

## شناسایی موانع پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه افسری امام علی (ع)

### یک پژوهش آمیخته اکتشافی متوالی

اصغر محمدی فاتح<sup>۱</sup>، ایوب امیری<sup>۲</sup>، نورالدین شرفی نژاد<sup>۳</sup>، مرتضی نظری<sup>۴</sup>

#### چکیده

نقطه‌ی شروع حرکت به سمت دانش‌گرایی، بررسی وضعیت موجود سازمان از نظر ساختار، فناوری، فرهنگ و منابع انسانی است. این تحقیق با هدف شناسایی موانع موجود در پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه افسری امام علی (ع) انجام شده است. پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی متوالی است. برای شناسایی موانع مدیریت دانش، نخست با ده نفر از استادان و افسران ارشد، مصاحبه شد (بخش کیفی) و سپس از طریق فن تحلیل محتوای تلخیصی، شاخص‌های اصلی حاصل از مصاحبه، استخراج و در قالب پرسش‌نامه‌ی ۷۰ سوالی در بین نمونه آماری (۲۳۰ نفر) توزیع گردید (بخش کمی). روایی پرسش‌نامه بر اساس نظر خبرگان مدیریت دانش و همچنین پایایی آن بر اساس الفای کرونباخ (۹۵ صدم)، تعیین گردید. پایایی مصاحبه هم از طریق فن توافق درون موضوعی و با کدگذاری مشترک سه مصاحبه، ۸۶ صدم حاصل شد. بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، ده عامل نگرش راهبردی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات، بسترسازی برای مدیریت دانش، قانون استفاده از فناوری، دانشگران، بوروکراسی، شبکه‌ی اینترنت، فرهنگ سازمانی و رسمی‌گرایی به عنوان موانع اصلی مدیریت دانش شناسایی شد. برای بررسی ارتباط موانع شناسایی شده با چرخه‌ی مدیریت دانش، از آزمون پیرسون استفاده شد. بر اساس این آزمون، به جز عامل بوروکراسی و رسمی‌گرایی، بقیه‌ی عوامل با چرخه‌ی مدیریت دانش، ارتباط مثبت و معنادار داشتند؛ به عبارت دیگر، بهبود هر یک از موانع، باعث ارتقای چرخه‌ی مدیریت دانش در دانشگاه خواهد شد. در پایان مقاله، پیشنهادهای کاربردی به تفصیل ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، موانع، پیاده‌سازی، دانشگاه افسری امام علی (ع)

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه افسری (نویسنده مسئول amohammadi1360@yahoo.com)

۲- کارشناس ارشد مدیریت و عضو هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی (ع)

۳- کارشناس ارشد مدیریت و مدرس دانشگاه

۴- کارشناس ارشد مدیریت و مدرس دانشگاه

تحولات پیچیده و غیر خطی دهه گذشته در حوزهی سازمان و مدیریت، ضرورت توجه به مدیریت دانش سازمانی را بیش از پیش نمایان کرده است. تغییرات رادیکال در حوزهی اینترنت می‌خواهد، تمام معماری‌های موجود و الگوهای فعلی در سازمان‌ها را دگرگون کند. از جمله تحولات مربوط به سه سال گذشته، می‌توان به نقش شبکه‌های اجتماعی نوظهور<sup>۵</sup> و رایانش ابری<sup>۶</sup> به عنوان یک پلتفرم جدید در مدیریت دانش اشاره کرد (محمدی‌فاتح، ۱۳۹۲). شبکه‌های جدید، تنوع در دانایی را جایگزین مراتب در دانایی کرده‌اند. به برکت فناوری اینترنت، منطق جدید فعالیت در عرصه‌ی سازمان به طور پیوسته از احتکارگرایی در دانش به اشتراک‌گرایی در دانش در حال حرکت است و این تمام آن چیزی است که مدیریت دانش در ۲۰ سال گذشته به دنبال آن بوده است. نقطه‌ی شروع استفاده اهرمی از خرد جمعی، توانایی اتصال به شبکه‌ی اینترنت و قدرت هدایت‌گرایی در اقیانوسی از دانش است (محمدی‌فاتح و همکاران، ۱۳۹۳). مدیریت دانش، یک الگوی سازمانی میان رشته‌ای است که با تمام ابعاد سازمان، از فناوری اطلاعات گرفته تا فرهنگ در ارتباط است. تحلیل میزان تناسب مولفه‌های سازمان با ابعاد مدیریت دانش و رفع موانع، به منظور افزودن به سرعت و قوت پردازش دانش در سرتاسر سازمان، اقدامی شایان توجه است. مهم‌ترین عوامل سازمانی که در بیشتر تحقیقات به چشم می‌خورند عبارتند از: فرهنگ، ساختار، فناوری اطلاعات و منابع انسانی. فرهنگ مناسب برای مدیریت دانش، فرهنگ همکاری و یادگیرنده است (محمدی‌فاتح، ۱۳۸۸). در جدیدترین تحقیقات، فرهنگ سازمانی اصلی‌ترین عامل در اجرا و محقق‌سازی مدیریت دانش، در سازمان‌ها دانسته شده است (چمیلوسکا و ستکو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). در یک مطالعه‌ی ترکیبی در آلمان، ایجاد فضای فرهنگی مولد برای دانش‌آفرینی، نوآوری و خلاقیت، نخستین اولویت شناخته شده است (ارنهامر و هال، ۲۰۱۳؛ مولر<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲). ساختار مناسب برای مدیریت دانش، عمدتاً از نوع منعطف و مسطح است (منوریان و عسگری، ۱۳۸۹). فناوری اطلاعات و منابع انسانی هم در تعامل با یکدیگر، محور اصلی مدیریت دانش در سازمان‌های دانش بنیان تلقی می‌شوند. دانشگران سازمانی، نسل جدیدی از کارمندان هستند که به طور مستقیم درگیر مقوله‌ی دانش بوده و از طریق سناریوسازی و تحلیل روندهای نوظهور، آینده سازمان را پیش‌بینی می‌کنند (هولتس هوس<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین، ساز و کارهای جذب، آموزش،

5- Emergent social networks

6- Cloud processing

7- Chmielewska and Sitko

8- Auenhammer and Hall Mueller

9- Holtshouse

نگهداری و بهسازی دانشگران سازمانی، کار ویژه‌ی نظام مدیریت منابع انسانی امروز است (سلطانی، ۱۳۸۹). پیتر دراگر در اواخر عمر خود ادعا کرد که مولدسازی کارکنان دانشی، بزرگ‌ترین چالش مدیریتی قرن ۲۱ تلقی می‌شود. در واقع دراگر هشدار داد که بهبود بهره‌وری کارمند دانشی، نخستین الزام برای بقای ملل توسعه یافته تلقی می‌شود. شکست در این حوزه، پیامدهای وخیمی برای جامعه و اقتصاد یک ملت به همراه خواهد داشت (محمدی‌فاتح و همکاران، ۱۳۹۳). به همین دلیل سرمایه‌گذاری در کار دانشی، کارکنان دانشی و یادگیری در بیشتر پژوهش‌های مدیریت دانش مورد تاکید قرار گرفته است (استم ایور<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷، لینهیرز<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۴، دمن و وندر اسپک، ۲۰۰۴ و ولفی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۳). به زعم تشخیص ضرورت مدیریت دانش، در خصوص چگونگی کاربرد آن در اول راه هستیم (علی‌پور، اردلان و عباس‌زاده، ۱۳۱۳۹۳). اما باید گفت که نقطه‌ی شروع جاری‌سازی مدیریت دانش در سازمان و پیوند زدن عملکرد آحاد کارکنان سازمان به این حوزه، مستلزم شناسایی موانع ساختاری، انسانی و فناورانه‌ی آن است که در این مقاله به تفصیل به آن پرداخته خواهد شد.

### بیان مسئله

دانش و دانایی بزرگ‌ترین مزیت رقابتی کشورها در عرصه‌ی اقتصادی و جهانی، و اصلی‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها در عرصه‌ی ملی محسوب می‌شود. براین اساس، دیگر کارگزارانی که از نظر فیزیکی قوی‌ترند، مورد توجه نمی‌باشند؛ این کارگران و کارگزاران دانشی‌اند که با استفاده از دانش و دانایی، تولیدکننده اصلی ثروت و ارزش افزوده محسوب می‌شوند (شریف‌الدین و رولند<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۴). با کمی دقت به ماهیت سازمان‌های دولتی در خواهیم 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، تسهیم و استفاده از دانش این افراد قبل از بازنشسته شدن، یکی از مخاطرات و مشکلات اصلی دولت‌ها خواهد بود؛ این دغدغه در محیط‌های نظامی هم به خوبی مطرح شده است (عسگری، ۱۳۸۹، محمدی‌فاتح، ۱۳۹۰).

