

فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت  
سال چهارم - شماره ۴ - زمستان ۹۲  
صص ۲۲۰-۲۰۱

## بررسی و مقایسه میزان آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه-

### های پیام نور و آزاد اسلامی واحد مشهد<sup>۱</sup>

اسماعیل خدائی متین<sup>۲\*</sup>

تاریخ دریافت: ۹۰/۱۰/۱۹ تاریخ پذیرش: ۹۱/۸/۲۴

#### چکیده

این پژوهش به منظور بررسی و مقایسه میزان آمادگی زیر ساخت‌های اساسی پیاده‌سازی مدیریت دانش (فرهنگ و عوامل انسانی، ساختار و فرایندها و زیرساخت فنی) و رتبه‌بندی این عوامل از نظر درجه اهمیت در دانشگاه پیام نور مرکز- مشهد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد صورت گرفت. روش این پژوهش، توصیفی- پیمایشی بود. جامعه‌ی آماری اعضای هیأت علمی دو دانشگاه مذکور بودند. در دانشگاه پیام نور نظر تمام جامعه‌ی آماری پیمایش شد و در دانشگاه آزاد اسلامی برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد و سؤالات این پرسشنامه با الگوبرداری از پرسشنامه‌های مشابه داخلی و خارجی و بررسی متون مدیریت دانش طراحی شد. نتایج حاکی از آن بود که دانشگاه دولتی در ابعاد "فرهنگ و عوامل انسانی"، "زیرساخت فناوری اطلاعات" و "ساختار و فرایندها"، برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطح نامطلوبی قرار دارد و دانشگاه آزاد در ابعاد "فرهنگ و عوامل انسانی"، "زیرساخت فناوری اطلاعات" و "ساختار و فرایندها"، برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطح آمادگی متوسطی قرار دارد. هم‌چنین نتایج حاصل از آزمون رتبه‌بندی (آزمون فریدمن) نشان داد که در هر دو دانشگاه دولتی و آزاد "فرهنگ و عوامل انسانی"، به عنوان با اهمیت‌ترین عامل می‌باشد. هم‌چنین، در دانشگاه دولتی "ساختار و فرایندها" به عنوان کم اهمیت‌ترین عامل و در دانشگاه آزاد "زیرساخت فناوری اطلاعات" به عنوان کم اهمیت‌ترین عامل شناخته شد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، زیرساخت فنی، فرهنگ و عوامل انسانی، ساختار و فرایندها، دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه دولتی

<sup>۱</sup> - این مقاله برگرفته از دو طرح پژوهشی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد و دانشگاه پیام نور مرکز مشهد می‌باشد.

<sup>۲</sup> - دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نیشابور، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، نیشابور، ایران

\*- نویسنده مسئول: Esmailkhodaimatin@gmail.com

## مقدمه

در دنیای امروز که پیچیدگی روز افزون و تغییرات پر شتاب دو ویژگی اصلی آن به شمار می‌رود، انعطاف پذیری و چابکی سازمان از راه کسب دانش به عنوان عامل حیاتی موفقیت تأمین می‌شود. دانش به عنوان منبع حیاتی، غیر قابل تقلید و منحصر به فرد که مزیت‌های رقابتی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند، شناخته می‌شود (Greiner et al, 2007, p4). امروزه تمام سازمان‌ها و شرکت‌های دنیا به مزایای استفاده از دانش پی بردند. بر خلاف سرمایه‌های مادی که در صورت استفاده، از ارزش آن کاسته می‌شود، ارزش سرمایه دانش و همراه با استفاده‌ای که از آن می‌شود، افزایش می‌یابد (Davenport & Prusak, 2000, p44-45). اهمیت دانش و کاربرد آن در حیطه‌های گوناگونی از جمله؛ از طرف اندیشمندان اجتماعی برای تحقق جامعه‌ی بدون طبقه و توزیع عادلانه درآمد، در سازمان و مدیریت به عنوان رمز بقا و موفقیت و کسب مزیت رقابتی پایدار و در اقتصاد به عنوان دارایی راهبردی بحث شده است (Niaz Azary & Amuei, 2007, p94)، به گونه‌ای که امروزه اقتصاد به یک اقتصاد دانش محور<sup>۱</sup> تبدیل شده است، در این اقتصاد: (۱) دانش به عنوان منبع اصلی به جای منابع طبیعی و سرمایه در اقتصاد صنعتی مطرح شده است. (۲) دارایی‌های نامحسوس، خدمات و نام‌های تجاری عواملی مهم‌تر از دارایی‌های محسوس سازمان برای موفقیت شرکت‌های امروزی بشمار می‌روند. (۳) دنیا به صورت یک شبکه می‌باشد، که توسط فناوری‌های پیشرفته ارتباطی حمایت می‌شود و باعث می‌شود دانش از مرزها و فاصله‌ها بدون محدودیت عبور کند (Cantner et al, 2009, p189).

با توجه به آمار و ارقام مقایسه‌ای، در یک جمع‌بندی اولیه مشخص می‌شود که فرایند تولید علم در ایران از ابعاد منابع انسانی و مالی، ساختار، عملکرد و بهره‌وری با جایگاه تاریخی و اصول ارزشی آن که مبتنی بر ارزش گذاردن به علم و پژوهش است، فاصله زیادی دارد. از دیدگاه سیستمی این فاصله هم از بعد ورودی‌ها، هم فرایند تولید علم و هم خروجی‌های فرایند تولید علم در ایران قابل بحث و بررسی است. یکی از مسائلی که در این زمینه باید مورد توجه قرار گیرد، مسئله تولید، انتقال و به کارگیری دانش و به عبارتی، مدیریت دانش<sup>۲</sup> است (Aarabi & Mousavi, 2009, p2). از آنجاکه هیچ‌گونه تحولی در جامعه بدون مشارکت جدی آموزش عالی صورت نمی‌گیرد، لذا نهادهایی که در جامعه بیش‌تر با یادگیری سرو کار دارند این شانس را دارند که به عنوان سازمان-

<sup>۱</sup> - knowledge-based economy

<sup>۲</sup> - Knowledge Management

های یادگیرنده<sup>۱</sup> معرفی شوند و با به کارگیری مدیریت دانش به عملکرد مؤثرتر، تصمیم‌گیری بهتر و بهبود کیفیت خدمات علمی و اداری و غیره دست پیدا کنند (Steyn, 2004, p621). آموزش عالی به عنوان بهترین مرکز خلق و توسعه دانش نقش مهمی را در توسعه کشورها ایفا می‌کند (Sukirno & Siengthai, 2011, p494). هم‌چنین، نقش دانشگاه‌ها از نقش‌های سنتی آنها در گذشته فراتر رفته به طوری که امروزه دانشگاه‌ها در "موج سوم"<sup>۲</sup> و یا "مأموریت سوم"<sup>۳</sup> خود می‌باشند، این اصطلاح به نقش دانشگاه‌ها در توسعه و پیشرفت اقتصاد، در کنار دو نقش سنتی دانشگاه‌ها که آموزش و تحقیق می‌باشد، اشاره دارد (Rossi, 2010, p155).

