

تحلیل پیشایندها و پسایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام آموزش

عالی

دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۱۱

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۱۴

سیده نیلوفر شامرادی

دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مجتبی معظمی^۱

استادیار گروه علوم تربیتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

فاطمه احمدپییگی

استادیار گروه علوم تربیتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده:

پژوهش حاضر درصدد بود تا بتواند به تحلیل پیشایندها و پسایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام آموزش عالی بپردازد. پژوهش حاضر دارای رویکردی آمیخته (کیفی و کمی) و در پارادایم استقرایی - قیاسی است. از نظر هدف کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی و کمی پژوهش شامل استادان و خبرگان آشنا با موضوع بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری ۲۳ نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب گشتند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از روایی محتوا و پایایی درون کدگذار و میان کدگذار تأیید گشت. از طرفی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی آن با استفاده از روایی محتوا و پایایی آن با استفاده از نرخ ناسازگاری مورد تأیید قرار گرفت. در بخش کیفی پژوهش داده‌های به دست آمده با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و فرآیند کدگذاری تحلیل و از این طریق پیشایندها و پسایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام آموزش عالی شناسایی شدند؛ در نهایت در بخش کمی برای مشخص نمودن میزان اهمیت و اولویت بندی آن‌ها از روش دلفی فازی بهره گرفته شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که امکانات و فناوری به روز، ایجاد پایگاه دانش، تسهیم دانش، خطمشی‌گذاری برای بسط و تعامل دانش، ایجاد و جذب دانش، ایجاد انگیزه در سازمان، هدف‌گذاری در استقرار دانش، ذخیره‌سازی دانش، حمایت سازمانی، ایجاد سیستم ارتباطی مؤثر، تمرکززدایی و رسمیت‌زدایی، آموزش کارکنان و ساماندهی دانش به عنوان پیشایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش و افزایش بهره‌وری، بهبود یادگیری، انعطاف‌پذیری، افزایش توجه به محیط درونی و بیرونی، توانمندسازی کارکنان، بهبود فرهنگ کارگروهی، هم‌راستایی اهداف سازمانی با اهداف مدیریت دانش، بهبود فرهنگ مشارکتی، افزایش شفافیت و پاسخگویی، تغییر رفتار کارکنان، افزایش سطح آگاهی، ارائه خدمات بهتر و ممانعت از دوباره‌کاری نیز به عنوان پسایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام آموزش عالی مشخص گردید.

واژگان کلیدی: پیشایندها، پسایندها، مدیریت دانش، نظام آموزش عالی.

^۱ نویسنده مسئول: m_moazzamiii@yahoo.com

**Analysis of the antecedents and consequences of the implementation of knowledge
management in the higher education system**

Seyedeh Niloufar Shamoradi

PhD. Student, in educational management, Department of Educational Sciences, North Tehran branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Mojtaba Moazzami¹

Assistant Professor, Department of Educational Sciences, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Fatemeh Ahmad Beigi

Assistant Professor, Department of Educational Sciences, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Abstract:

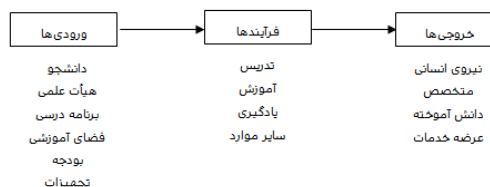
The current research was trying to analyze the antecedents and consequences of the implementation of knowledge management in the higher education system. The current research has a mixed approach (qualitative and quantitative) and in the inductive-deductive paradigm. In terms of its purpose, it is applied, and in terms of its nature and method, it is a survey description. The statistical population of the research in the qualitative and quantitative part of the research included professors and experts familiar with the subject, who were selected as sample members using the purposeful sampling method and based on the principle of theoretical adequacy. The data collection tool in the qualitative part was a semi-structured interview, whose validity and reliability were confirmed using content validity and intra-coder and inter-coder reliability, respectively. On the other hand, the data collection tool was in the quantitative part of the questionnaire, whose validity was confirmed using content validity and its reliability was confirmed using the inconsistency rate. In the qualitative part of the research, the obtained data were analyzed using MAXQDA software and the coding process, and in this way, the antecedents and consequences of the implementation of knowledge management in the higher education system were identified. Finally, in the quantitative part, fuzzy Delphi method was used to determine their importance and prioritization. The findings of the research indicate that up-to-date facilities and technology, creating a knowledge base, sharing knowledge, making a policy for the development and interaction of knowledge, creating and absorbing knowledge, creating motivation in the organization, setting goals in establishing knowledge, Knowledge storage, organizational support, creation of an effective communication system, decentralization and de-formalization, employee training and knowledge organization as precursors to the implementation of knowledge management and increasing productivity, improving learning, flexibility, increasing attention to the internal environment and external, empowering employees, improving work group culture, aligning organizational goals with knowledge management goals, improving collaborative culture, increasing transparency and accountability, changing employee behavior, increasing awareness, providing better services and preventing rework as suffixes. The implementation of knowledge management in the higher education system was identified.

Keywords: Antecedents, Consequences, Knowledge Management, Higher Education System.

¹ Corresponding author: m_moazzamiii@yahoo.com

مقدمه

آموزش عالی مجموعه‌ای از دوره‌های تحصیلی است که متقاضیان می‌توانند پس از پایان تعلیمات متوسطه به آن راه یابند و دانشگاه به محلی اطلاق می‌شود که بر اساس دید اصولی، وارده‌های آن شامل سرمایه ساختمان، تجهیزات، امکانات، نیروی انسانی و در نهایت دانشجویست. فراگرد دانشگاه شامل آموزش، پژوهش، خدمت، انتقال میراث فرهنگی، علوم و فنون است و صادره‌های دانشگاه نیز شامل نیروی انسانی متخصص و ماهر در زمینه‌های مختلف و همچنین، اختراع و اکتشاف و نوآوری علمی و گسترش دامنه علم و دانش است. آموزش عالی معرف نوع مهمی از سرمایه‌گذاری در منابع انسانی است که با فراهم آوردن و ارتقاء بخشیدن دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز کارکنان ارشد فنی، حرفه‌ای و مدیریتی به توسعه اقتصادی کمک می‌کند. آموزش عالی به‌طور قطع نه تنها موجب ترویج دانش می‌شود؛ بلکه با پیشرفت‌های تحقیقاتی، تکنولوژیکی و علمی، دانش جدید نیز به‌وجود می‌آورد. یکی از تعاریف معمول سیستم آموزش عالی که بیشتر تحت عنوان «نمودار نظام آموزش عالی کشور» از آن یاد می‌شود و مورد پذیرش اغلب صاحب‌نظران و کارشناسان این رشته است در شکل (۱) به‌صورت خلاصه ارائه شده است.



شکل (۱): نظام آموزش عالی کشور (Bazargan Harandi, Eshaghi, 2008)

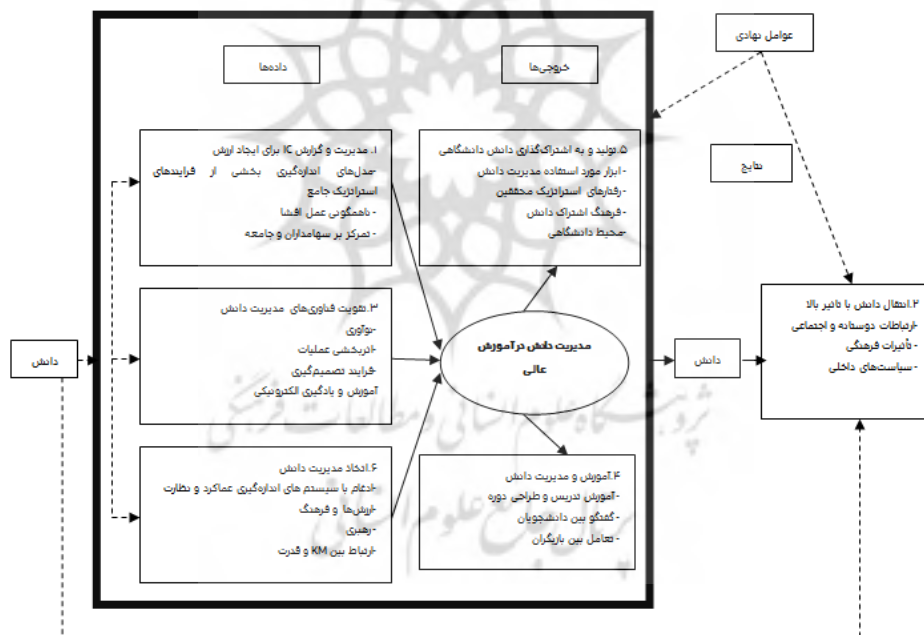
نظام‌های آموزشی در هر کشور و جامعه‌ای با توجه به نوع اهداف و سیاست‌هایی که در آن جامعه حاکم است، کاملاً متفاوت است و هیچ به