در همین راستا، مدیریت سرمایه‌های انسانی دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup>، یکی از مهم‌ترین راهبردهای دانشگاه است و مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین ابزارها و فنون مدیریتی، نقش مهمی را به‌عنوان

10 -Stam, Evers

11-Leenheers

12 -De Man, & Van der Spek, and Wolf

13 -Sharifuddin and Rowland

بخشی از راهبردهای مدیریت سرمایه‌های انسانی در این دانشگاه بازی می‌کند. حال می‌توان مسئله را این‌گونه بیان کرد که دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> تا چه حد به موضوع کار دانشی و کارمند دانشی توجه می‌کند؟ تا چه حد زیر ساخت‌های مدیریت دانش در این دانشگاه فراهم است؟ نگرش کارکنان دانشگاه در خصوص مولفه‌های مدیریت دانش چیست؟ تا چه حد دوباره کاری‌های موجود در امور اداری، ناشی از نبودن نظام مدیریت دانش است؟ بسیار مشهود است که در شرایط جدید، پاسخگویی به نیازهای پیچیده و متغیر کارکنان و دانشجویان، مستلزم داشتن یک نظام مدیریت دانش جامع است که نخستین مرحله آن، شناسایی زیر ساخت‌ها و وضعیت موجود است. بر این اساس، پرسش اصلی و کلیدی آن است که دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> تا چه حد از لحاظ زیرساخت (فرهنگی، ساختاری، فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی) خود را برای مدیریت اصلی‌ترین منابع سازمان؛ یعنی دانش سازمانی و دانش‌گران آماده کرده است و موانع اصلی در موارد یاد شده چه چیزهایی هستند؟ اساساً موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در فرایند مدیریت دانش چه چیزهایی خواهد بود؟ و الگوی مناسب اجرایی چیست؟

### اهمیت تحقیق

تغییرات شگرف در عرصه‌های مختلف کاری از دوران صنعتی تا عصر دانش، سازمان‌ها را ناگزیر ساخته تا به منظور بقا و حفظ توان رقابتی به مدیریت دانش، به عنوان مهم‌ترین منبع راهبردی توجه نمایند (محمدی فاتح، ۱۳۹۰). نقش مدیریت دانش در ارتقای عملکرد سازمان‌ها موجب شده است که به رغم جدید بودن، در بیش از ۷۰٪ شرکت‌های بزرگ دنیا پیاده سازی شود. سایر سازمان‌ها نیز هریک به نحوی (مثلاً با ایجاد اتاق فکر و جلسه‌های تضارب و تعاطی افکار) درگیر این مدیریت شده‌اند. در دانشگاه ما هم، برگزاری دو کنفرانس در این حوزه و اختصاص چندین مجلد از فصلنامه‌های مدیریت نظامی و ترجمان نظامی به این حوزه، شاهدی بر این مدعا تلقی می‌شود. اهمیت مدیریت دانش در بخش خصوصی و دولتی و در سطح ملی هم مورد تاکید قرار گرفته است. به طوری که تاکنون بیش از ۳۰ سازمان عمده‌ی کشور، پیاده‌سازی آن را در وجهه همت قرار داده‌اند. مقام معظم رهبری نیز به موجب بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام اداری در ۸۹/۱/۳۱ سازمان‌ها را مکلف به پیاده‌سازی مدیریت دانش فرموده‌اند<sup>۱۴</sup>. در برنامه‌ی چهارم و پنجم توسعه، پانزده ماده به این موضوع اختصاص داده شده است. دولت بر اساس ماده ۴۳ موظف است با توجه به اهمیت و نقش دانش اقداماتی را انجام دهد تا

این فعالیت‌ها عامل ارزش افزوده در اقتصاد کشور باشند (محمدی فاتح، ۱۳۸۵). اهمیت پرداختن به مدیریت دانش، تغییرات نمونه‌ای این حوزه است؛ چرا که نسل سوم مدیریت دانش به ماهیت انسانی دانش و همچنین به تقاضا محوری دانش تاکید دارد. ظهور نسل سوم، اهمیت ایجاد زیرساخت‌ها را بیش از پیش برجسته کرده است. بر این اساس می‌توان گفت که نحوه‌ی دریافت و جریان دانش، سازماندهی و کاربرد علمی دانش در فعالیت‌های روزانه سازمان‌ها و تربیت و آموزش کارکنان دانشی از جمله ضرورت‌هایی است که زمینه را برای تولید دانش، ذخیره‌ی دانش و کاربرد دانش (مدیریت دانش) فراهم می‌سازد (یوگوئل<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۳). بدیهی است سازمان‌هایی که در این رابطه، توانمندی لازم و سازوکارهای مناسب را نداشته باشند، قادر نخواهند بود از مزیت پایدار و غیر قابل رقابت عصر دانایی بهره‌مند شوند. رشد روزافزون مشاغلی که بر پایه ایجاد و استفاده از دانش قرار دارند، ضرورت استفاده از مدیریت دانش به عنوان یک دارایی راهبردی را چند برابر کرده است. ضرورت توجه به مدیریت دانش در دانشگاه‌ها را می‌توان حداقل در دو جنبه بررسی کرد: نخست آنکه دانشگاه‌ها، کانون خلق و بکارگیری دانش‌های مختلف و پیش‌قراول نهضت نرم‌افزاری در کشور هستند. بی‌شک سازماندهی تجربه‌های دانشگاهیان در مورد بهترین شیوه‌های اجرایی و خدمت‌رسانی، چالشی بزرگ است. از طرف دیگر دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> ذاتا سازمانی دانش‌محور است و عملکرد خود را در حوزه‌های مختلف بر دانش تخصصی کارکنان پایور استوار کرده است؛ از این رو بی‌شک هر یک از کارکنان پایور طی دوران خدمت با موارد بسیاری روبه‌رو می‌شوند که هر یک دانش و تجربه خاصی را می‌طلبند و وی را با چالش‌های جدیدی مواجه می‌کند. گردآوری تجربه‌های کارکنان زنده در حوزه‌های مختلف (آموزشی، پژوهشی، ستادی، صفی و ...)، و برقراری نظام مدیریت دانش پیشرفته، اثر مثبتی بر روند کاری دانشگاه خواهد داشت. به هر حال مدیران، افسران و کارمندان دانشگاه، در طول خدمت خود و در انجام وظایف جاری و یا اجرای طرح‌های مختلف (و تقریباً بی‌سابقه) با مسایل و مشکلاتی مواجه و با راه‌حل‌های آن‌ها آشنا می‌شوند که حاصل آن برای ایشان تجربه‌ها و دانش ارزشمندی است که از دست دادن آن‌ها برای سازمان ضایعه‌ای جبران‌ناپذیر محسوب می‌شود. در این دانشگاه مسئولیت‌های آموزشی، اجرایی و پژوهشی و نظامی در هم آمیخته است و هر یک از معاونت‌ها و بخش‌ها به نوع خاصی به نظام مدیریت دانش نیاز خواهند داشت.

با توجه به موارد یاد شده که نشانگر اهمیت مدیریت دانش است، باید گفت قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش، آگاهی از وضعیت زیر ساخت‌های مدیریت دانش و فرآیندهای مدیریت دانش و موانع

فراروی آن‌ها بسیار حیاتی است؛ چرا که بدون رفع و حذف موانع پیاده‌سازی، مدیریت دانش امری بیهوده و ناکارآمد خواهد بود. بنابراین در این تحقیق ضمن آگاهی از وضعیت دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> در بعد زیر ساخت‌ها (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و منابع انسانی)، وضعیت فعلی موانع مدیریت دانش شناسایی و پیشنهادهای لازم برای برطرف کردن آن‌ها ارائه خواهد شد.

## پیشینه‌ی تحقیق

### الف) سوابق داخلی

۱- تحقیقی با عنوان «بررسی میزان آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی مشهد» انجام شده است. در این پژوهش به بررسی میزان آمادگی زیرساخت‌های اساسی پیاده‌سازی سامانه‌ی مدیریت دانش (فرهنگ و عوامل انسانی، ساختار و فرایندها، زیرساخت فنی) و رتبه‌بندی این عوامل از نظر درجه اهمیت در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد پرداخته شده است. روش پژوهش حاضر توصیفی- پیمایشی است. جامعه‌ی آماری اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد می‌باشند. روش نمونه‌گیری این پژوهش به صورت نمونه‌برداری طبقه‌بندی تصادفی بوده است. تحلیل نتایج پرسش‌نامه ۵۰ سوالی، حاکی از آن است که دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد در ابعاد «فرهنگ سازمانی»، «زیر ساخت فناوری اطلاعات» و «ساختار و فرایندها»، در سطح آمادگی متوسطی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش قرار دارد. همچنین نتایج حاصل از آزمون رتبه‌بندی (آزمون فریدمن) نشان داد، «فرهنگ سازمانی» به عنوان با مهم‌ترین عامل و «فناوری اطلاعات» به عنوان کم اهمیت‌ترین عامل می‌باشند.

۲- فتح الهی و دیگران (۲۰۰۹) در پژوهشی که با عنوان «امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش در دانشگاه اصفهان از دیدگاه مجریان طرح‌های پژوهشی دانشگاه»، به صورت توصیفی پیمایشی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که دانشگاه اصفهان در بعد فرهنگ برای پیاده‌سازی مدیریت دانش از آمادگی نسبتاً مطلوبی برخوردار است، ولی در دو عامل ساختار و فرایندها و زیرساخت فناوری اطلاعات این آمادگی دیده نمی‌شود.

۳- در پژوهش دیگری که توسط حسینی (۲۰۰۷) در محیط دانشگاهی با عنوان «بررسی زیرساخت مدیریت دانش در سطح دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان» صورت گرفته، پژوهشگر پس از ارزیابی سه عامل از زیرساخت‌های اساسی مدیریت دانش (عامل مدیریتی، فرهنگ سازمانی و عوامل فنی)، با استفاده از روش توصیفی پیمایشی، به این نتیجه رسیده که در

میان زیر ساخت‌های اساسی مدیریت دانش در سطح دانشکده، زیر ساخت فنی وضعیت نسبتاً مناسبی دارد، اما دو عامل مدیریت و فرهنگ سازمانی در شرایط مناسبی قرار ندارند.

۴- محمدی فاتح (۱۳۸۶) در پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش را در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی مدیریت تهران شناسایی کرده است. بر اساس این مطالعه، عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش شامل ساختار، الگوگیری، فرهنگ مشارکتی، توسعه‌ی منابع انسانی، جهت‌گیری راهبردی، ارزیابی و انتقال دانش، کار گروهی و فناوری اطلاعات بوده است. جامعه‌ی آماری این تحقیق کلیه‌ی دانشگاه‌های موجود در شهر تهران بوده است.

### ب) سوابق خارجی

۱- تحقیقی با عنوان «موانع مدیریت دانش: یک رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری» توسط سینق و کانت<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۸) به انجام رسیده است. این پژوهشگران ضمن شناسایی موانع مدیریت دانش، روابط این موانع را هم شناسایی کرده‌اند. همچنین محققان توانستند اثر متقابل موانع را شناسایی و مشخص کنند؛ به عبارت دیگر، موانعی که سایر موانع را تقویت و حمایت می‌کردند شناسایی شدند (موانع پیش برنده). همچنین، موانعی که توسط موانع دیگر تحت تاثیر قرار می‌گرفتند با عنوان «موانع وابسته» طبقه‌بندی شدند. برای شکل‌دهی روابط متقابل در بین موانع، روش‌شناسی الگوسازی ساختاری تفسیری، مورد استفاده قرار گرفت؛ به عبارت دیگر، موانع مدیریت دانش بر اساس قدرت پیش برندگی یا وابستگی، طبقه بندی شدند.

