

ارزیابی نظام آموزش عالی بر مبنای مؤلفه‌های مدیریت دانش

دکتر حمیدرضا آراسته* و هادی رزقی شیرسوار**

مدیریت دانش، تلاش نوین قرن موسوم به عصر دانایی، برای حفظ، هدایت و افزایش هادفمند سرمایه‌های دانشی سازمان‌هاست و به این اشاره دارد که سرمایه‌گذاری در علم، بهترین و بیشترین سود را به بار می‌آورد. هدف از این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های اصلی مدیریت دانش در آموزش عالی است. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از جهت روش توصیفی (همبستگی) و جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای، اسنادی و میدانی (پرسش‌نامه پژوهشگر ساخته) است. نمونه مورد پژوهش شامل ۱۲۵ نفر از مدیران ارشد، میانی و پایه واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران که به صورت تصادفی انتخاب شدند. سپس اطلاعات به دست آمده با استفاده از آزمون t، پیرسون و اسپیرمن تجزیه و تحلیل شد و نتایج پنج مورد را نشان داد که: الف) مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی شامل: تشخیص، تحصیل، به کارگیری و توسعه دانش است. ب) کاربرد مؤلفه تحصیل دانش در حد عالی بوده. ج) کاربرد مؤلفه به کارگیری دانش در حد نه‌چندان خوب بوده. د) کاربرد مؤلفه توسعه دانش در حد مطلوب بوده. ه) کاربرد مؤلفه تشخیص دانش در حد قابل قبولی بوده است. در این میان سطح به کارگیری مؤلفه تحصیل دانش مدیران در رتبه نخست و مؤلفه به کارگیری دانش در رتبه چهارم قرار داشت.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش؛ تشخیص دانش؛ تحصیل دانش؛ به کارگیری دانش؛ توسعه دانش

* دانشیار و عضو هیئت علمی دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم تهران؛

** عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار و مسئول مکاتبات؛

E-mail: rezghih@yahoo.com

مقدمه

امروزه در اوضاع رقابتی پیچیده و مبهم، سازمان‌ها در حال تغییر و تحول مستمرند. موجودیت مادی که زمانی شرط عمده و اصلی موفقیت به‌شمار می‌رفت، به سر آمده به‌طوری که دارایی فیزیکی نسبت به دارایی فکری در کسب برتری رقابتی از اهمیت کمتری برخوردار است. به‌عبارت‌دیگر امروزه هدف تغییر به‌صورت عمده به شکل نرم‌افزاری حادث می‌شود نه سخت‌افزاری که می‌توان به‌صورت عینی یکی از این تحولات نرم‌افزاری چشمگیر را در به‌کارگیری فرایند مدیریت دانش در سازمان‌ها مشاهده کرد.

۱ تاریخچه مدیریت دانش

گفتنی است دانشمندان بسیاری بحث مدیریت دانش را در ادوار گوناگون مطرح یا بسط داده‌اند لیکن اجماع یکپارچه‌ای در مورد تاریخ شروع پیدایش آن وجود ندارد. اما براساس تقسیم‌بندی‌ای که در پایگاه اینترنتی اسکاجیت ارائه شد (جدول شماره ۱) منبع شروع و نقطه آغاز مفهوم مدیریت دانش از سال ۱۴۴۰ میلادی با پیدایش صنعت چاپ و نشر مصادف بود. سال ۱۶۸۹ جان لاک اولین شخصی بود که دانش را تعریف کرد و سپس مک لاپ در سال ۱۹۶۲ تلفیق واژه مدیریت و دانش را باعنوان دانش صنعتی بیان کرد.

جدول ۱ سیر و تحول تاریخی واژه مدیریت دانش

پدیدآور	سال	عنوان
گوتنبرگ	۱۴۴۰	پیدایش صنعت چاپ و نشر
جان لاک	۱۶۸۹	ارائه نخستین تعریف از دانش
فریتز مک لاپ	۱۹۶۲	معرفی دانش صنعتی
مایکل پولانی	۱۹۶۴	معرفی دانش ضمنی
مارشال مک لوهن	۱۹۶۴	ارائه مفهوم جبرگرایی تکنولوژی

جدول ۱ سیر و تحول تاریخی واژه مدیریت دانش

عنوان	سال	پدیده‌آور
ارائه مفهوم ایجادکننده‌های دانش	۱۹۶۶	پیتر دارکر
عصر اطلاعات	۱۹۷۳	دانیل بل
موج سوم	۱۹۸۰	آلویس تافلر
جامعه اطلاعاتی	۱۹۸۲	آبوردین
فزونی دانش	۱۹۹۱	اتی نیه ونجر
حرکت مارپیچی دانش	۱۹۹۵	نوناکا
سرمایه فکری	۱۹۹۵	کارل اریک سیوی
۱۲ مقاله در اقتصاد نوین	۱۹۹۶	ران تاپ اسکات
سرعت و غفلت	۱۹۹۸	داونپورت و پروساک

Source: www.skagitwatershed.org, 2009.

اما اولین کتاب‌ها درباره مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در سال ۱۹۹۰ منتشر شد. به‌عنوان مثال می‌توان از کتاب ساکایی با عنوان *انقلاب ارزش دانش* نام برد (یاریگروش، ۱۳۸۲: ۲۹).

۲ تعریف مدیریت دانش

به‌طور کلی، با توجه به روند تحول مدیریت دانش، نمی‌توان آن را به‌آسانی تعریف کرد و اغلب دارای ابهام است که خود نشانه‌ای از دخالت سلیقه‌ها و نظرات شخصی این بعد مهم مدیریت است. ولی به‌طور کلی مدیریت دانش به فرایندهای مدیریتی دانش اشاره دارد و می‌تواند به‌عنوان؛ فرایند سازمانی خلق، کسب، سازمان‌دهی و ایجاد ارتباط بین دانش ضمنی و آشکار تلقی شود به‌طوری‌که دیگران برای اثربخشی و بهره‌وری بیشتر بتوانند از آن استفاده کنند (شائمی برزکی، ۱۳۷۹: ۲).

مائی هوته^۱ معتقد است، مدیریت دانش و دانایی شامل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی است که ترکیبی از ظرفیت پردازش سازمان در زمینه داده‌ها و اطلاعات با توانمندی سازمان در خلاقیت و نوآوری کارکنان را جست‌وجو می‌کند (منوریان، ۱۳۷۸: ۲).

جعفری مقدم یکی از پیشرفت‌های اصلی در مسیر تعریف دانش را شناخت تفاوت میان دانش، اطلاعات و داده می‌داند. داده، مجموعه‌ای از حقایق و امور مسلم درباره هر پدیده است، اطلاعات شامل سازمان‌دهی، گروه‌بندی و مقوله‌بندی داده‌ها در الگوهای معنادار است و دانش، اطلاعاتی است که با تجربه، زمینه، تعبیر و تأمل ترکیب شده و اقدام صحیح را ممکن می‌سازد (جعفری مقدم، ۱۳۸۰: ۱).

نوروزیان مدیریت دانش را بیشتر از آنکه فناوری و یا محصول باشد، متدولوژی می‌داند. با وجود این، فناوری اطلاعات یک عنصر بسیار مهم در یاری موفقیت نظام مدیریت دانش محسوب می‌شود. مدیریت دانش با فناوری اطلاعات تسهیل می‌شود اما خود فناوری اطلاعات، مدیریت دانش نیست. در واقع می‌توان گفت که پایه اصلی موفقیت مدیریت دانش در سازمان بر استفاده از تکنولوژی اطلاعات است.

