

شناسایی و رتبه بندی موانع و عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در دانشکده‌های حسابداری و مالی (رویکرد تحلیل سلسله مراتبی گروهی)

حامد تاجمیر ریاحی

دانشجوی دکتری مدیریت مالی، دانشگاه امام صادق (ع)
riyahe@isu.ac.ir

سلمان اسمعیلی اتوئی

دانشجوی کارشناس ارشد مدیریت مالی دانشگاه امام صادق (ع)
salmanesmaeli@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۹۱/۲/۲۰ تاریخ پذیرش: ۹۱/۶/۳۰

چکیده

مدیریت دانش عامل کلیدی در سازمان‌های مرتبط با حوزه پژوهش و آموزش است و می‌تواند در ارتقای بهره‌وری دانشگاه‌ها و سایر مؤسساتی که فعالیت‌های پژوهشی انجام می‌دهند بخصوص دانشکده‌های حسابداری و مالی که روند پیشرفت و توسعه دانش در آنها چشمگیر است، نقشی کلیدی بازی کند. فرآیند جمع‌آوری، خلق و اشاعه دانش با موانع و تسهیل‌کننده‌های زیادی روبرو است که شناخت آنها و برنامه‌ریزی برای تقویت عوامل تسهیل‌کننده یا حذف موانع باعث افزایش رشد تولید علم در دانشکده‌ها خواهد شد. این مطالعه چگونگی ادراک اساتید و دانشجویان دانشکده‌های حسابداری و مالی از موانع و عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش را نشان می‌دهد. بدین منظور سه حوزه جنبه‌های فردی، جنبه‌های اجتماعی-سازمانی و جنبه‌های فنی در قالب سه جنبه از موانع و عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش از طریق پرسش‌نامه مورد بررسی قرار گرفت و در ادامه موانع و تسهیل‌کننده‌های تایید شده براساس تحلیل سلسله مراتبی گروهی رتبه بندی گردید و براساس آن نتایج بدست آمده مورد تحلیل و بررسی واقع شد. نتایج حاصله حاکی از این است که ویژگی‌های فردی هم در عوامل تسهیل‌کننده و هم در موانع مدیریت دانش از اهمیت اول برخوردار است. فرهنگ نامناسب سازمانی، عدم آموزش و مشکلات انگیزشی تعدادی از موانع متعددی هستند که در دانشکده‌های حسابداری و مالی بر سر راه مدیریت دانش قرار دارند. انگیزه و پاداش، تحصیلات و آموزش، استفاده از فناوری اطلاعات و منابع انسانی واجد شرایط و دارای صلاحیت هم از جمله تسهیل‌کننده‌های مدیریت دانش در این دانشکده‌ها می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، موانع، تسهیل‌کننده‌ها، تحلیل سلسله مراتبی داده‌ها، دانشکده حسابداری و مالی.

۱- مقدمه

پارک و کیم (۲۰۰۵) در مطالعه خود درباره رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت تحقیق و توسعه دریافتند که اگرچه این دو مقوله قرابت ذاتی بسیاری با هم دارند، تقریباً هیچ پیوندی بین آنها وجود ندارد. آنها همچنین اظهار داشتند که توسعه و پیاده‌سازی مدیریت دانش و تسهیل فرایند تحقیق و توسعه توجه محققان را به صورت مطلوب به خود جلب نکرده است. از چند دهه پیش، مدیریت دانش یکی از پررونق‌ترین حوزه‌های پژوهشی بوده است. ایجاد و جاریسازی دانش برای تحقیق و توسعه حوزه‌ای است که هنوز بکر و از نظر تحقیقاتی نسبتاً دست‌نخورده است.

تحقیقات درباره مدیریت دانش در دانشگاه‌ها به طور کلی و دانشکده‌های حسابداری و مالی به خصوصه دو دلیل، ضروری است: (۱) دانشگاه‌ها با چالش‌هایی جدی از قبیل گسترش مقیاس عملیاتی، موضوعات تأمین بودجه‌های مختلف، انتظارات جامعه برای برآوردن تقاضاهای گوناگون و مهمتر از همه نیاز به هماهنگ شدن با سیستم اطلاعاتی به سرعت در حال تغییر، روبرو می‌شوند. این چالش‌های جدی ایجاب می‌کنند که سیستم دانشگاهی با ابتکارات مدیریت دانش به گونه‌ای مؤثر واقع شود که بتواند بر این چالش‌ها نائل آید و (۲) برخلاف مؤسسات سودآور خصوصی، مراکز تحقیقاتی دانشگاه‌ها، عمدتاً نتایج تحقیقات خود را به بخش بزرگتری از مخاطبان عرضه می‌کنند و اصولاً بر پژوهش علمی تمرکز می‌کنند. به همین جهت تسهیل تولید دانش و اشاعه آن بین مخاطب مورد هدف، دارای اهمیت می‌شود. بنابراین ضروری است که جنبه‌های متفاوت مدیریت دانش و تسهیل‌کننده‌ها و موانع آن در سیستم دانشگاهی و مراکز پژوهش مورد مطالعه و تحقیق قرار گیرد.

این تحقیق در ابتدا مروری بر ادبیات پیشین دارد، موانع و عوامل تسهیل‌کننده تایید شده توسط نویسندگان مختلف را مورد بحث قرار می‌دهد سپس عوامل تسهیل‌کننده و موانع مستخرج از ادبیات موضوع را جهت بررسی معتبر بودن آن در دانشکده‌های حسابداری و مالی توسط پرسش‌نامه مورد نظرسنجی

خبرگان قرار می‌دهد و در ادامه عوامل و موانع تایید شده در دانشکده‌های حسابداری و مالی را براساس روش تحلیل سلسله مراتبی گروهی رتبه بندی می‌شود و در نهایت راهبردهایی را برای جهت گیری مدیریتی مورد اشاره قرار می‌دهد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دانش به عنوان درک و شناختی در نظر گرفته می‌شود که از طریق فرآیند تجربه یا مطالعه مناسب کسب می‌گردد (آواد و قازیری، ۲۰۰۴، ص ۱۵). اگر اصول مدیریت دانش در سیستم تولید دانش مراکز تحقیقات دانشگاهی اعمال بشود، کیفیت فرآیند یادگیری دانشگاهی را بالا خواهد برد. اصطلاح «مدیریت دانش» برای توصیف هر چیزی که از به کارگیری فناوری جدید در جهت تجهیز سرمایه فکری یک سازمان کسب می‌گردد، مورد استفاده قرار می‌گیرد. (سالیس و جونز، ۲۰۰۲، ص ۵۵)

طبق نظر راولی (۲۰۰۰)، مدیریت دانش با بهره برداری و توسعه سرمایه‌دانش یک سازمان، با نظری به پیشبرد اهداف سازمان، در ارتباط می‌باشد. دانشی که باید مورد مدیریت قرار بگیرد، شامل دانش مستند شده مشخص و دانش ذهنی سر بسته و ضمنی می‌باشد. مدیریت، همه فرآیندهای مرتبط با شناسایی، به اشتراک گذاری و تولید دانش را ایجاب می‌کند. این امر به سیستم‌هایی برای تولید و حفظ منابع دانش و پرورش و تسهیل به اشتراک گذاری دانش و یادگیری سازمانی نیاز دارد. سازمان‌هایی که در مدیریت دانش موفق هستند، به دانش به عنوان یک سرمایه نگاه می‌کنند و هنجارها و ارزش‌های سازمانی‌ای را توسعه می‌بخشند که از تولید و به اشتراک گذاری دانش، پشتیبانی می‌کنند.

