

## عوامل اثرگذار بر اجرای مدیریت دانش در دانشکده‌های تربیت‌بدنی ایران

حجت اله دارابی \*

استادیار دانشگاه هنر

(تاریخ دریافت: ۱۶ / ۱۲ / ۱۳۹۱، تاریخ تصویب: ۲۳ / ۰۴ / ۱۳۹۲)

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی میزان اثرگذاری شاخص‌ها بر اجرای مدیریت دانش در دانشکده‌های تربیت‌بدنی ایران است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت که تعداد آن‌ها در حدود ۱۵۰ نفر بودند. و جامعه به روش (تمام شمار) به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. آماره مورد استفاده در تحلیل داده‌ها، همبستگی و  $P \leq 5\%$  در نظر گرفته شد. روش انجام پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی و روش پژوهش توصیفی - تحلیلی و با توجه اهداف پژوهش که به سنجش عوامل اثرگذار بر پیاده سازی مولفه‌های مدیریت دانش در زمینه‌های مدیریت، تکنولوژی، نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی دانشکده‌های تربیت بدنی می‌پردازد از نوع همبستگی بود. و از روش معادلات ساختاری استفاده گردید. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه سنجش مدیریت دانش، محقق ساخته که پایایی آن در یک جامعه ۳۰ نفره اعضای هیأت علمی و روایی آن توسط ۲۵ نفر از اساتید رشته مدیریت ورزشی بررسی و تأیید گردید. و برای جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد: ۱- تکنولوژی و زیرساخت‌های IT همچنین کیفیت و سرعت دسترسی به اطلاعات و دانش جدید؛ ۲- تشویق‌های مدیریت دانشکده در ابراز ایده‌های تازه و اظهارنظرهای علمی اعضای هیأت علمی به منظور تأثیرگذاری بر مأموریت‌های دانشکده، بیشترین سهم را در تحقق کشف دانش داشتند. ۳- وجود کامپیوترهای اختصاصی در دفاتر اساتید، همچنین بهره‌مندی از امکانات شبکه اینترنت و زیرساخت‌های تکنولوژی؛ ۴- توانمندی اعضای هیأت علمی در انجام کار با کامپیوتر و نرم‌افزارهای Word و PowerPoint به منظور تأثیرگذاری و انجام بهینه مأموریت‌های دانشکده، بیشترین سهم را در تحقق تصریح دانش داشتند. ۵- ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی به منظور سرعت تبادل اطلاعات و انتقال دانش؛ ۶- اعتقاد به تشکیل گروه علمی و فعالیت‌های تیمی همچنین صداقت در تشریک مساعی و تبادل اطلاعات با همکاران، بیشترین سهم را در تحقق تسهیم دانش داشتند. ۷- طراحی برنامه راهبردی و ترسیم خط و مشی و برنامه‌ریزی مبتنی بر دانش؛ ۸- دسترسی به کامپیوتر در زمان مناسب، بهره‌مندی از تکنولوژی و استفاده هوشمندانه و به موقع و مناسب از شبکه اینترنت؛ بیشترین سهم را در تحقق ارزیابی دانش داشتند. ۹- توانایی انجام کار با کامپیوتر و نرم‌افزارهای Windows و Word همچنین برخورداری از توانمندی‌های علمی و نظری حرفه مربوط برای اعضای هیأت علمی؛ ۱۰- تأثیرگذاری تکنولوژی و فناوری اطلاعات بر انتشار دانش در دانشکده‌های تربیت بدنی، بیشترین سهم را در تحقق انتشار دانش داشتند.

### واژه‌های کلیدی:

الگو، مدیریت دانش، دانشکده تربیت بدنی، هیأت علمی.

## مقدمه

پیتر دراکر<sup>۱</sup> اندیشمند مدیریت معتقد است که کلید موفقیت‌های سازمانی، دانش است و دانش را به عنوان پایه‌های رقابت در جامعه فراصنعتی معرفی کرد. و در جایی دیگر اضافه می‌کند که ارزش از طریق نوآوری و تولید، ایجاد می‌شود که هر دو در گرو بکارگیری دانش است (۶). امروزه به سرمایه‌های نامشهود و معنوی یا دانش به عنوان عاملی حیاتی می‌نگرند. سازمان‌هایی در برابر تحولات پیروز خواهند شد که بتوانند سرمایه نامشهود و معنوی خود را توسعه بخشند. در شرکت‌ها و موسسات آنچه که می‌دانند (سرمایه فکری) بیش از آنچه دارند (سرمایه مادی) اهمیت داشته و می‌بایستی دانش را تنها منبع بی‌پایانی دانست که با استفاده بیشتر حجم آن بیشتر می‌شود و در همین راستا پیتر سنگه<sup>۲</sup> معتقد است که در عصر حاضر سازمان‌هایی موفق هستند که همه کارکنان آن برای بالا بردن سطح توانایی خود بکوشند و وظیفه مدیر این است که شرایطی را ایجاد کند که همه کارکنان به سوی بالابردن توانایی خود حرکت کنند (۸).

ساختار سازمان‌های مبتنی بر دانش، تفاوت‌هایی با سازمان‌های نسل‌های پیش از خود دارند. این نوع سازمان‌ها به لحاظ نوع به گونه‌ای طراحی شده‌اند، که تولید دانش مطلوب، دسترسی، تسهیم و به کارگیری آن را حداکثر می‌نمایند. همچنین در چنین سازمان‌هایی علاوه بر شکل‌گیری دانش "فرهنگ دانشی" واحدها و فرآیندهای دانش‌پرور، تسهیل کننده روابط دانش، و افزایش دهنده دانش شکل می‌گیرد (۳۷).

مدیریت دانش، یک رویکرد نظام‌مند است که از نظرات کارشناسان برای افزایش نوآوری، پاسخ‌گویی، بهره‌وری و قابلیت یک سازمان استفاده می‌کند (داونپورت<sup>۳</sup> ۱۹۹۹). مدیریت دانش، به گونه‌ای اساسی، فعالیتی است که به اتخاذ استراتژی و تدابیری برای مدیریت سرمایه‌های فکری انسان‌محور معطوف است و فرآیند آن، شامل خلق دانش، کسب دانش، ذخیره سازی دانش، انتشار و به اشتراک گذاری دانش و بالاخره به کارگیری دانش است. سازمان‌ها، باید به خوبی بتوانند دانش مورد نیاز خود را شناسایی کنند، در صورت لزوم، آن را خلق کنند، یا اینکه منابع دانش خارج از سازمان را کسب نمایند. دانش خلق شده یا کسب شده، باید با نیازها، تطبیق داده شده و به صورت مناسب، ذخیره شود تا در زمان و مکان و شرایط مورد نیاز، مورد استفاده قرارگیرد (۳۷).