۳ سلسله‌مراتب دانش

دانش دارای مراتب مختلفی است که این ویژگی باعث می‌شود میان دو مفهوم دانش و اطلاعات رابطه و نسبت منطقی برقرار شود به طوری که هر دو بر پایه داده شکل گیرند. برای تبیین این رابطه می‌توان چنین بیان کرد که سازمان‌ها در اثر انجام فعالیت‌ها و اقدامات مختلف خود، داده‌های زیادی تولید می‌کنند. بخشی از این داده‌ها که مورد پردازش قرار می‌گیرند و از جنبه تصمیم‌گیری، ارزشمند به حساب می‌آید، اطلاعات نام دارد و دانش، آن بخش از اطلاعات است که در عمل برای اخذ تصمیمات و انجام اقدامات به کار می‌رود. بک من^۲ در

1. Maei Hotte
2. Beckman

_____ ارزیابی نظام آموزش عالی بر مبنای مؤلفه‌های مدیریت دانش ۷۵

سال ۱۹۹۹ میلادی مراتب پنج‌گانه‌ای را به‌عنوان سلسله‌مراتب دانش پیشنهاد کرد که عبارت است از: داده، اطلاعات، دانش، خرد و دانش‌آفرینی (شاهقلیان، ۱۳۸۵: ۲۰).



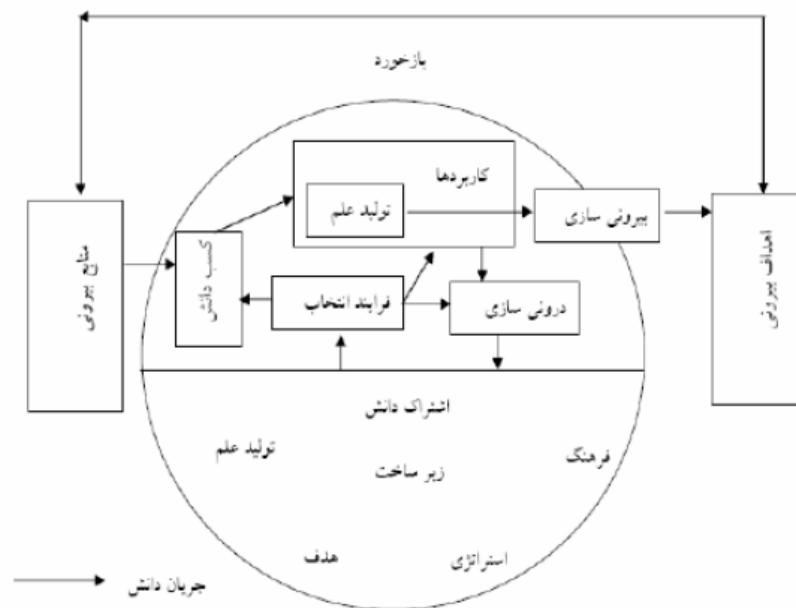
مأخذ: کیوان شاهقلیان (۱۳۸۵). «طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی ایران»، پایان‌نامه دکتری واحد علوم و تحقیقات.

شکل ۱ هرم دانش

۴ مدیریت دانش

مدیریت دانش یک تعهد و الزام راهبردی برای بهبود اثربخشی سازمانی با بهبود افزایش فرصت‌های آن است. هدف مدیریت دانش کنترل هزینه نیست بلکه به‌عنوان یک فرایند، بهبود توانایی سازمان برای اجرای فرایندهای اصلی به‌صورت کارا تر است. به‌نظر داوِنپورت و دیلانگ (۱۹۹۸) چهار هدف سیستم‌های مدیریت دانش در عمل عبارت‌اند از: ایجاد انباره‌ها و مخازن دانش، بهبود دسترسی به دانش، افزایش محیط دانش و مدیریت دانش به‌عنوان یک دارایی.

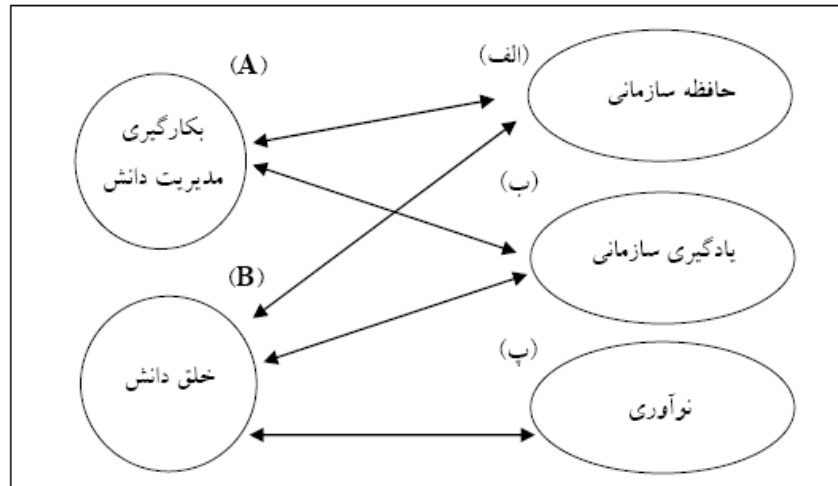
هولس‌اپل و جوشی ۱ (۲۰۰۰) چند نقش مهم برای مدیریت دانش معرفی و ارائه کرده‌اند که مهم‌ترین آنها در شکل ۲ آمده است.



Source: C. W. Holsapple and K. D. Joshi (2002). "Knowledge Management: a Three Fold Framework", the Information Society, No:18, pp. 47-64.

شکل ۲ مهم‌ترین نقش‌های مدیریت دانش

دیمیتریوس ام - امریس و همکاران (۲۰۰۴) به بررسی ابعاد مدیریت دانش در سازمان پرداختند. براساس تحقیقات ایشان، اجتماعی‌سازی، بیرونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی مهم‌ترین ابعاد مدیریت دانش به‌شمار می‌آید.



Source: M. Dimitrios Emiris, & others (2004). Towards a Holistic Knowledge Management Model, Journal of Knowledge Management, Vol, 8, pp. 32-46.

شکل ۳ ابعاد مدیریت دانش در سازمان

همان‌طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود در فرایند (A) (به کارگیری مدیریت دانش) به صورت مستقیم با دو گزینه (الف) و (ب) در ارتباط می‌باشد که ارتباطی دوسویه است. اما در فرایند (B) یعنی خلق دانش با هر سه گزینه (الف)، (ب) و (پ) ارتباط دوسویه و مستقیم دارد.

کالیپک و برنس (۲۰۰۶) در تحقیقات خود فرایند مدیریت دانش را به چهار عملکرد اصلی تعریف کرده‌اند، که عبارت‌اند از:

۱. درونی‌سازی: فرایندی است که طی آن افراد کوشش می‌کنند تا دانش عینی را درونی‌سازی کرده تا موجب خلق دانش ضمنی شود.
۲. بیرونی‌سازی: فرایندی است که طی آن افراد تلاش می‌کنند تا دانش ضمنی را با مستندسازی، بیان شفاهی، کنفرانس و کارگاه آموزشی و ... به دانش عینی تبدیل کنند.

۳. ترکیب: فرایندی است که در آن افراد با کسب دانش‌های عینی متعدد و افزایش دانش عینی خود، دانش عینی جدیدتری را خلق می‌کنند.