یکدیگر شباهتی ندارد و هر یک معیارهای خاصی را برای تشخیص کیفیت سازمانی خود دارند. برای آن‌که بتوان این سازمان را به بهترین نحو ممکن مدیریت کرد، باید ویژگی‌های مثبت و منفی آن را از ابعاد گوناگون مورد بررسی قرار داد تا با شناختی صحیح از سازمان، به مدیریت مناسب و به موقع آن پرداخت (Shamoradi, 2022). امروزه اغلب صاحب‌نظران آموزش عالی معتقدند دانشگاه‌ها به‌عنوان اصلی‌ترین نهاد اشاعه‌دهنده‌ی فرآیند یاددهی-یادگیری در جامعه، به منظور مقابله با چالش‌های هزاره جدید، ناگزیر از انتقال و دگرگونی به جوامع یادگیری، ایجاد فرهنگ تسهیم دانش و بهره‌گیری از راهبرد کارآمد مدیریت دانش هستند (Nemati, 2006). امروزه دانش نقش اساسی در تحقق اهداف سازمان و کسب مزیت رقابتی ایفا می‌کند. مدیریت دانش سرمایه‌های پنهان سازمان است، و این فرایند شامل خلق، کسب، ذخیره‌سازی، انتشار، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش است که در سایه مدیریت دانش بروز می‌کند؛ به همین دلیل از مدیران انتظار می‌رود که درک عمیقی از تحولات سازمانی داشته و عملکرد سازمان‌ها را از طریق سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مبتنی بر دانش ارتقاء دهند (biramierdy, Toorani, khalkhalim, shakibaei & kazempour, 2020).

در پی بحران‌های جهانی، سازمان‌ها نیاز به تغییر و سازگاری بهتر با محیط را در خود احساس کردند. در این سناریو مدیریت دانش مهم‌ترین منبع استراتژیک است؛ بنابراین برای بهبود عملکرد سازمان حیاتی تلقی می‌شود. با این حال، فرآیندهای مدیریت دانش و محیط پویا، روش‌های جدیدی را برای مدیریت کارکنان، به‌ویژه فاصله گرفتن از اشکال سنتی می‌طلبد (Carrasco-Hernández, Jiménez-Jiménez, 2016). مدیریت دانش امر جدیدی نیست؛ تمدن‌های بشری از نسلی به

مهم‌تر تعامل بین آنهاست. مروری بر مدل‌های مختلف نشان داد که فرایند مدیریت دانش را می‌توان در ۱۰ مرحله‌ی اصلی: هدف‌گذاری دانش، شناسایی دانش، کسب دانش، خلق دانش، ارزیابی دانش، سازماندهی دانش، حفظ و نگهداری و روزآمدسازی دانش، اشتراک دانش، کاربرد دانش و ارزیابی اثربخشی کل فرایند مدیریت دانش توصیف نمود (Abbasi, Afsharnia, Cheshmeganzadeh, 2018). برای درک پویایی درون سازمانی که در واقع می‌تواند از مدیریت دانش؛ به عنوان یکی از عوامل اثرگذار، ناشی شود، شکل (۱) چارچوبی از ورودی‌ها، فرآیندها و خروجی‌های مدیریت دانش را برای درک مطلب به تصویر کشده است (Paternostro & Trovarellim, 2022).

نسل دیگر اقدام به نگهداری و انتقال دانش، برای درک گذشته و پیش‌بینی آینده، می‌کردند. در محیط‌های تجاری پیچیده و پویای امروزی تشنگی برای دانش، روزه‌روز دامنه و عمق گسترده‌تری می‌یابد، دانشی که به شدت در حال تغییر و در بیرون از سازمان‌ها در حال انتشار است (Abbasi, Afsharnia, Cheshmeganzadeh, 2018). در آغاز دهه‌ی ۱۹۹۰، فعالیت گسترده شرکت‌های آمریکایی، اروپایی و ژاپنی در حوزه‌ی مدیریت دانش به نحو چشم‌گیری افزایش یافت. ظهور وب جهانی در اواسط دهه ۱۹۹۰، تحرک تازه‌ای به حوزه مدیریت دانش به‌عنوان مجموعه کارکردهای وابسته به هم و واحد تعریف می‌شود که معطوف به شناخت دانش فردی و دانش سازمانی و از همه



شکل (۲): یک چارچوب جامع

اطلاعات ایجاد شده توسط افراد بخش‌های مختلف سازمان و مرتبط کردن آنها به یکدیگر است. در بحث پیرامون پیاده‌سازی و اجرای مدل به تعدادی از این مدل‌ها در جدول (۱) اشاره شده است.

به‌طور کلی در امر مدیریت دانش هدف هر سازمانی این است که هر کاری که در سازمان انجام می‌شود، به‌گونه‌ای مدیریت شود که تأثیر مثبتی بر روی فعالیت‌های کارکنان داشته باشد. هدف پیاده‌سازی مدیریت دانش ایجاد یک سازمان یادگیرنده و ایجاد اشتراک جریان‌ی بین مخازن

جدول (۱): مدل‌های پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش (Talebi, Pakdel Bonab, Zemestani, 2011)

۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	مراحل مدل
			به کار ببر	نشر کن	ذخیره کن	خلق کن	هیکس
					پیوسته کردن دانش	تولید دانش	مارس و مکلیو
فرهنگ سازی	ارتباط	صرف کردن	تبادل	تسهیم	در دام انداختن	خلق	ای پی کیوسی
				تسهیم	سازماندهی	کشف	ای ام اس
		به کارگیری	تسهیم	تحلیل	ایجاد	کسب	اندرسون
				استفاده	منتشر کردن	به دست آوردن	دیپلا و نویس
				ذخیره سازی	انتقال و بهره برداری	فراگیری	مارکوکت
			کاربردی نمودن	انتشار	گردآوری و تبدیل	ایجاد و منبع بودن	ویگ
				منتقل کردن	تسخیر و نمایش یا نمایندگی	ایجاد و فراگیری و ترکیب	راکلس
ایجاد	پخش	به کارگیری	سازماندهی	وفق-تبدیل	جمع‌آوری	شناسایی	اودل
		ارزیابی	تسهیم	ذخیره سازی	توسعه	تعین	ویگمن
	آشکارسازی	جمع‌آوری	خلق	تسهیم	تشخیص نیاز	هماهنگی	یوتی تی
	ذخیره						
استفاده	سازگارنما	تسهیم	سازماندهی	جمع‌آوری	تشخیص	ایجاد	ای پی اوکیو
				منتقل سازی	کدبندی و سازماندهی	تولید	دانپورت و پروساک
ارزیاب	ذخیره	استفاده	نشر	توسعه	مشخص سازی	هدف گذاری	پروموت
	ظاهر ساختن	تولید	استفاده	درونی کردن	انتخاب	کسب	هولس اپل و چوشی
ارزیابی	نگهداری	ایجاد	تسهیم	یادگیری	بکارگیری	یافتن	بکوویتز و ویلیام
			انتقال	اشاعه	کسب	شناسایی	پالوسکی
ارزیابی	استفاده	تسهیم	توسعه	کسب	شناسایی	تعین هدف	پروبیست، روب و رومهارد
			درونی نمودن	برقراری اتصال	خارجی نمودن	اجتماعی نمودن	نوناکا و تاکوچی
مدیریت	ابزار دانش	مدیریت	مدیریت تغییر	اندازه‌گیری دانش	محتوای دانش	مفهوم دانش	تومی و پری
	به کارگیری	حذف دانش زاید	توزیع	ذخیره	ایجاد دانش و یادگیری	جستجوی دانش جدید	هالس
	توزیع	مدیریت	ذخیره	تصفیه	به دست‌آوری	تولید	توربان
			استقرار دانش	کاربرد دانش	اشاعه دانش	ساخت دانش	دمرست
			استقرار دانش	کاربرد دانش	اشاعه دانش	ساختار دانش	مک آدام و مک کربدی
			تکمیل	چرخش	تبدیل	خلق	چن و چن
			کاربرد	اشترک	ذخیره	تشخیص	لیبوویتز
			کاربرد	اشترک	انتخاب/ذخیره	تشخیص/تسخیر	یکمن
			کاربرد	اشاعه	پیوند	کسب/تشخیص	آلوی
			بهره برداری	انتقال	نگهداری	خلق	نیومن و کنراد
جمع‌آوری	سازماندهی	توزیع	تطبیق	به کارگیری	ایجاد	شناسایی	آودل و گریسون
			دانش ترکیبی قابل استفاده	توزیع دانش	حفظ دانش موجود و جدید	ایجاد دانش جدید	اسپک و اسپاج کیرت
		ارزیابی	به کارگیری	یادگیری	سازماندهی	مهار	لمان گوتر
		تسهیم	ذخیره	چارچوب‌بندی	مهار	خلق	کیب، دالی و هان
	ایجاد	درك	ارتباط با دیگران	دسته بندی	مشخص سازی	خلق	گرین ووه

