

## ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت دانش سازمان‌های دانش‌بنیان مورد کاوی دانشگاه قم

■ جلال رضایی نور  
استادیار دانشگاه قم، ایران  
rezaeenoor@yahoo.com

■ سمیه میرافضل  
دانشگاه قم، ایران  
somaye\_mirafzal@yahoo.com

■ هانیه هوشمند (نویسنده مسئول)  
دانشگاه قم، ایران  
h\_hooshmand66@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۴/۳۰  
تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۰/۱۸

### چکیده

ارزیابی وضعیت مدیریت دانش به سازمان‌های دانش‌بنیان امکان می‌دهد که دریابند چگونه فرایند مدیریت دانش خود را پیاده‌سازی نمایند. از این رو باید شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری فرایند مدیریت دانش در اینگونه سازمان‌ها تعریف شود. این شاخص‌ها کارایی و اثربخشی فرایند مدیریت دانش را بیان می‌نمایند. هدف این پژوهش ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت دانش برای سازمان‌های دانش‌بنیان است. در مدل توسعه داده شده در این تحقیق، چهار توانمندساز یا عامل مؤثر بر ایجاد و توسعه فرایند مدیریت دانش شامل «منابع انسانی، فناوری اطلاعات، آموزش و فرهنگ» و چهار زیر فرایند اصلی مدیریت دانش شامل «ایجاد، ذخیره‌سازی، اشتراک و کاربرد دانش» شناسایی شدند. سپس مدل توسعه یافته به صورت موردی در جامعه آماری متشکل از کارمندان و اعضای هیأت علمی دانشگاه قم به عنوان یکی از سازمان‌های دانش‌بنیان مورد ارزیابی واقع شده است. روش تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی است و داده‌های مورد نیاز این پژوهش از طریق پرسشنامه جمع‌آوری گردیده است. نتایج حاصل از تحقیق، حاکی از آن است که دانشگاه قم تمرکز زیادی بر مدیریت دانش نداشته و در سطح آمادگی متوسطی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش قرار دارد. همچنین نتایج حاصل از آزمون رتبه‌بندی فریدمن گویای آن است که توانمندسازها و زیر فرایندهای مورد بررسی در شرایط مطلوبی قرار ندارند و عامل «فرهنگ سازمانی» و فرایند «ایجاد دانش» در دانشگاه قم دارای کم‌ترین توجه و عامل «آموزش» و فرایند «کاربرد دانش» دارای بیشترین توجه می‌باشند.

### واژگان کلیدی

ارزیابی مدیریت دانش، سازمان دانش‌بنیان، توانمندسازها، فرایندهای مدیریت دانش.

### مقدمه

از دهه ۱۹۷۰ میلادی با پیشروی سریع فناوری‌های برتر در جهان، به ویژه در زمینه‌های رایانه و ارتباطات، الگوی رشد اقتصادی جهان به طور اساسی تغییر نمود و در پی آن از دهه ۱۹۹۰ دانش به عنوان مهمترین سرمایه جایگزین سرمایه‌های فیزیکی و پولی شد. مرکز مدیریت دانش در دانشگاه تگزاس، مدیریت دانش را اینگونه تعریف می‌نماید: «فرایند نظام‌مند کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه اطلاعات است، به گونه‌ای که شناخت افراد را در حوزه مورد علاقه‌شان بهبود می‌بخشد». مدیریت دانش به سازمان کمک می‌کند تا از تجارب

خود، شناخت و بینش به دست آورده و فعالیت خود را بر کسب، ذخیره‌سازی و به کارگیری دانش متمرکز نمایند تا بتوانند در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری، از این دانش بهره‌مند گردند [۱].

به طور کلی از دهه ۱۹۹۰، مدیریت دانش به عنوان سبکی مدیریتی مطرح شده است [۲] و به کوشش‌هایی اشاره می‌نماید که به طور نظام‌مند برای یافتن، خلق، قابل دسترس نمودن، کاربرد و سرمایه‌های نامشهود سازمان، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان انجام می‌پذیرند [۲،۳]. هدف نهایی مدیریت دانش، کاربرد دانش به منظور بهبود عملکرد سازمانی است [۲،۴]. از

ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت دانش سازمان‌های دانش‌بنیان ...  
هانیه هوشمند و دیگران

مدیریت دانش (منابع انسانی، فناوری اطلاعات، آموزش و فرهنگ سازمانی) بررسی می‌گردد.

## ادبیات تمقیق

### عوامل مؤثر بر مدیریت دانش

طبیعی است که اجرای مدیریت دانش در هر سازمانی همچون پیاده‌سازی هر روش دیگری، باید در یک فرایند گام به گام و تدریجی صورت پذیرد، چرا که تجربه نشان می‌دهد تغییرات ناگهانی نه تنها دردی را از سازمان‌ها درمان نمی‌کنند، بلکه می‌توانند باعث از دست رفتن سرمایه‌های موجود نیز گردند. به طور کلی روش‌های متفاوتی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش خلق شده است که تفاوت در آنها ناشی از اختلاف نظرهای جزئی است که در رابطه با مدیریت دانش و گوناگونی سازمان‌ها و نیازهایشان وجود دارد [۶].

در پژوهش‌هایی که در رابطه با مدیریت دانش انجام پذیرفته است به طیف وسیعی از عوامل که می‌توانند بر موفقیت مدیریت دانش تأثیر گذارند، اشاره گردیده است. پژوهشگران و دانشگاهیان هر یک دیدگاه متفاوتی در رابطه با مدیریت دانش اتخاذ نموده‌اند و گستره‌ای از راه‌حل‌های فناوری تا مجموعه‌ای از دستورات عملی را در نظر گرفته‌اند. با این حال هنوز یک چارچوب استاندارد جهانی که جامع و کامل باشد، برای مدیریت دانش وضع نگردیده است [۶]، اما بر مبنای تجارب سازمان‌های دانش‌بنیان پیشرو در رابطه با پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و مرور ادبیات، عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در دانشگاه‌ها را می‌توان شناسایی نمود [۳].

تحقیقات و پژوهش‌های متعددی تا کنون در زمینه مدیریت دانش انجام پذیرفته که از جمله آنها می‌توان به پژوهش قلی‌زاده در سال ۱۳۸۳ اشاره نمود که به بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد پرداخته است. نتایج این تحقیق میدانی که روی مدیران دانشگاه انجام پذیرفته است، گویای آن است که بین فرهنگ سازمانی و درونی‌سازی و برونی‌سازی مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد [۵،۹]، همچنین کان گاس (۲۰۰۶) در پایان‌نامه دکترای خود به ارزیابی رابطه بین فرهنگ سازمانی و نوآوری‌های مدیریت دانش پرداخته است که یافته‌ها حاکی از آن هستند که در فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش ممکن است یک نوآوری راهبردی مؤثر باشد و

سوی دیگر موناکو (۲۰۰۸) در بیان ضرورت تحقیق و پژوهش در حیطه مدیریت دانش در دانشگاه‌ها بر این باور است که با وجود عمومیت یافتن مدیریت دانش در عرصه اقتصاد و تجارت، هنوز در دانشگاه‌ها، مدیریت جایگاه خود را کسب نکرده است. در حالی که دانشگاه‌ها با داشتن مراکز تحقیقاتی به عنوان یک منبع تولید دانش به شمار می‌آیند و باید پیشرو به‌کارگیری مدیریت دانش در جامعه باشند [۱۸،۵].

