان (پروبوست، روب و رومهارت، ۲۰۰۶؛ رادینگ، ۲۰۰۲)، در جهت ایجاد حافظه سازمانی و خبرگی و تخصص ویژه سازمان صورت می گیرد (شاهقلیان، ۱۳۸۴).

### مطالعات پیشین

با وجود این که در زمینه مدیریت دانش تاکنون پژوهش های نسبتاً زیادی در ایران و خارج از کشور انجام گرفته است (مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۹ و ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵: ۶۳) اما از آنجا که موضوع این پژوهش مقایسه استقرار چرخه مدیریت دانش در دانشگاه علوم انتظامی با دانشگاه تهران و با هدف الگوبرداری از بهترین شیوه های مدیریت دانش است، لازم است تأکید شود که در این زمینه تحقیقات بسیار اندکی صورت گرفته است به گونه ای که دقیقاً با همین عنوان،

تاکنون هیچ پژوهشی انجام نگرفته است؛ اما مرتبط ترین پژوهش های انجام شده عبارتند از:

الوانی و شاهقلیان (۱۳۸۴)، در پژوهشی به «طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان های صنعتی ایران» پرداخته و در ادامه با کمک این الگو دو سازمان از صنعت خودروسازی ایران که بیشترین تولید و سهم بازار خودرو کشور را داشته اند را با یکدیگر مقایسه کرده اند (الوانی و شاهقلیان، ۱۳۸۴: ۱-۱۵).

پارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی به «مقایسه اقدامات مدیریت دانش بین سازمان های دولتی و خصوصی»، در ایالت پنسیلوانیای آمریکا پرداخته است و تفاوت های مهمی بین مدیریت دانش در بخش دولتی و خصوصی یافته است.

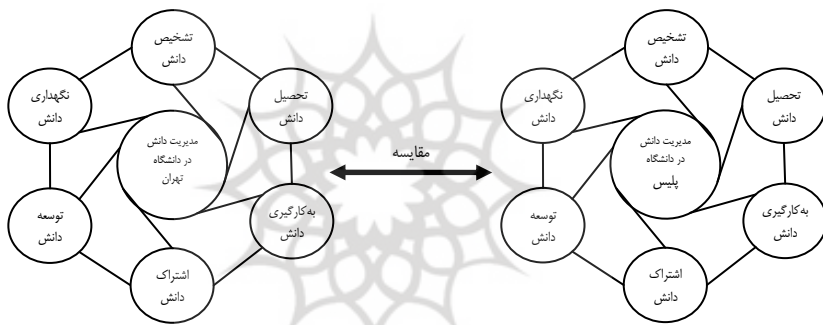
پژوهش اول به مقایسه فرآیند مدیریت دانش در دو سازمان صنعتی پرداخته و تفاوت این فرآیند را بر رضایت مشتری مورد ارزیابی قرار داده است، پژوهش دوم نیز به طور کلی سازمان های بخش دولتی و خصوصی را به لحاظ مدیریت دانش مقایسه کرده است، اما هدف هیچکدام آن ها الگوبرداری نبوده است. تفاوت عمده پژوهش حاضر با پژوهش های انجام شده این است که اولاً با مبنا قراردادن یکی از فرآیندهای مدیریت دانش، به طراحی ابزاری برای سنجش سطح مدیریت دانش اختصاصاً در دانشگاه ها پرداخته و ثانیاً با کمک این ابزار، مدیریت دانش را در دو دانشگاه انتخاب شده ارزیابی کرده و با هدف الگوبرداری از دانشگاه پیشرو، آن ها را با یکدیگر مقایسه کرده است.

### جمع بندی و ارائه مدل مفهومی تحقیق

جمع بندی فرآیندها و چرخه های مدیریت دانش همان طور که علوی و لیدنر نیز خاطرنشان کرده اند این واقعیت را آشکار می کند که تفاوت عمده ای بین این طبقه بندی های مختلف وجود ندارد، تنها تفاوت در نام و تعداد مراحل فرآیند است. با ترکیب و جمع بندی مراحل مشابه در این مدل ها می توان فرآیند مدیریت دانش را به طور کامل در مدل ارائه شده توسط الوانی و شاهقلیان (۱۳۸۴) مشاهده کرد؛ این

1.Chul Park

مدل، حاصل پژوهشی در قالب رساله دکتری است که با هدف طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در صنعت خودروسازی ایران انجام گرفته است. این مدل فرایند مدیریت دانش را در شش گام بیان کرده است که این گام ها همان گونه که در نمودار ۱ نشان داده شده است عبارت‌اند از: تشخیص دانش، تحصیل دانش، به‌کارگیری دانش، اشتراک دانش، توسعه دانش و نگهداری دانش. در این مدل هر مرحله از جمع بندی مراحل مشابه در فرآیندهای مدیریت دانش گرفته شده و در مجموع به تکامل این مدل کمک کرده است. این مدل به دلیل جامعیت و درک آسان آن نسبت به سایر مدل های موجود به عنوان مدل انتخابی فرآیند مدیریت دانش در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است و بنابراین مدل مفهومی تحقیق به این شکل خواهد بود:



نمودار ۱: مدل مفهومی تحقیق

در این پژوهش درصددیم استقرار چرخه مدیریت دانش در دانشگاه تهران و دانشگاه علوم انتظامی را مقایسه کنیم، بر این اساس فرضیه های تحقیق به شرح زیر است:

➤ بین دانشگاه علوم انتظامی و دانشگاه تهران به لحاظ تشخیص دانش تفاوت معناداری وجود دارد.

➤ بین دانشگاه علوم انتظامی و دانشگاه تهران به لحاظ تحصیل دانش تفاوت معناداری وجود دارد.

➤ بین دانشگاه علوم انتظامی و دانشگاه تهران به لحاظ به‌کارگیری دانش تفاوت معناداری وجود دارد.

➤ بین دانشگاه علوم انتظامی و دانشگاه تهران به لحاظ اشتراک دانش تفاوت معناداری وجود دارد.

➤ بین دانشگاه علوم انتظامی و دانشگاه تهران به لحاظ توسعه دانش تفاوت معناداری وجود دارد.

➤ بین دانشگاه علوم انتظامی و دانشگاه تهران به لحاظ نگهداری دانش تفاوت معناداری وجود دارد.

### روش شناسی

این پژوهش به دو شیوه اسنادی و پیمایشی و به کمک ابزارهای فیش برداری و پرسشنامه انجام گرفته است. پایایی پرسشنامه محقق ساخته مورد استفاده با روش آلفای کرونباخ  $0/94$  محاسبه گردیده و داده‌های جمع‌آوری شده به کمک آزمون‌های تی، من ویتنی، دوجمله‌ای و کروسکال والیس تحلیل گردیده‌اند. جامعه آماری این تحقیق عبارت است از کلیه اعضای هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران به تعداد ۵۵ نفر و اعضای هیات علمی دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی به تعداد ۳۵ نفر.

