

## بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش در یکی از دانشگاه‌های نیروهای مسلح

غلامحسین نیکوکار<sup>۱</sup>، محمدرضا سلطانی<sup>۲</sup>، امین پاشایی هولاسو<sup>۳</sup>

**چکیده:** مدیریت دانش یکی از رویکردهای مهم و ارزشمند سازمان‌های پیشرو محسوب می‌شود و با استقرار چنین سیستمی، می‌توان از خروج و زائل شدن دارایی‌های فکری سازمان جلوگیری کرد. با توجه به اهمیت موضوع مدیریت دانش، این مقاله با هدف بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش در یکی از دانشگاه‌های نیروهای مسلح به‌رشته‌تحریر درآمده است و تلاش می‌کند به این پرسش اصلی که آیا زیرساخت مدیریت دانش در دانشگاه مورد مطالعه وجود دارد، پاسخ دهد. این پژوهش با روش توصیفی - پیمایشی صورت‌گرفته و جامعه آماری آن به‌صورت هدفمند انتخاب شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات از یک پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد و از آنجایی که داده‌ها نرمال بودند، برای تجزیه و تحلیل آنها از آزمون تی. تک‌نمونه‌ای بهره‌جویی شده است. عمده‌ترین نتایج پژوهش به این قرار است: به‌طور کلی زیرساخت دانشگاه برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مناسب است و از فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، کارگروهی، توانمندسازی کارکنان و الگوبرداری بالایی برخوردار است و دانشگاه باید اهتمام بیشتری نسبت به آموزش کارکنان و سنجش عملکرد آنان داشته باشد.

**واژه‌های کلیدی:** دانشگاه مورد مطالعه، زیرساخت‌های مدیریت دانش، مدیریت دانش، مدیریت.

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران مرکز، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۲/۰۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۵/۱۸

نویسنده مسئول مقاله: محمدرضا سلطانی

E-mail: [mrs\\_soltan@yahoo.com](mailto:mrs_soltan@yahoo.com)

## مقدمه

عصر حاضر، عصر تغییر و تحول سریع دانش است و سازمان‌ها به منظور بقا، باید پیوسته برای جمع‌آوری داده‌های مناسب از محیط خارجی و داخلی و تبدیل آنها به دانش اقدام کنند. در چنین شرایطی، دانش که یک دارایی و منبع ارزشمند استراتژیک به‌شمار می‌رود، جایگزین سرمایه و انرژی شده است و به موقعیتی استوار برای ادامه حیات در سازمان‌های پویا و نوآور تبدیل شده و رمز موفقیت سازمان‌ها در عرصه رقابت جهانی محسوب می‌شود. در این میان، یکی از ابزارهایی که می‌تواند سازمان‌ها را در تأمین این اهداف یاری کند، مدیریت دانش است.

مدیریت دانش<sup>۱</sup> به‌منزله حوزه‌ای میان‌رشته‌ای، رویکرد جامعی برای ترسیم چشم‌انداز گسترده و همه‌جانبه سازمان است و بر ایجاد و به‌کارگیری دانش و درنهایت دستیابی به اثربخشی سازمانی (انوری و شهائی، ۱۳۸۸) از طریق جذب، گزینش، سازماندهی و انتشار اطلاعات تمرکز دارد (شافعی و لاوه، ۱۳۹۱). مدیریت دانش در اواسط دهه هشتاد پا به عرصه رقابت جهانی گذاشت و در مدت زمان نسبتاً کوتاهی ابزار کسب مزیت رقابتی پایدار شد (کاظمیان و کاظمی‌کانی، ۱۳۸۹) و اکنون برای بسیاری از کشورهای پیشرفته، نماد رقابت و عامل دستیابی به قدرت و توسعه محسوب می‌شود.

مطالعاتی که در زمینه مدیریت دانش انجام شده، بیان می‌دارند که ۸۰ درصد سازمان‌های بزرگ در کشور بریتانیا، از مدیریت دانش بهره برده و ۹۶ درصد از ۲۰ درصد باقی‌مانده، ظرف پنج سال آینده مدیریت دانش را اجرا خواهند کرد. مشابه این پژوهش در کشور آمریکا و درخصوص ۲۰۰ شرکت بزرگ، حاکی از آن است که ۸۲ درصد از این شرکت‌ها از مدیریت دانش بهره برده، ۵۰ درصد بودجه و کارمند به مدیریت دانش اختصاص داده و ۲۷ درصد دارای پست مدیریت دانش هستند (شایو، ۲۰۰۱: ۷۵).

در طراحی و اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها عواملی وجود دارد که نقش مهم‌تر و حیاتی‌تری نسبت به سایر عوامل ایفا می‌کنند. عوامل اساسی موفقیت در اجرای مدیریت دانش را می‌توان فعالیت‌هایی دانست که به‌منظور اطمینان از موفقیت اجرای مدیریت دانش به آنها توجه می‌شود. اهمیت اصلی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در این است که با شناسایی و نظارت بر این عوامل، سازمان می‌تواند از اجرای موفق مدیریت دانش مطمئن باشد (جهانشاهی، حسن‌پور و احمدی‌قوامی، ۱۳۹۱).

در فضای علمی حاکم بر دانشگاه‌ها و تلاش‌هایی که دانشگاه‌ها برای تولید علم و کسب رتبه بهتر علمی می‌کنند، مدیریت دانش می‌تواند فرصتی مناسب برای بهره‌برداری بهینه از دانش

موجود خلق کند. با پیاده‌سازی مدیریت دانش، ذخیره‌سازی، انتقال و بازیابی دانش موجود و همچنین ایجاد امکان تعامل بین پژوهشگران تسهیل و تسریع می‌شود که خود می‌تواند موجب ارتقای سطح پژوهش و افزایش تولید علم شده و دانشگاه‌ها را در دستیابی به اهدافشان یاری رساند (آدینه‌قهرمانی، هاشم‌پور و عطاپور، ۱۳۹۰).

امروزه سه کارکرد اصلی آموزش عالی که یونسکو نیز بر آن تأکید دارد، پژوهش، انتقال دانش و نشر دانش معرفی شده است. پژوهش یا تولید دانش، مهم‌ترین کارکرد در مجموعه آموزش عالی است و مراکز این تولید، دانشگاه‌ها هستند. پژوهش، کنشی عقلانی و فرآیندی خردمندانه است که به بازنگری، نقد و پالایش یا تولید و خلق اندیشه منجر می‌شود. دومین کارکرد اصلی دانشگاه، انتقال دانش تولید شده به نسل‌های جوان به‌منظور تربیت دانش‌آموختگان فرهیخته و نیروی انسانی متخصص برای جامعه است. سومین کارکرد اصلی دانشگاه، اشاعه و نشر دانش تولید شده است. با توجه به تعاریف صورت‌گرفته از مدیریت دانش، پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه می‌تواند موجب ارتقای این سه کارکرد شود. به نظر می‌رسد که دانشگاه‌ها با به‌کارگیری صحیح مدیریت دانش و استفاده از امکانات آن، در تسریع و تسهیل دستیابی به اطلاعات، بتوانند قابلیت‌های دانش‌پروری خود را افزایش داده و به مزیت رقابتی در مقایسه با سایر دانشگاه‌ها و مراکز رقیب دست‌یابند (جهانشاهی و همکاران، ۱۳۹۱). یکی از اقدامات اساسی دانشگاه، تلاش در تبدیل دانش ضمنی فرماندهان و مدیران به دانش صریح و انتقال آن به دانشجویان است. دانش ضمنی را به‌آسانی نمی‌توان کشف کرد و انتقال داد؛ چون عمیقاً در وجود حاملان آن حک شده است و اغلب افراد از داشتن آن آگاهی ندارند (دیر، ۲۰۰۹). براساس مطالعات انجام شده، دانش ضمنی یا پنهان، عملی است که یک فرآیند را توصیف می‌کند و دارای بافت خاصی است و در شرایط خاصی حاصل می‌شود (داونپورت، ۲۰۰۸). گیلی و همکارانش تعامل رودررو را قوی‌ترین محیط برای انتقال دانش در نظر می‌گیرند؛ چون بازخورد صریح را امکان‌پذیر کرده و می‌توان فرآیند درک آن را بررسی کرد (گیلی، ۲۰۱۰).