تیرپاک (۲۰۰۵) مشاهده کرد که سازمان‌ها، مدیریت دانش را مانند کلیدی می‌یابند که جزئی از عملکردهای پژوهش و توسعه آنها می‌باشد، در حالی که وانگ و دیگران (۲۰۰۶) استدلال می‌کنند که مدیریت دانش کارآمد ممکن است به بازدهی بالاتر در مراکز تحقیقاتی دانشگاهی بینجامد. در بافت سیستم سازمانی، مفهوم پردازش اطلاعات سازمان و توانایی‌های ارتباطی، موفقیت

از عواملی که در انجام و اجرایی‌سیرهای سازمان‌های برگزیده آفریقای جنوبی، نقادانه به نظر می‌رسیده‌اند، مهیا کند. پیشنهاد شد که اغلب این فاکتورها، برای بافت سازمانی بسیار خاص هستند و تأثیر مهمی روی موفقیت اجرا دارند. این عوامل بی نظیر شامل خلق و تولید فهم مشترک مفهوم مدیریت دانش شناسایی ارزش تولید اشتراکی استراتژی مدیریت دانش و استقرار مدیریت دانش به عنوان حوزه تمرکز استراتژیک در سازمان می‌شود.

آوریلا و همکاران (۲۰۰۹) تحقیق کردند که چگونه دانشگاه بانکوک از طریق آزمایش چگونگی سهیم بودن فرآیندهای مدیریت دانش در ارتقای محیط آموزشی از طریق فراهم کردن سبک‌های جدید تدریس و از طریق افزایش ارتباط بین کادر علمی، دانشجویان و کارکنان، به مسیر مدیریت دانش خود مبادرت ورزید. یافته‌هایی که از تحقیق آنها به دست آمد، بیان می‌کرد که منافع همه‌جانبه‌اولیه‌ای که از اولین مراحل مدیریت دانش در دانشگاه بانکوک ظهور کردند، ترغیب کننده می‌باشند. انجمن آموزشی آنجا، نه تنها از طریق همکاری بین دانشجویان و کارکنان بلکه از طریق ایجاد محیطی که به شکلی مؤثر از یادگیری درون سازمانی و فرآیندهای به اشتراک گذاری دانش پشتیبانی می‌کنند، ارتقاء یافته است.

جینگ و همکاران (۲۰۰۹) تلاش کردند که بررسی کنند چرا و چگونه از روش‌های مدیریت دانش، در جهت اصلاح معیار ایجاد دانش در آکادمی با تمرکز ویژه بر دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی، بهره بگیرند. آنها از بررسی‌های مبسوط خود دریافتند که موانع مدیریت دانش بر جنبه‌های گوناگون منعکس می‌شوند: پشتیبانی تکنولوژیکی، اشخاصی که با فعالیت‌های تولید دانش سروکار دارند، پرورش آزمایشگاهی و غیره.

موانع و تسهیل کننده‌های متعددی در خصوص اجرای مدیریت دانش در دامنه‌های چندجانبه، شناسایی شده‌اند. سه دامنه اصلی را می‌توان در نظر گرفت: فرآیندهای فردی، اجتماعی-سازمانی و فناوری (ریژ، ۲۰۰۵، صص ۳۳-۴۷؛ په و همکاران، ۲۰۰۶، صص ۷۹۳-۸۱۰). موانع فردی، اجتماعی - سازمانی یا تکنولوژیک

مدیریت دانش را کم ارزش جلوه داده است (کراس و بیرد، ۲۰۰۰). همچنین موضوعات مفهومی مدیریت دانش، زیر بنای شالوده سیستم اطلاعاتی می‌باشد. (کینگ و همکاران، ۲۰۰۲، صص ۹۳-۹۷)

وانگ و دیگران (۲۰۰۶) عملکردهای ضمنی مدیریت دانش در گروه‌های تحقیقاتی را با استفاده از مدل نظری خلق دانش^۱ مورد مطالعه قرار داده و سعی کردند عواملی را شناسایی کنند که در بازدهی بالای دانش سهیم باشند. یافته‌ها دلالت داشتند بر این که عوامل شناسایی شده‌ای که پاسخگوی قابلیت تولید دانش می‌باشند، خاص کشورها هستند و بنابراین به گروه‌های تحقیق در کشورهای دیگر از جمله کشورهای در حال توسعه، نمی‌تواند تعمیم داده شوند. بررسی گروه‌های تحقیقاتی آلمانی، مدیریت منابع انسانی را به عنوان ضعف عملکرد مدیریت دانش آلمانی شناسایی کرد. به نظر می‌رسید که تناقض ذاتی بین اهداف جذب دانشجویان خوش آتیه به یک حرفه در حیطه علم و حفظ امنیت جابجایی وجود داشته باشد. از این که بگذریم، به نظر می‌رسد که مدیریت دانش و زیرساخت به خوبی پرورش یافته و رؤسای گروه‌های تحقیق، خود را برای تولید و بازدهی دانش، بسیار مهم تلقی می‌کنند.

عادل اسماعیل و دیگران (۲۰۰۷) نقش فاکتورهای معین در فرهنگ سازمانی در موفقیت به اشتراک گذاری دانش را مورد ارزیابی قرار دادند. عواملی مانند اعتماد میان فردی، ارتباط بین کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی، پاداش و ساختار سازمان، نقش مهمی در تعریف رابطه بین کارکنان بازی می‌کند و به نوبه خود، امکان شکستن موانع بر سر راه به اشتراک گذاردن دانش را فراهم می‌آورند. تحقیق مذکور در نظر داشت که به تجارت‌ها کمک کند تا نقش ضروری فرهنگ سازمانی در تغذیه و انتشار دانش را درک کنند تا در بهره‌گیری از دانش فنی خود و پس از آن برخورداری از ترقی و پیشرفت، سرآمد بشوند. محققین دریافتند که اعتماد، ارتباط، سیستم‌های اطلاعاتی، پاداش‌ها و ساختار سازمانی به شکلی مثبت با به اشتراک گذاری دانش در سازمان‌ها، مربوط می‌باشد.

پلیسیس (۲۰۰۷) سعی کرد تا چکیده‌ای از عوامل موفقیت نقادانه مدیریت دانش عمومی به همراه چکیده‌ای

(رجایی پور و رحیمی، ۱۳۸۷)، عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران (نیاز آذری و عمویی، ۱۳۸۶) و نقش دانشگاه اسلامی در توسعه مدیریت دانش (میرزایی و همکاران، ۱۳۸۸) انجام شده است ولی هیچ کدام از این تحقیقات به بررسی عوامل تسهیل کننده و موانع مدیریت دانش که به نظر می‌رسد اولین قدم در جهت پیاده سازی مدیریت دانش باشد نپرداخته است و این موانع و تسهیل کننده‌ها رتبه بندی نگردیده است تا میزان اهمیت هر یک معلوم گردد.