کاهش تعداد نیروی انسانی، سازمان‌ها را بر آن داشته است تا نسبت به صریح کردن دانش ضمنی موجود نزد کارکنان اقدام کنند. در دنیای امروزی کسب و کار، بخش اعظمی از کارها و فعالیت‌های ما مبتنی بر اطلاعات هستند و زمان کمتری برای کسب تجربه و به دست آوردن دانش در دسترس است. در این شرایط سازمان‌ها بر اساس میزان دانش خود با یکدیگر به رقابت می‌پردازند. محصولات و خدمات سازمان‌ها هر روز پیچیده‌تر شده و سهم اطلاعات در آنها بیشتر می‌شود. در این میان مدیریت دانش با در اختیار داشتن ابزارهای لازم، فرصت خوبی برای ایجاد بهبود در عملکرد منابع انسانی و همچنین مزایای رقابتی ایجاد می‌کند.

با پیشرفت سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات، دانشگاه‌ها نیز به طور فزاینده‌ای تحت تاثیر این فناوری‌ها و کاربردهای آن قرار گرفته‌اند و با بهره‌گیری از آن به

1 - Peter Druker  
2 - peter Sengeh

3 - Davenport 1999

دنبال فرصت‌هایی برای ارائه خدمات با کیفیت بالاتر می‌باشند. همانطور که بخش خدمات به سمت دوره خدمات الکترونیک حرکت می‌کند، دانشگاه‌ها با بهره‌گیری از ابتکارات مدیریت دانش به سازمان‌های مبتنی بر دانش تبدیل می‌شوند و موفقیت دانشگاه‌ها تا حد زیادی بستگی به آن دارد.

با کمی دقت به ماهیت سازمان‌های دولتی، درخواستیم یافت که طی چند سال آینده، بخش اعظمی از کارمندان دولت بازنشسته خواهند شد. مشخصاً تعداد زیادی از این افراد از مدیران و متخصصان رشته‌های مختلف هستند و در اختیار گرفتن، تبادل دانش و استفاده از دانش این افراد قبل از بازنشسته شدن، یکی از مخاطرات و مشکلات اصلی دولت‌ها خواهد بود. در همین راستا، مدیریت سرمایه‌های انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های هر دولت شناخته می‌شود و مدیریت دانش به عنوان یکی از تازه‌ترین ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی، نقش مهمی را به عنوان بخشی از استراتژی‌های مدیریت سرمایه‌های انسانی بازی می‌کند (۵).

مؤسسات آموزشی به ویژه دانشگاه‌ها نیز توان خلق و قدرت اشتراک دانش را به منظور تقویت معلومات و دانش فراگیران خود دارند. در واقع مدیریت دانش، ارائه بینش و بصیرتی روشن نسبت به دنیای دانش و تهیه ابزارهای کاربردی برای مدیران و مسئولین دانشگاه‌ها در همه امور به ویژه امور آموزش است. تا ایشان قادر به استفاده بهینه از فرآیندهای مدیریت خود برای مقابله با چالش‌های آموزش در عصر دانش باشند. از آنجا که یکی از کارکردهای اصلی دانشگاه‌ها انتقال دانش در انواع آموزش است، مدیریت دانش، در این دانشگاه‌ها از چشم‌انداز نسبی برخوردار است. دانشگاه‌ها قاعداً باید دریابند که پذیرش فرآیندها، فنون و ایده‌های مدیریت دانش در انجام

مأموریت‌های آموزشی ایشان بسی آسانتر از سازمان‌های دیگر است (۱۷).

### روش تحقیق

در این پژوهش از روش معادلات ساختاری<sup>۱</sup> برای بررسی ارتباط بین متغیرهای اندازه‌گیری شده و متغیرهای پنهان، نظیر شاخص‌های؛ مدیریت و رهبری، تکنولوژی و فناوری‌های موجود، نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی استفاده گردید. همچنین برای تعیین مدل پیشنهادی مدیریت دانش و چگونگی روابط و درجه اهمیت فرآیندهای مدیریت دانش در شاخص‌های هدف پژوهش از روش معادلات ساختاری با نرم‌افزار لیزرل برای بررسی همبستگی و میزان اثرگذاری شاخص‌های هدف پژوهش بر پیاده سازی مدیریت دانش در دانشکده‌های دولتی ایران استفاده شده است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش، کلیه اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های دولتی وزارت علوم تحقیقات و فناوری ایران است، که تعداد آن‌ها در حدود ۱۵۰ نفر می‌باشند. با توجه به اینکه توان دسترسی به تمام اعضای جامعه امکان‌پذیر بود. پس تمامی اعضای جامعه آماری به عنوان نمونه انتخاب شدند (تمام شمار)؛ از ۱۵۰ پرسشنامه توزیع شده ۱۳۴ پرسشنامه عودت داده شد. دو دانشگاه با ۱۶ عضو هیأت علمی پرسشنامه‌ها را عودت ندادند و ۲۷ پرسشنامه نیز به جهت مخدوش بودن از چرخه پژوهش حذف شد. در نتیجه ۱۰۷ پرسشنامه که با حجم نمونه پیشنهادی جدول مورگان و کرجسی نیز کاملاً همخوان بود؛ مورد مطالعه قرار گرفت.

1 - Structural equation modeling

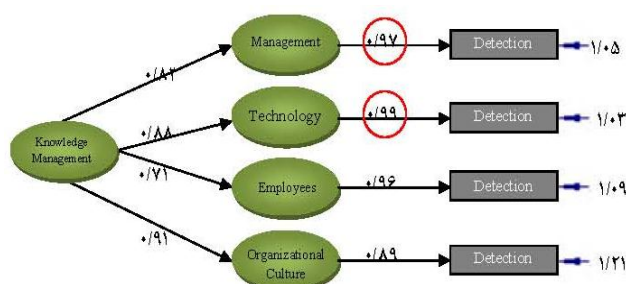
## نتایج و یافته‌های تحقیق

الف - تحلیل میزان همبستگی و ارتباط فرآیندهای

مدیریت دانش در شاخص‌های پژوهش:

## الف ۱. فرآیند کشف دانش:

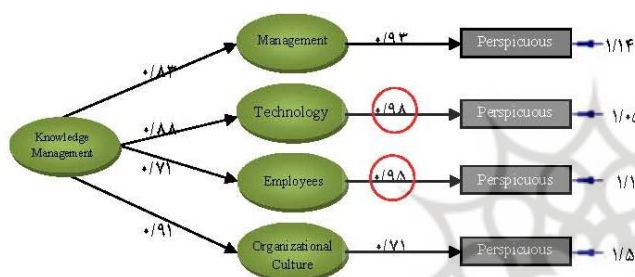
با توجه به ضرایب همبستگی به دست آمده در شکل شماره الف ۱؛ مشخص گردید که فرآیند کشف دانش با ضرایب ۰/۹۹ و ۰/۹۷ بیشترین وابستگی را به شاخص تکنولوژی و مدیریت دارد و بیشترین سهم را در تحقق کشف دانش نشان می‌دهند.



