

فصلنامه علمی<sup>۱</sup> پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت  
سال پنجم<sup>۲</sup> شماره ۴<sup>۳</sup> زمستان ۹۳  
صص ۱۸-۱

## رابطه بین توانمندسازها و فرآیندهای مدیریت دانش با عملکرد دانشگاهها (مورد مطالعه: دانشگاههای دولتی منتخب استان اصفهان)

سیما فتاحیان\*<sup>۱</sup>، رضا هویدا<sup>۲</sup>، سید علی سیادت<sup>۳</sup>، هوشنگ طالبی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۱/۵ تاریخ پذیرش: ۹۲/۴/۲

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی رابطه بین توانمندسازها و فرآیندهای مدیریت دانش با عملکرد دانشگاههای دولتی منتخب استان اصفهان بود. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه اعضای هیات علمی دانشگاههای دولتی منتخب استان اصفهان بوده است که به روش کوکران تعداد ۲۰۳ نفر از آنها انتخاب گردید. ابزار جمع آوری دادهها در این پژوهش شامل پرسشنامههای توانمندسازهای مدیریت دانش لی و چوی (۲۰۰۳)، پرسشنامه فرآیندهای مدیریت دانش پارک (۲۰۰۶)، پرسشنامه عملکرد کاپلان و نورتون (۲۰۰۱) بوده که روایی محتوایی هر سه پرسشنامه بوسیله اساتید متخصص مدیریت مورد تأیید قرار گرفت. روایی سازه پرسشنامهها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد و ضریب پایایی پرسشنامهها به ترتیب ۹۳/۸ و ۰/۹۵ و ۰/۸۹ بدست آمد. در این پژوهش از آزمون ضریب همبستگی و رگرسیون چندگانه استفاده شد. یافتههای پژوهش نشان داد رابطه بین توانمندسازها و فرآیندهای مدیریت دانش با عملکرد دانشگاهها مثبت و معنادار بوده است. هم‌چنین بررسی نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌های مربوط به تعیین سهم مولفه‌های توانمندسازهای مدیریت دانش در پیش‌بینی ابعاد عملکرد دانشگاهها به ترتیب ۶۴/۶ درصد از واریانس دیدگاه مالی، ۴۵/۵ درصد از واریانس دیدگاه مشتری، ۵۱/۱ درصد از واریانس دیدگاه فرآیندهای درون سازمان، ۴۹/۴ درصد از واریانس دیدگاه رشد و نوآوری بوده و سهم فرآیندهای مدیریت دانش در پیش‌بینی ابعاد عملکرد دانشگاهها به ترتیب ۵۱/۷ درصد از واریانس دیدگاه مالی، ۳۷/۲ درصد از واریانس دیدگاه مشتری، ۴۴/۱ درصد

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان

<sup>۲</sup> - عضو هیات علمی دانشگاه اصفهان

<sup>۳</sup> - عضو هیات علمی دانشگاه اصفهان

<sup>۴</sup> - عضو هیات علمی دانشگاه اصفهان

از واریانس دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی، ۴۹/۲ درصد از واریانس دیدگاه رشد و نوآوری بوده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، توانمندسازهای مدیریت دانش، فرآیندهای مدیریت دانش، عملکرد، دانشگاه‌ها

## مقدمه

در بسیاری از سازمان‌ها دستیابی به عملکرد برتر نه تنها وابسته به استقرار موفقیت آمیز دارایی‌های ملموس و منابع طبیعی است، بلکه بستگی بسیاری به مدیریت اثربخش منابع دانش دارد. از این رو سالانه سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش به طور چشمگیری افزایش یافته است. بخش عمده‌ای از هزینه‌های صرف شده توسط سازمان‌ها در فعالیت‌های مدیریت دانش، ناشی از ضرورت راهبردی وابسته به مدیریت اثربخش منابع دانش است (Lee & Sukoco, 2007). دانشگاه‌ها نیز به عنوان یک سازمان آموزشی جدا از این وضعیت نبوده، زیرا آن‌ها نیز در محیط‌های رقابتی فعالیت می‌کنند. شواهد نشان می‌دهد دانشگاه‌های کشورمان در رتبه بندی‌های انجام شده در سطح جهانی جایگاه مناسبی ندارند. دانشگاه‌ها برای این که بتوانند در عصر رقابتی امروز حضور مستمر و پایدار داشته باشند باید عملکرد خود را اصلاح کنند. بررسی‌ها نشان می‌دهد دانشگاه‌ها برای عملکرد برتر و بقای خود در شرایط پویا و متحول امروز باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند. علیرغم این که دانش به عنوان منبعی برای بقاء دانشگاه‌ها ضروری است و شرط موفقیت آن‌ها در گرو دستیابی به دانش و فهم عمیق آن در تمامی سطوح است رقابت اصل اول بقا و دانش پیش شرط ورود به عرصه رقابت است (Chen et al, 2004).

بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگی‌های آن در حیطه عملکرد دانشگاه‌ها نشان می‌دهد برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات آنها به یک ضرورت انکار ناپذیر تبدیل شده است. مدیریت دانش به دانشگاه‌ها کمک خواهد کرد که به واسطه استفاده از دانش جدید در کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت و برآوردن نیازهای مشتریان رقابتی‌تر شوند. بنابراین مدیریت دانش جهت بهبود عملکرد دانشگاه‌ها ضرورتی اجتناب ناپذیر است.

منابع مختلفی ظرفیت‌های مدیریت دانش سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند. این منابع شامل توانمندساز فناوری، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی است که مرتبط با توانمندسازهای مدیریت دانش و کسب دانش، تبدیل دانش، کاربرد دانش و حفاظت از دانش است که مرتبط با فرآیندهای مدیریت دانش می‌باشند (Alavi & Leidner, 2001). به طور کلی این منابع ظرفیت‌های مدیریت دانش سازمان‌ها را تعیین می‌کنند، که هر یک به نوبه خود بر عملکرد سازمانی تاثیرگذارند (Zack et al, 2009).

اگرچه تحقیقات نشان می‌دهد ظرفیت‌های مدیریت دانش سازمان‌ها به صورت ترکیبی بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارند تنها برخی از این منابع به افزایش عملکرد سازمانی کمک خواهند کرد. بسیاری از محققان هنگام بررسی ارتباط بین ظرفیت‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمان‌ها از چارچوب گلد و همکاران استفاده نموده اند (Chan & chao, 2008, Jennex & Olfman, 2005, Laframboise et al, 2007).

