

فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان / سال چهارم، شماره سیزدهم، بهار ۱۳۹۵ / صفحات ۲۳-۱

## ارائه الگوی بهینه مدیریت دانش در دانشگاه منطبق با سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴

میترا عزتی<sup>۱</sup>، سید محمد میر کمالی<sup>۲</sup>، لیلا صادقی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۶/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۸/۱۲

### چکیده

در بند ۹ سیاست‌های کلی امور فرهنگی، علمی و فناوری سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ تأکید بر سازماندهی و بسیج امکانات و ظرفیت‌های کشور در جهت افزایش سهم کشور در تولیدات علمی جهان دارد از اینرو یکی از اشتیاق‌های مدیران مراکز دانشگاهی و آموزش عالی در زمینه تقویت فرایندها و پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشند. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل کلیدی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش و ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش در دانشگاهها می‌باشد. برای تحقق هدف نخست (شناسایی عوامل کلیدی) از روش کیفی و تحلیل محتوا و برای ارائه مدل استقرار مدیریت دانش از تکنیک مدل‌سازی ساختاری/تفسیری استفاده شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه با ۲۵ تن از خبرگان علمی که دارای آثار علمی از قبیل مقاله، کتب و یا پروژه‌های مدیریت دانش بوده‌اند، گردآوری شده است. داده‌ها پس از تجزیه و تحلیل به ۱۱ متغیر کلیدی و ۱۶۲ مقوله حائز اهمیت تلخیص گردیده است. از نتایج اصلی پژوهش، ایجاد مدلی در شش سطح تاثیرگذاری است که در آن مولفه‌های استراتژی و اهداف سازمان، فرهنگ و محیط بیرونی دارای بیشترین اثرگذاری بر پیاده‌سازی مدیریت دانش به عنوان مولفه تاثیر پذیر تعیین گردیده است. در این میان سطوح پنج تا دوم مدل شامل مولفه‌های، ساختار، سرمایه‌های فکری، رهبری و مدیریت، منابع مالی، آموزش و فناوری، منابع انسانی به عنوان عوامل اثرگذار و اثرپذیر در استقرار مدیریت دانش در دانشگاه شاخه شده است.

**واژگان کلیدی:** استقرار مدیریت دانش، دانشگاه، سند چشم‌انداز.

**Email:** ezati.m@ut.ac.ir

**Email:** mkamali@ut.ac.ir

**Email:** l\_sadeghi@ut.ac.ir

۱. عضو هیات علمی دانشگاه تهران

۲. استاد دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه تهران

۳. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

\*صحت مطالب مقاله بر عهده نویسنده است و مقاله بیانگر دیدگاه مجمع تشخیص مصلحت نظام نیست\*

## مقدمه

امروز سرمایه‌های نامشهود و معنوی در یک سازمان در قالب دانش سازمانی، مهمترین و حیاتی‌ترین عوامل در بقای همه سازمان‌ها محسوب می‌شوند. مدیریت دانش به مثابه بخش ضروری و اساسی در موفقیت سازمان، دامنه گسترده‌ای از ایده‌های سازمانی را شامل می‌شود. سازمان‌های دانش بنیان مانند موسسات آموزش عالی با اکتساب، خلق و به اشتراک گذاری دائمی دانش، و با رویکردهای یادگیری مشارکتی در پی ایجاد ساختاری مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشند. و از آنجاکه در ترسیم سند چشم‌انداز کشور در افق سال ۱۴۰۴، به صراحت بیان گردیده است، با اتکال به قدرت لایزال الهی و با احیای فرهنگ و برپایی تمدن نوین اسلامی/ایرانی برای پیشرفت ملی، گسترش عدالت و الهام بخشی در جهان، ایران کشوری برخوردار از انسان‌های صالح، فرهیخته، سالم و تربیت یافته در مکتب اسلام و انقلاب، با دانشمندانی در تراز برترین‌های جهان، توانا در تولید و توسعه علم و فناوری و نوآوری و به کارگیری دستاوردهای آن و پیشتاز در مرزهای دانش و فناوری با مرجعیت علمی در جهان خواهد بود." در این میان نظام آموزش عالی کشور به عنوان بخش تأثیرگذار، نیازمند تقویت مبانی، اصول و نظام کاری متناسب با آرمان‌های مطرح در سند چشم‌انداز و سند جامع علمی کشور و سیاست‌ها و برنامه‌های مربوط به تحقق آن‌ها است. بر این اساس دانشگاه با اقتباس از اسناد بالا دستی از جمله قانون اساسی، سند چشم‌انداز و نقشه جامع علمی کشور، و نیز تدوین برنامه‌های راهبردی این سند جامع باید ارتقاء دانشگاه در تمامی جنبه‌ها در سطح ملی و بین‌المللی، گامی موثر در انجام رسالت خویش و تحقق آرمان‌ها و ارزش‌های ملی و اهداف چشم‌انداز علم و فناوری کشور برداشته و این آرمان‌ها را تحقق بخشد. همچنین دانشگاه به منظور دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز، با سه جهت‌گیری اصلی آموزشی، پژوهشی و فناورانه، مسیر حرکت خود را مشخص نموده و با تدوین برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدت و تلاش برای اجرائی شدن این برنامه‌ها، ضمن دستیابی به جایگاه برتر، الگویی مناسب برای سایر دانشگاه‌ها در سطح ملی، منطقه‌ای و جهان اسلام باشد. بدیهی است یکی از راه‌های دستیابی به این اهداف پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه موصوف می‌باشد. از اینرو فعالیت‌های دانش بنیان و وجود یک استراتژی واحد مدیریت دانش که به خوبی و به یک میزان برای تمام سطوح سازمان عمل کند و اهداف سازمانی و اسناد بالادستی را تحقق بخشد، از ضروریات است.

در این میان و با وجود اینکه از ورود مدیریت دانش به کشور بیش از چند سال نگذشته است، بسپاری از سازمان‌ها مدیریت دانش را به عنوان راه‌حلی برای غلبه بر چالش‌های فضای رقابتی پیش‌رو شناخته و گویی گمشده خود را یافته‌اند. اما این موضوع در سازمان‌های آموزش عالی از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا اغلب صاحب‌نظران آموزش عالی معتقدند دانشگاه‌ها به عنوان اصلی‌ترین نهاد اشاعه دهنده فرآیندهای یاددهی و یادگیری در جامعه فعالیت کرده و به منظور مقابله با چالش‌های هزاره جدید، ناگزیر از انتقال و دگردیسی از سازمان یادگیرنده به سازمان یاد دهنده بود و این یکی از مهمترین رسالت‌های آموزش عالی و تکمیلی بوده،

که می‌بایست با تولید دانش و ایجاد فرهنگ تسهیم آن و همچنین استفاده و بهره‌گیری از دانش به راهبرد کارآمدی از مدیریت دانش دست یافته تا دانشگاه‌ها به عنوان سازمانی دانش بنیان که حلال چالش‌ها و مشکلات اجتماعی است، ارتقاء یابند. زیرا عبارت «آموزش عالی» در جوامع انسانی پیشرفته و در حال توسعه با انباشتگی علم، پژوهش و فرهنگ همراه بوده و از این طریق شناسایی می‌گردد. حضور و فعالیت موسسات آموزش عالی در یک جامعه، نوید بخش تحولی ژرف در تولید و گسترش علم، تحقیقات اساسی و تحولات چشمگیر در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی در هر جامعه توسعه یافته و روبه توسعه است. این در حالی است که ماهیت و پیچیدگی مدیریت دانش آن را به موضوع و مسأله‌ای دشوار تبدیل نموده است، که این مسئله ناشی از ناملوس بودن مقوله دانش و فرایندهای آن است؛ از این رو در هر سازمانی برای استقرار مدیریت دانش باید جنبه‌های گوناگون آن را مورد توجه قرار داد.