مرویک	مهارت‌کنید	خلق‌کنید	ارسال‌کنید	استفاده‌کنید
Sahibzada, Jianfeng, Latif, Shafait, Sahibzada, (2022)، در پژوهش خود تحت عنوان تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در آموزش عالی چین، به این نتیجه دست یافتند که مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر روی عملکرد سازمانی آموزش عالی چین دارد. در پژوهشی که (Zhao, Liu, Andersson Shenkar, 2022)، با عنوان مدیریت دانش در شرکت‌های چندملیتی و اقتصاد نوظهور انجام داده‌اند، نشان داده است که شرکت‌های چندملیتی باید دانش خود را در سطح جهانی مدیریت کرده و سازماندهی کنند تا به نتیجه نهایی برسند. (Said, Hafez Elweza, 2022)، با مطالعه‌ای که بر روی تکنیک‌های مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی عربستان انجام داده بودند، به این نتیجه دست پیدا کردند که استفاده از تکنیک‌های مدیریت دانش به جمع‌آوری، طبقه‌بندی، ذخیره‌سازی، برقراری ارتباط یا به اشتراک گذاشتن دانش بین افراد و مؤسسات و همچنین بهبود توانایی کارکنان در برقراری ارتباط با یکدیگر، منجر می‌شود؛ همچنین در پژوهشی که (Quarchioni, Paternostro & Trovarellim, 2022) که انجام شده است بیان شده است که نحوه‌ی اجرای مدیریت دانش در آموزش عالی به استفاده از فناوری اطلاعات وابسته است؛ همچنین مدیریت دانش باید بتواند در سازمان یکپارچگی ایجاد کند. (Almansoori, AlShamsi, Salloum, & Shaalan, 2021)، در پژوهش خود با عنوان بررسی انتقادی مدیریت دانش در مراقبت‌های بهداشتی، بیان می‌کند که مدیریت دانش در حوزه مراقبت‌های بهداشتی نقش اساسی در اجرای فرآیندهای مختلف برای سیستم ایفا می‌کند. (Zamani, Hosseini Tabagadehi, Momeni, Mahmouei, 2021)، با انجام پژوهش خود نشان داده‌اند که دانش در صورتی می‌تواند به‌طور مؤثر	در سازمان خلق، ذخیره و تسهیم شود که با ایجاد فضای به اشتراک‌گذاری دانش، فرهنگ کار گروهی، منعطف و دوستدار دانش، ایجاد محرک‌های انگیزاننده دانشی، پاداش و ارتقا براساس صلاحیت‌های دانشی افراد و پاداش مبتنی بر عملکرد دانشی، حمایت شود. (Bayrami Erdi et al, 2020)، در پژوهشی که انجام داده‌اند به این نتیجه رسیدند که عوامل مدیریت دانش در واحدهای آموزشی نیازمند توجه جدی به فرآیندهای جذب، اشتراک، انتقال و کاربرد دانش و مهارت در میان پرسنل و هنجاریان در این واحدها می‌باشد و هر نوع فعالیت آموزشی، بایستی در جهت تسهیل این فرآیندها باشد؛ لذا می‌طلبید که در جهت تأمین زیرساخت‌های فنی، نرم‌افزاری و سخت‌افزاری و منابع مورد نیاز اقدامات اساسی توسط نهادهای مسئول انجام شود و سیاست‌گذاری اجرایی هدفمندی توسط دست‌اندرکاران ارائه شود. (Shamoradi, 2020)، با مطالعاتی که در رابطه با چگونگی استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان در جهت حذف بوروکراسی‌های اداری، موازی‌کاری و فرایندهای طولانی در انجام فعالیت‌ها انجام داده بود به این نتیجه دست یافت که، مدیریت دانش و ابعاد آن به دلیل بهبود فرایندهای کاری و فعالیت‌های سازمانی باعث افزایش سرعت انجام کارها و کاهش بوروکراسی‌های اداری، موازی‌کاری می‌گردد. یافته‌های به دست آمده از پژوهش (Choi, Ahn, Jung, Kim, 2020)، با عنوان اثرات مدیریت دانش بر عملکرد و نوآوری سازمانی، حاکی از آن است که فرآیندهای مبتنی بر دانش برای هدایت کل سازمان به سمت عملکرد و نوآوری بالاتر ضروری است و اثرات مثبت و معناداری دارد. (Rialti, Marzi, Caputo, Mayah, 2020)، با پژوهشی با عنوان دستیابی به انعطاف‌پذیری استراتژیک در			

دانش شامل اهدافی است که کتابخانه دانشگاهها قصد دارند از طریق پیاده‌سازی مدیریت دانش به آن‌ها دست پیدا کنند. یافته‌های پژوهش (Carrasco-Hernández, Jiménez-Jiménez, 2016)، در مطالعه‌ای که با عنوان مدیریت دانش، انعطاف‌پذیری و عملکرد سازمان، انجام شده بود، نشان داده است که مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد، همچنین انعطاف‌پذیری رابطه مثبتی است و به‌طور قابل توجهی با مدیریت دانش مرتبط است. (Chang, & Ahn, 2015)، با یافته‌های به دست آمده از پژوهش خود تحت عنوان رابطه بین سیستم مدیریتی و مدیریت دانش، و اثرات تعدیل‌کننده تمرکززدایی و رسمی‌سازی در کسب‌وکارهای کوچک، نتیجه گرفتند که اولاً کسب و انتقال دانش به‌طور مثبت با پشتیبانی مدیر و آموزش دادن آن، مرتبط است، دوماً ارتباط مثبت آموزش دادن با انتقال دانش در گروه غیرمتمرکز بودن ساختار سازمان است و سوماً حمایت مدیر برای کسب دانش به رسمی‌سازی کمتر نیازمند است. (Karimi Mouneghi, Hasanian, Ahanchian, 2014)، با پژوهشی که انجام دادند به این مورد دست پیدا کرده‌اند که مدیریت دانش رویکردی است که فعالیت‌های پیشرفته استادان، ذی‌نفعان و دانشجویان را از طریق خلق، کسب، تسهیم و کاربرد دانش برای هر گونه تغییر در محیط‌های دانشگاهی آماده می‌کند. رقابت در هزاره جدید این واقعیت را گوشزد می‌کند که محیط، شانس بقا و ماندن را برای سازمانی قائل است که بتواند به راحتی خود را با تغییر و تحولات وفق دهد. بدون شک آینده سازمان‌هایی را خواهد پذیرفت که دانش بیشتری در اختیار داشته باشند؛ چرا که دانش کشف‌کننده دیگر منابع خواهد بود. سازمان‌ها نیز بر این امر واقفند و نیک می‌دانند که دانش یکی از مهم‌ترین عوامل برتری آن‌هاست. با این تفاسیر، یقین دارند