شکل الف ۱: فرآیند کشف دانش

## الف ۲. فرآیند تصریح دانش:

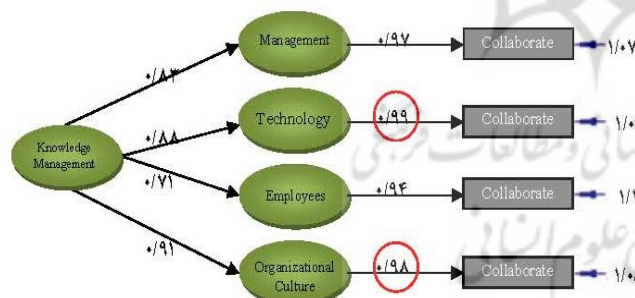
با توجه به ضرایب همبستگی به دست آمده در شکل شماره الف ۲؛ مشخص گردید که فرآیند تصریح دانش با ضرایب ۰/۹۸ و ۰/۹۵ بیشترین وابستگی را به شاخص تکنولوژی و نیروی انسانی دارد و بیشترین سهم را در تحقق تصریح دانش نشان می‌دهند.



شکل الف ۲: فرآیند تصریح دانش

## الف ۳. فرآیند تسهیم دانش:

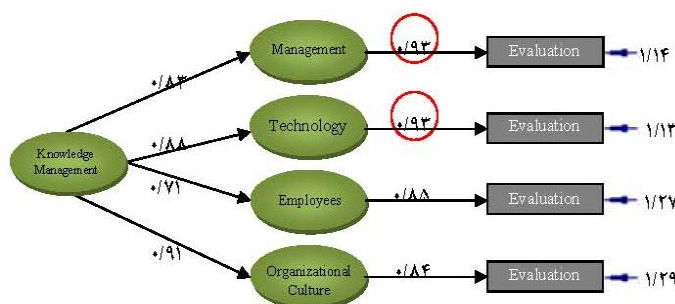
با توجه به ضرایب همبستگی به دست آمده در شکل شماره الف ۳؛ مشخص گردید که فرآیند تسهیم دانش با ضرایب ۰/۹۹ و ۰/۹۸ بیشترین وابستگی را به شاخص تکنولوژی و فرهنگ سازمانی دارد و بیشترین سهم را در تحقق تسهیم دانش نشان می‌دهند.



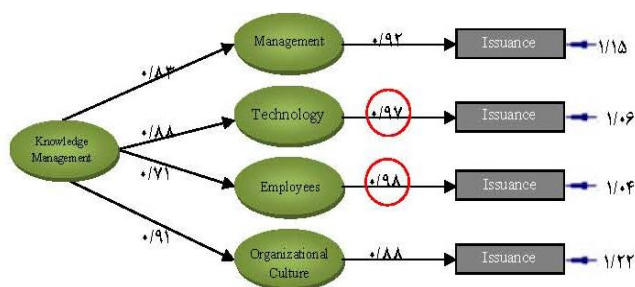
شکل الف ۳: فرآیند تسهیم دانش

## الف ۴. فرآیند ارزیابی دانش:

با توجه به ضرایب همبستگی به دست آمده در شکل شماره الف ۴؛ مشخص گردید که فرآیند ارزیابی دانش با ضرایب ۰/۹۳ و ۰/۹۳ بیشترین وابستگی را به شاخص مدیریت و تکنولوژی دارد و بیشترین سهم را در تحقق ارزیابی دانش نشان می‌دهند.



شکل الف ۴: فرآیند ارزیابی دانش



شکل الف ۵: فرآیند انتشار دانش

الف ۵. فرآیند انتشار دانش:

با توجه به ضرایب همبستگی به دست آمده در شکل شماره الف ۵؛ مشخص گردید که فرآیند انتشار دانش با ضرایب ۰/۹۸ و ۰/۹۷ بیشترین وابستگی را به شاخص نیروی انسانی و تکنولوژی دارد و بیشترین سهم را در تحقق انتشار دانش نشان می دهند.

ب - تحلیل درجه اهمیت و اولویت شاخص های

پژوهش:

با توجه به شکل، اولویت و درجه اهمیت شاخص های

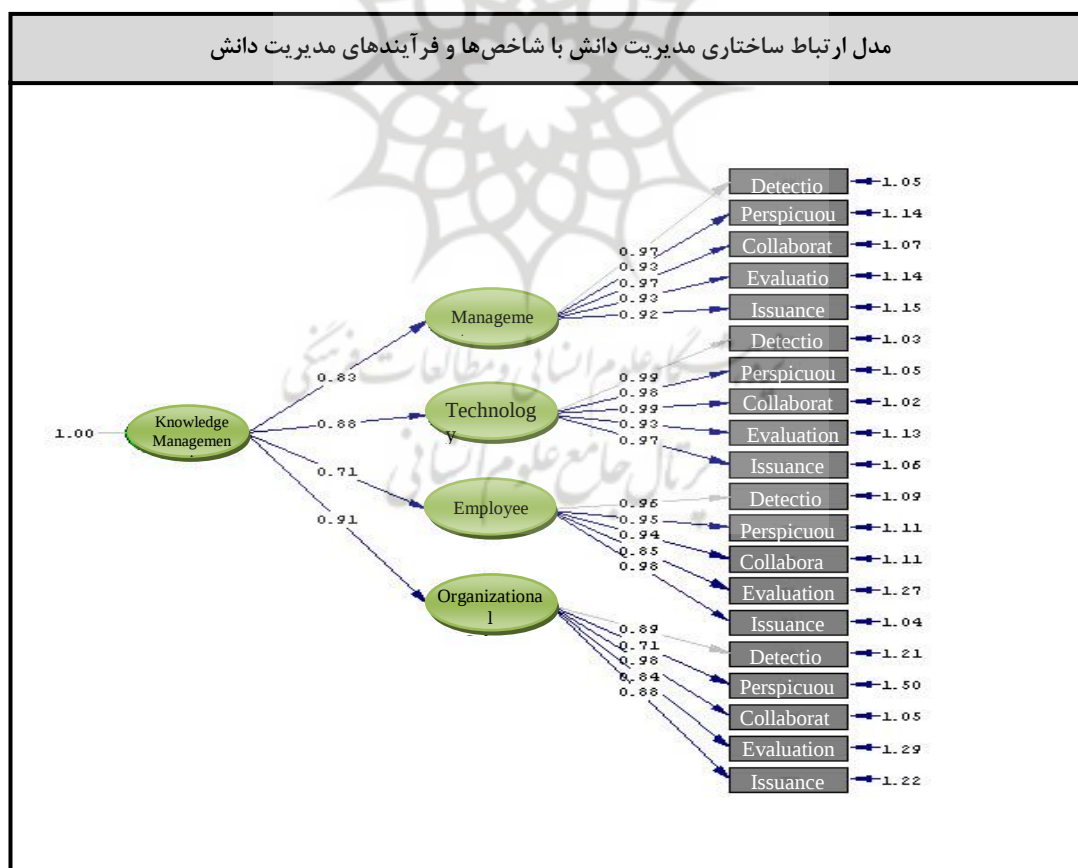
پژوهش به شرح زیر بیان می گردد:

۱. فرهنگ سازمانی با ضریب رگرسیون ۰/۹۱

۲. تکنولوژی و فناوری با ضریب رگرسیون ۰/۸۸

۳. مدیریت و رهبری با ضریب رگرسیون ۰/۸۳

۴. نیروی انسانی با ضریب رگرسیون ۰/۷۱



شکل درجه اهمیت و اولویت شاخص های پژوهش

معیارهای استفاده شده همگی نشانگر برازش خوب شاخص‌های پژوهش به داده‌های به دست آمده در پژوهش می‌باشند. لازم به توضیح اینکه، برازش شاخص‌ها، به قدرت تولید دوباره داده‌ها برمی‌گردد. برازش خوب شاخص‌ها نیز اشاره به سازگاری داده‌های موجود یا داده‌های تولید شده دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

کشف دانش الف. یافته‌ای که در (شکل شماره الف ۱) نشان داده شده است؛ مبین این است که تکنولوژی و زیرساخت‌های IT همچنین کیفیت و سرعت دسترسی به اطلاعات و دانش جدید، بیشترین سهم را در تحقق کشف دانش در شاخص تکنولوژی و فنآوری دارد. و می‌تواند به عنوان پُراهمیت‌ترین عامل برای کشف دانش در دانشکده‌های تربیت بدنی در نظر گرفته شود. مشبکی و مهدیزاده (۱۳۹۰)، افرازه (۱۳۸۴)، نوروزیان (۱۳۸۷)، امین مقدم و ستوده‌ریاضی، (۱۳۸۶)، ایرانشاهی (۱۳۷۹)، عرضه (۱۳۸۶)، گودرزی (۱۳۸۷) که با این مطالعه سازگار بود. همانگونه که در یافته پژوهش نشان داده شد؛ کاربرد فنآوری‌های اطلاعات، دامنه و سرعت گردآوری دانش را افزایش و هزینه گردآوری دانش را کاهش می‌دهد.

کشف دانش ب. یافته‌ای که در (شکل شماره الف ۱) نشان داده شده است؛ مبین این است که تشویق‌های مدیریت دانشکده در ابراز ایده‌های تازه و اظهارنظرهای علمی اعضای هیأت علمی در بخش شاخص مدیریت رهبری، می‌تواند به عنوان پُراهمیت‌ترین عامل برای کشف دانش در دانشکده‌های تربیت بدنی در نظر گرفته شود. افسانه بهاء (۱۳۸۸)، پری‌ناز بنی‌سی (۱۳۸۸)، استاور<sup>۵</sup> (۲۰۰۴)، جورج ماراکاس (۱۹۹۹)، آقازادگان و همکاران (۱۳۸۶)، لطیفیان و امیری (۱۳۸۶)، زعفریان و

همکاران (۱۳۸۷)، خیراندیش و افشارنژاد (۲۰۰۴)، حسینی زاده (۱۳۸۹)، به تشویق‌های مدیریت در ابراز ایده‌های کارکنان اعتقاد داشتند؛ که با این مطالعه سازگار بود. این علم از ذهن هر فرد دانایی برمی‌خیزد که در سازمان‌ها، مدیریت دانش از اذهان کارمندان نشأت می‌گیرد و تنها به مستندات و گزارشات ختم نمی‌شود بلکه، در فرآیندهای هر روزه‌ی سازمان موج می‌زند، و مدیریت دانش بعنوان رویکردی نوین برای بهره‌برداری و توسعه دارایی‌های غیرملموس سازمان معرفی می‌شود. اعضای هیأت علمی، منبع دانش و استفاده‌کننده از دانش هستند و نقش کلیدی در مدیریت دانش دارند. شرکت آن‌ها در فرآیند کشف دانش از طریق جلب نظر و ایده‌های علمی تازه آن‌ها حائز اهمیت و اثرگذار است

تصریح دانش الف. یافته‌ای که در (شکل شماره الف ۲) نشان داده شده است؛ مبین این است که وجود کامپیوترهای اختصاصی در دفاتر اساتید، همچنین بهره‌مندی از امکانات شبکه اینترنت و زیرساخت‌های تکنولوژی، بیشترین سهم را در تحقق تصریح دانش در شاخص تکنولوژی و فنآوری دارد. و ضرورت دارد که به عنوان یک عامل پُراهمیت برای مستندسازی دانش در دانشکده‌های تربیت بدنی مورد توجه قرار گیرد. یافته‌های ایرانشاهی (۱۳۷۹)، افرازه (۱۳۸۴)، امین مقدم و ستوده-ریاضی (۱۳۸۶)، نوروزیان (۱۳۸۷)، مشبکی و مهدیزاده (۱۳۹۰)، عرضه (۱۳۸۶)، گودرزی (۱۳۸۷) بر اهمیت زیرساخت‌های تکنولوژی، در تصریح دانش تأکید کرده‌اند. که با این مطالعه سازگار بود. گردآوری دانش نقطه شروع مدیریت دانش در دانشکده‌ها است. به-کارگیری و رواج استفاده از فنآوری رایانه باعث گردیده است تا مجموعه وسیعی از اطلاعات با حجم سنگین در سطح دانشکده‌ها ذخیره‌سازی و مورد بازیافت قرارگیرد که خود این امر از ابتدا یکی از عوامل سوق دهنده در جهت

5- Stover, M. (2004).

تلخیص اطلاعات کاربردی و عصاره و چکیده نمودن آن به صورت کارکردی یا پدیده‌ای به نام دانش گردید. با پیشرفت سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات، دانشگاه‌ها نیز به طور فزاینده‌ای تحت تاثیر این فناوری‌ها و کاربردهای آن قرار گرفته‌اند و با بهره‌گیری از آن به دنبال فرصت‌هایی برای ارائه خدمات با کیفیت بالاتر می‌باشند. همانطور که بخش خدمات به سمت دوره خدمات الکترونیک حرکت می‌کند، IT ابزاری است که با نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای متفاوت می‌تواند ظرفیت ساختاری پردازش اطلاعات و انتقال دانش را افزایش دهد و جریان تولید دانش و دانش‌افزایی در دانشکده‌ها را رونق ببخشد. تصور سازمان عاری از تکنولوژی در عصر کنونی امری است محال، وابستگی امور علمی و اداری به رایانه، نرم‌افزارهای کمک-آموزشی، سیستم اتوماسیون، و انواع فناوری‌ها و خدمات بلامنازع، مدیران دانشکده‌های ورزشی را مجاب کرده تا در حد بضاعت و توان مالی، سازمان خود را مجهز نمایند. همانگونه که یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد تحقق فرآیندهای مدیریت دانش از منظر زیرساخت‌های تکنولوژیک و فناوری، مستلزم تجهیز دفاتر اساتید به سیستم اتوماسیون؛ راه‌اندازی وب سایت اختصاصی مجهز و به روز؛ ایجاد پایگاه رایانه‌ای منضم به خطوط اینترنت پرسرعت در دانشکده؛ تجهیز دفاتر اعضای هیأت علمی به تلفن، فاکس و رایانه و نرم‌افزارهای مرتبط؛ تجهیز تخصصی پست الکترونیکی به اعضای هیأت علمی؛ تجهیز دفاتر اعضای هیأت علمی به خطوط اینترنت پرسرعت؛ عقد قرارداد با پایگاه‌های اینترنتی معتبر علمی به منظور استفاده شبانه روز اساتید و دانشجویان، راه‌اندازی شبکه اشتراک دانش (بانک اطلاعات) در دانشکده همه و همه از ملزومات دانشکده‌های علوم ورزشی است.

