

مطالعه زیرساخت‌های استقرار مدیریت دانش در دانشگاه اصفهان از دیدگاه اعضای هیأت علمی

دکتر بی‌بی عشرت زمانی*، قاسم حسینی و پیمان یارمحمدزاده

چکیده: هدف از این پژوهش، بررسی وضعیت موجود زیر ساخت‌های لازم (عوامل اجرایی) مدیریت دانش از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش ۴۶۶ نفر می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی متناسب با حجم تعداد ۸۰ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. ابزار جمع آوری داده‌ها شامل پرسشنامه محقق ساخته مدیریت دانش با ۲۸ گویه بود که ضریب پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آمد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که از نظر زیر ساخت‌های فنی و حرفه‌ای برای مدیریت دانش در دانشگاه اصفهان هم اکنون مشکلی وجود ندارد ولی از نظر مدیریتی و نیز از نظر فرهنگ سازمانی جو مناسبی وجود ندارد. با توجه به نتایج حاصله پیشنهاداتی برای بهبود بخشیدن به وضعیت مدیریت دانش دانشگاه‌ها ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، آموزش عالی، عامل مدیریت، فرهنگ،

مقدمه

هر چند بیش از دو دهه از طرح نظریه مدیریت دانش می‌گذرد، اما با این وجود هنوز بحث مدیریت دانش، یکی از جدیدترین و کلیدی‌ترین مباحث مدیریتی در آموزش عالی محسوب می‌شود. در واقع مدیریت دانش از صدها سال پیش که صنعت‌گران و صاحبان مشاغل مختلف تجارب حرفه‌ای خود را به فرزندان و شاگردان خویش منتقل می‌نموده‌اند، وجود داشته است. اما در اوایل دهه ۱۹۹۰ این واژه به طور جدی وارد

* عضو هیأت علمی دانشگاه اصفهان، پست الکترونیکی: bzamani@edu.ui.ac.ir

مباحث سازمانی شده است. در این راستا، دراکر^۱ (۱۹۹۳) عقیده دارد که: دانش چیزی فراتر از سرمایه یا کار و به منزله تنها منبع اقتصادی با ارزش و مهم در جامعه دانش محور مطرح است (به نقل از راولی^۲، ۲۰۰۰).

امروزه تمامی صاحب نظران مدیریت و نیز کارشناسان آموزش عالی بر دو سؤال تأکید دارند: ۱- دانش در مفهوم سازمانی چیست؟ و ۲- چگونه می توان از آن بهره برداری مطلوب کرد؟ در پاسخ به سؤال اول باید گفت که دانش یکی از عوامل بنیادی است که کاربرد موفق آن، دانشگاهها را یاری می رساند تا خدمات بدیع ارائه دهند و در محیط متکی بردانش است که دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی قادر می شوند مزیت های رقابتی و برتری های علمی خود را همچنان حفظ نمایند (نعمتی، ۱۳۸۴).

تحقیقات اخیر (لیوتیز و بیکن^۳، ۱۹۹۸، داونپورت و پروساک^۴، ۱۹۹۸، ویلد و دیگران^۵، ۲۰۰۲) نشان داده است که سازمان های دانش محور، با استفاده از هوش سازمانی و خلاقیت اطلاعات و دانش را در جهت کسب برتری های خاص، در اختیار می گیرند و همچنین از آن در جهت رشد و توسعه پایدار در ایجاد محیطی پویا استفاده می کنند و نیز با به کارگیری و هدایت مهارت ها و تخصص کارکنان (طبق سامانه نقشه دانش) سازمان را قادر به یادگیری مداوم و خلاقیت می کنند (به نقل از متاکسیوتیس، ارگازاکیس، پزاراس^۶، ۲۰۰۵).

صاحب نظران دانش را به دو دسته تقسیم می کنند: دانش صریح^۷ و دانش ضمنی^۸. **دانش صریح**: به دانشی اطلاق می شود که جنبه عینی تر، عقلانی تر و فنی تر دارد و به خوبی قابل دسترسی، طبقه بندی و ذخیره سازی است و به همین دلیل به اشتراک گذاری آن به راحتی امکان پذیر است. دانش صریح به شکل سازمان یافته در روش های کاری، دستورالعمل ها، نامه های مکتوب و پایگاه های اطلاعاتی، نقشه های دانش موضوعی خاص و پایگاه های اطلاعاتی دیده می شود (دایره المعارف آموزش عالی، ۱۳۸۳).

¹ Druker

² Rowley

³ Liebowitz & Beckman

⁴ Davenport & Prusak

⁵ Wild et al

⁶ Metaxiotis, Ergazakis & Psarras

⁷ Explicit knowledge

⁸ Tacit knowledge

دانش ضمنی: معمولاً در حیطه دانش شخصی و تجربی قرار می‌گیرد. این دانش در چهارچوب ارتباطات بالای انسانی، مشارکت در دانش، تدریس، برقراری روابط استاد - شاگردی در فضای صمیمی و روابط کاری، از طریق کنفرانس‌ها و انجمن‌های علمی قابل انتقال است. بصیرت، بینش، شعور و درک هر شخص، ترفندهای به کار رفته توسط هر کس، در حوزه دانش ضمنی او قرار دارد. بنابراین به سادگی قابل کدگذاری و تبدیل به قوانین و دستورالعمل‌ها نیست و از طریق مشاهده و تقلید به دست می‌آید (کریمی، ۱۳۸۵).

در پاسخ به سؤال دوم (چگونگی بهره برداری از دانش) می‌توان گفت امروزه دانشگاه‌ها دریافته‌اند که برای انجام مؤثر امور، نیازمند یکپارچه نمودن هر دو نوع دانش هستند چرا که مدیریت دانش با کشف و ارتقاء دارایی یک سازمان با دیدگاهی که پیش برنده اهداف سازمان است مرتبط می‌شود، دانشی که مدیریت می‌شود شامل هر دو نوع دانش صریح و ضمنی است (داونپورت، ۱۹۹۸). از این رو دانشگاه‌ها در حال ابداع روش‌های نوینی به منظور تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح هستند که قابل ثبت، ذخیره‌سازی و انتقال به کلیه اعضای سازمان است. در واقع هدف اصلی مدیریت دانش نیز تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار و کاربرد مؤثر آن است (نعمتی، ۱۳۸۴). از نظر داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) مدیریت دانش عبارت از بهره‌برداری و توسعه دارایی‌های دانشی یک سازمان در جهت تحقق اهداف آن است. دانشی که مدیریت می‌شود شامل هر دو نوع دانش ضمنی و صریح است. گرتین^۱ (۱۹۹۹) معتقد است مدیریت دانش عبارت از: فلسفه‌ای که شامل مجموعه‌ای از اصول، فرایندها، ساختارهای سازمانی و فناوری‌های به کار گرفته شده است که افراد را به منظور تسهیم و به‌کارگیری دانش سازمانی در جهت تحقق اهداف سازمانی یاری می‌رساند (به نقل از چنگ مینگ یو، ۱۳۸۴).