۴. اجتماعی‌سازی: فرایندی است که طی آن افراد را قادر می‌سازد تا بتوانند دانش ضمنی خود را از طرق گوناگون و با برقراری ارتباط با افراد به دانش ضمنی دیگران عرضه کنند. اما عباسی به نقل از علوی و مارویک (۱۳۸۴) مدیریت دانش را فرایندی چندمرحله‌ای می‌نامد که عبارت‌اند از: کشف منابع، نمایه‌نویسی، پالایش منابع، طبقه‌بندی، فهرست‌نویسی و یکپارچه‌سازی منابع، توزیع منابع، به‌کارگیری و استفاده از دانش. کالپیک و برنس (۲۰۰۶)، آن را در ۹ مرحله می‌آورند: گردآوری و تأمین، سازمان‌دهی، ذخیره‌سازی، نگهداری، تجزیه و تحلیل، خلق کردن دانش، عرضه دانش، توزیع دانش و ایجاد موقعیت درخواست دانش (Kalpic & Bernus, 2006: 46).

۵ جایگاه مدیریت دانش در تئوری‌ها و معرفی چند مدل

بعد از تبیین اهمیت و تعاریف مدیریت دانش، به‌طور مختصر جایگاه آن در تئوری‌ها توصیف می‌شود. پس از رشد نظریه‌هایی که بر چگونگی توزیع و جریان دانش در سازمان تأکید داشتند، مدل‌هایی نیز برای تبیین جریان دانش توسعه داده شده است. در این میان چند مدل معروفیت بیشتری دارد که عبارت‌اند از:

۵-۱ مدل EMR

این الگو را هولس‌اپل و جوشی (۲۰۰۲) ارائه کردند (مطابق شکل ۴) که نقش‌های مدیریت دانش را معرفی می‌کند. در این الگو سه عامل اصلی با عنوان: نقش محیطی، مدیریتی و منابع به‌عنوان عوامل اصلی معرفی شده‌اند.



E: نقش محیطی (Environment) M: نقش مدیریتی (Management) R: نقش منابع (Reference).
Source: Holsapple and Joshi, Ibid.

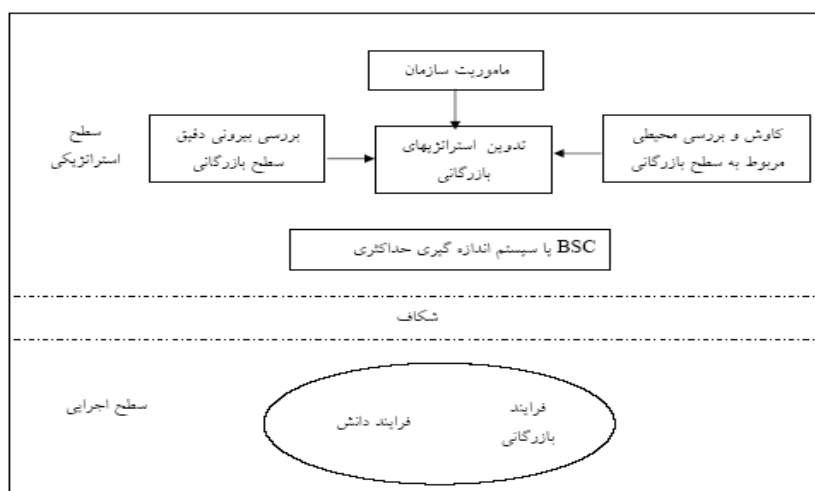
شکل ۴ مدل EMR

در این مدل مهم‌ترین عوامل محیطی از قبیل جو، رقبا و مشتریان بیش از بقیه حائز اهمیت است. اما در بعد منابع نیز انسانی و دانشی بیش از منابع مالی و مواد اهمیت دارد. در بعد مدیریتی نیز همکاری، سنجش و رهبری وجود دارد که همه در بهبود تأثیرات فرایند مدیریت دانش تأثیرگذار است. در هسته مرکزی این فرایند، پیش‌بینی یادگیری قرار دارد که برای سازمان‌های پیشرو (سازمان‌هایی که همواره تحت عنوان سازمان‌های موفق نامیده می‌شوند) بسیار حائز اهمیت است.

ضروری است سازمان نسبت به نیازهای دانشی آینده برنامه‌ریزی کرده و بیش‌ازپیش اوضاع مبهم آینده را برای افراد روشن و ملموس نماید (Holsapple and Joshi, Ibid.).

۲-۵ مدل BSC

راج کومار و همکاران (۲۰۰۳) الگوی جدیدی در زمینه به کارگیری مدیریت دانش در سازمان ارائه دادند که در شکل ۵ آمده است. در این الگو میان سطح اجرایی و استراتژیکی سازمان نوعی شکاف وجود دارد که این فاصله می‌تواند با عوامل راهنما و مدیران همپوشانی شود.



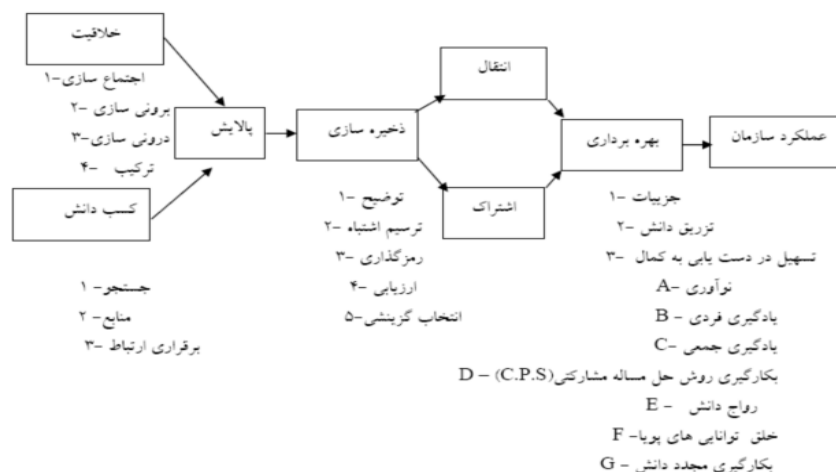
Source: Rajkumar & Others (2003). "A Frame Work to Create Key Performance Indicators for Knowledge Management Solutions", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No 2.

شکل ۵ مدل BSC

در این مدل در سطح استراتژیکی تدوین استراتژیهای بازرگانی شامل بررسی بیرونی سطح بازرگانی، مأموریت سازمان و کاوش و بررسی محیطی سطح بازرگانی است. سطح اجرایی نیز فرایند دانش و فرایند بازرگانی را شامل می‌شود. اما به نظر ارائه‌دهندگان این الگو، شکاف بین دو سطح مذکور هرچه کمتر باشد سازمان به اهدافش نزدیک‌تر می‌شود.

۳-۵ مدل چرخه‌ای مدیریت دانش

هیئت تحریریه مجله بین‌المللی مدیریت^۱ در شماره ۳۶ سال ۲۰۰۸ مدل چرخه‌ای مدیریت دانش (شکل ۶) را عرضه کرد. در این چرخه آنچه که بیش از پیش بدان تأکید شده، با توجه به روند شکل‌گیری مدیریت دانش در هر سازمان، به گردش انداختن دانش در لایه‌های مختلف سازمان است. بر اساس مدل مذکور عملکرد سازمان دانشی تحت تأثیر دو عامل بسیار مهم یعنی خلاقیت و کسب دانش سازمان یافته قرار دارد که طی آن پس از انجام پالایش و حذف برخی اضافات و بهبود و اصلاح نقص‌ها به مرحله ذخیره‌سازی می‌رسید. شاید بسیاری از سازمان‌ها تا این مرحله عملکرد خوبی داشته باشند، اما متأسفانه چنین حرکت موفقی در همین مرحله قطع خواهد شد. اما در صورت ادامه این فرایند در مراحل بعد که شامل: اشتراک دانش و انتقال دانش است، به بهره‌برداری از دانش و بهبود عملکرد سازمان منجر خواهد شد.