دلایل انتخاب دانشگاه تهران به عنوان بنچ مارک قبلاً ذکر شد؛ از طرفی دانشگاه علوم انتظامی علی‌رغم دارا بودن قدمتی طولانی در نظام دانشگاهی کشور، در مقایسه با دانشگاه تهران به لحاظ معیارهای علمی، تعداد استادان و دانشجویان، تعدد رشته‌ها و دانشکده‌ها و ... بسیار متفاوت از دانشگاه تهران بوده و به استثنای دانشکده فرماندهی و ستاد این دانشگاه، هیچ‌یک از رشته‌ها و دانشکده‌های آن مشابه دانشکده‌های دانشگاه تهران نیست. بنابراین به منظور حفظ همگونی بیشتر و کنترل شرایط متفاوت این دو دانشگاه، دانشکده‌های فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی و دانشکده مدیریت دانشگاه تهران به عنوان جامعه آماری این تحقیق برگزیده شدند. در مورد دلیل انتخاب هیئت علمی به عنوان پاسخ‌دهندگان پرسشنامه باید اشاره شود که چنانچه جامعه این پژوهش گروه سومی بودند که ضمن آشنایی کامل با دانشگاه‌های تهران و علوم انتظامی، قضاوتی بی‌طرفانه در

مورد آن‌ها انجام می‌دادند، البته انتخاب آن بسیار مناسب تر بود، اما چنین جامعه ای تقریباً وجود ندارد. انتخاب دانشجویان تحصیلات تکمیلی این دانشکده ها نیز خالی از اشکال نمی‌نمود زیرا دانشجویان کارشناسی ارشد را به دلیل عدم آشنایی کامل با موضوع مدیریت دانش و شناخت کمی که در مدت کوتاه تحصیل از این دانشکده ها دارند نمی‌توان به عنوان صاحب‌نظرانی مناسب برای سنجش وضعیت فعلی مدیریت دانش دانست و انتخاب دانشجویان دکتری برای این منظور نیز به دلیل عدم وجود مقطع تحصیلی دکتری در دانشکده دافوس ممکن نبود، بنابراین هیئت علمی این دو دانشکده از هر جهت برای جامعه این پژوهش مناسب تشخیص داده شدند.

به استناد داده های جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) برای جامعه ۳۵ نفری دانشکده دافوس دانشگاه علوم انتظامی، ۳۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند و برای جامعه ۵۵ نفری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، به نمونه ای ۴۸ نفری اکتفا شده است<sup>۲</sup> (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۸: ۳۴۷). این تعداد به طور تصادفی از بین اعضای هیئت علمی این دو دانشکده انتخاب شده‌اند.

گردآوری داده ها از طریق پرسشنامه صورت گرفت و در آن به منظور تعیین وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه، مفهوم مدیریت دانش و ابعاد آن به شکل مناسب سنجش پذیر و عملیاتی گردید. در این راستا ۵۶ سوال تخصصی در زمینه مدیریت دانش طراحی گردید؛ در بعد تشخیص دانش، چهار خصیصه اهداف راهبردی، اهداف ارزشی، اهداف عملیاتی و تحلیل شکاف دانشی؛ در بعد تحصیل دانش، سه خصیصه خرید دانش، اجاره دانش و خلق دانش، در بعد به کارگیری دانش، سه خصیصه اثربخشی دانش، بهبود سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی در بعد اشتراک دانش، سه خصیصه فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی، ساختارهای رسمی و ساختارهای غیررسمی؛ در بعد توسعه دانش، سه خصیصه تحقیق و توسعه، توسعه انسانی و

### 1. Krejcie and Morgan

۲. لازم به یادآوری است که تمام سعی نویسندگان تمام شماری جامعه بود اما تعدادی از اساتید دانشگاه تهران در مدت تحقیق در ایران حضور نداشته و امکان تماس با آن‌ها وجود نداشت. این امر در مورد تعدادی از اساتید دانشگاه علوم انتظامی نیز به دلیل مشغله زیادشان صادق است. بنابراین تلاش شد تا حداقل تعداد قابل قبول مبتنی بر جدول مورگان مورد پرسش قرار گیرند.

توسعه فرهنگی و در بعد نگهداری دانش، سه خصیصه انتخاب، ذخیره و روزآمدی دانش، تعریف شده است. مقیاس مورد استفاده نیز طیف پنج تایی لیکرت است. به منظور تعیین روایی پرسشنامه نیز ابتدا متون و منابع علمی مناسبی در راستای تحقیق مورد مطالعه قرار گرفته و شاخص های مورد نیاز احصا شده است، سپس پرسشنامه اولیه با حدود ۷۰ پرسش تنظیم و در اختیار اساتید مجرب و صاحب نظر در زمینه مدیریت دانش قرار گرفت و طی چهار مرحله اصلاح گردید. در نهایت با حذف تعدادی از سئوالات، پرسشنامه نهایی با ۵۶ سئوال بسته طراحی شد. برای محاسبه پایایی پرسشنامه، از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۹۴ محاسبه شده که از نظر آماری قابل قبول است. داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS و تجزیه و به وسیله آزمون های آماری تی، من ویتنی، دوجمله ای و کروسکال والیس مورد تحلیل قرار گرفت.

### یافته های پژوهش

**یافته های توصیفی:** تحلیل داده ها نشان داد که تقریباً تمامی اعضای هیئت علمی در هر دو دانشکده مرد بودند. مقایسه سن این اعضا نشان می دهد: درصد اعضای هیئت علمی زیر ۳۵ سال در دانشگاه تهران بیش از دو برابر این درصد در دانشگاه علوم انتظامی است. همچنین درصد اساتید بسیار مجرب دانشگاه تهران حدود چهار برابر این درصد در دانشگاه علوم انتظامی است. به عبارتی، دانشگاه تهران در مقایسه با دانشگاه علوم انتظامی دارای تعداد بسیار بیشتری از اعضای هیئت علمی جوان و نیز مجرب است در حالی که دانشگاه علوم انتظامی بیشتر دارای اعضای هیئت علمی میانسال است، به طوری که میانگین سنی اعضای هیئت علمی دو دانشگاه تقریباً برابر و معادل ۴۳ سال است. داده های مربوط به سابقه تدریس اساتید این دو دانشگاه تفاوت فاحشی را نشان نمی دهد و میانگین سابقه تدریس هیئت علمی دانشگاه تهران و علوم انتظامی نیز تقریباً برابر و معادل ۱۴ سال است. در مورد سطح تحصیلات نیز باید اذعان کرد در حالی که همه اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران دارای مدرک دکتری می باشند، بیش از نیمی از هیئت علمی های دانشگاه علوم

انتظامی فاقد مدرک دکتری هستند. داده های این بخش به طور خلاصه در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول ۱: توصیف ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