امروزه نهادهای آموزش عالی با چالش‌های فراوانی مواجه‌اند، به طوری که امروزه همسو شدن اغلب نهادهای آموزش عالی با پیشرفت‌های گسترده منابع آنلاین<sup>۴</sup> و همین‌طور ایجاد دانشگاه‌های مجازی، نشان از پذیرش لزوم اجرای مدیریت دانش در دانشگاه‌ها دارد (Milam, 2002, p3). دانشگاه‌ها با بهره‌گیری از مدیریت دانش قادر به افزایش میزان پذیرش دانشجو، به کارگیری نیروی کار فنی و دانشی کارآمد و حفظ آنها، استفاده از فرصت‌های جدید آموزش الکترونیک<sup>۵</sup>، و استفاده از سایر امکانات تحت وب<sup>۶</sup> خواهند بود. از جمله امکانات تحت وب می‌توان به جایگزین کردن سیستم‌های اجرایی موجود با سیستم‌های اطلاعاتی جدید اشاره کرد که علاوه بر فراهم‌آوری داده‌های مورد نیاز مدیران، با تأمین نیازهای اطلاعاتی سایر دانشگاهیان مانند اساتید و دانشجویان امکان رقابت در محیطی که نهادهای گوناگون سعی در برآوردن نیازهای اطلاعاتی افراد در هر زمان و هر مکان دارند را فراهم می‌کند.

کشور ما از جمله کشورهای در حال توسعه است که مطالعات اندک در نظام آموزش آن نواقص و نارسایی‌های زیادی را در زمینه مدیریتی، اداری و تعلیم و تربیتی آن نشان می‌دهد (Attafar & Bahrami Samani, 2008, p168). هم‌چنین، در حال حاضر چالش اصلی فراروی توسعه‌ی علم و فناوری در کشور عبارت است از ایجاد ساختاری آموزشی و پژوهشی خلاق و نوآورانه و خود اتکا، به نحوی که بتواند براساس نیازهای مبرم و اولویت‌های جامعه‌ی خود به شکلی پویا و مستمر، زمینه‌ی گسترش علم و دانش را در میان گروه‌های گوناگون اجتماع پدید آورد و با پژوهش در زمینه‌ی ایده‌های نو نقش موتور نوآوری و توسعه‌ی اقتصادی جامعه را ایفا کند (Jamalzadeh et al, 2011, p72). بر همین اساس و برای تسریع در امر توسعه همه جانبه‌ی کشور، سند چشم‌انداز توسعه

<sup>۱</sup>- Learning Organizations

<sup>۲</sup>- Third Stream

<sup>۳</sup>- Third Mission

<sup>۴</sup>- Online

<sup>۵</sup>- E- Learning

<sup>۶</sup>- Web

بیست ساله جمهوری اسلامی ایران دانش را محور توسعه دانسته است. در این سند به دانش، فناوری و مهارت به عنوان عناصر اصلی ایجاد ارزش افزوده توجه خاصی شده است. بخش اول قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (۱۳۸۳) به "رشد اقتصاد ملی دانایی محور" و بخش چهارم به "توسعه مبتنی بر دانایی" اختصاص یافته است (Hasanzadeh, 2007, p3).

بنابراین با توجه به تغییر و تحولات دانش مدیریت در سطح دنیا و تغییر و تحولات در ساختار آموزش عالی در جهان و همچنین با توجه به برنامه‌های کلان دولت در زمینه‌ی دستیابی به رشد پایدار در جامعه اسلامی ایران ضروری است که سیستم آموزش عالی کشور چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی، در این حرکت ملی نیز با تعریف نقش خود در توسعه‌ی اقتصادی کشور، مشارکت مناسبی در جهت تحقق اهداف بیست ساله ایفا کند. در راستای آنچه ذکر شد، ضروری است که به دانشگاه با رویکرد سازمان یادگیرنده نگریسته شود که لازمه این بینش به کارگیری سامانه مدیریت دانش در سیستم دانشگاهی کشور می‌باشد. مدیریت دانش در آموزش عالی «مجموعه‌ای از فرایندهای سازمانی است که از ایجاد و انتقال دانش در این مؤسسات حمایت کرده و دستیابی به اهداف سازمانی و دانشگاهی را میسر می‌سازد» (Townley, 2003, p9).

با توجه به تحقیقات و اظهارات صاحب نظران و پژوهشگران مدیریت دانش، به نظر می‌رسد از میان عوامل متعددی که در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش نقش دارند، توجه به سه عامل "تکنولوژی"<sup>۱</sup>، "فرهنگ سازمان"<sup>۲</sup> و "ساختار سازمانی"<sup>۳</sup> ضرورت بیش‌تری داشته باشد.

در ادبیات مدیریت دانش این سه عامل به عنوان توانمندسازهای مدیریت دانش<sup>۴</sup> شناخته شده‌اند (Gold et al, 2001; Alavi & Leidner, 2001; lee & choi, 2003). به گفته میلز و اسمیت "این زیرساخت‌ها نقش مهمی در عملکرد سازمانی و نوآوری‌های سازمانی ایفا می‌کنند. و باعث تسهیل فعالیت‌های مدیریت دانش شامل کدگذاری و تسهیم دارائی دانش در بین افراد سازمان می‌شود" (Mills & Smith, 2011, p159). همچنین، این زیرساخت‌ها افراد را تشویق می‌کنند که دانش و تجارب خود را با دیگران تسهیم نمایند (Allameh et al, 2011, p1215-1216).

فناوری اطلاعات به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار مدیریت دانش باعث تسهیل در خلق، تسهیم، ذخیره و کاربرد دانش در سازمان می‌شود (Lee & Lee, 2007, p25). همچنین، تکنولوژی از دو طریق مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (۱) برای مدیریت دانش مؤثر باید تکنولوژی

---

<sup>۱</sup>- Technology

<sup>۲</sup>- Organization Culture

<sup>۳</sup>- Organizational Structure

<sup>۴</sup>- Knowledge Management Capability

متناسب به کار گرفته شود. ۲) تکنولوژی باعث تخت شدن ساختارهای سازمانی می‌شود که این به نوبه خود باعث افزایش اثربخشی مدیریت دانش می‌شود (Aujirapongpan et al, 2010, p186). فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل زیر بنایی مؤثر دیگر در پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها، درک و رویه‌هایی که افراد سازمان در آن وجود مشترک دارند، می‌باشد. یک فرهنگ سازمانی مؤثر نقش مهمی در ایجاد محیط مناسب برای مبادله و حمایت از فعالیت‌های دانشی در سازمان دارد (Allameh et al, 2011, p1217). هم‌چنین، توانایی یادگیری سازمان‌ها، توسعه حافظه سازمانی و تسهیم دانش در آنها به فرهنگ بستگی دارد (Mills & Smith, 2011, p159).

عامل مهم دیگر برای استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها ساختار سازمانی می‌باشد. ساختار سازمانی در ابعاد گوناگون می‌تواند یاریگر مدیریت دانش در دستیابی به اهداف باشد. ساختار سازمانی فرایندهای مدیریت دانش و رهبری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Aujirapongpan et al, 2010, p186) و امکان برقراری ارتباط بیش‌تر را بین افراد فراهم می‌سازد. از طرفی دیگر، ساختار سازمانی زمینه‌ساز تسهیل انتقال دانش و ایجاد فرهنگ در میان گذاشتن دانش در سازمان می‌شود. ساختار سازمانی در تشکیل تیم مدیریت دانش نقش دارد. بنابراین اتخاذ استراتژی‌های مناسب در راستای اهداف مدیریت دانش و طرح ریزی ساختار سازمانی متناسب، در دستیابی به مؤفقیات طرح مدیریت دانش مؤثر است.