دانشگاه هدف به‌منزله دانشگاهی خاص و با اولویت قراردادن منویات فرمانده معظم کلقوا، وظیفه تربیت جوانان برومند و انقلابی را که از محیط مدرسه و جامعه وارد دانشگاه شده‌اند، برعهده دارد، تا این جوانان ویژگی‌های خودباوری، ولایت‌مداری، خدامحوری، بصیرت، شجاعت و استقامت در امور را در خود پرورش دهند و مصمم و با اراده قوی و اعتماد به‌نفس بالایی، براساس اصول نظامی روز دنیا تربیت شوند و بتوانند با کسب علم و دانش و تقوا، توان مدیریتی خود را برای دفاع از میهن اسلامی در مقابل تمامی رخدادهای آماده کنند. استفاده از تجربه‌های استادان مجرب، متعهد و متخصص متشکل از فرماندهان و مسئولان کشوری و از یادگاران هشت سال دفاع مقدس که دوره‌های اول و دوم، انقلاب را درک کرده و تجربه‌های ارزشمندی

از آن دوران را با خود به همراه دارند و چراغ راه آینده هستند، می‌تواند تأثیرات شایانی بر تربیت افسران جوان داشته باشد. از این رو دانشگاه هدف، در تکاپوی حفظ گنجینه ارزشمند افسران قدیمی و انتقال این تجربه‌ها به افسران جدید است. بر این اساس مقاله پیش رو، یکی از مطالعاتی است که در زمینه مدیریت دانش به بررسی وضعیت هر یک از عوامل فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان، کار گروهی، توانمندسازی کارکنان، سنجش عملکرد و الگوبرداری در پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش می‌پردازد و از میزان آمادگی زیرساخت‌ها و عوامل تأثیرگذار در پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه مورد مطالعه، پیش از اجرایی کردن طرح و صرف هزینه‌های مربوط به آن، آگاهی یافته تا در صورت لزوم بتوان برای ایجاد یا بهبود وضعیت آنها اقدام کرد.

## پیشینه نظری پژوهش

### مدیریت دانش

در محیط رقابتی امروز، نیاز سازمان‌ها به دارایی‌های دانشی نسبت به گذشته شدت چشمگیری یافته است. تقلیدناپذیر بودن، کمیاب بودن، ارزشمند بودن و جایگزین‌ناپذیر بودن، از ویژگی‌های این دارایی‌های دانشی؛ همراه با ظهور رویکردها و مفاهیمی چون مدیریت دانش، سرمایه فکری نامشهود، دیدگاه دانش‌گرا به سازمان و نیز کثرت مطالعات دانشگاهیان و دست‌اندرکاران اجرایی، همگی گویای اهمیت فزاینده منابع دانشی در سازمان‌ها هستند (انوری و شهائی، ۱۳۸۸).

یکی از مسائل اساسی در حوزه مدیریت دانش، شناخت دانش است. برای شناخت بهتر دانش، شناخت تفاوت بین داده<sup>۱</sup>، اطلاعات<sup>۲</sup> و دانش<sup>۳</sup>، بسیار مفید خواهد بود. داده، مجموعه‌ای از دانسته‌ها، محاسبات و آمار است. اطلاعات، داده‌های سازمان یافته یا پردازش شده است و دانش، اطلاعات فهمیدنی، مربوط به هم و اجرایشدن است. دانش مجموعه‌ای از شناخت‌ها و مهارت‌های لازم برای حل یک مسئله است؛ بنابراین اگر اطلاعات موجود بتوانند مشکلی را حل کنند، می‌توان گفت دانش وجود دارد. دانش، فهم و درس‌های آموخته شده در طول زمان است. دانش، فهمیده می‌شود و آن را از طریق تجربه، استدلال، بصیرت، یادگیری، خواندن و شنیدن به دست می‌آورند (جهانشاهی و همکاران، ۱۳۹۱).

- 
1. Data
  2. Information
  3. Knowledge

فرهنگ لغت مدیریت آموزشی، دانش را پیکره‌ای از داده‌ها، اطلاعات و معارف تعریف کرده که در یک یا چند زمینه خاص، شناخت، تعریف و تفسیر پدیده‌ها و روابط آنها بر اساس تجربه‌های پژوهش و پردازش ذهنی و فکر به‌وجود آمده است (کمالی، ۱۳۸۵: ۱۷۴).

داونپورت و پروساک (۲۰۰۸) معتقدند که دانش، ترکیب سیالی از تجارب نظام‌یافته، ارزش‌ها، اطلاعات مفهومی، بصیرت‌ها و بینش‌های متخصصان است که چارچوبی برای ارزیابی و تلفیق تجارب جدید و اطلاعات فراهم می‌کند (عدلی، ۱۳۸۴: ۹).

بنابراین می‌توان بیان کرد: دانش مفهومی است پیچیده، سیال و انعطاف‌پذیر که توانایی منحصربه‌فرد بشری را نشان می‌دهد و نتیجه درک جامع و تحلیل اطلاعات و مجموع کل شناخت‌ها و مهارت‌هایی است که افراد برای حل مسائل به‌کار می‌برند و یک منبع استراتژیک اساسی برای سازمان‌های دانش‌محور محسوب می‌شود (میرزایی، دارایی و نفیسی، ۱۳۸۸) و از آنجایی که دانش بشری هر سی‌وسه سال، دو برابر می‌شود؛ درحالی‌که ظرفیت فکری انسان‌ها هر یک‌ونیم تا سه میلیون سال دو برابر می‌شود. سازمان‌ها نیز از انباشتگی دانش بی‌بهره نیستند؛ به‌طوری که افزایش حجم اطلاعات در سازمان‌ها و لزوم استفاده از آن در تصمیم‌های سازمانی، طی دو دهه اخیر باعث ظهور پدیده‌ای به نام مدیریت دانش شده است (مهدیان‌راد و فضلی، ۱۳۹۰). موضوع دیگری که در این رابطه اهمیت پیدا می‌کند، توسعه دانش است. توسعه دانش دربردارنده همه تلاش‌های مدیریتی است که آگاهانه بر تولید توانایی‌هایی تمرکز دارند و هنوز درون سازمان عرضه نشده‌اند یا حتی هنوز در درون یا بیرون وجود ندارند (لی و چویس، ۲۰۰۹). مدیریت دانش تلاش نوین قرن موسوم به عصر دانایی برای حفظ، هدایت و افزایش هدفمند سرمایه‌های دانشی سازمان‌هاست؛ مدیریت دانش مبین این است که سرمایه‌گذاری در علم بهترین و بیشترین سود را به بار می‌آورد (ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۱). به‌دلیل عدم وفاق در زمینه تعریف دانش، مدیریت دانش نیز دارای تعاریف متعددی است. فرهنگ لغت مدیریت آموزشی، مدیریت دانش را مدیریتی می‌داند که به کسب، خلق و گسترش دانش در سازمان می‌پردازد (میرزایی و همکاران، ۱۳۸۸).

به نظر بات، مدیریت دانش، فرآیند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است و این پنج عامل، زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد یا حذف آموزش را فراهم می‌آورد که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیای قابلیت‌های سازمان مورد نیاز است (مهدی‌نژاد نوری، طرهانی و سلیمانی‌راد، ۱۳۸۶).

به عقیده کوزمین (۲۰۰۲)، مدیریت دانش فرآیند جذب و اخذ دانش به‌وسیله متخصصان، کارشناسان و افراد حرفه‌ای در سازمان‌هاست و نتایج آن موجب می‌شود که گروه در مقابل مدیریت سازمان از قدرت، اعتبار و استقلال برخوردار شود و دانش خود را در برابر معادل مناسبی

در اختیار مدیریت قرار دهد. مدیریت دانش عرصه‌ای است که مدیران سازمان‌ها و نیروهای دانشی در آن ایفای نقش می‌کنند و حالت مطلوب زمانی به وجود می‌آید که این دانش به‌منظور کسب اهداف سازمان ذخیره و بازیابی شده و به کار گرفته شود (ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۱). پیترا دراکر اعتقاد دارد، راز موفقیت سازمان‌ها در قرن بیست و یکم به اجرای صحیح مدیریت دانش بستگی دارد. بنابراین در سازمان‌های هزاره سوم، اجرای مدیریت دانش ضروری بوده و مؤسسه‌ها باید با برنامه‌ریزی برای اجرای آن اقدام کنند. موفقیت سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به این موضوع وابسته است که چطور سازمان می‌تواند به طور مؤثر دانش را بین کارکنان سطوح مختلف جمع‌آوری، ذخیره و بازیابی کند (حسن بیگی، ۱۳۸۹: ۱۹).