۲- عبدالله و دیگران<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۸) پژوهشی با عنوان «مطالعه تجربی در مورد پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی دولتی» در کشور مالزی انجام داده‌اند. پژوهش به صورت پیمایشی و با توزیع پرسش‌نامه در شش دانشگاه دولتی منطقه کلانگ والی<sup>۱۸</sup> مالزی صورت‌گرفته است. تحلیل نتایج حاصل نشان داده است که پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی دولتی مالزی، پذیرفته شده است. هر چند هنوز فرهنگ اشتراک دانش در این مؤسسات در سطح مطلوب قرار ندارد. وضعیت ساختار سازمانی نیز در مؤسسات آموزش عالی دولتی منطقه کلانگ والی مالزی برای پیاده‌سازی این سامانه مناسب نبوده است. ولی نتایج در خصوص وضعیت آمادگی فناوری اطلاعات برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در مؤسسات

16- Singh and kant

17- Abdullah & et al

18- Klang Valley

آموزش عالی یاد شده حاکی از آمادگی مناسب این زیرساخت بوده است.

۳- محی‌الدین و دیگران<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی دیگر با عنوان «نقش مدیریت دانش در افزایش کارایی دانشگاه‌های مالزی» به بررسی میزان تأثیر به‌کارگیری مدیریت دانش در افزایش کارایی دانشگاه‌های مالزی و همچنین بررسی عوامل مؤثر در پیشبرد اهداف مدیریت دانش پرداختند. به همین منظور محققان پژوهشی پیمایشی در هشت دانشگاه دولتی و خصوصی مالزی انجام دادند. نتایج به‌دست آمده نشان داده که حمایت زیرساختی، فرهنگ اطلاعاتی، فراهم‌آوری، تولید، ذخیره و اشاعه‌ی دانش، مؤلفه‌های اساسی در شکل‌دهی ابتکارات اولیه‌ی مدیریت دانش هستند. فرهنگ اطلاعاتی به عنوان مهم‌ترین متغیر شناخته شده است. همین طور نتایج حاکی از آن بوده که تغییر در فرهنگ و عوامل انسانی بسیار مشکل است ولی این تغییرات تأثیرات چشمگیری در موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش داشته است.

۴- راولی<sup>۲۰</sup> (۲۰۰۰) در پژوهشی با عنوان «آیا آموزش عالی برای اجرای مدیریت دانش آماده است؟»، به بررسی قابلیت کاربرد مفاهیم مدیریت دانش در دانشگاه‌های کانادا پرداخته است. وی در پژوهش خویش بیان کرده است که برای ایجاد محیط مبتنی بر دانش در دانشگاه‌ها مشکلاتی وجود دارد. همچنین نتایج پژوهش وی نشان داده است که اجرای مدیریت دانش مؤثر در دانشگاه‌های کانادا مستلزم اصلاح ساختار سازمانی و نظام پاداش‌دهی است. راولی برخلاف دو زیرساخت پیشین، میزان وجود زیرساخت فناوری اطلاعات را در دانشگاه‌های کشور کانادا برای تسهیل فعالیت‌های اشتراک دانش مناسب می‌داند.

### روش تحقیق، ابزار گردآوری اطلاعات و نمونه آماری

مرحله‌ی کیفی این تحقیق از نوع آمیخته متوالی اکتشافی و مرحله‌ی کمی آن از نوع همبستگی و تشکیل ماتریس همبستگی است. به این صورت که در مرحله‌ی اول از طریق مصاحبه با ده نفر از مدیران ارشد دانشگاه جهت شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش و طراحی سوالات پرسش‌نامه متناسب با سازمان (بومی‌سازی) استفاده شد و در مرحله‌ی دوم از پرسش‌نامه طراحی شده برای بررسی وضعیت عوامل، استفاده شد. برای پاسخگویی به پرسش‌های تحقیق از روش تحلیل عاملی اکتشافی، و آزمون همبستگی استفاده شده است. جامعه‌ی آماری تحقیق کلیه‌ی کارکنان دانشگاه (به



تعداد ۵۸۶ نفر) است. معاونت اداری با تعداد ۴۰۳ نفر، معاونت آموزش با تعداد ۱۶۱ نفر و معاونت پژوهش با تعداد ۱۹ نفر، جامعه‌ی آماری را تشکیل می‌دهد. بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران و استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، به ترتیب تعداد ۱۶۱، ۶۵ و ۷ نفر به عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب گردید که تعداد کل نمونه ۲۳۳ نفر است. گفتنی است که تعداد ۱۵۵ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد که ۱۴۱ پرسش‌نامه صحیح مبنای کار قرار گرفت. روایی بخش مصاحبه و پرسش‌نامه را استادان مدیریت دانشگاه تهران و دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> تایید کردند. پایایی پرسش‌نامه هم ۹۶ صدم شد. پایایی مصاحبه هم از طریق توافق درون موضوعی محاسبه و مقدار آن ۸۶ صدم (سه مصاحبه از ده مصاحبه) شد.

### اهداف تحقیق

۱. شناسایی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup>
۲. تعیین ارتباط بین موانع مدیریت دانش و چرخه‌ی مدیریت دانش

### پرسش‌های تحقیق

۱. موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> چه چیزهایی هستند؟
۲. آیا روابط معنادار و مثبت بین عوامل شناسایی شده و چرخه‌ی مدیریت دانش وجود دارد؟

### یافته‌های تحقیق

#### الف) آمارهای توصیفی

۵/۷ درصد از پاسخ‌دهندگان کارمند، ۱۵/۶ درصد از پاسخ‌دهندگان درجه‌دار، ۴۶/۱ درصد افسر جزء، ۳۲/۶ درصد افسر ارشد بوده‌اند. همچنین ۲/۸ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای سن زیر ۲۵، ۵۸/۲ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای سن بین ۲۶ تا ۳۵، ۲۹/۸ درصد دارای سن بین ۳۶ تا ۴۵، ۹/۲ درصد دارای سن بالای ۴۶ سال بوده‌اند. همچنین ۹/۹ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات دیپلم، ۵/۷ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات فوق‌دیپلم، ۳۴/۰ درصد دارای تحصیلات دانشگاهی کارشناسی، ۵۰/۴ درصد دارای تحصیلات دانشگاهی کارشناسی‌ارشد به بالا بوده‌اند. در خصوص نوع جامعه‌ی آماری ۳۵/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان در معاونت آموزش، ۵۹/۶ درصد از پاسخ‌دهندگان در معاونت اداری، ۵/۰ درصد در معاونت پژوهش بوده‌اند. در خصوص میزان آشنایی کارکنان با مدیریت دانش ۷/۱ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای دانش کم، ۲۱/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای دانش متوسط،

۵۶/۷ درصد دارای دانش زیاد درباره‌ی مدیریت دانش بوده‌اند.

### ب) آمارهای استنباطی

پرسش اصلی تحقیق شناسایی موانع مدیریت دانش بود. برای پاسخ به این پرسش می‌توان فرایند زیر را مورد بررسی قرار داد که مشتمل بر دو شرط اصلی اجرای تحلیل عاملی است: با توجه به عدد KMO و عدد معناداری آزمون بارتلت ( $\text{sig} < 0.05$ ) می‌توان گفت که داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است. جدول کل واریانس تبیین شده نشان می‌دهد که این پرسش‌ها جمعا ۱۰ عامل را تشکیل می‌دهد و این ۱۰ عامل در حدود ۶۶.۵۸ درصد واریانس را تبیین کرده و پوشش می‌دهد. این عدد نشان‌دهنده قدرت تبیین‌گری بسیار خوب پرسش‌های تحقیق است. در ادامه، به تفصیل به بررسی ده عامل کشف شده پرداخته خواهد شد. همان‌طور که در جدول ۱ دیده می‌شود، شرایط تحلیل عاملی برقرار است. بر اساس جدول ۲ کل واریانس تبیین شده مشاهده می‌شود و بر اساس جدول ۳، کل پرسش‌های پرسش‌نامه در قالب ده عامل پنهان خلاصه شد که هر عامل مشتمل بر پرسش‌هایی است که بار عاملی بالای ۰.۴ را دارا می‌باشند.

جدول ۱) آزمون کایزر میر اولکین و بارتلت

اندازه‌گیری کفایت تعداد نمونه کایزر میر	۰.۸۴۲
Bartlett's Test of Sphericity    Approx. Chi-Square	۳۱۲۲.۳۵۸
درجه آزادی	۸۶۱
عدد معناداری	۰.۰۰۰

جدول ۲) کل واریانس تبیینی

عوامل	مقادیر ویژه			جمع مجذور بارهای چرخش یافته			جمع مجذور بارهای چرخش یافته		
	کل	درصد واریانس	درصد تجمعی	کل	در صد واریانس	درصد تجمعی	کل	در صد واریانس	درصد تجمعی
نگرش راهبردی	۱۲.۱۴۱	۲۸.۹۰۷	۲۸.۹۰۷	۱۲.۱۴۱	۲۸.۹۰۷	۲۸.۹۰۷	۴.۴۷۶	۱۰.۶۵۸	۱۰.۶۵۸
منابع انسانی	۲.۷۱۵	۶.۴۶۳	۳۵.۳۷۰	۲.۷۱۵	۶.۴۶۳	۳۵.۳۷۰	۳.۸۷۲	۹.۲۱۸	۱۹.۸۷۶
فناوری اطلاعات	۲.۴۳۷	۵.۸۰۳	۴۱.۱۷۳	۲.۴۳۷	۵.۸۰۳	۴۱.۱۷۳	۳.۶۲۴	۸.۶۲۸	۲۸.۵۰۳
بستر سازی	۲.۲۳۱	۵.۳۱۲	۴۶.۴۸۶	۲.۲۳۱	۵.۳۱۲	۴۶.۴۸۶	۳.۱۵۰	۷.۵۰۰	۳۶.۰۰۳
قانون فناوری	۱.۸۲۵	۴.۳۴۵	۵۰.۸۳۱	۱.۸۲۵	۴.۳۴۵	۵۰.۸۳۱	۲.۵۵۸	۶.۰۹۱	۴۲.۰۹۴
اینترنت	۱.۶۶۷	۳.۹۶۹	۵۴.۸۰۰	۱.۶۶۷	۳.۹۶۹	۵۴.۸۰۰	۲.۴۳۷	۵.۸۰۱	۴۷.۸۹۵
کارکنان دانشی	۱.۴۳۳	۳.۴۱۲	۵۸.۲۱۲	۱.۴۳۳	۳.۴۱۲	۵۸.۲۱۲	۲.۱۸۹	۵.۲۱۱	۵۳.۱۰۶
بوروکراسی	۱.۳۲۲	۳.۱۴۸	۶۱.۳۶۰	۱.۳۲۲	۳.۱۴۸	۶۱.۳۶۰	۲.۰۵۳	۴.۸۸۸	۵۷.۹۹۴
فرهنگ	۱.۱۴۴	۲.۷۲۳	۶۴.۰۸۳	۱.۱۴۴	۲.۷۲۳	۶۴.۰۸۳	۱.۹۹۲	۴.۷۴۲	۶۲.۷۳۶
رسمی‌گرایی	۱.۰۴۷	۲.۴۹۳	۶۶.۵۷۶	۱.۰۴۷	۲.۴۹۳	۶۶.۵۷۶	۱.۶۱۳	۳.۸۴۰	۶۶.۵۷۶

Extraction Method: Principal Component Analysis.