با توجه به آنچه بیان گردید این پژوهش با آگاهی از اهمیت و ضرورت دستیابی و تحقق اهداف سند چشم‌انداز کشور و همچنین انتخاب راهبرد پیاده‌سازی مدیریت دانش در موسسات آموزش عالی به دنبال ارائه یک الگو کاربردی و متناسب با ساختار فعلی موسسات آموزش عالی در دانشگاه است. از این رو، مهمترین مسئله این پژوهش عبارت است از تدوین و ارائه یک الگوی کارآمد و اثربخش به منظور استقرار فرایندهای مدیریت دانش در دانشگاه با توجه به رویکردهای سند چشم‌انداز کشور در افق سال ۱۴۰۴.

بنابر این امروز دانش به عامل تعیین کننده‌ای در کسب موفقیت‌های سازمان تبدیل گردیده است. مدیریت دانش را می‌توان به عنوان فرایندی برای بهبود عملکرد، بهره‌وری، کارایی، تسهیم و استفاده از دانش سازمانی، ابزاری برای بهینه‌سازی تصمیم‌گیری، راهی برای کاهش هزینه‌ها، کسب و افزایش درآمد و روشی برای نوآوری، خلاقیت و مستندسازی روش‌ها و تجربیات سازمانی، شناسایی و ارزیابی نمود. هدف اصلی مدیریت دانش افزایش بهره‌وری و رقابت‌پذیری است؛ چرا که می‌تواند مزیت رقابت‌پذیری پایداری را فراهم نماید که الگوبرداری از آن برای رقبا مشکل بوده و سازمان را در موقعیت رهبری و پیشتازی نسبت به رقبا قرار می‌دهد. اهمیت ایجاد سازمان دانش محور که عالی‌ترین نتیجه اقدامات و تمهیدات مدیریت دانش است، از آنجا ناشی می‌شود که اولاً دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی بر اساس ماموریت، رسالت و اسناد بالادستی می‌بایست به عنوان سازمان دانش بنیان، همواره نوید بخش تحولی ژرف در تولید و گسترش علم، تحقیقات اساسی و تحولات چشمگیر در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور بوده و از طریق اتخاذ روش‌های علمی نسبت به رفع مشکلات و موانع موجود در زمینه‌های مذکور پرداخته و همواره منشأ تحول، تغییر و پویایی اجتماعی را فراهم نمایند. علاوه بر این توجه به مدیریت دانش به دلایل مشروح زیر داری اهمیت است (اخگر و همکاران، ۱۳۹۱ و اخوان و همکاران، ۱۳۹۲)



- دانش همواره به عنوان یک دارایی مهم و استراتژیک سازمانی باقی خواهد ماند؛
- دانش سبب ایجاد اشتغال گردیده به طوری که در سال ۲۰۰۲م/ ۸۰ درصد شاغلان در مشاغل مرتبط با دانش، در امور خدماتی و آموزشی سازمان‌های پیشرفته مشغول به کار بوده‌اند.
- دانش یک سرمایه کاملاً اقتصادی بوده و نزدیک به ۶۰ درصد ارزش افزوده در سازمان‌ها، از راه دانش و مدیریت آن تحصیل می‌گردد.

در خصوص ضرورت انجام این تحقیق می‌توان به این نکته اشاره کرد که علیرغم وجود ادبیات گسترده در زمینه مدیریت دانش، مطالعات انجام شده در خصوص احصاء یک الگو و مدل بومی مدیریت دانش، متناسب با سازمان‌های ایرانی، کمتر انجام گردیده است. و یا به بیانی دیگر، هر چند که مفاهیم و تئوری‌های مدیریت دانش مستند شده‌اند، اما هنوز تعداد کمی از سازمان‌ها در باره چگونگی اجرا و استقرار مدیریت دانش در داخل سازمان خود دارای الگو و مدل می‌باشند.

لذا پژوهشگر به دنبال دستیابی و پاسخگویی به این سوال اساسی است که: **الگوی مدیریت دانش در دانشگاه با در نظر گرفتن رویکردهای سند چشم‌انداز کشور چگونه باید باشد؟** بنابر این، پژوهشگر تلاش می‌کند با طرح مسئله‌ی فوق‌الذکر، علاوه بر ارائه الگوی مناسب مدیریت دانش به شناخت و زیرساخت‌های اصلی مدیریت دانش و همچنین تشریح فرایندهای آن بپردازد.

## ۱. ادبیات موضوع

### ۱-۱. تعریف مدیریت دانش

اما تاکنون نویسندگان و صاحب‌نظران مدیریت دانش، از دیدگاه‌های گوناگون، به تعریف مدیریت دانش پرداخته‌اند، که در زیر برخی از تعاریف مطرح شده بیان می‌گردد:

**رایبیتز:** مدیریت دانش، شامل همه روش‌هایی است که سازمان، دارایی‌های دانشی خود را اداره می‌کند که شامل چگونگی جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، بکارگیری، به روز سازی و ایجاد دانش است.

**لاری پروساک:** مدیریت دانش، تلاشی برای آشکار کردن دارایی پنهان در ذهن اعضا و تبدیل این دارایی به دارایی سازمانی است تا همه کارکنان سازمان به آن دسترسی داشته باشند.

**تام داوینپورت:** مدیریت دانش، عملیات کشف، سازماندهی و خلاصه کردن دارایی اطلاعات است؛ به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد.





**هوبرت سنت آنگو<sup>۱</sup>** مدیریت دانش عبارت است از ایجاد ارزش از دارایی‌های پنهان شرکت. زمانی این هدف تأمین می‌شود که بتوانیم توانایی‌های سازمانی و فردی را به گونه‌ای پرورش دهیم که در ایجاد، تبادل و گردآوری دانش، توانا باشند. این امر مستلزم آن است که برای افراد بشر، ارزشی بالا قائل شویم.

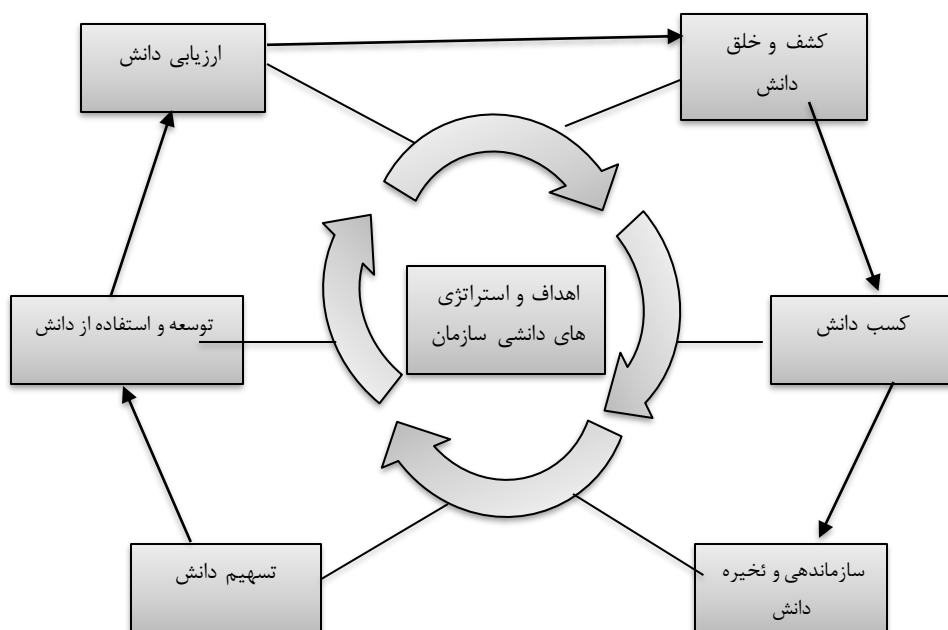
**الکس و دیوید بنت (۲۰۰۳)**، مدیریت دانش، فرآیند نظام مند ایجاد، حفظ و پرورش دانش سازمانی است تا از این رهگذر، بهترین بهره‌گیری از دانش شخصی و جمعی به عمل آمده و رسالت جمعی حاصل گردد. **اکد (۲۰۰۳)**، مدیریت دانش را مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمانی برای خلق، کسب، توزیع دانسته‌ها و ارتقا و به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی در داخل و خارج سازمان تعریف نموده است (صوفی و همکاران، ۱۸، ۱۳۹۱).