جدول ۱، فهرستی جامع از موانع و تسهیل کننده‌هایی که از تحقیقات معاصر پیشین استخراج شده‌اند ارائه می‌دهد که برای بررسی در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

هستند که می‌توانند جلوی گردآوری، تولید یا انتشار دانش در سازمان‌ها را بگیرند. تسهیل کننده‌ها، فردی، اجتماعی - سازمانی یا جنبه‌های تکنولوژیک هستند که جریان دانش را ارتقاء می‌دهند، رونق می‌بخشند یا ترغیب می‌کنند. اصطلاحات جایگزینی که توسط محققین مختلف برای موانع و تسهیل کننده‌ها به کار برده شده است از این قرارند: به ترتیب بازدارنده‌ها و تسهیل کننده‌ها یا اهرم‌ها (آرمبرشت و همکاران، ۲۰۰۱، صص ۲۸-۴۸؛ اوکیونوی و کارستین، ۲۰۰۲؛ مارتینی و پلگرینی، ۲۰۰۵، صص ۶۷۰-۶۸۱؛ وانگ و همکاران، ۲۰۰۶، صص ۱۱۳-۱۲۶؛ و به و همکاران، ۲۰۰۶، صص ۷۹۳-۸۱۰). در دانشگاه‌های ایران در زمینه مدیریت دانش تحقیقاتی مانند بررسی رابطه بین فرایند تبدیل مدیریت دانش و عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان

جدول ۱: موانع و تسهیل کننده‌های مدیریت دانش

تسهیل کننده‌ها	موانع
جنبه فردی	
توانایی فرد در تحمل شکست (لی و چویی، ۲۰۰۳)	اختصاص ندادن زمان به تعامل و به اشتراک گذاری دانش (ریژ، ۲۰۰۵)
کمک گرفتن از دیگران (لی و تیدنس، ۲۰۰۳)	نگرانی و بیم از اینکه به اشتراک گذاری ممکن است امنیت شغلی اشخاص را کاهش داده یا به مخاطره اندازد (ریژ، ۲۰۰۵؛ و سینگ و همکاران، ۲۰۰۶)
منابع انسانی واجد شرایط و دارای صلاحیت (وانگ و همکاران، ۲۰۰۶).	مهارت‌های ارتباطی و بین فردی، کلامی و/یا نوشتاری ضعیف (ریژ، ۲۰۰۵؛ سان و اسکات، ۲۰۰۵).
صداقت، تمایل به یادگیری و به اشتراک گذاشتن دانش و ایده‌ها (وانگ و همکاران، ۲۰۰۶).	عدم انگیزه برای به اشتراک گذاری و دریافت دانش (سولانسی و جنسن، ۲۰۰۴).
فرآیندهای اجتماعی - سازمانی	
همراستا بودن مدیریت دانش با چشم انداز و مأموریت سازمان (چانگ و لی، ۲۰۰۷).	رهبری و مدیریتی ضعیف (میسون و پائولین، ۲۰۰۳؛ ریژ، ۲۰۰۵؛ و روزن و همکاران، ۲۰۰۷)
انگیزه و پاداش - مکانیسم‌هایی برای ترغیب به همکاری و به اشتراک گذاری (آرمبرشت، ۲۰۰۱؛ جین، ۲۰۰۶، چانگ و لی، ۲۰۰۷)	نبود پاداش، انگیزه مناسب (آرمبرشت، ۲۰۰۱؛ ریژ، ۲۰۰۵ و جین و همکاران، ۲۰۰۶)
تحصیلات و آموزش (به و همکاران، ۲۰۰۶، و چانگ و لی، ۲۰۰۷)	فرهنگ سازمانی‌ای که حمایت نمی‌کند یا به همکاری و به اشتراک گذاری میدان نمی‌دهد (دلانگ و فاهی، ۲۰۰۰، و ریژ، ۲۰۰۵)
جنبه تکنولوژیکی	
متمرکز کردن منبع دانش و پرتال های مدیریت دانش برای اتصال به سیستم‌های اطلاعاتی فردی و تسهیل گردآوری، پخش و نمایش دانش داخلی و خارجی (آرمبرشت، ۲۰۰۱؛ و چانگ و لی، ۲۰۰۷).	عدم یکپارچگی سیستم‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش. (ریژ، ۲۰۰۵)
فناوری پشتیبان فرهنگ به اشتراک گذاری و سرعت بخشی به جستجوی اطلاعات برای استفاده مجدد (به و همکاران، ۲۰۰۶).	کمبود پشتیبانی تکنولوژیکی و محافظت بی درنگ از سیستم‌های مدیریت دانش ادغام شده (ریژ، ۲۰۰۵)
استفاده از فناوری اطلاعات که برای سازمان مناسب باشد (آرمبرشت و همکاران، ۲۰۰۱).	انتظارات نامعقول کارفرمایان راجع به اینکه فناوری چه کار می‌تواند انجام دهد یا ندهد (ریژ، ۲۰۰۵).
سیستم‌های منابع انسانی (لی و زائو، ۲۰۰۶)	عدم آموزش در خصوص آشنایی با سیستم‌ها و فرآیندهای جدید (ریژ، ۲۰۰۵).

۳- روش‌شناسی پژوهش

داده‌ها بوسیله پرسش از اساتید و دانشجویان کارشناسی ارشد و دکتری دانشکده‌های حسابداری و مالی دانشگاه‌های تهران، علامه طباطبایی، شهید بهشتی، دانشگاه آزادو دانشگاه امام صادق (ع) با استفاده از پرسشنامه جمع آوری شد. این تحقیق از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی متناسب برای انتخاب پاسخ‌گویان که اساتید و دانشجویان کارشناسی ارشد و دکتری بودند، استفاده کرده است.

از آنجایی که جامعه مورد نظر که اساتید و دانشجویان حسابداری و مالی دانشگاه‌های مذکور می‌باشند محدود در نظر گرفته شده است، در یک نمونه پیش‌آزمون ۴۲ تایی، انحراف معیار نمونه برابر با ۰.۲۰۷۹۷ بدست آمده است و با خطای اندازه‌گیری ۰.۰۵ جهت محاسبه حجم نمونه مورد نیاز برای پژوهش (آذر و مؤمنی، ۱۳۸۸، ص ۱۰۵) حجم نمونه ۹۰ بدست آمده است که در این تحقیق از ۱۰۰ نمونه استفاده شده است.

۱۰۰ نمونه پاسخگو وارد گفتگو شدند و پرسش‌نامه‌ها در اختیار آنها قرار داده شد. تمامی شرکت‌کنندگان در تحقیق، با فرایندهای موجود در دانشگاه و دانشکده خود آشنا بودند و با تدریس، تحقیق/مشاوره و وظایف نظارت/مدیریت سروکار داشتند.