**توانمندسازهای مدیریت دانش:** عنصر فناوری از توانمندسازهای مدیریت دانش شامل سیستم فناوری اطلاعات (IT) است که قادر به یکپارچه سازی اطلاعات و دانش در دانشگاه‌ها و هم‌چنین ایجاد، انتقال، ذخیره سازی و ایمن نگه داشتن دانش منابع دانشگاهی است (Webb & Schlemmer, 2006). در واقع فناوری اطلاعات، بستر اجرایی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها به شمار می‌رود (Davaranah, 2008).

فرهنگ سازمانی یکی از جنبه‌های مهم مدیریت دانش است. همواره یافتن نوع فرهنگی که مرتبط با مدیریت دانش باشد یکی از موضوعات مهم در ادبیات مدیریت دانش بوده است (Jones, 2009). در دانشگاهی که ایجاد تیم‌های کاری و مشارکت در انجام کارها و اعتماد بین اعضای هیات علمی، به عنوان عوامل فرهنگی آن شناخته می‌شود. این عوامل فرهنگی موجب خواهند شد تا جریان دانش آزادانه تر در کل دانشگاه گسترش یابد و هم‌چنین این عوامل در خلق و کسب و انتشار دانش نقش مهمی را ایفا خواهند نمود. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که در دانشگاه‌ها هر اندازه به اعضای هیات علمی آزادی عمل بیشتر داده شود و آنها در انجام کارها با هم مشارکت و همکاری بیشتر تری داشته باشند به همان اندازه دانشگاه در کسب، خلق، توسعه و کاربرد دانش موفق تر عمل خواهد نمود (Ciganek et al, 2010). در صورتی که اعضای هیات علمی در دانشگاه‌ها، فرهنگ همکاری<sup>۱</sup>، اعتماد<sup>۲</sup> به یکدیگر و تمایل به یادگیری<sup>۳</sup> از همکاران را داشته باشند آن گاه می‌توان گفت مبادله دانش بین آنها بهتر صورت خواهد گرفت. ساختار سازمانی از سلسله مراتب سازمانی، قوانین و مقررات، و روابط گزارش‌دهی تشکیل شده و وسیله‌ای برای هماهنگی و کنترل است که به موجب آن اعضای سازمان می‌توانند در جهت اثربخشی سازمان حرکت کنند (Herath, 2007). نظریه پردازان مدیریت دانش معتقدند تغییرات در ساختار یک دانشگاه‌ها، مانند حرکت از سلسله مراتبی به شکل‌های شبکه‌ای مسطح، برای انتقال و خلق دانش اثربخش در دانشگاه‌ها ضروری هستند. چنین تغییراتی به طور مثبتی با عملکرد همراه

---

1- Collaboration

2- Trust

3- Leamink

است (Beveren, 2003). از مولفه‌های ساختار سازمانی می‌توان به رسمیت<sup>۱</sup> و تمرکز سازی<sup>۲</sup> اشاره نمود. در صورتی که هر یک از دو مولفه فوق در دانشگاه‌ها وجود داشته باشد می‌توان انتظار داشت جریان دانش کند شده و بر عملکرد دانشگاه‌ها تاثیر منفی برجای بگذارد.

**فرآیندهای مدیریت دانش:** امروزه فرصت‌های ارزش آفرینی سازمان‌های آموزشی منوط به مدیریت دارایی‌های دانشی شده است که هدف آن به کارگیری دارایی‌های نامشهود است. لیکن توجه به مقوله دانش و فرآیندهای مدیریت دانش در دانشگاه‌ها در اولویت قرار گرفته است. مدیریت دانش هم‌چنین شیوه جدید تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان و شیوه-ای برای بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌ها و بهینه سازی دانش سازمانی برای افزایش عملکرد سازمان‌ها از طریق روش‌های متفاوت است (Wu & Lee, 2007) یکی از این روش‌ها به کارگیری فرآیندهای مدیریت دانش است.

در مورد فرآیندهای مدیریت دانش، توافقی نیست. بعضی پژوهشگران مدیریت دانش مانند علوی و لیدنر (۲۰۰۱) فرآیندهای مدیریت دانش را به ترتیب زیر بیان کرده‌اند. کسب دانش، تبدیل دانش، کاربرد دانش، حفاظت از دانش.

**ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها:** امروزه بسیاری از موسسات آموزشی، درصد بالایی از منابع خود را از منابع خارجی، شرکت‌ها و موسسات اقتصادی و بازرگانی تامین می‌کنند و این منابع محدود و هم-چنین انگیزه جذب دانشجویان بهتر، بازاری رقابتی برای این موسسات ایجاد کرده که بر اساس کیفیت خدمات ارائه شده در این موسسات شکل می‌گیرد و میل به بقا در این محیط، آنان را از روی آوردن به سیستم جامعی برای ارزیابی عملکرد ناگزیر ساخته است. از این رو بسیاری از سازمان‌ها به اتفاق محققان و پژوهشگران دانشگاهی در اندیشه طراحی و ارائه سیستم‌های ارزیابی جامع عملکرد بوده‌اند. از این میان این سیستم‌ها، کارت امتیازی متوازن به علت موفقیتش در ارزیابی فراگیر و همه جانبه عملکرد یک موجودیت و پدیده از شهرت بسیار زیادی برخوردار است (Khadivar et al, 2007).

کارت امتیازی متوازن، چهار محور مشتریان، فرآیندهای درون سازمانی، محور مالی و رشد و نوآوری را بررسی می‌کند. محور مشتریان شامل اهداف افزایش رضایت دانشجویان، کاهش شکایات و افزایش انگیزه آنان می‌باشد. محور فرآیندهای درون سازمانی شامل اهداف افزایش سطح بهره‌وری و کیفیت خدمات ارائه شده به دانشجویان، محور مالی شامل اهداف پرداخت مبتنی بر عملکرد و کاهش هزینه‌ها، محور رشد و نوآوری نیز شامل اهداف افزایش سطح آگاهی دانشجویان، ارتقای سطح تحصیلی و افزایش میزان ثبات آنان در موسسه آموزش عالی می‌باشد (Ebnerasul, 2004).

<sup>1</sup> - Formalization

<sup>2</sup> - Centralization

سازمان‌های آموزشی از جمله دانشگاه‌ها با بهره‌گیری از توانمندسازها و فرآیندهای مدیریت دانش می‌توانند اجرای راهبردها را در وجوه مختلف دنبال کرده و بر عملکرد خود مدیریت داشته باشند (Jafari et al, 2007).