اما یکی از کامل‌ترین تعریف مدیریت دانش که با سازمان‌های ایرانی نیز می‌تواند سازگاری بیشتری داشته باشد، عبارت است از: فرایند شناسایی، کسب، توسعه، اشتراک، به‌کارگیری، نگهداری و ارزیابی منبع استراتژیک دانش در یک جو یادگیرنده برای افزایش قابلیت‌ها و توانایی‌های سازمان به منظور بهسازی و بالندگی سازمانی در یک محیط متغیر و پویاست (میرکمالی، ۱۳۸۹: ۲۸۴).

## ۲-۱. فرایندهای مدیریت دانش

شکل شماره یک به خوبی تداعی‌کننده فرایندهای مدیریت دانش می‌باشد. فرایندهای مدیریت دانش نشان‌دهنده این اصل است که اگر بخواهیم نسبت به پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در سازمانی اقدام نماییم، چه فعالیت‌ها و اقداماتی را می‌بایست انجام دهیم؟ تحلیل این فرایند از حیث دستیابی سازمان به اهداف دانشی و الگوی مناسب بسیار حائز اهمیت است.

شکل ۱. فرایندهای مدیریت دانش



منبع: (Proust & Romhard & Raub:2002)

- **خلق دانش:** مدیریت دانش به عنوان فرآیند خلق دانش در نظر گرفته می‌شود که مطابق آن خلق دانش همیشه از فرد شروع می‌شود؛ مانند محقق هوشمندی که با بینش خود در نهایت به یک حق اختراع دست می‌یابد، یا مدیر میانی که با شهود خود در باره روندهای بازار می‌تواند فروش محصول جدید را تسریع کند یا کارگری که با استفاده از سال‌ها تجربه خود پیشنهادی ارائه می‌دهد که برای شرکت میلیون‌ها دلار صرفه‌جویی به دنبال می‌آورد. در هر یک از این مثال‌ها دانش شخصی یا خصوصی (که عمدتاً پنهان است) به دانش سازمانی ارزشمندی تبدیل می‌شود. در دسترس قرار دادن دانش فردی برای سایر افراد سازمان، در مرکز چرخه مدیریت دانش قرار دارد. این فرآیند خلق دانش به طور مستمر در همه سطوح سازمانی اتفاق می‌افتد. در بسیار از موارد خلق دانش به صورت غیرمنتظره یا برنامه‌ریزی نشده اتفاق می‌افتد. (قلیچ لی، ۱۳۸۹: ۹۸)

- **سازماندهی و ذخیره‌سازی دانش:** یکی از فرآیندهای مهم مدیریت دانش، نگهداری دانش است. طی انجام این فرآیند، دانش‌هایی که در سازمان کسب شده و توسعه داده شده یا تجربیات حاصل از بکارگیری دانش‌ها، به شکلی اصولی و درست در سازمان ذخیره می‌شوند. دواصل اساسی در نگهداری دانش عبارت است از اینکه اولاً، دانش سازمانی طوری نگهداری شود که در اسرع وقت قابل بازیابی باشد. ثانیاً، دانش‌های گذشته طی فرآیندی، مورد بازنگری و به روزرسانی قرار گیرد. به این صورت تضمین می‌کنیم که دانش سازمانی ذخیره شده در بانک دانش سازمان، همواره به روز و قابل استفاده است (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۷۳).
- **تسهیم و به اشتراک گذاری دانش:** در این فرآیند شیوه‌ها و روش‌های به اشتراک گذاری دانش در میان کارکنان سازمان و گروه‌های کاری مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. برای مثال: اتاق‌های فکر یا جلسات حل مسائل سازمانی، کارگاه‌های آموزشی، جلسات مشورتی و یا جلسات پرسش و پاسخ را می‌توان به عنوان ابزار تسهیم دانش سازمانی محسوب کرد (پیشین: ۷۳).
- **به کارگیری و توسعه دانش:** هر یک از دانش‌ها و تجربیاتی که در سازمان کسب می‌شود می‌تواند با توجه به نیازهای جدید سازمان و یا تغییرات محیط داخلی و خارج سازمان گسترش یابد. در این فرآیند تعیین می‌شود که با استفاده از چه روش‌هایی می‌توانیم دانش‌های قبلی را برای پاسخگویی به نیازها و شرایط جدید توسعه دهیم؟
- **ارزیابی دانش:** با انجام این فرآیند، کل چهارچوب مدیریت دانش و فرآیندها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در این مرحله کلیه اقدامات انجام شده مورد بررسی قرار می‌گیرد و میزان دستیابی به اهداف، تعیین می‌شود. خروجی این مرحله هدف‌های دانشی دوره زمانی آینده را تعیین می‌کند. به عنوان مثال در این فرآیند مشخص می‌شود که آیا اقدامات انجام شده توسط واحدهای مختلف سازمان جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش کافی و کامل بوده است؟ نواقص کار کجا بوده است؟ دانش‌های کسب شده از نظر کمی و کیفی در چه وضعیتی است؟ آیا تسهیم دانش بر اساس دستورالعمل‌ها به خوبی انجام می‌شود؟ آیا دانش‌های قبلی مورد مطالعه و استفاده قرار می‌گیرد؟ آیا وضعیت بانک دانش، از نظر سهولت دسترسی، امنیت و طبقه‌بندی و به روز بودن دانش‌ها مطلوب است؟ آیا دانش و مدیریت آن منجر به چابکی سازمان در تحقق اهدافش گردیده است؟ (حبیبی، ۱۳۸۷: ۶۸ و افزا، ۱۳۸۶: ۶۶).

### ۳-۱. عناصر و ارکان اصلی (زیرساخت) تشکیل و استقرار مدیریت دانش

اساس یا بنیان‌های لازم برای ایجاد یک نظام، سازمان یا سازه را زیرساخت می‌گویند (حسن‌زاده: ۱۳۸۷). داونپورت مولفه‌های اساسی مدیریت دانش را شامل موارد زیر می‌داند (صوفی و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۲):



**الف) فرهنگ:** شامل ارزش‌ها و اعتقادات سازمان در ارتباط با مفاهیم اطلاعات و دانش؛  
**ب) فرایندها (عمل):** در حقیقت افراد چگونه از اطلاعات و دانش در سازمان بهره‌برداری می‌کنند؛  
**ج) فنآوری:** چه سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان موجود است.