مدیریت دانش فرآیندی ضروری برای تولید، جمع‌آوری، پردازش و انتقال دانش از درون سازمان برای کسب مزیت رقابتی است. سازمان‌ها منافع محدودی از دانش ایزوله‌شده درون افراد یا بین گروه‌های کاری به دست می‌آورند، برای کسب ارزش دانش به‌طور کامل، باید آن را از درون سازمان جمع‌آوری و منتقل کرد. هدف نهایی مدیریت دانش پشتیبانی پویا از یادگیری و اثربخشی سازمانی است (موسی‌خانی و نادری، ۱۳۹۰).

مدیریت دانش عبارت است از شناسایی، کسب، تلخیص، سازماندهی و ذخیره‌سازی و انتقال اطلاعات و دانش مناسب به‌منظور بهبود و تغییر ادراکات و عملکرد کارکنان سطح مختلف سازمان در زمان مناسب (رمضانی، ۱۳۸۸: ۲۵۷).

نکته دیگری که در مدیریت دانش مورد توجه است، فرآیندهای مدیریت دانش است که در این باب بین دانشمندان این حوزه اختلاف نظر وجود دارد. در مجموع این فرآیندها را می‌توان در جدول ۱ مشاهده کرد.

جدول ۱. طبقه‌بندی فرآیندهای مدیریت دانش توسط صاحب نظران

نویسنده (خالق)	موضوع
هدلاند	کسب دانش، ذخیره دانش، انتقال دانش، به‌کارگیری دانش، حفظ دانش
دجارنت	ساخت دانش، ترسیم (تجسم) دانش، انتشار دانش و کاربرد آن، حفظ دانش و تصفیه آن
کویتاس	فرآیند یا روش ایجاد، جمع‌آوری، تصرف، اشتراک و به‌کارگیری دانش
دمرست	ساخت دانش، انتشار دانش، تجسم (ترسیم) دانش
لتیری	چرخه مدیریت دانش در مؤسسه‌های غیر انتفاعی شامل: کسب دانش، رمزگذاری، ذخیره، بازیابی، انتشار و عرضه، به‌کارگیری، ایجاد
زولینگن	جمع‌آوری دانش، برقراری دانش، انتشار دانش، توسعه دانش، اعمال دانش
فانگ و چوی	فرآیندهای شش‌گانه مدیریت دانش: کسب، ایجاد، ذخیره، توزیع و حفاظت دانش

### مزایای مدیریت دانش

- یکی از مشکل‌ترین و چالشی‌ترین مباحث مدیریت دانش، اندازه‌گیری مزایای سرمایه‌های مرتبط با دانش است. مزایای به‌کارگیری فعالیت‌های مدیریت دانش، از سطح فنی تا سطح راهبردی، بر فرهنگ و بهره‌وری کل سازمان مؤثر خواهد بود. برخی از این مزایا عبارتند از:
- بهبود پاسخ رقابتی: توانمندساختن سازمان‌ها برای پاسخگویی به تغییرات بازار و تسریع زمان عرضه محصولات مدیر به بازار.
  - کاهش هزینه‌ها و اجتناب از هدر رفتن سرمایه‌های ذهنی: در اختیار گرفتن دانش ضمنی به سازمان اجازه می‌دهد که آن دانش را به‌کار گیرد تا فرآیندها را برای کاربردهای آتی حفظ کند و هزینه‌های آموزش مجدد کارکنان و متخصصان را از میان بردارد.
  - برطرف کردن نیاز برای جهانی عمل کردن: عملیات‌هایی که از نظر جغرافیایی پراکنده‌اند، چالش‌های خاصی را در زمینه فرهنگ و مدیریت دانش می‌طلبند.
  - اثربخشی شغل: به‌کارگیری زیرساخت مدیریت دانش، محدودیت‌های سنتی را از میان برمی‌دارد. تسهیم دانش را در میان کارکنان افزایش می‌دهد و به سبب آن، اثربخشی ارتقا می‌یابد.
  - اثربخشی سازمان: ابزارها، الگوها و بهترین کاربردهای مدیریت دانش که با فرهنگ تسهیم دانش همراه است، محیط همکاری را شکل می‌دهد و در نتیجه اثربخشی را ارتقا می‌بخشد.
  - تعیین جهت راهبردی: استفاده از فرهنگ دانش، خلاقیت و نوآوری را ارتقا می‌دهد و در نتیجه بر جهت راهبردی تأثیر می‌گذارد (سیوان، ۲۰۰۰).

### زیرساخت‌های مدیریت دانش

- پیاده‌سازی هر برنامه و فعالیتی، نیازمند یک‌سری عوامل و زیرساخت‌هایی است که موفقیت آن را تضمین کند. با مرور منابع مختلف مشاهده می‌شود که عوامل گوناگونی از سوی صاحب‌نظران این حوزه معرفی شده است. از جمله دنو، هاریس و ورتزمان (۱۹۹۹) تأکید می‌کنند که مدیریت دانش کارآمد نیازمند ترکیبی از عناصر سازمانی شامل فناوری، نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی است.
- استانکوسکی و بالدانزا (۲۰۰۱) فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، رهبری و آموزش و یادگیری را عوامل و زیرساخت‌های اساسی در پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌دانند.

چوی (۲۰۰۰) رهبری مدیریت سطح بالا، فشارهای کم سازمانی و زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی را مهم‌ترین عناصر و عوامل موفقیت مدیریت دانش بیان می‌کند. شورای رابطان کل اطلاعات<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) سه عنصر افراد، فرآیندها و فناوری را عوامل زیرساختی و تأثیرگذار در پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش در بخش دولتی می‌داند.

زایم (۲۰۰۷) علاوه بر آنکه فناوری، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی را مهم‌ترین عناصر در پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌داند؛ سرمایه فکری را چهارمین عنصر در نظر می‌گیرند (آدینه‌قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۰).

هلسپل و جوشی با مطالعه ادبیات مدیریت دانش، دسته‌ای از عوامل را استخراج کردند و در نهایت با روش دلفی در جامعه خبرگانی متشکل از یک هیئت بین‌المللی متخصصان مدیریت دانش، به ارزیابی عوامل شناسایی شده پرداختند. این محققان در دسته‌بندی خود، سه بُعد اصلی متشکل از عوامل کلیدی را بُعد مدیریتی، بُعد منابع و بُعد محیطی شناسایی کردند. درون هر یک از این ابعاد اصلی، عوامل کلیدی موفقیت جای به ترتیب زیر جای گرفته‌اند (هلسپل و جوشی، ۲۰۰۰):

- اثرگذاری بعد مدیریتی شامل چهار عامل کلیدی هماهنگی، کنترل، رهبری و شاخص‌ها است؛
- اثرگذاری بعد منابع متشکل از دانش، افراد، منابع مالی و منابع غیرمالی است؛
- اثرگذاری‌های بعد محیطی مشتمل بر رقابت، بازارها، اضطرار زمانی، جو اقتصادی و دولتی است

چریدس، لنگوتوم و مرفی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، عوامل کلیدی زیر را در حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان شناسایی کردند (چریدس، لنگوتوم و مرفی، ۲۰۰۳):

۱. راهبرد مدیریت دانش؛
۲. مدیریت منابع انسانی؛
۳. زیرساخت فناوری اطلاعات؛
۴. بازاریابی؛
۵. کیفیت.

جدول ۲ نشان‌دهنده عوامل زیرساختی پیشنهادی محققان و نویسندگان صاحب‌نظر در حوزه مدیریت دانش است.