عوامل استخراج شده										
سوال‌ات پرسش‌نامه	نگرش راهبردی	منابع انسانی	فناوری اطلاعات	بسترسازی	قانون فناوری	اینترنت	دانشگران	یوروکراسی	فرهنگ	رسمی‌گرایی
۴۵: آگاه‌سازی نسبت به مدیریت دانش	۰۴۵۰									
۵۱: توجه کارکنان به	۰۶۸۴									
۵۲: توجه به دانش	۰۷۶۰									
۵۳: توجه به دانش در	۰۷۸۶									
۵۴: توجه به دانش در	۰۸۱۶									
۵۵: تعریف دانشگران در	۰۷۱۲									
۱۲: اعزام به دوره‌های	۰۶۳۲									
۱۳: استخدام مبتنی بر	۰۶۹۸									
۱۵: استفاده از نتایج	۰۶۰۷									
۱۶: توجه به مهارت رایانه	۰۶۷۷									
۱۷: مشوق‌های مدیریت	۰۶۶۶									
۱۰: بدون بودن نیازهای	۰۵۵۷									
۱۱: شاخص‌های عملکرد	۰۵۳۵									
۱۲: میزان حقوق استادان دانشگاه امام	۰۴۲۱									
۲۰: نرم افزارهای آموزش	۴۴۳۰									
۲۱: توجه به ارتقای نرم	۰۷۲۶									
۲۲: سرورهای قوی	۰۷۲۱									
۲۳: پایگاه‌های داده	۰۷۷۴									
۲۴: سخت‌افزارها در	۰۷۳۰									
۲۵: اکسترانت	۰۴۸۷									
۲۶: استقلال وب‌گاه	۰۴۱۲									
۴۲: سازوکار کنترلی				۰۵۷۱						

						۰۶۷۱				۱۳۳ آزادی عمل کارمندان در مدیریت
						۰۵۳۴				۱۳۴ فرهنگ‌سازی برای مدیریت دانش
						۰۷۳۳				۱۳۷ شرایط افراد در استفاده از رایانه
						۰۴۷۶				۱۳۸ جایگاه مدیریت دانش در حوزه
						۰۶۷۰				۱۳۹ تعریف قانون استفاده از شبکه
						۰۶۹۰				۱۴۰ اعتماد افراد که به اینترنت
						۰۶۳۱				۱۴۱ نام کاربری و گذر واژه اینترنت
						۰۵۰۲				۱۴۲ سرعت اینترنت
					۰۵۴۰					۱۴۳ توجه نسبت به به روزرسانی دانش
					۰۴۴۱					۱۴۴ توجه به نیازهای دانشگران موجود
					۰۵۸۲					۱۴۵ نیروی انسانی ماهر در فاوا
					۰۶۱۷					۱۴۸ از حیث توان کاری به روابط غیر
					۰۷۹۷					۱۴۳ مقررات دست و پا گیر اداری
					۰۷۳۳					۱۴۵ مانع بوروکراسی در چرخه
					۰۶۶۴					۱۴۶ تعداد سطوح اداری
					۰۷۰۶					۱۴۸ ترس شغلی از تبعات انتقال
					۰۶۰۷					۱۴۹ احساس نیاز کارمندان نسبت به
					۰۶۷۶					۱۵۰ احساس نیاز مدیران نسبت به
					۰۵۹۴					۱۳۹ مکتوب بودن دستورالعمل‌ها
					۰۷۳۵					۱۴۰ مشخص بودن حدود قلمرو و وظایف

### آزمون همبستگی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته (مدیریت دانش)

برای پاسخ به پرسش ۲ تحقیق می توان فرض زیر را آزمون کرد: به منظور بررسی رابطه‌ی میان متغیرها از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده می گردد. در این قسمت فرضیه‌های تحقیق مورد تحلیل و بررسی قرار می گیرند. بررسی رابطه‌ی بین عوامل استخراج شده از تحلیل عاملی به عنوان موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش و خود چرخه‌ی مدیریت دانش:

$H_0$ : بین عوامل ۱۰ گانه (به‌عنوان موانع) و مدیریت دانش رابطه‌ی معناداری وجود ندارد  $\rho = 0$

$H_1$ : بین عوامل ۱۰ گانه (موانع) و مدیریت دانش رابطه‌ی معناداری وجود دارد  $\rho \neq 0$

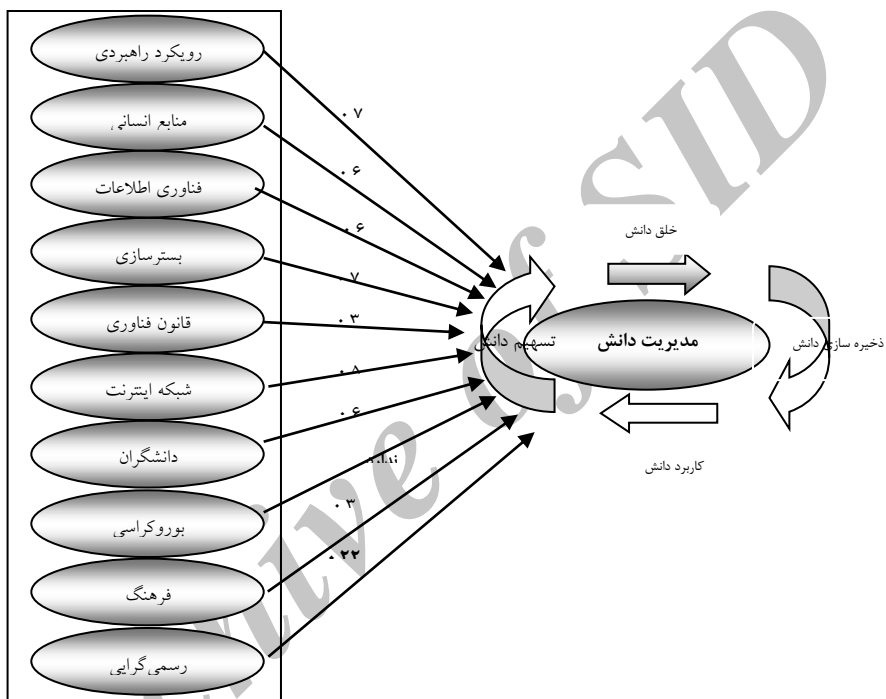
جدول ۴) آزمون همبستگی پیرسون برای موانع و مدیریت دانش

		منابع انسانی	کارکنان دانشی	IT	قانون IT	اینترنت	بوروکراسی	رسمی‌گرایی	بستر سازی	راهبرد	فرهنگ راهبرد
مدیریت دانش	همبستگی پیرسون	.۰۰۹**	.۰۱۳**	.۰۴۴**	.۰۳۷۹**	.۰۵۶۶**	-.۰۸۱	.۰۲۲۴**	.۰۷۲۴**	.۰۷۱۰**	.۰۲۸۴**
	عدد معناداری	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۳۴۰	.۰۰۰۸	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰
	تعداد	۱۴۱	۱۴۱	۱۴۱	۱۴۱	۱۴۱	۱۴۱	۱۴۱	۱۴۱	۱۴۱	۱۴۱

با توجه به خروجی SPSS مقدار عدد معناداری (sig) مشاهده شده برای تمامی روابط (به غیر از رابطه‌ی مدیریت دانش و بوروکراسی) از سطح معناداری استاندارد (۵٪) کمتر است. از این رو فرضیه  $H_0$  در سطح اطمینان ۹۵٪ رد می‌شود؛ یعنی بین تمامی متغیرها دو به دو (به غیر از رابطه‌ی مدیریت دانش و بوروکراسی) رابطه‌ی معناداری وجود دارد. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین متغیرها دارای علامت مثبت است؛ بنابراین می‌توان گفت با بهبود هر یک از عوامل شاهد بهبود مدیریت دانش خواهیم بود. در خصوص بررسی وضعیت چرخه‌ی مدیریت دانش و بر اساس آزمون میانگین، می‌توان گفت که هر یک از ابعاد چرخه‌ی مدیریت دانش (خلق، ذخیره، به‌کارگیری و تسهیم دانش)، کمتر از ۳ هستند؛ در نتیجه وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه، کمتر از متوسط است. بر اساس این آزمون، خلق دانش بهترین وضعیت و ثبت و نگهداری دانش، بدترین وضعیت را دارد. حال

با توجه به توضیحات بالا و به دلیل جلوگیری از گستردگی مقاله، فقط میزان رابطه‌ی بین مدیریت دانش (جمع نمره کل عناصر چهارگانه) و عوامل ده‌گانه شناسایی شده به شکل زیر نشان داده شده است:

عوامل (موانع) پیاده سازی مدیریت دانش



شکل (۱) الگوی اصلی تحقیق

## یافته‌های تحقیق بر اساس تحلیل عاملی

بر اساس نتایج تحلیل عاملی می‌توان گفت که موانع اصلی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> عبارتند از: نگرش راهبردی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات، بستری‌سازی برای مدیریت دانش، قانون استفاده از فناوری اطلاعات، اینترنت، کارکنان دانشی، بوروکراسی، فرهنگ و رسمی‌گرایی. آزمون اصلی این تحقیق تحلیل عاملی از نوع اکتشافی بود. منطق استفاده از تحلیل عاملی این است که پژوهشگر به دنبال تلخیص داده‌های زیاد در عامل‌های محدود است. هر چند انجام تحلیل عاملی کار چندانی آسانی نیست، اما در این تحقیق پس از چندین بار اجرای الگو، بالاخره بهترین خروجی از تحلیل عاملی که بتواند به تبیین نتیجه اصلی تحقیق بپردازد، حاصل شد. در این خروجی ۱۰ عامل بدست آمد و نامگذاری شد و مبنای کار قرار گرفت. این ده عامل توانست ۶۷ درصد از واریانس مربوط به موانع مدیریت دانش را تبیین کند. در این بخش به طور مفصل به تحلیل و تفسیر تک تک عامل‌ها و پرسش‌های هر یک از آن‌ها خواهیم پرداخت:

### عامل اول: نگرش راهبردی

نخستین عامل شناسایی شده، نگرش راهبردی نام‌گذاری شد. این عامل در بین ده عامل دیگر، بیشترین واریانس را به خود اختصاص داده است؛ یعنی ۱۰.۶۵ درصد از کل واریانس تبیینی به این عامل تعلق می‌گیرد. پرسش‌های ۴۵، ۵۲، ۵۱، ۵۳، ۵۴ و ۵۵ شاخص‌های این عامل را تشکیل می‌دهند. در حقیقت، سوالاتی که در این عامل جمع شدند، به نوعی بیانگر این هستند که یکی از موانع‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه امام علی<sup>(ع)</sup> نبود نگرش راهبردی در این حوزه است. پرسش اول (پرسش ۴۵ پرسش‌نامه) از این عامل به این مفهوم اشاره دارد که مفهوم مدیریت دانش در بین کارکنان دانشگاه، تبیین نشده و یا کمتر تبیین شده است (میانگین این شاخص ۲.۳۵ است که از همه کمتر است). نخستین گام در پیاده‌سازی مدیریت دانش، آگاه‌سازی کارکنان نسبت به مدیریت دانش و ماهیت راهبردی آن است. پیشنهاد می‌شود که در آگاه‌سازی کارکنان، نشست‌های مدیریت دانش برای تمام کارکنان برگزار شود و نه اینکه جلسه‌های مدیریت دانش فقط در بین گروه اندکی که تحصیلات بالا دارند، برگزار شود. پرسش ۵۱ پرسش‌نامه هم در این عامل جمع شده است؛ یعنی میزان توجه کارکنان به مباحث مدیریت دانش، ضعیف است. برای از بین بردن این مانع، پیشنهاد می‌شود که نظام ارزیابی عملکرد کارکنان با مقوله‌ی مدیریت دانش پیوند زده شود تا کارکنان به دنبال درک مدیریت دانش و به‌کارگیری آن در عمل باشند. همچنین، بحث‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش را باید به اطلاع همه کارکنان رسانید و حتی آن‌ها را در این حوزه ذی‌نفع کرد. پرسش ۵۲ به عنوان



سومین شاخص این عامل، بیانگر این است که در برنامه‌ریزی بلند مدت دانشگاه به مقوله مدیریت دانش توجه نشده است. با توجه به بررسی مستندات نیز این موضوع مورد تایید قرار گرفته است؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که در برنامه‌ریزی ۵ ساله دانشگاه و چشم‌انداز دانشگاه، به موضوع مدیریت دانش، پرداخته شده و چشم‌انداز، ماموریت، اهداف و سیاست‌های این حوزه تعیین شوند. بنابراین، هدف‌گذاری نسبت به مدیریت دانش و سنجش میزان تحقق این هدف‌ها هم در این خصوص، قابل پیشنهاد است. در بررسی سند توسعه‌ی دانشگاه و برنامه‌ی ۵ ساله، هیچ بندی به مدیریت دانش اختصاص نیافته است. چهارمین پرسش از این عامل به میزان توجه به مدیریت دانش در برنامه‌ریزی عملیاتی اشاره دارد که بر اساس نظر پاسخگویان (آزمون میانگین)، در وضعیت چندان مطلوبی نیست. اساسا در دانشگاه، برنامه‌ریزی راهبردی نسبت به مدیریت دانش وجود ندارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیریت دانش هم، به عنوان بخشی از برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه، مورد توجه قرار گیرد تا این موضوع در برنامه‌های بلند مدت و هم کوتاه مدت، مد نظر قرار گیرد. پنجمین پرسش از این شاخص توجه به مدیریت دانش در چشم‌انداز و دورنمای دانشگاه است. پیشنهاد می‌شود که بندی از چشم‌انداز دانشگاه به مدیریت دانش اختصاص یابد و این سند در اختیار همگان قرار گیرد. پرسش ۵۵ پرسش‌نامه به عنوان آخرین پرسش از این عامل است. این پرسش نشان می‌دهد که ویژگی‌های منابع انسانی دانشگر در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه، تعریف نشده است. در خصوص این عامل، پیشنهاد می‌شود که با الگوگیری از سازمان‌های دیگر، نظام جامع مدیریت دانشگران در دانشگاه تدوین و به اجرا گذاشته شود و بندهای اصلی آن در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه آورده شود.

#### عامل دوم: توسعه‌ی منابع انسانی

دومین عامل شناسایی شده که ۹.۲۵ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند، توسعه‌ی منابع انسانی نام گرفت. ۸ سوال پرسش‌نامه در این عامل جمع شد که همه‌ی آن‌ها به نوعی به مدیریت منابع انسانی مربوط است. نخستین سوالی که در این عامل جمع شده است، سوال دوم پرسش‌نامه است. بر اساس جواب پاسخگویان، اعزام کارکنان به دوره‌های آموزشی صورت نگرفته و این به عنوان یک مانع در عرصه‌ی مدیریت دانش و به خصوص در حوزه‌ی منابع انسانی تلقی می‌شود. دومین سوالی که در این عامل جمع شد، مربوط به استخدام کارکنان و دانشجویان مبتنی بر شایستگی‌های دانشی است. واقعیت این است که هسته‌ی اصلی محیط کار امروزی کار دانشی و کارمند دانشی است. امروزه، شایسته سالاری و شایسته‌گزینی، یک واقعیت است. بنابراین، دانشگاه باید به اقتضای نیاز خود، هم در گزینش دانشجو و هم در جذب هیئت علمی، به شایستگی‌های دانشی توجه کند. بنابراین، پیشنهاد

می‌شود که در روش‌های استخدامی تجدید نظر شود. سومین سوالی که در عامل منابع انسانی قرار گرفت، مربوط به استفاده از نتایج شاخص‌های ارزیابی عملکرد در آموزش است. بنابراین، توصیه می‌شود از نتایج شاخص‌های ارزیابی عملکرد در آموزش کارکنان استفاده شود تا امکان افزودن به دانش و رفع ضعف‌ها میسر شود. چهارمین سوال از این عامل، مربوط به ارزیابی دانش و مهارت افراد در کار با رایانه است. بنابراین، توصیه می‌شود در استخدام دانشجو و استاد و یا کارمند، آزمون مهارت در خصوص رایانه به صورت کتبی و عملی اجرا شود. پنجمین سوالی که در این عامل جمع شد، مشوق‌های مالی و غیر مالی مرتبط با مدیریت دانش است. بر اساس پاسخ کارکنان دانشگاه به سوالات پرسش‌نامه، مشوق‌های مدیریت دانش، نمره‌ی پایینی به دست آورده است. بنابراین می‌توان گفت که نبود مشوق‌های مادی و غیر مادی به عنوان یک مانع مطرح است. پیشنهاد می‌شود که برای خلق‌کنندگان و به اشتراک‌گذاران دانش‌های جدید، پاداش‌هایی در نظر گرفته شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که به نویسندگان مقالات برتر و همچنین خوانندگان این مقالات، جوایزی در نظر گرفته شود. همچنین، مصرف و به‌کارگیری دانش در دانشگاه، ضعیف است. شاید تشویق به خواندن فصلنامه‌های علمی و پژوهشی توسط کارکنان معمولی و در نظر گرفتن پاداش برای آن‌ها، گامی در راستای مصرف و استفاده از یافته‌های دانشی تلقی شود. ششمین سوالی که در این عامل قرار گرفت، مدون نبودن نیازهای آموزشی مرتبط با مدیریت دانش است که به صراحت در مصاحبه و پرسش‌نامه، مشخص است؛ به عبارت دیگر، این سوال نه تنها خود را در پرسش‌نامه نشان داد، که در مصاحبه‌ها هم به آن پرداخته شده است. پیشنهاد می‌شود که معاونت آموزش و پژوهش دانشگاه به طور مشترک نیازهای آموزشی مدیریت دانش را به فراخور سطح کارکنان مختلف، شناسایی و اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی نماید. سوال هفتم، به وجود شاخص‌های مدیریت دانش در فرم‌های ارزیابی عملکرد اشاره دارد که نمره‌ی پایینی کسب کرده است؛ به عبارت دیگر بر اساس نظر پاسخگویان، شاخص‌های مرتبط با عملکرد دانشی افراد در فرم‌های ارزیابی عملکرد، گنجانده نشده و به همین دلیل انگیزه‌ی لازم برای خلق، تسهیم و به‌کارگیری دانش در دانشگاه وجود ندارد. البته ما در راستای این تحقیق، تمام اسناد دانشگاه (فرم‌های ارزیابی سالانه افسرن و درجه‌داران، فرم‌های ارزیابی پروژه‌ها، فرم‌های ارزیابی استادان، فرم‌های ارزیابی پژوهشی استادان و...) را بررسی کردیم و چیزی که در همه آن‌ها به چشم می‌خورد، این بود که ساز و کارهای مدیریت دانش در آن فرم‌ها چندان به چشم نمی‌خورد و پاسخ جامعه‌ی آماری بر این سوال، گواهی بر این امر است.