سازمان توسعه اقتصادی (۲۰۰۳)، سه گروه از عوامل زیرساختی را برای مدیریت دانش بیان نموده است، که عبارتند از ساختار سازمانی، نیروی انسانی و فنآوری اطلاعات و ارتباطات. دلیپ بهات<sup>۱</sup>، نیز عوامل تکنولوژی، منابع انسانی و فرایندها را به عنوان ریساخت‌های اصلی برای مدیریت دانش تعیین و معرفی نموده است (پیشین: ۳۴)

#### ۴-۱. مدل‌های مدیریت دانش

تاکنون بسیاری از پژوهشگران، مدل‌های مختلفی را در زمینه مدیریت دانش ارائه نموده‌اند. بیشترین این مدل‌ها از نظر محتوایی، تقریباً مشابه یکدیگرند، اما داری واژه‌ها و فازهایی با ترتیبات متفاوت هستند. در اکثر این مدل‌ها فرض بر این است که مراحل و فعالیت‌ها، اغلب همزمان؛ گاهی اوقات پی در پی و به ندرت در یک ترتیب خطی اجرا می‌شوند (افرازه، ۱۳۸۶: ۴۴). لذا در زیر با توجه به اهمیت مدل‌ها در مدیریت دانش و اینکه اساساً یکی از اهداف این پژوهش ارائه یک مدل کاربردی و متناسب با وظایف و ماموریت‌های دانشگاه می‌باشد به تشریح تعدادی از آن‌ها می‌پردازیم. شایان ذکر است مدل‌های اولیه مدیریت دانش بیشتر بر رویکرد تکنولوژی اطلاعاتی استوار بوده‌اند. این مدل‌ها درست مانند استقرار پایگاه داده‌ها که می‌توانند دانش را در خود ذخیره کرده و از طریق شبکه ارتباط داخلی، آن را به افراد نیازمند برای انجام کار انتقال دهند، عمل می‌کردند. مدل‌های که مبتنی بر رویکرد تکنولوژی اطلاعاتی بودند حضور و تاثیر افراد را در جریان خلق دانش نادیده گرفته و از این بابت ضعف داشتند. مک آدام و مک کریدی<sup>۳</sup> بیان می‌کنند که این مدل‌ها به دلیل نادیده گرفتن افراد در جریان خلق دانش، ماهیت مدیریت دانش را منعکس نمی‌کنند (صوفی و همکاران ۱۳۹۱: ۲۸)

#### ۴-۱-۱. مدل سرمایه فکری (مدل سرمایه فکری اسکانديا)

یکی از مدل‌های سرمایه فکری، مدل اسکانديا است. اسکانديا، یک شرکت خدماتی مالی سوئدی است که برای نخستین بار توانست دارایی‌های دانشی خود را اندازه‌گیری کند. در این مدل، هر دو ساختار مالی و غیر مالی برای ارزیابی ارزش بازار سازمان با هم ترکیب می‌شوند. در این مدل، بخش مالی یا سرمایه فکری را در دو جزء سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری ارائه شده است. سرمایه انسانی به عنوان دانش با عنوان‌های دانش





مختلط، مهارت، خلاقیت و توانایی فردی کارکنان برای انجام وظیفه، تعریف می‌شود، که فلسفه، فرهنگ و اعتبار سازمان را نیز در بر دارد. سرمایه ساختاری نیز به مواردی از قبیل: سخت افزار، نرم افزار، پایگاه‌های اطلاعاتی، ساختار سازمانی، حق ثبت یا اختراع، مارک‌های تجاری و هر گونه قابلیت سازمانی دیگری را از بهره‌وری کارکنان پشتیبانی می‌کند، را شامل می‌شود (طاری و همکاران، ۱۳۹۱: ۸۰).

#### ۲-۴-۱. مدل هفت سی

این مدل بر مبنای هفت واژه که با حرف C شروع می‌شوند، بنا گذاشته شده است. اجزای این مدل به همراه شرح هر یک در جدول شماره ۵ نمایش داده شده است (پیشین: ۵۰)

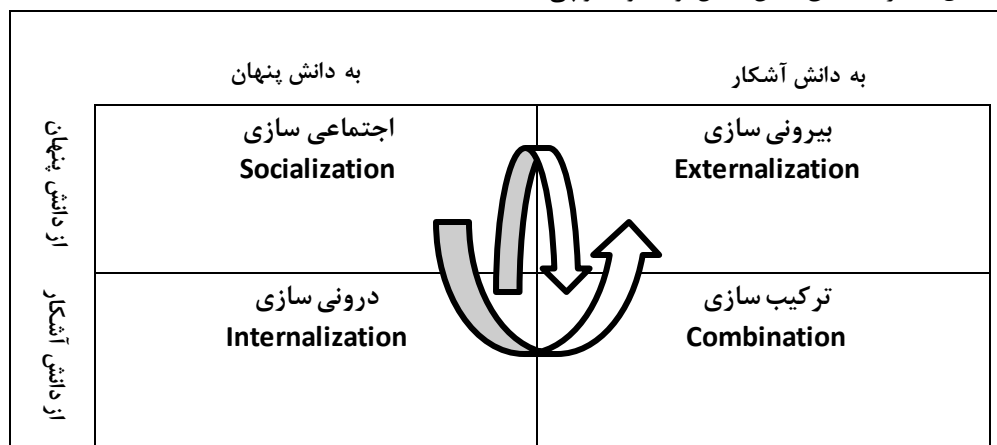
شکل ۲. مدل هفت سی

<p><b>خلق/ایجاد</b> (Create)</p> <p>ایجاد تفاهم جدید با کار همکاران، مشتریان و موسسات بیرونی</p>	<p><b>در دام انداختن</b> مقید کردن (Capturs)</p> <p>تعیین ایده‌های بهتر و مستندسازی آنها</p>	<p><b>بسط/تسهیم</b> (Conteibute)</p> <p>تسهیم ایده‌ها برای کمک به دیگران</p>
		<p><b>همکاری</b> (Collaborate)</p> <p>تبادل دانش در سطح عمومی</p>
		<p><b>صرف کردن</b> (Consumc)</p> <p>استفاده از تمامی دانش جمعی برای آنچه که باید انجام داد.</p>
		<p><b>مبادله/ارتباط</b> (Comununicate)</p> <p>کمک به دیگران برای توجه به دانش و فایده دانش خارجی و بیرونی که ارزش فراگیری دارد</p>
		<p><b>فرهنگ</b> (Cultute)</p> <p>بسط فرهنگی و تسهیم دانش در تمام سطوح سازمانی</p>

### ۳-۴-۱. مدل نوناکو و تاکوچی ۱

این مدل مفهوم سطح بالایی از مدیریت دانش را نشان می‌دهد و مدیریت دانش را به عنوان فرایند خلق دانش تلقی می‌کند. بر اساس این مدل، دانش از عناصر عینی (آشکار) و ضمنی (پنهان) تشکیل شده است. دانش پنهان، دانشی غیر لفظی، ذاتی و بیان نشده است. دانش آشکار، دانش اظهار شده از طریق نوشته‌ها، طرح‌ها، نقاشی‌ها، برنامه‌های رایانه‌ای و... است. در این مدل فرض شده است که دانش پنهان می‌تواند در خلال فرایند جامعه‌پذیری به دانش پنهان فرد دیگری منتقل شده و در فرایند برونی‌سازی به دانش آشکار تبدیل شود. همچنین بر اساس این مدل دانش آشکار می‌تواند از طریق فرایند درونی‌سازی به دانش پنهان تبدیل شود و از طریق ترکیب شدن و انتشار می‌تواند به دانش آشکار دیگری مبدل شود. البته انتقال دانش بسیار پیچیده‌تر از ماتریس ساده پیشنهادی نوناکا است و به راحتی قابل تفسیر در پارادایم جدید مدیریت دانش نمی‌باشد (طاری و همکاران، ۱۳۹۱: ۷۰-۷۱). شکل شماره ۷ بیانگر ماتریس پیشنهادی نوناکا را تشریح کرده است:

شکل ۳. فرایند خلق دانش (مدل نوناکا و تاکوچی)



منبع: (صوفی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۸)

با توجه به تشریح مدل نوناکا فرایندی که دانش مورد نیاز ما در سازمان خلق می‌کند دارای چهار مرحله است:

۱. اجتماعی سازی (تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی)؛
۲. بیرونی سازی (تبدیل دانش ضمنی به دانش تصریحی)؛
۳. ترکیب سازی (تبدیل دانش آشکار به آشکار)؛
۴. درونی سازی (تبدیل دانش آشکار به دانش ضمنی).