هدف از مدیریت دانش در سازمان‌ها، شناسایی و پیگیری دانش جمعی سازمان برای رسیدن به اهداف استراتژیک و کمک به سازمان‌ها برای رقابت در عرصه جهانی و باقی ماندن در آن است (چو^۲، ۱۹۹۶، به نقل از متاکسیوتیس و دیگران، ۲۰۰۵).

^۱ Gurteen

^۲ Choo

از نظر نور^۱ (۲۰۰۲) به مدیریت دانش باید به منزله یک طرح مدیریتی یکپارچه نگریسته شود که بر هدف‌های استراتژیک متمرکز است و بر محور فرایندهای کسب و کار حرکت می‌کند و از فناوری‌های اطلاعات کمک می‌گیرد. بنابراین انجام موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در گرو شناسایی درست اولویت‌های عملکردی دانش، درک و تشخیص نیازها، مأموریت‌ها و هدف‌های آن، به‌کارگیری ابزارهای مدیریت دانش ترجیحی و فراهم ساختن حمایت‌های مدیریتی وابسته به سازمان می‌باشد.

راولی^۲ (۲۰۰۰) میزان آمادگی مؤسسات آموزش عالی برای اجرای مدیریت دانش و قابلیت اجرایی مفاهیم مدیریت دانش در آموزش عالی انگلستان را بررسی کرده است. وی بیان می‌کند در حالی که سامانه‌های تسهیل‌کننده‌ای مانند کتابخانه‌ها، اینترنت و غیره وجود دارد که ضمن تهیه داده و اطلاعات برای دانشجویان به اجرای بهتر مدیریت دانش در دانشگاه‌ها کمک می‌کند، اما چالش‌هایی در ارتباط با اجرای مدل چهار عنصری داونیورت و پروساک وجود دارد. از جمله اینکه بسیاری از مخازن دانش خوب سازماندهی نشده‌اند و یا حتی ارتباط بین مخازن مختلف (راه‌های دسترسی به دانش) به طور واضح مشخص نیست. وی در پایان چنین نتیجه‌گیری کرده است که مدیریت دانش مؤثر و کارآمد نیازمند تغییرات مهم و جدی در فرهنگ و ارزش‌ها، ساختار سازمانی و سیستم‌های ارزش‌گذاری و پاداش‌دهی است.

مک‌کارتی^۳ (۲۰۰۶) نیز مدیریت دانش، ارزیابی استراتژیک و فرایندهای استفاده از آن را در آموزش عالی بررسی کرده است. او چنین نتیجه گرفته که با کاربست مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، امر تدریس و یادگیری بهبود می‌یابد و دانش به راحتی میان همه اعضای دانشگاه تسهیم می‌شود. از سوی دیگر، توسعه مدیریت دانش کمک زیادی به کارکنان و دست‌اندرکاران دانش در آموزش عالی به ویژه در امر تحقیق می‌کند.

والتن و گواریسکو^۴ (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «مباحث ساختاری مدیریت دانش در تبادلات بین‌المللی مؤسسات آموزشی» به بررسی و تجزیه و تحلیل روند دانش در تبادلات بین‌المللی مؤسسات آموزشی انگلیس و روسیه پرداخته‌اند. آنان با استفاده از تحلیل شبکه اجتماعی سعی در شناسایی دقیق تفاوت‌های ساختاری میان

¹ Nohr

² Rowley

³ McCrthy

⁴ Walton & Guarisco

این مؤسسات و ریشه‌یابی این تفاوت‌ها در گذر زمان بوده‌اند. این یافته‌ها حاکی از آن است که نقش نهادهای بریتانیا در همکاری با یکدیگر، از یک روند نامنظم به یک سیستم منظم و دقیق برای تصمیمات آگاهانه تبدیل شده، تا اینکه ابهام، عدم اطمینان و غیرقابل پیش‌بینی بودن را در سازمان کاهش دهد. هدف از ایجاد مجموعه‌هایی همچون دفتر همکاری این است که به‌طور رسمی اقدامات و عملکردهای مثبت را ثبت و تقویت کنند. در مؤسسات آموزشی روسیه، حرکت در جهت نهادینه کردن مدیریت دانش بیشتر مشهود بود. یافته‌های موثقی به دست آمد مبنی بر اینکه عملکرد مؤسسات آموزشی روسیه با به دست آوردن استانداردهای غربی مدیریت دانش، در امر نهادینه‌سازی کیفیت آن بسیار مفید و مثمر ثمر بوده است.

سانترو و گوپالاکریشمن^۱ (۲۰۰۰) نیز تبادل دانش بین ۲۱ مرکز تحقیقاتی دانشگاهی و ۱۸۹ شرکت را در ایالات متحده آمریکا بررسی کردند و طی تحقیقات به این نتیجه رسیدند که تبادل دانش هنگامی تسهیل می‌شود که دانشگاه‌ها دارای ساختار سازمانی ماشینی و فرهنگ‌های ثابت و محکمی باشند، از اهداف واضحی برخوردار بوده و همچنین ارتباطات بر اساس اعتماد و اطمینان استوار شده باشد.

مارتین و مارین^۲ (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان «نقش رهبری مؤسسات آموزش عالی در فرایند دانش» به بررسی نقش‌های کلیدی رهبری در آموزش عالی پرداختند. آنان تأثیر رهبری را در شش حوزه کلیدی: مدیریت محیط، مدیریت شبکه، مدیریت سازمان، مدیریت سیاست، مدیریت بحران، مدیریت شکاف دانش و آماده‌سازی رهبران آینده بررسی کردند. طبق یافته‌های به‌دست آمده، عامل رهبری کنترل وسیعی بر روی محیط پردازشی دانش و مدیریت آن دارد.