تصریح دانش ب. یافته‌ای که در ( شکل شماره الف ۲ ) نشان داده شده است؛ مبین این است که توانایی انجام کار

با کامپیوتر و نرم‌افزارهای Word و PowerPoint بیشترین سهم را در تحقق تصریح دانش در شاخص نیروی انسانی دارند. و ضرورت دارد که به عنوان یک عامل پُراهمیت برای مستندسازی دانش در دانشکده‌های تربیت بدنی مورد توجه قرار گیرد. یافته‌های گودرزی و ابوترابی (۱۳۸۷)، با این پژوهش همسو بود. آقازادگان، یوزباشی و یارمحمدی منفرد، (۱۳۸۶) اعتقاد دارند که ذخیره‌سازی دانش در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های ایران پائین‌تر از حد متوسط است. آشنائی و توانمندی اعضای هیأت علمی دانشکده‌ها با نرم‌افزارهای واژه‌پرداز ورد، پاورپوینت، اکسل، اکسس، وب و سیستم‌عامل ویندوز در تصریح آثار علمی آن‌ها بسیار کارگشا خواهد بود. برنامه‌ریزی در راستای تحقق این مهم در غالب آموزش‌های ضمن خدمت اقدامی سزاوار و خردمندانه از سوی مدیران دانشکده‌ها است.

تسهیم دانش الف. یافته‌ای که در ( شکل شماره الف ۳ ) نشان داده شده است؛ مبین این است که ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی به منظور سرعت تبادل اطلاعات، بیشترین سهم را در تحقق تسهیم دانش در شاخص تکنولوژی و فناوری دارد. و می‌تواند به عنوان پُراهمیت-ترین عامل برای تحقق تسهیم دانش در دانشکده‌های تربیت بدنی در نظر گرفته شود. نوناکا و تاکه‌اوچی (۱۹۹۵)، داونپورت و پروساک (۲۰۰۰)، استاور<sup>۶</sup> (۲۰۰۴)، حسن زاده (۱۳۸۶)، گودرزی (۱۳۸۷)، ایجاد زیرساخت‌های ارتباطی در بهبود سرعت تبادل اطلاعات را تأثیرگذار گزارش کرده‌اند؛ که همگی با این پژوهش همسو بودند. تکنولوژی اطلاعات یک منبع اساسی برای آموزش، تحقیقات و همکاری‌های علمی-اجتماعی می‌باشد. نیاز به ایجاد شبکه ارتباطی و مخابراتی سریع و مطمئن بین سطوح مختلف دانشکده، همچنین پیش بینی نیازهای آتی و گسترش سیستم‌ها و ارتقاء سرعت ارتباط،

6- Stover, M. (2004).

ارتباط مطمئن و مناسب با شبکه جهانی اینترنت جهت بسترسازی ارتباط با همکاران علمی، ایجاد بانک‌های اطلاعاتی با کاربردهای مشترک، جایگاه بخش تکنولوژی و زیرساخت‌های اطلاعات را در دانشکده به طور مشخص تعریف می‌کند.

تسهیم دانش ب. یافته‌ای که در (شکل شماره الف ۳) نشان داده شده است؛ مبین این است که اعتقاد به تشکیل گروه علمی و فعالیت‌های تیمی همچنین صداقت در تشریک مساعی و تبادل اطلاعات با همکاران، بیشترین سهم را در تحقق تسهیم دانش در شاخص فرهنگ سازمانی دارد. و می‌تواند به عنوان پُراهمیت‌ترین عامل برای تحقق تسهیم دانش در دانشکده‌های تربیت بدنی در نظر گرفته شود.

نوناکا (۱۹۹۱)، گاندیری و متس (۱۹۹۶)، و شبهرد (۲۰۰۳)، ایزولا (۲۰۰۳)، جان ون بورن (۲۰۰۳)، بونتیس (۲۰۰۲)، سانجی کومار (۲۰۰۸)، جنیس و آلفمن (۲۰۰۴)، سیداحسان و رولند (۲۰۰۴)، غزالی (۲۰۰۷)، کروسان و هالند (۲۰۰۱)، لویز (۲۰۰۴)، هونگ (۲۰۰۵)، لین و سنج (۲۰۰۵)، سیدنقوی و همکاران (۱۳۸۹) به اهمیت تیم کاری بر استقرار مدیریت دانش تأکید کرده‌اند. در پژوهش زاراگا و پرز (۲۰۰۶) و فالکن (۲۰۰۳)، تیم کاری از عوامل مؤثر و کلیدی و تسهیل کننده برای استقرار مدیریت دانش می‌باشد. که پژوهش‌ها همگی همسو با این مطالعه است. ساختار و طرز کار یک دانشکده، تأثیر مهمی روی اثربخشی انتقال دانش دارد. آموزش‌ها در شکل‌ها و تیم اتفاق می‌افتد و می‌تواند، به یادگیری فرد و دانشکده کمک قابل توجهی نماید. وجود فرهنگ همکاری کارکنان دانشکده موجب افزایش، خلق، تبادل، ذخیره و به کارگیری دانش می‌شود. فرهنگ همکاری با کاهش ترس و افزایش مراوده بین افراد این تبادلات را تقویت می‌کند. تشکلی تیمی به اعضای سازمان