همچنین از نظر مهینی، ایجاد مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، مؤسسات آموزش عالی و به طور کلی تمامی سازمان‌های دانش‌بنیان جهت ایجاد و نگهداری چارچوبی که تمامی اعضا با استفاده از آن قادر به بکارگیری دانش جهت بهره‌برداری در امر آموزش، یادگیری- یاددهی و تحقیق و نیز دستیابی به اطلاعات مورد نیاز در هر زمان و مکان باشند، الزامی می‌باشد [۵]. به عبارتی ایجاد فرهنگی مطلوب و مناسب و بهره‌گیری از مدیریت دانش و فناوری اطلاعات موجب می‌شود تا سرعت، کیفیت و مطلوبیت خدمات دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ارتقاء یابد، از این رو به منظور سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری از دانش سازمانی، مفاهیم مدیریت دانش باید با فناوری‌های پیشرفته، فرایندهای تجاری و کارکردهای انسانی تلفیق شده تا از طریق ایجاد محیطی مطلوب جهت اشتراک دانش، ارزش افزوده قابل توجهی برای آن ایجاد شود. به طور کلی، برای توسعه مدیریت دانش در دانشگاه‌ها باید تمامی تغییراتی که به نوعی منجر به تداخل و تعامل با بازسازی دانایی می‌گردد، به طور نظام‌مند تشویق و حمایت شوند [۶].

به طور کلی مدیریت دانش منافع بسیاری هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی برای سازمان‌های دانش‌بنیان به همراه خواهد داشت، به طور مثال در سطح فردی مدیریت دانش به کارکنان امکان می‌دهد که تجربیات و مهارت‌های خود را از طریق همکاری با دیگران و یادگیری و سهیم شدن در دانش آنها ارتقاء دهند تا به رشد حرفه‌ای نائل آیند و در سطح سازمانی، مدیریت دانش چهار مزیت عمده برای یک سازمان دارد؛ ارتقای عملکرد سازمان از طریق کارایی، بهره‌وری، نوآوری و کیفیت. بنابراین سازمان‌ها مدیریت دانش را به منزله یک راهبرد و امتیاز رقابتی به حساب می‌آورند [۷،۸].

از این رو در این پژوهش به بررسی وضعیت مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری در دانشگاه قم به عنوان یک سازمان دانش‌بنیان پرداخته شده که منجر به شناسایی مسائل و چالش‌های موجود در نائل آمدن به هدف می‌گردد. در این مطالعه وضعیت فرایند مدیریت دانش (ایجاد، اشتراک، ذخیره و کاربرد دانش) و وضعیت عوامل مؤثر بر

مطالعه گسترده تعیین عوامل کلیدی مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت دانش بود، آنها از میان ۱۸ پروژه موفق، هفت عامل کلیدی موفقیت را شناسایی نمودند که عبارتند از: ارزش صنعت، کانال‌های چندگانه برای انتقال دانش، زبان و هدف مشترک، ساختار دانش انعطاف‌پذیر و استاندارد، فرهنگ دانش‌پسند، زیرساخت سازمانی و فنی، اقدامات انگیزشی و حمایت مدیریت دانش [۳،۲۱]، چریدس و همکارانش (۲۰۰۳) نیز عوامل کلیدی گوناگونی را جهت پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان شناسایی نمودند که عبارتند از: فناوری اطلاعات، راهبرد، بازاریابی، مدیریت منابع انسانی و کیفیت [۳،۲۲]، همچنین حسن‌پور و همکاران در پژوهش با عنوان «شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر در میزان آمادگی دانشگاه‌ها برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش» به بررسی عواملی چون: فرهنگ، فناوری اطلاعات، مدیریت، ساختار سازمانی، راهبرد، آموزش، منابع انسانی، دیدگاه مثبت نسبت به تغییرات، فرایندهای دانشی، پاداش‌های انگیزشی پرداخته‌اند، که نتایج گویای آن است که عوامل «رهبری و حمایت مدیریت از پیاده‌سازی مدیریت دانش» و «اشتراک مناسب دانش میان اعضا» دارای بیشترین اهمیت هستند [۱۱]. عوامل مؤثر بر مدیریت دانش که در این پژوهش به آنها پرداخته شده است، عبارتند از:

#### منابع انسانی

بقاء و توانمندی سازمان‌های دانش‌بنیان و پژوهشی تا حد زیادی به دانشی وابسته است که زاینده اندیشه منابع انسانی است، از این رو، هر زمان که محقق درصدد ترک سازمان خود باشد، سازمان مربوطه را در معرض خطر کاهش دانش می‌گذارد. در حقیقت دانش ضمنی منابع انسانی در سازمان‌های پژوهش‌محور و دانش‌محور یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده سطح عملکرد سازمان است و این فقدان و کمبود از طریق استقرار یک سیستم مدیریت دانش اثربخش و موفق قابل پیشگیری می‌باشد [۲۳،۱۲]، به گونه‌ای که در میان معیارهای بررسی شده در استقرار مدیریت دانش، از عامل «منابع انسانی» به عنوان اهرمی مهم در کسب مزیت رقابتی در محیط پویا و پیچیده امروز یاد شده است [۱۲،۲۴،۲۵،۲۶].

موجب موفقیت بلندمدت، توسعه ارزش‌ها و کمک به افزایش سود رقابتی سازمانی شود [۹].

همچنین در سال ۱۳۸۱ نگین روزدار، در پژوهشی با عنوان «بررسی اجرای مدیریت دانش و تأثیر اجرای آن بر عملکرد مدیران گروه بهمن خودرو در شهر تهران» به این نتیجه دست یافت که مدیریت دانش باعث افزایش بهره‌وری می‌گردد و بین مدیریت دانش و عملکرد رابطه‌ای مثبت وجود دارد، ماری وود نیز در سال ۲۰۰۳ رابطه بین رهبری مبتنی بر مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی را مورد بررسی قرار داد که نتایج بیانگر آن است که سازمان‌هایی که دارای رهبری مبتنی بر مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی قوی هستند، در کسب دانش و اطلاعات و تجزیه و تحلیل موقعیت‌های پیچیده موفق‌تر عمل خواهند نمود [۱۰].

مرتینز و همکاران معتقدند که با وجود این که اکثر پروژه‌های مدیریت دانش کار خود را با ارائه راه‌حلی فناورانه آغاز کرده‌اند، فرهنگ سازمانی و رهبری، دو عامل مهم در موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش هستند. آنها در طی یک نظرسنجی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش را به پرسش گذاشتند و نتایج داد که پنج عامل مؤثر مدیریت دانش شامل فرهنگ سازمانی، انگیزش و مهارت‌ها، مدیریت ارشد، ساختارها و فرایندها و فناوری اطلاعات هستند. [۶].

ماتهی (۲۰۰۴) نیز عوامل فرهنگ، سازمان‌دهی مناسب مدیریت دانش، راهبرد، سیستم، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، اندازه‌گیری و فرایندهای مؤثر و نظام‌مند را عوامل مؤثر بر مدیریت دانش می‌داند [۶] هولس اپل و جوشی (۲۰۰۰) نیز عوامل مؤثر بر مدیریت دانش را شامل فناوری، فرهنگ، مدیریت، سازگاری سازمانی، انگیزه کارمندان و عوامل بیرونی دانسته‌اند. در پژوهشی دیگر که در سال ۱۹۹۷ توسط آنان انجام گرفت، آنان عوامل مؤثر در مدیریت دانش را در سه دسته: مدیریت، عوامل محیطی و عوامل مربوط به منابع اعم از منابع انسانی و مادی طبقه‌بندی نمودند [۶،۱۹]، اسکریم و آمیدون نیز (۱۹۹۷) درخصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش هفت عامل کلیدی را شناسایی نمودند که این عوامل عبارتند از: الزام مستحکم به کسب و کار، رهبری دانش، معماری و چشم‌انداز، فرهنگ اشتراک و خلق دانش، یادگیری مستمر، فرایندهای دانش سازمانی و زیرساخت فناوری توسعه یافته می‌باشند [۳،۲۰].