در ایران، قلی‌زاده (۱۳۸۳) نسبت میان فرایند تبدیل دانش و فرهنگ سازمانی را در دانشگاه مشهد بررسی کرده است. در این پژوهش با نظر به مؤلفه‌های اصلی نظریه نوناکا یعنی (اجتماعی شدن، برون‌سازی، ترکیب، درونی‌سازی) جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه مشهد در ارتباط با فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که درونی‌سازی در قلمرو مدیریت دانش در دانشگاه مشهد از بالاترین جایگاه برخوردار است و به ترتیب، اجتماعی شدن، برون‌سازی و ترکیب در مراتب بعدی قرار گرفته‌اند. بر اساس نتایج به‌دست آمده، میان فرهنگ سازمانی و درونی‌سازی،

¹ Santoro & Gopalakrishnan

² Martin and Marion

برون‌سازی و ترکیب رابطه معنادار وجود دارد، در حالی که این رابطه با اجتماعی شدن معنی‌دار نیست.

ژنگ، هوانگ، تونلی و شنگ^۱ (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش تطبیقی: مطالعه مقدماتی بین دانشگاه‌های چین و آمریکا» به تجزیه و تحلیل و مقایسه چهار فاکتور اصلی شامل: اولویت‌ها، نیازهای دانش عملکردی، ابزارهای تکنولوژیکی و ساختار مدیریتی مدیریت دانش بین دانشگاه‌های این دو کشور پرداخته‌اند. میان ۴ فاکتور اصلی این مطالعه همبستگی به دست آمد. یافته‌ها حاکی از آن بود که رابطه معنادار و همبستگی مثبت میان هر ۴ متغیر بالا، در دانشگاه‌های چین و آمریکا وجود دارد. به طور کلی، هم در دانشگاه‌های چین و هم آمریکا همبستگی مثبتی بین سطوح بالای اولویت‌های مدیریت دانش، با سطوح بالای نیازهای دانش و استفاده از ابزارهای سطح بالا و حمایت‌های مدیریتی سطح بالا وجود دارد. تنها بین اولویت‌های مدیریت دانش و حمایت‌های مدیریتی میان دانشگاه‌های آمریکا رابطه معناداری وجود ندارد.

داونپورت (۱۹۹۸) مؤلفه‌های اساسی تشکیل دهنده مدیریت دانش را شامل عوامل فرهنگی، فرایند عمل، سیاست و فناوری می‌داند. وی عوامل مؤثر در مدیریت دانش را شامل پشتیبانی مدیران و تصمیم‌گیران کلان، وجود استراتژی دانش-محور در سازمان، ایجاد و توسعه فرهنگ دانش محوری، ایجاد و توسعه زیرساخت‌های فناوری و استفاده از راهبرد مدیریت دانش دانسته است (به نقل چنگ مینگ یو، ۱۳۸۴).

هولسپل و جاش^۲ (۲۰۰۰) عوامل مؤثر در مدیریت دانش را شامل فرهنگ، فناوری، فناوری، سازگاری سازمانی، انگیزه کارمندان و عوامل بیرونی دانسته‌اند. در مطالعه دیگر که توسط آنان در سال ۱۹۹۷ انجام گرفت. آنان عوامل مؤثر در مدیریت دانش را در سه دسته طبقه‌بندی کردند: مدیریت، عوامل محیطی، و عوامل مربوط به منابع اعم از منابع انسانی و مادی. اما در اکثر الگوهای مدیریت دانش، به نقش سه عامل: فرهنگ سازمانی، عوامل فنی و مدیریت اشاره شده است که به دلیل اهمیت آن‌ها، در این پژوهش به نقش این عوامل در مدیریت دانش به ویژه در دانشگاه‌ها به طور اختصار توضیح داده می‌شود.

۱- **عامل فنی:** مدیریت دانش از تکنولوژی اطلاعات به منزله یک ابزار نیرومند در جهت بهبود فرایندهای خود استفاده می‌کند. فناوری اطلاعات، به مثابه

¹ Geng, Huang, Toenley & Shang

² Holsapple & Josdi

حوزه‌ای برای مالکیت مدیریت دانش در خلق، ازدیاد و فرایندهای مدیریت دانش نقش بسزایی دارد. فناوری‌های نوین می‌توانند یکپارچگی دانش پراکنده را آسان کند و به انجام بیشترین اعمال در کوتاهترین زمان بیانجامد (متاکسیوتیس و دیگران، ۲۰۰۵). به کمک سامانه‌های اطلاعاتی می‌توان دانش موجود در ذهن تک تک پرسنل را ذخیره و نگهداری نمود و در مواقع نیاز در اختیار دیگر کارکنان سازمان قرار داد و یا از بسترهای مبتنی بر فناوری اطلاعات مانند اینترنت، اکسترانت، پورتال و گروه‌افزارها و اینترنت در تسهیم دانش و استفاده از آن بهره گرفت (کریمی، ۱۳۸۵). از سوی دیگر، تأکید صرف بر فناوری اطلاعات در مدیریت دانش، باعث انحراف و نادیده گرفتن عوامل مهم دیگری از جمله فرهنگ می‌شود. پروساک (۱۹۹۸) عقیده دارد؛ اگر چه فناوری اطلاعات یک عامل تسهیل کننده در انتقال، توزیع و ذخیره دانش است، ولی هرگز نمی‌تواند جانشینی برای فعالیت‌های انسانی نظیر ارتباطات و آموزش باشد (به نقل از متاکسیوتیس و دیگران، ۲۰۰۵).