از این رو در این پژوهش به بررسی ارتباط بین توانمندسازها و فرآیندهای مدیریت دانش با عملکرد دانشگاه‌های دولتی منتخب استان اصفهان پرداخته شده است. ضرورت بررسی این ارتباط از این جهت دارای اهمیت است که مدیریت دانش منافع بی‌شماری برای دانشگاه‌ها به ارمغان می‌آورد، فرصت‌هایی برای صرفه جویی‌های اساسی، بهبودهای قابل توجه در عملکرد سازمان و دیگر مزایای رقابتی را فراهم می‌کند. دانشگاه‌هایی که برنامه‌های مدیریت دانش را به کار می‌گیرند از مزایای آن که شامل افزایش همکاری‌ها، ارتباطات سازمانی بهبود یافته، بهبود مهارت‌های کارکنان، اتخاذ تصمیمات بهتر، و افزایش نوآوری و بهبود عملکرد در دانشگاه‌ها می‌باشد بهره می‌برند. از این رو نتایج این پژوهش می‌تواند به عنوان حلال برخی مشکلات و رهیافتی نو برای مدیریت آموزشی دانشگاه‌ها یا موسسات آموزشی دیگر باشد.

### پیشینه پژوهش

زارع (۲۰۰۸) در تحقیقی تحت عنوان بررسی تاثیر توانمندسازها بر فرآیندهای مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان به این نتیجه دست یافت که رابطه خطی بین دو متغیر توانمندساز و فرآیندهای مدیریت دانش را معنادار می‌باشد. متغیرهای تکنولوژی و فرهنگ سازمانی رابطه معناداری با فرآیندهای مدیریت دانش داشته و رابطه متغیر ساختار سازمانی با فرآیندهای مدیریت دانش معنادار نمی‌باشد. از میان سه متغیر توانمندساز تکنولوژی و فرهنگ سازمانی به ترتیب بیشترین تاثیر را بر متغیر وابسته داشته‌اند. در جامعه مدیران نیز فرضیات اصلی و فرعی تحقیق تایید می‌شود. متغیر فرهنگ رابطه معناداری با فرآیندهای مدیریت دانش نداشته و رابطه بین متغیرهای تکنولوژی و ساختار سازمانی با متغیر فرآیندها معنادار می‌باشد. در این طبقه متغیر تکنولوژی نسبت به ساختار سازمانی تاثیر بیشتری بر فرآیندهای مدیریت دانش داشته است.

الوانی و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیقی تحت عنوان تبیین مدل ساختاری توانمندسازهای مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت‌های کوچک و متوسط استان مازندران) به این نتایج دست یافتند که هر کدام از متغیرهای مربوطه به غیر از پشتیبانی فناوری اطلاعات با شدت و ضعف خاص خود به صورت مستقیم و غیر مستقیم بر توانمندسازهای مدیریت دانش تاثیرگذار بوده‌اند. و بیشترین اثرگذاری مستقیم بر روی توانمندسازهای مدیریت دانش مربوط به متغیر اعتماد و همکاری از فرهنگ سازمانی بوده و از این نظر متغیرهای کارکنان، یادگیری و متغیرهای مربوط به بعد ساختار سازمانی در درجات بعدی اهمیت قرار داشتند.

حسینی (۲۰۱۰) در تحقیقی تحت عنوان امکان سنجی استقرار مدیریت دانش از نظر وضعیت زیر ساخت‌های لازم در شهرداری منطقه ۸ تهران به این نتایج دست یافت که شهرداری منطقه ۸ تهران از نظر هیچ یک از ابعاد زیرساخت‌های مدیریت دانش و هم‌چنین مؤلفه‌های مربوط به آنها جهت استقرار مدیریت دانش از وضعیت مساعدی برخوردار نیست، در این میان وضعیت سه بعد فناوری اطلاعات، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی در سطح متوسط ارزیابی شد و بعد ساختار سازمانی نیز به طور معناداری پایین تر از سطح متوسط برآورد شد. هم‌چنین یافته‌های جانبی تحقیق نشان داد در خصوص ابعاد مربوط به فرآیندهای مدیریت دانش نیز هیچ یک از ابعاد تولید دانش، کسب دانش، ذخیره سازی دانش، تسهیم و انتقال دانش، بکارگیری دانش از وضعیت مساعدی برخوردار نبودند.

آدینه قهرمانی و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی تحت عنوان مطالعه وضعیت زیر ساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه تبریز از دیدگاه اعضای هیات علمی به این نتایج دست یافتند که میزان آشنایی جامعه پژوهش با مفهوم مدیریت دانش در سطح پائینی قرار دارد. از میان عوامل زیر ساختی بررسی شده چهار عامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرآیندها و منابع مالی در وضعیت نامناسب و دو عامل نیروی انسانی و فناوری در وضعیتی مناسب قرار دارند.

ابونوری و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی تحت عنوان بررسی و تبیین زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه‌های منتخب به این نتایج دست یافتند که از نظر زیرساخت‌های فنی برای مدیریت دانش در دانشگاه‌های منتخب به جز دانشگاه‌های مازندران و گیلان هم اکنون مشکلی وجود ندارد، ولی از نظر عامل مدیریتی و نیز فرهنگ سازمانی در کلیه دانشگاه‌های منتخب شرایط موجود پایین تر از میانگین است.

### سوال های پژوهش

۱- آیا بین توانمندسازهای مدیریت دانش (فناوری، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی) با مولفه‌های عملکرد دانشگاه‌ها (دیدگاه مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و دیدگاه رشد و یادگیری) رابطه وجود دارد؟

۲- آیا بین فرآیندهای مدیریت دانش (کسب دانش، تبدیل دانش، کاربرد دانش، حفاظت از دانش) با مولفه‌های عملکرد دانشگاه‌ها (دیدگاه مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و دیدگاه رشد و یادگیری) رابطه وجود دارد؟