کمک می‌کند تا با استفاده از ارتباطات حمایتی و انعکاسی، درک مشترکی از محیط درونی و بیرونی دانشکده به دست آورند. بدون وجود درک مشترک بین اعضای سازمان اجرای مراحل مدیریت دانش به سختی صورت خواهد گرفت. بنابراین مدیریت دانشکده باید به خلق محیطی بپردازد که کارکنان را به همکاری و تسهیم دانش تشویق نماید. این عمل منجر به بالا بردن دانش کارکنان و خلق دانش سازمانی از طریق تعاملات فردی خواهد شد. فرهنگ سازمانی اساس موفقیت مدیریت دانش است، که در ادبیات تحقیق، عوامل تأثیرگذار شناسایی و بررسی شدند. غزالی (۲۰۰۷)، علوی (۲۰۰۶)، لویز (۲۰۰۴)، داونپورت (۱۹۹۹)، لیوویتز (۱۹۹۱)، معتقدند که موفقیت مدیریت دانش مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی قوی است تا از مدیریت دانش حمایت کند. بحرالعلوم، (۱۳۸۶)، حسن‌زاده (۱۳۸۵)، عدلی (۱۳۸۴)، سید نقوی. و همکاران (۱۳۸۹)، فرهنگ سازمانی را به عنوان زیر ساخت مهم مدیریت دانش مطرح می‌کنند، و پژوهش صورت گرفته و یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، بیشترین اهمیت را در استقرار مدیریت دانش در دانشکده‌های تربیت بدنی دارد. ارزیابی دانش الف. یافته‌ای که در (شکل شماره الف ۴) نشان داده شده است؛ مبین این است که طراحی برنامه راهبردی و ترسیم خط و مشی و برنامه‌ریزی مبتنی بر دانش، بیشترین سهم را در تحقق ارزیابی دانش در بخش شاخص مدیریت و رهبری دارد. و لازم است که به عنوان یک عامل پُراهمیت برای عملیاتی نمودن مرحله ارزیابی دانش در دانشکده‌های تربیت بدنی مورد توجه قرار گیرد. یافته‌های شفیع، متولیان و رهنما (۱۳۸۶)، بات (۲۰۰)، در جهت این مطالعه قرار می‌گیرد. این مرحله فرآیندی است که یک منبع مطمئن، جامع و سریع‌الوصول از اطلاعات و قابلیت‌ها را ایجاد و حفظ می‌کند. این فرآیند،

اسناد را به طور انتقادی ارزیابی می کند و به طور مداوم اطلاعات و قابلیت های دانشی دانشکده را به روز می کند و تنها اطلاعات معتبر و مرتبط را که تعامل پویا دارند و ارزیابی دانش را میسر می سازد، نقشه نمایی می کند. این مرحله از فرآیند مدیریت دانش، مهم است و باید در برنامه ریزی راهبردی دانشکده ها مورد توجه قرار گیرد.

ارزیابی دانش ب. یافته ای که در (شکل شماره الف ۴) نشان داده شده است؛ مبین این است که دسترسی به کامپیوتر در زمان مناسب، همچنین دسترسی و استفاده- های هوشمندانه از شبکه اینترنت بیشترین سهم را در تحقق ارزیابی دانش در شاخص تکنولوژی و فنآوری دارد. و لازم است که به عنوان یک عامل پُراهمیت برای عملیاتی نمودن مرحله ارزیابی دانش در دانشکده های تربیت بدنی مورد توجه قرار گیرد. یافته های ایرانشاهی (۱۳۷۹)، افزاز (۱۳۸۴)، امین مقدم و ستوده- ریاضی (۱۳۸۶)، نوروزیان (۱۳۸۷)، مشبکی و مهدیزاده (۱۳۹۰)، که با این مطالعه سازگار بود، و بر اهمیت زیرساخت های تکنولوژی، در ارزیابی دانش تأکید کرده اند. تکنولوژی های قابل دسترس، که ارزیابی و انتقال دانش را میسر می کنند (نرم افزارهای اکسل، اس. پی. اس. اس)، بخش مهم و قابل توجه از طراحی ظرفیت ارزیابی و انتقال دانش سیستم مدیریت دانش می باشند. دسترسی سریع به اطلاعات به عنوان کلیدی ترین عامل در عصر حاضر همیشه مورد توجه افراد و سازمان ها و مؤسسات بوده است. شبکه اینترنت به دلیل امکان برقراری ارتباط و دستیابی به آخرین اطلاعات و دانش روز؛ همچنین ارزیابی و سنجش دانش موجود یک ضرورت اجتناب ناپذیر برای مؤسسات آموزشی است.

انتشار دانش الف. یافته ای که در (شکل شماره الف ۵) نشان داده شده است؛ مبین این است که توانایی انجام کار با کامپیوتر و نرم افزارهای Windows و Word

همچنین برخورداری از توانمندی های علمی و نظری حرفه مربوط برای اعضای هیأت علمی بیشترین سهم را در تحقق انتشار دانش در شاخص نیروی انسانی دارد. و می تواند از سوی مدیران و برنامه ریزان، به عنوان پُراهمیت ترین عامل برای انتشار دانش در دانشکده های تربیت بدنی در نظر گرفته شود. یافته های گودرزی و ابوترابی (۱۳۸۷)، در جهت این پژوهش قرار می گیرد. جعفری و اخوان (۱۳۸۶)، در یافته های خود بر اهمیت این عامل اشاره کرده اند. یک مرحله از اجزای چرخه دانش، دیجیتالی کردن، یا مستند سازی است و به عبارتی تبدیل اطلاعات به داده می باشد. که به وسیله رایانه ذخیره و بازیابی می شود. این بخش از چرخه اشتراک دانش درون ناحیه تکنولوژیکی پایگاه دانش قرار دارد. تایپ، اسکن، ثبت و ضبط و .... از روش های اجرایی این امور می باشند و در گرو آشنایی و توانایی کار با سیستم عامل ویندوز و واژه پرداز ورد است. و برنامه ریزی به جهت توانمندسازی اساتید در زمینه نرم افزارهای یاد شده از نکات مهم و ضروری است، زیرا در نشر آثار، مدرسین را یاری می نماید. انتشار دانش ب. یافته ای که در (شکل شماره الف ۵) نشان داده شده است؛ مبین این است که تأثیرگذاری تکنولوژی و فنآوری اطلاعات بر انتشار دانش، بیشترین سهم را در تحقق انتشار دانش در شاخص تکنولوژی و فنآوری دارد. و می تواند از سوی مدیران و برنامه ریزان، به عنوان پُراهمیت ترین عامل برای انتشار دانش در دانشکده های تربیت بدنی در نظر گرفته شود. گودرزی و ابوترابی (۱۳۸۷)، وجود زیرساخت فنآوری اطلاعات و ارتباطات و آشنایی و توانایی بکارگیری آن توسط مدیران سازمان تربیت بدنی می تواند نقش موثری در تحقق فرآیندهای مدیریت دانش داشته باشد و بکارگیری تکنولوژی و فنآوری اطلاعات در خلق و انتقال دانش اثرگذار بوده است. همچنین یافته های؛ ابزری (۱۳۸۴)،

می‌کند. دانشگاه‌ها به عنوان متولیان امر آموزش و تولید کنندگان علم باید در استفاده از تکنولوژی و فناوری اطلاعات و عرضه تولیدات و خدمات علمی مربوط پیشرو و سرآمد باشند. برنامه‌ریزی و نظارت تخصصی و خردمندانه بر استفاده از سیستم‌های تکنولوژیکی و فناوری‌های نوین در انتشار دانش از نکات مهم و قابل توجه مدیران دانشکده‌های تربیت بدنی است.