از آنجا که اندازه‌گیری پیش نیاز بهبود عملکرد است، وجود چارچوب مناسبی برای اندازه‌گیری وضعیت سازمان از منظر آمادگی در حوزه مدیریت دانش ضروری است. بر این اساس، این مقاله به بررسی و مقایسه میزان آمادگی زیرساخت‌های اساسی مدیریت دانش جهت پیاده‌سازی آن در سیستم آموزش عالی دولتی در شمال شرق ایران (دانشگاه پیام نور مرکز- مشهد) و سیستم آموزش عالی خصوصی در این منطقه (دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد) پرداخته است.

با توجه به اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌های دانش محور و این‌که به عنوان یک ضرورت برای این سازمان‌ها شناخته می‌شود. مطالعات پژوهشی اندکی در زمینه بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش در این سازمان‌ها بویژه در دانشگاه‌ها صورت گرفته است.

عبدالله و دیگران (Abdullah et al, 2008)، پژوهشی با عنوان "مطالعه تجربی در مورد پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی دولتی" در کشور مالزی انجام داده‌اند. پژوهش به صورت پیمایشی و با توزیع پرسشنامه در شش دانشگاه دولتی منطقه کلانگ والی<sup>۱</sup> مالزی صورت گرفته است. تحلیل نتایج حاصل نشان داده است که پیاده‌سازی سیستم مدیریت

<sup>1</sup> - Klang Valley

دانش در نهادهای آموزش عالی دولتی مالزی، پذیرفته شده است. هرچند هنوز فرهنگ اشتراک دانش در این نهادها در سطح مطلوب قرار ندارد. وضعیت ساختار سازمانی نیز در نهادهای آموزش عالی دولتی منطقه کلانگ والی مالزی برای پیاده‌سازی این سامانه مناسب نبوده است. ولی نتایج در خصوص وضعیت آمادگی فناوری اطلاعات برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نهادهای آموزش عالی یاد شده حاکی از آمادگی مناسب این زیرساخت بوده است.

محمی الدین و دیگران (Mohayidin et al, 2007)، در پژوهشی دیگر با عنوان "نقش مدیریت دانش در افزایش کارایی دانشگاه‌های مالزی"، به بررسی میزان تأثیر به کارگیری مدیریت دانش در افزایش کارایی دانشگاه‌های مالزی و همچنین بررسی عوامل مؤثر در پیشبرد اهداف مدیریت دانش پرداختند. به همین منظور، محققان پژوهشی پیمایشی در هشت دانشگاه دولتی و خصوصی مالزی انجام دادند. نتایج حاصله نشان داده است که حمایت زیرساختی، فرهنگ اطلاعاتی، فراهم آوری، تولید، ذخیره و اشاعه دانش، مؤلفه‌های اساسی در شکل‌دهی ابتکارات اولیه مدیریت دانش هستند. فرهنگ اطلاعاتی به عنوان مهم‌ترین متغیر شناخته شده است. همین‌طور نتایج حاکی از آن بوده که تغییر در فرهنگ و عوامل انسانی بسیار مشکل است ولی این تغییرات تأثیرات چشمگیری در موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش داشته است.

راولی (Rowley, 2000)، در پژوهشی تحت عنوان "آیا آموزش عالی برای اجرای مدیریت دانش آماده است؟"، به بررسی قابلیت کاربرد مفاهیم مدیریت دانش در دانشگاه‌های کانادا پرداخته است. وی در پژوهش خویش بیان کرده است که برای ایجاد محیط مبتنی بر دانش در دانشگاه‌ها مشکلاتی وجود دارد. همچنین، نتایج پژوهش وی نشان داده است که اجرای مدیریت دانش مؤثر در دانشگاه‌های کانادا مستلزم اصلاح ساختار سازمانی و سیستم پاداش‌دهی است. راولی برخلاف دو زیرساخت پیشین، میزان وجود زیرساخت فناوری اطلاعات را در دانشگاه‌های کشور کانادا برای تسهیل فعالیت‌های اشتراک دانش مناسب می‌داند.

فتح الهی و دیگران (Fathollahi et al, 2010)، در پژوهشی که با عنوان "امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش در دانشگاه اصفهان از دیدگاه مجریان طرح‌های پژوهشی دانشگاه"، به صورت توصیفی پیمایشی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که دانشگاه اصفهان در بعد فرهنگ برای پیاده‌سازی مدیریت دانش از آمادگی نسبتاً مطلوبی برخوردار است، ولی در دو عامل ساختار و فرایندها و زیرساخت فناوری اطلاعات این آمادگی دیده نمی‌شود.

در پژوهش دیگری که توسط حسینی (Hosseini, 2007)، در محیط دانشگاهی تحت عنوان "بررسی زیرساخت مدیریت دانش در سطح دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان" صورت گرفته، محقق پس از ارزیابی سه عامل از زیرساخت‌های اساسی مدیریت دانش (عامل

مدیریتی، فرهنگ سازمانی و عوامل فنی)، با استفاده از روش توصیفی پیمایشی، به این نتیجه رسیده که در میان زیر ساخت‌های اساسی مدیریت دانش در سطح دانشکده، زیر ساخت فنی وضعیت نسبتاً مناسبی دارد ولی دو عامل مدیریت و فرهنگ سازمانی در شرایط مناسبی قرار ندارند.

با سنجش وضعیت موجود سه عامل یاد شده یعنی "فرهنگ و عوامل انسانی"، "ساختار و فرایندها" و "زیرساخت فناوری اطلاعات" که در اغلب مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش به صورت مشترک به عنوان عوامل اساسی موفقیت طرح مطرح هستند، از میزان آمادگی هر یک برای پیاده‌سازی مدیریت دانش پیش از اجرایی کردن طرح، آگاهی یابیم. نتایج حاصل از انجام این پژوهش این فرصت را در اختیار دانشگاه قرار می‌دهد تا در صورت نیاز با برنامه‌ریزی و اتخاذ راه-کارهایی برای ایجاد یا اصلاح این زیرساخت‌ها، در آینده مانع از خسارت‌های احتمالی ناشی از شکست طرح، به دلیل ضعف در هر یک از این عوامل شود. هم‌چنین، مقایسه بخش دولتی و خصوصی آموزش عالی کشور این فرصت را در اختیار مدیران کلان در بخش آموزش عالی می‌دهد که نقاط ضعف و قوت هر کدام از بخش‌های مذکور در بخش دولتی و خصوصی را لمس کرده و زمینه را برای همکاری بین دانشگاهی بین آنها به وجود آورند تا از این راه بتوانند رشد و پیشرفت را برای آموزش عالی کشور فراهم آورند.

### پرسش‌های پژوهش

در این پژوهش ما به این پرسش پرداخته‌ایم که آیا دانشگاه پیام نور مرکز- مشهد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد از نظر اعضای هیأت علمی، آمادگی لازم برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش را دارند؟ این پرسش در قالب سه پرسش فرعی به صورت زیر مطرح شده است:

- ۱- آیا عامل "فرهنگ و عوامل انسانی" برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور مرکز- مشهد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد در وضعیت مطلوب قرار دارد؟
- ۲- آیا عامل "ساختار و فرایندها" برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور مرکز- مشهد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد در وضعیت مطلوب قرار دارد؟
- ۳- آیا عامل "فناوری اطلاعات" برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور مرکز- مشهد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد در وضعیت مطلوب قرار دارد؟

از آنجا که ممکن است تخصص و مرتبه‌ی علمی اعضای هیأت علمی دانشگاه در دیدگاه ایشان در خصوص وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش تأثیرگذار باشد دو پرسش فرعی دیگر در قالب پرسش‌های ۴ و ۵ به صورت زیر مطرح شد:

۴- آیا بین دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور مرکز- مشهد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد در رشته‌های علوم انسانی، فنی و مهندسی و علوم پایه در رابطه با میزان آمادگی این دانشگاه‌ها برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش، تفاوت معنی‌دار وجود دارد؟

۵- آیا بین دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور مرکز- مشهد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد در مرتبه‌های گوناگون علمی (استاد، دانشیار، استادیار و مربی) در رابطه با میزان آمادگی این دانشگاه‌ها برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش، تفاوت معنی‌دار وجود دارد؟

### روش پژوهش

این پژوهش از نوع «کاربردی» است. با توجه به ماهیت موضوع و هدف‌های پژوهش از روش پژوهش «توصیفی پیمایشی» استفاده شده است و چون داده‌ها در یک مقطع زمانی خاص از یک جامعه آماری مشخص جمع‌آوری شده‌اند از نوع مقطعی می‌باشد.

### جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

تمامی اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور مرکز- مشهد (N=52) و دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد (N=559) در سال تحصیلی ۱۳۹۰-۱۳۸۹ جامعه مورد پژوهش را تشکیل داده‌اند. با توجه به محدودیت تعداد اعضای جامعه‌ی پژوهشی در دانشگاه پیام نور مرکز- مشهد، تمامی آنها به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند بنابراین، در این دانشگاه از روش سرشماری استفاده شد. در دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد که با انجام محاسبات تعداد ۱۰۰ نفر با استفاده از فرمول کوکران<sup>۱</sup> برای حجم نمونه برآورد شد.

### ابزار سنجش و روش تحلیل داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه سنجش میزان آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش بوده است. پرسشنامه مذکور از دو بخش تشکیل شده است. بخش اول به پرسش‌های جمعیت‌شناختی اختصاص داشت که شامل پرسش درباره سن، وضعیت تأهل، جنسیت، مدرک تحصیلی، مرتبه علمی و گروه آموزشی می‌شد. بخش دوم شامل پنجاه پرسش (به شکل گویه) بود که در قالب مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده بود و در سه زمینه "فرهنگ و عوامل انسانی" (شامل ۲۵ پرسش)، "ساختار و فرایندها" (شامل ۱۵ پرسش) و "فناوری اطلاعات" (شامل ۱۰ پرسش) مطرح شده بودند. برای تجزیه تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی مانند (میانگین، انحراف معیار، واریانس و محاسبه درصدها) و آمار استنباطی (آزمون t و تحلیل واریانس) استفاده شد و با استفاده از نرم افزار آماری SPSS محاسبات انجام شد.

<sup>۱</sup> - Cochran



## روایی<sup>۱</sup> (اعتبار) و پایایی<sup>۲</sup> (اعتماد) ابزار اندازه‌گیری

برای معتبر سازی پرسشنامه پژوهش، از رویه استخراج اجزای متغیرهای مورد اندازه‌گیری از ادبیات موضوعی پژوهش، و بهره‌گیری از نظرات متخصصان و نیز نمونه‌ای مقدماتی استفاده شده است. بدین منظور، پرسشنامه طراحی شده، به صورت پیش‌آزمون در اختیار ۸ تن از اساتید و خبرگان قرار گرفت آنگاه پس از اخذ نظریات اصلاحی و تعدیل مواردی از آنها، مجدداً در اختیار ۲۰ نفر از اعضای جامعه آماری به عنوان نمونه مقدماتی قرار گرفت و طبق نظریات اصلاحی این گروه نیز از مرتبط بودن سؤالات با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه اطمینان حاصل شد. در نهایت، پرسشنامه نهایی طراحی و برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. به منظور تعیین اعتماد (پایایی) ابزار اندازه‌گیری نیز روش‌های گوناگون و متعددی وجود دارد که یکی از آنها سنجش سازگاری درونی آن است. سازگاری درونی ابزار اندازه‌گیری می‌تواند با ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شود. این روشی است که در اغلب تحقیقات مورد استفاده قرار می‌گیرد و حداقل مقدار قابل قبول برای این ضریب ۰/۷ می‌باشد. قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری این پژوهش برای تک تک متغیرها در جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱: میزان ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هر یک از متغیرهای پرسشنامه به

### تفکیک دانشگاه دولتی و آزاد

عامل	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب آلفای کرونباخ
فرهنگ و عوامل انسانی	۲۵	۰/۹۴	(دانشگاه پیام نور مرکز - مشهد)
ساختارها و فرایندها	۱۵	۰/۹۲	(دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد)
فناوری اطلاعات	۱۰	۰/۸۴	

## یافته‌های پژوهش

بیش از تحلیل داده‌ها، جهت شناخت بیش‌تر جامعه‌ی مورد مطالعه به توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان مطابق جدول ۲ پرداخته شده است. در ادامه به بررسی سؤالات پژوهش از طریق آمار استنباطی پرداخته می‌شود.

<sup>۱</sup> - Validity

<sup>۲</sup> - Reliability

## جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در دانشگاه آزاد و دانشگاه پیام نور

دانشگاه پیام نور		دانشگاه آزاد		ویژگی‌های پاسخ دهندگان	
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۷/۷	۴	۴	۳	استاد	
۱۳/۵	۷	۶/۷	۵	دانشیار	درجه علمی
۵۵/۸	۲۹	۵۷/۳	۴۳	استادیار	
۲۳	۱۲	۳۲	۲۴	مربی	
۱۷/۳	۹	۱۳/۳	۱۰	مجرد	تأهل
۸۲/۷	۴۳	۸۶/۷	۶۵	متأهل	
۳۶/۵	۱۹	۴۵/۳	۳۴	زن	جنسیت
۶۳/۵	۳۳	۵۴/۷	۴۱	مرد	
۳۰/۸	۱۶	۲۸	۲۱	کارشناسی ارشد	
۶۹/۲	۳۶	۷۲	۵۴	دکتر	تحصیلات
۳۴/۶	۱۸	۳۷/۳	۲۸	علوم انسانی	
۲۳/۱	۱۲	۲۴	۱۸	علوم پایه	گروه‌های آموزشی
۴۲/۳	۲۲	۳۸/۷	۲۹	فنی و مهندسی	

پرسش فرعی اول: آیا عامل "فرهنگ و عوامل انسانی" برای پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور مرکز- مشهد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد در وضعیت مطلوب قرار دارد؟

## جدول ۳: مفروضات آزمون t مربوط به پرسش فرعی اول پژوهش

عامل	تعداد نمونه	میانگین طبقات	میانگین نظرات	انحراف معیار	خطای معیار	T محاسبه شده	مقدار احتمال (P-value)
دانشگاه دولتی	۵۲	۳	۲/۴۷	۰/۷۳	۰/۱۰۲	-۵/۵۷	۰/۰۰۰
دانشگاه آزاد	۷۵	۳	۳/۰۹۹	۰/۶۵	۰/۰۷۵	۱/۳۲۵	۰/۱۸۹

بر اساس یافته‌های جدول (۳)، مقدار t از مقدار بحرانی جدول در سطح اطمینان ۹۵٪ در دانشگاه آزاد کوچکتر شده است، ولی این حد از تفاوت معنی‌دار نبوده، اما در دانشگاه دولتی مقدار t از مقدار بحرانی جدول در سطح اطمینان ۹۵٪ کوچکتر شده است که این حد از تفاوت معنی‌دار بوده است. هم‌چنین مقایسه میانگین پاسخ‌ها با میانگین فرضی ۳ نشان می‌دهد که میزان آمادگی بعد "فرهنگ و عوامل انسانی" در دانشگاه آزاد در سطح متوسط و در دانشگاه دولتی کمتر از سطح متوسط بوده است.