### عامل سوم: فناوری اطلاعات

عامل سوم که ۸.۲۶ درصد از واریانس را به خود اختصاص داده است، فناوری اطلاعات نام گرفت. هفت سوال پرسش‌نامه در این عامل جمع شد. نخستین سوال، وجود نرم‌افزارهای آموزش الکترونیکی کارکنان است که نمره‌ی پایینی کسب کرده است. پیشنهاد می‌شود که به تناسب نوع شغل کارکنان در دانشکده‌ها و واحدها، نرم‌افزارهای آموزش الکترونیکی تهیه و به کار گرفته شود. سوال دوم از این عامل، توجه به ارتقای نرم‌افزارها در دانشگاه است که نمره‌ی بسیار پایینی کسب کرده است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که نرم‌افزارهای تخصصی و عمومی به کلیه واحدها ارائه شده و به شکل دوره‌ای این نرم‌افزارهای به روزرسانی شوند. به خصوص در حوزه‌ی مدیریت دانش نرم‌افزار *MTAshare* که در ایران تهیه شده است، می‌تواند مفید واقع شود. سوال سوم از این عامل مربوط به نبود سرورهای قوی برای استفاده از پایگاه‌های مختلف اطلاعاتی است. پیشنهاد می‌شود که حوزه‌ی فاوا در این خصوص اقداماتی انجام دهد. سوال چهارم از این عامل، به ضعف پایگاه‌های اطلاعاتی مناسب در دانشگاه بر می‌گردد. تاکنون در حوزه‌های مختلف دانشگاه (رکن ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و معاونت‌ها)، هیچ‌گونه پایگاه تخصصی راه‌اندازی نشده است. سوال پنجم از این عامل به نبودن سخت‌افزارهای آموزشی در کلاس‌ها اشاره دارد؛ برای مثال، در تمام کلاس‌های درس در ساختمان‌های علوم پایه، علوم انسانی و فنی و مهندسی به جز طبقه ۴، پروژکتور نصب شده است، اما هیچکدام از این کلاس‌ها رایانه ندارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود، با یک هزینه‌ی اندک، تمام کلاس‌هایی که دارای پروژکتور هستند، به رایانه نیز مجهز شوند تا استادان بتوانند بهره‌دهی لازم را داشته باشند. سوال ششم به شبکه‌ی اکسترانت بر می‌گردد که بر اساس آزمون میانگین، کمترین نمره را به خود اختصاص داده است. پیشنهاد می‌شود که ابتدا وب‌گاه مستقل دانشگاه راه‌اندازی شود و سپس در خصوص چگونگی اتصال به شبکه‌های خارجی هم تفکر شود. آخرین سوالی که بار این عامل شده است، به بحث استقلال وب‌گاه دانشگاه بر می‌گردد که به دلایل امنیتی هنوز دانشگاه وب‌گاه مستقل و قوی ندارد. بنابراین متولیان حوزه‌ی فناوری اطلاعات بایستی در این حوزه فعال بوده و وب‌گاه دانشگاه را از لحاظ محتوایی تقویت کنند.

### عامل چهارم: بستر سازی برای مدیریت دانش

۷.۵ درصد از واریانس تبیین شده به این عامل تعلق دارد. نخستین سوالی که در این عامل قرار گرفت، وجود ساز و کارهای کنترلی برای جلوگیری از کپی‌برداری کار علمی دیگران است. یعنی در دانشگاه، سازو کارهایی برای کنترل نسخه‌برداری از کار علمی افراد وجود ندارد. بعضا دیده شده است که افراد مقاله‌های تکراری را برای چاپ در مجلات ارسال کرده‌اند که قبلا به چاپ رسیده است؛ به عبارت

دیگر، رعایت نکردن حقوق مالکیت فکری، نه تنها در سازمان ما، بلکه در کشور هم رایج است. به هر حال باید دانست که خدمات کارمندی با خدمات علمی و دانشگاهی متفاوت است. اگر قرار است افراد، عضو هیئت علمی شوند، باید شروع به نوشتن کرده و خروجی داشته باشند و نه اینکه از آثار دیگران کپی برداری نمایند. بنابراین، باید سازوکارهای حمایت از حقوق مولفان و حمایت از آنها در دانشگاه طراحی و به اجرا گذاشته شود. دومین سوالی که در این عامل قرار گرفت، آزادی عمل کارکنان در خصوص مدیریت دانش است. حساسیت نسل جدید دانشگران نسبت به مزایای فراهم شده از ناحیه سازمان، بسیار مهم و تعیین کننده است. ایجاد فرصتهایی برای رشد شخصی از طریق برنامه‌های مختلف حمایت از مدارک تحصیلی بالا و ایجاد برنامه‌های یکپارچه کار/ زندگی، پیشنهاد می‌شوند. دومین سوالی که در این عامل قرار گرفت، مساعدت نسبت به ایجاد فرهنگ دانش مدار است که این اقدام در دانشگاه صورت نمی‌گیرد. فرهنگ دانایی یعنی، آگاهی از مزایای مدیریت دانش و ثبت و ضبط آموخته‌ها. در مصاحبه یکی از اعضای هیئت علمی، مشخص شد که فرآیندهای مشخصی برای مدیریت دانش وجود ندارد و تلاش‌های انجام گرفته به صورت مقطعی و خودجوش بوده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که فرآیندهای مشخصی (مستندسازی آموخته‌ها، تقویت پایگاه دانشی سازمان و...) برای مدیریت دانش در سطوح مختلف دانشگاه در نظر گرفته شود.

#### عامل پنجم: قانون استفاده از فناوری اطلاعات

این عامل، ۶ درصد از کل واریانس را تبیین می‌کند. نخستین سوالی که در این عامل قرار گرفت، تعداد افرادی است که به رایانه دسترسی دارند. البته، این عامل دارای میانگین متوسط است. در خصوص این سوال پیشنهاد می‌شود که حوزه‌ی فاوا، تعداد رایانه را به ازای هر نفر تعیین و وضعیت موجود را با وضعیت مطلوب مقایسه و در صورت وجود شکاف، به اصلاح وضع موجود پردازد. دومین سوالی که در این عامل جمع شد، مربوط به جایگاه مدیریت دانش در حوزه‌ی فناوری اطلاعات است. بر اساس مصاحبه با کارکنان دانشگاه، مشخص شد که جایگاه مدیریت دانش در حوزه‌ی فناوری اطلاعات مشخص نشده است. بنابراین پیشنهاد می‌شود، استادان حوزه‌ی مدیریت دانش با متخصصان فناوری اطلاعات، طی برگزاری جلساتی به تبیین جایگاه مدیریت دانش در فناوری اطلاعات پردازند. سومین سوالی که در این عامل جمع شد، تعریف قانون استفاده از شبکه و رایانه‌هاست که تعدادی از مصاحبه شوندگان بر آن صحنه گذاشتند. قانون کار با شبکه‌های اطلاعاتی و میزان دسترسی به آن یک موضوع و چالش جهانی است. بنابراین، در حوزه‌ی نظامی گری، این موضوع به دلایل امنیتی مهم است. هر چند در دانشگاه، هر رایانه و هر کاربر رایانه دارای کد و شماره می‌باشند، اما هنوز میزان دسترسی به رایانه و

شبک‌ها، به خوبی تبیین نشده است. به خصوص اینکه باید محدودیت‌های کار با اینترنت از طریق ایجاد اقدامات امنیتی بر طرف شود.

#### عامل ششم: شبکه اینترنت

سه سوال در این عامل جمع شد که ۵.۸ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند. سوال اول، مربوط به تعداد افرادی است که در سازمان به اینترنت دسترسی دارند. بر اساس پاسخ جامعه‌ی آماری، این تعداد بسیار اندک است. بنابراین، یکی از تسهیل‌گرهای اصلی مدیریت دانش، شبکه جهانی اینترنت است. شاید علت این امر، به سرعت اینترنت بر می‌گردد که حتی امکان بررسی کردن ایمیل نیز مقدور نیست. بنابراین پیشنهاد می‌شود که با روش‌های مختلف، دسترسی استادان و پژوهشگران به اینترنت را زیاد کرد تا امکان دسترسی به آخرین یافته‌های تحقیقاتی و مقالات میسر شود. دومین سوال به تعریف نام کاربری و گذر واژه برای ورود به اینترنت است. این موضوع برای اعضای هیئت علمی، حیاتی است. البته این مسئله، در یکی از جلسه‌های فرمانده دانشگاه با کلیه اعضای هیئت علمی مطرح شد و مقرر گردید که ایمیل استادان دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup>، اختصاصی باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که با ارائه کد و گذر واژه به استادان، امکان دسترسی آسان و رایگان به اینترنت میسر گردد. سومین سوال مرتبط با این عامل، سرعت اینترنت است. وضعیت سرعت اینترنت در دانشگاه بسیار نامناسب است. دانشگاه افسری باید در این حوزه نسبت به دانشگاه‌های کشور فعال‌تر و پیشقدم باشد. به هر حال، امروزه سرعت اینترنت نباید به عنوان مشکل یک استاد مطرح باشد. شاید تا سه سال آینده تحولات شگرفی در صنعت فناوری اطلاعات کشور و به تبع آن فناوری اطلاعات آجا اتفاق بیفتد. به هر حال، پیشنهاد می‌شود که سرعت اینترنت در دانشگاه به سطح معقول دانشگاه‌های کشور رسانده شود.