عصر کلان داده: اهمیت مدیریت دانش، نشان دادند که مدیرانی که مایل به بهره‌برداری مناسب از پتانسیل داده‌های بزرگ هستند، باید در بسط فرآیندهای مدیریت دانش در سراسر سازمان خود سرمایه‌گذاری کنند. یافته‌های تحقیقات به دست آمده از موضوع مورد بررسی (Ode, & Ayavoo, 2020)، با عنوان نقش میانجی کاربرد دانش در رابطه بین سبک‌های مدیریت دانش و نوآوری سازمانی، نشان داده است که شیوه‌های مدیریت دانش به نوآوری شرکت، هم به‌طور مستقیم و هم غیرمستقیم کمک می‌کند. همچنین یافته‌ها بیانگر آن است که تولید، ذخیره و کاربرد دانش بر نوآوری شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد. (Manesh, Pellegrini, Marzi, Dabic, 2020)، در پژوهشی که با عنوان مدیریت دانش در انقلاب صنعتی چهارم انجام داد، به این نتیجه دست پیدا کرده است که به دلیل افزایش فشار رقابتی، سازمان‌های مدرن تمایل دارند برای حفظ مزیت بلندمدت، بر دانش و بهره‌برداری از آن تکیه کنند. (Taherzadeh Mousavian & Moghadam, 2020)، با پژوهشی که انجام دادند به این نتیجه دست پیدا کردند که برای استقرار مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی نسبت به بقیه عوامل از اهمیت بیشتری برخوردار است. (Khyzer Bin Dost, Rehman, 2018)، به تحقیق بر روی موضوع تأثیر عملکردهای مدیریت دانش بر عملکرد زنجیره تأمین لبنیات در پنجاب مرکزی با نقش میانجی تمرکززدایی پرداختند. در این پژوهش توانستند به این فرضیه خویش پاسخ دهند که مدیریت دانش با تمرکززدایی رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد. (Hill CI and Azma, 2018) با انجام مطالعاتی که بر روی برنامه‌ریزی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی (مورد مطالعه: کتابخانه‌های دانشگاه فدرال در نیجریه) داشتند، دریافتند که نیاز به برنامه‌ریزی برای اجرای مدیریت

پژوهش حاضر دارای رویکردی آمیخته (کیفی و کمی) و در پارادایم استقرایی - قیاسی بوده است. از نظر هدف کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه‌ی آماری پژوهش در بخش کیفی و کمی پژوهش شامل استادان و خبرگان آشنا با موضوع بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری ۲۳ نفر به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که روایی و پایایی آن به‌ترتیب با استفاده از روایی محتوا و پایایی درون‌کدگذار و میان‌کدگذار تأیید شد. از طرفی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی آن با استفاده از روایی محتوا و پایایی آن با استفاده از نرخ ناسازگاری مورد تأیید قرار گرفت. در بخش کیفی پژوهش داده‌های به‌دست آمده با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و فرآیند کدگذاری تحلیل و از این طریق پیشایندها و پسایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام آموزش عالی شناسایی شدند؛ در نهایت در بخش کمی برای مشخص نمودن میزان اهمیت و اولویت‌بندی آن‌ها از روش دلفی فازی بهره‌گرفته شد.

یافته‌های تحقیق

یافته‌های بخش کیفی

در این بخش با توجه به ماهیت پژوهش به کمک تحلیل مضمون (یعنی بهره‌گیری از متون، مقاله، کتاب، مصاحبه و ...) و نرم‌افزار MAXQDA پیشایندها و پسایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام آموزش عالی شناسایی شده‌اند که در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول (۲): شاخص‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام آموزش عالی

ردیف	پیشایندها	منبع	ردیف	پسایندها	منبع
۱	ساماندهی دانش	متون و مصاحبه	۱۴	ممانعت از دوباره‌کاری	مصاحبه
۲	آموزش کارکنان	مصاحبه	۱۵	ارائه خدمات بهتر	مصاحبه
۳	تمرکززدایی و رسمیت‌زدایی	متون	۱۶	افزایش سطح آگاهی	متون
۴	ایجاد سیستم ارتباطی مؤثر	مصاحبه	۱۷	تغییر رفتار کارکنان	مصاحبه

که در برابر تحولات محیطی دارایی‌های ملموس (همچون زمین، تجهیزات، مواد اولیه و ...) پیشتازی آن‌ها را رقم نخواهد زد؛ بلکه مدیریت دانش است که این مهم را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. به دیگر سخن سرمایه‌های انسانی و دیگر منابع موجود در سازمان زمانی به ثروت تبدیل می‌شوند که با دانش عجین شوند. پیچیدگی‌ها و تغییرات شکل گرفته طی چند دهه‌ی اخیر در تمامی شئون فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و علمی بیش از پیش بر اهمیت نظام آموزش عالی افزوده است. به بیانی دیگر باید این واقعیت را پذیرفت که تغییر برای نظام آموزش عالی نه یک فرصت، بلکه یک ضرورت است. نظام آموزش عالی با توجه به جایگاه و کارکردهایی که دارد نقش مؤثری در ساختار و توسعه جامعه ایفا می‌کند؛ بنابراین، بهره‌برداری صحیح از دانش و مدیریت کردن آن می‌تواند بهترین سلاح راهبردی در راستای بازآفرینی و نوسازی استراتژی‌ها در نظام آموزش عالی باشد تا بتواند از همه پتانسیل خود در راستای اهداف خود که پرورش و تربیت نیروی انسانی است، مصمم‌تر گام بردارد؛ بدین ترتیب، علی‌رغم پژوهش‌های فراوان در حوزه مدیریت دانش، پژوهشگران درصدد برآمدند تا پژوهش حاضر با استفاده از تحلیل مضمون به شناسایی پیشایندها و پسایندهای مدیریت دانش در نظام آموزش عالی بپردازد و سپس با استفاده از رویکرد دلفی فازی میزان اهمیت و اولویت آن‌ها مشخص شود.

روش تحقیق

مصاحبه	افزایش شفافیت و پاسخگویی	۱۸	مصاحبه	حمایت سازمانی	۵
متون	بهبود فرهنگ مشارکتی	۱۹	متون و مصاحبه	ذخیره سازی دانش	۶
متون و مصاحبه	هم راستایی اهداف سازمانی با اهداف مدیریت دانش	۲۰	مصاحبه	هدف گذاری در استقرار دانش	۷
متون	بهبود فرهنگ کارگروهی	۲۱	مصاحبه	ایجاد انگیزه در سازمان	۸
مصاحبه	توانمندسازی کارکنان	۲۲	مصاحبه و متون	ایجاد و جذب دانش	۹
مصاحبه	افزایش توجه به محیط درونی و بیرونی	۲۳	مصاحبه	خط مشی گذاری برای بسط و تعامل دانش	۱۰
مصاحبه	انعطاف پذیری	۲۴	متون	ایجاد پایگاه دانش	۱۱
متون	افزایش بهره وری	۲۵	متون	تسهیم دانش	۱۲
مصاحبه	بهبود یادگیری	۲۶	متون و مصاحبه	امکانات و تجهیزات فناوری به روز	۱۳

در جدول (۳) نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول (۳): جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(0/75,1,1)	0/75
زیاد	(0/5,0/75,1)	0/5625
متوسط	(0/25,0/5,0/75)	0/3125
کم	(0,0/25,0/5)	0/0625
خیلی کم	(0,0,0/25)	0/0625

لازم به ذکر است که اعداد فازی قطعی شده در جدول (۴) با استفاده از رابطه مینکووسکی که در رابطه (۱) آمده است، محاسبه شده اند. در این رابطه β حد بالای فازی مثلثی، α حد وسط عدد فازی مثلثی و M حد پایین عدد فازی مثلثی را نشان می دهد.

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

رابطه (۱): رابطه مینکووسکی

نظرسنجی مرحله اول

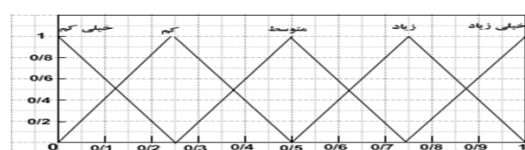
در این مرحله مؤلفه های شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ های قیدی شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه ها مورد تحلیل قرار گرفتند؛ بنابراین برای محاسبه میانگین فازی از روابط مطرح شده (۲) استفاده شده است.

یافته های کمی پژوهش

پس از مشخص شدن پیشایندها و پسایندهای پیاده سازی مدیریت دانش در نظام آموزش عالی، لازم است تا میزان اهمیت هر یک از شاخص ها به کمک رویکرد دلفی فازی مشخص شود.