مأخذ: هیئت تحریریه مجله بین‌المللی مدیریت، ۲۰۰۸.

شکل ۶ مدل چرخه‌ای مدیریت دانش

۶ ارزیابی دانش

ارزیابی دانش، به آن دلیل اهمیت دارد که زمینه ارتقا و توسعه دانش را فراهم می‌کند. اما اولین اقدام در ارزیابی دانش، فراهم شدن امکان اندازه‌گیری سطح آن است.

ارزیابی، مرحله‌ای از فرایند است که منبعی مطمئن، جامع و سریع‌الوصول از اطلاعات و قابلیت‌ها را ایجاد و حفظ می‌کند. این فرایند اسناد را به‌طور انتقادی ارزیابی و به‌طور مداوم اطلاعات و قابلیت‌های مؤسسه را به‌روز می‌کند و تنها اطلاعات معتبر و مرتبط را که تعامل پویا دارد و ارزیابی دانش، اکتساب دانش و انتقال دانش را میسر می‌سازد. این فرایند باید تضمین نماید که سیستم مدیریت دانش موارد زیر را فراهم می‌کند:

۱. دسترسی سریع و آسان به اطلاعات مطمئن را فراهم سازد.
۲. دسترسی به قابلیت‌های انسانی را تسهیل نماید (مانند دانش ضمنی و مهارت‌ها).
۳. همه دانش حاصل از فعالیت‌های مؤسسه را که شامل حق اختراعات نیز می‌شود را دربرگیرد (مثل بازاریابی، تماس‌های مشتریان، توسعه محصول و حل مشکل).
۴. همه دانش‌های مرتبطی را که از تعقیب مسیر دانش مجدداً به‌دست آمده‌اند، شامل شود.

۵. مشکلاتی را دربرگیرد که مؤسسه برای بهبود عملکردش باید حل کند.

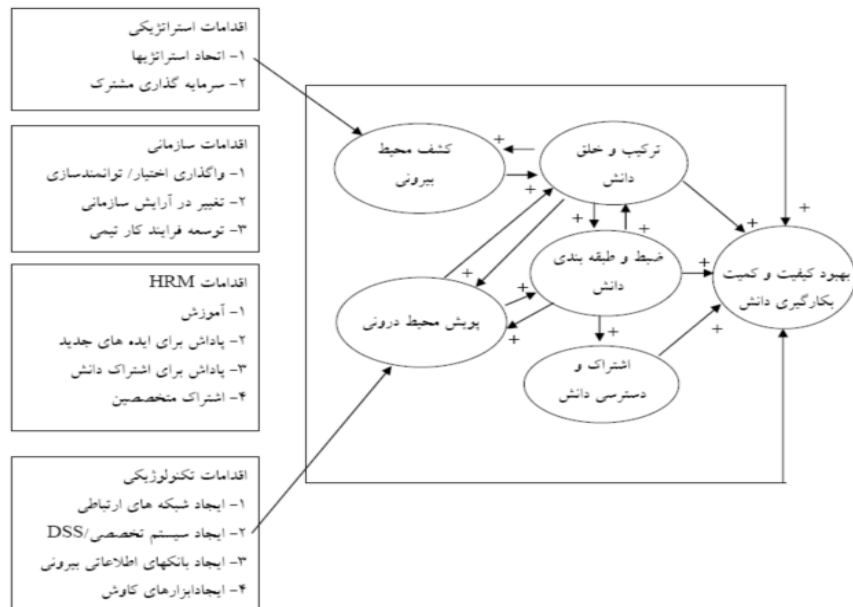
۶. امنیت دانش مؤسسه را تضمین نماید (منوریان، ۱۳۷۸: ۳).

آمریس و همکاران (۲۰۰۴) الگوی نحوه اندازه‌گیری مدیریت دانش را در این فرایند (مدیریت دانش) در شکل ۱۷ ارائه داده‌اند.

این الگو چهار عامل اصلی یعنی: اقدامات استراتژیکی، اقدامات سازمانی، اقدامات مدیریت منابع انسانی و اقدامات تکنولوژیکی درخصوص مدل (ماهیت علی فرایند مدیریت دانش) را ارزیابی می‌کند.

این مدل سنجش با ۴ عامل فوق‌الذکر و ۱۳ مؤلفه زیرمجموعه آن انجام می‌شود

(Emiris & Others, 2004).



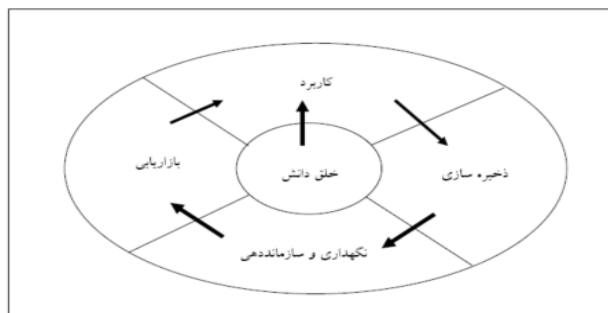
Source: Emirs & Others, Ibid.

شکل ۷ الگوی نحوه اندازه گیری مدیریت دانش

راج کومار و همکاران (۲۰۰۳) نحوه جریان دانش را مطابق شکل ۸ ارائه داده‌اند به این ترتیب که جریان دانش منوط به استفاده مجدد دانش در سازمان است. ایشان معتقدند که در فرایند اندازه‌گیری جریان دانش در سازمان سه نظریه وجود دارد که اندیشمندان بسیاری آن را ارائه داده‌اند که از جمله می‌توان نیلی و دیگران، ۱۹۹۶؛ هاربر، ۱۹۹۷؛ کروفرود و کاکس ۱۹۹۰ را نام برد. بر این اساس جریان دانش شامل این موارد است:

۱. فرایندی فلسفی و یادگیری ممتد است که طی آن می‌تواند سطح دانایی افراد سازمان را با اهداف هماهنگ و منطبق سازد.
۲. فرایند یادگیری مداوم و ممتد که موجب توسعه و بهبود چشم‌انداز و اهداف سازمان می‌شود.

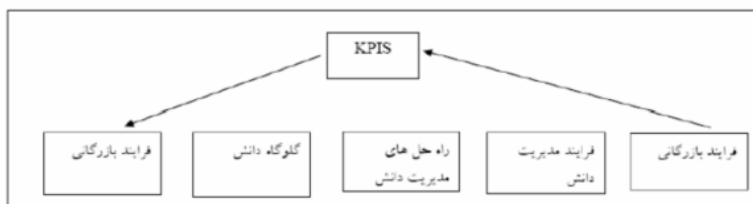
۳. ساختاری راهبردی، تاکتیکی و اجرایی است که موجب برقراری ارتباط میان نیازهای اطلاعاتی و بهبود فرایند عملکرد سازمان می‌شود و به صورت نظام‌مند به اجرا درمی‌آید (Rajkumar & Others, 2003).



Source: Rajkumar & Others, Ibid.

شکل ۸ نحوه جریان دانش در سازمان

ایشان بهترین شیوه نمایش راهبردها در سازمان در شکل ۹ عرضه کردند. همان‌طور که مشاهده می‌شود شروع چرخه با فرایند بازرگانی است که پس از سپری شدن مراحل سه‌گانه: مدیریت دانش، راه‌حل‌های مدیریت دانش و گلوگاه دانش در نهایت مجدداً به فرایند بازرگانی ختم می‌شود.