۲- عامل فرهنگ: برای اجرای مؤثر مدیریت دانش علاوه بر عامل فنی، به عامل بسیار مهم دیگری نیاز است. چرا که به نظر می‌رسد بدون توجه به این عامل موفقیت مدیریت دانش در دانشگاه‌ها عملاً منتفی باشد، این عامل مهم «فرهنگ سازمانی» نام دارد. فرهنگ به عنوان «قلب» دانشگاه دانش محور موفق محسوب می‌شود. در این راستا یکی از مهم‌ترین قدم‌ها این است که فرهنگ و نگرش مجموعه و تک تک اعضای دانشگاه نسبت به اشتراک دانش تغییر یابد. دانشگاه‌ها به منظور به-کارگیری مدیریت دانش بایستی ضرورت ایجاد فرهنگ تسهیم دانش میان کارکنان را از طریق فرایند «نهادینه‌سازی مدیریت دانش» درک کنند. اهمیت نهادینه‌سازی مدیریت دانش در مؤسسه به این دلیل است که اولاً درک نادرست کارکنان از مدیریت دانش را تصحیح می‌کند، و ثانیاً آنان را در درک مزایای تسهیم دانش در سازمان یاری می‌رساند. تحقیقات حاکی از آن است که مهمترین مانع اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان، فقدان فرهنگ تسهیم دانش و عدم درک مزایای بی‌شمار مدیریت دانش در میان کارکنان است (چنگ مینگ یو، ۱۳۸۴). از سوی دیگر، از عوامل مؤثری که می‌تواند نقش کلیدی در تغییر نگرش کارکنان و ایجاد موفقیت آمیز فرهنگ تسهیم دانش و نهادینه‌سازی آن در سازمان داشته باشد، عامل رهبری (مدیریت در معنای اخص) است که در قسمت بعدی بحث می‌شود.

۳- **عامل مدیریتی:** لازمه اجرای موفق هر پروژه، پشتیبانی کامل و همه جانبه مدیریت از آن می باشد. پیاده سازی مدیریت دانش نیز از این قاعده مستثنی نیست و حتی می توان گفت به دلیل پایه ای بودن بحث فرهنگ سازی سازمانی در مدیریت دانش و نقش مدیریت سازمان در این فرهنگ سازی، حمایت بیشتری را از سوی آن ها می طلبد. به عبارتی مدیریت دانش، نیازمند رهبری اثربخش است. شرط لازم برای اخذ نتایج موفقیت آمیز در اجرای روند مدیریت دانش این است که مدیریت دانشگاهی، دارای انگیزه و در امور پیشرو باشد (کارل کالست، ۱۳۸۲) و نیز به میزان بالایی قادر به فراهم آوردن فرایندهای سازمانی فعال و مبتکر بوده و همچنین به رشد دانش کمک کند (مانویل و ابر^۱، ۲۰۰۳؛ یوهی بین و همکاران^۲، ۲۰۰۴، به نقل از مارتین و مارین، ۲۰۰۵). درچنین شرایطی مدیریت دانش در پیکره دانشگاه نفوذ کرده و بر همه فرایندها، کارکردها و فرهنگ و ارزش ها تأثیر گذاشته و اعضا را در همه سطوح و بخش ها در بر می گیرد.

سمل^۳ (۲۰۰۲) ده عملکرد مدیران را در ارتباط با اجرای مدیریت دانش در دانشگاه های تحقیقاتی آمریکا به شرح زیر خلاصه کرده است: ۱- تخصیص منابع مالی لازم برای فعالیتهای مرتبط با بخش مدیریت دانش؛ ۲- استفاده از درآمدهای بالقوه تولید شده از مدیریت دانش؛ ۳- تلاش های ارزنده و رضایت بخش در جهت رشد دانش سازمانی؛ ۴- تبیین اهداف و آمل مدیریت دانش بین کارکنان؛ ۵- فراهم ساختن زیرساخت هایی که اعضای دانشگاه را به یکدیگر نزدیک کند؛ ۶- تدوین اهداف و برنامه های دانشگاه بر مبنای دانش؛ ۷- تسهیل راه های انتقال دانش؛ ۸- ارتباط دادن مدیریت دانش به بودجه؛ ۹- فراهم ساختن امکان دسترسی به یک هوش سازمانی در تمام سازمان؛ و ۱۰- به وجود آوردن جو اعتماد و اطمینان در سازمان (به نقل از متاکسیوتیس و دیگران، ۲۰۰۵).

مباحثی که در جامعه دانش محور مطرح است، این است که سازمان هایی که خواهان موفقیت در جامعه اطلاعاتی جهانی هستند می توانند ارزش سرمایه دانش خودشان را شناسایی کرده و در ایجاد و توسعه آن تلاش کنند (راولی، ۲۰۰۰). در این راستا، انواع مؤسسات به منظور بقاء و توسعه خویش و انطباق با تغییرات محیط رقابتی

¹ Manville & Ober

² Uhi-Bien, et al

³ Semmel

پیرامون، نیازمند اجرای اثربخش مدیریت دانش هستند و اگر سازمانی نتواند دانش مورد نیاز را در جایگاه مناسب آن تشخیص دهد در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. با این دیدگاه مدیریت دانش ابزاری است که امکان بهره‌گیری مؤثرتر از دانش را در راستای اهداف و برنامه‌های سازمان‌ها فراهم آورده و رقابت‌پذیری یک سازمان را ممکن خواهد ساخت.

هر چند مدیریت دانش در سال‌های اخیر از شهرت زیادی بخصوص در بخش آموزش و تجارت برخوردار شده است ولی هنوز در ارتباط با مطلوبترین شیوه‌های به-کارگیری آن، ابهاماتی وجود دارد. این ابهامات در کشورهای در حال توسعه محسوس‌تر است زیرا در مقایسه با کشورهای پیشرفته، تحقیقات کمتری درباره آن صورت گرفته است. از این رو، در این مقاله سعی می‌شود تا ضمن معرفی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش از دید صاحب‌نظران و کارشناسان این حوزه به چگونگی وضعیت این عوامل در محیط‌های دانشگاهی بپردازند. لذا در این تحقیق سه سؤال مورد بررسی قرار گرفته است: (۱) آیا عملکرد دانشگاه در رابطه با فراهم آوردن زیرساخت‌های فنی در جهت اجرای بهتر مدیریت دانش در دانشکده مطلوب بوده است؟؛ (۲) آیا فرهنگ سازمانی دانشکده در جهت اجرای بهتر مدیریت دانش دارای وضع مطلوبی است؟؛ و (۳) آیا عملکرد مدیریت دانشکده در رابطه با فراهم آوردن امکانات لازم برای اجرای مدیریت دانش مطلوب بوده است؟