داونپورت و همکارانش نیز در سال ۱۹۹۸ یک مطالعه اکتشافی در ۳۱ پروژه مدیریت دانش در ۲۴ شرکت انجام دادند. هدف از انجام این

ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت دانش سازمان‌های دانش‌بنیان ...  
هانیه هوشمند و دیگران

## فناوری اطلاعات

جدیدترین تعریف فناوری اطلاعات که تعداد بسیاری از دانشمندان و علما همچون اندولسن<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) ادواردز<sup>۲</sup> (۱۹۹۹)، گرام (۱۹۹۹)، کمپل<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) و ... بر آن اتفاق نظر دارند، چنین بیان شده است: «فناوری اطلاعات شامل محدوده گسترده‌ای از اختراعات و رسانه‌های ارتباطی است که افراد و سیستم‌های اطلاعاتی را به یکدیگر مرتبط می‌نماید و عبارتند از: اینترنت، پست الکترونیکی، کنفرانس صوتی، کنفرانس ویدیویی، نرم‌افزارها، سخت‌افزارها و ...» [۶]. فناوری اطلاعات می‌تواند به عنوان ابزاری قدرتمند عمل نماید و ابزاری کارآمد و مؤثر برای تمامی وجوه مدیریت دانش شامل تسخیر، اشتراک و کاربرد دانش باشد، به طوری که مطالعات اخیر بیان می‌دارند، سازمان‌هایی که روی مدیریت دانش سرمایه‌گذاری می‌نمایند، عموماً جهت دستیابی به اهداف خود بر ایجاد زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات تأکید دارند [۱۳].

## آموزش

توسعه توانایی‌های یادگیری، مستلزم وجود افراد ماهر، مراکز دانش، شبکه‌های دانش و اطلاعات روزآمد و زیرساخت‌های اطلاعاتی است. سازمان‌ها می‌توانند مکان‌هایی به منظور توسعه روابط و اداره گروه‌های کاری باشند، که در فرایندهای یادگیری به بهبود دانش منجر گشته و به انجام بهتر سطوح عملکرد کمک می‌نمایند. با توسعه دانش و فناوری و توسعه حیطه‌های کسب و کار از جمله سازمان‌های مجازی یا تحت شبکه، بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته و محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل شده است و پارادایم‌های جدیدی ظاهر گردیده که بقاء را برای بسیاری از بنگاه‌ها مشکل کرده است و در چنین محیطی کاملاً طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل دهند، به طوری که بزرگ‌ترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب و کار، یادگیری بیان گردیده است. بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که سریع‌تر و بهتر از رقبایشان یاد بگیرند [۱۴].

## فرهنگ

تاکنون تعاریف بسیاری از فرهنگ سازمانی بیان گردیده است. رابینز، در کتاب مدیریت‌اش، فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌نماید:

1. Andolsen
2. Edwards
3. Campbell

«فرهنگ سازمانی، روش انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می‌نماید. ادراکی یکسان از سازمان است که در همه اعضای سازمان مشاهده می‌گردد و بیانگر مشخصات مشترک و ثابتی می‌باشد که سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌نماید» [۶]. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌نماید. پژوهش‌های رابینز نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد و این تأثیر در جنبه‌های رفتار فردی و عملکردهای سازمانی، خلاقیت و نوآوری، انگیزش و رضایت شغلی به وضوح قابل مشاهده می‌باشد [۱۳].

از سوی دیگر به گمان پیروز در سال ۱۳۸۷ از ضرورت‌های به‌کارگیری مدیریت دانش این است که سازمان‌ها محیطی جهت اشتراک، انتقال و تقابل دانش میان اعضا به وجود آورند و افراد را برای با مفهوم کردن تعاملات‌شان آموزش دهند، زیرا تنها با بررسی تغییر و خلق یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان بهبود بخشید و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره برد [۵].

## فرایندهای مدیریت دانش

الگوهای بسیاری در عرصه مدیریت دانش مطرح گردیده است که به طور مثال می‌توان به الگوی هیسیک که از چهار فرایند خلق، ذخیره، نشر و پیاده‌سازی تشکیل شده است، اشاره نمود. بک من، نیز در الگوی خود هشت مرحله شامل: شناسایی، تسخیر، انتخاب، ذخیره، پخش، پیاده‌سازی و ایجاد و تجارب را بیان نموده است [۱۰]. یکی دیگر از مدل‌های مطرح مدل نوناکا و تاکوچی است که این مدل برخلاف مدل‌های دیگر تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار / پنهان مبذول داشته است و به نحوه تبدیل آنها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آنها در تمامی سطوح سازمانی (سطح: فردی، گروهی و سازمانی) توجه دارد، در جدول ۱ برخی از طبقه‌بندی‌ها قابل مشاهده می‌باشد.

در این پژوهش در قسمت فرایند مدیریت دانش براساس نظریه جاشپارا (۲۰۰۴) که دارای چهار مرحله ایجاد، اشتراک، ذخیره و کاربرد دانش عمل به بررسی پرداخته‌ایم:

- ایجاد دانش: ایجاد دانش فرایندی پایان‌ناپذیر است که شامل خلق دانش جدید یا جایگزینی دانش موجود به واسطه دانش صریح و ضمنی سازمان می‌باشد. دانش، توسط فرایندهای مشارکتی و

ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت دانش سازمان‌های دانش‌بنیان ...  
هانیه هوشمند و دیگران

تبادل صحیح دانش وابسته است و تبادل از شخصی به شخصی دیگر، از لوازم اساسی چرخه مدیریت دانش می‌باشد [۲۷،۱۶].

• به‌کارگیری دانش: به‌کارگیری دانش، اشاره به این موضوع دارد که ایده‌ها و دانش حاصل شده، بدون جهت‌گیری در رابطه با این که چه فردی آنها را مطرح کرده است، در صورت مناسب بودن مورد استفاده قرار گیرد، این حلقه به آمیختن دانش با عمل توجه می‌نماید [۱۶،۲۷].

بنابراین می‌توان عوامل بیان شده را در قالب جدول ۲ خلاصه نمود.

اجتماعی و همچنین به واسطه فرایندهای شناختی فردی، در محیط سازمانی ایجاد می‌شود [۲۷،۲۸،۱۶].

• ذخیره دانش: ذخیره دانش سازماندهی و بازیابی دانش سازمانی، که از آن به عنوان حافظه سازمانی نیز یاد می‌شود، قسمت مهمی از مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد. در این فرایند، دانش ثبت و ذخیره می‌گردد تا کارکنان سازمان را قادر به بازیابی و به‌کارگیری از آن نماید [۲۷،۱۶].

• اشتراک دانش: عبارت است از پخش و توزیع دانش بین افراد و پایگاه‌های دانش به طور غیر نظام‌مند و نظام‌مند و به صورت دو طرفه. میزان بالایی از موفقیت مدیریت دانش، به اشتراک و

جدول ۱- اخوان و همکاران، ۱۳۹۱ [۱۵]

محقق	سال	شناسایی/تولید /اکتساب	سازماندهی / ذخیره‌سازی	انتشار و اشتراک	به‌کارگیری
پنت لند <sup>۱</sup>	۱۹۹۵	ساختن	سازماندهی و ذخیره‌سازی	توزیع	به‌کارگیری
نوناکا و تاکوچی <sup>۲</sup>	۱۹۹۵	خلق	دسترسی	انتشار	به‌کارگیری
دمارست <sup>۳</sup>	۱۹۹۷	ساختن	تجمیع	انتشار	استفاده
داونپورت و کلاهر <sup>۴</sup>	۱۹۹۸	خلق		انتقال	مدیریت دارایی
لیبویتز <sup>۵</sup>	۱۹۹۹	شناسایی و اخذ	ذخیره‌سازی	اشتراک	به‌کارگیری و فروش
سلمونز <sup>۶</sup>	۲۰۰۲	شناسایی و تولید		اشتراک	به‌کارگیری
ژنکس <sup>۷</sup>	۲۰۰۸	اکتساب	ارزیابی، ذخیره‌سازی	انتشار	به‌کارگیری