### ۵-۱. تعریف چشم انداز

نقطه آغازین تعیین هدف در سازمان‌ها ترسیم چشم انداز است که اغلب به صورت اهدافی آرمان گرایانه و بلند مدت تدوین می‌شود. چشم انداز شامل جملات اساسی مهمی است که در آن ارزش‌ها، آما و اهداف آتی سازمان به چشم می‌خورد.

چشم‌انداز یکی از روش‌ها و تکنیک‌های آینده‌پژوهی است. تجسم و ایجاد تصویری غنی و البته نه چندان دقیق از آینده است. چشم انداز بر خلاف روش سناریو که رد پا از اکنون به آینده مشهود است، بیشتر شبیه پرش به آینده است و لزوماً نمی‌توان نحوه تدوین چشم انداز را دید. به همین دلیل اخذ تایید متولیان برای شروع کاری صرفاً بر اساس چشم انداز، کاری مشکل است. برای متمر ثمر بودن، چشم انداز باید مقرون به واقعیات و به دور از خیال پردازی باشد. در تعریف چشم‌انداز آمده است: چشم انداز یا دور نمای سازمان به معنای مقصد و آرمان سازمان است. آینده‌ای است واقع گرایانه، محقق الوقوع و جذاب برای سازمان؛ چشم انداز کلید رهبری است؛ تبیین سرنوشت آینده سازمان نسبت به حال؛ ایده‌ای است که آن چنان تولید انرژی می‌کند که در واقع با به کارگیری مهارت‌ها، استعدادها و منابع، محقق کردن آن آینده را به طور جهشی آغاز می‌کند؛ چشم انداز اولین مرحله پاسخ به تحول سازمان است؛ در نهایت می‌توان گفت؛ چشم انداز به این پرسش پاسخ می‌دهد که، چه کاری می‌خواهیم انجام دهیم.<sup>۱</sup>

### ۲. پیشینه پژوهش

استفن روث آمریکایی و همکارانش<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) فرضیه‌ای را مبنی بر اینکه روش‌هایی برای کاهش زمان آموزش مفاهیم مدیریت دانش در دانشگاه‌ها وجود دارد را بیان کرده و با استفاده از روش کیفی مطالعات خود را توسعه داده و به این دستاوردی زیربنایی برای مدیریت دانش دست یافته‌اند که رویه‌های و فرایندهای آموزشی دانشگاهی در رابطه با انتشار مفاهیم و آموزش‌های مدیریت دانش باید در قالب دروس دانشجویان را

ارائه شوند. آن‌ها در نتیجه پژوهش خود تاکید دارند، اگرچه در عصر سیستم‌های ارتباطی گیگابیتی و سیستم‌های ذخیره‌سازی ترابیتی زندگی می‌کنیم، اما هنوز هم عواملی هستند که به عنوان مانع بر سر راه مطرح شدن برخی از امور دانشی به عنوان موانع آموزشی (انتقال و تسهیم دانش) در دانشگاه‌ها وجود دارند. آن‌ها راه حل این مشکل را در به کارگیری و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌ها می‌دانند و عقیده دارند هر چند مدیریت دانش در سال‌های اخیر (یک دهه) به عنوان یک درس دانشگاهی نوظهور مطرح شده است، اما متأسفانه تعداد کمی از دانشگاه‌ها به آموزش سرفصل‌های کاربردی این درس می‌پردازند. یاروسلاوا میکولسکا و همکاران<sup>1</sup> (۲۰۰۰) در پژوهشی تحت عنوان "مدیریت دانش در دانشگاه - مباحث و جنبه‌های مختلف آن" به بررسی روش‌ها و اصول مربوط به مدیریت دانش در محیط دانشگاه پرداخته است. آن‌ها تاکید دارند، از آغاز سال (۱۹۹۹) چندین پروژه مختلف به منظور بررسی کاربرد مدیریت دانش در محیط دانشگاه تدوین شده‌اند. این تجربیات اولیه صرفاً به پشتیبانی از تصمیمات مدیریتی در دانشگاه محدود می‌باشند و با وجود پیشرفت‌های سریع تکنولوژی انتظارات مدیران ارشد مجتمع‌های آموزش عالی هنوز به راه‌حل‌های جدیدی در خصوص اجرا، ارزیابی روش‌ها و اصول مدیریت دانش دست نیافته‌اند.

راولی (۲۰۰۰) با پژوهشی تحت عنوان "بررسی قابلیت کاربرد مفاهیم مدیریت دانش در دانشگاه‌های کانادا" بیان می‌کند که برای ایجاد محیط مبتنی بر دانش در دانشگاه‌ها مشکلاتی وجود دارد. همچنین اجرای مدیریت دانش موثر در دانشگاه‌های کانادا مستلزم اصلاح ساختار سازمانی و سیستم پاداش دهی است. راولی برخلاف دو مطالعه پیشین، میزان وجود زیر ساخت فناوری اطلاعات را در دانشگاه‌های کانادا برای تسهیل فعالیت‌های اشتراک دانش مناسب می‌داند.

محمی‌الدین و همکاران (۲۰۰۷) طی تحقیقی تحت عنوان "بررسی تاثیر به کارگیری مدیریت دانش در افزایش کارایی دانشگاه‌های مالزی" با هدف بررسی عوامل موثر در پیشبرد اهداف مدیریت دانش گزارش می‌کنند که حمایت زیرساختی، فرهنگ اطلاعاتی، فراهم آوری، تولید، ذخیره و اشاعه دانش، مولفه‌های اساسی در شکل دهی ابتکارات اولیه مدیریت دانش هستند. تغییر در فرهنگ و عوامل انسانی بسیار مشکل است ولی این تغییرات تاثیرات چشم‌گیری در موفقیت‌های پروژه‌های مدیریت دانش دارد.

واشیت، کومار و چاندرا (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان "چگونگی درک محققان دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی هند از مدیریت دانش" به بررسی موانع و تسهیلات مدیریت دانش پرداخته‌اند، بدین منظور جمع‌آوری دانش، خلق دانش و انتشار دانش از سه جنبه فردی، اجتماعی سازمانی و فنی مورد بررسی قرار گرفته است. یافته‌ها حاکی از آن است که پژوهشگران بیشتر با جنبه‌های فردی و اجتماعی سازمانی مدیریت دانش درگیر هستند تا جنبه فنی؛ افراد و تعاملات آن‌ها باعث خلق دانش شده و به جریان آن کمک می‌کند.



زواوی و دیگران (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان "بررسی موانع در اشتراک‌گذاری دانش" به بررسی این عوامل پرداخته‌اند. این عوامل شامل کمبود خود کارآمدی که نشان دهنده عامل فردی در اشتراک دانش است؛ کمبود امکانات فناوری اطلاعاتی و ارتباطی که بیانگر عامل فنی است؛ و کمبود تشویق سازمانی جهت نشان دادن عامل سازمانی که مانع از اشتراک دانش می‌شود. رابطه بین این عوامل از طریق آزمون همبستگی مورد سنجش قرار گرفته است. همچنین از تحلیل رگرسیون برای تعیین موثرترین عامل از بین عوامل مورد بررسی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رابطه منفی بین این سه عامل و رفتار اشتراک دانش با تشویق سازمانی که موثرترین عامل است وجود دارد.