تعریف متغیرهای زبانی

در این مرحله پیشایندها و پسایندهای پیاده سازی مدیریت دانش منابع انسانی در قالب پرسشنامه ای با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن ها با مؤلفه ها طراحی می شود، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را نشان می دهند. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آن ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است؛ لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال ها پاسخ می دهند. این متغیرها با توجه به شکل (۳) و جدول (۳) به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده اند.



شکل (۳): تعریف متغیرهای زبانی

داده شده به هر عامل مورد شمارش و بررسی قرار گرفت که در نظرسنجی مرحله‌ی اول نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده در جدول (۴) نشان داده شده است.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

رابطه (۲): محاسبه میانگین فازی

در این رابطه A_i بیانگر دیدگاه خبره i ام و A_{ave} میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های

جدول (۴): نتایج پاسخ خبرگان در گام اول

پیشایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
ساماندهی دانش	۱۶	۴	۱	۲	۰
آموزش کارکنان	۱۷	۲	۰	۲	۲
تمرکززدایی و رسمیت‌زدایی	۱۵	۶	۰	۲	۰
ایجاد سیستم ارتباطی مؤثر	۱۸	۱	۱	۱	۲
حمایت سازمانی	۲۰	۱	۱	۱	۰
ذخیره‌سازی دانش	۱۶	۵	۲	۰	۰
هدف‌گذاری در استقرار دانش	۱۸	۰	۳	۲	۰
ایجاد انگیزه در سازمان	۱۹	۲	۰	۲	۰
ایجاد و جذب دانش	۱۵	۴	۳	۱	۰
خط‌مشی‌گذاری برای بسط و تعامل دانش	۱۴	۵	۱	۲	۱
ایجاد پایگاه دانش	۱۶	۳	۳	۱	۰
تسهیم دانش	۱۸	۲	۳	۰	۰
امکانات و تجهیزات فناوری به روز	۱۹	۱	۱	۱	۱

متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
ممانعت از دوباره‌کاری	۱۵	۵	۲	۱	۰
ارائه خدمات بهتر	۱۷	۴	۲	۰	۰
افزایش سطح آگاهی	۱۹	۰	۳	۰	۱
تغییر رفتار کارکنان	۱۸	۲	۱	۲	۰
افزایش شفافیت و پاسخگویی	۱۷	۳	۲	۱	۰
بهبود فرهنگ مشارکتی	۱۸	۱	۳	۱	۱۰
هم‌راستایی اهداف سازمانی با اهداف مدیریت دانش	۱۵	۳	۲	۳	۰
بهبود فرهنگ کارگروهی	۱۶	۳	۲	۰	۲
توانمندسازی کارکنان	۱۸	۲	۰	۲	۱
افزایش توجه به محیط درونی و بیرونی	۱۹	۲	۰	۱	۱
انعطاف‌پذیری	۱۸	۴	۰	۰	۱
افزایش بهره‌وری	۲۰	۱	۱	۱	۰
بهبود یادگیری	۱۸	۱	۳	۱	۰

فازی قطعی شده برای محاسبه هر عامل استفاده می‌شود، که نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌ها به شرح جدول (۵) است.

بعد از این‌که تعداد پاسخ‌های داده شده به هر یک از عوامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل، از فرمول مینکوسکی و اعداد

جدول (۵): میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

میانگین فازی مثلثی		میانگین فازی مثلثی	
ممانعت از دوباره‌کاری	(.۰/۳۸۵، .۰/۵۹۴) (.۰/۵۴)	.۰/۳۹۸	ساماندهی دانش (.۰/۳۸۵، .۰/۵۸۷) (.۰/۵۴)
ارائه خدمات بهتر	(.۰/۵۶۷، .۰/۴۱۲، .۰/۶۰۸)	.۰/۴۲۲	آموزش کارکنان (.۰/۳۷۱، .۰/۵۵۴) (.۰/۵۱۳)
افزایش سطح آگاهی	(.۰/۵۸۱) (.۰/۵۵۴، .۰/۴۰۵)	.۰/۴۱۲	تمرکززدایی و رسمیت‌زدایی (.۰/۳۸۵، .۰/۵۹۴) (.۰/۵۴)

تغییر رفتار کارکنان	۰/۵۸۷ (-/۵۵۳۰/۳۹۸)	۰/۴۰۷	ایجاد سیستم ارتباطی مؤثر	۰/۳۸۵۰/۵۶۰ (-/۵۲۷)	۰/۳۹۳
افزایش شفافیت و پاسخگویی	۰/۵۹۴ (-/۵۵۲۰/۳۹۸)	۰/۴۰۸	حمایت سازمانی	(-/۵۸۱۰/۴۲۵۰/۶۰۱)	۰/۴۳۰
بهبود فرهنگ مشارکتی	۰/۶۵۵ (-/۵۵۴۰/۳۹۸)	۰/۴۰۸	ذخیره سازی دانش	(-/۵۶۰۰/۴۰۵۰/۶۰۸)	۰/۴۱۷
هم‌راستایی اهداف سازمانی با اهداف مدیریت دانش	۰/۵۶۷ (-/۵۱۳۰/۳۵۸)	۰/۳۷۱	هدف گذاری در استقرار دانش	۰/۳۸۴۰/۵۷۴ (-/۵۴۰)	۰/۳۹۳
بهبود فرهنگ کارگروهی	(۵۲۰۰/۳۷۸۰/۵۶۷)	۰/۳۹۰	ایجاد انگیزه در سازمان	۰/۴۱۲۰/۵۹۴ (-/۵۶۷)	۰/۴۱۸
توانمندسازی کارکنان	۰/۵۷۴ (-/۵۴۰/۳۹۱)	۰/۴۰۰	ایجاد و جذب دانش	۰/۳۷۸۰/۵۸۷ (-/۵۳۳)	۰/۳۹۱
افزایش توجه به محیط درونی و بیرونی	(-/۵۶۰۰/۴۱۲۰/۵۸۷)	۰/۴۱۸	خط مشی گذاری برای بسط و تعامل دانش	۰/۳۵۸۰/۵۶۷ (-/۵۰۶)	۰/۳۷۳
انعطاف پذیری	(-/۵۷۶۰/۴۱۸۰/۶۰۱)	۰/۴۲۷	ایجاد پایگاه دانش	۰/۳۸۵۰/۵۸۷ (-/۵۴۰)	۰/۳۹۶
افزایش بهره‌وری	(-/۵۸۱۰/۴۲۵۰/۶۰۱)	۰/۴۳۰	تسهیم دانش	(-/۵۶۷۰/۴۱۲۰/۶۰۱)	۰/۴۲۰
بهبود یادگیری	۰/۳۹۸۰/۵۸۷ (-/۵۵۴)	۰/۴۰۷	امکانات و تجهیزات فناوری به روز	۰/۴۰۵۰/۵۸۱ (-/۵۵۴)	۰/۴۱۲

نظرسنجی مرحله دوم

در نظرسنجی مرحله دوم نیز نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به عوامل در جدول (۶) نشان داده شده است.

پس از پایان نظرسنجی در مرحله اول لازم

است که مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج به دست آمده از هر دو مرحله باهم مقایسه و نتیجه مشخص گردد.