1. Pentland
2. Nonaka & Takeuchi
3. Demarest
4. Davenport & Klahr
5. Liebowitz
6. Celemmons
7. Jennex

ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت دانش سازمان‌های دانش‌بنیان ...  
هانیه هوشمند و دیگران

جدول ۲- معیارها و زیرمعیارهای شناسایی شده

معیارها	زیرمعیارها
خلق دانش [۱۷]	آشنایی با روش‌های جست و جوی تخصصی و پیشرفته
	آشنایی با تکنیک‌ها و روش‌های خلاقیت و نوآوری.
	تدوین فرایندها، رویه‌ها و دستورالعمل‌هایی جهت استخراج و مستندسازی دانش
	اقدام جهت خرید دانش و اطلاعات لازم برای انجام پروژه‌ها و پژوهش‌ها، از بیرون دانشگاه.
	تولید حجم قابل ملاحظه‌ای از دانش در قالب کتاب و مقاله توسط کارمندان.
	رصد و پیگیری دانش مرتبط تولید شده در بیرون دانشگاه، به طور مرتب توسط کارمندان.
	توسعه دانش کارمندان.
	اطلاع از تخصص‌ها و توانمندی‌های گوناگون کارمندان
	وجود برنامه‌ای جهت شکار و جذب مغزها و متخصصان به عنوان کارمند.
	استفاده از تولیدات دانش سایر دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی.
ذخیره دانش [۱۷]	وجود مفهوم حافظه.
	وجود نشریات داخلی جهت انعکاس تجربیات و دانش کارمندان.
	ثبت و نگهداری دانش موجود در محیط خارج دانشگاه
	ذخیره و نگهداری اطلاعات مربوط به توانمندی‌ها و تخصص‌های کارمندان در پایگاه اطلاعاتی.
	نگهداری و ذخیره تجارب ارزنده به دست آمده در خلال پروژه‌ها و پژوهش‌ها در پایگاه‌های اطلاعاتی.
اشتراک دانش [۲۹،۳۰،۱۲،۱۷]	عدم ذخیره‌سازی مناسب، دانش ارزشمند اعضای هیأت‌علمی و سایر کارکنان.
	انتقال دانش کارمندان در حال بازنشستگی یا در حال ترک دانشگاه قم به سایر کارمندان.
	ذخیره مستندات پروژه‌ها و پژوهش‌های دانشگاه قم، در پایگاه‌های اطلاعاتی کامپیوتری.
	قابل دسترسی و قابل بازیابی بودن دانش کسب و ذخیره شده.
به‌کارگیری دانش [۱۷،۲۹،۳۰،۳۱]	اشتراک دانش کارمندان از طریق جلسات، سمینارها و ژورنال‌ها.
	دسترسی کارمندان به دانش و اطلاعات مربوط به رشته تخصصی خود.
	در اختیار گذاشتن اطلاعات و دانش لازم.
فناوری اطلاعات [۱۱،۱۲،۱۷،۲۴،۲۹،۳۱،۳۲]	استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای اشتراک و توزیع دانش.
	میزان اشتیاق جهت به اشتراک‌گذاری دانش.
	استفاده از دانش تولید و جمع‌آوری شده در کار.
استفاده از اطلاعات و فایل‌های موجود در شبکه داخلی به میزان قابل توجهی در جهت اهداف آموزشی و پژوهشی. [۳۳،۳۴،۳۵]	منابع اطلاعاتی موجود در دانشگاه قم (مانند بانک‌های اطلاعاتی، سیستم اتوماسیون، آموزش و ...) به شیوه کاربرپسندی سازماندهی و طراحی شده‌اند.
	تغییر رویه‌ها و فرایندهای کار با توجه به دانش، اطلاعات و تجربیات جدید.
	استفاده از دانش‌های به دست آمده از پروژه‌ها و پژوهش‌های قبلی.
استفاده از اینترنت به میزان قابل توجهی در جهت اهداف آموزشی و پژوهشی.	استفاده از اینترنت به میزان قابل توجهی در جهت اهداف آموزشی و پژوهشی.
	استفاده از ایمیل به میزان قابل توجهی در جهت اهداف آموزشی و پژوهشی.
	استفاده از اطلاعات و فایل‌های موجود در شبکه داخلی به میزان قابل توجهی در جهت اهداف آموزشی و پژوهشی.

معیارها	زیرمعیارها
فرهنگ [۱۱،۱۲،۱۷،۳۱،۳۲،۳۳،۳۴،۳۵] [۳۷،۳۶]	استفاده از سیستم اتوماسیون اداری و سیستم آموزش به میزان قابل توجهی در جهت اهداف آموزشی و پژوهشی.
	وجود زیرساخت و امکانات و تجهیزات به روز فناوری اطلاعات.
	استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات جهت بهبود سرعت جست و جوی دانش.
	کسب اطلاعات، به جای پرونده‌های دستی و کاغذی از فایل‌ها و پرونده‌های کامپیوتری.
	مستندسازی تجارب و دانش‌ها از سیستم الکترونیکی و کامپیوتری.
	سیستم الکترونیکی و کامپیوتری جهت دسترسی کارمندان به کتابخانه و مدارک علمی.
	تسلط به نرم‌افزارهای مرتبط با تخصص.
	انگیزه‌های لازم برای استفاده کارمندان از فناوری اطلاعات.
	تولید و اشاعه دانش یک ارزش.
	فرهنگ سازمانی به عنوان یک مشوق خلاقیت و نوآوری
منابع انسانی [۱۱،۱۷،۳۵،۳۸]	تبادل دانش به صورت جریانی روان و مستمر.
	دادن پاداش در قبال ارائه مستندات دانش و تبادل دانش.
	وجود عوامل تشویقی جهت آشکارسازی و تبادل دانش و اطلاعات و تجربیات.
	شهرت در میان سایر دانشگاه‌ها به لحاظ دانش محوری و نوآوری.
	وجود فضای قابل اعتماد در مورد اشتراک دانش.
آموزش [۱۱،۱۷،۳۲،۳۵]	وجود فرهنگ کار گروهی.
	وجود جایگاه ویژه برای افرادی به خلق ایده‌ها و نوآوری می‌پردازند.
	وجود برنامه استخدامی جهت به‌کارگیری بهترین افراد به عنوان کارمندان.
	تأثیر تخصص‌ها و دانش‌های کارمندان در ارتقای آن‌ها.
	مطالعه و پژوهش کارمندان در رشته تخصصی خود.
	وجود خلاقیت و نوآوری در پژوهش و تدریس.
	وجود آموزش‌های بدو استخدام برای کارمندان.
	برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت.
	تطبیق با نیازهای محیط‌های محیط‌های آموزش‌های ضمن خدمت.
	آموختن چگونگی یادگیری به کارمندان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت.
برآوردن نیازهای علمی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت.	
یادگیری گروهی و همکارانه بین کارمندان آموزش‌های ضمن خدمت.	
مشارکت در برنامه‌های آموزشی .	
آموختن از یکدیگر.	
حمایت از ارتقاء سطح تحصیلات و دانش.	

معیارهای جدول ۲ طراحی گردیده و جهت سنجش پاسخ‌ها از طیف لیکرت بهره برده‌ایم.