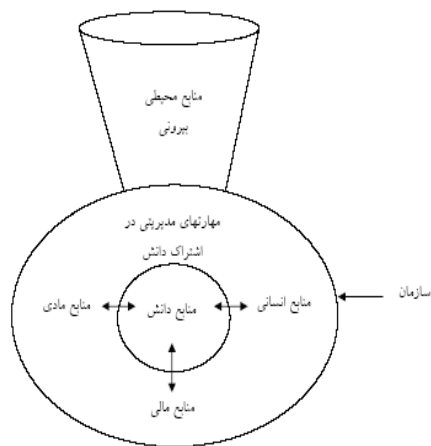


Source: Ibid.

شکل ۹ راهنمای اندازه‌گیری مدیریت دانش در سازمان

هولس‌اپل و جوشی (۲۰۰۲) در تحقیقی تحت عنوان ابعاد سه‌گانه مدیریت دانش به معرفی اهمیت و ضرورت به‌کارگیری مدیریت دانش پرداخته و با ارائه الگوی کاربردی موجب درک روشن‌تری از مدیریت دانش شدند. این ابعاد سه‌گانه عبارت‌اند از:

۱. معرفی و توصیف منابع اطلاعات که بایستی مدیریت شوند،
 ۲. شناسایی و برنامه‌ریزی ماهرانه منابع اطلاعاتی،
 ۳. شناسایی عواملی که در ارتباط با این منابع اطلاعاتی، آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد
- (Holsapple and Joshi, 2002: 50).



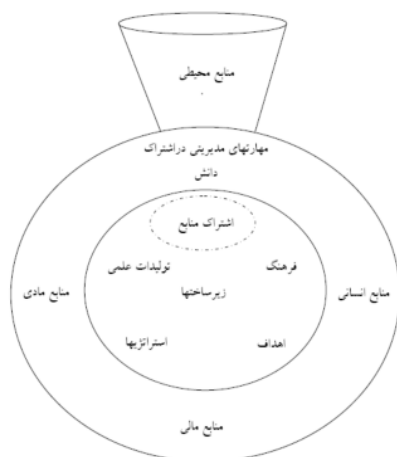
Source: Holsapple and Joshi, Ibid.

شکل ۱۰ منابع سازمانی دانش

مدل پیشنهادی هولس‌اپل و جوشی در معرفی منابع سازمانی مدیریت دانش به صورت شکل ۱۰ است. همان‌طور که در شکل آمده منابع محیطی همانند قیفی است که اطلاعات گسترده از سمت باز آن وارد دهنه باریک می‌شود که طی آن بسیاری از اطلاعات غیرقابل استفاده، ناقص و غیرعلمی حذف و مابقی اطلاعات وارد سازمان می‌شود و در درون

سازمان منابع دانش با سه منبع انسانی، مالی و مادی در تعامل می‌باشد که در این بین مهارت‌های مدیریتی است که به اشتراک دانش کمک می‌کند و در ادامه مدل انواع منابع دانش را ارائه می‌دهد (شکل ۱۱) که به تقسیم‌بندی انواع منابع می‌پردازند.

در مدل مذکور منابع دانشی درون سازمان تحت تأثیر مستقیم عواملی از قبیل: فرهنگ، اهداف سازمانی، زیرساخت‌های اطلاعاتی، تولیدات علمی و راهبردهای سازمانی قرار دارد. با وجود اهمیت فرایند اندازه‌گیری دانش در سازمان، در مقابل آن مقاومت‌های سازمانی وجود دارد.



Source: Ibid.

شکل ۱۱ مدل انواع منابع مدیریت دانش

یعنی ارزیابی دانش به آسانی می‌تواند به یک مقوله چالش‌برانگیز و سیاسی تبدیل شود؛ زیرا ممکن است در حین اندازه‌گیری دانش، از دانش و اطلاعات متخصصان یا دورنمای آینده فناوری‌های موجود سؤال شود. هر دو اینها ممکن است به ارزیابی مجدد مهارت‌های افراد و در نتیجه باز توزیع قدرت در سراسر سازمان منجر شود. بنابراین طبیعی و قابل انتظار است که در مقابل سیستم اندازه‌گیری دانش مقاومت پدید آید (Ibid.).

۷ راه‌اندازی فرایند مدیریت دانش

تحقیقات حاکی از این مطلب است که مهم‌ترین موانع اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان‌ها فقدان فرهنگ تسهیم دانش و عدم درک مزایای بی‌شمار مدیریت دانش در میان کارکنان است. براساس تحقیقات صورت پذیرفته دلایل عدم موفقیت مدیریت دانش در انواع مؤسسات عبارت است از:

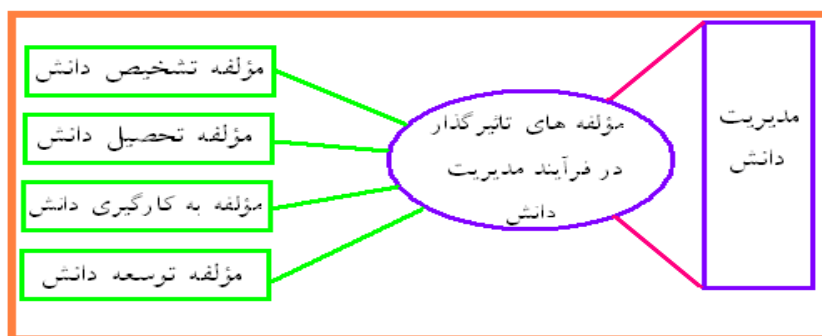
۱. فقدان یادگیری سازمانی، به دلیل ارتباطات ضعیف میان کارکنان (۲۰ درصد)،
 ۲. عدم موفقیت در به کارگیری مطلوب مدیریت دانش در تمامی فعالیت‌های روزانه (۱۹ درصد)،
 ۳. عدم تخصیص زمان مناسب به منظور یادگیری چگونگی بهره‌گیری مطلوب از مدیریت دانش و درک پیچیدگی‌های آن (۱۸ درصد)،
 ۴. فقدان آموزش کارکنان (۱۵ درصد)،
 ۵. برداشت نادرست کارکنان دال بر اینکه مدیریت دانش مزایای کمی را به کاربران آن ارائه می‌نماید (۱۳ درصد) (جمشیدی، ۱۳۸۴: ۳).
- پروژه‌های مدیریت دانش عبارت از پروژه‌هایی است که با نحوه استفاده مفید از دانش سروکار دارد و درصدد است تا با سازمان‌دهی نیروی انسانی، تکنولوژی و محتوای دانش در هر سازمان، اهداف آن سازمان را تحقق بخشد. فعالیت‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش حداقل با یکی از حوزه‌های هشت‌گانه زیر مرتبط است:
۱. ایجاد دانش جدید،
 ۲. دسترسی به دانش‌های ارزشمند از طریق منابع خارج از سازمان،
 ۳. کاربرد دانش دسترسی در تصمیم‌گیری،
 ۴. تجسم بخشیدن به دانش در فرایندها، محصولات و خدمات سازمان،
 ۵. ارائه دانش در مستندات، پایگاه داده‌ای و نرم‌افزاری،
 ۶. فراهم کردن امکان رشد دانش با فرهنگ و مشوق‌های انگیزشی،

۷. انتقال دانش موجود به سایر قسمت‌های سازمان،

۸. اندازه‌گیری ارزش دانش (به‌عنوان دارایی سازمان) یا اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش. از بررسی حوزه‌های فوق می‌توان دریافت که پروژه‌های مدیریت دانش به‌منظور راه‌اندازی و تکمیل فرایند مدیریت دانش و مؤلفه‌های اصلی آن تعریف و اجرا می‌شود (شاهقلیان، ۱۳۸۵)

۸ مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مطالعات انجام‌شده و مرور تحقیقات صورت گرفته در زمینه مدیریت دانش مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت دانش شناسایی و در میان آنها مؤلفه‌های مشترک استخراج شد.