متغیر	جنس	درصد	سن پاسخ دهندگان	درصد	تحصیلات	درصد	سابقه تدریس	درصد
دانشگاه تهران	مرد	٪۹۲/۷	۲۵-۳۵	٪۳۴/۵	دکتری	٪۱۰۰	کمتر از ۱۰	٪۴۱/۸
			۳۶-۴۵	٪۱۶/۴	دانشجوی دکتری	٪۰	بین ۱۱-۲۰	٪۲۰/۰
	زن	٪۷/۳	۴۶-۵۵	٪۲۵/۵	کارشناس ارشد	٪۰	بالاتر از ۲۰	٪۳۸/۲
			بالاتر از ۵۵	٪۲۳/۶	-	-	-	-
دانشگاه علوم انتظامی	مرد	٪۱۰۰	۲۵-۳۵	٪۱۴/۳	دکتری	٪۴۰	کمتر از ۱۰	٪۲۸/۶
			۳۶-۴۵	٪۳۱/۴	دانشجوی دکتری	٪۴۵/۷	بین ۱۱-۲۰	٪۳۷/۱
	زن	٪۰	۴۶-۵۵	٪۴۸/۶	کارشناس ارشد	٪۱۴/۳	بالاتر از ۲۰	٪۳۴/۳
			بالاتر از ۵۵	٪۵/۷	-	-	-	-

### یافته های استنباطی

فرضیه اصلی تحقیق: بین سطح مدیریت دانش در دانشگاه تهران و سطح مدیریت دانش در دانشگاه علوم انتظامی تفاوت معناداری وجود دارد.

برای آزمون این فرضیه، با توجه به نرمال بودن توزیع کل داده ها، از آزمون "تی یا آزمون مقایسه میانگین دو جامعه" به شکل زیر استفاده

$$\begin{cases} H_0 : \mu_t = \mu_d \\ H_1 : \mu_t \neq \mu_d \end{cases}$$

می شود؛ فرضیه ها به این شکل خواهند بود:

بین دانشگاه علوم انتظامی و دانشگاه تهران به لحاظ

مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود ندارد:  $H_0$

بین دانشگاه علوم انتظامی و دانشگاه تهران به لحاظ مدیریت دانش تفاوت معناداری

وجود دارد:  $H_1$

**جدول ۲ : آزمون تی مستقل زوجی برای نشان دادن وجود تفاوت مدیریت دانش در دو دانشگاه**

آزمون تی برای بررسی تفاوت میانگین ها				آزمون لون برای برابری واریانس دو جامعه		مدیریت دانش			
فاصله اطمینان ۹۵ درصد	تفاوت واریانس	تفاوت میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار تی		سطح معنی داری	F	
						حد پایین			حد بالا
۰/۶۶۳۳۵	۰/۲۸۴۷۴	۰/۹۵۲۶	۰/۴۷۴۰۴	۰/۰۰۰	۸۸	۴/۹۷۶	۰/۰۰۰	۱۶/۳۴۸	برابری واریانس
۰/۶۴۰۷۴	۰/۳۰۷۳۴	۰/۸۳۸۵	۰/۴۷۴۰۴	۰/۰۰۰	۸۵/۵۴۰	۵/۶۵۴			نابرابری واریانس

با مشاهده سطح معناداری در ستون آزمون لون، این نتیجه حاصل می شود که دو جامعه واریانس های یکسانی دارند. بنابراین اطلاعات سطر اول را برای بررسی در نظر می گیریم. با مشاهده سطح معناداری می توان گفت چون مقدار محاسبه کمتر از  $\alpha = 0,05$  است فرض  $H_0$  به معنی عدم تفاوت مدیریت دانش بین دو دانشگاه رد می شود و فرض  $H_1$  پذیرفته خواهد شد؛ به عبارتی مدیریت دانش در دو دانشگاه با هم تفاوت معناداری دارند. بررسی سایر فرضیه های تحقیق، این تفاوت ها را آشکارتر می کنند.

با توجه به غیر نرمال بودن داده های مربوط به هر یک از متغیرها برای آزمون فرضیه های ششگانه تحقیق از آزمون من ویننی به این شکل استفاده می گردد:  
فرضیه اول: بین دانشگاه تهران و دانشگاه علوم انتظامی به لحاظ تشخیص دانش تفاوت معناداری وجود دارد.

شکل فرضیه ها به صورت زیر است:

$$\begin{cases} H_0 : \mu_t = \mu_d \\ H_1 : \mu_t \neq \mu_d \end{cases}$$

بین دانشگاه تهران و دانشگاه علوم انتظامی به لحاظ تشخیص دانش تفاوت معناداری وجود ندارد :  $H_0$

بین دانشگاه تهران و دانشگاه علوم انتظامی به لحاظ تشخیص دانش تفاوت معناداری وجود دارد :  $H_1$



### جدول ۳ : آزمون من ویتنی برای نشان دادن وجود تفاوت در تشخیص دانش

اهداف راهبردی	اهداف ارزشی	اهداف عملیاتی	شکاف دانش	تشخیص دانش	
۸۳۴/۵	۸۲۵	۹۰۷	۹۵۰/۵	۸۵۷/۵	یو من ویتنی
۲۳۷۴/۵	۲۳۶۵/۰	۲۴۴۷/۰	۲۴۹۰/۵	۲۳۹۷/۵	ویلکاکسون
-۱/۰۷۱	-۱/۱۴۶	-۰/۴۶۳	-۰/۱۰۶	-۰/۸۶۹	Z
۰/۲۸۴	۰/۲۵۲	۰/۶۴۳	۰/۹۱۶	۰/۳۸۵	سطح معناداری

با مشاهده سطح معناداری می توان گفت چون مقدار محاسبه شده بیشتر از  $\alpha=0,05$  است، فرض  $H_0$  به معنی عدم تفاوت تشخیص دانش بین دو دانشگاه تأیید می شود و فرض  $H_1$  پذیرفته نخواهد شد. این نتیجه در خصوص تمامی زیر شاخص ها نیز صدق می کند. در جدول ۴ مقادیر رتبه آزمون من ویتنی برای هر یک از دانشگاه های تهران و علوم انتظامی در این بعد از مدیریت دانش، نشان داده شده است.