جدول (۶): نتایج پاسخ خبرگان در گام دوم

متغیرها	پیشانیهای پداده سازی مدیریت دانش				
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
ساماندهی دانش	۱۷	۳	۰	۲	۱
آموزش کارکنان	۱۷	۱	۱	۳	۱
تمرکززدایی و رسمیت‌زدایی	۱۴	۶	۱	۲	۰
ایجاد سیستم ارتباطی مؤثر	۱۷	۱	۱	۲	۲
حمایت سازمانی	۲۰	۰	۱	۱	۱
ذخیره سازی دانش	۱۷	۵	۰	۱	۱
هدف گذاری در استقرار دانش	۱۷	۱	۰	۳	۲
ایجاد انگیزه در سازمان	۱۹	۱	۱	۲	۰
ایجاد و جذب دانش	۱۶	۱۴	۲	۱	۰
خط مشی گذاری برای بسط و تعامل دانش	۱۵	۱۴	۱	۱	۲
ایجاد پایگاه دانش	۱۶	۳	۲	۱	۱
تسهیم دانش	۱۸	۱	۳	۱	۰
امکانات و تجهیزات فناوری به روز	۱۸	۲	۲	۱	۰

متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
ممانعت از دوباره کاری	۱۶	۴	۲	۱	۰
ارائه خدمات بهتر	۱۸	۳	۲	۰	۰
افزایش سطح آگاهی	۱۹	۰	۲	۱	۱
تغییر رفتار کارکنان	۱۹	۱	۰	۲	۱
افزایش شفافیت و پاسخگویی	۱۶	۳	۳	۰	۱
بهبود فرهنگ مشارکتی	۱۷	۲	۳	۰	۱
هم‌راستایی اهداف سازمانی با اهداف مدیریت دانش	۱۴	۵	۰	۳	۱
بهبود فرهنگ کارگروهی	۱۶	۲	۲	۱	۲
توانمندسازی کارکنان	۱۹	۱	۰	۱	۲
افزایش توجه به محیط درونی و بیرونی	۱۸	۲	۲	۱	۰

تحلیل پیشایندها و پسایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام آموزش عالی

انعطاف‌پذیری	۱۷	۳	۱	۱	۱
افزایش بهره‌وری	۱۹	۱	۱	۱	۱
بهبود یادگیری	۱۸	۰	۳	۱	۱

مؤلفه استفاده شد، که نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی عوامل در مرحله‌ی دوم در جدول (۷) نشان داده شده است.

بعد از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به عوامل در مرحله‌ی دوم، و پس از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل؛ از فرمول مینکووسکی و اعداد فازی قطعی شده برای هر

جدول (۷): میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله‌ی دوم

میانگین فازی مثلثی		میانگین فازی مثلثی	
ممانعت از دوباره‌کاری	(۰/۰۰۳۹۱/۵۹۴) (-/۵۴۷)	۰/۴۰۳	ساماندهی دانش (۰/۰۰۳۸۵/۵۷۴) (-/۵۳۳)
ارائه خدمات بهتر	(۰/۰۰۴۱۸/۶۰۸) (-/۵۷۴)	۰/۴۲۷	آموزش کارکنان (۰/۰۰۳۶۴/۵۵۴) (-/۵۱۳)
افزایش سطح آگاهی	(۰/۰۰۵۷۴) (-/۰۰۵۴۷/۳۹۸)	۰/۴۰۵	تمرکززدایی و رسمیت‌زدایی (۰/۰۰۳۷۱/۵۸۷) (-/۵۲۷)
تغییر رفتار کارکنان	(۰/۰۰۵۷۴) (-/۰۰۵۴۷/۳۹۸)	۰/۴۰۵	ایجاد سیستم ارتباطی مؤثر (۰/۰۰۳۶۴/۵۴۷) (-/۵۰۶)
افزایش شفافیت و پاسخگویی	(۰/۰۰۵۱۴/۳۹۱) (۰/۵۸۱)	۰/۳۹۶	حمایت سازمانی (-/۵۶۰) (۰/۰۰۴۱۲/۵۸۱)
بهبود فرهنگ مشارکتی	(۰/۰۰۵۱۴/۳۹۱) (۰/۵۸۱)	۰/۴۰۲	ذخیره‌سازی دانش (-/۵۶۷) (۰/۰۰۴۱۲/۶۱۲)
هم‌راستایی اهداف سازمانی با اهداف مدیریت دانش	(۰/۰۰۵۰۰/۳۵۱) (۰/۵۶۰)	۰/۳۶۶	هدف‌گذاری در استقرار دانش (-/۵۰۰) (۰/۰۰۳۵۸/۵۴۰)
بهبود فرهنگ کارگروهی	(۰/۰۰۵۵۴) (-/۰۰۵۰۶/۳۶۴)	۰/۳۷۶	ایجاد انگیزه در سازمان (-/۵۶۰) (۰/۰۰۴۰۵/۵۸۷)
توانمندسازی کارکنان	(۰/۰۰۵۶۷) (-/۰۰۵۱۴/۳۹۸)	۰/۴۰۵	ایجاد و جذب دانش (۰/۰۰۳۹۱/۵۹۴) (-/۵۴۷)
افزایش توجه به محیط درونی و بیرونی	(۰/۰۰۵۶۰/۱۴۰) (۰/۵۶۰)	۰/۴۱۳	خط‌مشی‌گذاری برای بسط و تعامل دانش (-/۵۶۰) (۰/۰۰۳۶۴/۵۶۰)
انعطاف‌پذیری	(۰/۰۰۵۸۱) (-/۰۰۵۵۴/۳۹۱)	۰/۴۰۲	ایجاد پایگاه دانش (۰/۰۰۳۷۸/۵۷۴) (-/۵۲۷)
افزایش بهره‌وری	(-/۰۰۵۱۴) (۰/۰۰۳۹۱/۵۸۱)	۰/۴۱۲	تسهیم دانش (۰/۰۰۳۹۸/۵۸۷) (-/۵۵۴)
بهبود یادگیری	(۰/۰۰۴۰۵) (۰/۵۸۱) (-/۵۳۳)	۰/۳۹۳	امکانات و تجهیزات فناوری به روز (-/۵۶۰) (۰/۰۰۴۰۵/۵۹۴)

قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده پیشایندها و پسایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام آموزش عالی در مرحله‌ی اول و دوم به شرح جدول (۸) است.

پس از انجام نظرسنجی در هر دو مرحله؛ لازم است که اختلاف میان میانگین فازی‌زدایی شده پیشایندها و پسایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام آموزش عالی مورد بررسی و تحلیل

جدول (۸): اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده مرحله‌ی اول و دوم نظرسنجی

پسایندها	میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی‌زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول و دوم	پیشایندها	میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی‌زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول و دوم
ممانعت از دوباره‌کاری	۰/۳۹۸	۰/۴۰۳	۰/۰۰۵	ساماندهی دانش	۰/۳۹۶	۰/۳۹۵	۰/۰۰۱
ارائه خدمات بهتر	۰/۴۲۲	۰/۴۲۷	۰/۰۰۵	آموزش کارکنان	۰/۳۸۱	۰/۳۷۵	۰/۰۰۶
افزایش سطح آگاهی	۰/۴۱۲	۰/۴۰۵	۰/۰۰۷	تمرکززدایی و رسمیت‌زدایی	۰/۳۹۸	۰/۳۸۶	۰/۰۱۲
تغییر رفتار کارکنان	۰/۴۰۷	۰/۴۰۵	۰/۰۰۲	ایجاد سیستم ارتباطی مؤثر	۰/۳۹۳	۰/۳۷۵	۰/۰۱۸
افزایش شفافیت و پاسخگویی	۰/۴۰۸	۰/۳۹۶	۰/۰۱۲	حمایت سازمانی	۰/۴۳۰	۰/۴۱۷	۰/۰۱۳
بهبود فرهنگ مشارکتی	۰/۴۰۸	۰/۴۰۲	۰/۰۰۶	ذخیره‌سازی دانش	۰/۴۱۷	۰/۴۲۳	۰/۰۰۶
هم‌راستایی اهداف	۰/۳۷۱	۰/۳۶۶	۰/۰۰۵	هدف‌گذاری در استقرار	۰/۳۹۳	۰/۳۶۸	۰/۰۲۶