پایایی پرسش‌نامه بوسیله آلفای کورنباخ سنجیده شد که عدد بدست آمده ۰.۸۲۱ می‌باشد که با توجه به این که تفاوت معنی‌داری با ۰.۷ دارد نشان‌دهنده پایایی خوب پرسش‌نامه است.

همچنین جهت آزمون روایی سوالات، هم از اعتبار محتوا و هم از تحلیل عاملی استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسش‌نامه از آراء متخصصان، استادان دانشگاه و مدیران خبره استفاده شد. در این مرحله پس از انجام مصاحبه‌ها، اصلاحات لازم به عمل آمد و اطمینان حاصل گردید که پرسش‌نامه همان خصیصه مورد نظر پژوهشگران را می‌سنجد. آزمون اعتبار پرسش‌نامه نیز با کمک تحلیل عاملی و با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام گرفت که در آن میزان KMO عدد ۰/۷۹۵ بدست آمد که این امر نشانگر کفایت نمونه‌گیری و روایی خوب پرسش‌نامه است.

تحلیل سلسله‌مراتبی:

به طور عمده در تحلیل مسائل AHP تأکید بر کسب نظرات خبرگی می‌باشد. در واقع الگوریتم AHP عمدتاً در مسائل کیفی مورد توجه قرار می‌گیرد ولی کاربرد آن در مسائلی که با استناد به داده‌های واقعی است نیز قابل انجام است. تصمیم‌گیری AHP با استناد به داده‌های واقعی بیشتر مبتنی بر AHP فردی یا IAHP می‌باشد و تصمیم‌گیری AHP با استناد به داده‌های کیفی و واژگان زبانی با تأکید بر نظرات خبرگان و یا AHP گروهی (GAHP) می‌باشد (آذر و رجب زاده، ۱۳۸۹، ص ۱۳۷). استفاده از AHP در تصمیم‌گیری‌های گروهی باعث خواهد شد که نه تنها مزایای فنون تصمیم‌گیری گروهی حفظ شود، بلکه معایب آن‌ها (همانند سرعت، هزینه و تک‌فکری) برطرف شود (آذر و رجب زاده، ۱۳۸۹، ص ۱۳۷).

ممکن است در یک تصمیم‌گیری به جای تصمیم‌گیرنده، چندین تصمیم‌گیرنده باشند که نظرهای همگی آنها باید در ماتریس مقایسه لحاظ شود، در این موارد برای تصمیم‌گیری گروهی می‌توان از میانگین هندسی برای عناصر ماتریس مقایسه استفاده کرد؛ یعنی (k تعداد تصمیم‌گیرنده‌هاست) (ساعتی، ۱۹۸۰).

$$a_{ij} = \left(\prod_{i=1}^k a_{ij} \right)^{\frac{1}{k}}$$

چنانچه هر تصمیم‌گیرنده با توجه به تخصص و مقامش لازم باشد تأثیر بیشتری بر آرا داشته باشد می‌توان به نظر او وزن (w) داد که در نتیجه از رابطه زیر استفاده می‌شود (ساعتی، ۱۹۸۰):

$$\left[a_{ij} = \left(\prod_{i=1}^k (a_{ij})^{w_i} \right)^{\frac{1}{\sum_{i=1}^k w_i}} \right]$$

در این پژوهش نیز از تصمیم‌گیری گروهی برای اولویت‌بندی دو دسته مجزا عوامل تسهیل‌کننده و موانع استفاده شده است. بدین منظور برای جمع‌آوری اطلاعات از یکی از رایج‌ترین روش‌های جمع‌آوری اطلاعات یعنی توزیع پرسشنامه AHP استفاده شده است. پس از

نمونه تحقیق را نشان می‌دهد. با توجه به اطلاعات موجود در آن، از آنجایی که تمام شرکت کنندگان، اساتید دانشگاهی و دانشجویان دکتری و کارشناسی ارشد هستند فرض بر این است که آنها درک مناسبی از مدیریت دانش و دیگر موضوعات مطرح در جمع آوری، ایجاد و انتشار دانش دارند.

جدول ۲: خلاصه آمار پاسخ گویان نمونه

سابقه پاسخ گویان	درصد (%)
اساتید	۴۰
دانشجویان دکتری	۳۰
دانشجویان کارشناسی ارشد	۳۰

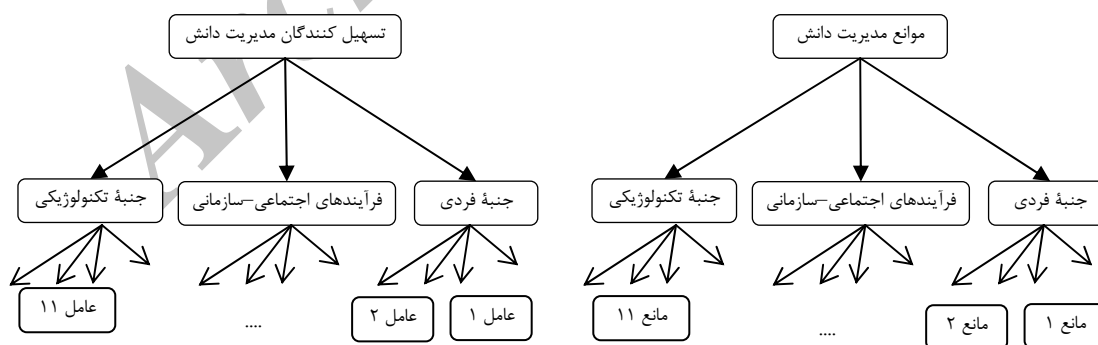
موانع و تسهیل کننده‌های مدیریت دانش که از مرور تحقیقات گسترده پیشین فهرست بندی شده بود، در پرسش نامه گنجانده شد و از پاسخ گویان خواسته شد تا هر کدام از موانع را براساس میزان اهمیت بر مبنای طیف لیکرت (برای هر کدام از سه دامنه یعنی جمع آوری، ایجاد و انتشار دانش) در بخش/مرکز تحقیقاتی مربوطه نمره دهی کنند. سپس پاسخ‌ها مورد تحلیل قرار گرفتند.

جمع‌آوری اطلاعات از جامعه آماری خبره که شامل اساتید دانشکده‌های حسابداری و مالی دانشگاه‌های مذکور بودند که عمدتاً در زمینه مدیریت دانش صاحب نظر هستند ماتریس مقایسه نهایی از نظرات آنان استخراج شد.

در این تحقیق دو درخت دانش به صورت مجزا برای تسهیل کنندگان و موانع در سه سطح تشکیل گردیده است که در شکل ۱ به صورت شماتیک نشان داده شده است. در سطح اول موانع و عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش که هدف از تحلیل سلسله مراتبی است درج گردیده است، در سطح دوم به رتبه بندی و ارزیابی هر کدام از عوامل از سه جنبه فردی، فرایندهای اجتماعی-سازمانی و تکنولوژیکی پرداخته شده است و در سطح سوم یازده مانع و عامل تسهیل کننده بررسی شده است.