### جدول ۴ : مقادیر رتبه آزمون من ویتنی برای بعد تشخیص دانش در دانشگاه های تهران و علوم انتظامی

شاخص	دانشگاه	تعداد	میانگین رتبه	جمع رتبه
اهداف راهبردی دانش	تهران	۵۵	۴۳/۱۷	۲۳۷۴/۵۰
	علوم انتظامی	۳۵	۴۹/۱۶	۱۷۲۰/۵۰
اهداف ارزشی دانش	تهران	۵۵	۴۳/۰۰	۲۳۶۵/۰۰
	علوم انتظامی	۳۵	۴۹/۴۳	۱۷۳۰/۰۰
اهداف عملیاتی دانش	تهران	۵۵	۴۴/۴۹	۲۴۴۷/۰۰
	علوم انتظامی	۳۵	۴۷/۰۹	۱۶۴۸/۰۰
تحلیل شکاف دانش	تهران	۵۵	۴۵/۲۸	۲۴۹۰/۵۰
	علوم انتظامی	۳۵	۴۵/۸۴	۱۶۰۴/۵۰
تشخیص دانش	تهران	۵۵	۴۳/۵۹	۲۳۹۷/۵۰
	علوم انتظامی	۳۵	۴۸/۵۰	۱۶۹۷/۵۰

همان طور که داده های این جدول نشان می دهد، در همه شاخص ها و همچنین مؤلفه تشخیص دانش، دانشگاه علوم انتظامی دارای وضعیت نسبتاً بهتری است.

مشابه روش ذکر شده برای فرضیه اول، برای سایر فرضیه های تحقیق نیز آزمون من ویتنی، انجام گرفت و نتایج حاصل در جدول های ۵ و ۶ به طور خلاصه ارائه شده است:

**جدول ۵: نتایج آزمون فرضیه های تحقیق**

نتیجه	فرضیه	
تایید	وجود تفاوت معنادار بین سطح مدیریت دانش در دانشگاه تهران و دانشگاه علوم انتظامی	فرضیه اصلی
رد	وجود تفاوت معنادار بین تشخیص دانش در دانشگاه تهران و دانشگاه علوم انتظامی	فرضیه اول
تایید	وجود تفاوت معنادار بین تحصیل دانش در دانشگاه تهران و دانشگاه علوم انتظامی	فرضیه دوم
تایید	وجود تفاوت معنادار بین بکارگیری دانش در دانشگاه تهران و دانشگاه علوم انتظامی	فرضیه سوم
تایید	وجود تفاوت معنادار بین اشتراک دانش در دانشگاه تهران و دانشگاه علوم انتظامی	فرضیه چهارم
رد	وجود تفاوت معنادار بین توسعه دانش در دانشگاه تهران و دانشگاه علوم انتظامی	فرضیه پنجم
تایید	وجود تفاوت معنادار بین نگهداری دانش در دانشگاه تهران و دانشگاه علوم انتظامی	فرضیه ششم

**جدول ۶: نتایج بررسی معناداری تفاوت بین خصیصه های مدیریت دانش در دو دانشگاه**

مدیریت دانش		توسعه دانش		اشتراک دانش		بکارگیری دانش		تحصیل دانش		تشخیص دانش		ابعاد								
نگهداری دانش	توسعه دانش	توسعه فرهنگی	توسعه انسانی	تحقیق و توسعه	ساختار غیررسمی	ساختار رسمی	فناوری اطلاعات و ارتباطات	مزیت رقابتی	بهبود سازمانی	اثر بخشی	خلق دانش	اجاره دانش	خرید دانش	تحلیل شکاف دانشی	اهداف عملیاتی	اهداف ارزشی	اهداف راهبردی	خصیصه ها	معناداری تفاوت	
روزآمدی دانش	ذخیره دانش	انتخاب دانش	توسعه فرهنگی	توسعه انسانی	تحقیق و توسعه	ساختار غیررسمی	ساختار رسمی	فناوری اطلاعات و ارتباطات	مزیت رقابتی	بهبود سازمانی	اثر بخشی	خلق دانش	اجاره دانش	خرید دانش	تحلیل شکاف دانشی	اهداف عملیاتی	اهداف ارزشی	اهداف راهبردی	خصیصه ها	تایید
تایید	تایید	رد	تایید	رد	رد	تایید	رد	تایید	تایید	رد	تایید	تایید	تایید	تایید	رد	رد	رد	رد	معناداری تفاوت	تایید

با توجه به مطالب پیش گفته، تا اینجا مشخص گردید که بین دانشگاه تهران و دانشگاه علوم انتظامی به طور کلی در مدیریت دانش و به طور خاص در ابعاد

تحصیل، به کارگیری، اشتراک و نگهداری دانش، تفاوت معنادار وجود دارد؛ همچنین تعیین شد که معناداری تفاوت در این ابعاد، از تفاوت معنادار در خصیصه های خرید دانش، اجاره دانش، خلق دانش، اثربخشی دانش، مزیت رقابتی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، ساختارهای غیر رسمی، توسعه فرهنگی، ذخیره دانش، و روزآمدی دانش در این دو دانشگاه ناشی می شود. در سایر ابعاد و خصیصه ها تفاوت این دو دانشگاه معنادار نیست.

پس از این مرحله بر اساس مقادیر رتبه آزمون من ویتنی برای هر یک از دانشگاه های تهران و علوم انتظامی و درمورد هر یک از ابعاد و خصیصه های مدیریت دانش (مشابه جدول ۴ برای تشخیص دانش) می توان نشان داد که کدامیک از دانشگاه ها در هر بعد و هر خصیصه دارای برتری نسبی است، نتایج این بخش به طور خلاصه در جدول های ۷ و ۸ نشان داده می شوند.

#### جدول ۷: تعیین وضعیت نسبی برتری دو دانشگاه نسبت به یکدیگر در ابعاد مدیریت دانش

ردیف	ابعاد مدیریت دانش	دانشگاه برتر
۱	تشخیص دانش	دانشگاه علوم انتظامی
۲	تحصیل دانش	دانشگاه تهران
۳	بکارگیری دانش	دانشگاه تهران
۴	اشتراک دانش	دانشگاه تهران
۵	توسعه دانش	دانشگاه علوم انتظامی
۶	نگهداری دانش	دانشگاه تهران
۷	مدیریت دانش	دانشگاه تهران

بنابراین در دو بعد تشخیص و توسعه دانش، دانشگاه علوم انتظامی نسبت به دانشگاه تهران، در حال حاضر، دارای برتری نسبی است؛ در سایر ابعاد وضعیت دانشگاه تهران برتر ارزیابی می شود.