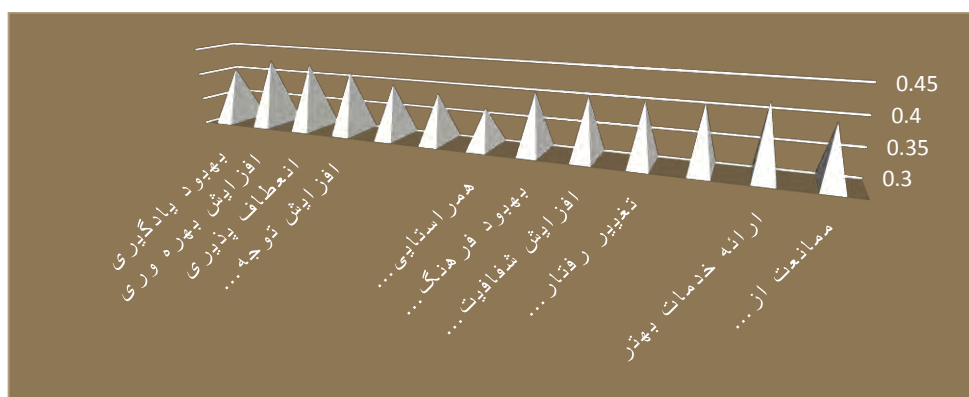
سازمانی با اهداف مدیریت دانش	دانش			سازمان		
بهبود فرهنگ کارگروهی	۰/۳۹۰	۰/۳۷۶	۰/۱۴	ایجاد انگیزه در	۰/۴۱۸	۰/۴۱۲
توانمندسازی کارکنان	۰/۴۰۰	۰/۴۰۵	۰/۰۰۵	ایجاد و جذب دانش	۰/۳۹۱	۰/۴۰۳
افزایش توجه به محیط درونی و بیرونی	۰/۴۱۸	۰/۴۱۳	۰/۰۰۵	خطمشی گذاری برای بسط و تعامل دانش	۰/۳۷۳	۰/۳۷۸
انعطاف پذیری	۰/۴۲۷	۰/۴۰۲	۰/۰۲۵	ایجاد پایگاه دانش	۰/۳۹۶	۰/۳۹۰
افزایش بهره‌وری	۰/۴۳۰	۰/۴۱۲	۰/۰۱۸	تسهیم دانش	۰/۴۲۰	۰/۴۰۷
بهبود یادگیری	۰/۴۰۷	۰/۳۹۳	۰/۰۱۴	امکانات و تجهیزات فناوری به روز	۰/۴۱۲	۰/۴۱۳

دانش در نظام آموزش عالی به اجماع رسیده‌اند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌گردد. این بدان معناست که خبرگان به پیشایندها و پسایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام آموزش عالی شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند. با توجه به مطالب پیش‌گفته، اولویت تمامی عوامل در قالب نمودارهای (۱ و ۲) نشان داده شده است.

با توجه به مقایسه نتایج دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و دوم، لازم به ذکر است در صورتی که اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد فرآیند نظرسنجی متوقف می‌گردد. همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می‌باشد؛ از این رو، خبرگان در خصوص پیشایندها و پسایندهای پیاده‌سازی مدیریت



نمودار (۱): اولویت‌بندی پیشایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام آموزش عالی



نمودار (۲): اولویت‌بندی پسایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام آموزش عالی

بحث و نتیجه گیری

از آنجایی که مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها به‌طور اجتناب‌ناپذیری در حال ورود به جهانی شدن و بعضاً جهانی‌سازی هستند، باید قادر باشند مدیریت دانش را به‌عنوان بخشی از راهبردهای اصلی سازمان و مأموریت‌های خویش در نظر داشته باشند و بر پیاده‌سازی آن در سازمان همت گمارند؛ به دلیل این‌که با جذب دانش جدید و ورود آن به سازمان و از سویی اداره و مدیریت آن، می‌توان انتظار داشت که دانش وارد شده به سازمان در ایجاد و توسعه دانشگاه دانایی‌محور نقشی مهم ایفا کند. سازمان‌های کنونی در هر کجای دنیا به خوبی دریافته‌اند که برای ایجاد بهترین شرایط رشد و یادگیری فرایند عملی و علمی مدیریت دانش نقشی حیاتی ایفا می‌کند. دانش امروزه یک اهرم بسیار قوی برای بقا است. بدون شک توان مدیریت کردن و از آن مهم‌تر پیاده‌سازی آن شرایط مطلوبی را برای سازمان فراهم می‌سازد. پژوهش حاضر با هدف تحلیل پیشایندها و پسایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام آموزش عالی انجام پذیرفت.

با توجه به سوابق و مطالعاتی که پیش از این انجام شده بود و با بررسی‌هایی که انجام شد، پژوهشگران یافته‌های خود را با پژوهش‌های انجام شده توسط (Zamani, et al, 2021), (Bayrami Erdi et al, 2020), (Shamoradi, 2020), (Sahibzada, et al, 2022), (Zhao, et al, 2022), (Said & Hafez Elweza, 2022), (Quarchioni et al, 2022), (Almansoori, et al, 2021), (Choi, et al, 2020), (Taherzadeh Mousavian, 2021), (Ode, & Moghadam, 2020), (Rialti et al, 2020), (Khyzer et al, 2020), (Ayavoo, 2020), (Manesh, et al, 2020), (Carrasco, 2018), (Hill CI & Azma, 2018), (Chang, & Hernández & Jiménez-Jiménez, 2016), (Ahn, 2015), (Karimi Mouneghi, Hasanian, 2014), (Ahanchian, 2014), همسو دیده و با آن‌ها به دلایلی که در ادامه خواهد آمد همخوانی دارد. امکانات و

فناوری به‌روز، ایجاد پایگاه دانش، تسهیم دانش، خط مشی‌گذاری برای بسط و تعامل دانش، ایجاد و جذب دانش، ایجاد انگیزه در سازمان، هدف‌گذاری در استقرار دانش، ذخیره‌سازی دانش، حمایت سازمانی، ایجاد سیستم ارتباطی مؤثر، تمرکززدایی و رسمیت‌زدایی، آموزش کارکنان و ساماندهی دانش به‌عنوان پیشایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام آموزش عالی معرفی شدند. از طرفی افزایش بهره‌وری، بهبود یادگیری، انعطاف‌پذیری، افزایش توجه به محیط درونی و بیرونی، توانمندسازی کارکنان، بهبود فرهنگ کارگروهی، هم‌راستایی اهداف سازمانی با اهداف مدیریت دانش، بهبود فرهنگ مشارکتی، افزایش شفافیت و پاسخگویی، تغییر رفتار کارکنان، افزایش سطح آگاهی، ارائه خدمات بهتر و ممانعت از دوباره‌کاری نیز به‌عنوان پسایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام آموزش عالی مشخص شدند. در بخش کمی پژوهش با استفاده تکنیک دلفی فازی میزان اهمیت و اولویت‌بندی هر یک از شاخص‌های مذکور تعیین گردید. حمایت سازمانی، تسهیم دانش، ایجاد انگیزه در سازمان، ذخیره‌سازی دانش، امکانات و تجهیزات فناوری به‌روز و تمرکززدایی و رسمیت‌زدایی به‌ترتیب مهم‌ترین پیشایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام آموزش عالی هستند؛ در حقیقت برای اجرایی ساختن یک طرح و برنامه به خصوص فرایند مهمی همچون مدیریت دانش، حمایت همه‌جانبه سازمان امری ضروری است. در این وادی از مدیریت عالی سازمان گرفته تا پایین‌ترین افراد و تمامی منابع موجود در سازمان لازم است به شکلی منسجم و یکپارچه فعالیت نمایند. از سوی دیگر داشتن دانش و ذخیره ساختن آن در گوشه‌ای از سازمان نمی‌تواند راهگشای حل مسائل باشد، بلکه دانش باید جریان سیالی در سازمان داشته باشد. در واقع تسهیم دانش در دستور کار قرار گیرد تا هر یک از افراد از آن منتفع شوند. افزایش بهره‌وری، انعطاف‌پذیری، ارائه

تمامی منابع و امکانات سازمان را به منظور پیاده‌سازی اثربخش مدیریت دانش بسیج نمایند؛ در واقع حمایت همه‌جانبه می‌تواند روند اجرایی کردن آن را بهبود بخشد؛ همچنین نظام آموزش عالی با اشتراک‌گذاری دانش و تشویق آن در سازمان، جریان سیالی از دانش را در سرتاسر سازمان شکل دهد تا تمامی اعضای آن بتوانند از دانش و تجربه همدیگر در حل مسائل و نهایتاً ارائه خدمات بهتر عمل کنند. پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان میزان توجه به محیط درونی و بیرونی سازمان را برای افزایش می‌دهد و این امر می‌تواند سازمان را برای رویایی با تغییرات و بهره‌مندی از فرصت‌ها آماده سازد. در حقیقت نظام آموزش عالی در شرایط پیچیده و دشوار همچون حاکم شدن ویروس کووید ۱۹ به سرعت خود را با آن منطبق سازد و سیستم آموزشی آن مختل نگردد. به مدیران نظام آموزش عالی پیشنهاد می‌شود با پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توانند با ارائه خدمات بهتر به خصوص در امر آموزش و پژوهش میزان خروج دانشجویان از کشور را تقلیل نمایند و علاقه‌مندی آن‌ها به تحصیل در داخل کشور را افزایش دهند؛ در نهایت به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که می‌توانند با رویکردهایی همچون داده‌بنیاد، کیو و پدیدارشناسی پیاده‌سازی مدیریت دانش را مورد تحلیل و بررسی قرار دهند؛ همچنین می‌توانند آن را با مفاهیمی که قرابت نزدیکی با پدیده مورد نظر دارند، بررسی نمایند تا شناخت بهتری از آن حاصل گردد؛ همچنین می‌توان بیان داشت که هر تحقیقی با محدودیت‌هایی مواجهه است که در عین داشتن نقاط قوت، دارای برخی محدودیت‌های روش‌شناختی نیز می‌باشد، که غیرقابل تعمیم بودن نتایج به دست آمده با سایر سازمان‌های و محدود بودن خبرگان از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش است که دسترسی به نخبگان را برای محققین دشوار نموده است. لازم