۴- نتایج پژوهش

بخش مهمی از تحقیق، فراهم کردن ایده ایست درباره اینکه آیا پاسخ گویان برای اظهار نظر کردن درباره موضوعات مورد بحث مقاله، شایستگی و صلاحیت داشتند یا نه. بنابراین، ضروریست که به طور کوتاه به سابقه پاسخ گویان نگاهی بیندازیم. جدول ۲، توصیفی از پاسخ گویان



شکل ۱: درخت سلسله مراتبی موانع و عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش

تسهیل‌کنندگان

Test Value = 3						
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
QU1	16.032	57	.000	1.121	.98	1.26
QU2	13.975	59	.000	.800	.69	.91
QU3	44.445	59	.000	1.917	1.83	2.00
QU4	18.875	57	.000	1.379	1.23	1.53
QU5	10.537	58	.000	.797	.65	.95
QU6	25.555	58	.000	1.729	1.59	1.86
QU7	6.094	56	.000	.509	.34	.68
QU8	23.764	58	.000	1.797	1.65	1.95
QU9	6.560	58	.000	.576	.40	.75
QU10	21.032	58	.000	1.102	1.00	1.21
QU11	11.427	59	.000	.750	.62	.88

موانع

Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
QU1	12.167	41	.000	1.167	.97	1.36
QU2	9.116	41	.000	.714	.56	.87
QU3	44.445	59	.000	1.917	1.83	2.00
QU4	24.825	59	.000	1.700	1.56	1.84
QU5	5.753	59	.000	.483	.32	.65
QU6	26.000	59	.000	1.733	1.60	1.87
QU7	11.580	59	.000	.833	.69	.98
QU8	24.191	59	.000	1.800	1.65	1.95
QU9	11.851	59	.000	.867	.72	1.01
QU10	21.347	59	.000	1.100	1.00	1.20
QU11	6.167	59	.000	.450	.30	.60

عنوان موانع مدیریت دانش در دانشکده‌ها مورد تایید واقع شد.

رتبه بندی موانع و تسهیل‌کنندگان

همانگونه که بیان شد تمامی موانع و تسهیل‌کنندگان موجود در ادبیات موضوع در دانشکده‌های حسابداری و مالی به تایید رسید ولی به جهت متعدد بودن تعداد آنها و هم به جهت ارائه راهبرد به دانشکده‌ها موانع و تسهیل‌کنندگان به صورت مجزا بر اساس تحلیل سلسله مراتبی گروهی رتبه بندی شد. در این روش تعداد ۱۲ پرسش

تعداد یازده تسهیل‌کننده موجود در ادبیات موضوع مورد پرسش از پاسخ دهندگان قرار گرفت و نتایج پرسش نامه بر اساس نرم افزار آماری SPSS مورد تحلیل قرار گرفت. در تحلیل از آزمون میانگین یک جامعه (آزمون t) استفاده شد. تمامی موارد در سطح اطمینان ۹۵ درصد به عنوان عوامل تسهیل‌کننده مدیریت دانش در دانشکده‌های مذکور مورد تایید واقع شد.

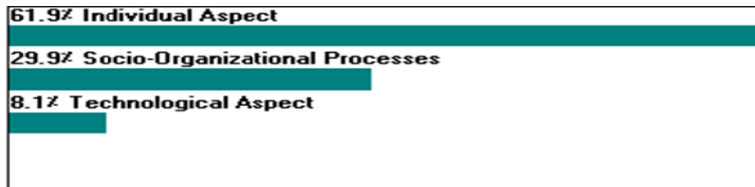
تعداد یازده مؤلفه مستخرج از ادبیات موضوع نیز مورد پرسش واقع گردید که در سطح اطمینان ۹۵ درصد به

پاسخگوگان جنبه های فردی را مهمترین زمینه جهت تسهیل مدیریت دانش دانسته اند. خروجی نرم افزار در شکل دو نشان داده شده است.

از بین ۱۱ عامل تسهیل کننده بیشترین اهمیت مربوط به انگیزه و پاداش - مکانیسم‌هایی برای ترغیب به همکاری و به اشتراک گذاری است و رتبه دوم و سوم اهمیت به ترتیب متعلق به تحصیلات و آموزش و استفاده از فناوری اطلاعات می‌باشد نتایج تمامی ۱۱ عامل در جدول ۲ آمده است.

نامه به اساتید مالی و حسابداری که با ادبیات مدیریت دانش آشنا بودند و در دانشگاه خود هم اکنون و یا قبلا سمت اجرایی داشتند ارائه گردید و سپس نتایج پرسش نامه توسط نرم افزار Expert Choice 11 تلفیق شد و نتایج زیر حاصل شد.

در مورد تسهیل کنندگان مدیریت دانش در سطح دوم از سه جنبه فردی، اجتماعی-سازمانی و تکنولوژیکی رتبه اول مربوط به جنبه‌های فردی بوده است و جنبه دوم و سوم از لحاظ اهمیت به ترتیب مربوط به جنبه اجتماعی-سازمانی و تکنولوژیکی بوده است بعبارت دیگر



شکل ۲: رتبه بندی سه جنبه مختلف مدیریت دانش در مورد تسهیل کنندگان

جدول ۲: رتبه بندی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش

رتبه	عامل تسهیل کننده	ضریب اهمیت
۱	انگیزه و پاداش - مکانیسم‌هایی برای ترغیب به همکاری و به اشتراک گذاری	۰.۲۲۰
۲	تحصیلات و آموزش	۰.۲۰۱
۳	استفاده از فناوری اطلاعات	۰.۱۲۱
۴	منابع انسانی واجد شرایط و دارای صلاحیت	۰.۱۰۷
۵	فناوری پشتیبان فرهنگ به اشتراک گذاری	۰.۰۸۵
۶	همراستا بودن مدیریت دانش با چشم انداز و مأموریت سازمان	۰.۰۷۹
۷	توانایی فرد در تحمل شکست	۰.۰۶۲
۸	سیستم‌های منابع انسانی	۰.۰۳۹
۹	تسهیل گردآوری، پخش و نمایش دانش داخلی و خارجی	۰.۰۳۸
۱۰	صداقت، تمایل به یادگیری و به اشتراک گذاشتن دانش و ایده‌ها	۰.۰۳۴
۱۱	کمک گرفتن از دیگران	۰.۰۱۶

در بین ۱۱ مانع بیشترین تاثیر در جهت عدم رشد مدیریت دانش مربوط به عدم آموزش در خصوص آشنایی با سیستم‌ها و فرآیندهای جدید بوده است و رتبه دوم و سوم متعلق به موانع فرهنگ سازمانی‌ای که حمایت نمی‌کند یا به همکاری و به اشتراک گذاری میدان نمی‌دهد و نبود پاداش، انگیزه مناسب بوده است. رتبه بندی

در مورد موانع نیز در سطح دوم رتبه اول مربوط به عوامل فردی بوده است و دو عامل دیگر به ترتیب اهمیت جنبه اجتماعی-سازمانی و تکنولوژیکی است. این نتایج با نتایج حاصل شده از عوامل تسهیل کننده کاملا یکسان است که نشان‌دهنده این واقعیت است که سطح فردی هم از لحاظ توسعه مدیریت دانش و هم رفع موانع موجود از اهمیت بالایی برخوردار است.