روش

هدف از پژوهش حاضر، بررسی وضعیت موجود زیرساخت‌های لازم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سه حیطه مدیریتی، فرهنگی و فنی از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان بوده است. جامعه آماری این پژوهش اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان به تعداد ۴۶۶ نفر بوده‌اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم تعداد ۸۰ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند. روش تحقیق از نوع توصیفی پیمایشی است. اطلاعات این طرح از طریق پرسش‌نامه محقق ساخته مدیریت دانش و به وسیله سؤالات بسته پاسخ و بررسی اسناد و مدارک به دست آمد. پرسش‌نامه شامل ۸ سؤال درباره عوامل فنی و ۸ سؤال درباره عوامل فرهنگی، ۱۲ سؤال درباره عوامل مدیریتی بود. برای طراحی سوال‌های پرسش‌نامه، از ترجمه‌ی پرسش‌نامه‌های مقالات و پایان‌نامه‌های خارجی، استفاده از اصول اولیه

مدیریت دانش از نوناکا و تاکی جی (۱۹۹۵)، همچنین متون معتبر علمی (ده عملکرد مدیریتی مربوط به مدیریت دانش از کوکاس سمل، ۲۰۰۲، داوینورت و پروساک، ۱۹۹۸) استفاده شد. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب ۰/۹۲ بدست آمد. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه در مورد هر سه عامل توسط متخصصین و صاحب‌نظران دانشکده علوم تربیتی مورد بررسی و تایید قرار گرفت.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش در قالب سؤالات تحقیق در این بخش ارائه شده است. سؤال اول تحقیق عبارت بود از: آیا عملکرد دانشگاه در رابطه با زیرساخت‌های فنی و حرفه‌ای در جهت اجرای بهتر مدیریت دانش مطلوب بوده است؟ درصد پاسخ به گویه‌ها (سؤالات) مرتبط با این عامل در جدول ۱ ارائه شده است. بر اساس اطلاعات ارائه شده در جدول شماره یک بیش‌ترین درصد موافق‌ها (۴۲/۸۶) و نیز بیش‌ترین میانگین (۳/۳۶) مربوط به گویه ۳ یعنی (فراهم بودن ابزارهای مناسب برای تسهیم اطلاعات) است. در دومین رتبه گویه ۱ یعنی (فراهم بودن سامانه‌های اطلاعاتی مناسب برای ذخیره‌سازی، انتقال و تبادل دانش) با میانگین (۳/۲۹) و بیش‌ترین درصد موافق‌ها (۳۹/۲۸) قرار دارد. پایین‌ترین میزان درصد موافق (۱۰/۷۱) و هم‌چنین پایین‌ترین میانگین (۲/۲۸) مربوط به گویه ۴ یعنی استفاده از توان علمی متخصصان برای حل مشکلات دانشکده یا نداشتن سامانه نقشه دانش است. همان‌گونه که اطلاعات جدول شماره یک نشان می‌دهد بقیه گویه‌ها از میانگین حد متوسط این جدول یعنی (۲/۸۶) پایین‌تر هستند که نشان می‌دهد عملکرد دانشکده نسبت به این گویه‌ها مطلوب نبوده، بنابراین باید اقدامات لازم در جهت مرتفع کردن آن‌ها برداشته شود.

سؤال دوم تحقیق عبارت بود از آیا فرهنگ سازمانی دانشکده در جهت اجرای بهتر مدیریت دانش دارای وضع مطلوب است؟ درصد پاسخ به گویه‌ها (سؤالات) مرتبط با این عامل در جدول ۲ ارائه شده است. همان‌گونه که اطلاعات جدول شماره ۲ نشان می‌دهد، بیش‌ترین درصد فراوانی موافق‌ها را گویه ۸ یعنی (ایجاد جو نخبه‌گرایی، باعث احتکار دانش و عدم همکاری در بین دانشگاہیان) با میانگین (۳/۲۸) به خود اختصاص داده است. پایین‌ترین درصد موافق‌ها مربوط به گویه‌های ۱ و ۶ با میانگین (۲/۳۲) می‌باشند.

جدول ۱: درصد پاسخ آزمونی‌ها به هر یک از سؤالات تحقیق مربوط به عوامل فنی و حرفه‌ای

میانگین	عدم پاسخ	کاملاً مخالف	مخالف	ناحدهی موافق	موافق	کاملاً موافق	گویه
۳/۲	۳/۶	-	۱۰/۷	۴۶/۴	۳۹/۳	-	۱- فراهم بودن سامانه‌های اطلاعاتی مناسب برای ذخیره‌سازی، انتقال و تبادل دانش مانند: اینترنت، اینترنت، اکسترانت، گروه‌افزار
۲/۹	-	۷/۱	۱۷/۹	۵۰	۲۵	-	۲- فراهم بودن امکانات لازم جهت دسترسی آسان به سخت افزارهای مناسب برای تسهیم اطلاعات
۳/۴	-	-	۷/۱	۵۰	۴۲/۹	-	۳- فراهم بودن امکانات لازم و دسترسی آسان به نرم افزارهای مناسب برای تسهیم اطلاعات
۲/۳	-	۲۱/۴	۴۶/۴	۲۱/۴	۱۰/۷	-	۴- استفاده از توان علمی متخصصان برای حل مشکلات سازمان (سامانه نقشه دانش)
۲/۷	-	۷/۱	۲۵	۵۷/۱	۱۰/۷	-	۵- سامانه‌های اطلاعاتی دانشکده در جهت برنامه‌های استراتژیک دانش محور ایجاد شده، نه براساس یک احساس نیاز مبهم ناشی از صرف بودجه اختصاص یافته
۲/۸	-	۳/۶	۲۸/۶	۵۷/۱	۱۰/۷	-	۶- برخوردار بودن همکاران از مهارت‌های لازم در استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی مانند (اینترنت، اینترنت، اکسترانت، گروه‌افزار)
۲/۸	-	۷/۱	۲۸/۶	۴۶/۴	۱۷/۹	-	۷- در اختیار بودن بانک اطلاعاتی دانشگاه و آدرس‌های مورد نیاز برای همه کاربران
۲/۷	۳/۵۷	۳/۶	۳۵/۷	۳۹/۳	۱۰/۷	۷/۱۴	۸- سرویس‌دهی مشتاقانه مرکز اطلاع رسانی دانشکده به کاربران

چنان که مشاهده (جدول شماره ۲) می‌شود بقیه گویه‌ها نیز دارای میانگین پایین‌تر از حد متوسط (۲/۵۴) هستند. طبق نتایج بالا می‌توان چنین گفت که فرهنگ سازمانی دانشکده در تمامی گویه‌ها از وضع مطلوبی برخوردار نیست.