۳- سهم توانمندسازهای مدیریت دانش در هر یک از ابعاد عملکرد دانشگاه‌ها چقدر است؟

۴- سهم فرآیندهای مدیریت دانش در هر یک از ابعاد عملکرد دانشگاه‌ها چقدر است؟

## روش تحقیق

این تحقیق از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه اعضای هیات علمی تمام وقت دانشگاه‌های دولتی منتخب استان اصفهان است که برابر با ۱۵۵۴ نفر می‌باشند. روش نمونه‌گیری این پژوهش به روش تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم بوده و برای تعیین حجم نمونه ابتدا واریانس جامعه با انجام یک مطالعه مقدماتی بدست آمد که با توجه به فرمول کوکران، حجم نمونه در سطح خطای ۰/۰۵ با دقت برآورد ۰/۵ و انحراف معیار ۰/۳۹۱ برابر با  $n=203$  نفر بدست آمد.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش شامل پرسشنامه‌های توانمندسازهای مدیریت دانش لی و چوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، پرسشنامه فرآیندهای مدیریت دانش پارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، پرسشنامه عملکرد کاپلان و نورتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) بوده که روایی محتوایی هر سه پرسشنامه بوسیله اساتید متخصص مدیریت مورد تأیید قرار گرفت و جهت بررسی روایی سازه پرسشنامه‌ها از روش تحلیل عاملی به شیوه چرخش محورهای متعامد (واری-ماکس) استفاده شد. و ضریب پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب ۹۳/۸ و ۰/۹۵ و ۰/۸۹ بدست آمد.

## یافته‌های پژوهش

سوال اول پژوهش: آیا بین توانمندسازهای مدیریت دانش (فناوری، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی) با مولفه‌های عملکرد دانشگاه‌ها (دیدگاه مشتریان، دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی، دیدگاه مالی و دیدگاه رشد و نوآوری) رابطه وجود دارد؟

جدول ۱- ضریب همبستگی بین توانمندسازهای مدیریت دانش با عملکرد دانشگاه‌ها

ساختار سازمانی		فرهنگ سازمانی		فناوری		متغیر
p	r	p	r	p	r	
۰/۰۰۱	۰/۶۱۵	۰/۰۰۱	۰/۴۳۰	۰/۰۰۱	۰/۶۶۲	دیدگاه مالی
۰/۰۰۱	۰/۶۷۷	۰/۰۰۱	۰/۳۴۳	۰/۰۰	۰/۴۳۴	دیدگاه مشتری
۰/۰۰۱	۰/۷۱۶	۰/۰۰۱	۰/۵۲۴	۰/۰۰۱	۰/۳۱۳	دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی
۰/۰۰۱	۰/۷۰۵	۰/۰۰۱	۰/۴۰۰	۰/۰۰۱	۰/۴۵۵	دیدگاه رشد و نوآوری

<sup>1</sup> - Lee & Choi

<sup>2</sup> -Park

<sup>3</sup> -Kaplan & Norton

براساس نتایج جدول ۱ ضریب همبستگی بین دیدگاه مالی، مشتری، فرآیندهای درون سازمانی و دیدگاه رشد و نوآوری با فناوری، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در سطح آلفای  $p < 0/05$  معنی دار بوده است.

سوال دوم پژوهش: آیا بین فرآیندهای مدیریت دانش (کسب دانش، تبدیل دانش، کاربرد دانش، کاربرد دانش، حفاظت از دانش) با مولفه‌های عملکرد دانشگاه‌ها (دیدگاه مشتریان، دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی، دیدگاه مالی و دیدگاه رشد و نوآوری) رابطه وجود دارد؟

**جدول ۲- ضریب همبستگی بین فرآیندهای مدیریت دانش با عملکرد دانشگاه‌ها**

کسب دانش		تبدیل دانش		کاربرد دانش		حفاظت از دانش		متغیر
p	r	p	r	p	r	p	r	
0/001	0/721	0/001	0/532	0/001	0/603	0/001	0/605	دیدگاه مالی
0/001	0/480	0/001	0/558	0/001	0/430	0/001	0/537	دیدگاه مشتری
0/001	0/708	0/001	0/612	0/001	0/666	0/001	0/708	دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی
0/001	0/560	0/001	0/561	0/001	0/440	0/001	0/419	دیدگاه رشد و نوآوری

براساس نتایج جدول ۲ ضریب همبستگی بین دیدگاه مالی، دیدگاه مشتری، دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی و دیدگاه رشد و نوآوری با کسب دانش، تبدیل دانش، کاربرد دانش و حفاظت از دانش در سطح آلفای  $p < 0/05$  معنی دار بوده است.

سوال سوم پژوهش: سهم توانمندسازهای مدیریت دانش در هر یک از ابعاد عملکرد دانشگاه‌ها (دیدگاه مشتریان، دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی، دیدگاه مالی و دیدگاه رشد و نوآوری) چقدر است؟

**جدول ۳- رگرسیون چندگانه (گام به گام) پیش‌بینی دیدگاه مالی برحسب مولفه‌های**

**توانمندسازهای مدیریت دانش**

p	t	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد	B	
		Beta	خطای استاندارد			
0/001	8/29		2/04	0/001	16/96	۱ ضریب ثابت
0/001	39	0/626	0/114	0/001	1/29	فناوری
	11					
0/001	5/64		1/98	0/001	11/18	۲ ضریب ثابت
0/001	7/75	0/431	0/115	0/001	0/895	فناوری
0/001	7/36	0/409	0/081	0/001	0/594	ساختار سازمانی

$$R = 0/805 \quad R^2 = 0/648 \quad \text{Adjusted } R^2 = 0/646 \quad F = 369/45$$



براساس نتایج جدول ۳ بهترین پیش بینی کننده دیدگاه مالی، فناوری و ساختار سازمانی بوده است. براساس ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در فناوری، دیدگاه مالی ۰/۴۳۱ واحد و به ازای یک واحد افزایش در ساختار سازمانی ۰/۴۰۹ واحد افزایش یافته است.

**جدول ۴- رگرسیون چندگانه (گام به گام) پیش بینی دیدگاه مشتری بر حسب مولفه‌های توانمندسازهای مدیریت دانش**

p	t	ضرایب غیر استاندارد		B	
		ضریب استاندارد	خطای استاندارد		
		Beta			
۰/۰۰۱	۶/۶۰		۱/۲۶	۸/۳۶	۱ ضریب ثابت
۰/۰۰۱	۱۳/۰۲	۰/۶۷۷	۰/۰۵۷	۰/۷۴۹	فرهنگ سازمانی
۰/۰۰۱	۳/۷۶		۱/۵۸	۵/۹۶	۲ ضریب ثابت
۰/۰۰۱	۱۰/۴۱	۰/۶۰۸	۰/۰۶۵	۰/۶۷۳	فرهنگ سازمانی
۰/۰۱۴	۲/۴۷	۰/۱۴۴	۰/۰۹۲	۰/۲۲۸	فناوری

$$R=0/677 \quad R^2=0/458 \quad \text{Adjusted } R^2=0/455 \quad F=169/61$$

براساس نتایج جدول ۴ بهترین پیش بینی کننده دیدگاه مشتری، فرهنگ سازمانی بوده است. براساس ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در فرهنگ سازمانی، دیدگاه مشتری ۰/۶۰۸ واحد افزایش یافته است.