از مشاهده نتایج و نظرسنجی از خبرگان به نظرمی-رسد که برنامه زمان بندی تدریس و بوروکراسی موجود به عنوان زمینه‌های جواب دهی کامل به تمامی موانع تحقیق حاضر می‌توانند قلمداد شوند. در ادبیات موضوع نیز وانگ و همکاران (۲۰۰۶) مشاهده کردند که رهبران گروه‌های تحقیق آلمانی، به کار نظارتی بیش از حد و کاغذبازی زیادی، به عنوان بازدارنده‌های تولید دانش اشاره می‌کنند. این احتمال هست که کمبود زمان برای درخواست اطلاعات و بار اطلاعات زیادی که از محققین دریافت می‌شود ممکن است حداقل تا حدودی به خاطر این موانع باشد.

برخی از موانع دیگر مثل بار زیاد تدریس و کار نظارتی هم به نظر می‌رسد که خاص دانشکده‌ها باشند. به این معنا که ساعات تدریس و بار کاری نظارت، به طور برابر در تمام بخش‌های دانشگاهی و مراکز تحقیقاتی مانع نیستند. محققین تمام وقت و کسانی که مخصوصاً در مراکز تحقیقاتی و بخش‌های تحصیلات تکمیلی کار می‌کنند، در مقایسه با دانشکده‌ها، این موضوعات را به عنوان مانع اصلی ادراک نمی‌کنند.

کامل تمامی یازده عامل در جدول سه نشان داده شده است.

در طی تکمیل پرسش نامه بعضی از نظرات خبرگان اخذ شد و بعد از معلوم شدن یافته‌ها نیز با ارائه یافته‌ها به چند تن از خبرگان دانشکده‌ها تحلیل‌های زیر برای نتایج ارائه گردید.

مروری بر یافته‌ها و همچنین نظرسنجی از خبرگان نشان می‌دهد که آنچه که شرکت کنندگان به عنوان تسهیل کننده ادراک کرده‌اند، متضاد دقیقی برای آنچه که به عنوان مانع درکرده‌اند نیست و موانع و تسهیل کننده‌ها ممکن است در همان بافت، به اتفاق حضور داشته باشند. این پدیده، محققین را به آن سو می‌برد که باور کنند تنها حذف موانع یا معرفی تسهیل کننده‌ها برای دستیابی به یک مدیریت دانش کارآمد در بخش‌های دانشگاهی-دانشکده‌های مذکور- و مراکز تحقیقاتی کافی نمی‌باشد؛ درواقع حذف موانع و معرفی تسهیل کننده‌ها، هر دو باهم، ضروری هستند. یکسان بودن رتبه بندی موانع و تسهیلات در سطح دوم که در هر دو جنبه فردی بالاترین رتبه را کسب کرده است نیز موید این مطلب است.

جدول ۳) رتبه بندی موانع مدیریت دانش

رتبه	عامل تسهیل کننده	ضریب اهمیت
۱	عدم آموزش درخصوص آشنایی با سیستم‌ها و فرآیندهای جدید	۰.۲۴۵
۲	فرهنگ سازمانی‌ای که حمایت نمی‌کند یا به همکاری و به اشتراک گذاری میدان نمی‌دهد	۰.۱۸۱
۳	نبود پاداش، انگیزه مناسب	۰.۱۶۶
۴	عدم انگیزه برای به اشتراک گذاری و دریافت دانش	۰.۱۱۳
۵	رهبری و مدیریتی ضعیف	۰.۰۷۷
۶	نگرانی و بیم از اینکه به اشتراک گذاری ممکن است امنیت شغلی اشخاص را کاهش داده یا به مخاطره اندازد	۰.۰۷۲
۷	عدم یکپارچگی سیستم‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش	۰.۰۵۹
۸	انتظارات نامعقول کارفرمایان راجع به اینکه فناوری چه کار می‌تواند انجام دهد یا ندهد	۰.۰۲۷
۹	کمبود پشتیبانی تکنولوژیکی و محافظت بی درنگ از سیستم‌های مدیریت دانش ادغام شده	۰.۰۲۲
۱۰	مهارت‌های ارتباطی و بین فردی، کلامی و/یا نوشتاری ضعیف	۰.۰۲۱
۱۱	اختصاص ندادن زمان به تعامل و به اشتراک گذاری دانش	۰.۰۱۷

تفسیر نتایج:

سازمانی‌ای مطابق است که به عدم همکاری و به اشتراک گذاری اشاره می‌کند.

برنامه زمان بندی تدریس و میزان کار نظارتی به توضیح «شکایات» درباره دسترسی ضعیف به منابع

بیشتر پاسخ گویان بیان داشتند که فرآیند مدیریت دانش در بخش‌های مختلف دانشگاه، مشکلات «مشترک» دارند. برای نمونه، فرهنگ کار کردن به تنهایی، با فرهنگ

تحقیقاتی، موانع بزرگی هستند و ممکن است عواقب جدی در بسیاری از مؤسسات دانشگاهی داشته باشد. به طور کلی، بررسی محققین از مراکز تحقیقاتی و بخش‌های دانشگاهی نشان می‌دهد که جنبه‌های «نرم» تسهیل‌کننده‌ها بر جنبه‌های «سخت» غالب هستند. یافته‌های این تحقیق بیان می‌کند که محققین بیشتر به جنبه‌های «نرم» مدیریت دانش اهمیت می‌دهند تا جنبه‌های «سخت» آن. یافته‌ها با مطالعات دیگر هماهنگ هستند. کابری آ و کابری آ (۲۰۰۲) هم بیان کردند که فناوری تنها یکی از اجزای مورد نیاز برای تبادل موفق آمیز دانش می‌باشد. جزء مهمتر دیگر، محیط اجتماعی‌ای است که به اشتراک گذاری دانش را ترغیب و یا حتی وادار می‌کند.