جدول ۲: درصد پاسخ آزمونی‌ها به هر یک از سؤالات تحقیق مربوط به عوامل فرهنگی

میانگین	عدم پاسخ	کاملاً مخالف	مخالف	ناحی موافق	موافق	کاملاً موافق	گویه (سؤال)
۲/۳۲	۰	۱۴/۳	۴۲/۹	۳۹/۳	۳/۶	.	۱- شعار (تبادل دانش قدرت است) در دانشکده دارای جایگاه ویژه‌ای است.
۲/۳۲	۰	۱۰/۷	۵۷/۱	۲۱/۴	۱۰/۷	.	۲- جو و فرهنگ سازمانی مناسب (اعتماد متقابل، شکیبایی در برابر اشتباه‌های یکدیگر، احترام قائل شدن به نظرات افراد صاحب دانش و...) برای انتقال تبادل و بارور شدن دانش در دانشکده وجود دارد.
۲/۳۲	۰	۱۷/۹	۴۲/۹	۱۴/۳	۲۱/۴	.	۳- تفکر خلاق و انتقادی، در فرهنگ حاکم بردانشگاه یک ارزش والا تلقی می‌شود.
۲/۵۳	۰	۱۰/۷	۳۹/۳	۳۵/۷	۱۴/۳	.	۴- با تسهیم و تبادل دانشی که در دانشکده جریان دارد، دانشی سازمانی دانشکده روز بروز بارور می‌شود.
۲/۴۳	۰	۱۷/۹	۳۲/۱	۳۹/۳	۱۰/۷	.	۵- در دانشکده به افرادی که دانش را تسهیم می‌کند ارج می‌نهند و جایگاه (مادی و معنوی) ویژه‌ای برای آنان قائل هستند.
۲/۳۲	۰	۱۰/۷	۵۰	۳۵/۷	۳/۶	.	۶- فرهنگ سازمانی دانشکده چنان مطلوب است که همکاران به راحتی حاضر می‌شوند تجارب علمی‌دانش خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند.
۲/۶۸	۰	۱۰/۷	۷/۱	۴۲/۹	۲۸/۶	.	۷- چنان جو سازمانی بر دانشکده حاکم است که همکاران ترجیح می‌دهند به علت از دست ندادن فرصت‌های پیش رو به جای تسهیم دانش دست به اختکار دانش بزنند.
۳/۲۸	۰	۰	۳/۶	۴۲/۹	۳۹/۳	.	۸- ایجاد جو نخبه گرایی، سبب اختکار دانش و عدم همکاری در بین دانشگاہیان می‌شود.

* توجه: بالا بودن میانگین گویه ۸ به علت منفی بودن سوال و حاکی از مطلوب نبودن این گویه می باشد.

سوال ۳ تحقیق عبارت بود از: آیا عملکرد مدیریت دانش در رابطه با فراهم آوردن امکانات لازم برای اجرای مدیریت دانش در دانشکده مطلوب بوده است؟ درصد پاسخ‌های مربوط به این سؤال در جدول شماره ۳ ارائه شده است. داده‌ها نشان می‌دهد بیشترین میانگین مربوط به گویه ۳ (توجه به توسعه و ایجاد زیر ساخت‌هایی مانند: مرکز اطلاع رسانی، پایگاه‌دانش و ...) و دومین و بیشترین میانگین مربوط به گویه ۴ (توجه به زیر ساخت‌های فناورانه) و سومین میانگین مربوط به گویه ۱۰ (داشتن امکانات پرسنلی مطلوب مرکز اطلاع رسانی) است. این اطلاعات نشان می‌دهد عملکرد مدیریت دانشکده در ارتباط با این گویه‌ها بالاتر از حد متوسط (۲/۹۰) ارزیابی شده و بنابراین نسبت به گویه‌های دیگر مطلوب‌تر به نظر می‌رسد. سایر گویه‌ها پایین‌تر از حد متوسط بوده و نشان دهنده این است که عملکرد مدیریت در رابطه با این گویه‌ها مطلوب نیست.

جدول ۳: درصد پاسخ آزمونی‌ها به هر یک از سؤالات تحقیق مربوط به عوامل مدیریتی

میانگین	عدم پاسخ	کاملاً مخالف	مخالف	تک‌حدی موافق	موافق	کاملاً موافق	گویه (سؤال)
۳/۱۴	-	-	۱۴/۳	۵۷/۱	۲۸/۶	-	۱- مدیریت دانشکده در جهت توسعه و انتقال دانش، حمایت لازم را کرده و منابع کافی را نسبت به این امر اختصاص می‌دهند.
۲/۳۲	-	۱۷/۹	۳۲/۱	۳۵/۷	۱۰/۷	-	۲- رهبری آگاهانه، هوشمندانه و مدیریت مشارکتی (مشارکت در تفکر و تسهیم دانش) بردانشگاه حاکم است.
۳/۴۳	-	-	۱۰/۷	۴۶/۴	۳۲/۱	۱۰/۷	۳- برای تسهیم دانش به ایجاد و توسعه زیر ساخت‌ها نظیر، مرکز اطلاع رسانی، پایگاه‌دانش، کنفرانس‌های علمی، انجمن‌های علمی و ... توجه می‌شود.
۲/۵	-	۱۴/۳	۳۲/۱	۴۲/۹	۱۰/۷	-	۴- در دانشکده برای اجرای مدیریت دانش، به ایجاد و توسعه فرهنگ دانش توجه کافی شده است.
۳.۳۲	-	۷/۱	-	۵۰	۳۹/۳	۳/۶	۵- در دانشکده برای اجرای مدیریت دانش، به ایجاد و توسعه زیر ساخت‌های تکنولوژیکی توجه کافی است.