**روش پژوهش**  
 روش تحقیق از نوع پیمایشی می‌باشد که با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای (کتاب، مقالات و متون اینترنتی) و همچنین پرسشنامه به جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته‌ایم که پرسش‌نامه براساس

ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت دانش سازمان‌های دانش‌بنیان ...  
هانیه هوشمند و دیگران

### جامعه مورد مطالعه

جامعه آماری این تحقیق شامل پرسنل دانشگاه قم و اعضای هیأت‌علمی می‌باشد. لازم به ذکر است که دانشگاه قم به منظور تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد در حوزه‌های قضایی، آموزشی در اواخر سال ۱۳۵۸ تحت عنوان «مدرسه عالی تربیتی و قضایی طلاب قم» تأسیس گردید. در تاریخ ۱۳۷۶/۳/۳۱ با تصویب شورای گسترش آموزش عالی به «دانشگاه قم» تغییر وضعیت داد. هم‌اکنون دانشگاه قم با ۷ دانشکده و مرکز آموزشی، ۳ مرکز پژوهشی و فناوری، ۳۴ گروه آموزشی و پژوهشی و ۷۷ رشته تحصیلی در مقاطع کارشناسی ناپیوسته، کارشناسی، کارشناسی‌ارشد و دکتری تخصصی به فعالیت‌های علمی، آموزشی و فرهنگی خود ادامه می‌دهد و در مسیر رشد کمی و کیفی گام بر می‌دارد.

### جدول ۳- تفکیک سؤالات پرسشنامه

از سؤال	تا سؤال	فرایند مورد نظر
۱	۱۲	خلق دانش
۱۳	۱۹	ذخیره دانش
۲۰	۲۴	اشتراک دانش
۲۵	۲۹	به کارگیری دانش
۳۰	۴۰	فناوری اطلاعات
۴۱	۴۸	فرهنگ سازمانی
۴۹	۵۳	منابع انسانی
۵۴	۶۲	آموزش

### ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسشنامه مورد نظر با استفاده از پرسشنامه‌های مشابه داخلی و خارجی تهیه گردیده است، که با نظرات متخصصان، صاحب‌نظران و استادان مربوط مورد اصلاح و بازنگری قرار گرفت و در نهایت پرسشنامه‌ای تدوین گردید که مورد تأیید صاحب‌نظران قرار گرفت. پرسشنامه پژوهش به طور جداگانه برای اعضای هیأت‌علمی و کارمندان طراحی گردید، که همان‌طور که ذکر گردید در این پژوهش ۴ مرحله فرایند مدیریت دانش براساس نظر جاشپارا و ۴ عامل مؤثر بر مدیریت دانش ذکر شده مورد سؤال قرار گرفته‌اند، بنابراین سؤالات پرسش‌نامه شامل ۸ قسمت می‌باشد (تفکیک سؤالات پرسش‌نامه در جدول ۳ قابل رؤیت می‌باشند) که مورد تأیید استادان و صاحب‌نظران مربوطه واقع گشت، همچنین در این پرسش‌نامه میزان موافقت و عدم موافقت هر فرد با استفاده از طیف لیکرت بیان می‌گردد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

هدف از تحقیق پیش رو بررسی وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه قم به عنان یک سازمان دانش‌بنیان و ارائه راهکارهای اجرایی جهت پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش؛ و همچنین تعیین و اولویت‌بندی میزان توجه دانشگاه قم به ۴ عامل مؤثر بر مدیریت دانش و فرایندهای مدیریت دانش می‌باشد که منجر به افزایش بهره‌برداری از منابع دانشی دانشگاه و بازدهی می‌گردد. پس از توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، از نرم‌افزار آماری SPSS جهت تجزیه و تحلیل داده‌های پرسش‌نامه استفاده گردید. با توجه به سؤالات نوع جنسیت، رشته تحصیلی، میزان تحصیلات و سابقه کار نیز درخصوص هر مخاطب نیز ثبت گردید.

### پایایی

پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها باید به سنجش اعتبار و پایایی پرسش‌نامه پرداخت که جهت انجام این امر روش‌های مختلفی موجود است از جمله:

۱. روش آلفای کرونباخ: این روش جهت محاسبه هم‌اهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسش‌نامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند، بکار می‌رود.
۲. روش دو نیمه کردن: در این روش پرسش‌های یک آزمون را به دو نیمه تقسیم نموده و سپس نمره پرسش‌های نیمه اول و نمره پرسش‌های نیمه دوم را محاسبه می‌کنیم. پس از آن همبستگی بین نمرات این دو نیمه را به دست می‌آوریم [۳۹].

در ابتدای امر ۱۲۰ پرسش‌نامه بین پرسنل و اعضای هیأت‌علمی توزیع گردید، که از این تعداد ۶۰ پرسش‌نامه برگشت داده شد، اما برخی از پرسش‌نامه‌ها به دلیل عدم پاسخ‌گویی مناسب در طی مراحل کار حذف گردید؛ و تنها ۳۶ پرسش‌نامه قابل استفاده بودند. بنابراین می‌توان بیان کرد که به طور کلی ۵۰ درصد از پرسش‌نامه‌ها عودت داده شدند و ۳۰ درصد آن‌ها قابل قبول تشخیص داده شدند و در انجام تحلیل‌ها از آن‌ها بهره بردیم.



مقدار آماره مربع کی را با ۶۱ درجه آزادی و همچنین سطح معنی‌داری آزمون P-Value را با مقدار صفر می‌توان در جدول مشاهده نمود، که نشان از رد شدن فرض  $H_0$  دارد.

#### بحث

با بررسی‌های به عمل آمده می‌توان به این نتیجه رسید که دانشگاه قم در سطح مدیریت دانش گامی جدی برداشته و راهی طولانی جهت دستیابی به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در پیش دارد. دانشگاه قم می‌تواند با بررسی عوامل و فرایندهای ذکر شده و رفع موانع موجود به این امر دست یابد؛ و از آنجایی که دانشگاه مکانی جهت ارتقاء دانش جامعه و ذخیره منابع علمی است، می‌تواند با سرمایه‌گذاری بر روی آموزش و راهنمایی کارمندان و جذب کارمندی متخصص هر چه سریع‌تر به هدف مورد نظر نائل آید، بدین جهت در این مقاله پرسش‌نامه طراحی شده بین کارمندان توزیع گردید، تا از وضعیت موجود آگاهی یابیم. اطلاعات مربوط به رشته تحصیلی و مقطع تحصیلی پاسخ‌دهندگان در شکل ۱ قابل رؤیت می‌باشد.

اما معمولاً پرسش‌های یک پرسش‌نامه از لحاظ اهمیت متفاوت‌اند و پژوهش ما نیز از این قاعده مستثنی نیست و میزان اهمیت هر یک از پرسش‌ها متفاوت از یکدیگر تشخیص داده شده است که این تفاوت با استفاده از آزمون رتبه‌بندی فریدمن در شکل ۲ قابل رؤیت می‌باشد.

نتایج حاکی از آن است که پرسش ۵ و پرسش ۹ که هر دو مربوط به فرایند «خلق دانش» اند از نظر پاسخ‌دهندگان در دانشگاه قم دارای کم‌ترین اهمیت و پرسش‌های ۱۶ و ۲۹ که به ترتیب مربوط به فرایند «ذخیره دانش» و «کاربرد دانش» می‌باشند، در میان ۴ فرایند مدیریت دانش دارای بیشترین اهمیت می‌باشند، همچنین در میان پرسش‌های مربوط به عوامل مؤثر پرسش‌های ۴۵، ۴۶ و ۴۷ که هر سه مربوط به عامل «فرهنگ سازمانی» می‌باشند، دارای کم‌ترین و پرسش‌های ۵۵، ۶۰ و ۶۱ دارای بیشترین اهمیت در دانشگاه قم می‌باشند که هر سه مربوط به عامل «آموزش» می‌باشند.

۳. روش گاتمن: ۶ نوع ضریب  $\lambda_1$  تا  $\lambda_6$  را تولید می‌کند، تا کاربر حدود پایین و بالای روایی را مشاهده نماید. در این روش  $\lambda_3$  ضریب آلفای کرونباخ و  $\lambda_4$  ضریب پایایی به روش دو نیمه کردن است.

۴. روش موازی: از این روش جهت سنجش پایایی دو فرم موازی از یک پرسش‌نامه استفاده می‌شود.