**جدول ۵- رگرسیون چندگانه (گام به گام) پیش بینی دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی بر حسب مولفه‌های توانمندسازهای مدیریت دانش**

p	t	ضرایب غیر استاندارد		B	
		ضریب استاندارد	خطای استاندارد		
		Beta			
۰/۲۵۰	۱/۱۵		۱/۳۶	۱/۵۷	۱ ضریب ثابت
۰/۰۰۱	۱۴/۵۶	۰/۷۱۶	۰/۰۶۲	۰/۸۹۹	ساختار سازمانی
۰/۱۹۰	-۱/۳۱		۱/۵۹	-۲/۰۹	۲ ضریب ثابت
۰/۰۰۱	۱۱/۰۸	۰/۶۰۶	۰/۰۶۹	۰/۷۶۰	ساختار سازمانی
۰/۰۰۱	۴/۰۵	۰/۲۲۲	۰/۰۴۸	۰/۱۹۴	فرهنگ سازمانی

$$R=0/716 \quad R^2=0/513 \quad \text{Adjusted } R^2=0/511 \quad F=212/03$$

براساس نتایج جدول ۵ بهترین پیش بینی کننده دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی بوده است. براساس ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در ساختار سازمانی، دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی ۰/۶۰۶ واحد و به ازای یک واحد افزایش در فرهنگ سازمانی ۰/۲۲۲ واحد افزایش یافته است.

جدول ۶- رگرسیون چندگانه (گام به گام) پیش بینی دیدگاه رشد و نوآوری برحسب مولفه‌های توانمندسازهای مدیریت دانش

p	t	ضرایب غیراستاندارد		ضریب ثابت
		Beta	خطای استاندارد	
۰/۰۰۱	۱۵/۱۷		۱/۵۰	۲۲/۸۰
۰/۰۰۱	۱۴/۰۸	۰/۷۰۵	۰/۰۶۸	۰/۹۶۱
۰/۰۰۱	۱۰/۴۸		۱/۸۷	۱۹/۶۵
۰/۰۰۱	۱۱/۲۷	۰/۶۳۲	۰/۰۷۶	۰/۸۶۱
۰/۰۰۷	۲/۷۴	۰/۱۵۴	۰/۱۰۹	۰/۲۹۹

$$R = 0/705 \quad R^2 = 0/497 \quad \text{Adjusted } R^2 = 0/494 \quad F = 198/44$$

براساس نتایج جدول ۶ بهترین پیش بینی کننده دیدگاه رشد و نوآوری تنها ساختار سازمانی بوده است. براساس ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در ساختار سازمانی، دیدگاه رشد و نوآوری ۰/۶۳۲ واحد افزایش یافته است.

سوال چهارم پژوهش: سهم فرآیندهای مدیریت دانش در هر یک از ابعاد عملکرد دانشگاه‌ها (دیدگاه مشتریان، دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی، دیدگاه مالی و دیدگاه رشد و نوآوری) چقدر است؟

جدول ۷- رگرسیون چندگانه (گام به گام) پیش بینی دیدگاه مالی برحسب فرآیندهای مدیریت دانش

p	t	ضرایب غیر استاندارد		ضریب ثابت
		Beta	خطای استاندارد	
۰/۰۰۱	۱۳/۹۰		۱/۴۰	۱۹/۵۸
۰/۰۰۱	۱۴/۷۳	۰/۷۲۱	۰/۰۸۴	۱/۴۴
۰/۰۰۱	۱۱/۵۹		۱/۴۰	۱۶/۲۳
۰/۰۰۱	۶/۹۱	۰/۴۴۰	۰/۱۱۰	۰/۷۵۸
۰/۰۰۱	۶/۲	۰/۳۹۶	۰/۰۸۷	۰/۵۴۴
۰/۰۰۱	۱۱/۶۷		۱/۵۱	۱۷/۶۹
۰/۰۰۱	۷/۱۹	۰/۵۳۳	۰/۱۲۷	۰/۹۱۷
۰/۰۰۱	۶/۶۰	۰/۴۲۱	۰/۰۸۸	۰/۵۷۹
۰/۰۱۹	-۲/۳۷	-۰/۱۵۴	۰/۰۸۲	-۰/۱۹۵

$$R = 0/721 \quad R^2 = 0/519 \quad \text{Adjusted } R^2 = 0/517 \quad F = 217/18$$

براساس نتایج جدول ۷ بهترین پیش بینی کننده دیدگاه مالی، کسب دانش و کاربرد دانش بوده است. به ازای یک واحد افزایش در کسب دانش، دیدگاه مالی ۰/۵۳۳ واحد و به ازای یک واحد افزایش در کاربرد دانش ۰/۴۲۱ واحد افزایش یافته است.

## جدول ۸- رگرسیون چندگانه (گام به گام) پیش بینی دیدگاه مشتری برحسب فرآیندهای مدیریت

## دانش

p	t	ضرایب غیر استاندارد		ضریب ثابت
		Beta	خطای استاندارد	
۰/۰۰۱	۹/۲۳		۱/۲۳	۱۱/۳۵
۰/۰۰۱	۱/۹۸	۰/۶۱۲	۰/۰۵۸	۰/۶۴۲
۰/۰۰۱	۵/۸۳		۱/۳۸	۸/۰۵
۰/۰۰۱	۶/۵۶	۰/۴۳۳	۰/۰۶۹	۰/۴۵۵
۰/۰۰۱	۴/۵۴	۰/۳۰۰	۰/۰۶۴	۰/۲۹۰
۰/۰۰۱	۶/۰۱		۱/۳۶	۸/۱۸
۰/۰۰۱	۵/۲۶	۰/۳۶۷	۰/۰۷۳	۰/۳۸۵
۰/۰۰۸	۲/۸۱	۰/۲۰۸	۰/۰۷۱	۰/۲۰۰
۰/۰۰۵	۲/۶۹	۰/۲۰۱	۰/۰۷۳	۰/۲۲۳

$$R=0/612 \quad R^2=0/375 \quad \text{Adjusted } R^2=0/372 \quad F=120/58$$

براساس نتایج جدول ۸ بهترین پیش بینی کننده دیدگاه مشتری، کاربرد دانش بوده است به ازای یک واحد افزایش در کاربرد دانش، دیدگاه مشتری ۰/۳۶۷ واحد افزایش یافته است.