جدول ۲. عوامل زیرساختی مدیریت دانش

شاخص	زیرشاخص	محققان
حمایت مدیریت ارشد	پذیرش سیستم مدیریت دانش، تشویق عقاید جدید، حمایت از پروژه‌های مدیریت دانش	داونپورت، ۲۰۰۱؛ دس و پیکنس، ۲۰۰۰؛ موفت و همکاران، ۲۰۰۳
الگوسازی	ثبت تجارب و پژوهش‌ها، رهنمودهای الگوسازی، مقایسه فرآیندهای کاری دانشکده، وجود فرآیندهای الگوسازی، تشویق الگوسازی	دیویس، ۱۹۹۶؛ درو، ۱۹۹۷؛ دی و وندلر، ۱۹۹۸؛ موفت و همکاران، ۲۰۰۳
معماری دانش	استانداردهای ارتقای دانش، ترسیم دورنمای مدیریت دانش و سازوکارهای سازمان دانش‌محور، توجه به یادگیری و تسهیم دانش	داونپورت، ۱۹۹۸؛ باکمن، ۱۹۹۹؛ تاینن، ۱۹۹۹؛ گرکو، ۱۹۹۹؛ موفت و همکاران، ۲۰۰۳
مشارکت افراد	مشارکت در تسهیم دانش، تشویق افراد به ارزیابی امور، استفاده از ظرفیت کامل افراد، به‌کارگیری نظام پیشنهادها	ویلسون و آسی، ۱۹۹۹؛ موفت و همکاران، ۲۰۰۳
زیرساخت سیستم‌های اطلاعات	فناوری اطلاعات، آموزش استفاده از فناوری اطلاعات، سیستم‌های کارپسند، زیرساخت سایت‌های داخلی پایگاه داده، سازوکارهای بحث مجازی	داونپورت، ۱۹۹۸؛ گرکو، ۱۹۹۹؛ سیوری، ۱۹۹۹؛ لی و هونگ، ۲۰۰۲
راهبرد و اهداف	تنظیم چشم‌انداز مبتنی بر دانش، تناسب راهبرد کاری و هدف‌گذاری در خلق دانش، هدف‌گذاری در استقرار چرخه دانش، توجه به راهبرد نوآوری، توجه به مدیریت دانش به‌دلیل محیط رقابتی	چریدس و همکاران، ۲۰۰۳؛ ماتی، ۲۰۰۴؛ خلیفه و لیو، ۲۰۰۳
سنجش دانش	ارزیابی عملکرد مبتنی بر ارتقای دانش، اولویت‌یادگیری برای یادگیری، طراحی روش‌هایی برای ارزیابی دانش، تهیه و مقیاس‌های مناسب ارزیابی دانش، سرمایه‌دانشی به‌منزله معیاری برای عملکرد	ماتی، ۲۰۰۴؛ هونگ و همکاران، ۲۰۰۵؛ کوان، ۲۰۰۴
زیرساخت سازمانی	ساختار تسهیل‌کننده اکتشاف دانش جدید، ساختار حامی رفتار جمعی، فرآیندهای مبادله دانش، ساختار شبکه‌ای برای تسهیم دانش، فرآیندهای انتقال دانش به سازمان، تخصیص منابع با رویکرد ارتقای دانش	هونگ و همکاران، ۲۰۰۵؛ کوان، ۲۰۰۴؛ داونپورت، ۱۹۹۸
آموزش	آموزش‌های حل مسئله و خلاقیت، آموزش روش‌های انتقال جدید، مشارکت در آموزش‌های داخلی و خارجی، انتقال دانش با روش استاد - شاگردی، روش‌های آموزشی حامی یادگیری گروهی و تفکر سیستمی	گرین گارد، ۱۹۹۸؛ کوهن و بیکلر، ۱۹۹۹؛ موفت و همکاران، ۲۰۰۳
منابع انسانی	برنامه توسعه منابع انسانی، الزامی‌بودن انتشار تحقیقات، جذب افراد بر اساس صلاحیت دانشی، اولویت در پرورش منابع انسانی دانشگر، پرداخت مبتنی بر صلاحیت دانشی، ارتقا بر اساس صلاحیت دانشی، نگهداری و بهسازی افراد دانشگر، تدوین روش‌هایی برای انعکاس نظرات علمی	چریدس و همکاران، ۲۰۰۳؛ کوان، ۲۰۰۴؛ دانپورت و گرو، ۲۰۰۱

## ادامه جدول ۲

شاخص	زیرشاخص	محققان
ایجاد انگیزه	پاداش به اقدامات مبتنی بر دانش، ترغیب نوآوری، ارزش گذاری به تولید دانش، تشویق فعالیت‌های گروهی، بحث و اظهار نظر درباره راهبرد و سیاست کاری دانشکده، فرهنگ نوآوری و خلاقیت	یحیی و گاه، ۲۰۰۲؛ هاشیلد، ۲۰۰۱؛ گیونز، ۱۹۹۸
فرهنگ سازمانی	جایگاه برتری برای نظریه پردازان و نواندیشان، توجه به ارزش کار دسته جمعی	داونپورت، ۱۹۹۸؛ باکمن، ۱۹۹۹؛ موفت و همکاران، ۲۰۰۳
کار تیمی	تسهیم دانش و تجارب، تیم سازی، محیط باز و مورد اعتماد، استفاده از توفان مغزی و کار میان وظیفه‌ای	گرین گارد، ۱۹۹۸؛ کوهن و پیکر، ۱۹۹۹؛ موفت و همکاران، ۲۰۰۳

منبع: خدایی و عباسیان، ۱۳۸۹

## پیشینه تجربی پژوهش

بررسی مدل‌های ارائه شده چند تن از صاحب نظران بیانگر آن است که غالب آنان، فرآیندهای خلق و تسهیم دانش را به منزله فرآیندهای اصلی مدیریت دانش پذیرفته‌اند (مختاری، ۱۳۸۶: ۵۳). مبحث مدیریت دانش در سال‌های اخیر به طور گسترده‌ای مورد توجه دانشگاهیان و مدیران ارشد قرار گرفته، اما در مورد به کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها، تقریباً اطلاعات ناچیزی به دست آمده است. در ادامه، نمونه‌هایی از مطالعاتی که در زمینه مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف انجام گرفته است بیان می‌شود.

نتایج پژوهشی در دانشگاه کارلتون کانادا در زمینه مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، نشان داد اقداماتی که در سازمان‌های دولتی در زمینه اطلاعات و دانش انجام می‌گیرد، به شدت سیاسی است و تأثیر عمیقی بر عاملان و ذی‌نفعان دارد (شاین، ۱۹۹۸).

طی مطالعه‌ای که دانشگاه مالزی در زمینه مدیریت دانش در وزارت توسعه کارآفرینی انجام داد، رابطه بین اجزای سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی منابع انسانی و جهت‌گیری‌های سیاسی) و توانایی خلق دانش و انتقال دانش مد نظر قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ارتباط مهمی بین برخی از این متغیرها و توانایی، تولید و انتقال دانش وجود دارد. بنابراین، ضروری است برای اجرای مدیریت دانش، به برخی از این عوامل که رابطه مهمی با مدیریت دانش دارند، توجه شود (آسپین، ۲۰۰۴).

پرهام (۱۳۸۹) در پژوهشی، هفت عامل ساختار، فرآیندهای داخلی، تکنولوژی، فرهنگ، اندازه‌گیری، منابع انسانی و رهبری را از نظر سنجش میزان آمادگی دانشگاه شهید چمران اهواز برای پیاده‌سازی مدل مدیریت دانش برگرفته از مدل مرجع سه لایه‌ای ابوزید، بررسی کرده است.

نتایج به دست آمده از ۷۷ نفر نمونه انتخابی از جامعه ۴۶۵ نفری (اعضای هیئت علمی دانشگاه) حاکی از آن است که در دانشگاه مذکور هیچ‌یک از عوامل کلیدی مدیریت دانش برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در حد مطلوبی نیست.

زواوی (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی عوامل مانع در اشتراک دانش پرداخت. این عوامل عبارتند از: کمبود خودکارآمدی که نشان‌دهنده عامل فردی در اشتراک دانش است؛ کمبود امکانات فناوری اطلاعاتی و ارتباطی که بیانگر عامل فنی است و کمبود تشویق سازمانی برای نشان دادن عامل سازمانی که مانع از اشتراک دانش می‌شود. رابطه بین این عوامل از طریق آزمون همبستگی مورد سنجش قرار گرفته است. همچنین از تحلیل رگرسیون برای تعیین مؤثرترین عامل از بین عوامل مورد بررسی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رابطه منفی بین این سه عامل و رفتار اشتراک دانش با تشویق سازمانی که مؤثرترین عامل است، وجود دارد.