**پرسش فرعی دوم:** آیا عامل "ساختار و فرایندها" برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور مرکز - مشهد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد در وضعیت مطلوب قرار دارد؟

**جدول ۴: مفروضات آزمون t مربوط به پرسش فرعی دوم پژوهش**

عامل	تعداد نمونه	میانگین طبقات	میانگین نظرات	انحراف معیار	خطای معیار	T محاسبه شده	مقدار احتمال (P- value)
ساختارها و فرایندها	۵۲	۳	۲/۱۷	۰/۹۳	۰/۱۲۹	-۶/۳۶۳	۰/۰۰۰
دانشگاه آزاد	۷۵	۳	۲/۹۸	۰/۸۱	۰/۰۹۲	-۰/۲۴۸	۰/۱۶۷

بر اساس یافته‌های جدول (۴)، مقدار t از مقدار بحرانی جدول در سطح اطمینان ۹۵٪ در دانشگاه آزاد کوچکتر شده است، ولی این حد از تفاوت معنی‌دار نبوده، اما در دانشگاه دولتی مقدار t از مقدار بحرانی جدول در سطح اطمینان ۹۵٪ کوچکتر شده است که این حد از تفاوت معنی‌دار بوده است. هم‌چنین مقایسه میانگین پاسخ‌ها با میانگین فرضی ۳ نشان می‌دهد که میزان آمادگی بعد "ساختار و فرایندها" در دانشگاه آزاد در سطح متوسط و در دانشگاه دولتی کمتر از سطح متوسط بوده است.

**پرسش فرعی سوم:** آیا عامل "فناوری اطلاعات" برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور مرکز - مشهد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد در وضعیت مطلوب قرار دارد؟

**جدول ۵: مفروضات آزمون t مربوط به پرسش فرعی سوم پژوهش**

عامل	تعداد نمونه	میانگین طبقات	میانگین نظرات	انحراف معیار	خطای معیار	T محاسبه شده	مقدار احتمال (P- value)
زیرساخت فناوری	۵۲	۳	۲/۵۱	۰/۷۸	۰/۱۰۸	-۴/۴۷۰	۰/۰۰۰
اطلاعات	۷۵	۳	۲/۸۷	۰/۸۱	۰/۰۹۴	-۱/۳۹۵	۰/۱۶۷

بر اساس یافته‌های جدول (۵)، مقدار t از مقدار بحرانی جدول در سطح اطمینان ۹۵٪ در دانشگاه آزاد کوچکتر شده است، ولی این حد از تفاوت معنی‌دار نبوده، اما در دانشگاه دولتی مقدار t از مقدار بحرانی جدول در سطح اطمینان ۹۵٪ کوچکتر شده است که این حد از تفاوت معنی‌دار بوده است. هم‌چنین مقایسه میانگین پاسخ‌ها با میانگین فرضی ۳ نشان می‌دهد که میزان آمادگی بعد "فناوری اطلاعات" در دانشگاه آزاد در سطح متوسط و در دانشگاه دولتی کمتر از سطح متوسط بوده است.

**پرسش فرعی چهارم:** آیا بین دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور مرکز - مشهد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد در رشته‌های علوم انسانی، فنی و مهندسی و علوم پایه در رابطه با میزان آمادگی این دانشگاه برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش، تفاوت معنی دار وجود دارد؟

**جدول ۶:** مقایسه میانگین نمره میزان آمادگی عوامل پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور مرکز - مشهد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد از دید اعضای هیأت علمی در

#### گروه‌های گوناگون آموزشی

(سطح معناداری) p	(تحلیل واریانس) F	علوم پایه		فنی و مهندسی		علوم انسانی		آماره	زیر ساخت‌های مدیریت دانش
		واریانس	میانگین	واریانس	میانگین	واریانس	میانگین		
		S	M	S	M	S	M		
۰/۰۷۰	۲/۴۵۷	۰/۷۴	۳/۱۸	۰/۵۶۰	۳/۲۵	۰/۷۰۹	۲/۸۱	دانشگاه آزاد	فرهنگ و عوامل انسانی
۰/۵۷۵	۰/۵۵۹	۰/۷۸	۲/۵۲	۰/۷۹	۲/۶۱	۰/۶۵	۲/۳۴	دانشگاه دولتی	
۰/۱۶۲	۱/۷۶۲	۰/۷۰	۳/۰۱	۰/۶۹	۳/۰۶	۰/۹۱	۲/۷۰	دانشگاه آزاد	ساختار و فرایندها
۰/۲۱۲	۱/۶۰۲	۱/۰۰	۲/۱۸	۱/۰۷	۳/۲۱	۰/۶۹	۱/۹۲	دانشگاه دولتی	
۰/۳۸۴	۱/۰۳۲	۰/۷۱	۲/۹۳	۰/۷۷	۲/۹۱	۰/۹۲	۲/۶۵	دانشگاه آزاد	زیرساخت فناوری اطلاعات
۰/۳۴۳	۱/۰۹۴	۰/۷۸	۲/۴۹	۰/۷۱	۲/۷۹	۰/۸۲	۲/۳۷	دانشگاه دولتی	

داده‌های جدول (۶) نشان می‌دهد که در زمینه "فرهنگ و عوامل سازمانی"، "ساختارها و فرایندها" و "زیرساخت فناوری اطلاعات" میزان F مشاهده شده در سطح کمتر از ۰/۰۵ معنی دار نمی‌باشد. بنابراین در ابعاد فوق بین دیدگاه اعضای هیأت علمی با توجه به گروه‌های گوناگون آموزشی در هر دو دانشگاه مذکور تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

**پرسش فرعی پنجم:** آیا بین دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور مرکز - مشهد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد در مرتبه‌های گوناگون علمی (استاد، دانشیار، استادیار و مربی) در رابطه با میزان آمادگی این دانشگاه برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش، تفاوت معنی دار وجود دارد؟

جدول ۷: مقایسه میانگین نمره میزان آمادگی عوامل پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور مرکز - مشهد از دید اعضای هیأت علمی در مرتبه‌های گوناگون علمی

آماره	استاد		دانشیار		استادیار		مربی		تخلیل واریانس (F)	سطح معناداری (P)
	میانگین		میانگین		میانگین		میانگین			
	واریانس	میانگین	واریانس	میانگین	واریانس	میانگین	واریانس	میانگین		
	S	M	S	M	S	M	S	M		
فرهنگ و عوامل	۳/۱۶	۲/۸۵	۳/۱۶	۳/۰۵۲	۲/۹۱	۲/۹۱	۰/۸۰	۲/۹۱	۰/۶۹	۰/۵۶
انسانی	۳/۱۶	۳/۱۸	۳/۱۶	۳/۳۹	۰/۷۸	۳/۶۲	۰/۵۲	۳/۶۲	۲/۰۶۱	۰/۱۱۸
ساختار و فرایندها	۳/۵۸	۲/۷۶	۱/۱۱	۳/۳۲	۰/۹۰	۳/۰۸	۰/۷۷	۳/۰۸	۰/۹۲	۰/۴۳
دانشگاه دولتی	۳/۶۰	۳/۱۴	۱/۲۲	۳/۳۲	۰/۹۰	۳/۶۵	۰/۶۴	۳/۶۵	۱/۱۵۷	۰/۳۳۶
زیرساخت فناوری	۳/۶۷	۲/۶۲	۱/۱۵	۲/۸۲	۰/۸۲	۲/۹۱	۰/۷۳	۲/۹۱	۱/۲۱	۰/۳۱
اطلاعات	۳/۶۷	۲/۸۶	۱/۱۵	۳/۲۱	۰/۸۳	۳/۴۴	۰/۷۰	۳/۴۴	۰/۶۱	۰/۶۱۱