تأکید بر تقویت هر چه بیشتر زیرساخت‌های فنی و علمی دارد. که با این مطالعه همسو هستند. برتری، سرعت و نقش فوق‌تصور فناوری اطلاعات در سرعت نشر دانش و احاطه این فناوری بر تحول در علوم بشری بر هیچ کس پوشیده نیست. در جوامع علمی، فردی که به سرعت فناوری‌های اطلاعاتی و تکنولوژی‌های نشر اطلاعات اعتقاد نداشته باشد، یافت نمی‌شود. انتشار دانش و اطلاعات امروزه به عنوان یک تجارت مدرن جهانی خودنمایی

### منابع و مآخذ:

۱. ابزری، مهدی؛ کرمانی القریشی، محمدرضا. (۱۳۸۴). "امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش در صنعت فولاد کشور" مجله دانشکده علوم‌اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان سال هفدهم، شماره ۳ (پاییز ۱۳۸۴).
۲. ابطحی. سیدحسین، صلواتی. عادل. (۱۳۸۵). "مدیریت دانش در سازمان"، تهران، پیوند نو.
۳. ادبی‌فیروزجایی، علی. (شهریور ۱۳۸۶). "ارائه یک الگوی جامع مدیریت دانش". سایت مدیریت دولتی در ایران.
۴. آذران، سیامک؛ کریمی‌ترشیزی، ابراهیم. (۱۳۸۹). "به کارگیری مدیریت دانش در شکوفایی مدیریت بالقوه درون‌سازمانی". ماهنامه اکتشاف و تولید، شرکت ملی نفت ایران، شماره ۷۴ آذر.
۵. اژدری، علیرضا. (۱۳۸۸). "مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی". پایگاه مقالات علمی مدیریت.
۶. افقهی. بابک. (پاییز ۱۳۸۲). "مدیریت دانش در سازمان". ترجمه و تدوین، فصلنامه مدیریت تحقیقات دفاعی، سال اول، شماره ۳.
۷. آقازادگان، مالک؛ یوزباشی، علیرضا؛ یارمحمدی منفرد، سعید. (اسفند ۱۳۸۶). "بررسی میزان پیاده‌سازی مدیریت دانش در ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور" ششمین همایش بین‌المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه کیش.
۸. الوانی. سیدمهدی. (۱۳۸۶). "مدیریت عمومی". تهران، نشر نی.
۹. امین مقدم، علی، ستوده ریاضی. مریم. (۱۳۸۶). "ارائه مدلی برای توسعه مدیریت دانش در سازمان‌های تحقیقاتی با رویکرد استفاده موثر از فناوری اطلاعات و ارتباطات". کنفرانس ملی مدیریت دانش.

۱۰. ایرانشاهی. محمد. (۱۳۷۹). "مدیریت دانش؛ بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان"، فصلنامه اطلاع رسانی، دوره ۱۸، شماره ۱ و ۲.
۱۱. بحرالعلوم. (شهریور ۱۳۸۶). "رهبری و فرهنگ". نشریه میثاق مدیران، شماره بیست و پنجم.
۱۲. بنی سی. پری ناز، ملک شاهی. علیرضا. (زمستان ۱۳۸۸). "مدیریت دانش در سازمان های آموزشی". فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره دوم.
۱۳. بهاء. افسانه. (خرداد ۱۳۸۸). "رهبران سازمانی کلید نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان". ماهنامه صنعت خودرو ۲۳.
۱۴. بیک زاده مرزبانی. ناصر، سوری. حسن. (آذر ۱۳۸۵). "رهبری سازمانی و توانمندسازی منابع انسانی در مدل راهبردی مدیریت دانش". چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
۱۵. تولایی. روح الله. (۱۳۸۸). "ضرورت ها و کارکردهای مدیریت دانش در سازمان های فرهنگی". نشریه سازمان عقیدتی سیاسی ناجا.
۱۶. جورابچی. مهناز. (۱۳۸۷). "تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد دبیران متوسطه مدارس دخترانه شهر تهران". پایان نامه کارشناسی ارشد برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
۱۷. حاضری. افسانه، صراف زاده، مریم. (تیر ۱۳۸۵). "مدیریت دانش در دانشگاه ها و نقش کتابخانه های دانشگاهی". مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران.
۱۸. حسن زاده. محمد. (بهار ۱۳۸۶). "مدیریت دانش، مفاهیم و زیرساخت ها". دفتر خدمات تکنولوژی آموزشی، نشر آموزش کشاورزی، شابک ۵-۵۸-۷۱۴۳-۹۶۴-۹۷۸.
۱۹. حسن زاده. محمد. (بهمن ۱۳۸۵). "مدیریت دانش در بخش دولتی". روزنامه ایران، سیزدهم، شماره ۳۵۶۱، صفحه ۸ پنجشنبه ۱۲.
۲۰. حسینقلی زاده. رضوان. (۱۳۸۹). "استراتژی تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی". ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۵.
۲۱. حمیدی زاده. محمدرضا. (بهار ۱۳۸۴). "رویکرد و استراتژی های دانش آفرینی در دانشگاه ها". رشد فناوری، سال اول، شماره ۲، ص ۳۳ - ۴۶.