#### عامل هفتم: کارکنان دانشی

اولین سوال از این عامل، میزان توجه نسبت به ارتقاء و بروزرسانی دانش استادان است. این سوال نمره پایینی کسب کرده است. به همین دلیل یک مانع بزرگ برای مدیریت دانش است. دومین سوال مربوط به این عامل، نیازهای دانشگران است که نمره‌ی پایینی کسب کرده است. بر اساس پاسخ جامعه‌ی آماری به پرسش‌نامه، این سوال نمره پایینی کسب کرده است و به نظر می‌رسد که به نیازهای مادی و معنوی دانشگران توجه نمی‌شود. کارکنان دانشی کسانی هستند که با موقعیت‌های چالش برانگیز دست و پنجه نرم می‌کنند. این افراد مغز سازمان بوده و دائم از طریق سناریوسازی و

تحلیل روندهای آینده تاثیرگذار بر سازمان، الگو و طرح ارائه می کنند. در نظام مدیریت دانشگران، نگهداری و حفظ دانشگران از جذب آنان مهمتر است و این به خاطر آن است که جذب در یک مرحله با طی فرایندهایی انجام می شود ولی این که چگونه آنان برای سازمان نگهداری شوند نیازمند اقدامات نظام مند و فرآیندی است. بنابراین، پیشنهادهای زیر در راستای کاهش موانع مربوط به کارکنان دانشی مطرح می شوند: طراحی نظام پرداخت عدالت محور برای دانشگران؛ طراحی تسهیلات وفاداری کننده دانشگران از طریق ارائه الگوهای داخلی و خارجی؛ ساختارسازی فرصت ساز برای دانشگران؛ طراحی تسهیلات محقق پرور؛ همچنین پیشنهاد می شود با تعیین حدود، خود مختاری و استقلال فردی برای دانشگران ایجاد شود.

#### عامل هشتم: بوروکراسی

وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر، محدودیت های ناشی از بوروکراسی در چرخه مدیریت دانش و تعدد سطوح اداری، شاخص هایی هستند که در این عامل جمع شده اند (جمعاً ۴.۸۸ درصد از کل واریانس را تبیین می کنند). واقعیت آن است که سازمان ما از نوع بوروکراتیک است و تبعات منفی آن در بخش های دانشی رسوخ کرده است. این تبعات منفی، هم در پرسش نامه و هم در مصاحبه آشکار بود. برخی مواقع کار بدانجا می رسد که اجرای خود قوانین و مقررات از اهداف مهمتر می شوند. بنابراین اگر قرار است به دنبال دانش محوری باشیم، باید تبعات منفی بوروکراسی کاهش داده و آن را منعطف و تعدیل کنیم. بنابراین پیشنهاد می شود که در بخش هایی همانند معاونت آموزش و پژوهش که به مثابه هویت دانشگاه تلقی می شوند، به جای بوروکراسی ماشینی از بوروکراسی حرفه ای استفاده شود. اصلاح نظام های گزارش گیری و بهره مندی از سامانه های اطلاعاتی برای ارسال اسناد هم که در سال جاری به طور آزمایشی در حال اجراست، توصیه می شود. همچنین، اجرای سازو کارهای جدید هماهنگی در سازمان های دانش محور از جمله ایجاد سمت های هماهنگ کننده، استفاده از ساختارهای ماتریسی، گروه های میانی و طیفه ای و سمت های تعاملی مدیر پروژه، قابل توصیه است.

#### عامل نهم: فرهنگ سازمانی

احساس ترس نسبت به از دست دادن سمت و مقام در صورت به اشتراک گذاری دانش، نخستین سوالی است که در این عامل قرار گرفته است. احساس نیاز به مدیریت دانش در بین فرماندهان ارشد و کارکنان به عنوان دومین و سومین سوال در این عامل قرار گرفته است. به طور کلی می توان نام این عامل را فرهنگ دانش مدار، گذاشت. بر طبق فرهنگ دانایی، همه اعضای سازمان به دنبال مدیریت

دانش بوده و به اشتراک‌گذاری دانش برای ایشان یک فضیلت است و نه یک زحمت و دردسر. بنابراین، بر طبق نتایج مصاحبه و انجام تحلیل عاملی بر روی سوالات پرسش‌نامه، شاهد هستیم که فرهنگ دانش‌مدار در دانشگاه ضعیف است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که با برگزاری جلسه‌های آگاه‌سازی در خصوص مدیریت دانش، احساس نیاز در بین فرماندهان و کارمندان نسبت به مزایای مدیریت دانش ایجاد شود. همچنین در این خصوص، تکیه بر قرآن و نهج البلاغه در خصوص پاداش معنوی تعلیم دیگران (به اشتراک‌گذاری دانش)، مفید است. پیشنهاد می‌شود که فرهنگ دانش‌گرایی را با نمایش فیلم‌هایی درباره‌ی سازمان‌های دانش‌محور، به مرور زمان وارد سازمان کرد.

### عامل دهم: رسمی‌گرایی

رسمی‌گرایی به معنی میزانی است که سازمان از اسناد و مدارک استفاده کرده و روش‌ها، وظایف و سیاست‌های سازمان مشخص می‌باشند. دو سوال پرسش‌نامه در این عامل قرار گرفت که عبارتند از: میزان مکتوب بودن قوانین و حدود قلمرو و وظایف افراد که هر دو سوال، میانگین بالایی دارند. در خصوص وضعیت این عامل دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارد. از یک طرف مکتوب بودن و مشخص بودن وظایف خوب و پسندیده است و از طرف دیگر، ممکن است روح خلاقیت را از کارکنان بگیرد. بنابراین، ایجاد انعطاف در رسمی‌گرایی در بخش‌های هویتی (یعنی معاونت آموزش و پژوهش) دانشگاه ضروری است. رسمی‌گرایی تا زمانی خوب است که باعث تسهیل در اجرای فرآیندهای مدیریت دانش شود. هرچند در راهبرد کدگذاری به استاندارد سازی و یکسان سازی روش‌ها تاکید می‌شود و این خود یکی از مصادیق بارز رسمی‌گرایی در سازمان است؛ اما باید توجه داشت که بخش عمده و اصلی مدیریت دانش همان دانش ضمنی است که از طریق تعاملات غیر رسمی و باز صورت می‌گیرد. بنابراین، باید یک حد بهینه‌ای از اصول سازمان‌های رسمی و غیر رسمی را به کار گرفت.

### یافته‌های اصلی تحقیق و نتیجه‌گیری در پاسخ به سوالات و فرضیه‌ها (آزمون پیرسون)

در پاسخ به سوال سوم تحقیق می‌توان گفت که بین عوامل شناسایی شده (به عنوان موانع مدیریت دانش) و چرخه‌ی مدیریت دانش، رابطه وجود دارد. این رابطه حاکی از آن است که با مرتفع ساختن موانع مدیریت دانش، شاهد ارتقای خلق، ذخیره، به اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش خواهیم بود. در خصوص ارتباط بین عوامل شناسایی شده و مدیریت دانش، بیشترین ارتباط بین بسترسازی و مدیریت دانش؛ و کمترین ارتباط بین رسمی‌گرایی و مدیریت دانش است. بین بوروکراسی و مدیریت دانش، هیچ ارتباطی دیده نشده است. در بررسی رابطه بین ده عامل با خلق دانش، همه عوامل با خلق

دانش رابطه داشتند، به جز بوروکراسی. همچنین بین **خلق دانش و بستر سازی**، بیشترین ارتباط (۰.۵۸) و بین **خلق دانش و قانون فناوری اطلاعات** کمترین رابطه (۰.۲۲) دیده شده است. همچنین بین بوروکراسی و خلق دانش هیچ رابطه‌ای وجود ندارد.

در خصوص **تسهیم دانش** می‌توان گفت که بین این عامل و نگرش راهبردی بیشترین ارتباط (۰.۶۵) وجود داشته و بین **تسهیم دانش و رسمی‌گرایی** کمترین رابطه (۰.۲۲) دیده شد. بین بوروکراسی و تسهیم دانش، هیچ رابطه‌ای دیده نشد.

بین به‌کارگیری دانش و بستر سازی بیشترین ارتباط (۰.۶۲) دیده شد. بین فرهنگ و به‌کارگیری دانش، کمترین ارتباط (۰.۳۳) دیده شد. در نهایت بین تسهیم دانش از یک طرف و بوروکراسی و رسمی‌گرایی از طرف دیگر، هیچ رابطه‌ای دیده نشد.

در نهایت بین ثبت دانش و بستر سازی، بیشترین ارتباط (۰.۶۶)؛ و بین ثبت و قانون فناوری اطلاعات کمترین ارتباط (۰.۳۴) دیده شد. بین ثبت دانش از یک طرف و بوروکراسی و رسمی‌گرایی از طرف دیگر، هیچ رابطه‌ای دیده نشد.

### پیشنهاد‌های اجرایی

با توجه به عوامل شناسایی شده در تحلیل عاملی اکتشافی و نظر به وجود رابطه بین عوامل شناسایی شده و چرخه‌ی مدیریت دانش (بر اساس آزمون پیرسون)، می‌توان برای بهبود عوامل به دلیل مطلوب نبودن و به دلیل وجود رابطه‌ی مثبت با مدیریت دانش، پیشنهاد‌های ذیل را ارائه داد. این پیشنهادها بر اساس قدرت تبیین‌گری عوامل (که در تحلیل عاملی اکتشافی استخراج شده است)، ارائه گردیده است. بر اساس تحلیل عاملی و آزمون پیرسون، اجرای این پیشنهادها؛ یعنی بهبود متغیرهای مستقل و بهبود متغیرهای مستقل؛ یعنی بهبود در متغیر وابسته (چرخه‌ی مدیریت دانش). هر چند پیشنهادهایی در متن تحلیل عاملی برای تک‌تک شاخص‌ها ارائه گردید، در این بخش پیشنهاد‌های اجرایی با ظرافت بیشتری، ارائه می‌شوند. موانع شناسایی شده که به ترتیب عبارتند از: نگرش راهبردی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات، بستر سازی برای مدیریت دانش، قانون استفاده از فناوری اطلاعات، اینترنت، کارکنان دانشی، بوروکراسی اداری، فرهنگ و رسمی‌گرایی. برای هر یک از عوامل به ترتیب پیشنهاد‌هایی ارائه می‌شود.



### ۱- پیشنهاد‌های مربوط به حذف موانع مدیریت دانش از بعد نگرش راهبردی

- تعیین جایگاه مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه از طریق توجه به مفاهیم مدیریت دانش در ماموریت، چشم‌انداز و برنامه‌های عملیاتی.
- برنامه‌ریزی برای آگاه‌سازی کلیه کارکنان دانشگاه نسبت به ماهیت راهبردی مدیریت دانش از طریق برگزاری جلسات، ارائه برشورها و اعزام به دوره‌های آموزشی مرتبط با مدیریت دانش.