داده‌های جدول (۷) نشان می‌دهد که در زمینه "فرهنگ و عوامل سازمانی"، "ساختارها و فرایندها" و "زیرساخت فناوری اطلاعات" میزان F مشاهده شده در سطح کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار نمی‌باشد. بنابراین در ابعاد فوق بین دیدگاه اعضای هیأت علمی با توجه به مرتبه‌های گوناگون علمی در هر دو دانشگاه مذکور تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

**پرسش اصلی پژوهش:** آیا دانشگاه پیام نور مرکز - مشهد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد از نظر اعضای هیأت علمی، آمادگی لازم برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش را دارند؟

جدول ۸: مفروضات آزمون t مربوط به پرسش اصلی پژوهش

عامل	تعداد نمونه	میانگین طبقات	میانگین نظرات	انحراف معیار	خطای معیار	T محاسبه شده	مقدار احتمال (P-value)
دانشگاه دولتی	۵۲	۳	۲/۳۹	۰/۷۲	۰/۱۰۰	-۶/۰۳۴	۰/۰۰۰
مدیریت دانش	۷۵	۳	۳/۰۱۷	۰/۶۵	۰/۰۷۵	۰/۲۱۹	۰/۸۲۷

یافته‌های بدست آمده در جدول (۸) نشان می‌دهد که t محاسبه شده در سطح اطمینان ۹۵ درصد از t جدول کوچکتر شده است. ولی این حد از تفاوت معنی‌دار نبوده، بنابراین میزان آمادگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد برای پیاده‌سازی مدیریت دانش از دیدگاه جامعه پژوهش در حد متوسط بوده است. از طرف دیگر یافته‌های بدست آمده در جدول (۸) نشان می‌دهد که قدر مطلق t محاسبه شده در سطح اطمینان ۹۵ درصد از t جدول بزرگ‌تر شده است، و با توجه به این‌که میانگین نظرات پاسخگویان (۲/۳۹) کمتر از حد متوسط می‌باشد نتیجه می‌گیریم میزان آمادگی

دانشگاه پیام نور مرکز- مشهد در ابعاد برای پیاده‌سازی مدیریت دانش کمتر از حد متوسط بوده و دانشگاه آمادگی لازم برای پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش را ندارد.

برای رتبه‌بندی زیرساخت‌های اساسی سامانه مدیریت دانش در دانشگاه دولتی و آزاد از آزمون فریدمن<sup>۱</sup> استفاده شد که نتایج آن در جدول ۹ منعکس شده است. همان‌طور که در این جدول مشاهده می‌شود بین شاخص‌ها تفاوت معنی‌داری وجود دارد. زیرا مقدار احتمال آزمون یا همان sig کم‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین اختلاف‌های بین شاخص‌ها ناشی از تصادف نیست. مؤثرترین و با اهمیت‌ترین شاخص در دانشگاه دولتی و آزاد متعلق به "فرهنگ و عوامل انسانی" می‌باشد. هم-چنین، در دانشگاه دولتی "ساختار و فرایندها" به عنوان کم‌اهمیت‌ترین عامل و در دانشگاه آزاد "زیر ساخت فناوری اطلاعات" به عنوان کم‌اهمیت‌ترین عامل شناخته شده است.

جدول ۹: رتبه‌بندی عوامل بر مبنای آزمون فریدمن در دانشگاه آزاد و دانشگاه دولتی

میانگین رتبه‌ها	عامل	آزمون فریدمن	رتبه	رتبه
۲/۲۱	دانشگاه آزاد	۷۵	دانشگاه آزاد	
۲/۲۱	دانشگاه دولتی	۵۲	دانشگاه دولتی	تعداد
۱/۹۹	دانشگاه آزاد	۷/۸۶۹	دانشگاه آزاد	
۱/۶۰	دانشگاه دولتی	۱۳/۱۷۴	دانشگاه دولتی	آزمون کی دو
۱/۸۰	دانشگاه آزاد	۲	دانشگاه آزاد	
۲/۱۹	دانشگاه دولتی	۲	دانشگاه دولتی	درجه آزادی
		۰/۰۲	دانشگاه آزاد	مقدار احتمال
		۰/۰۱	دانشگاه دولتی	آزمون یا sig

### بحث و 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 عنوانی راهبردی الزام آور نگذاشته است. امروزه بزرگ‌ترین آرزوی سازمان‌ها تعریف یک سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره‌ی آن به یک روش مؤفق است. بی شک، دانشگاه‌ها و نهادهای آموزشی و پژوهشی به عنوان سازمان‌های دانش‌گر باید در طراحی و استقرار سیستم مناسب مدیریت دانش، در نقش سازمان‌های پیشرو ظاهر شوند، و این امر مستلزم بررسی عوامل اساسی مدیریت دانش و اقدام عملی بر مبنای این عوامل تأثیرگذار در مراحل گوناگون طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش است. این

<sup>۱</sup> - Friedman Test

پژوهش نیز به بررسی عوامل اساسی مدیریت دانش در دانشگاه دولتی (دانشگاه پیام نور مرکز- مشهد) و دانشگاه آزاد اسلامی (دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد) در شمال شرق ایران پرداخته است.

با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه مدیریت دانش متوجه می‌شویم "فرهنگ و عوامل انسانی" به عنوان بزرگ‌ترین چالش فراروی مدیریت دانش شناخته شده است. در دانشگاه‌ها نیز "فرهنگ" اساسی‌ترین چالش فرا روی نهادینه سازی مدیریت دانش می باشد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد عامل "فرهنگ و عوامل انسانی" به عنوان مهم‌ترین زیرساخت مدیریت دانش هم در دانشگاه دولتی و هم در دانشگاه آزاد شناخته شده است. هم‌چنین، تجزیه تحلیل‌ها حاکی از آن بود که این بعد در آمادگی مطلوبی برای پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه دولتی به سر نمی‌برد. عبدالله و دیگران (۲۰۰۸) و حسینی (۲۰۰۷) در پژوهش‌های خود در دانشگاه‌های دولتی به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی در شرایط مناسبی قرار ندارد. هم‌چنین، فتح الهی و دیگران (۲۰۱۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ و عوامل انسانی در دانشگاه اصفهان به عنوان یک دانشگاه دولتی در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد. از سوی دیگر، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که دانشگاه آزاد در سطح آمادگی نسبتاً متوسطی در زمینه فرهنگ و عوامل انسانی قرار دارد. محی‌الدین و دیگران (۲۰۰۷) به این نتیجه رسیدند، فرهنگ اطلاعاتی در دانشگاه‌های دولتی و خصوصی در کشور مالزی در وضعیت بالاتر از متوسط قرار دارد. با بررسی پاسخ‌های داده شده به سؤالات پرسشنامه در این بخش اگر بخواهیم دلایل برتری نسبی فرهنگ و عوامل انسانی در دانشگاه آزاد را نسبت به دانشگاه دولتی مقایسه کنیم، باید به حمایت و تشویق نسبی بیش‌تر دانشگاه آزاد از اعضای هیأت علمی برای ثبت آموخته‌ها و تجارب حاصل از تحقیقات-شان اشاره کرد. هم‌چنین، تمایل بیش‌تر به کارهای تیمی با هدف اشتراک دانش در دانشگاه آزاد از دیگر دلایل برتری نسبی دانشگاه آزاد در این زمینه می‌باشد.