۵. روش موازی اکید: در این روش برآورد اعتبار علاوه بر فرض یکسان بودن واریانس‌های امتیازات دو آزمایش تحت فرض یکسان بودن میانگین‌ها نیز صورت می‌گیرد [۴۰].

در این پژوهش به منظور سنجش میزان پایایی پرسش‌نامه از روش آلفای کرونباخ<sup>۱</sup>، استفاده گردید که مقدار ۰.۹۱۹ حاصل گردید، که نشان از اعتبار بالای پرسش‌نامه دارد.

#### آزمون کولموگروف اسمینوف

این آزمون به عنوان یک آزمون توزیع داده‌های کمی با توزیع‌های پیش فرض از جمله توزیع نرمال می‌باشد. اساس این روش بر اختلاف بین فراوانی تجمعی نسبی مشاهدات با مقدار مورد انتظار تحت فرض صفر است. فرض صفر می‌گوید که داده‌ها از یک توزیع نرمال، پواسن، نمایی یا یکنواخت هستند. نتیجه این آزمون بر داده‌های موجود بیانگر غیر نرمال بودن داشت. بنابراین باید از روش‌های آماری ناپارامتریک بهره جست، که آزمون فریدمن یکی از روش‌های ناپارامتریک است، که از آن جهت تحلیل داده‌ها بهره برده‌ایم.

#### آزمون فریدمن

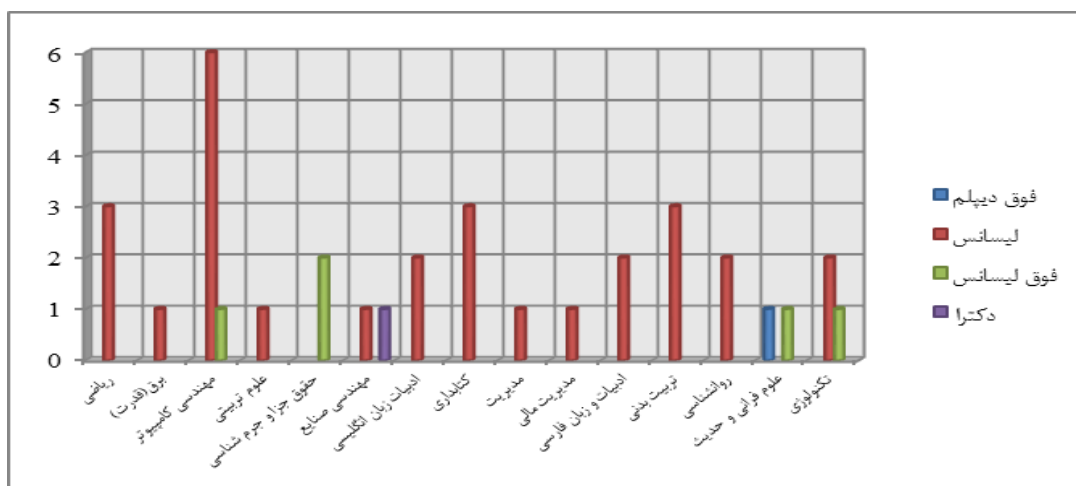
آزمون فریدمن یک آزمون ناپارامتریک، معادل آنالیز واریانس با اندازه‌های تکراری (درون گروهی) است که از آن برای مقایسه میانگین رتبه‌ها در بین K متغیر (گروه) جهت سنجش میزان اهمیت هر سؤال بهره بردیم، زیرا همواره ثابت گردیده که سؤالات موجود در پرسش‌نامه دارای اهمیتی یکسان نبوده‌اند. در جدول ۴ نتیجه آزمون قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴- آزمون فریدمن

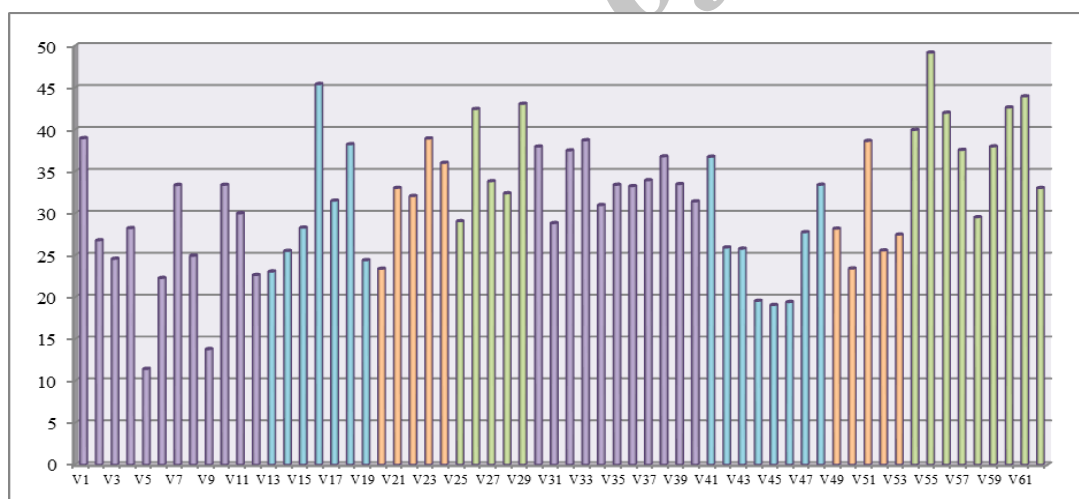
N	93
Chi-Square	1207.304
df	61
Asymp. Sig.	.000

1. Cronbach Alpha

ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت دانش سازمان‌های دانش‌بنیان ...  
هائیه هوشمند و دیگران



شکل ۱- وضعیت رشته تحصیلی و مقطع تحصیلی پاسخ‌دهندگان



شکل ۲- میزان اهمیت پرسش‌ها

ارتقا منابع انسانی از افرادی متخصص و با تجربه بهره برد؛ و همچنین آن‌ها را با تأثیر فرهنگ سازمانی بر تمامی سطوح سازمانی آشنا نمود و موانع موجود در این زمینه‌ها را رفع نمود، البته لازم به ذکر است که نتایج حاصل، گویای آن‌اند که در دانشگاه قم به هیچ‌یک از ۸ عامل به خوبی پرداخته نشده است و هیچ‌یک در وضعیت چندان مطلوبی قرار ندارند و همچنین جهت ارتقای آن‌ها برنامه‌ریزی انجام نگرفته است.

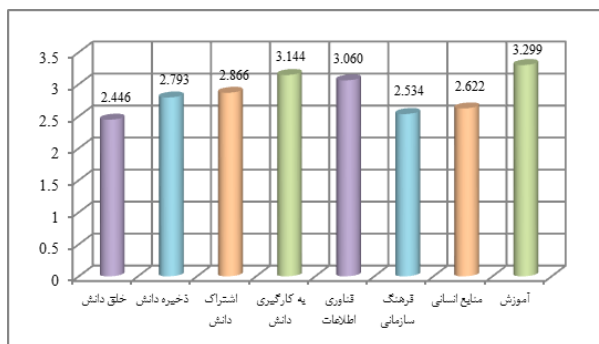
می‌توان از نتایج حاصل جهت تدوین پرسش‌نامه‌های پژوهش‌های آینده استفاده نمود و جهت رفع موانع موجود استفاده کرد و راه‌حلی جهت معرفی عوامل و فرایندهای کم اهمیت و میزان تأثیر آن‌ها در افزایش بهره‌وری به کارمندان یافت. همچنین می‌توان در نمودار زیر از میزان اهمیت هر یک از سؤالات آگاهی یافت، و در هنگام آغاز مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش بر عامل آموزش و فناوری اطلاعات که دارای بیشترین اهمیت می‌باشند، تمرکز نمود و در عین حال جهت