### ۲. پیشنهاد‌های مربوط به حذف موانع مدیریت دانش از بعد منابع انسانی

- اعزام کارکنان به دوره‌های آموزشی مدیریت دانش مانند تجربه نگاری، سازمان یادگیرنده، اکتساب دانش ذهنی خبرگان و...
- توجه به شایستگی دانشی افراد در استخدام از طریق آزمون‌های روان‌شناختی و به‌کارگیری مصاحبه‌گرهای متخصص و حرفه‌ای.
- استفاده از نتایج حاصل از شاخص‌های ارزیابی عملکرد دانشی افراد در آموزش و پاداش‌های کارکنان دانشگاه.
- تدوین برنامه آموزش مدیریت دانش در سطوح مختلف دانشگاه در قالب تقویم آموزشی برای کارکنان و دوره‌های خاص برای دانشجویان (به صورت ترمی).
- ارائه پاداش به رفتار مطلوب در جهت مدیریت دانش (ارائه ایده‌های جدید، تسهیم دانش و تجربه‌ها، کار گروهی، یادگیری و ...)
- تخصیص منابع و پاداش‌های سالانه به معاونت‌ها با رویکرد ارتقای دانش.

### ۳. پیشنهاد‌های مربوط به حذف موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش از بعد فناوری اطلاعات

- تهیه نرم‌افزارهای آموزش الکترونیکی به تناسب کار و تخصص افراد از طریق بسترسازی محیط مجازی و بسته‌های آموزشی ویژه برای استفاده از آن در محیط خارج از سازمان.
- نیازسنجی نسبت به نرم‌افزارهای مدیریت دانش موجود در بازار و خرید آن‌ها.
- اتخاذ تدابیر لازم در زمینه استقلال کاری در وب‌گاه دانشگاه و بارگذاری محتوایی آن.
- تجهیز کلاس‌های دارای پروژکتور به رایانه.

#### ۴. پیشنهادهای مربوط به حذف موانع پیاده سازی مدیریت دانش از بعد بستر سازی

- ایجاد ساز و کارهای کنترلی برای جلوگیری از کپی برداری آثار دیگران از طریق دایره ی نشر معاونت پژوهش و مسئولان فصلنامه های پژوهشی و ترویجی
- دادن آزادی عمل و ارائه ی تشویق به کارکنان در خصوص خلق، تسهیم و به کارگیری دانش
- ارائه امتیاز به افرادی که تجربه های کاری (بر اساس نوع رسته و شغل) خود را در طول سنوات خدمت ثبت کرده و مکتوب می کنند.

#### ۵. پیشنهادهای حذف موانع مدیریت دانش از بعد قانون فناوری اطلاعات

- تعیین وضعیت موجود و مطلوب تعداد رایانه به ازای تعداد کارکنان دانشگاه و انجام اقدامات اصلاحی در صورت وجود شکاف بین وضع موجود و مطلوب.
- تعیین جایگاه مدیریت دانش در حوزه ی فناوری اطلاعات با مشارکت روسای فاوا و متخصصان مدیریت دانش دانشگاه.

- تدوین سند مربوط به استفاده از فناوری اطلاعات در دانشگاه و ابلاغ آن به کارکنان.

#### ۶. پیشنهادهای مربوط به حذف موانع مدیریت دانش از بعد اینترنت

- افزایش پهنای باند اینترنت در دانشگاه از طریق مذاکره با وزارت ارتباطات.
- تسهیل دسترسی به اینترنت از طریق مهیاسازی آن در اتاق استادان، فرماندهان و پژوهشگران.
- تعریف نام کاربری و گذر واژه اینترنت برای کلیه استادان و اختصاص ایمیل اختصاصی با نام دانشگاه.

#### ۷. پیشنهادهای مربوط به حذف موانع مدیریت دانش از بعد کارکنان دانشی

- تدوین سند مدیریت دانشگران در دانشگاه

- اعزام دانشگران به دوره های پیشرفته مدیریت دانش

#### ۸. پیشنهادهای مربوط به حذف موانع مدیریت دانش از بعد بوروکراسی

- منعطف ساختن مقررات اداری در واحدهای هویتی دانشگاه (معاونت آموزش و پژوهش)

- مکاتبه مستقیم معاونت آموزش و پژوهش با آجا و نزاا برای کاهش سطوح اداری از طریق طرح این ایده در ستاد مشترک ارتش.
- استفاده از سمت‌های هماهنگ‌کننده روابط در زمان افزونگی جریان اطلاعات
- ۹. پیشنهادهای مربوط به حذف موانع مدیریت دانش از بعد فرهنگ سازمانی
  - چاپ نشریه‌های جذاب و کوتاه مدیریت دانش و توزیع آن در بین کلیه کارکنان دانشگاه
  - سهمیم کردن کلیه کارکنان در مزایای مدیریت دانش از طریق پیوند زدن آن با شغل کارمندان
  - تشویق مادی و معنوی تسهیم‌کنندگان دانش در بخش‌های مختلف دانشگاه
- ۱۰. پیشنهادهای مربوط به حذف موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش از بعد رسمی‌گرایی
  - تطبیق سطح مناسب رسمی‌گرایی در دانشگاه با فرآیندهای مدیریت دانش و انجام اقدامات لازم

#### نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف شناسایی موانع موجود در عرصه پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه افسری امام علی<sup>(ع)</sup> به انجام رسید. روش پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی متوالی بود؛ یعنی نخست از طریق انجام مصاحبه، به بخش کیفی پرداخته شد و سپس شاخص‌های استخراج شده از بخش کیفی در بین جامعه‌ی آماری آزموده شد و به این ترتیب، بخش کمی پژوهش هم دنبال شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد که ده عامل به عنوان موانع اصلی مدیریت دانش مطرح هستند. همچنین، براساس آزمون پیرسون، بین این ده عامل و چرخه‌ی مدیریت دانش (خلق، ذخیره، به‌کارگیری و تسهیم) رابطه‌ی مثبت و معناداری دیده شد. این رابطه‌ی مثبت و معنادار حاکی از آن است که با بهبود هر یک از ده عامل، وضعیت چرخه‌ی مدیریت دانش، ارتقا خواهد یافت.

## منابع

۱. سلطانی، ایرج (۱۳۸۹)، نظام مدیریت دانشگران سازمانی، مجموعه مقالات سومین کنفرانس ملی مدیریت دانش ایران. تهران: موسسه اطلاع رسانی نفت، گاز، پتروشیمی.
۲. عسگری، ناصر (۱۳۸۵)، بررسی رابطه بین عوامل سازمانی و مدیریت دانش در وزارت کار و امور اجتماعی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۳. عسگری، ناصر (۱۳۸۹)، مدیریت دانش در بافت نظامی، مجموعه مقالات مدیریت دانش دافوس آجا.
۴. علی پور، شیرزاد؛ اردلان، و عباس زاده، ناصر (۱۳۹۳)، بررسی رابطه چگونگی استقرار مدیریت دانش با سلامت سازمانی در دانشگاه افسری امام علی (ع)، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت نظامی، شماره ۵۳، زمستان ۹۳.
۵. محمدی فاتح، اصغر (۱۳۹۰)، مدیریت دانش در محیط کار پست مدرن، مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران: سالن همایش های بین المللی رازی.
۶. محمدی فاتح، اصغر (۱۳۸۵)، تبیین مدیریت راهبردی در پرتو دانش، مجموعه مقالات دومین کنفرانس ملی مدیریت استراتژیک در سازمان های استراتژی محور، مجمع تشخیص مصلحت نظام.
۷. محمدی فاتح، اصغر، شرفی نژاد، نورالدین و دهبان، اسماعیل (۱۳۹۳)، روندهای جدید در مدیریت دانش، تهران: نشر نیاز دانش.
۸. محمدی فاتح، اصغر؛ و جوکار، علی (۱۳۹۰)، استقرار مدیریت دانش در نیروهای مسلح، ارائه مورد کاوی تطبیقی از صنایع هوافضای کشورهای دیگر، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت نظامی. شماره ۴۴، زمستان ۹۰.
۹. محمدی فاتح، اصغر (۱۳۸۶)، شناسایی عوامل کلیدی توفیق سیستم مدیریت دانش، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
10. Abdullah, R., Selamat, M., Jaafar, A., Abdullah, S. and Sura, S. (2008), "An Emprical Study of Knowledge Management System Implementation in Public Higher Learning Institution", IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, Vol. 8, No. 1, pp. 281-290.
11. Auernhammer, J and Hall, H. (2013). "Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: towards the Freiraum model" Journal of Information Science, 2013, pp-1

12. Chmielewska- Muciek, D, Sitko-Lutek, A.(2013). " ORGANIZATIONAL CULTURE CONDITIONS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT", international conference on knowledge management and innovation, zadar, Croatia. 19-21 june 2013
13. Holtshouse, D. (2009), "Knowledge management and the future of the knowledge worker", PhD dissertation, George Washington University, Washington, DC.
14. Leenheers, P. (2004). Making sense for knowledge productivity] Amsterdam: Pearson Education.
15. Mohayidin, M G and et al .(2007). The Application of Knowledge Management in Enhancing the Performance of Malaysian Universities. Electronic Journal of Knowledge Management, available at www.ejkm.com.
16. Mueller J. (2012). The interactive relationship of corporate culture and knowledge management: a review. Review of Managerial Science, 6(2).
17. Rowley, Jennifer. (2000), "Is Higher education ready for knowledge Management", The International Journal of Educational Management, VOL. 14, NO. 7, pp. 325-333.
18. Singh M. D and Kant R.(2008) "Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling Approach" International Journal of Management Science and Engineering Management. Vol. 3 (2008) No. 2, pp. 141-150
19. Sharifuddin Syed-Ikhsan,S.O. and Fytton Rowland, (2004) "Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer", Journal of Knowledge Management, Vol. 8 Iss: 2, pp.95
20. Stam, Ch. (2007)"Designing and Testing A Method to Diagonse Knowledge Productivity and Plan for Enhancemant " doctoral thesis, university of Netherlands
21. Van der Spek, R., & Spijkervet, A. (1994) .Knowledge management: dealing intelligently with knowledge. Utrecht:CIBIT.
22. Yoguel, G. Et Al. (2003), Knowledge And Information: The Diffusion Of ICT In The Argentinian Manufacturing Industry, Butterworth-Heinemann, Newtown, MA, Pp. 147-76