ممقانی (۲۰۱۱) در پژوهشی با هدف ایجاد پایه‌ای برای ارزیابی آمادگی این مراکز برای مدیریت دانش، به بررسی عوامل موفقیت مدیریت دانش در مراکز تحقیقاتی ایران پرداختند. آنها به این نتیجه رسیدند که عوامل موفقیت در این مراکز عبارتند از: استراتژی دانش، حمایت مدیریت، مشوق‌های انگیزشی برای اشتراک دانش و زیرساخت‌های فنی مناسب (ممقانی، ۲۰۱۱).

آدینه قهرمانی، هاشم پور و عطاپور در پژوهشی با هدف مطالعه زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه تبریز از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه، عوامل زیرساختی فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، نیروی انسانی، فرآیندها، فناوری و منابع مالی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که میزان آشنایی جامعه پژوهش با مفهوم مدیریت دانش در سطح پایینی قرار دارد و از میان عوامل زیرساختی بررسی شده، چهار عامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرآیندها و منابع مالی در وضعیت نامناسب قرار دارند و دو عامل نیروی انسانی و فناوری در وضعیت مناسبی هستند (آدینه قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۰).

در این پژوهش با بررسی عوامل زیرساختی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه مورد مطالعه، روند پیاده‌سازی مدیریت دانش تسهیل خواهد یافت و دانشگاه خواهد توانست با برنامه‌ریزی و اتخاذ راهکارهای مناسب، موفقیت این برنامه را تضمین کند. به همین دلیل، در این پژوهش عوامل فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان، کارگروهی، توانمندسازی کارکنان، سنجش عملکرد و الگوبرداری، به‌منزله عوامل تأثیرگذار در

پیااده سازی فرآیند مدیریت دانش در دانشگاه هدف بررسی خواهند شد. شکل ۱ نشان دهنده عوامل زیرساختی مؤثر بر مدیریت دانش در این پژوهش است.



شکل ۱. الگوی عملیاتی پژوهش

ترسیم: نگارندگان، ۱۳۹۳

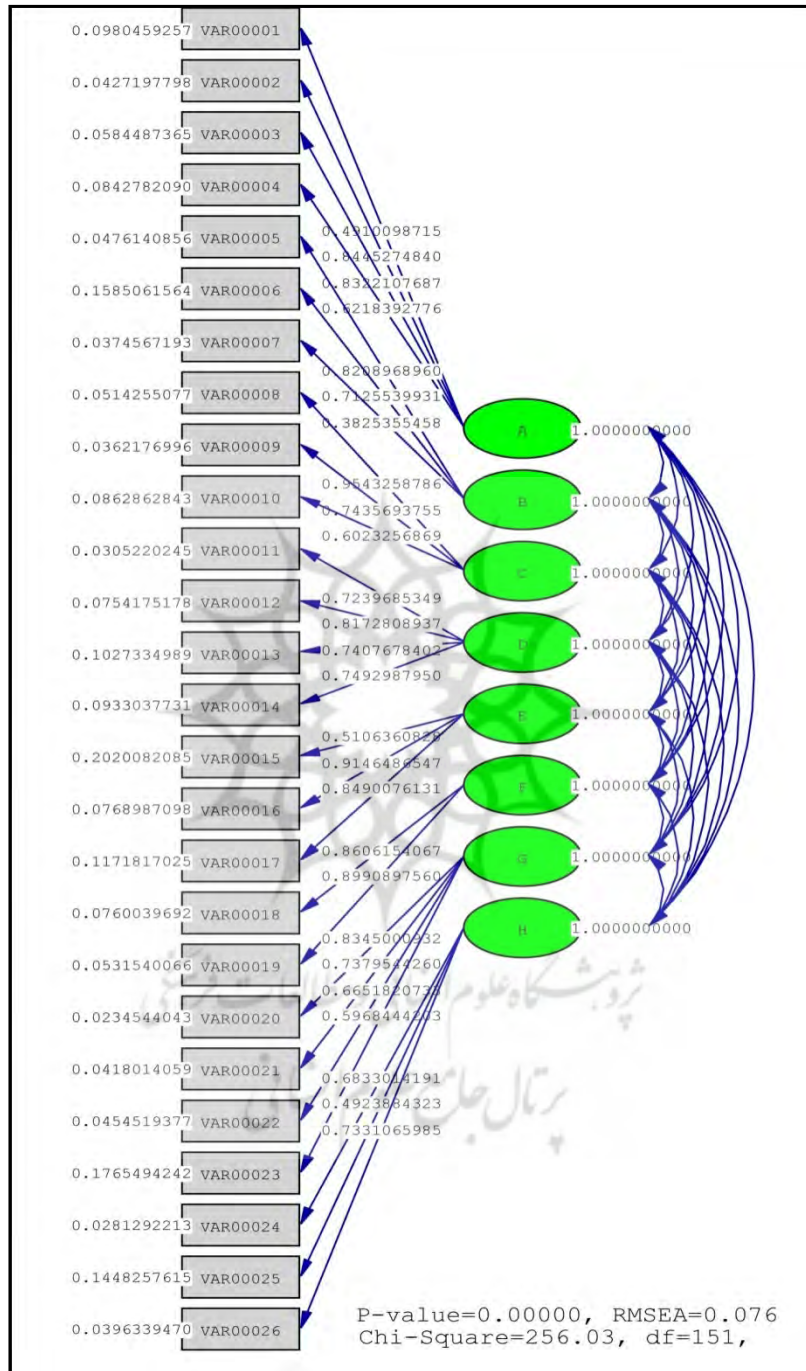
## روش‌شناسی پژوهش

این مقاله حاصل پژوهشی است که از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش‌های گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی - پیمایشی است؛ زیرا به مطالعه آنچه هست می‌پردازد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان، مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه مورد نظر هستند که به‌صورت هدفمند و بر اساس ویژگی‌هایی چون آشنایی با ساختار و مأموریت وظایف دانشگاه، به تعداد ۱۷۰ نفر انتخاب شدند. نمونه منتخب جامعه آماری بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۱۸ بود که برای جامعیت پژوهش ۱۲۰ نفر تعیین شد. در این پژوهش ابزار اصلی سنجش، پرسشنامه است و مقیاس این پرسشنامه ۲۶ سؤالی طیف لیکرت بوده است.

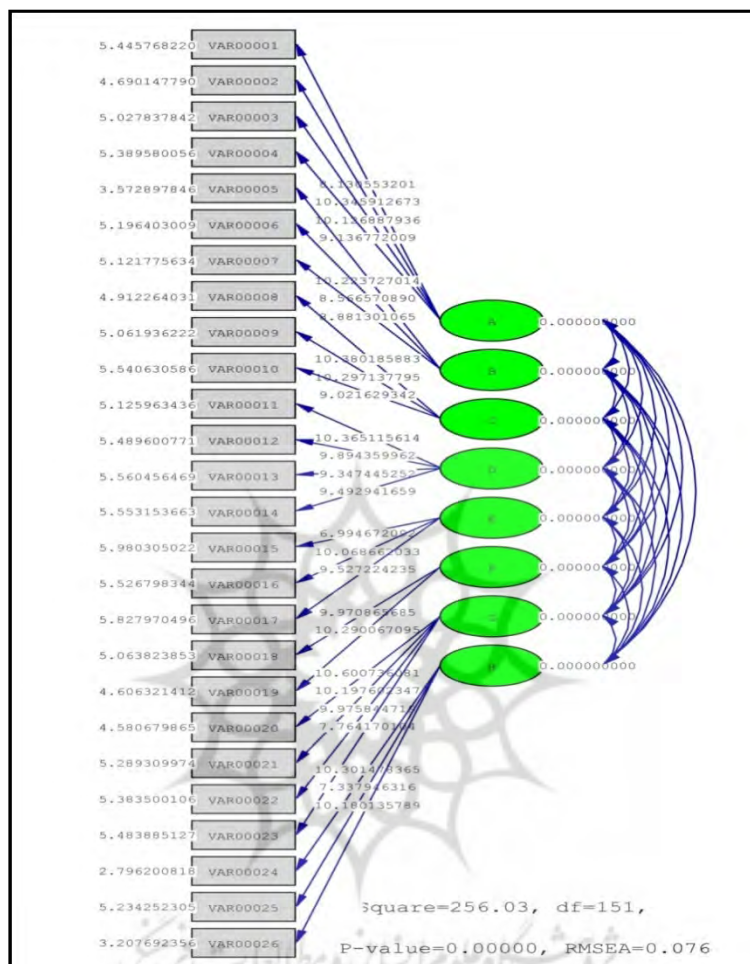
در این پژوهش چهار نوع روایی بررسی شده است.