مأخذ: یافته پژوهشگران.

شکل ۱۲ مدل مفهومی پژوهش

۸-۱ بیان مسئله

نقش دانش به‌عنوان یک منبع اصلی برای سازمان به‌طور خاص و برای پیشرفت اقتصادی به‌طور عام به موضوعی مهم و فراگیر تبدیل شده است. طبق نظر پیتز دراکر امروز دانش تنها منبع اقتصادی مهم بوده و تا حدود زیادی جای عوامل کلاسیک تولید یعنی زمین،

نیروی کار و سرمایه را گرفته است و از این رو ارزش افزوده در اغلب سازمان‌ها به شکل دانش ارائه می‌شود تا به شکل کالا.

همچنین صاحب‌نظران معتقدند که اقتصاد از بعد صنعت به اقتصاد مبتنی بر دانش در حال گذار است. بنابراین، با اعتقاد به این تحول و روند صعودی آن، آنچه که برای جوامع، سازمان‌ها و اعضای آنها اهمیت دارد، مدیریت فرایندهای خلق، کسب و به‌کارگیری دانش به‌طور مؤثر است. در واقع مدیریت دانش، توجه مدیران را به آنچه که داشته‌اند ولی استفاده مؤثری از آن نمی‌کرده‌اند، جلب می‌کند. مهم‌ترین عوامل آن اطلاعات و نیروی انسانی است.

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها یاری می‌دهد تا اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازمان‌دهی و منتشر کنند. مدیریت دانش تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری ضروری است، لذا پژوهشگر بر آن است تا با توجه به چنین اهمیتی و بی‌توجهی به آن در سازمان‌ها به این سؤالات پاسخ دهد:

۱. مؤلفه‌های اصلی مدیریت دانش در مدیریت آموزش عالی کشور کدام‌اند؟

۲. وضعیت مؤلفه‌های شناسایی شده در دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟

۲-۸ اهمیت و ضرورت پژوهش

سازمان‌ها برای تحقق اهداف خود منابع و دارایی‌های متعددی دارند. برخی از این منابع و دارایی‌ها بسیار ارزشمند، یگانه و منحصر به فرد است و برای کسب مزیت رقابتی، نقش محوری دارد. دانش از جمله این موارد است به طوری که آن را جانشین نهایی تولید، ثروت و سرمایه پولی می‌دانند. در واقع در اقتصاد امروز دنیا، دانش منبعی همانند و در عرض سایر منابع تولید مانند کار، سرمایه و زمین نیست بلکه، تنها منبع معنادار عصر حاضر به‌شمار می‌آید. به عبارت دیگر دانش تنها منبعی است که در اثر استفاده، از ارزش آن کاسته نشده بلکه بر آن افزوده می‌شود. بسیاری از نظریه‌پردازان پیشرو در امر سازمان و مدیریت نیز

معتقدند برای هر سازمانی سرمایه‌گذاری روی دانش، از مواد و مصالح سودآورتر است. این دانش در رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، دیدگاه‌ها، اقدامات و تصمیمات سازمانی مستقر و مستتر است و آنگاه اهمیت دوچندان می‌یابد که به محصولات و خدمات ارزشمندی تبدیل می‌شود. بنابراین می‌توان دریافت که تنها مزیت پایدار سازمان‌ها اولاً عبارت است از آنچه می‌دانند و ثانیاً با چه سرعتی دانسته‌های خود را به کار می‌گیرند.

از سویی افزایش روزافزون شهروندان دانش‌مدار، دولت را مجبور می‌کند تا در رأس دانش‌های ایجادشده و به‌روز قرار گیرد. مدیریت دانش بیان می‌کند که مهم‌ترین منابع ارزشمند هر سازمان، دانش کارکنان آن است. این تأکید و تمرکز با توجه به شتاب روزافزون تغییرات در سازمان و در کل جامعه انجام می‌گیرد. ایفای نقش مدیریت دانش در هر سازمان می‌تواند در جهت کسب دانش و آموزش و ارتقای سطح مدیریت شود و دانش ضمنی کارکنان را که برگرفته از تجربه‌ها و باورهای فردی آنان است به پیام‌ها و ارتباطی روشن تبدیل کند و این امر با ایجاد فرصت‌هایی برای فعالیت‌های گروهی و تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار امکان‌پذیر است. (جعفری مقدم، ۱۳۸۲: ۱۱).

۹ روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر اجرا توصیفی (همبستگی) است. جامعه آماری شامل همه مدیران ارشد، میانی و پایه مشغول به کار در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها در این مطالعه پرسش‌نامه بود. پرسش‌نامه مذکور در دو بخش الف) مشخصات فردی و ب) گویه‌ها، با ۳۳ گویه طراحی شد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد و تعداد دویست پرسش‌نامه در میان مدیران دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران توزیع که در این میان ۱۲۵ پرسش‌نامه به‌صورت کامل تکمیل و به پژوهشگر عودت داده شد. در این تحقیق از آزمون‌های t، پیرسون و اسپیرمن برای تجزیه و تحلیل داده استفاده شد.

۹-۱ سؤالات تحقیق

- سؤال اول: مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی کدام‌اند؟
- سؤال دوم: سطح به کارگیری مؤلفه تشخیص دانش در دانشگاه آزاد اسلامی در چه حدی است؟
- سؤال سوم: سطح به کارگیری مؤلفه تحصیل دانش در دانشگاه آزاد اسلامی در چه حدی است؟
- سؤال چهارم: سطح به کارگیری مؤلفه به کارگیری دانش در دانشگاه آزاد اسلامی در چه حدی است؟
- سؤال پنجم: سطح به کارگیری مؤلفه توسعه دانش در دانشگاه آزاد اسلامی در چه حدی است؟

۹-۲ آزمون سؤالات پژوهش

جدول ۲ فراوانی، درصد و درصد تجمعی براساس جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
مرد	۹۳	۷۴/۴	۷۴/۴
زن	۳۲	۲۵/۶	۱۰۰/۰
جمع	۱۲۵	۱۰۰/۰	

چنانچه در جدول بالا مشاهده می‌شود از مجموع ۱۲۵ نفر مدیر شرکت‌کننده در پژوهش ۹۳ نفر (معادل ۷۴/۴ درصد) مرد و ۳۲ نفر (معادل ۲۵/۶ درصد) زن بوده‌اند. همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود از مجموع ۱۲۵ نفر مدیر شرکت‌کننده در پژوهش، ۲ نفر (معادل ۱/۶ درصد) درصد دارای مدرک دیپلم، ۹ نفر (معادل ۷/۲ درصد) دارای مدرک فوق دیپلم، ۵۰ نفر (معادل ۴۰ درصد) دارای مدرک لیسانس و ۶۴ نفر (معادل ۵۱/۲ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر می‌باشند.