ادامه جدول ۳: درصد پاسخ آزمونی‌ها به هر یک از سؤالات تحقیق مربوط به عوامل مدیریتی

میانگین	عدم پاسخ	کاملاً مخالف	مخالف	مؤید کمی	مؤید	کاملاً مؤید	گویه (سؤال)
۲/۵۳	-	۷/۱	۳۲/۱	۴۶/۴	۱۰/۷	-	۶- در تدوین برنامه‌های دانشگاه توجه به سرمایه‌های فکری و دانش و اعمال استراتژی دانش محور، جایگاه ویژه‌ای دارد.
۲/۵۳	-	۱۴/۳	۳۲/۱	۳۹/۳	۱۴/۳	-	۷- دانشکده، به علت دانش نظام ارزشگذاری مناسب سبب ایجاد انگیزه برای تسهیم دانش با دیگران می‌شود.
۲/۸۲	-	۷/۱	۲۱/۴	۴۲/۹	۲۱/۴	۳/۶	۸- بر اثر کمبود یا بازنشستگی نیروی انسانی کارآمد، یک خلا دانش در دانشکده وجود دارد.
۳/۲۵	-		۱۴/۳	۵۳/۶	۲۵	۷/۱	۹- مرکز اطلاع رسانی دانشکده از امکانات پرسنل خوبی برای اطلاع رسانی برخوردار است.
۲/۷۱	-	۱۰/۷	۲۵	۴۶/۴	۱۷/۹	-	۱۰- امکانات تبادل اطلاعات با اساتید سایر دانشگاه‌های ایران به آسانی فراهم است.
۲/۲۸	-	۱۷/۹	۴۲/۹	۳۲/۱	۷/۱	-	۱۱- امکانات تبادل اطلاعات با اساتید دانشگاه‌های خارج فراهم است.
۳	-	۳/۶	۲۱/۴	۴۶/۴	۲۸/۶	-	۱۲- به علت کمبود وقت مناسب یا عدم اختصاص زمان کافی، فرصت مناسبی برای جستجوی دانش، دانش آفرینی و مبادله آن وجود ندارد.

* توجه: بالا بودن میانگین گویه‌ی ۱۲ به علت منفی بودن سوال و حاکی از مطلوب نبودن این گویه می باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه حضور دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در بازار دانش (و استفاده از مدیریت دانش در جهت تحقق اهداف سازمانی) به عنوان یک امر ضروری شناخته شده است (جیان و همکاران، ۲۰۰۵). توسعه آموزش‌ها در یک ساختار مناسب هر چند می‌تواند مفید باشد، اما اگر دانش کسب شده مدیریت نشود و توسعه دانش در راستای نیازهای جامعه نباشد نمی‌تواند مشکلات زیادی را حل کند. بدین منظور باید این تفکر

بین محققان و دانشگاهیان القا شود که آنچه باعث ماندگاری و پیشرفت علمی می‌شود، تسهیم و به اشتراک گذاشتن دانش تولید شده با دیگران است، نه عدم انتشار آن. بر این اساس برای دستیابی به پیشرفت‌های سریع علمی کشور و برای دستیابی به قدرت برتر منطقه (به ویژه از لحاظ علمی) طبق چشم انداز بیست ساله نظام جمهوری اسلامی ایران، هم‌افزایی در تحقیقات و فعالیت‌های دانشگاهی و کم کردن شکاف علمی با کشورهای پیشرفته تنها در نتیجه توجه به مدیریت دانش میسر خواهد بود. در صورت ایجاد چنین رویکردی می‌توان از کلیه منابع به طور مستمر و بهینه در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر استفاده نمود و از دوباره‌کاری‌ها و پرداختن به کارهای موازی جلوگیری کرد، و دانش ذهنی ایجاد شده در نزد پژوهشگران به دانش عینی تبدیل می‌گردد و ضمن جلوگیری از بین رفتن تجربیات و اطلاعات، نشر آن امکان پذیر می‌شود و شرایط لازم برای ماندگاری و موفقیت دانشگاه‌ها در عرصه رقابتی فراهم خواهد بود. باید به این باور دست یافت که تمامی دانشگاه‌های رقیب، از پیش به چنین اقدامی (مدیریت دانش) متوصل شده‌اند و این امر یک نیاز مبرم برای تمامی مدیران نظام آموزش عالی کشور محسوب می‌شود. بنابراین بررسی وضعیت موجود دانشگاه‌ها از لحاظ میزان برخورداری از زیرساخت‌های لازم برای اجرای مدیریت دانش و آماده‌سازی آن‌ها برای تسهیم دانش و عملکردهای برتر یک فعالیت مقدماتی و مهم است.

بر اساس نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر، می‌توان چنین نتیجه گرفت که از بین سه عامل زیر ساختی لازم برای اجرای مدیریت دانش در دانشکده عامل فنی نسبت به دو عامل دیگر از وضعیت نسبتاً خوبی برخوردار است ولی در عین حال نیازمند توجه و توسعه بیشتر می‌باشد. عامل مدیریتی و فرهنگ سازمانی در وضعیت مناسبی قرار ندارند. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که مهمترین دغدغه اجرای اثر بخش مدیریت دانش شامل جنبه‌های انسانی (فرهنگ و مدیریت) می‌باشد. بسیاری از سازمان‌ها به این دلیل در اجرای اثر بخش مدیریت دانش در سازمان ناکام بوده‌اند که مفاهیم مدیریت دانش و همچنین مزایای آن را به شکلی مطلوب به کارکنان معرفی ننموده‌اند. به عبارت دیگر اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش به دو عامل اساسی فرهنگ سازمانی و مدیریت (که تأثیر متقابل بر یکدیگر دارند) مرتبط است.

در مدیریت دانش، فرهنگ قادر است رسالت، آرمان، اهداف بلند مدت و اهداف کوتاه‌مدت را نمایان سازد. مطالعات متعدد نشان می‌دهد که حل مسائل فرهنگی مشکل است، اما بیشترین مزایا را به دست می‌دهد. بنابراین بزرگترین چالش فراروی

مدیریت دانش، مسئله فنی نیست، زیرا می‌توان آن را از طریق هر تعداد سیستم «فناوری اطلاعات» حل نمود، بلکه چالش اصلی مسئله فرهنگ است. ایجاد فرهنگ مطلوب و بهره‌گیری از مدیریت دانش و فن آوری اطلاعات موجب می‌شود تا سرعت، کیفیت و مطلوبیت خدمات دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ارتقاء یابد. به منظور سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری از دانش سازمانی، مفاهیم مدیریت دانش باید با فناوری‌های پیشرفته، فرایندهای تجاری، و کارکردهای انسانی تلفیق شده تا از طریق ایجاد محیطی مطلوب جهت تسهیم دانش، ارزش افزوده قابل توجهی برای آن ایجاد شود. به طور کلی، برای توسعه مدیریت دانش در دانشگاه‌ها باید تمامی تغییراتی که به نوعی منجر به تداخل و تعامل یا بازسازی دانایی می‌گردد به طور نظام مند تشویق و حمایت شوند.