**روایی محتوا:** پژوهشگر برای سنجش یک متغیر بر اساس ادبیات موجود، تعدادی سؤال در قالب یک پرسشنامه مطرح می‌کند. روایی محتوا به این بستگی دارد که این سؤال‌ها تا چه میزان محتوای متغیر مورد نظر را پوشش می‌دهد (بوهریستر، ۱۹۸۳: ۲۵). یکی از روش‌های ارزیابی و تضمین روایی محتوا، شکل‌گیری معقول ابزار است. اتکای زیاد به ادبیات موضوع و استفاده از نظر متخصصان برای ارزیابی پرسشنامه، می‌تواند روایی محتوا را تضمین کند (چرچیل، ۱۹۷۹). از آنجایی که همه گویه‌های پرسشنامه این پژوهش که برای سنجش سازه استفاده شده است، بر اساس مطالعات قبلی بوده و شماری از استادان متخصص دانشگاه و صاحب‌نظران این حوزه آن را بررسی کرده‌اند و بر اساس بازخور آنها و به‌منظور کاهش ابهامات، پرسشنامه اولیه اصلاح و پرسشنامه نهایی تدوین شده است، می‌توان از روایی محتوایی آن اطمینان پیدا کرد.

**روایی سازه:** روایی سازه یک ابزار اندازه‌گیری، نمایان‌گر آن است که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد اندازه یک سازه یا خصیصه‌ای را می‌سنجد که مبنای نظری دارد (چرچیل، ۱۹۷۹). به بیانی دیگر، برای قبول روایی یک مدل و در نتیجه روایی نشانگرهای یک سازه، لازم است نشان دهیم بین این نشانگرها هماهنگی و هم‌سویی وجود دارد (ویکترمان، ۱۹۸۹). تحلیل عاملی تأییدی یکی از مفیدترین روش‌ها در این زمینه است. همان‌گونه که در شکل ۳ خواهید دید، بار عاملی همه فاکتورها بالا بوده و بیانگر روایی خوب سازه مدل است.



شکل ۲. بررسی روایی سازه مدل ارائه شده در حالت استاندارد



شکل ۳. بررسی روایی سازه مدل ارائه شده در حالت معنی‌داری

جدول ۳. بررسی روایی سازه مدل ارائه شده

شاخص	دامنه قابل قبول	میزان به دست آمده	نتیجه
نسبت $\chi^2$ به درجه آزادی	کمتر از ۳	۱/۶۹	از آنجایی که بین این
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۷۶	نشانگرها هماهنگی و
NFI	نزدیک به یک	۰/۹۱	هم‌سویی وجود دارد، در
CFI	نزدیک به یک	۰/۹۳	نتیجه روایی سازه مدل
GFI	نزدیک به یک	۰/۹۲	تأیید شد.
AGFI	نزدیک به یک	۰/۹۱	

روایی وابسته به معیار: هرچه همبستگی بین شاخص‌ها و متغیر وابسته یا ملاک بالاتر باشد، روایی بهتر است (فردان، ۱۳۸۲: ۴۶). به گفته‌ای دیگر، در این پژوهش هرچه همبستگی بین زیرمعیارهای مدیریت دانش با معیارها بیشتر باشد، روایی وابسته به معیار پرسشنامه بهتر است. از این رو هشت معیار فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان، کار گروهی، توانمندسازی کارکنان، سنجش عملکرد و الگوبرداری، متغیرهای مستقل را تشکیل داده و بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش نیز، متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. همان‌گونه که در جدول ۴ دیده می‌شود، هر هشت معیار با بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش در سطح اطمینان ۹۹ درصد همبستگی مثبت و معناداری دارند.

جدول ۴. همبستگی معیارهای اصلی زیرساخت مدیریت دانش با نتایج آن

فاکتورها	فرهنگ سازمانی	تعهد مدیران ارشد	مشارکت کارکنان	آموزش کارکنان	کار گروهی	توانمندسازی کارکنان	سنجش عملکرد	الگو برداری
زیرساخت مدیریت دانش	۰/۹۲۶	۰/۹۴۲	۰/۸۵۲	۰/۹۱۲	۰/۸۵۱	۰/۸۵۳	۰/۹۱۳	۰/۸۵۲

**سنجش اعتبار محتوا (CVR):** این روش میزان موافقت میان ارزیابان یا داوران را در خصوص «مناسب یا اساسی بودن» یک گویه خاص می‌سنجد. لاوشه پیشنهاد کرد که هر گویه یا پرسش در اختیار گروهی از ارزیابان یا داوران قرار گیرد و از آنها پرسیده شود که گویه مورد نظر برای سنجش سازه مورد نظر «اساسی یا سودمند» است یا نه. طبق نظر لاوشه، اگر بیش از نیمی از ارزیابان یا داوران اساسی بودن یا سودمندی گویه‌ای را تأیید کردند، آن گویه دست کم از مقداری اعتبار محتوا برخوردار است. هرچه میزان موافقت میان ارزیابان یا داوران در مورد اساسی بودن یا سودمندی یک گویه معین بالاتر باشد، سطح اعتبار محتوا بالاتر است. لاوشه با استفاده از این فرض، رابطه زیر را برای سنجش اعتبار محتوا ابداع کرد که به آن نسبت اعتبار محتوا گفته می‌شود (میرزایی، ۱۳۸۸: ۳۲۷).

$$CVR = \frac{\left( ne - \frac{N}{2} \right)}{\frac{N}{2}} \quad \text{رابطه (۱)}$$

در این رابطه CVR نسبت اعتبار محتواست؛ Ne تعداد ارزیابان یا داورانی است که اساسی یا سودمند بودن گویه را تأیید می‌کنند و N کل تعداد ارزیابان یا داوران است. به همین منظور از روش سی. ایچ. لاوشه برای سنجش اعتبار محتوا (CVR) استفاده شد و یک جامعه آماری ۱۰ نفره به سؤال‌های این پرسشنامه پاسخ دادند؛ به این معنا که در این



پژوهش برای سنجش CVR تعداد ۱۰ پرسشنامه بین استادان و صاحب‌نظران توزیع شد. نسبت اعتبار به‌دست آمده برای تمامی سؤال‌های پرسشنامه که در جدول ۵ برآورد شده است، مورد قبول بود. نتایج مرتبط با نسبت اعتبار محتوای به‌دست‌آمده برای تمام سؤال‌های پرسشنامه در جدول ۶ آمده است.

جدول ۵. حداقل CVR مورد قبول با توجه به تعداد ارزیابان

تعداد ارزیاب	حداقل مورد قبول	تعداد ارزیاب	حداقل مورد قبول
۵	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴
۶	۰/۹۹	۱۴	۰/۵۱
۷	۰/۹۹	۱۵	۰/۴۹
۸	۰/۷۵	۲۰	۰/۴۲
۹	۰/۷۸	۲۵	۰/۳۷
۱۰	۰/۶۲	۳۰	۰/۳۳
۱۱	۰/۵۹	۳۵	۰/۳۱
۱۲	۰/۵۶	۴۰	۰/۲۹

منبع: بامنی‌مقدم، ۱۳۹۲: ۵۵۱

جدول ۶. نتایج مرتبط با نسبت اعتبار محتوای به‌دست‌آمده برای سؤال‌های پرسشنامه

شماره سؤال	نسبت اعتبار محتوا	شماره سؤال	نسبت اعتبار محتوا
۱	۱	۱۴	۰/۸
۲	۱	۱۵	۱
۳	۱	۱۶	۱
۴	۱	۱۷	۱
۵	۱	۱۸	۱
۶	۰/۸	۱۹	۱
۷	۱	۲۰	۰/۸
۸	۱	۲۱	۱
۹	۱	۲۲	۱
۱۰	۰/۸	۲۳	۱
۱۱	۱	۲۴	۱
۱۲	۱	۲۵	۱
۱۳	۱	۲۶	۱

### پایایی پرسشنامه

به منظور بررسی پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و محاسبه آن به کمک نرم افزار SPSS انجام گرفت؛ به طوری کلی مقدار آن برای سوالات پرسشنامه برابر ۰/۸۴ شد که مقدار قابل توجهی جهت پایابودن پرسشنامه می باشد.