عبدالستار محمد آل‌علی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، از کشور اردن طی یک مطالعه عمیق با عنوان، "چهارچوبی برای سیستم استراتژی مدیریت دانش" که به روش کیفی انجام شده است، دانش به مانند دیگر دارایی‌های یک سازمان تلقی کرده که می‌بایست به شکل مناسب مدیریت شده و به صورت استراتژیک مورد استفاده قرار گیرد. مدیریت دانش به دنبال راه‌های ساده در عین حال موثر به منظور پیش‌برد، دستیابی، و به اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی پیرامون ما می‌باشد. در این مقاله یک چهارچوبی برای طبقه‌بندی ابزارهای مختلف در دسترس (روش‌ها، آموزش‌ها، و فناوری‌ها) به عنوان زیرساخت‌های مدیریت دانش معرفی گردیده که چهارچوب مورد نظر برای استقرار مدیریت دانش را توصیف می‌کند.

فتح‌اللهی، افشار زنجانی و نوذری (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان "امکان سنجی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه اصفهان" را مورد بررسی قرار داده‌اند. در این راستا میزان آمادگی زیر ساخت‌های اساسی پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش (فرهنگ و عوامل انسانی، ساختار و فرایندها، زیرساخت فنی) مورد سنجش قرار گرفته است. تحلیل نتایج حاصل، حاکی از آن است که دانشگاه در بعد فرهنگ از آمادگی بیشتری نسبت به دو مولفه (زیرساخت فناوری اطلاعات و ساختار و فرایندها) برای پیاده‌سازی مدیریت دانش برخوردار است.

ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۰)، در تحقیقی با که با هدف بررسی نقش مکانیزم‌های توانمندساز سازمانی در استقرار فرایندهای مدیریت دانش در دانشگاه تربیت شهید رجایی انجام گردیده است، ادعان می‌دارند، رابطه بین مکانیزم‌های توانمندساز سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش مثبت و معنادار است و از طرفی بین ساختار سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش رابطه معناداری وجود ندارد. در این پژوهش که به روش کمی و با تاکید بر تحلیل رگرسیون انجام گردیده، حاکی از آن است که میان سه مکانیزم توانمندساز فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی به ترتیب بیشترین سهم را در استقرار فرایندهای مدیریت دانش در سازمان را دارا می‌باشند.

1AbdulsattarMohammad AL-Ali, Ph.D.

خدایی متین و همکاران (۱۳۹۲)، طی پژوهشی با عنوان "آمادگی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها"، دیدگاه‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد را بررسی نموده و بیان می‌کنند: امروز دانشگاه‌ها به دلیل ماهیت عملکردی خود به عنوان مراکز اصلی خلق و اشاعه دانش می‌توانند بیشترین بهره را از مدیریت دانش ببرند. لذا برای اجرای موثر مدیریت دانش، بررسی اولیه برای پیاده‌سازی آن از اهمیت بسزایی برخوردار است. در این پژوهش فرهنگ سازمانی، به عنوان مهمترین زیرساخت مدیریت دانش در وضعیت آمادگی متوسطی در دانشگاه مورد مطالعه ارزیابی شده است.

پورسراجیان و همکاران (۱۳۹۲)، طی مطالعه‌ی با عنوان "تعیین و اولویت‌بندی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی (مطالعه موردی موسسه آموزش عالی امام جواد (ع))"، اعتقاد دارند یکی از گام‌های اساسی در پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، بررسی و شناسایی موانع به اشتراک‌گذاری دانش است. در این پژوهش نسبت به شناسایی ۲۹ عامل کلیدی موثر در فرایند به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها و دسته‌بندی آن‌ها در غالب پنج حوزه شامل: منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار، سیستم و فناوری و راهبردهای رهبری، اقدام گردیده است.

اخوان و صالح اولیاء (۱۳۹۲)، طی پژوهشی "تاثیر راهبردهای مدیریت دانش بر فرایندهای مدیریت دانش در دانشگاه‌های دولتی ایران" را بررسی کرده که نتایج حاصله مبنی بر این واقعیت است که دانشگاه‌ها بطور سنتی سازمان‌های دانش محور می‌باشند؛ اما هنوز در بسیاری از دانشگاه‌های ایران فرایند مدیریت دانش به طور رسمی طراحی و پیاده‌سازی نشده است. نتایج این تحقیق که به روش توصیفی و پیمایشی انجام شده است، حاکی از این است که راهبرد انسان محور بر دو فرایند خلق و به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها تاثیر دارد؛ در حالیکه راهبرد سیستم محور فقط بر فرایندهای کسب و خلق تاثیرگذار است و این تاثیر نسبت به راهبرد انسان محور کمتر است.

### ۳. ابزار و روش

از آنجاکه هدف این پژوهش "ارائه الگوی مدیریت دانش در دانشگاه با در نظر گرفتن رویکردهای سند چشم‌انداز کشور است" بنابر این از حیث هدف از نوع کاربردی و به لحاظ اجرا از استراتژی روش کیفی با تاکید بر روش تحلیل محتوا و با استفاده از ابزار مصاحبه به دنبال اکتشاف مولفه‌های و سازه‌های اصلی پژوهش است. تحلیل محتوا یکی از مهمترین تکنیک‌های پژوهشی با رویکردی کیفی است که در پی شناسایی داده‌ها نه به منزله مجموعه‌ای از رویدادهای مادی، بلکه به منزله پدیده‌های نمادین است تا بتوان با استناد آن بدون ایجاد خلل در واقعیت‌ها به تحلیل داده‌ها پرداخت. نخستین کار تحلیل محتوا از لحاظ جهت‌گیری اساساً تجربی و اکتشافی است. این روش به اکتشاف پدیده‌ها با هدف پیش‌بینی می‌پردازد (نایی، ۱۳۹۳: ۱۰-۷). از این رو با انجام مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۹ تن از نخبگان و اساتید دانشگاه که عرصه مدیریت دانش که دارای کتاب





و یا مقالات علمی و پژوهشی می‌باشند شروع شد و جهت رسیدن به مرحله اشباع به ۲۵ تن از نخبگان، مصاحبه شد و پس از شناسایی و احصاء متغیرهای پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار مدل‌سازی ساختار تفسیری (ISM) نسبت به تعیین روابط میان متغیرها و در نهایت ساختن مدل پژوهش اقدام گردیده است. بدیهی است مرحله مصاحبه تا اشباع نظری و تکرار داده‌ها در متون مصاحبه ادامه یافته و کُدگذاری طی فرایندی در دو مرحله کلی و هر مرحله شامل (کُدگذاری اولیه و نهایی) توسط دو تن از متخصصین فن انجام گردیده است. در مرحله مقدماتی کُدگذاری ۱۶۲ مقوله اولیه از متون مصاحبه استخراج و در مرحله نهایی از میان این تعداد و بر اساس روش استقرایی ۱۱ سازه شناسایی گردیده است. متغیرهای این مرحله در واقع، متغیرهای کلی پژوهش می‌باشند که مورد بازنگری و تعدیل، ادغام و تلخیص قرار گرفته‌اند و از پانزده متغیر به یازده متغیر کاهش یافته‌اند. این روند حاکی از این موضوع است که متغیرهای شماره‌های (۱۲، ۱۳، ۱۴)، یعنی متغیرهای حمایت‌های انگیزشی، نظارت، سنجش و اندازه‌گیری و متغیر منابع و فعالیت‌های سازمانی به همراه مقوله‌های مربوطه در متغیر کلی رهبری و مدیریت ادغام گردیده است و همچنین متغیر شماره (۱۵)، نگاشت دانش به عنوان یکی از اهداف مدیریت دانش در متغیر استراتژی و اهداف، نیز ادغام شده است. بنابر این در مرحله کُدگذاری نهایی متغیرهای کلی به ۱۱ مورد و مقوله‌های آن‌ها ۱۶۲، مورد شناسایی و تعیین گردیده‌اند. این سازه‌ها با هدف ارائه مدل وارد نرم‌افزار ISM، مدلسازی ساختار تفسیری گردیده است. بدین ترتیب نتایج حاصل از کُدگذاری نهایی اولین ورودی‌های سیستم ISM را تشکیل می‌دهند. در فرایند ISM، افراد شرکت‌کننده در مصاحبه (گروه‌های کانونی یا نخبگان) در پانل مدل‌سازی ساختاری تفسیری بر اساس پرسشنامه‌های دو گزینه‌ای که به وسیله نرم‌افزار بر اساس داده‌ها ساخته گردیده است، پاسخ داده تا همانگونه که مطرح گردید، نسبت به تعیین روابط میان متغیره و ساختن مدل ساختاری تفسیری اقدام گردد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، عوامل مندرج در جدول شماره ۲، که نتیجه کُدگذاری نهایی است، شامل ۱۱ مورد عوامل کلیدی موثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش از مهمترین دستاوردهای تحقیق بوده و همچنین تعیین روابط میان این سازه‌ها با هدف ایجاد یک ساختار مفهومی به عنوان مدل که نتیجه ارتباط و یا اثر دو به دو (زوجی) متغیرهای کلی با توجه به اهداف پژوهش است از یافته‌های دیگر پژوهش است.