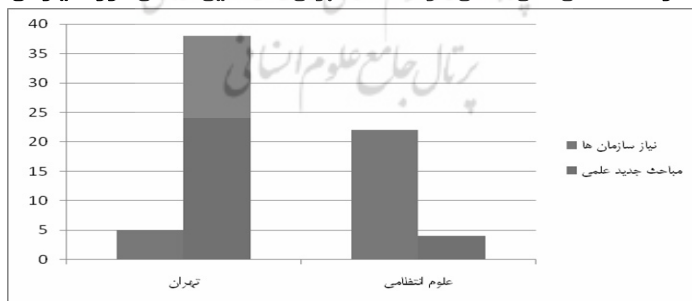
**جدول ۷: تعیین وضعیت نسبی برتری دو دانشگاه نسبت به یکدیگر در خصیصه های مدیریت دانش**

ابعاد	تشخیص دانش		تحصیل دانش		بکارگیری دانش		اشتراک دانش		توسعه دانش		نگهداری دانش										
	اهداف راهبردی	اهداف ارزشی	اهداف عملیاتی	دانشی	تحلیل شکاف	خرید دانش	اجاره دانش	خلق دانش	اثر بخشی	بهبود سازمانی	مزیت رقابتی	ارتباطات	فناوری اطلاعات و	ساختار رسمی	ساختار غیررسمی	تحقیق و توسعه	توسعه انسانی	توسعه فرهنگی	انتخاب دانش	ذخیره دانش	روزآمدی دانش
اهداف راهبردی	علوم انتظامی	علوم انتظامی	علوم انتظامی	دانشگاه تهران	دانشگاه تهران	دانشگاه تهران	دانشگاه تهران	دانشگاه تهران	دانشگاه تهران	دانشگاه تهران	دانشگاه تهران	دانشگاه تهران	دانشگاه تهران	دانشگاه تهران	دانشگاه تهران	دانشگاه تهران	دانشگاه تهران	دانشگاه تهران	دانشگاه تهران	دانشگاه تهران	دانشگاه تهران

همان طور که این جدول نشان می دهد، در خصیصه های اهداف راهبردی، اهداف ارزشی، اهداف عملیاتی، تحلیل شکاف دانشی، ساختارهای غیر رسمی و توسعه فرهنگی، برتری نسبی با دانشگاه علوم انتظامی و در سایر خصیصه ها از آن دانشگاه تهران است.

در این پژوهش همچنین، شاخص های اصلی دو دانشگاه برای شناسایی و جذب دانش مورد نیاز آن ها مورد پرسش قرار گرفتند که نتایج آن در نمودار ۸ به تصویر درآمده است:

**نمودار ۸: شاخص های اصلی دو دانشگاه برای شناسایی دانش مورد نیاز آن ها**



همان طور که این نمودار نشان می دهد، شاخص اصلی شناسایی دانش مورد نیاز در دانشگاه علوم انتظامی، نیاز سازمان و در دانشگاه تهران، مباحث جدید علمی است.



لازم به ذکر است که استقرار یا عدم استقرار هریک از این ابعاد و خصیصه ها در مقایسه با وضعیت ایده آل تعیین شده است، یعنی حالتی که ارزیابی این ابعاد و خصیصه ها به عدد ۵ در طیف لیکرت نزدیک شوند.

جدول ۱۰ نیز، نتایج آزمون فریدمن در مورد تعیین اهمیت هریک از ابعاد مدیریت دانش در دانشگاه های تهران و علوم انتظامی را نشان می دهد.

#### جدول ۱۰: نتیجه آزمون فریدمن و تعیین اهمیت ابعاد اصلی مدیریت دانش در دو

##### دانشگاه

شاخص	میانگین رتبه برای تهران	میانگین رتبه برای پلیس	اولویت برای تهران	اولویت برای پلیس
تشخیص دانش	۲/۲۳	۲/۸۷	ششم	پنجم
تحصیل دانش	۲/۶۹	۲/۴۴	پنجم	ششم
به کارگیری دانش	۴/۷۲	۳/۳۶	دوم	سوم
اشتراک دانش	۵/۵۰	۴/۹۱	اول	اول
توسعه دانش	۲/۹۷	۴/۱۰	چهارم	دوم
نگهداری دانش	۲/۹۹	۳/۳۱	سوم	چهارم

این جدول به خوبی نشان دهنده اهمیت هر شاخص و هر بعد برای دو دانشگاهها و نیز تفاوت دو دانشگاه در اهمیت دهی به هر یک از شاخص ها و مؤلفه هاست. تحلیل یافته های مربوط به بررسی تأثیر سن و سابقه تدریس اساتید دانشگاه های تهران و علوم انتظامی نیز حاکی از آن است که با بالا رفتن سن استادان، ارزیابی آنها از وضعیت مدیریت دانش مثبت تر می شود و بالعکس اساتید جوان تر دیدگاه منفی تری به وضعیت موجود مدیریت دانش در این دو دانشگاه دارند.

#### بحث و نتیجه گیری

با توجه به اهمیت دانش و مدیریت آن برای سازمان های عصر حاضر، به خصوص سازمان های دانشی و ضرورت الگوبرداری از سازمان های موفق در این زمینه، در این

پژوهش با هدف الگوبرداری از بهترین شیوه های دانشگاه تهران در مدیریت دانش، به مطالعه تطبیقی مدیریت دانش در دانشگاه علوم انتظامی و دانشگاه تهران پرداخته شد. در این راستا با بررسی ادبیات موضوع و تنظیم و توزیع پرسشنامه در بین اعضای هیئت علمی این دو دانشگاه، داده های لازم جمع آوری و سپس یافته های حاصل از آن ها تجزیه و تحلیل شد. نتایج این تحقیق نشان دادند که بین مدیریت دانش در دانشگاه تهران و علوم انتظامی تفاوت معنادار وجود دارد و در چهار بعد تحصیل، به کارگیری، اشتراک و نگهداری دانش؛ دانشگاه تهران می تواند الگوی مناسبی برای دانشگاه علوم انتظامی باشد. در ادامه نتایج مربوط به هر بعد مدیریت دانش بیان می شود:

**نتایج مربوط به تشخیص دانش:** بین دو دانشگاه تهران و علوم انتظامی، به لحاظ تشخیص دانش تفاوت معناداری وجود ندارد؛ همچنین در هیچ یک از شاخص های تشخیص دانش نیز تفاوت آن ها معنادار نیست. اندک تفاوت موجود بر اساس مقادیر رتبه آزمون من ویتنی نیز نشان داد در این بعد و تمام شاخص های آن، دانشگاه علوم انتظامی دارای وضعیت نسبتاً بهتری است. این نتایج به این معناست که در هر دو این دانشگاه ها، برای تعیین اهداف دانشی در بلند مدت و تدوین راهبرد مشخص در این زمینه، تلاش لازم صورت نگرفته است. همچنین برای ایجاد فرهنگ اعتماد و مشارکت و تشویق خلاقیت و ایده های نو، برنامه های موجود، ایده آل های دو دانشگاه را محقق نمی سازند. در عمل نیز به منظور تأمین نیازهای دانشی، تولید و اشتراک دانش، لازم است تلاش های بیشتری صورت پذیرد. این دو دانشگاه همچنین در تحلیل سیستماتیک شکاف دانشی دارای وضعیت مطلوبی نیستند. این نتایج درباره دانشگاه تهران پررنگ تر است و دانشگاه تهران را در این زمینه نمی توان الگو قرار داد.