۲۲. دارمی. هادی. (۱۳۸۶). "بررسی عوامل موثر در موفقیت مدیریت دانش در سازمان های پروژه ای". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۲۳. دانپورت. تامس، پروساک. لارنس. (۱۳۷۹). "مدیریت دانش". ترجمه حسین رحمان سرشت، انتشارات سایکو.
۲۴. دانش فرد. کرم الله، شهابی نیا. سعید. (بهار ۱۳۸۹). "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش". فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱.
۲۵. دری. بهروز، طالب نژاد. احمد. (۱۳۸۷). "بررسی وضعیت عوامل راهبردی دانش آفرینی در دانشگاه های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری". فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی شماره ۴۹.
۲۶. رفعتی شالدهی، حسن؛ حسنوی، رضا؛ به آذین، فرید؛ بنی طب، علیرضا. (پاییز ۱۳۸۷). "بررسی الگوی مدیریت دانش در یک مرکز تحقیقاتی نظامی". طب نظامی، شماره ۱۰؛ صفحات ۲۵۲ - ۲۳۷.
۲۷. رهنورد، فرج الله؛ محمدی اصغر. (پاییز و زمستان ۱۳۸۸). "شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده ها و مراکز آموزش عالی تهران". نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره اول، شماره ۳، از صفحه ۳۷ تا ۵۲.
۲۸. سرمد. غلامعلی. (۱۳۸۰). "روابط انسانی در سازمان های آموزشی". تهران: انتشارات سمت.
۲۹. سنگه. پیتر. (۱۳۸۴). "پنجمین فرمان خلق سازمان یادگیرنده". ترجمه حافظ کمال هدایت، چاپ پنجم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۳۰. سوری. حسن، بیک زاده مرزبانی. ناصر. (۱۳۸۴). "مدل راهبردی مدیریت دانش در توانمندسازی و توسعه پایدار منابع انسانی". ارائه شده در ششمین کنفرانس مدیران کیفیت.
۳۱. سید نقوی. میرعلی، نریمانی. مهدی، غلام حسینی. حسین. (بهار ۱۳۸۹). "فرهنگ و استراتژی و تاثیر آن بر اثربخشی سازمانی". چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۱ - ص ۲۴ - ۹.
۳۲. شهبازی. صادق. (۱۳۸۶). "ارتباط مدیریت دانش با نوآوری و فناوری اطلاعات و نقش آنها در بهبود کارایی و اثربخشی فرآیندها". نشریه صنعت خودرو، شماره ۱۰۷.
۳۳. شیروانی. علیرضا، صفدریان. علی، علوی. آزاده. (۱۳۸۸). "میزان حاکمیت فرآیندهای مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان". مدیریت اطلاعات سلامت ۶ (۱)، ۷۵-۸۲.

۳۴. صادقی. فرشته، صالحی ایبانه. سهیلا. (۱۳۸۷). "ضرورت بکارگیری مدیریت دانش در سازمان ها". ماهنامه صنعت برق، شماره، ۱۴۳.
۳۵. عباسی. زهره. (۱۳۸۶). "مروری بر مدل های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان ها". مرکز همایش های بین المللی رازی، ۱۴-۱۳ بهمن.
۳۶. عرضه، کیوان؛ سیدعامری، میرحسن؛ محرمزاده، مهرداد، (اسفند ۱۳۸۶). "بررسی رابطه تکنولوژی مورد استفاده سازمانی سازمان تربیت بدنی ایران با استراتژی مدیریت دانش". ششمین همایش بین المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه کیش .
۳۷. عدلی. فریبا. (۱۳۸۴). "مدیریت دانش (حرکت به فراسوی دانش)". انتشارات فراشناختی اندیشه، تهران.
۳۸. عسگری، ناصر. (۱۳۸۴). "بررسی رابطه عوامل سازمانی ( ساختار، فرهنگ، تکنولوژی ) وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش"، پایان نامه دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۳۹. فایرستون. ژوزف، مک الروی. مارک. (۱۳۸۷). "مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید". ترجمه احمد جعفرنژاد و خدیجه سفیری، موسسه کتاب مهربان نشر .
۴۰. فتحیان. محمد، احسانی. محمد. (۱۳۸۴). "چارچوبی برای بکارگیری مدیریت دانش در سازمان های تحقیق و توسعه کشور"، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران.
۴۱. قلیچلی. بهروز. (۱۳۸۸). "مدیریت دانش؛ فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها"، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).
۴۲. گودرزی و همکاران. (پاییز ۱۳۸۸). "ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی". مدیریت ورزشی، شماره ۲، ص: ۲۱۴-۲۰۱.
۴۳. گودرزی. محمود، ابوترابی مجتبی. (۱۳۸۷). "ارتباط فناوری اطلاعات و ارتباطات با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی"، پایان نامه کارشناسی ارشد.
۴۴. لطیفیان. احمد، امیری. غلامحسین. (۱۳۸۶). "همایش آموزش و یادگیری غیررسمی دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی". دانشگاه فردوسی مشهد.

۴۵. مرادزاده، محمد و همکاران. (۱۳۸۵). "ده عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها". ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۶۹.

۴۶. مشبکی، اصغر، مهدیزاده. هدایت. (۱۸ آبان ۱۳۹۰). "مدیریت دانش و سازمان‌ها در عصر دانش". سایت جامع مدیریت مدیریار، چهارشنبه.

۴۷. نوروزیان. میثم. (۱۳۸۷). "کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی". ماهنامه تدبیر ۶ خرداد.

۴۸. نوناکا. ایکوجیرو، تاکوچی. هیروتاکا. (۱۳۸۵). "شرکت‌های دانش آفرین". ترجمه علی عطا، جبار اسلامی، آنهیتا کاه و سعیدآلویی، انتشارات سما قلم.

49. Alavi, M. Kayworth, T.R Leidner, D.E(2005). *"Empirical examination of the influence of organizational culture on Knowledge management practices"*.

50. Bhatt, G., (2004). *"Knowledge Management in Organizations: Reviewing Effects Between Technologies, Techniques and People; Translated by: Iranshahi, M"*. Journal of Science and Information, 18(1-2): PP: 76-83.

51. Chantarasombat C., and Srisa-ard B., (2007). *"Developing a Knowledge Management Model for Community Self-reliance"*. Mahasarakham, Mahasarakham University, Education Journal of Thailand, 1(1).

52. Davenport & Prusak, L(2000). *"Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know"*. Harvard Business School Press, Boston, MA

53. Lopez, Susana Perez et al.(2004). *"Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational Learning"*. 8(6) Journal of Knowledge Management 93.

54. Mohayidin, M.G., et al., (2007). *"The application of knowledge management in enhancing the performance of Malaysian universities"*. The Electronic Journal of Knowledge Management. 5(3): PP: 301-312.

55. Nonaka, I. And Takeuchi, H. (1995). *"The Knowledge Crating Company-How Japanese Companies Create the Dynamics of innovation"*. Oxford University Press, Oxford.

56. Nonaka, I. Toyama, R. and Byosiére, P(2003). *"A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge."*

57. Ramezani, E. (2004). *"Process of Knowledge Management"*. Tadbir Magazine, Tehran: Organization of Industrial Management, No. 147, PP: 54-56 (in Persian).
58. Randeree, E. (2006); *"Knowledge Management: Securing the Future"*. Journal of Knowledge Management, Vol. 10, Iss. 4.
59. Sarawanawong, J., A.P.D.C. Vongprasert, and A.P.D.J. Khiewyoo, (2009). *"Development of a strategic knowledge management model for Thai universities"*. (Track B: Practice (3)), PP: 288-298.
60. Sanjay Kumar Singh, (2008). *"Role of leadership in knowledge management: a study"*. Journal of Knowledge Management, Vol. 12 Iss: 4, pp.3 - 15
61. Talebnejad, A. (2008). *"Designing and Identifying the Knowledge Creation Strategies in the Universities of Iran; Dissertation of Ph.D in Strategic Management, Tehran: Shahid Beheshti University (in Persian)"*.
62. William R. et all (2006). *"Knowledge Management and Organizational Learning"*. Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA 15260