## جدول ۹- رگرسیون چندگانه (گام به گام) پیش بینی دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی برحسب

## فرآیندهای مدیریت دانش

p	t	ضرایب غیر استاندارد		ضریب ثابت
		Beta	خطای استاندارد	
۰/۰۰۱	۳/۵۸		۱/۳۱	۴/۷۱
۰/۰۰۱	۱۲/۶۷	۰/۶۶۶	۰/۰۶۲	۰/۷۹۲
۰/۰۰۴	۲/۰۶		۱/۳۷	۲/۸۴
۰/۰۰۱	۶/۶۲	۰/۴۸۰	۰/۰۸۶	۰/۵۷۰
۰/۰۰۱	۳/۶۳	۰/۲۶۳	۰/۱۰۸	۰/۳۹۲

$$R=0/666 \quad R^2=0/444 \quad \text{Adjusted } R^2=0/441 \quad F=160/63$$

براساس نتایج جدول ۹ بهترین پیش بینی کننده دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی، کاربرد دانش و کسب دانش بوده است، به ازای یک واحد افزایش در کاربرد دانش، دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی ۰/۴۸۰ واحد و به ازای یک واحد افزایش در کسب دانش ۰/۲۶۳ واحد افزایش یافته است.

## جدول ۱۰- رگرسیون چندگانه (گام به گام) پیش بینی دیدگاه رشد و نوآوری برحسب فرآیندهای

## مدیریت دانش

p	t	ضرایب غیر استاندارد		ضریب ثابت
		Beta	B	
۰/۰۰۱	۱۸/۲۸		۱/۳۵	۲۴/۷۴
۰/۰۰۱	۱۴/۲۲	۰/۷۰۸	۰/۰۶۴	۰/۹۱۴
۰/۰۰۱	۱۶/۱۸		۱/۴۳	۲۳/۱۵
۰/۰۰۱	۸/۱۰	۰/۵۶۲	۰/۰۸۹	۰/۷۲۵
۰/۰۰۳	۲/۹۸	۰/۲۰۷	۰/۱۱۲	۰/۳۳۵

$$R=0/708 \quad R^2=0/502 \quad \text{Adjusted } R^2=0/492 \quad F=202/32$$

براساس نتایج جدول ۱۰ بهترین پیش‌بینی‌کننده دیدگاه رشد و نوآوری، کاربرد دانش و کسب دانش بوده است، به ازای یک واحد افزایش در کاربرد دانش، دیدگاه رشد و نوآوری ۰/۵۶۲ واحد و به ازای یک واحد افزایش در کسب دانش ۰/۲۰۷ واحد افزایش یافته است.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این تحقیق نشان داد توانمندسازهای مدیریت دانش به شکل معناداری قادرند تمام دیدگاه‌های ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن را پیش‌بینی و تبیین کنند. به عبارتی متغیر توانمندسازهای مدیریت دانش نقش تعیین‌کننده‌ای در پیش‌بینی ابعاد مختلف عملکرد دانشگاه‌ها داشته است.

بررسی رابطه بین توانمندسازهای مدیریت دانش با عملکرد دانشگاه‌ها نشان داد ساختار سازمانی، فناوری و فرهنگ سازمانی با دیدگاه‌های مختلف عملکرد رابطه مثبت و معنادار داشته و به تبیین و پیش‌بینی آنها قادر بوده و هر سه مولفه توانمندسازهای مدیریت دانش تأثیر معنی‌داری بر عملکرد دانشگاه‌ها داشته‌اند. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش زعییم و همکاران (۲۰۰۷)، زاک و همکاران (۲۰۰۹)، هورلی و گیرین (۲۰۰۵) و گلد و همکاران (۲۰۰۱) همسو و با یافته‌های حسینی (۲۰۱۰)، آدینه قهرمانی و همکاران (۲۰۱۱) و ابونوری و همکاران (۲۰۱۱) همسو نمی‌باشد. بنابراین می‌توان اذعان نمود وجود توانمندسازهای مدیریت دانش می‌تواند موجب افزایش عملکرد دانشگاه‌ها شود. نتایج مجموع پژوهش حاکی از این است که هر چقدر دانشگاه‌ها دارای فناوری‌های پیشرفته، رسمی‌سازی کمتر و غیرمتمرکز و دارای فرهنگ سازمانی مشارکتی و همکارانه باشند، و اعضای هیات علمی دارای اعتماد و میل به یادگیری از همکاران خود بوده‌اند در عملکرد خود موفق عمل نموده‌اند.

بررسی میزان سهم توانمندسازهای مدیریت دانش در هر یک از ابعاد عملکرد دانشگاه‌ها نشان داد میزان F مشاهده شده (۳۶۹/۴۵) برای مدل رگرسیون، جهت پیش‌بینی دیدگاه مالی برحسب