**نتایج مربوط به تحصیل دانش:** دانشگاه تهران و دانشگاه علوم انتظامی به لحاظ تحصیل دانش با هم تفاوت معناداری دارند. این تفاوت معنادار در مورد تمامی شاخص های خرید، اجاره و خلق دانش در این دو دانشگاه وجود دارد و در تمام این شاخص دانشگاه تهران نسبت به دانشگاه علوم انتظامی وضعیت به مراتب بهتری دارد

و می تواند تا حدودی الگو قرار گیرد، اما با توجه به عدم استقرار کامل این بعد و شاخص های آن در دو دانشگاه، می توان گفت هر دو این دانشگاه ها در جذب دائم یا موقت اساتید برجسته دنیا، عقد قرارداد همکاری با مراکز علمی و دانشی دنیا و تولید علم از طریق نگارش کتاب، مقاله یا اجرای پروژه، دارای وضعیت مطلوبی نمی باشند. در کلیه این زمینه ها وضعیت دانشگاه علوم انتظامی نسبت به دانشگاه تهران قابل تأمل تر است. بررسی میزان تولید علم (انتشار کتاب، مقاله و اجرای پروژه) توسط اعضای هیئت علمی این دو دانشگاه در طی پنج سال گذشته نیز این امر را تأیید می کند؛ در طی پنج سال اخیر اساتید دانشکده مدیریت دانشگاه تهران دو برابر اساتید دانشکده فرماندهی و ستاد دانشگاه علوم انتظامی کتاب و مقاله نوشته و پروژه اجرا کرده اند. از جمله اقدامات دانشگاه تهران در زمینه تحصیل دانش که می تواند الگوی دانشگاه علوم انتظامی باشد می توان به این موارد اشاره کرد: بالا بردن استانداردهای دانشگاه برای جذب اعضای هیئت علمی، جذب اساتید به نام و پیشکسوت، اجاره سایت های علمی معتبر دنیا، فعال سازی واحدهای تحقیق دانشگاه و راه اندازی پژوهشکده و قطب های علمی، تشویق و برانگیختن دانشجویان برای تولید مقاله و پروژه، توسعه همکاری های علمی با مراکز دانشی کشور و جهان، قراردادن امکانات لازم برای تسهیل دسترسی اساتید به دانش روز و ...

**نتایج مربوط به کارگیری دانش:** دانشگاه تهران و دانشگاه علوم انتظامی به لحاظ به کارگیری دانش با هم تفاوت معناداری دارند. این تفاوت معنادار در مورد تمامی شاخص های به کارگیری دانش، به استثنای شاخص بهبود سازمانی وجود دارد و در تمام این شاخص ها دانشگاه تهران نسبت به دانشگاه علوم انتظامی وضعیت بهتری دارد؛ به خصوص این تفاوت در شاخص مزیت رقابتی دیده می شود. این نتایج نشان می دهند که هر دو این دانشگاه ها در جلب رضایت مشتریان اصلی خود یعنی اساتید و دانشجویان، کاربردی کردن دانش تولیدی خود و نیز معرفی چهره های شاخص علمی به جامعه کاملاً موفق عمل نکرده اند. همچنین آن ها در به کارگیری دانش خود به منظور بهبود فرآیندهای اداری دانشگاه، بهبود کیفیت خدمات و بهبود عملکرد کارکنان خود با وضع مطلوب، فاصله دارند. نتایج همچنین بر این امر صحه



می‌گذارند که دانشگاه علوم انتظامی به خوبی نتوانسته است برای خود و دانشجویانش مزیت رقابتی ایجاد نماید و در این زمینه دارای ضعف است. شاخص مزیت رقابتی و بعد به‌کارگیری دانش در دانشگاه تهران استقرار یافته اما در دانشگاه علوم انتظامی استقرار کامل پیدا نکرده است، بنابراین دانشگاه تهران در این بعد می‌تواند الگوی دانشگاه علوم انتظامی قرار گیرد. اجرای پروژه برای سازمان‌ها، اعطای گرانت به اعضای هیئت علمی و دانشجویان پژوهشگر، یادگیری از تجارب دانشگاهی جهان و بازبینی فرآیندها و ساختارها از جمله اقدامات این دانشگاه در این زمینه است.

**نتایج مربوط به اشتراک دانش:** دانشگاه تهران و دانشگاه علوم انتظامی به لحاظ اشتراک دانش با هم تفاوت معناداری دارند. این تفاوت معنادار در مورد تمامی شاخص‌های اشتراک دانش، به استثنای شاخص ساختارهای رسمی وجود دارد. بیشترین تفاوت این دو دانشگاه در این بعد از شاخص فناوری ناشی می‌شود که در آن دانشگاه تهران دارای وضعیت به مراتب بهتری نسبت به دانشگاه علوم انتظامی است. در مورد شاخص ساختارهای رسمی اندک تفاوت موجود نشان دهنده وضعیت بهتر دانشگاه تهران است و بالعکس تفاوت عمده در شاخص ساختارهای غیر رسمی، از وضعیت نسبتاً بهتر دانشگاه علوم انتظامی ناشی می‌شود. بررسی وضعیت استقرار قرار این شاخص‌ها نیز در دو دانشگاه نشان داد که بعد اشتراک دانش و هر سه شاخص آن در دانشگاه تهران استقرار یافته است. این نتایج نشان می‌دهند که دانشگاه تهران توانسته است فناوری‌های رایانه‌ای و شبکه‌ای را به منظور تسهیل و تسریع ارتباطات اساتید و دانشجویان و تسهیل دسترسی آن‌ها به دانش، به خدمت گیرد. همچنین در این دانشگاه فرآیندهای رسمی، اشتراک دانش را پشتیبانی می‌کنند و ارتباطات غیر رسمی اساتید با یکدیگر و نیز با صاحبان دانش و دانشجویان، موجب اشتراک بهتر دانش در این دانشگاه شده است. بر خلاف این وضعیت در دانشگاه علوم انتظامی فناوری‌های رایانه‌ای و شبکه‌های اینترنت و اینترنت در ایجاد ارتباطات، تسهیل تعاملات و دسترسی به دانش‌های روز، کاربرد اندکی داشته‌اند و وضعیت مطلوبی ندارند. در این دانشگاه ساختارهای رسمی، اشتراک

دانش را به طور کامل پشتیبانی نمی‌کند و عامل اصلی اشتراک دانش در این دانشگاه تنها تعاملات غیر رسمی اساتید با یکدیگر و دانشجویان است. در این بعد دانشگاه تهران الگوی مناسبی برای دانشگاه علوم انتظامی است. از جمله مواردی که در این بعد می‌تواند به عنوان شیوه‌های برتر مورد توجه دانشگاه علوم انتظامی قرار گیرد عبارت‌اند از: بهره‌گیری از شبکه اینترنت در سطح وسیع جهت استفاده اساتید و کارکنان، اتصال به پایگاه علمی معتبر دنیا، تسهیل دسترسی به منابع کتابخانه‌ای اعم از مجازی و واقعی.