جدول ۳ مربوط به تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
دیپلم	۲	۱/۶	۱/۶
فوق دیپلم	۹	۷/۲	۸/۸
لیسانس	۵۰	۴۰/۰	۴۸/۸
فوق لیسانس و بالاتر	۶۴	۵۱/۲	۱۰۰/۰
جمع	۱۲۵	۱۰۰/۰	

جدول ۴ مربوط به میزان سابقه

میزان سابقه	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
کمتر از ۳ سال	۲۸	۲۲/۴	۲۲/۴
۴ تا ۱۰ سال	۵۷	۴۵/۶	۶۸/۰
۱۱ تا ۱۵ سال	۲۹	۲۳/۲	۹۱/۲
۱۶ سال به بالا	۱۱	۸/۸	۱۰۰/۰
جمع	۱۲۵	۱۰۰/۰	

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود از مجموع ۱۲۵ نفر مدیر شرکت‌کننده در پژوهش ۲۸ نفر (معادل ۲۲/۴ درصد) کمتر از ۳ سال، ۵۷ نفر (معادل ۴۵/۶ درصد) ۴ تا ۱۰ سال، ۲۹ نفر (معادل ۲۳/۲ درصد) ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۱ نفر (معادل ۸/۸ درصد) دارای سابقه ۱۶ سال و بالاتر هستند. براساس جدول ۴ بیشترین حجم مدیران مورد پژوهش دارای سابقه ۴ تا ۱۰ سال بوده‌اند و تنها ۸/۸ درصد دارای سابقه بیشتر از ۱۶ سال می‌باشند که آن هم به دلیل جوان بودن ساختار تشکیلاتی دانشگاه آزاد است.

۳-۹ مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت دانش

با توجه به مطالعه ادبیات تحقیق، مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت دانش در دانشگاه آزاد

_____ ارزیابی نظام آموزش عالی بر مبنای مؤلفه‌های مدیریت دانش ۹۳

اسلامی شامل: تشخیص دانش، تحصیل دانش، به کارگیری دانش و مؤلفه توسعه دانش است.

۹-۴ سطح به کارگیری مؤلفه تشخیص دانش

با توجه به اینکه t محاسبه شده $(t = -19/736)$ با درجه آزادی ۱۲۴ و سطح معناداری $(p = 0/000)$ از مقدار t بحرانی جدول بزرگ‌تر است فرض صفر H_0 رد می‌شود. بنابراین با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان قضاوت کرد که استفاده از مؤلفه تشخیص دانش توسط مدیران در حد مطلوب بوده است.

جدول ۵ خلاصه آزمون آماری t برای مؤلفه تشخیص دانش

تعداد	میانگین نظری	میانگین محاسبه شده	انحراف استاندارد	T محاسبه شده	درجه آزادی (df)	سطح معناداری	اختلاف میانگین
۱۲۵	۲۴	۱۸/۹۶	۲/۸۵۵	-۱۹/۷۳۶	۱۲۴	۰/۰۰۰	-۵/۰۴

۹-۵ سطح به کارگیری مؤلفه تحصیل دانش

با توجه به اینکه t محاسبه شده $(t = -30/369)$ با درجه آزادی ۱۲۴ و سطح معناداری $(p = 0/000)$ از مقدار t بحرانی جدول بزرگ‌تر است فرض صفر H_0 رد می‌شود. بنابراین با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان قضاوت کرد که استفاده از مؤلفه تحصیل دانش توسط مدیران در حد مطلوب بوده است.

جدول ۶ خلاصه آزمون آماری t برای مؤلفه تحصیل دانش

تعداد	میانگین نظری	میانگین محاسبه شده	انحراف استاندارد	T محاسبه شده	درجه آزادی (df)	سطح معناداری	اختلاف میانگین
۱۲۵	۳۰	۲۱/۹۲	۲/۹۷۴	-۳۰/۳۶۹	۱۲۴	۰/۰۰۰	-۸/۰۸

۹-۶ سطح به کارگیری مؤلفه به کارگیری دانش

با توجه به اینکه t محاسبه شده ($t = -30/380$) با درجه آزادی ۱۲۴ و سطح معناداری $p = 0/000$ از مقدار t بحرانی جدول بزرگتر است فرض صفر H_0 رد می شود. بنابراین با اطمینان ۹۹ درصد می توان قضاوت کرد که استفاده مدیران از مؤلفه به کارگیری دانش در حد مطلوب بوده است.

جدول ۷ خلاصه آزمون آماری t برای مؤلفه به کارگیری دانش

تعداد	میانگین نظری	میانگین محاسبه شده	انحراف استاندارد	T محاسبه شده	درجه آزادی (df)	سطح معناداری	اختلاف میانگین
۱۲۵	۲۱	۱۴/۲۵۶	۲/۴۸۱	-۳۰/۳۸۰	۱۲۴	۰/۰۰۰	-۶/۷۴۴

۹-۷ سطح به کارگیری مؤلفه توسعه دانش

با توجه به اینکه t محاسبه شده ($t = -33/308$) با درجه آزادی ۱۲۴ و سطح معناداری $p = 0/000$ از مقدار t بحرانی جدول بزرگتر است فرض صفر H_0 رد می شود. بنابراین با اطمینان ۹۹ درصد می توان قضاوت کرد که استفاده مدیران از مؤلفه توسعه دانش در حد مطلوب بوده است.

جدول ۸ خلاصه آزمون آماری t برای مؤلفه توسعه دانش

تعداد	میانگین نظری	میانگین محاسبه شده	انحراف استاندارد	T محاسبه شده	درجه آزادی (df)	سطح معناداری	اختلاف میانگین
۱۲۵	۲۴	۱۷/۰۴	۲/۳۳۶	-۳۳/۳۰۸	۱۲۴	۰/۰۰۰	-۶/۹۶۰

جدول ۹ رتبه مؤلفه‌ها

رتبه	میانگین رتبه مؤلفه‌ها
سؤال دوم	۲/۸۶
سؤال سوم	۳/۷۵
سؤال چهارم	۱/۲۶
سؤال پنجم	۲/۱۲

جدول ۱۰ آزمون فریدمن در تعیین کای ۲

تعداد	۱۲۵
کای ۲	۲۶۲/۹۸۳
درجه آزادی	۳
سطح معناداری	۰/۰۰۰

با توجه به آماره کای ۲ به دست آمده از آزمون فریدمن (۲۶۲/۹۸) با سه درجه آزادی ملاحظه می‌شود میانگین رتبه مؤلفه‌ها یکسان نیست و همچنین با توجه به جدول میانگین رتبه‌ها، مشاهده می‌شود سؤال دوم پژوهش (۳/۷۵) بالاترین رتبه سپس سؤال اول پژوهش (۲/۸۶) در مرتبه دوم و سؤال چهارم پژوهش (۲/۱۲) در رتبه سوم و سؤال سوم پژوهش در رتبه چهارم قرار دارد. بنابراین ترتیب اهمیت مؤلفه‌ها به ترتیب مطابق جدول ۱۱ می‌باشد.

جدول ۱۱ میانگین رتبه‌ها

رتبه	مؤلفه پژوهش	میانگین رتبه مؤلفه‌ها
۱	تحصیل دانش	۳/۷۵
۲	تشخیص دانش	۲/۸۶
۳	توسعه دانش	۲/۱۲
۴	به کارگیری دانش	۱/۲۶

۹-۷-۲ آزمون پیرسون

جدول ۱۲ آزمون همبستگی

سؤال پنجم	سؤال چهارم	سؤال سوم		
۰/۳۵۳	۰/۳۰۲	۰/۴۶۱	همبستگی پیرسون	سؤال دوم
۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	Sig	
۱۲۵	۱۲۵	۱۲۵	تعداد	
۰/۳۴۴	۰/۲۵۵		همبستگی پیرسون	سؤال سوم
۰/۰۰۰	۰/۰۰۴		Sig	
۱۲۵	۱۲۵		تعداد	
۰/۲۲۶			همبستگی پیرسون	سؤال چهارم
۰/۰۱۱			Sig	
۱۲۵			تعداد	

با توجه به ضرایب همبستگی به دست آمده برای فرض اول تا چهارم، فرض‌ها با هم همبسته بوده و بین آنها رابطه مسقیم و معناداری وجود دارد و بین سؤال اول پژوهش و سؤال سوم، چهارم و پنجم ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول ۱۳ آزمون همبستگی اسپیرمن

سؤال پنجم	سؤال چهارم	سؤال سوم		
۰/۳۳۱	۰/۲۸۵	۰/۴۰۲	ضریب همبستگی	سؤال دوم
۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	Sig	
۱۲۵	۱۲۵	۱۲۵	تعداد	
۰/۳۳۱	۰/۲۸۵	۰/۴۰۲	ضریب همبستگی	سؤال سوم
۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	Sig	
۱۲۵	۱۲۵		تعداد	
۰/۲۷۳			ضریب همبستگی	سؤال چهارم
۰/۰۰۲			Sig	
۱۲۵			تعداد	

با توجه به ضرایب همبستگی به دست آمده برای سؤالات دوم تا پنجم، سؤالات با هم همبسته بوده و بین آنها رابطه مسقیم و معناداری وجود دارد.