مولفه‌های توانمندسازهای مدیریت دانش در سطح آلفای ( $P=0.001$ ) معنادار بوده است. میزان  $R^2$  تعدیل شده نشان می‌دهد که توانمندسازهای مدیریت دانش در حدود  $0/646$  از واریانس دیدگاه مالی را تبیین می‌کنند. آزمون آماری  $t$  برای تحلیل پیش بینی کننده‌ها استفاده شد و مشخص شد که خطای معیار برای دو بعد ساختار سازمانی ( $t=7/36, P=0.001$ ) و فناوری ( $t=7/75, P=0.001$ ) در پیش بینی دیدگاه مالی معنادار بوده اند. معناداری این پیش بینی کننده‌ها مبتنی بر میزان ضریب است. بر اساس ضریب بتا از بین توانمندسازهای مدیریت دانش، ساختار سازمانی ( $0.09 =$ ) و فناوری ( $0.31 =$ ) در پیش بینی دیدگاه مالی معنادار بوده اند. میزان  $F$  مشاهده شده ( $169/61$ ) برای مدل رگرسیون، جهت پیش بینی دیدگاه مشتری برحسب مولفه‌های توانمندسازهای مدیریت دانش در سطح آلفای ( $P=0.001$ ) معنادار بوده است. میزان  $R^2$  تعدیل شده نشان می‌دهد که توانمندسازهای مدیریت دانش در حدود  $0/455$  از واریانس دیدگاه مشتری را تبیین می‌کنند. آزمون آماری  $t$  نشان می‌دهد فقط فرهنگ سازمانی ( $t=10/41, P=0.001$ ) در پیش بینی دیدگاه مشتری معنادار بوده است. بر اساس ضریب بتا از بین توانمندسازهای مدیریت دانش فقط فرهنگ سازمانی ( $0.08 =$ ) در پیش بینی دیدگاه مشتری معنادار بوده است. میزان  $F$  مشاهده شده ( $212/03$ ) برای مدل رگرسیون، جهت پیش بینی دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی برحسب مولفه‌های توانمندسازهای مدیریت دانش در سطح آلفای ( $P=0.001$ ) معنادار بوده است. میزان  $R^2$  تعدیل شده نشان می‌دهد که توانمندسازهای مدیریت دانش در حدود  $0/511$  از واریانس دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی را تبیین می‌کنند. آزمون آماری  $t$  نشان می‌دهد دو بعد ساختار سازمانی ( $t=11/08, P=0.001$ ) و فرهنگ سازمانی ( $t=4/05, P=0.001$ ) در پیش بینی دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی معنادار بوده‌اند. بر اساس ضریب بتا از بین توانمندسازهای مدیریت دانش، ساختار سازمانی ( $0.06 =$ ) و فرهنگ سازمانی ( $0.22 =$ ) در پیش بینی دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی معنادار بوده اند. میزان  $F$  مشاهده شده ( $198/44$ ) برای مدل رگرسیون، جهت پیش بینی دیدگاه رشد و نوآوری برحسب مولفه‌های توانمندسازهای مدیریت دانش در سطح آلفای ( $P=0.001$ ) معنادار بوده است. میزان  $R^2$  تعدیل شده نشان می‌دهد که توانمندسازهای مدیریت دانش در حدود  $0/494$  از واریانس دیدگاه رشد و نوآوری را تبیین می‌کنند. آزمون آماری  $t$  نشان می‌دهد فقط ساختار سازمانی ( $t=11/27, P=0.001$ ) در پیش بینی دیدگاه رشد و نوآوری معنادار بوده است. بر اساس ضریب بتا از بین توانمندسازهای مدیریت دانش، تنها ساختار سازمانی ( $0.32 =$ ) در پیش-بینی دیدگاه رشد و نوآوری معنادار بوده است.

بررسی رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش با عملکرد دانشگاه‌ها نشان داد سه مولفه کسب دانش، کاربرد دانش و حفاظت از دانش با دیدگاه‌های مختلف عملکرد رابطه مثبت و معنادار داشته و به

تبیین و پیش بینی آنها قادر بوده‌اند. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش سلیم و خلیل (۲۰۰۷) و یافته‌های کسکین (۲۰۰۵) همسو می‌باشد که در یافتن از پنج فرآیند مدیریت دانش (کسب دانش، کاربرد، تبدیل و حفظ دانش) کاربرد دانش مستقیماً به عملکرد سازمانی مرتبط است و بقیه به طور غیر مستقیم بر عملکرد سازمانی اثرگذارند. بنابراین نتایج پژوهش نشان داد دانشگاه‌هایی که به دنبال کسب و کاربرد دانش بوده‌اند عملکرد برتری نسبت به سایر هموعان خود داشته‌اند، زیرا از طریق کسب دانش می‌توانند دانش جدید را خلق، تسهیم و اشاعه کرده و سپس دانش کسب شده را در محصولات و خدمات خود بکار گرفته و موجب ارتقاء سازمان خود در فرآیندهای درون سازمانی، بهبود کیفیت محصولات و خدمات و عملکرد برتر خود شوند.

بررسی میزان سهم فرآیندهای مدیریت دانش در هر یک از ابعاد عملکرد دانشگاه‌ها نشان داد میزان  $F$  مشاهده شده (۲۱۷/۱۸) برای مدل رگرسیون، جهت پیش بینی دیدگاه مالی برحسب مولفه‌های فرآیندهای مدیریت دانش در سطح آلفای (P=۰.۰۰۱) معنادار بوده است. میزان  $R^2$  تعدیل شده نشان می‌دهد که فرآیندهای مدیریت دانش در حدود ۰/۵۱۷ از واریانس دیدگاه مالی را تبیین می‌کنند. آزمون آماری  $t$  نشان می‌دهد دو بعد کسب دانش (t=7/19, P=۰.۰۰۱) و کاربرد دانش (t=6/60, P=۰.۰۰۱) در پیش بینی دیدگاه مالی معنادار بوده‌اند. بر اساس ضریب بتا از بین فرآیندهای مدیریت دانش، کسب دانش (۰/۵۳۳ =) و کاربرد دانش (۰/۴۲۱ =) در پیش بینی دیدگاه مالی معنادار بوده‌اند. میزان  $F$  مشاهده شده (۱۲۰/۵۸) برای مدل رگرسیون، جهت پیش بینی دیدگاه مشتری برحسب مولفه‌های فرآیندهای مدیریت دانش در سطح آلفای (P=۰.۰۰۱) معنادار بوده است. میزان  $R^2$  تعدیل شده نشان می‌دهد که فرآیندهای مدیریت دانش در حدود ۰/۳۷۲ از واریانس دیدگاه مشتری را تبیین می‌کنند. آزمون آماری  $t$  نشان می‌دهد تنها کاربرد دانش (t=5/26, P=۰.۰۰۱) در پیش بینی دیدگاه مشتری معنادار بوده است. بر اساس ضریب بتا از بین فرآیندهای مدیریت دانش، فقط کاربرد دانش (۰/۵۶۷ =) در پیش بینی دیدگاه مشتری معنادار بوده است. میزان  $F$  مشاهده شده (۱۶۰/۶۳) برای مدل رگرسیون، جهت پیش بینی دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی برحسب مولفه‌های فرآیندهای مدیریت دانش در سطح آلفای (P=۰.۰۰۱) معنادار بوده است. میزان  $R^2$  تعدیل شده نشان می‌دهد که فرآیندهای مدیریت دانش در حدود ۰/۴۴۱ از واریانس دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی را تبیین می‌کنند. آزمون آماری  $t$  نشان می‌دهد دو بعد کسب دانش (t=3/63, P=۰.۰۰۱) و کاربرد دانش (t=6/62, P=۰.۰۰۱) در پیش بینی دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی معنادار بوده‌اند. بر اساس ضریب بتا از بین فرآیندهای مدیریت دانش، کسب دانش (۰/۵۶۳ =) و کاربرد دانش (۰/۴۸۰ =) در پیش بینی دیدگاه فرآیندهای درون سازمانی معنادار بوده‌اند.