**نتایج مربوط به توسعه دانش:** بین دانشگاه تهران و دانشگاه علوم انتظامی تنها در شاخص توسعه فرهنگی تفاوت معناداری وجود دارد. تفاوت اندک موجود در شاخص‌های توسعه دانش در دو دانشگاه، نشان دهنده وضعیت بهتر دو شاخص تحقیق و توسعه و توسعه انسانی در دانشگاه تهران است و در این زمینه‌ها دانشگاه تهران را می‌توان الگو دانست. نتایج در مورد شاخص توسعه فرهنگی و بعد توسعه دانش، وضعیت بهتر دانشگاه علوم انتظامی را نسبت به دانشگاه تهران نشان می‌دهد. در مجموع نتایج به این معناست که عملکرد واحدهای پژوهشی این دو دانشگاه در تولید دانش نو و توسعه آن مطلوب و ایده‌آل نیست. این وضعیت برای دانشگاه علوم انتظامی بیشتر صادق است. این دو دانشگاه همچنین در زمینه توسعه فرهنگ تعامل و ارتباط با نهاد‌های بیرون از دانشگاه، فرهنگ کار گروهی و تیمی و ایجاد فرهنگ تسهیم دانش، با وضع مطلوب فاصله نسبتاً زیادی دارند. تنها در زمینه توسعه انسانی این دو دانشگاه تا حدودی از وضعیت مناسب برخوردارند. فعال‌سازی واحدهای پژوهشی و ارتباط با سازمان‌ها، انتشار کتاب‌های معتبر علمی، هدفمند کردن اجرای همایش‌ها و سمینارها در راستای نیازهای علمی، ارائه گرنت به دانشجویان و اساتید پژوهشگر، آموزش کارکنان، برگزاری کارگاه‌های آموزشی و پژوهشی از جمله اقدامات دانشگاه تهران در این بعد است.

**نتایج مربوط به نگهداری دانش:** تفاوت معنادار دو دانشگاه در این بعد، در مورد شاخص روزآمدی دانش و البته تا حدودی در مورد شاخص ذخیره دانش وجود دارد. در تمامی شاخص‌های نگهداری دانش، دانشگاه تهران نسبت به دانشگاه علوم

انتظامی وضعیت بهتری دارد و می تواند الگو باشد. بررسی دیدگاه‌های اساتید در مورد شاخص های این دو دانشگاه در شناسایی دانش مورد نیاز آن ها نیز نشان داد که شاخص اصلی شناسایی دانش در دانشگاه تهران "مباحث جدید علمی" و در دانشگاه علوم انتظامی "نیاز سازمان" است. این نتیجه را می توان ناشی از این واقعیت دانست که دانشگاه علوم انتظامی به این دلیل که بخشی از نیروی انتظامی بوده و وظیفه اصلی آن تأمین نیروی انسانی آموزش دیده و متناسب با نیازهای این سازمان است، در انتخاب دانش مورد نیاز خود، با ابهامی روبه‌رو نیست و وضعیت دانش مورد نیاز آن مشخص است همان‌طور که نظر اساتید این دانشگاه مبنی بر انتخاب شاخص "نیاز سازمان" به عنوان شاخص اصلی شناسایی دانش مورد نیاز این دانشگاه نیز این امر را تأیید می‌کند. در مجموع نتایج این بخش نشان می‌دهند که در این دو دانشگاه با وجود شاخصی برای انتخاب دانش مورد نیاز آن ها، به طور کامل، بر اساس این شاخص ها دانش جذب و ذخیره نمی‌گردد. همچنین در دانشگاه تهران تا حدودی مباحث نوین علمی رصد شده و بر اساس آن ها دانش به روز می‌شود که البته این به روز رسانی به دلیل اتصال این دانشگاه به سایت های علمی معتبری است که به صورت آن لاین دانش خود را در اختیار کاربران این دانشگاه می‌گذارند. در دانشگاه علوم انتظامی اما متناسب با نیاز سازمان، دانش به روز نمی‌شود و این امر را تا حد زیادی می‌توان ناشی از عدم ارتباط و تعامل این دانشگاه با مراکز علمی و دانشی مرتبط با نیازهای دانشی این دانشگاه در ایران و جهان دانست؛ زیرا در ایران تقریباً سازمان یا دانشگاهی وجود ندارد که دانش آن مورد نیاز و یا کاملاً متناسب با نیازهای دانشگاه علوم انتظامی باشد و با خارج از کشور نیز تعاملی وجود ندارد. بنابراین در این بعد به روز رسانی از طریق اتصال به سایت های علمی مرجع، مهم ترین شیوه برتر دانشگاه تهران است که می‌تواند مورد توجه دانشگاه علوم انتظامی قرار گیرد.

به عنوان نتایج جانبی این پژوهش نیز، بررسی تأثیر سطح تحصیلات، سن و سابقه تدریس اساتید دو دانشگاه بر نظر آن ها در مورد وضعیت مدیریت دانش در دو دانشگاه نیز نتایج جالبی به دست آمد از جمله اینکه: به طور کلی و بدون استثنا در

تمامی ابعاد مدیریت دانش، با افزایش سن پاسخ دهندگان، نظر آن ها نسبت به وضعیت موجود استقرار مدیریت دانش، مثبت تر می شود. به عبارت دیگر، اساتید مسن تر از وضعیت موجود مدیریت دانش در این دانشگاه ها رضایت بیشتری دارند. بر عکس اساتید جوان تر وضعیت موجود در مدیریت دانش را نامناسب تر ارزیابی می کنند. این امر در مورد سابقه تدریس اساتید نیز صادق است و می توان آن را به این شکل توجیه کرد که اساتید مسن تر، شیوه های سنتی تحقیق و تدریس و مطالعه را بر شیوه های نوین آن ترجیح می دهند و تحول را در این زمینه اساسی نمی دانند؛ به عبارت دیگر آن ها فناوری گریزند.

پایان بخش این مقاله نیز نمودار ۲ است که وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه علوم انتظامی را در مقایسه با دانشگاه تهران نشان می دهد.