خدمات بهتر، افزایش توجه به محیط درونی و بیرونی، افزایش سطح آگاهی و بهبود فرهنگ مشارکتی نیز به ترتیب مهم‌ترین پسایندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظام آموزش عالی هستند. بدیهی است پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش سطح کارایی و اثربخشی سازمان را بهبود می‌بخشد و در نحوه استفاده از منابع و کسب اهداف موفق عمل خواهد نمود. از سوی دیگر تغییر و تحولات سریع می‌طلبد که سازمان متناسب با آن گام بردارد و همراه با تغییر خواسته‌ها، خدمات بهتری ارائه دهد؛ در نهایت با توجه به نتایج می‌توان پیشنهاداتی در قالب موارد ذیل ارائه نمود.

برای آن‌که بتوان تجربیات و دانش را در سازمان انتقال داد، لازم است که در هر سازمانی به راه‌اندازی اتاق فکر مؤثر است؛ همچنین در سطح عالی سازمان و مدیریت راهبردی نیاز به برنامه‌ریزی بلندمدت و هم‌راستایی پیاده‌سازی مدیریت دانش با سایر راهبردها از جمله استقرار نظام اطلاعاتی در سازمان دارد. لازم است که سازمان به استفاده از بهترین الگوها، ارتقای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، اصلاح و بازنگری ساختارهای سازمانی مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت دانش و تشویق‌های مادی و معنوی و ارتقای شغلی جهت افزایش انگیزش در کارکنان برای کسب، خلق، توزیع، ارزیابی و انتقال دانش در نظام آموزش عالی، اقداماتی را داشته باشد؛ از آن‌جا که نظام آموزش عالی یکی از ارکان اساسی و مهم در کشور محسوب می‌شود و همواره تلاش‌های ارزشمندی در راستای تربیت و آموزش نیروی انسانی در جامعه به‌کار می‌گیرد، پژوهش حاضر به مدیران نظام آموزش عالی به منظور پیشبرد رسالت مهم آن پیشنهاد می‌کند در پیاده‌سازی مدیریت دانش توجه و عنایت ویژه‌ای مبذول دارند. با توجه به یافته‌های پژوهش به مدیران نظام آموزش عالی پیشنهاد می‌شود

به ذکر است دسترسی به نخبگان و متخصصان به دلیل شرایط ویژه‌ی کاری ایشان، یکی از محدودیت‌های بزرگی بوده است که گردآوری داده‌ها را برای پژوهشگران با سختی همراه کرده بود. از سویی دیگر محدودیت زمانی که پژوهشگران با آن مواجه بوده‌اند می‌تواند یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش باشد و عدم بررسی موضوع با سایر روش‌ها نیز می‌تواند اثرگذار باشد.



References

- Abbasi, Mostafa; Afsharnia, Masoumeh; Cheshmeganzadeh (2017). Examining knowledge management processes and approaches and its impact on educational organizations and centers. *Applied studies in management and development sciences*, 3 (2).
- Almansoori, A., AlShamsi, M., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2021). Critical review of knowledge management in healthcare. *Recent Advances in Intelligent Systems and Smart Applications*, 99-119.
- Bayrami Erdi, Mohammad, Torani, Haider, Khalkhali, Ali, Shakibaei, Zohreh, & Kazempour, Ismaeil. (2020). Investigating the effect of knowledge management factors on improving learning "in technical and vocational education units". *Career and organizational counseling*, 12(44), 129-160.
- Bazargan Harandi, Abbas; Eshaghi (2008). Analysis of the goal-setting process in the internal evaluation of the quality of university educational groups: a case study, *Journal of Educational and Psychological Studies*, first volume, number five: 65-75.
- Carrasco-Hernández, A. J., & Jiménez-Jiménez, D. (2016). Knowledge management, flexibility and firm performance: The effects of family involvement. *European Journal of Family Business*, 6(2), 108-117.
- Chang, K. S., & Ahn, K. Y. (2015). The relationship between managerial system and knowledge management, and the moderating effects of decentralization and formalization in small business. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(6), 167-175.
- Choi, H. J., Ahn, J. C., Jung, S. H., & Kim, J. H. (2020). Communities of practice and knowledge management systems: effects on knowledge management activities and innovation performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(1), 53-68.
- Karim, Hosein, Hasanian, Zahra Marzieh, Ahanchian, Mohammad Reza (2014). knowledge management in Medical Education. *J Med Educ Dev*. 7 (16): 94-106.
- Khyzer Bin Dost, M., Rehman, C., Gilaninia, S., Bte Ismail, K., & Wasim Akram, M. (2018). The impact of knowledge management's practices on supply chain performance of the dairy sector in Central Punjab: a mediating role of decentralization. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 31(1), 290-312.
- Manesh, M. F., Pellegrini, M. M., Marzi, G., & Dabic, M. (2020). Knowledge management in the fourth industrial revolution: Mapping the literature and scoping future avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 289-300.
- Najafgholinezhad, Azam, & Sadeghzadeh Vaighan, Ali. (2010). Information technology and optimization of knowledge management: tools and challenges. *Library and Information*, 13(2), 59-95.
- Nemati, Mohammad Ali (2006). Management of knowledge, culture and higher education. *Roshd-e-Fanavari*. 2 (7). 28-35.
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 210-218.

- Quarchioni, S., Paternostro, S., & Trovarelli, F. (2022). Knowledge management in higher education: A literature review and further research avenues. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(2), 304-319.
- Rialti, R., Marzi, G., Caputo, A., & Mayah, K. A. (2020). Achieving strategic flexibility in the era of big data: The importance of knowledge management and ambidexterity. *Management Decision*.
- Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, K. F., Shafait, Z., & Sahibzada, H. F. (2022). Interpreting the impact of knowledge management processes on organizational performance in Chinese higher education: mediating role of knowledge worker productivity. *Studies in Higher Education*, 47(4), 713-730.
- Said, H. M., Hafez, M. G. A. A., & Elweza, R. F. (2022). Strategies of Knowledge Management Techniques in Saudi Higher Education Institutions. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 13(2), 1-14.
- Shamoradi, Seyedeh Niloufar (2022). Identification and ranking of factors affecting job stress with emphasis on the organizational environment components of Islamic Azad University. *Applied Educational Leadership*, 3 (1), 31-46.
- Shamoradi, Seyedeh Niloufar. (2019). How to establish a knowledge management system in the organization in order to eliminate administrative bureaucracies, parallel work and long processes in carrying out activities (case study: university libraries of the country). *Epistemology*, 13(48), 40-56.
- Talebi, Behnam; Pakdel Bonab, Mehdi; Zemestani, Qader (2011). Studying the process of knowledge management in Islamic Azad University, Tabriz branch. Research Project. Islamic Azad University, Tabriz.
- Taherzadeh Mousaviyan, Seyyed Fakhreddin; Moghadam, Matina (2019). The importance and role of knowledge management in higher education (case study: Faculty of Management, Azad University, Research Sciences Unit). 3 (10). 17-28.
- Zamani, Abbas; Hosseini Taghadehi, Leila; Momeni Mehmoui, Hossein (2021). Presentation of the knowledge management system deployment model in the General Department of Education of Mazandaran province. *Iranian Society of Sociology of Education*. 14 (2). 130-142.
- Zhao, S., Liu, X., Andersson, U., & Shenkar, O. (2022). Knowledge management of emerging economy multinationals. *Journal of World Business*, 57 (1), 101255.