در رابطه با «اشتراک دانش» نیز می‌توان به این نتیجه رسید که کارمندان دانشگاه خیلی نسبت به اشتراک‌گذاری اطلاعات خود با دیگران علاقه‌ای نداشته و دانش کسب شده در کار خود را به‌طور انحصاری مختص خود دانسته و نسبت به انتشار آن اقدامی انجام ن داده و حتی می‌توان گفت که در مواردی هم نسبت به نشر دانش از فردی به فرد دیگر مقاومت کرده‌اند. کارمندان نسبت به دانش تولید شده و جمع‌آوری شده در دانشگاه در قالب محتوای دوره‌های آموزشی و ... بی‌تفاوت بوده‌اند؛ و همچنین نسبت به آشنایی کارمندان به نرم‌افزارهای مرتبط با تخصص خود نظر مساعدی نداشته‌اند و می‌توان بیان داشت که کارمندان دانشگاه در راستای انجام امور خود با نرم‌افزارهای محدودی آشنایی دارند و الزاماً با تمامی نرم‌افزارهای مرتبط آشنایی کافی را ندارند. در حیطه آموزش در دانشگاه نیز نسبت به برگزاری کلاس‌های ضمن خدمت نظری موافق داشته‌اند، اما با این موضوع که آموزش‌های ضمن خدمت نیازهای علمی کارمندان را برآورده می‌سازد مخالف‌اند، بنابراین جهت انجام مدیریت دانش در سطح دانشگاه باید در راستای آموزش بیشتر کارکنان و جذب و به کارگیری کارمندان متخصص گام نهمیم.

### نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت دانش به عنوان مهمترین مزیت رقابتی سازمان‌های امروزی، استقرار مدیریت دانش جای هیچ‌گونه شک و تردیدی را برای مدیران سازمان‌ها به عنوان راهبردی الزام‌آور باقی نگذاشته است و امروزه بزرگ‌ترین آرزوی سازمان‌ها تعریف و ایجاد یک سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره آن به روشی صحیح می‌باشد. بدون شک دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی به عنوان سازمان‌های دانش‌بنیان باید در طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش، در نقش سازمان‌های پیشرو ظاهر گردند؛ و این امر مستلزم بررسی عوامل کلیدی مدیریت دانش و اقدام عملی بر مبنای عوامل تأثیرگذار در مراحل مختلف طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش می‌باشد که در پژوهش حاضر به بررسی وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه قم پرداخته شده است.

از پژوهش صورت گرفته می‌توان به این نتیجه دست یافت که رشته تحصیلی، میزان سابقه و مدرک تحصیلی افراد در مشارکت آن‌ها در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بسیار مؤثر است و افرادی با



شکل ۳- اولویت‌بندی عوامل و فزایندها

از سوی دیگر با توجه به اطلاعات موجود از پاسخ‌دهندگان می‌توان بیان داشت که افرادی با رشته‌های «زبان و ادبیات فارسی، مهندسی صنایع، علوم تربیتی و ریاضی کاربردی» در فرایندهای مدیریت دانش با تکنیک‌ها و روش‌های خلاقیت و نوآوری کاملاً آشنایی ندارند، و همچنین بسیاری از کارمندان مخالف این موضوع می‌باشند که حجم قابل توجهی از دانش در قالب کتاب و مقاله توسط کارمندان دانشگاه تولید می‌شود؛ و دانشگاه قم از تولیدات دانش سایر دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی دیگر به روایت کارمندان استفاده می‌کند و همچنین بر این موضوع معتقدند که کارمندان از روش‌های اشتراک‌گذاری دانش اطلاعی نداشته و اطلاعات افراد اکثراً به صورت ضمنی می‌باشد و مایل به در اختیار گذاشتن دانش‌شان در اختیار دیگران نیستند.

از سوی دیگر با توجه به پرسش ۸ و ۹ از فرایند خلق دانش، می‌توان بیان داشت که دانشگاه قم از تخصص‌ها و توانمندی‌های گوناگون کارمندان خود اطلاعات کافی در دست نداشته؛ و برنامه‌ای جهت شکار و جذب متخصصان به عنوان کارمند در پیش ندارد. بنابراین جهت اجرای مدیریت دانش که یکی از فرایندهای آن خلق دانش می‌باشد، در صورت عدم رفع موانع با مشکل مواجه خواهد شد. اما در رابطه با «ذخیره دانش» می‌توان با اتکا به داده‌های حاصل شده این‌گونه بیان داشت که کارمندان در رابطه با این مسأله که «کارمندان در حال بازنشستگی یا در حال ترک دانشگاه به سایر کارمندان گروه مربوطه دانش خود را منتقل می‌کنند»، نظری نداشته‌اند و می‌توان اعلام نمود که ذخیره دانش در دانشگاه به علت اینکه فرد جدید باید با روش سعی و خطا به تجربه‌های مورد نیاز دست یابد به‌طور یقین دچار اختلال خواهد شد.

ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت دانش سازمان‌های دانش‌بنیان ...  
هانیه هوشمند و دیگران

۲. منوریان، عباس؛ خیراندیش، مهدی؛ عسگری، ناصر. «توسعه ابعاد ساختاری سازمان در تناسب با رویکرد مدیریت دانش». مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۳، شماره ۷، ۱۳۹۰، صفحه ۱۳۴.
۳. رهنورد، فرج‌الله؛ محمدی، اصغر. شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات ۱۳۸۸، ۱(۳): ۳۷-۵۲.
۴. انواری رستمی، علی‌اصغر، شهبانی، بهنام. مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۱۳۸۸، ۱(۲): ۳-۱۸.
۵. نیک‌پور، امین؛ سلاجقه، سنجر. «بررسی رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی از دیدگاه اعضای هیأت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی کرمان». فراسوی مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۴، ۱۳۸۹، صفحه ۹-۱۰، (۷-۱۸).
۶. ابونوری، اسماعیل؛ سعیدی، پرویز؛ نیازی، عیسی؛ زنگانه، میثم. «بررسی و تبیین زیرساخت‌ها مدیریت دانش در دانشگاه‌های منتخب». تحقیقات مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره ۱، ۱۳۹۰، ۹۳-۱۱۳، (۹۱-۱۱۶)
۷. سیفاللهی، ناصر و محمدرضا داوری، مدیریت دانش در سازمان‌ها، تهران: انتشارات آزاد کتاب، ۱۳۷۸.
۸. بیدختی، علی‌اکبر امین؛ مکوند حسینی، شاهرخ؛ احسانی، زهرا. «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان». راهبرد، سال بیستم، شماره ۵۹، ۱۳۹۰، صفحه ۱۹۴-۱۹۷ (۱۹۱-۲۱۶).
۹. رجایی‌پور، سعید؛ رحیمی، حمید. «بررسی رابطه بین فرایند تبدیل مدیریت دانش و عملکرد اعضای هیأت‌علمی دانشگاه اصفهان». ۱۳۸۷، سال هشتم، شماره ۴، صفحه ۶۵ (۵۹-۷۶).
۱۰. ناظم، فتح؛ کریم‌زاده، صمد؛ قادری، الهام. «بررسی رابطه بین مدیریت دانش و سلامت سازمانی با کارآفرینی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی». فصلنامه پژوهش اجتماعی، سال سوم، شماره نهم، ۱۳۸۹، صفحه ۹۳-۹۹.
۱۱. حسن‌پور، حسینعلی؛ جهانشاهی، حسن؛ احمدی قوایی، مسعود؛ دانش پایه، حمزه. «شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر در میزان آمادگی دانشگاه‌ها برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش». فصل‌نامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد سال هشتم، شماره ۳۰، بهار ۱۳۹۱، صفحه ۴۳-۵۰.
۱۲. نهاوندی، بیژن؛ فرهی، رضا؛ کزازی، علیرضا؛ جعفری‌نژاد، نوید. «تعیین و اولویت‌بندی معیارهای مؤثر بر اثربخشی مدیریت دانش در سازمان‌های تحقیقاتی ایران با رویکرد تطبیقی (فازی و قطعی)». مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۳، شماره ۷، ۱۳۹۰، صفحه ۱۷۰ (۱۶۹-۱۹۲).
۱۳. طبرسا، غلامعلی؛ اورمزدی، نوشین. «تبیین و سنجش عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش: مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران». پیام مدیریت، شماره ۲۶، ۱۳۸۷، صفحه ۴۴-۵۴ (۳۹-۶۹).