نهایتاً در ارتباط با نقاط ضعف عوامل فنی این پیشنهادات را می‌توان ارائه کرد: ۱- پیاده‌سازی صحیح سامانه‌های اطلاعاتی بر اساس اهداف دانشگاه دانش محور، بهره‌گیری مؤثر از سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاع رسانی و زیر ساخت‌های اطلاع رسانی؛ ۲- ایجاد سامانه نقشه دانش: منظور ایجاد بانک‌های اطلاعاتی است که مشخص می‌کند کدامیک از کارکنان، در چه موضوعی و در چه بخشی از سازمان دانش خاصی را داراست. تا در صورت نیاز بتوان به آن دسترسی یافته و از آن‌ها در جهت حل مشکلات سازمان بهترین استفاده ممکن را کرد؛ ۳- ارتقاء مهارت‌های فنی و حرفه‌ای اساتید دانشگاه‌ها در استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و هم چنین آشنایی بیشتر آن‌ها با کاربردها و مزایای هر یک از سیستم‌های اطلاعاتی (گروه‌افزار، اکسترانت و غیره)؛ ۴- بررسی و رسیدگی به عملکرد مرکز اطلاع رسانی دانشگاه در جهت افزایش خدمات و فعالیت‌های خود در رابطه با کاربران؛

و در ارتباط با نقاط ضعف عوامل فرهنگی و مدیریتی می‌تواند این پیشنهادات مد نظر قرار گیرد: ۱- ایجاد فرهنگ تسهیم دانش در دانشگاه‌ها به وسیله آموزش مدیران و کارکنان و فرایند مدیریت تغییر، تغییر فرهنگ سازمانی در یک برنامه بلند مدت و با پیاده‌سازی روش‌های گوناگون در جهت شکل‌گیری یک باور سازمانی میسر می‌شود؛ ۲- ایجاد نظام ارزشیابی مناسب و کارآمد مرتبط با تسهیم دانش برای اساتید و دانشجویان در جهت افزایش انگیزه و علاقه آنان نسبت به تسهیم دانش؛ ۳- ایجاد فرهنگ کاری مطلوب در بین کارکنان از قبیل: پرورش مناعت طبع، روحیه سعه‌صدر، پرورش روحیه همکاری، تقویت تفکر خلاق و قدرت انتقادپذیری؛ ۴- تدوین برنامه‌های راهبردی دانشگاه بر مبنای دانش؛ ۵- ایجاد زیرساخت‌های لازم فنی، اداری و حتی

سیاسی، برای تبادل اطلاعات اساتید با دانشگاه‌های دیگر کشور و حتی با دانشگاه‌های خارج از کشور در جهت بارور شدن دانش سازمانی؛ ۶- استخدام و به‌کارگیری نیروی کارآمد و خلاق یا ساماندهی مجدد کارکنان در جهت برطرف کردن خلاء دانش ایجاد شده در دانشگاه؛ و ۷- تقویت بسترهای تحقیقاتی در دانشگاه و ایجاد معیارهای استاندارد در جهت بالا بردن ارزش یافته‌های تحقیقی.

منابع

منابع فارسی

- چنگ، مینگ یو. (۱۳۸۴). نقش و تأثیر رهبران سازمانی در نهادینه‌سازی مدیریت دانش. ترجمه: لاله جمشیدی. *نامه آموزش عالی*، شماره ۱۸.
- قورچیان و همکاران (۱۳۸۳). *دایره‌المعارف آموزش عالی*. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری: بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی، تهران.
- شرکت مشاوران توسعه آینده (۱۳۸۵). *گروه مدیریت دانش*، تهران.
- قلی‌زاده، رضوان (۱۳۸۳). نسبت میان فرایند تبدیل دانش و فرهنگ سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد. *مجله مطالعات تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه مشهد*، شماره ۶.
- کالست، کارل (۱۳۸۲). مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی تجاری. ترجمه: فصیح احمدی. *فصلنامه اطلاع‌رسانی*، بهار و تابستان ۱۳۸۲.
- کریمی، ندا (۱۳۸۵). مدیریت دانش، نیاز سازمان‌های امروز. *مجله الکترونیکی نما*، پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، شماره سوم، دوره ۶.
- نعمتی، محمدعلی (۱۳۸۴). مدیریت دانش و آموزش عالی: مفاهیم و رهیافت‌ها. *نامه آموزش عالی*، شماره ۱۲.

منابع انگلیسی

- Martin, J. S. & Marion, J. S (2005). Higher education leadership roles in knowledge processing. *The lerating organization*, 12 (2), 140 -101.

- McCorty, A. F. (2006). Knowledge management: Evaluating strategies and professes uses in higher education. *Nova southern university*. John Psarras.
- Metaxiotis, K. & Ergazakis, K. (2005). Exploring the world of knowledge manage mend: Agreement and disagreements in the academic practitioner community. *Journal of Knowledge Management*, **9**, 6-18.
- Nonaka, I. & Takechi, H. (1995). *The Knowledge creating company*. Oxford University: Press Oxford.
- Geng, Q., Townley, C. & Jinghang, K. H. (2005). Comparativ knowldge management: A pilot study of chineso and American universities. *Journal of the American society for information and Technology*, **56(10)**, 1031-1044.
- Rowley, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management. *The international Journal of Educational management Bradford*, **14(1)**, 325.
- Santoro, M. D. & Gopalakrishnan, S. (2000). The institutionization of knowledge transfer activites within industry–university colabarative ventures. *Journal of Engineering and Technology Management*, **17(3-4)**, 299-319.
- Walton, J. S. & Guarisco G. (2007). Structural issues and knowledge management in trans national education partner ships. *Journal of European Industrial Training*, **31(5)**, 358- 376.