جدول ۷. نتایج آزمون آلفای کرونباخ مرتبط برای هر کدام از سازه های پرسشنامه

ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سؤال	متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سؤالها	زمینه پرسشنامه
۰/۸۲	۴	فرهنگ سازمانی			
۰/۹۱	۳	تعهد مدیران ارشد			
۰/۸۳	۳	مشارکت کارکنان			
۰/۷۸	۴	آموزش کارکنان	۰/۸۴	۲۶ سؤال	بررسی زیرساخت های مدیریت دانش
۰/۹۴	۳	کار گروهی			
۰/۸۷	۲	توانمندسازی کارکنان			
۰/۸۱	۴	سنجش عملکرد			
۰/۷۹	۳	الگو برداری			

به طور کلی، آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ پذیرفته می شود؛ در نتیجه آلفای کرونباخ تمامی سؤالها پرسشنامه قبول است.

### یافته های پژوهش

#### آمار توصیفی

با توجه به تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از طریق نرم افزار SPSS، می توان اطلاعات حاصله را در جدول ۸ خلاصه کرد.

جدول ۸. مشخصات پاسخ دهندگان

تحصیلات	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری
	۲۸/۲٪	۵۲/۶٪	۱۹/۲٪
سن	۳۴-۲۰	۴۰-۳۵	۴۵-۴۱
	۱۶/۳٪	۳۸/۵٪	۴۵/۲٪
سابقه کار	۱۰-۵	۱۵-۱۱	۲۰-۱۶
	۱۲٪	۲۱/۹٪	۳۰/۸٪
			۲۵-۲۱
			۳۵/۳

### آمار استنباطی

به منظور مشخص کردن نوع آزمون برای فرضیه‌های پژوهش، ابتدا به بررسی نرمال یا غیرنرمال بودن داده‌های مربوط به فرضیه‌ها با بهره‌گیری از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف پرداخته می‌شود و سپس با توجه به نتایج این آزمون، از روش‌های آماری پارامتری یا غیرپارامتری مناسب برای آزمودن فرضیه‌ها استفاده می‌شود. بنابراین فرضیه‌ها به شکل زیر هستند:

توزیع داده‌ها نرمال است (داده‌ها از جامعه نرمال استخراج شده‌اند).  $H_0$ :

توزیع داده‌ها نرمال نیست (داده‌ها از جامعه نرمال استخراج نشده‌اند).  $H_1$ :

جدول ۹. نتایج حاصل از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

متغیر	سطح معنی‌داری	مقدار خطا	فرض صفر	نتیجه‌گیری
فرهنگ سازمانی	۰/۵۰۷	۰/۰۵	رد نمی‌شود	داده‌ها نرمال است
تعهد مدیران ارشد	۰/۳۰۸	۰/۰۵	رد نمی‌شود	داده‌ها نرمال است
مشارکت کارکنان	۰/۴۱۲	۰/۰۵	رد نمی‌شود	داده‌ها نرمال است
آموزش کارکنان	۰/۲۸۷	۰/۰۵	رد نمی‌شود	داده‌ها نرمال است
کار گروهی	۰/۳۸۹	۰/۰۵	رد نمی‌شود	داده‌ها نرمال است
توانمندسازی کارکنان	۰/۴۲۸	۰/۰۵	رد نمی‌شود	داده‌ها نرمال است
سنجش عملکرد	۰/۵۷۱	۰/۰۵	رد نمی‌شود	داده‌ها نرمال است
الگو برداری	۰/۴۴۳	۰/۰۵	رد نمی‌شود	داده‌ها نرمال است

با توجه به جدول ۹، مشاهده می‌شود که تمامی متغیرها، نرمال هستند. به همین دلیل از بین روش‌های آمار پارامتری که در آزمون فرضیه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند، از آزمون فرضیه یک میانگین استفاده می‌شود.

### بررسی زیرساخت مدیریت دانش در دانشگاه مورد مطالعه<sup>۱</sup>

جدول ۱۰ نتایج آزمون تک نمونه‌ای زیرساخت مدیریت دانش در دانشگاه را نشان می‌دهد.

۱. در تمامی تحلیل‌های آماری، به‌ویژه در طرح سؤال‌های اصلی و فرعی برای مراعات اختصار و جلوگیری از تکرار زاید، به جای عبارت «دانشگاه مورد مطالعه» از واژه دانشگاه استفاده شده است.

جدول ۱۰. آزمون تک نمونه‌ای بررسی زیرساخت مدیریت دانش در دانشگاه

شاخص	T	درجه آزادی	عدد معناداری	میانگین	تفاوت میانگین	٪۹۵ فاصله اطمینان برای تفاوت حد پایین	نتیجه تحلیل
زیرساخت	۴/۸۰۶	۱۱۹	۰/۰۰۱	۳/۶۶۲۳	۰/۲۶۷۸	۰/۳۴۱۸	وضعیت زیرساخت بالای از حد متوسط قرار دارد.
فرهنگ	۴/۷۰۵	۱۱۹	۰/۰۰۰	۳۳۰۲۸	۰/۹۰۳۷۸	۰/۳۹۱۷۶	وضعیت فرهنگ بالای از حد متوسط قرار دارد.
تجهه مدیران ارشد	۴/۰۰۷	۱۱۹	۰/۰۰۱	۴۱۵۱۹	۰/۸۵۱۸۵	۰/۴۰۳۴	وضعیت تهیه مدیران ارشد بالای از حد متوسط قرار دارد.
مشارکت کارکنان	۳/۷۹۳	۱۱۹	۰/۰۰۱	۴۱۹۰۷۴	۰/۹۰۷۴۱	۰/۳۰۳۷	وضعیت مشارکت کارکنان بالای از حد متوسط قرار دارد.
آموزش کارکنان	-۱/۶۵۱	۱۱۹	۰/۰۱۷	۳۳۳۵۰	۰/۲۷۵۰۰	-۱/۰۴۱	وضعیت آموزش کارکنان پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد.
کار گروهی	۳/۶۸۱	۱۱۹	۰/۰۰۳	۴۱۰۵۵۴	۱/۰۵۵۵۶	۰/۳۵۰۵	وضعیت کار گروهی بالای از حد متوسط قرار دارد.
جوانمهندسی کارکنان	۵/۲۷۴	۱۱۹	۰/۰۰۰	۴۱۰۰۰۰	۱/۰۰۰۰۰	۰/۶۰۰۰	وضعیت جوانمهندسی کارکنان بالای از حد متوسط قرار دارد.
سختی عملکرد	-۱/۸۵۷	۱۱۹	۰/۰۳۰۳	۳۱۳۲۸۹	۰/۱۳۸۸۹	-۱/۲۰۳۸	وضعیت سختی عملکرد پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد.
الگوبرداری	۲/۵۵۳	۱۱۹	۰/۰۳۱	۳/۶۶۶۷	۰/۶۶۶۶۷	۰/۱۱۵۴	وضعیت الگوبرداری بالای از حد متوسط قرار دارد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر در سال ۹۲-۱۳۹۱ با هدف بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه مورد مطالعه صورت گرفت. این پژوهش از نوع پژوهش‌های پیمایشی محسوب می‌شود که پس از طی مراحل مقدماتی و مرور ادبیات پژوهش، فرضیه‌های آن تدوین شد و سپس اطلاعات مورد نیاز برای آزمون فرضیه‌ها، از طریق پرسشنامه و با شیوه نمونه‌گیری تصادفی، از اعضای دانشگاه مورد مطالعه به دست آمد. فرضیه‌ها با استفاده از آزمون تک‌نمونه‌ای بررسی شدند و نتایج زیر به دست آمد:

با توجه به فرضیه اصلی و هشت فرضیه فرعی پژوهش که ناظر بر زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه مورد مطالعه بود، مشخص شد که زیرساخت مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان، کار گروهی، توانمندسازی کارکنان و الگوبرداری در دانشگاه مورد مطالعه، در حد معناداری بالاتر از حد متوسط است و سنجش عملکرد پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، به منظور بسترسازی هرچه بیشتر زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه، پیشنهادهای زیر بیان می‌شوند:

- جلب حمایت مدیریت ارشد سازمان نسبت به مدیریت دانش؛
- اولویت‌بخشی به مدیریت دانش در سیاست‌های راهبردی دانشگاه؛
- برقراری سیستم مطلوب نظام پاداش‌دهی مادی و معنوی در برابر تبادل دانش؛
- تشویق کارکنان به تولید مقاله و انتشار آن در سطح دانشگاه؛
- انتشار کتاب‌هایی در زمینه تجربه‌های مدیران و فرماندهان، در راستای تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار در دانشگاه؛
- تفهیم مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن به اعضای دانشگاه از طریق کارگاه‌های آموزشی و ...؛
- فراهم کردن فضایی برای ایجاد فرصت بیشتر به اعضای دانشگاه از سوی مدیران ارشد دانشگاه، به منظور ثبت، خلق و استقرار دانش؛
- توسعه زیرساخت‌های تکنولوژیکی مانند ارتباطات شبکه‌ای، مدیریت اسناد، موتورهای جست‌وجو و بازیابی اطلاعات برای انتقال سریع دانش تولید شده؛
- ایجاد پروتال‌های درون سازمانی و دسترسی به پروتال‌های برون سازمانی، به منظور برقراری ارتباطات دانشی با بیرون از سازمان به منزله ابزار مدیریت دانش؛
- هماهنگی کلیه واحدهای آموزشی، پژوهشی و اداری در فرآیندهای دانشی؛
- تعیین خط‌مشی و رویه‌هایی به منظور خلق، ذخیره‌سازی و انتشار دانش در دانشگاه؛

### محدودیت‌های پژوهش

- عدم همکاری برخی از مسئولان دانشگاه در تکمیل پرسشنامه؛
- ناآشنایی برخی از مسئولان دانشگاه با فرآیند مدیریت دانش؛
- ندادن مجوز برای برگزاری همایش مدیریت دانش و تشریح فرآیندهای آن؛
- کمبود وقت و زمان کامل برای انجام پژوهش.

### References

- Adineh, G. A., Hashempour, L., Atopour, H. (2011). The Study of knowledge management infrastructure from the perspective of the university faculty members. *Journal of Librarianship and Information Science Research*, 45 (57): 63-85. (in Persian)
- Adli, F. (2005). *Moving towards Beyond Knowledge Management*, Tehran: Farashenakhti Andisheh. (in Persian)
- Afrazeh, A. (2007). *Knowledge Management*, Tehran: Afrazeh. (in Persian)
- Anvari Rostami, A., Shahaei, B (2009). Knowledge Management and Learning Organizations, *Journal of Information Technology Management*, 1 (2): 3-18. (in Persian)
- Aspin, L. (2004). Social Capital and Productivity, *Techching and Learning Research Program*, 7 (2): 1-34.
- Bamani Moghadam, M. (2013). *Statistical Analysis*, Tehran: Sharh.
- Bohrestedt, G. (1983). Measurement, In P. Rossi, J. Wright, and Anderson, (Eds). *A handbook of survey research*, San Diego, CA: Academy Press, 8 (1):124-142.
- Choi, B (2000). Effects of knowledge management strategy on organization performance. *Omega*, 36(2): 235-251.
- Chourides, P., Longbottom, D. & Murphy, W. (2003). Excellence in Knowledge Management: an Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures. *Measuring Business Excellence*, 7 (2): 29 - 45.
- Churchill, Jr, G.A (1979). A paradigm for developing better measure of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16 (1): 64-73.
- Darr, E., Argote, L. & Epple, D. (2009). The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: productivity in franchises. *Management Science*, 41(11):1750-1762.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (2008). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

- Denow, K; Hariss, F; Tezman; g (1991). Knowledge Sharing among Public Sector Employees: Evidence from Malaysia. *International Journal of public sector Management*, 24(3): 206-189.
- Dewar, R. & Werbel, J. (2009). Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict. *Administrative Science Quarterly*, 24(3):426-448.
- Ebrahimiyan, Y. (2012). Knowledge Management Effectiveness. *Police Organizational Development Journal*, 9 (41): 89-104.
- Faghihmirzaei, S., Gholamiyan, M. (2009). Designing a Framework for the Selection of Strategies. *Journal of Management Studies*, 19 (59): 127-150. (in Persian)
- Freed An, K. (2003). *Principles of Research in Behavioral Sciences*, Tehran: Avaye Noor . (in Persian)
- Gilley, J. W. & Maycunich, A. (2010). *Organizational learning performance and change — an introduction to strategic human resource development*. MA: Peruses Publishing.
- Hassan Beygi, M. (2010). *Provide the key success factors of knowledge management and organizational learning in order to enhance the creativity of the Airports Company*. Thesis, Tehran: Payam Noor. (in Persian)
- Holsapple, C.W. & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 6 (9): 35 - 61.
- Jahanshahi, H., Hassanpour, H., Ahmadi Ghavami, M. (2012). Ranking the Effective Factors in the Successful Implementation of Knowledge Management, *Police Organizational Development Journal*, 9 (41): 43-60. (in Persian)
- Kazemiyani, M., Kazemikani, B (2010). Knowledge Development in Developing Countries, *Journal of Business and society*, 5 (126): 19-432. (in Persian)
- Khodaei, F., Abasiyan, M. (2010). Identify the Success Key Factors in Implementing Knowledge Management Systems in Universities. *Journal of Military Administration*, 10 (40): 199-220. (in Persian)
- Lee, H. & Choi, B. (2009). Knowledge management enablers, process, and organizational Performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1):179-228.
- Mahdian Rad, A., Fazli, S. (2011). Assessment of the Effect of Social Capital on the Development of Knowledge Management. *Journal of Taxation*, 19 (12): 291-312. (in Persian)
- Mahdinezhad, M., Tarhani, F., Soleimani Rad, M. (2007). A Model for Organizational Knowledge Transfer, *Defense Strategy*, 5(16): 121-150. (in Persian)

- Mamaghani, N (2011). Evaluating the Readiness of Iranian Research Centers in Knowledge Management. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3 (1): 203-212.
- Mirkamali, M. (2006). *Culture of Educational Administration*, Tehran: Yastaron. (in Persian)
- Mirzaei, F; Daraei, A; Nafisi, SH (2014). The role of universities in the development of knowledge management. *Journal of Islamic Studies at the University of Epistemic*. 13 (1): 114-136. (in Persian)
- Mokhtari, L. (2007). *The Role of Organizational Culture in Facilitating the Implementation of Knowledge Management*, Master's Thesis, Tehran: Allameh University. (in Persian)
- Mosakhani, M., Naderi, F. (2011). Performance Evaluation of Knowledge Management Based on Balanced Scorecard. *Journal of Information Technology Management*, 3 (9): 139-162. (in Persian)
- Parham, S. (2010). Explain nation of the *Challenges of Knowledge Management and the Introduction of a Model for Implementation*. Master's Thesis, Ahvaz University. (in Persian)
- Pashaei Houlaso, A. (2011). *The Role of student Basij in the Management of Soft-threats by the Enemy*, *Journal of Psychological Operations*, 8 (31): 89-112. (in Persian)
- Ramazani, A. (2009). *Management and Knowledge Transfer in Organizations*, Tehran: Industrial Management Organization. (in Persian)
- Schein, E. (1998). *Organizational Psychology*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J.
- Shafeei, R., Lave, S.H. (2012). The Study of affection of knowledge management from Organizational Culture. *Iranian Journal of Management Studies*. 16 (3): 131-151. (in Persian)
- Shaw, N. C. (2001). *Knowledge Management Basics (Foundation for Malcolm Baldrige Award)*. George Mason University, School of Management.
- Sivan, Y. (2000). Knowledge processes: Driving organizational practices knowledge. *Web net journal*, 5 (3): 235-252.
- Stankooski, S; Baldaneza, L (2001). Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases, *Journal of Workplace Learning*, 12 (7): 286-179.
- Verkatraman, N. (1989). Strategic orientation if business enterprises: the construct, dimensionality and measurement, *Management Science*, 35 (8): 942 - 962.
- Zawawi, A. (2011). The Study of Barriers Factors in Knowledge Sharing: A Case Study in Public University. *Management Science and Engineering*, 5 (1): 59-70.