میزان  $F$  مشاهده شده (۲۰۲/۳۲) برای مدل رگرسیون، جهت پیش بینی دیدگاه رشد و نوآوری برحسب مولفه‌های فرآیندهای مدیریت دانش در سطح آلفای (P=0.001) معنادار بوده است. میزان  $R^2$  تعدیل شده نشان می‌دهد که فرآیندهای مدیریت دانش در حدود ۰/۴۹۲ از واریانس دیدگاه رشد و نوآوری را تبیین می‌کنند. آزمون آماری  $t$  نشان می‌دهد دو بعد کسب دانش (t=2/98, P=0.003) و کاربرد دانش (t=8/10, P=0.001) در پیش بینی دیدگاه رشد و نوآوری معنادار بوده اند. بر اساس ضریب بتا از بین فرآیندهای مدیریت دانش، کسب دانش (0.07) و کاربرد دانش (0.62) در پیش بینی دیدگاه رشد و نوآوری معنادار بوده‌اند.

## References

Abunory, E., Parviz, S., Neyazi, E & Znganh, M. (2011). Investigate and explain the knowledge management infrastructure in selected universities. *Journal Educational Management Research*, 3(1). (in Persian)

Adine Ghahramani, A., Hashempour, L., & Atapour, H. (2011). The study of knowledge management in view of university faculty members. *Journal of Academic Library and Information Studies*, 45(57). 63-85. (in Persian)

Alavi. M.. and Leidner. D.E. (۲۰۰۱). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* 25, 107-136.

Alvani, M., Kyakajury, K., Hosseinzadeh, Seyed A. A., & Roodgarnekezad, F. (2009). Explain the structural model of knowledge management enablers (Case Study: Small and Medium Enterprises of Mazandaran province). *Management research*, 2(4), 5-28. (in Persian)

Beveren, J.V. (2003). Does health care for knowledge management?, *Journal of Knowledge Management*, 7 ( 1), 90-5.

Chan, I. & Chao, C. (2008). Knowledge management in small and medium-sized enterprises, *Communications of the ACM*, 51 ( 4), 83-8.

Chen, J. , Z. Zhu & H. Y. Xie . (2004). Measuring Intellectual Capital: A new model and empirical study, *Journal of Intellectual Capital*,; 5(1), 195-212.

Ciganek, A. P., E. Moa, and M. Srite. (2010). Organizational culture for knowledge management systems: a study of corporate users. *International Journal of Knowledge Management*, 4 (1): 1-16.

Davarpanah, M., (2008). Information technology infrastructure planning in developing countries. *LIS*, 2(3),1-22. (in Persian)

Ebnerasul, S.A.(2004).design of performance measurement system for research systems. PhD Thesis, Department of Educational administration in the universities of elmo and sanaat.(in Persian)

Gold, A.H., Malhotra, A. & Segars, A.H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective, *Journal oF Management InFormation Systems*, 18 (1), 185-214.

Herath, S.K. (2007). A framework for management control research, *Journal of Management Development*, 26 (9), 895-915.

Hosseini, Seyed. S.(2010). Feasibility in terms of knowledge management infrastructure necessary 8th Tehran municipality. *MA thesis, State Management Shahed university*. (in Persian)

Hurley, T.A., & Green, C.W.(2005). *Creating a knowledge management culture: the role oF task, Structure, technology and people in encouraging knowledge Creation and transFer* . retrieved July 26, 2011, [http://www.Midwest.academy.org/proceedings/2011/papers/HurleyGreen\\_20\\_revision](http://www.Midwest.academy.org/proceedings/2011/papers/HurleyGreen_20_revision).

Jafari, M., Ebnerasul, S.A & Akhavan, P.(2007). A comparative study of approaches to measuring knowledge assets . Fifth International Congress of Industrial Engineering . (in Persian)

Jennex, M.E. & OIFman, L. (2005). Development recommendations For knowledge management/organizational memory systems. *InFormation Systems Development ConFERENCE* .

Jones, M. B. (2009). *Organizational culture & knowledge management: an empirical investigation of U.S manufacturing Firms*. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University. Available at: <http://www.grin.com/en/doc/234455/>.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P., The Balanced scorecard: Measures that Drive performance, *Harvard Business Review*, 2001; 9-71.

Keskin, H.(2005).The Relationships between Explicit and Tacit Oriented KM Strategy, and Firm PerFormance, *The Journal oF American Academy oF Business Cambridge*, 76( 1).221-227.

Khadivar, A., Elahi, SH., & Nezafati, N. (2007). Evaluation, Classification and comparison of knowledge measurement models. Fifth International Congress of Industrial Engineering. (in Persian)



LaFramboise, K., Croteau, A., Beaudry, A. & Manovas, M. (2007). Interdepartmental knowledge transFer success during inFormation technology projects, *International Journal oF Knowledge Management*, 3 ( 2), 47-67.

Lee, H. and Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination, *Journal of Management Information Systems*, 20 (1), 179-228.

Lee, L.T. and Sukoco, B.M. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management capability on organizational effectiveness in Taiwan: the moderating role of social capital, *International Journal of Management*, 24(3), 549-73.

Park, k.(2006). A review of the knowledge management model based on an imprical survey of corean experts. Unpublished doctoral dissertation, *university of Kyushu*, korea.

Seleim, A. and Khalil, O. (2007). Knowledge management and organizational performance in the Egyptian software firms, *International Journal of Knowledge Management*, 3 (4), 37-66.

Webb, B.R. and Schlemmer, F. (2006). The impact of strategic assets on financial performance and on internet performance , *Electronic Markets*, 16 (4), 371-85.

Wu. W.W. and Lee, Y .(2007). Selecting knowledge management strategies by suing analytic network process , *Expert system with applications*,32(2). 841-847.

Zack, M., Mckeen, J. and Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance:an exploratory analysis, *Journal of Knowledge Management*, 13 (6), 392-409.

Zaim, H., Tatoglu, E. & Zaim, S. (2007). PerFormance oF knowledge management practices: a causal analysis, *Journal oF Knowledge Management*, 13 ( 6), 392-409.

Zare, Seyed M.(2008). The effect on the enablers of knowledge management processes in Esfahan Oil Refining Company. *Thesis Master of Business Administration University*. (in Persian)