یافته‌ها همچنین با این دیدگاه موافق هستند که مدیریت دانش هم یک ورودی و هم محصول مفهومی می‌باشد. مفهوم بودن «تعامل متقابل جستجوی اطلاعات، اسناد معنادار و عمل» می‌باشد. با توجه به این که سازمان‌ها، سیستم‌های دانشی هستند و مراکز تحقیقات سیستم‌های دانش در سطح عالی می‌باشد، مفهوم بودن ممکن است به عنوان هسته مراکز تحقیق در نظر گرفته شده است. (ویک، ۱۹۹۵)

۵- نتیجه گیری و بحث

مدیریت دانش یکی از فاکتورهای کلیدی است که موفقیت هر دانشگاهی را معین می‌کند و همچنین برای قابلیت تولید بالاتر در مراکز تحقیقاتی و بخش‌های دانشگاهی یک مؤلفه مهم است. مطالعات متعددی در حوزه مدیریت دانش انجام گرفته که نشان می‌دهند عوامل متعددی که به عنوان مانع و تسهیل‌کننده مدیریت دانش عمل می‌کنند، برای سازمان‌های تحقیقاتی و دانشگاهی عمومیت دارند. در مطالعه حاضر، نویسندگان به طور تصادفی، اساتید و دانشجویان کارشناسی ارشد و دکتری دانشکده‌های حسابداری و مالیرا بررسی نموده و موانع و تسهیل‌کننده‌های مدیریت دانش در این دانشکده‌ها را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصله حاکی از این است که محققین و تعاملشان در فرهنگ سازمانی که حاکی از جنبه‌های فردی است جزء اصلی سیستم‌های مدیریت دانش می‌باشد. فرهنگ نامناسب سازمانی، عدم آموزش و

بین‌المللی کمک می‌نماید؛ چگونه به چنین منابعی بدون همکاری قابل توجه و زمان کافی برای توزیع محصول علمی دست پیدا کنیم؟ کمبود فرهنگ علمی که برخی از پاسخ‌گویان به آن اشاره کرده‌اند هم می‌تواند به چنین تکالیف پیچیده‌ای نسبت داده شود که برخی از محققین و مؤسسات را وادار می‌کند تا در حمایت از کار نظارتی و تدریس از تحقیقات چشم پوشی کنند.

مانع دیگری که توسط شرکت کنندگان شناسایی شد، زیربنای ناقص و صلاحیت ناکافی پرسنل می‌باشد. وانگ و همکاران (۲۰۰۶) نیز در تحقیق مشابه خود دریافتند که زیربنای ناقص در بخش‌های دانشگاهی و مراکز تحقیقاتی، یکی از عوامل بازدارنده جمع‌آوری و ایجاد دانش می‌باشد. بیشتر مشخص می‌شود که وارد کردن منابع انسانی عالی در بخش‌های دانشگاهی و مراکز تحقیقاتی، بسیار مشکل می‌باشد. این مطلب به نوبه خود، تولید دانش را سخت‌تر می‌کند. برخلاف آنچه که ریگو (۲۰۰۹) یافت، بررسی حاضر بیان می‌دارد که موانع تکنولوژیکی هم به عنوان بازدارنده‌های فرآیند مدیریت دانش در بخش‌های مختلف دانشگاهی عمل می‌کنند.

همچنین یافته‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان نشان می‌دهد که هر مقیاسی که برای ارتقای فرآیند مدیریت دانش در بخش‌های مختلف دانشگاه اتخاذ می‌شود، محکوم به شکست است اگر به ویژگی‌های شخصی نیروی کار توجه نشود.

موضوع دیگری که ارزش توجه دارد این است که خبرگان شرکت‌کننده، موضوعات تکنولوژیکی را به عنوان موانع مهمی در نظر نمی‌گیرند. نتایج با آنچه که جین و همکاران (۲۰۰۶) پیشنهاد کردند، هماهنگی دارد. فناوری بیشتر یک تسهیل‌کننده است تا یک مانع. موضوع مهم دیگری که به عنوان مانع فرآیند مدیریت دانش در بخش‌های مختلف دانشگاهی شناسایی شده است، عدم پاداش می‌باشد که گفته می‌شود یک عامل برانگیزاننده می‌باشد. این عامل در تحقیقات پیشین مدیریت دانش، هم به عنوان یک مانع حضور داشت. آتانز (۲۰۰۲) در پژوهش محققین پرتغالی دریافت که خیلی از محققین به خاطر کمبود انگیزه و پشتیبانی سازمانی، احساس فرسودگی می‌کنند. کمبود این عوامل تحریک‌کننده بین مجامع

اسلامی استان مازندران، دانش و پژوهش در علوم تربیتی، تابستان.

۵) میزرای، فرشته؛ دارایی، اسماعیل؛ نفیسی، شادی، (۱۳۸۸)، نقش دانشگاه اسلامی در توسعه مدیریت دانش، مدیریت در دانشگاه اسلامی، بهار.

- 6) Adel Ismail Al-Alawi, Nayla Yousif Al-Marzooqi, Yasmeen F M (2007), "Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors", Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 2, pp. 22-42
- 7) Armbrecht F M R, Chapas R B, Chappelow C et al. (2001), "Knowledge Management in Research and Development", Research-Technology Management, Vol. 44, No. 4, pp. 28-48
- 8) Athans M (2002) "Portuguese Research Universities: Why Not the Best?", *Economiae Gestao Global*, Vol. 7, No. 1, pp. 121-139
- 9) Aurilla A B A, Lugkana W and Vincent M R (2009), "An Insight into Knowledge Management Practices at Bangkok University", Journal of Knowledge Management, Vol. 13, No. 2, pp. 127-144
- 10) Awad E M and Ghaziri H M (2004), Knowledge Management, Upper Saddle River, PrenticeHall, US.
- 11) Cabrera A and Cabrera E F (2002), "Knowledge-Sharing Dilemma", *Organization Studies*, Vol. 23, No. 5, pp. 687-710
- 12) Cecez-Kecmanovic D (2005), "A Sensemaking Theory of Knowledge in Organizations and Its Applications", in J Davis, E Subrahmanian and A Westerberg (Eds.), Knowledge Management:
- 13) Organizational and Technological Dimensions, pp. 55-74, Physica-Verlag, New York.
- 14) Chang W C and Li S T (2007), "Fostering Knowledge Management Development in R&D Workspaces: A Five Stage Approach", *R&D Management*, Vol. 37, No. 5, pp. 479-493.
- 15) Cross R and Baird L (2000), "Technology is not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory", *Sloan Management Review*, Vol. 41, No. 3, pp. 41-54.

مشکلات انگیزشی تعدادی از موانع متعددی هستند که در سیستم دانشگاه‌های ایران بر سر راه مدیریت دانش قرار دارند. انگیزه و پاداش، مکانیسم‌هایی برای ترغیب به همکاری و به اشتراک گذاری، تحصیلات و آموزش، استفاده از فناوری اطلاعات و منابع انسانی واجد شرایط و دارای صلاحیت هم از جمله تسهیل‌کننده‌های مدیریت دانش در این دانشکده‌ها می‌باشند. جنبه فردی نیز هم در موانع و هم در تسهیل‌کننده‌های مدیریت دانش از اهمیت اول برخوردار است.

بر اساس مشاهدات و یافته‌های تحقیق، موضوعات ذیل به عنوان رهنمودهای مدیریتی پیشنهاد می‌شوند:

(۱) نظارت دانشگاه و دانشکده‌ها باید به گونه‌ای باشد که جلب رضایت تحقیق، تدریس و وظایف نظارتی محققین را تسهیل کند؛ (۲) باید رویکردهای مالی ساده‌تری وجود داشته باشد که کاغذبازی کمتری را بر محققین تحمیل نماید؛ (۳) انگیزه‌ها، هم پولی و هم شغلی، باید برای محققین ایجاد شود، هم در سطح فردی و هم جمعی؛ (۴) مدیریت زمان هم موضوع مهمی است که با جامعه تحقیق در ارتباط است، از این رو تمام تلاش‌ها باید به سوی مدیریت زمان بهتر جهت‌گیری شده و دانشکده‌ها باید به آنها کمک کنند تا با پشتیبانی و آموزش به این مهم دست یابند؛ و (۵) مکانیسم‌های تکنولوژیک و اجتماعی باید توسعه یابد تا محققین دسترسی بهتری به داده‌ها، اطلاعات و دانش داشته باشند و منابع و دانش خود را با مجموعه‌های تحقیقاتی دیگر شریک بشوند.