جدول ۱. گذرایی نهایی

متغیرهای کلی	منابع انسانی	آموزش	دانش	فرایندهای مدیریت	محیط بیرونی	فناوری	منابع مالی	رهبری و مدیریت	ساختار	استراتژی و اهداف	فرهنگ	سرمایه‌های فکری
کُد	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	
فراوانی مقوله‌ها برای هر متغیر	۲۰	۱۱	۱۵	۶	۱۰	۴	۴۵	۸	۱۹	۱۴	۱۰	

این مدل بر اساس خروجی اول (نگاره شماره ۱) تحت عنوان ماتریس دسترسی و ماتریس ساختاری و خروجی دوم (نگاره شماره ۲) با عنوان مدل سطح‌بندی پژوهش در نتیجه روابط مستقیم و غیر مستقیم سازه‌ها با یکدیگر تولید گردید است.

ماتریس اول، موسوم به ماتریس سطح دسترسی<sup>۱</sup> بیانگر وجود اثر بین دو متغیر (خواه مستقیم و خواه غیرمستقیم) است و ماتریس دوم موسوم به ماتریس ساختاری<sup>۲</sup> است که صرفاً اثرات مستقیم بین دو متغیر را نشان می‌دهد. نگاره شماره یک، این دو ماتریس که نتیجه خروجی نرم‌افزار ISM، است را نمایش می‌دهد<sup>۳</sup>.

## 1 Reachability

## 2. Skeleton

۳. توجیه ریاضی این روند بدین ترتیب است که از نتایج مقایسات زوجی می‌بایست اثرگذاری متغیرها بر هم مشخص و وارد نرم‌افزار کرد. بدین صورت که اگر رای اکثریت یعنی تعداد  $(\frac{1}{2}+1)$  رای مبتنی بر وجود اثر یا رابطه مابین دو مولفه باشد؛ آنگاه پاسخ مثبت لحاظ می‌گردد و در غیر این صورت ارتباطی مابین دو مولفه برقرار نمی‌باشد، و پاسخ منفی ثبت می‌شود.







نگاره ۲. مدل سطح بندی بر اساس مدل سازی ساختاری تفسیری، خروجی نرم افزار ISM

Level Element Numbers		
سطوح	مولفه های هم سطح (هم طبقه)	دسته
۱	فرایندهای مدیریت دانش	۳
۲	منابع انسانی	۱
۳	فناوری و آموزش و پژوهش	۲ و ۵
۴	سرمایه فکری و رهبری و مدیریت، مالی	۶ و ۱۱،۷
۵	ساختار	۸
۶	فرهنگ، محیط بیرونی و استراتژی و اهداف	۴ و ۹،۱۰

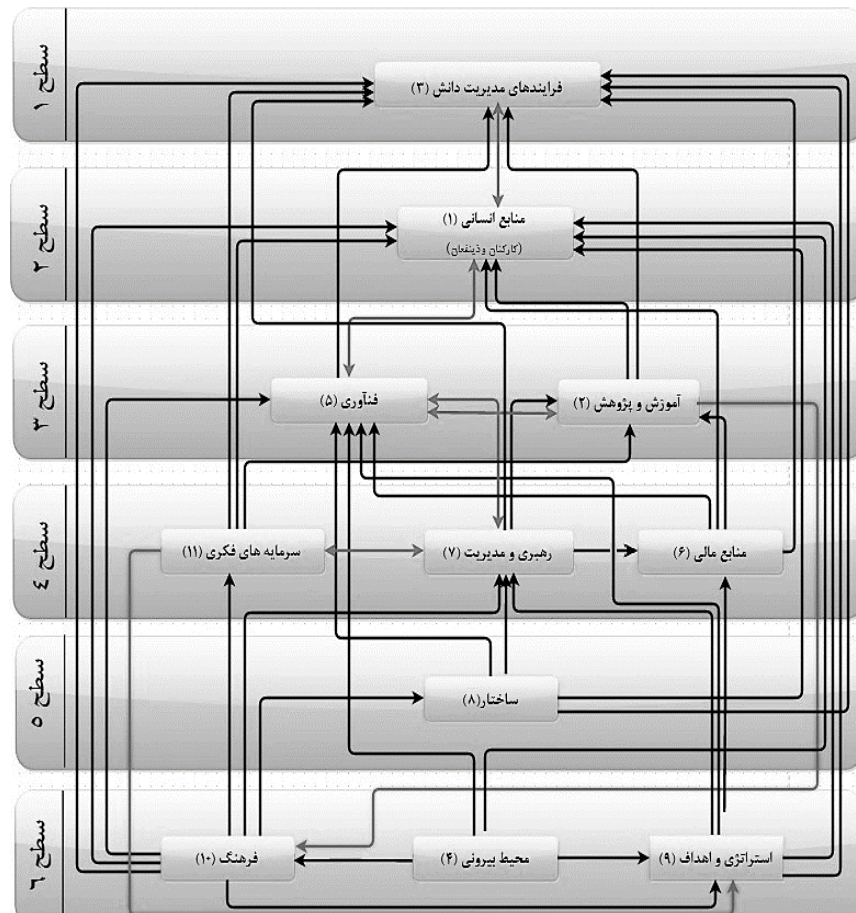
۱) (3)  
 ۲) (1)  
 ۳) (5) <-> (2)  
 ۴) (6) -> (7) <-> (11)  
 ۵) (8)  
 ۶) (9) <-> (4) -- (10) ---

در این قسمت به خروجی های ISM، باید نسبت به ترسیم مدل پژوهش اقدام گردد؛ در ترسیم مولفه ها در هر باکس از مدل، مولفه های سطح بالایی (سطح یک)، اثرپذیرترین و مولفه های سطح پایینی (سطح ششم)، اثرگذارترین مولفه های سیستم محسوب می شوند. سطوح میانی حاوی مولفه های است که دارای میزان توازن از اثرگذاری و اثرپذیری (وابسته به سطح مولفه) بر سایر مولفه های سیستم است. در پژوهش حاضر شش سطح شناسایی شده اند. در بالاترین سطح، مولفه فرایندهای مدیریت دانش از کلیه مولفه های سطح دیگر اثرپذیرفته است و با مولفه منابع انسانی یک رابطه دوجانبه دارد. این موضوع بیانگر اثرپذیری بسیار بالای این مولفه میباشد و گویایی این واقعیت است که تمرکز بر این دو مولفه از اهمیت بسیار زیادی برای پیاده سازی مدیریت دانش برخوردار می باشد. در پایین ترین سطح (سطح ششم) مولفه های استراتژی و اهداف و همچنین فرهنگ و



عوامل محیط بیرونی وجود دارند، مولفه محیط بیرونی بر فرهنگ و استراتژی‌های سازمان صرفاً اثرگذار است و فرهنگ به عنوان ارزش‌ها و باورهای یک سازمان بر استراتژی و اهداف اثر مستقیم داشته و این اثر را از طریق اثرگذاری بر ساختار، سرمایه‌های فکری، مدیریت و رهبری و همچنین بر فرایندهای مدیریت دانش توسعه داده و در نهایت به عنوان یک عامل سازمانی بر سیستم اثرات زیادی دارد.