نتیجه‌گیری

دلایل زیادی وجود دارد برای آنکه دانش بایستی مدیریت و به‌طور خاص در فناوری مشارکتی به کار گرفته شود. در این میان انبوه اطلاعات، فناوری پیشرفته، تخصصی شدن روزافزون حرفه‌ها، رقابت، تحرک نیروی کار، جابه‌جایی، سرمایه‌ای شدن دانش سازمانی را می‌توان برشمرد. در مجموع نتایج حاصل از پژوهش به شرح ذیل است:

۱. هرچند نتایج پژوهش سطح مدیریت دانش را در سطح مطلوب ارزیابی کرده اما اختلاف فاحشی میان تفکر دانش‌محور میان مدیران پایه و ارشد وجود دارد که باید این نقیصه در جهت ارتقای مدیران پایه رفع شود.

۲. بهبود وضعیت فناوری اطلاعات^۱ در بسیاری از واحدهای دانشگاه آزاد ضروری به نظر می‌رسد. به طوری که حتی برخی مدیران از کار با ساده‌ترین نرم‌افزارهای رایانه‌ای عاجز بودند. در شرح این موضوع برگزاری دوره‌های آموزشی و بسترسازی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مورد نیاز مدنظر است.

۳. با وجود نتایج مثبت کسب‌شده آشنایی بیشتر مدیران از مقوله مدیریت دانش ضروری به نظر می‌رسد.

۴. حاکمیت اتخاذ تصمیم مبتنی بر پژوهش و دانایی محوری و انتقال آن به زیرمجموعه‌ها بایستی بیشتر از این تقویت گردد.

۵. عناصر اصلی مدیریت دانش در چرخه نظری و عملی، آموزش و نهادینه‌شده تا دانش به شکل واقعی خود در استانداردهای مطمئن و قابل انتقال به نیازهای فعلی و آینده در دانشگاه آزاد درآید.

پیشنهادات

در مجموع، برای بهبود فرایند مدیریت دانش، کیفیت و کمیت سرمایه دانشی در دانشگاه آزاد اسلامی ضروری است به برخی موارد توجه چشمگیری مبذول شود که عبارت‌اند از:

۱. شناخت مدیران از تخصیص زمان مناسب به منظور یادگیری چگونگی بهره‌گیری مطلوب از مدیریت دانش و درک پیچیدگی‌های آن در دانشگاه.

۲. گسترش شبکه‌های ارتباطی الکترونیکی درون و برون‌سازمانی و ایجاد اجتماعات دانش با هدف برقراری تعامل بیشتر افراد در دانشگاه.

۳. تنظیم رویه‌هایی برای ثبت و ضبط آنچه در خلال جلسات و نشست‌های رسمی و غیررسمی مورد بحث قرار می‌گیرد.

۴. بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در ایجاد بانک‌های اطلاعاتی و

شناسایی منابع و پایگاه‌های دانش در سطح دانشگاه‌های آزاد اسلامی که مدیران را در حل مسائل و اتخاذ تصمیمات بهتر یاری می‌دهد.

۵. بازنگری در اهداف و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی به‌ویژه سیستم پاداش و ارزیابی عملکرد مبتنی بر ارزیابی گروهی و عملکرد مدیریت دانش.

۶. برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت استفاده از منابع اطلاعاتی چاپی و دیجیتالی برای کسب اطلاعات از آخرین تحولات علمی و پژوهشی صورت پذیرفته در زمینه‌های تخصصی.

۷. تشویق جو تیمی و کمک به افراد سازمان (دانشگاه) برای شفاف‌سازی ایده‌های خود و جذب تصویری روشن از ایده‌های دیگران در ذهن.

۸. تنظیم سیستم کنترل و ارزیابی منابع انسانی در سازمان براساس سیستم مدیریت برمبنای مدیریت دانش.

۹. ایجاد ساختاری دانش‌محور برای بهبود وضعیت فعلی و افزایش خلاقیت و کارآفرینی در تک‌تک افراد در محیط کار.

۱۰. ضروری است فرایند یادگیری سازمانی با بهبود ارتباطات میان منابع انسانی توسعه یابد.

۱۱. ضروری است مدیریت دانش به‌صورت مطلوب و کارآمد در همه فعالیت‌های روزانه در دانشگاه به کار گرفته شود.

۱۲. تغییر نگرش مدیران، کارکنان و همه عوامل دخیل در سازمان مبنی بر اینکه مدیریت دانش مزایای چشمگیری را برای دانشگاه آزاد اسلامی به همراه دارد.

منابع و مآخذ

- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۰). «فرایند مدیریت دانش از یادگیری سازمانی تا حافظه سازمانی»، نشریه مدیریت و توسعه، شماره ۱۲.
- جمشیدی، لاله (۱۳۸۴). «نقش و تأثیر رهبران سازمان در نهادینه‌سازی مدیریت دانش»، نشریه نامه آموزش عالی، شماره ۱۸.
- شائمی برزکی، علی (۱۳۷۹). «استراتژی به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان»، نشریه صنعت لاس‌تیک ایران، شماره ۳۹.
- شاهقلیان، کیوان (۱۳۸۵). «طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی ایران»، پایان‌نامه دکتری واحد علوم و تحقیقات.
- عباسی، مهدی (۱۳۸۴). «نقش عوامل جهانی موفقیت مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.
- منوریان، عباس (۱۳۷۸). «مدیریت دانش و دانایی»، نشریه کار و جامعه، شماره ۷۴-۷۳.
- نوروزیان، میثم. «دانش مدیریت دانش»، تدبیر، شماره ۱۷۶.
- یاریگروش، حسن (۱۳۸۲). «تاریخچه مدیریت دانش»، نشریه مدیریت، شماره ۴۹.
- Emiris, M. Dimitrios & others (2004). "Towards a Holistic Knowledge Management Model, *Journal of Knowledge Management*, Vol, 8, pp. 32-46.
- Holsapple, C. W. and Joshi, K. D. (2002). "Knowledge Management: a Three Fold Pramework", *The Information Society*, No.18.
- Kalpic, Brane & Bernus, Peter (2006). "Busines Process Modeling Through the Knowledge Management Perspective", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10.
- Roy, Rajkumar & Others (2003). "A Frame Work to Create Key Performance Indicators for Knowledge Management Solutions", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No 2.
- Sandra Moffett & Rodney Mcadam (2006), "The Effects of Organizational Size on Knowledge Management Implementation: Opportunities for Small Firms?", *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 2, PP. 221-241.
- www. skagitwatershed. org
- www. The international of management science. com