فهرست منابع

- ۱) آذر، عادل؛ مؤمنی، منصور؛ (۱۳۸۸)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، سمت، ص ۱۳۵
- ۲) آذر، عادل و علی رجب زاده (۱۳۸۹)، تصمیم‌گیری کاربردی، رویکرد MADM، تهران، نگاه دانش.
- ۳) رجایی پور، سعید؛ رحیمی، حمید، (۱۳۸۷)، بررسی رابطه بین فرایند تبدیل مدیریت دانش و عملکرد اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان، پژوهش نامه علوم انسانی و اجتماعی، زمستان.
- ۴) نیاز آذری، کیومرث؛ عمویی، فتانه، (۱۳۸۶)، عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های آزاد

- 25) Lee L (2005), "Social Capital: The Driver for Corporate Success in the Knowledge Era," in J Davis, E Subrahmanian and A Westerberg (Eds.), Knowledge Management: Organizational and Technological Dimensions, pp. 129-143, Physica-Verlag, New York.
- 26) Lee H and Choi B (2003), "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination", Journal of Management Information Systems, Vol. 20, No. 1, pp. 179-228.
- 27) Lee F and Tiedens L Z (2001), "Is it Lonely at the Top? The Independence and Interdependence of Power Holders", Research in Organisational Behaviour, Vol. 23, pp. 43-91.
- 28) Li L and Zhao X (2006), "Enhancing Competitive Edge Through Knowledge Management in Implementing ERP Systems", Systems Research and Behavioural Science, Vol. 23, No. 2, pp. 129-140.
- 29) Luthans F and Youssef C (2004), "Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 2, pp. 143-160.
- 30) Martini Antonella and Pellegrini Lusia (2005), "Barriers and Levers Towards Knowledge Management Configuration: A Case Study-Based Approach", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 16, No. 6, pp. 670-681.
- 31) Mason D and Pauleen D J (2003), "Perceptions of Knowledge Management: A Qualitative Analysis", Journal of Knowledge Management, Vol. 7, No. 4, pp. 38-48.
- 32) Okyunoye and Karsten (2002), "ITI as an Enabler of Knowledge Management: Empirical Perspectives from Research Organizations in Sub-Saharan Africa", in Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on Systems Sciences, January 7-10, Big Island, Hawaii, US.
- 33) Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (2006), Reviews of National Policies for Education: Tertiary Education in Portugal, Lisbon.
- 34) Park Y and Kim S (2005), "Linkage Between Knowledge Management and
- 16) Cunha M P and Rego M P (2008), "Culture and Management in Portugal: From the Empire to the Union", in E Davel, J P Dupuis and J P Chanlat (Eds.), Gestion en Contexte Intercultural: Approches, Problematiques, Pratiques et Plongees, Les Presses de l'Universite Lavel et UQAM, Quebec.
- 17) De Long D W and Fahey L (2000), "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management", Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 4, pp. 113-127.
- 18) Devinney T, Midgley D and Soo C (2005), "Knowledge Creation in Organizations: A Multiple Study Overview", in J Davis, E Subrahmanian and A Westerberg (Eds.), Knowledge Management: Organizational and Technological Dimensions, pp. 77-96, Physica-Verlag, New York.
- 19) Dutton J E and Heaphy E D (2003), "The Power of High-Quality Connections", in K S Cameron, J E Dutton and R E Quinn (Eds.), Positive Organizational Scholarship, pp. 263-278, Berrett Koehler, San Francisco.
- 20) Gittel J H (2003), "A Theory of Relational Coordination", in K S Cameron, J E Dutton and R E Quinn (Eds.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline, pp. 279-295, Berrett Koehler, San Francisco.
- 21) Jain K K, Sandhu M S and Sidu G K (2006), "Identifying and Overcoming Barriers to Sharing", Knowledge Management Review, Vol. 9, No. 4, pp. 4-7.
- 22) Jesuino J C (2002), "Latin Europe Cluster: From South to North", Journal of World Business, Vol. 37, pp. 81-89.
- 23) Jing T, Yoshiteru N and Andrzej P W (2009), "Knowledge Management and Knowledge Creation in Academia: A Study Based on Surveys in a Japanese Research University", Journal of Knowledge Management, Vol. 13, No. 2, pp. 76-92.
- 24) King W R, Marks P V and McCoy S (2002), "The Most Important Issues in Knowledge Management", Communications of the ACM, Vol. 45, No. 9, pp. 93-97.

- 48) Von Krogh G, Ichijo K and Nonaka I (2000), *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, New York.
- 49) Wang J, Peters H P and Guan J (2006) "Factors Influencing Knowledge Productivity in German Research Groups: Lessons for Developing Countries", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 113-126.
- 50) Weick K E (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- 51) Yeh Y, lai S and Ho C (2006), "Knowledge Management Enablers: A Case Study," *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 106, No. 6, pp. 793-810.
- 52) Saaty T.L. (1980) *the Analytic Hierarchy Process*, New York: McGraw-Hill
- R&D Management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 34-44.
- 38) Rego A, Isabel P, Pedrosa J and Cunha M P (2009), "Barriers and Facilitators to Knowledge Management in University Research Centers: An Exploratory Study", *Management Research*, Vol. 7, No. 1, pp. 33-47.
- 39) Riege A (2005), "Three-Dozen Knowledge Sharing Barriers Managers must Consider," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 18-36.
- 40) Rosen B, Furst S and Blackburn R (2007), "Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams", *Organisational Dynamics*, Vol. 36, No. 3, pp. 259-273.
- 41) Rowley J (2000), "Is Higher Education Ready for Knowledge Management?", *The International Journal of Education Management*, Vol. 14, No. 70, pp. 325-333.
- 42) Sallis E and Jones G (2002), *Knowledge Management in Education*, Routledge, UK.
- 43) Singh M D, Shankar R, Narain R and Kumar A (2006), "Survey of Knowledge Management Practices in Indian Manufacturing Industries", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, No. 6, pp. 110-119.
- 44) Sun P and Scott J (2005), "A Investigation of Barriers to Knowledge Transfer", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 75-91.
- 45) Szulanski G and Jensen R J (2004), "Overcoming Stickiness: An Empirical Investigation of the Role of the Templet in the Replication of Organisational Routines", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 25, Nos. 6-7, pp. 347-363.
- 46) Thomas J B, Clark S M and Gioia D A (1993), "Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action and Outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 239-270.
- 47) Tirpak T M (2005), "Five Steps to Effective Knowledge Management", *Research Technology Management*, Vol. 48, No. 3, pp. 15-16.

یادداشت‌ها

¹ knowledge creation