سطح تحصیلات بالاتر و رشته تحصیلی مرتبط‌تر در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش و ایجاد مزیت رقابتی بسیار مؤثرند، از این رو می‌توان با جذب کارمندانی متخصص و رشته‌های تحصیلی مرتبط به گونه‌ای صحیح به هدف مورد نظر نائل آمد. همچنین با توجه به نتایج حاصل می‌توان بیان داشت که متأسفانه دانشگاه قم تمرکز زیادی بر خلق دانش نداشته و تا حدودی از منابع سایر مؤسسات بهره می‌برد و نتوانسته به طور صحیحی به خلق دانش بپردازد. همچنین از نظر منابع انسانی و فرهنگ سازمانی نیز در شرایط چندان مطلوبی قرار ندارد و این در حالی است که فرهنگ سازمانی بر تمامی وجوه سازمان تأثیرگذار است، به عبارتی فرهنگ سازمانی منعکس کننده خصوصیات از سازمان می‌باشد که فعالیت‌های روزانه کارکنان و روابط بین آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده و آن‌ها را در چگونگی برقراری ارتباطها و شکل‌گیری رفتارهایشان هدایت می‌نماید، بنابراین باید بیش از پیش به ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب بپردازند.

مسلماً دانشگاه با سرمایه‌گذاری بر منابع انسانی‌اش و جلب رضایت آن‌ها در خلق، ذخیره، اشتراک و به کارگیری دانش توسط ایجاد سیستم‌های پاداش در سازمان و ایجاد فرهنگ مناسب و سرمایه‌گذاری بیشتر بر آموزش کارمندان و آشنایی با فناوری اطلاعات می‌تواند به سطح مطلوب‌تری از مدیریت دانش دست یابد و این امر می‌تواند با اتکا بر عوامل مؤثرتر و ضروری‌تر جهت پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش و بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش به ثمر برسد. با توجه به نتایج حاصل می‌توان بیان داشت که عامل آموزش در سطح بهتری نسبت به سایر عوامل قرار دارد، اما به‌طور کلی سطح تمامی عوامل به یکدیگر نزدیک بوده و باید تمامی عوامل مورد نیاز را به سطح مطلوبی برساند. سایر عوامل همچون راهبرد، مدیریت، زیرساخت و ... نیز قابل بررسی و تأمل می‌باشند که می‌توان از این عوامل در پژوهش‌های آینده استفاده نمود.

## منابع

۱. رضاییان، علی؛ احمدوند، علی محمد؛ تولایی، روح‌ا... «بررسی الگوهای راهبرد مدیریت دانش و راهبرد دانش در سازمان‌ها». دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۷، ۱۳۸۸، صفحه ۳۴-۳۶.

- management maturity. *Expert Systems with Applications* 2009; 36: 4087-4100.
30. Tan Cheng Ling, Aizzat Mohd Nasurdin. Knowledge Management Effectiveness and Technological Innovation: An Empirical Study in the Malaysian Manufacturing Industry. *Journal of Mobile Technologies, Knowledge and Society* 2010.
  31. Tseng Ming-Lang. Using a hybrid MCDM model to evaluate firm environmental knowledge management in uncertainty. *Applied Soft Computing* 2011; 11(1): 1340-1352.
  32. JB associates,. "Assess your knowledge management readiness" ,Available at: <http://www.jbassociates.uk.com/>, 2007.
  33. Fan Zhi-Ping, Feng Bo, Sun Yong-Hong, Ou Wei. Evaluating knowledge management capability of organizations: a fuzzy linguistic method. *Expert Systems with Applications* 2009; 36: 3346-3354.
  34. Mohammadi, Kaveh, Khanlari, Amir, Sohrabi, Babak, "Organizational readiness assessment for knowledge management", *International Journal of Knowledge management*, Vol. 5, No. 1, 2009.
  35. Chang ,Tsung –Han, Wang ,Tien- Chain,"Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management" , the *Journal of Information Sciences* ,No. 179, p.p 355-370, 2009.
  36. Jalaldeen, razi, karim, mohamed, "Organizational readiness and its contributing factor to adopt km processes: A conceptual model", *communications of the IBIMA*, 8 ,pp.128-136, 2009.
  37. Wei, Chong Chin, Choy, Chong Siong, and Yew, Wong Kuan, "is the malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation", *journal of knowledge management*, Vol. 13, No. 1, pp.69-87, 2009.
  38. Ross, Schulte, "Knowledge Management in a Military Enterprise: A Pilot Case Study of the Space and Warfare Systems Command", In *Creating the Discipline of Knowledge Management*, Elsevier Inc, Boston, MA, 2005.
  39. <http://www.parsmodir.com/db/research/reliability.php>
  40. <http://www.m-mirzadeh.blogfa.com>.
۱۴. ساعدی، مهدی؛ یزدانی، حمیدرضا. «ارائه مدل فرایندی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو: نظریه برخاسته از داده‌ها». *مدیریت فناوری اطلاعات*، دوره ۱، شماره ۲، ۱۳۸۸، صفحه ۶۸-۷۴ (۶۷-۸۴)
  ۱۵. اخوان، پیمان؛ سنجقی، محمدابراهیم؛ اجاقی، حامد. «بررسی روابط بین مدیریت نوآور، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش». *راهبرد دفاعی*، سال دهم، شماره ۳۸، ۱۳۹۱، صفحه ۱۸۱-۱۷۸ (۱۷۵-۱۹۹).
  ۱۶. جهانگیر فیض‌آبادی، مصطفی. «مدیریت دانش با نگاه کاربردی». ۱۳۹۰.
  ۱۷. جهانگیر فیض‌آبادی، مصطفی. "مطالعه و بررسی وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و ارائه پیشنهادات مناسب، مطالعه موردی: دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۸۹.
18. Monacko, N.J. "knowledge management in universities" *Journal of Academy of U.P.M university, malasian* Vol. 10, No. 42, 2008.
  19. Holsapple, C.W., Joshi, K.D. "An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations", *Journal of Strategic Information Systems*, No. 9, pp. 235-61, 2000.
  20. Skyrme, David J. and Amidon, Debra M. *Creating the Knowledge-based Business*, London: Business Intelligence, 1997.
  21. Davenport, T., De Long, D. and Beers, M. "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, pp.43-57, 1998.
  22. Chourides, P., Longbottom, D., Murphy, W. "Excellence in knowledge Management: an Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures", *Measuring Business Excellence*", Vol. 7. No. 2, pp. 29-45, 2003.
  23. Adachi Emiko. *Knowledge Management in a Public Research Organization: Reform of a Planning Section Service by Action Research*. PICMET Proceedings, Portland, Oregon USA; 2009.
  24. Oltra Victor. Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM knowledge management; 9(4): 70-86, 2005.
  25. Okemwa Ezra Ondari. *Knowledge Management in a Research Organisation: International Livestock Research Institute (ILRI)*. Libri, 56: 63-72, 2006.
  26. Chen Chung-Jen, Huang Jing-Wen. Strategic human resource practices and innovation performance. The mediating role of knowledge management capacity. *Business Research*; 62(1): 104-114. 2009.
  27. Jashpara, Ashok. "Knowledge management: an integrated approach". *Financial Times Press*. PP 344, 2004.
  28. Nonaka I. A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science* 1994; 5(1): 134-139.
  29. Ping Jung Hsieh, Binshan Lin, Chinho Lin, The construction and application of knowledge navigator model (KNMTM): An evaluation of knowledge