در پرسش دوم پژوهش به بررسی عامل مؤثر دیگر در استقرار مدیریت دانش یعنی "ساختار و فرایندها" پرداخته شد. همان‌طور که در قسمت قبل نشان داده شد، این عامل به عنوان کم‌اهمیت-ترین زیرساخت مدیریت دانش در دانشگاه دولتی می‌باشد، و در دانشگاه آزاد بعد از عامل "فرهنگ و عوامل انسانی" به عنوان با اهمیت‌ترین عامل شناخته شده است. بررسی‌های قسمت قبل نشان داد که این بعد در دانشگاه دولتی در وضعیت نامطلوبی می‌باشد. یافته‌های فتح الهی و دیگران (۲۰۱۰)، حسینی (۲۰۰۷)، عبدالله و دیگران (۲۰۰۸) و راولی (۲۰۰۰) در دانشگاه‌های دولتی که ایشان به پژوهش در آن پرداخته‌اند با یافته‌های این قسمت از این پژوهش هموست. از طرفی دیگر، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که دانشگاه آزاد در سطح آمادگی نسبتاً متوسطی در زمینه

"ساختار و فرایندها" قرار دارد. محی‌الدین و دیگران (۲۰۰۷) به این نتیجه رسیدند که ساختار سازمانی در دانشگاه‌های دولتی و خصوصی در کشور مالزی در وضعیت بالاتر از متوسط قرار دارد. دلیل برتری نسبی دانشگاه آزاد نسبت به دانشگاه دولتی در این بعد را می‌توان بروکراسی کمتر، انعطاف‌پذیری نسبی فرایندها و اقدامات، عدم تمرکز سازمانی و روابط شفاف‌تر و سریع‌تر ذکر کرد. در پرسش سوم این پژوهش به بررسی یکی دیگر از عوامل مهم و اساسی در استقرار مدیریت دانش یعنی زیر ساخت "فناوری اطلاعات" پرداخته شد. بررسی تجزیه تحلیل آماری نشان داد که زیرساخت "فناوری اطلاعات" بعد از عامل "فرهنگ و عوامل انسانی" به عنوان با اهمیت‌ترین زیرساخت در دانشگاه دولتی شناخته شده است. اما در دانشگاه آزاد این زیرساخت به عنوان کم-اهمیت‌ترین عامل شناخته شده است. هم‌چنین، تجزیه تحلیل‌ها حاکی از آن بود که زیر ساخت "فناوری اطلاعات" در آمادگی مطلوبی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه دولتی به سر نمی‌برد. یافته‌های این قسمت از پژوهش با پژوهش فتح‌الهی و دیگران (۲۰۱۰)، همسو است. این در حالی است که عبدالله و دیگران (۲۰۰۸) و حسینی (۲۰۰۷)، در پژوهش خود در دانشگاه‌های دولتی به این نتیجه رسیدند که زیر ساخت فناوری اطلاعات در وضعیت مطلوبی قرار دارد. در سوی دیگر، تجزیه تحلیل‌ها در دانشگاه آزاد نشان داد که این بعد در سطح آمادگی تقریباً متوسطی قرار دارد. محی‌الدین و دیگران (۲۰۰۷) به این نتیجه رسیدند، زیر ساخت فنی در دانشگاه‌های دولتی و خصوصی در کشور مالزی در وضعیت بالاتر از متوسط قرار دارد. هم‌چنین، راولی (۲۰۰۰)، میزان وجود زیرساخت فناوری اطلاعات را در دانشگاه‌های کشور کانادا برای تسهیل فعالیت‌های اشتراک دانش مناسب می‌داند. در مورد برتری نسبی دانشگاه آزاد در مورد این زیرساخت، می‌توان به این نکته اشاره کرد که دانشگاه آزاد با توجه به این که یک نهاد خصوصی می‌باشد، نسبت به تخصیص منابع مالی و فراهم‌سازی زیرساخت فناوری اطلاعات از انعطاف‌پذیری بیش‌تری برخوردار می‌باشد. از طرفی دیگر، دانشگاه آزاد برخلاف دانشگاه دولتی کمتر درگیر قوانین دست‌پاگیر دولتی که بعضاً بیش‌تر دانشگاه‌های دولتی با آن دست به‌گریبان هستند، می‌باشد. هم‌چنین، تمایل بیش‌تر به برقراری ارتباط و اشتراک دانش از راه ابزار فناوری اطلاعات در دانشگاه آزاد از دلایل دیگر برتری نسبی دانشگاه در این زمینه می‌باشد.

### پیشنهاد‌های کاربردی

با در نظر گرفتن زیرساخت‌های اساسی مورد بررسی در پژوهش و با توجه به اینکه باید بین پیشنهادها و یافته‌های پژوهش نگاشت مناسب برقرار شود، پیشنهاد‌های زیر برای رسیدن به سطح آمادگی مطلوب‌تر برای پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش قابل ارائه است. شایان ذکر است این پیشنهادها نتیجه دو طرح پژوهشی است که امید است مورد استفاده علاقمندان، محققان، استادان



و مدیران و برنامه‌ریزان در سطح دانشگاه‌ها به خصوص دانشگاه پیام نور به عنوان بزرگ‌ترین دانشگاه دولتی و دانشگاه آزاد به عنوان بزرگ‌ترین دانشگاه خصوصی کشور قرار گیرد.

#### • فرهنگ سازی:

فرهنگ سازمانی در بسیاری از متون مدیریت دانش به عنوان مهم‌ترین عامل اساسی در اجرای مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته است. فرهنگ سازمانی مناسب می‌تواند نتایج فردی و سازمانی فراوانی به همراه داشته باشد. بر مدیران دانشگاه لازم است تا با ایجاد یک فرهنگ مشارکتی برای تسهیم دانش و کار گروهی، بستر مناسبی را برای اجرای مدیریت دانش فراهم سازند.

#### • اصلاح معیارهای ارزیابی عملکرد و بهینه سازی نظام دستمزدها و مشوق‌ها:

مدیران با توجه به اهمیت دانش آن را در ارزیابی عملکرد افراد مورد توجه قرار دهند. افراد در درون دانشگاه باید بدانند که قسمت اعظم پیشرفت و رشد آنها در سازمان وابسته به این امر است که تا چه اندازه در فرایند خلق، انتقال و کاربرد دانش مشارکت داشته‌اند. هم‌چنین، دانشگاه با توجه به ارزیابی عملکرد بر مبنای دانش باید به ترمیم حقوق و دستمزد افراد دانش مدار بپردازند. که این امر مستلزم روش جدیدی برای سنجش و پاداش دهی به افرادی است که در فرایند مدیریت دانش سهیم هستند.

#### • توجه به فناوری اطلاعات:

فناوری اطلاعات از عوامل زیربنایی مهم جهت موفقیت مدیریت دانش بشمار می‌رود. مدیران دانشگاهی لازم است برنامه‌ریزی‌های لازم را برای توسعه‌ی آموزش‌های مورد نیاز در خصوص استفاده مؤثر از ابزار فناوری اطلاعات و تقویت رغبت برای استفاده از این ابزار به خصوص برای فعالیت‌های اشتراک دانش برای پژوهشگران انجام دهند.