نمودار ۲: تحلیل شکاف وضعیت مدیریت دانش در دو دانشگاه تهران و علوم انتظامی

## منابع

### فارسی

۵۷

- ابطحی، سید حسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۵). مدیریت دانش، تهران: انتشارات پیوند نو.
- الوانی، سید مهدی و شاهقلیان کیوان (۱۳۸۴). «طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان های صنعتی ایران»، فصلنامه مطالعات مدیریت شماره ۵۲، صفحات: ۱-۱۵.
- پروست، استفان روب گیلبرت، و کای دومهاردت (۲۰۰۶). مدیریت دانش. ترجمه علی حسینی خواه. ۱۳۸۵. تهران: انتشارات یسطرون.
- تافلر، الوین و هدی تافلر (۱۹۹۰). جابجایی در قدرت، دانایی، ثروت و خشونت در آستانه قرن بیست و یکم. ترجمه شهین دخت خوارزمی، ۱۳۸۶. تهران: نشر علم.
- حبیبی، علی، (۱۳۸۷)، پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های مهندسی، تهران: انتشارات ارگ.
- دانایی فرد، حسن، الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۸). روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: نشر صفار.
- داورپناه، محمدرضا (۱۳۸۲)، «مدیریت دانش، عاملی برای توسعه سازمانی»، نشریه کتابداری و اطلاع رسانی، دوره ۶، شماره ۴.
- رادینگ، الن (۲۰۰۲). مدیریت دانش. ترجمه محمد حسین لطیفی، ۱۳۸۶. تهران: انتشارات سمت.
- سیف الهی، ناصر و داوری، مجیدرضا (۱۳۸۸). مدیریت دانش در سازمان ها، جلد اول، تهران: انتشارات آزاد کتاب.
- شاهقلیان، کیوان (۱۳۸۴). «طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان های صنعتی ایران». رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران: واحد علوم تحقیقات.

- قلیچ لی. بهروز (۱۳۸۸). مدیریت دانش، فرآیند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها، تهران: انتشارات سمت.
- محمدی فاتح، اصغر و سبحانی، محمد صادق و محمدی، داریوش (۱۳۸۷). مدیریت دانش، رویکرد جامع، تهران: چاپ جباری.

### منابع لاتین

- Alavi.M, & Leidner.D.E. (2001, March), "Knowledge Management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Allee, V. (1997). Twelve principles of knowledge management. *Training and Development*, 51(11), 71-74.
- Alter, Steven (1996). *Information systems : a management perspective* (2nd ed.). Benjamin/Cummings Publishing.
- Bahra, Nicholas.(2001), *Competitive KM*. London, plagrave
- Beckman, T. J. (1999). The Current State of Knowledge Management. In Liebowitz, J. *Knowledge Management Handbook*. New York: CRC Press.
- Bhatt, G. (2000). A resource-based perspective of developing organizational capabilities for business transformation. *Knowledge and Process Management*, Vol. 7 (2), 119-29.
- Bhatt, G. (2001). KM in organizations: Examining the interaction between Technologies, Techniques, and People. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 (1). 68-75.
- Birkin show.j. & t. Sheehan (fall2002), "managing the knowledge life cycle". *sloan management review*,44(1),75-83
- Bouthillier, F., & Shearer, K. (2002). Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective. *Information Research*, 8(1). Retrieved February 13, 2008, from <http://informationr.net/ir/8-1/paper141.html>
- Choo,c.w.(1998), *the knowledge organization*. new York:oxford university press.
- Dalkir,k.(2005),*knowledge management in theory & practice*, Elsevier butterworth-heinemann,p.7.
- Davenport, T. H., DeLong, David W. and Beer, Michael C. (1998). Successful Knowledge Management Project. *Sloan Management Review*, 39 (2).

- Davenport, T., & Grover, V. (2001). Knowledge Management. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 3-4.
- Drucker, P.F. (1999), *Management Challenges for the Twenty-first Century*, HarperCollins, New York, NY.
- Edwards, J. S., Collier, P. M. and Shaw, D. (2003). Making a journey in knowledge management strategy. *Journal of Information and Knowledge Management*, 2(2), 135-151.
- Gultekin, Kubra. (August 2009), "Knowledge Management And Law Enforcement: An Examination Of Knowledge Management Strategies Of The Police Information System (POLNET) In The Turkish National Police", Dissertation Prepared for the Degree of Doctor Of Philosophy, University Of North Texas
- Gupta B., Iyer L. S. and Aronson J. E. ( 2000), " Knowledge management: practices and challenges", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100, No. 1, 17- 21
- Gupta, j.n.d. & Sharma, s.k. (2004), "creating knowledge base organizations", idea group publishing, pp 1-20
- Halawi, I.a. Richard, v.m and Anderson, j.e (2006), "knowledge management and the competitive strategy of the firm", *the learning organization*, vol. 13. No.4. pp.384-397
- Hales, steve. (2001). Dimensions knowledge and its management. Available at: [www.insighting.co.uk](http://www.insighting.co.uk).
- <http://www.msrt.ir/sites/Arzyabi/DocLib4/Forms/AllItems.aspx>
- <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/۲۰۰۹/results>
- Jager, Martha de, (1999), "The KMAT: benchmarking knowledge management" *Library Management*, Volume 20 . No. 7 , pp. 367±372, # MCB University Press . ISSN 0143-5124
- Lee, Hae-Young, 2007, "Department chairs perceptions of knowledge management strategies in colleges of education: Measurement of performance and importance by organizational factors ", A Thesis in Counseling, Adult and Higher Education, The Northern Illinois University, Degree of Doctor of Education
- Lei, d. & slocum, j. & pitts, r. (1997), "building , cooperative advantage: managing strategic alliances to promote organizational learning". *the journal of world business*, 32(3), pp 203-204
- Liebowitz, J. and Beckman, T.J. (1998). *Knowledge Organizations: what every manager should know*. St. Lucie Press.



- Marakas, G.M. (1999). *Decision Support Systems in the Twenty-first Century*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Oluic-Vukovic, V. (, January). "From information to knowledge: Some reflections on the origin of the current shifting towards knowledge processing and further perspectives". *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 52(1), 54-61.
- Park, Sung Chul, (2007), "The Comparison Of Knowledge Management Practices Between Public And Private Organizations: An Exploratory Study", A Thesis in Public Administration, The Pennsylvania State University, Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy
- Pitelis, C. N(1998). Productivity, Competiveness and Convergence in the European Economy: supply- side consideration Contributions to Political Economy, Vol 17, pp 1- 20
- Ponzi, L. J., & Koenig, M. (2002, October). Knowledge management: Another management fad? *Information Research*, 8(1), paper no. 145. Retrieved June 7, 2008, from <http://informationr.net/ir/8-1/paper145.html>
- Quinn, j.b. Anderson, p. & finkelstein, s. (1996), managing professional intellect of alignment between business and information technology objectives, *MIS Quarterly*, vol. 24. No 1. Pp. 81-113
- Sauve, E. (2007), "Informal knowledge transfer", *T þ D*, Vol. 61 No. 3, pp. 22-4.
- Sveiby, K. & R.Simons(2002), collaborative climate and effectiveness of knowledge work: an empirical study, *journal of knowledge management* , 6(5): 420-433.
- Turban, E. (1992). *Expert Systems and Applied Artificial Intelligence*. Macmillan.
- Van der Spek, R. and Spijkervet, A. (1997). Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge. In Liebowitz and Wilcox. (ed.) *Knowledge Management and Its Integrative Elements*. CRS Press.
- Wiig,k.(1993),"knowledge management foundations: thinking about thinking , how people & organizations create, represent & use knowledge", Arlington, tx: schema press.