#### • حمایت مدیران ارشد دانشگاه:

حمایت و تعهد مدیران ارشد به مدیریت دانش، از مواردی است که به عنوان یکی از عوامل موفقیت مدیریت دانش، توسط صاحب نظران متعددی تأکید شده است. اگر تعهد و پایبندی مدیریت ارشد وجود نداشته باشد، فعالیت‌های شروع نمی‌شود و یا اگر هم شروع بشود، موفقیت چندانی نخواهد داشت. حمایت مدیران ارشد از مدیریت دانش، در شکل‌های گوناگونی از جمله جهت‌گیری دانایی محور مدیران ارشد در تعریف و تدوین چشم اندازها، اهداف و راهبردهای دانشگاه، استخدام نیروی مناسب، برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت دانش، ترمیم حقوق و دستمزد دانشگران و... تجلی می‌یابد.

• **ضرورت به کارگیری مدیران دانش:**

به کارگیری مدیران دانش در دانشگاه (که هم اکنون دانشگاه‌های مورد پژوهش فاقد چنین پست سازمانی است) نیز به تسهیل و تسریع فرایند اشتراک دانش کمک می‌کند. مدیر دانش به طور معمول، بر گردآوری دانش از افراد و ارائه‌ی آن در شکل سازمان یافته متمرکز است که معمولاً این دانش می‌تواند از راه سیستم‌های کامپیوتر در کتابخانه‌ها ذخیره شده و مورد استفاده قرار گیرد.

• **اصلاح ساختار سازمانی و نمودار سازمانی:**

دانشگاه برای تسهیل به اشتراک گذاشتن دانش باید با تخت کردن ساختار سازمانی و ساده نمودن نمودار سازمان، فرایند ارتباط افراد با یکدیگر را تسهیل کند. بدین ترتیب که افراد بتوانند با کم‌ترین واسطه با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و در صورت لزوم در حداقل زمان از دانش یکدیگر بهره‌مند شوند. در این راستا بازنگری و اصلاح قوانین و رویه‌های مشکل‌ساز و دست و پاگیر برای فرایند ارتباط افراد با یکدیگر در دانشگاه و در نتیجه اشتراک دانش و کشف افرادی که دارای دانش ارزشمند می‌باشند، می‌تواند مؤثر باشد.

**Reference**

- Aarabi, M. and Mousavi, S. (2009). "Strategic Knowledge Management Model for Research Centers Performance Promotion". *Quarterly journal of Research and Planning in Higher Education*. Vol 15, No 1, pp: 1-26. (In Persian)
- Abdullah, R. Selamat, M. Jaafar, A. Abdullah, S. and Sura, S. (2008). "An Emprical Study of Knowledge Management System Implementation in Public Higher Learning Institution". *International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol 8, No 1, pp: 281-290.
- Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001). "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues". *MIS Quarterly*. Vol 25, No 1, pp: 107-136.
- Allameh, M. Zare, M. and davoodi, M. (2011). "Examining the Impact of KM Enablers on Knowledge Management Processes". *Procedia Computer Science*. Vol 3, PP:1211-1223.
- Attafar, A. and Bahrami Samani, M. (2008). "The Application of the Learning Organization's indicators in Public and Islamic Azad Universities of Shahrekord". *Higher Education journal*. Vol 2, No 1, pp: 161-179. (In Persian)

Aujirapongpan, S. Vadhanasindhu, P. Chandrachai, A. and Cooperat, P. (2010). "Indicators of knowledge management capability for KM effectiveness". *Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Vol 40, No 2, pp:183-203.

Cantner, U. Joel, K. and Schmidt, T. (2009). "The use of knowledge management by German innovators". *Journal of Knowledge Management*. Vol 13, No 4, pp:187-203.

Davenport, T. H. and Prusak, L. (2000). *Knowledge Management*. Translate by: Hossein Rahmanseresht. Tehran: Sapco. (In Persian)

Fathollahi, B. Afshar zanjani, E. and Nozari, D. (2010). "Is the University of Isfahan Ready for Implementing Knowledge Management?" . *Faslname-National Library*. Vol 21, No 3, pp: 6-20. (In Persian)

Greiner, M.E. Bo'hmman, T. and Krmar, H. (2007). "A strategy for knowledge management". *Journal of Knowledge Management*. Vol 11, No 6, pp: 3-15.

Gold, A.H. Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001). "Knowledge management: an organizational capabilities perspective". *Journal of Management Information Systems*. Vol 18, No 1, pp: 185-214.

Hasanzadeh, M. (2007). "*Knowledge Management*". Tehran: Ketabdar. (In Persian)

Hazeri, A. and Sarafzadeh, M. (2006). "Knowledge management in libraries and the role of university libraries". Retrieved April 9, 2011, from: <http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/8257/1/Knowledgemanagement.pdf>. (In Persian)

Hosseini, M. (2007). "Looking upon the infrastructure of knowledge management in Educational and Psychology Faculty of Isfahan University and presenting solutions to improve it". Retrieved May 2, 2011, from: [http://www.civilica.com/Paper-IKMC01-IKMC01\\_005.htm](http://www.civilica.com/Paper-IKMC01-IKMC01_005.htm). (In Persian)

Jamalzadeh, M, Rahgozar, H. and Alavi, F. (2011). "A Survey of Shiraz Islamic Azad University with regard to Learning Organization from the Perspective of Faculty Members". *Quarterly journal of new Approaches in Educational Administration*. Vol 2, No 5, pp: 71-94. (In Persian)

Lee, H. & 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.

Lee, Y.C. and Lee, S.K. (2007). "Capabilities, Processes, and Performance of Knowledge Management: A Structural Approach". *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*. Vol 17, No 1, pp: 21-41.

Milam, J.H. (2002). "Knowledge management for higher education". ERIC DIGEST, ERIC clearing house on higher education, Washington DC. Retrived 10 April, 2009, from <http://www.Ericdigests.Org/2003-1/higher.htm>.

Mills, A.M. and Smith, T.A. (2011). "Knowledge management and organizational performance: A decomposed view". *Journal of Knowledge Management*. Vol 15, No1, pp:156-171.

Mohayidin, M.G. Azirawani, N. Kamaruddin, M.N. and Margono, M.L. (2007). "The Application of Knowledge Management in Enhancing the Performance of Malaysian Universities". *Electronic Journal of Knowledge Management*. Vol 5, No 3, pp: 301- 312.

Niaz Azary, K. and Amuei, F. (2007). "The Study Effective Factors on Settlement Knowledge Management in Islamic Azad University of Mazandaran Province". *Knowledge and research in Educational Sciences*. Vol 1, No 14, pp: 93-106. (In Persian)

Rossi, R. (2010). "The governance of university-industry knowledge transfer". *European Journal of Innovation, Management*. Vol 13, No 2, pp: 155-171.

Rowley, J. (2000). "Is Higher education ready for knowledge Management". *The International Journal of Educational Management*. Vol 14, No 7, pp: 325-333.

Steyn, P.G. (2004). "Harnessing the power of knowledge in higher education". *Education*, Vol 124, No 4, pp. 615-628.

Sukirno, D.S. and Siengthai, S. (2011). "Does participative decision making affect lecturer performance in higher education?" . *International Journal of Educational Management*. Vol 25, No 5, pp: 494-508.

Townley, C.T. (2003). "Will They Academy Learn to Manage Knowledge?" . *Educause Quarterly*. Vol 2, pp: 8- 11.