شکل ۴. مدل پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه بر اساس روش ISM



به طور کلی تفسیر این مدل بر اساس اثرگذاری عناصر و متغیرها بر پایه داده‌های ورودی و خروجی به نرم‌افزار و همچنین سطحی که هر یک از عناصر و عوامل در آن قرار گرفته‌اند، قابل استنباط و تفسیر است. در

این مدل علامت فلش دو طرفه به معنی رابطه و اثرگذاری دو مولفه بر یکدیگر (اثر دوجانبه) می‌باشد و فلش‌های یک طرفه به معنی اثرپذیری یک متغیر بر متغیر دیگر است. نکته حائز اهمیت این است که مولفه شماره (۶)، منابع مالی با توجه به اهمیت آن جهت راه‌اندازی، تجهیز و توسعه هر گونه با توجه به اینکه در مبحث کمی صرفاً متغیرهای مکنون مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت، این متغیر به عنوان متغیر مکنون شناسایی نگردیده و در مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری نمی‌تواند به عنوان یک متغیر مکنون مورد سنجش قرار گیرد، چرا که خود یک متغیر آشکار و به راحتی قابل اندازه‌گیری است.

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

دستیابی به آرمان‌های بلند نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران مستلزم تلاش همه جانبه در تمام ابعاد فرهنگی، علمی، اجتماعی و اقتصادی است. از این رو تدوین و اجرای برنامه‌های پیشرفت در بازه‌های زمانی معین و اختصاص منابع لازم برای تحقق اهداف این برنامه‌ریزی شده از ضروریات تحقق اهداف سند چشم‌انداز است. و همان‌گونه که مطرح گردید دانشگاه به عنوان الگوی سایر مراکز علمی و موسسات آموزش عالی این رسالت را بر عهده دارد تا در افق ۱۴۰۴ و با تدوین برنامه‌های راهبردی این سند جامع را جامع عمل پوشانده و ضمن ارتقاء دانشگاه در تمامی جنبه‌ها در سطح ملی و بین‌المللی، گامی موثر در انجام رسالت خویش و تحقق آرمان‌ها و ارزش‌های ملی و اهداف چشم‌انداز علم و فناوری کشور برداشته باشد. لذا یکی از اقدامات اصلی و اجرایی در این سطح پیاده‌سازی مدیریت دانش است. و پیش‌نیاز این فرایند داشتن الگو و مدلی پویا با قابلیت عملیاتی شدن می‌باشد. لذا در این پژوهش با در نظر گرفتن همه توانمندی‌های علمی و عملی دانشگاه با نگاهی به آینده، مدل پیاده‌سازی طی شش سطح ارائه گردید. چنین به نظر می‌رسد نگرش سیستمی به مفهوم مدیریت دانش و فرایندهای آن و همچنین گرفتن بازخورد از این روند، یکی از فعالیت‌ها و اهداف استراتژیک دانشگاه بوده که می‌بایست با نظارت و کنترل روسا و مدیران ارشد با تاکید بر آموزش سازمانی منابع انسانی تحقق یابد. اگر نتایج پژوهش حاضر به عنوان وضعیت موجود مدیریت دانش فرض شود، به استناد سند چشم‌انداز در افق سال ۱۴۰۴، این وضعیت می‌بایست حرکتی همه جانبه را به سرعت طی نماید تا اهداف علمی و جایگاه کشور به آنچه رد سند ترسیم شده است دست یابد.

اما از حیث یک پژوهش علمی، نتایج این تحقق به طور کلی مدلی از روابط و اثربخشی عوامل موثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش را بدست می‌دهد که در آن عوامل فرهنگی، استراتژی‌ها و اهداف سازمان و همچنین محیط بیرونی که شامل مولفه‌های کلان اقتصادی، سیاسی، اجتماعی است باید با اهتمام کامل دولتمردان جمهوری اسلامی ایران، هر گونه فعالیتی را مبنی بر تحقق اهداف سند چشم‌انداز حمایت و پشتیبانی نمایند لذا از این حیث، محیط بیرونی یکی از عوامل بسیار اثرگذار بر پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت دانش در دانشگاه محسوب می‌گردد.

با توجه به اهداف کیفی سند چشم‌انداز از قبیل: گسترش رشته‌های جدید و زمینه‌های نوین علمی در رشته‌های موجود، ارتقاء مستمر سطح و کیفیت آموزشی دانشگاه، گسترش و تعمیق فعالیت‌های پژوهشی اعضا هیأت علمی، تجاری‌سازی و به‌کارگیری دستاوردهای پژوهشی و فناوری دانشگاه، ارتقاء مستمر کمی و کیفی تجهیزات و امکانات آموزشی و پژوهشی با در نظر گرفتن تمامی مولفه‌ها و عوامل کلیدی به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه، در این پژوهش مدلی ارائه گردیده است که قابلیت اجرایی در سطح پایلوت را به خوبی دارا می‌باشد.

بیان این موضوع با توجه به اینکه دانشگاه در حوزه‌های آموزش، پژوهش و فناوری در سطح ملی و بین‌المللی فعالیت دارد و قلمرو همه علوم از جمله علوم انسانی، علوم اجتماعی و رفتاری، فنی و مهندسی، علوم پایه، کشاورزی، هنر و معماری و علوم نوین را در اولویت برنامه‌های خود قرار داده است و با بهره‌گیری از آموزش‌های دین‌مبین اسلام و ارزش‌های بنیادین انقلاب اسلامی و با بهره‌مندی از اساتید، اندیشمندان، فرهیختگان و کارکنان مومن، شایسته و متدین تولیدکننده نظریه‌های علمی و تأمین‌کننده نیازهای فکری و علمی جامعه اسلامی می‌باشد، داشتن الگویی پویا برای پیاده‌سازی مدیریت دانش را ضرورتی صدچندان بخشیده است.

نکته آخر در خصوص مدل ارائه شده می‌تواند تاکید بر این واقعیت باشد که در مدل‌های که تاکنون در خصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه گردیده است، پیاده‌سازی صرفاً به مولفه‌های چرخه مدیریت دانش محدود گردیده و یا حداکثر به زیرساخت‌های مدیریت دانش پرداخته‌اند؛ در حالیکه در این پژوهش علاوه بر موارد مذکور به همه ابعاد پیاده‌سازی مدیریت دانش خصوصاً مسائل فرهنگی، اهداف و استراتژی‌های سازمان، ساختار، محیط بیرونی و منابع مالی نیز توجه گردیده است.





## منابع

- ابوالقاسمی، محمد و صالح رشید حاجی خواجه‌لو و سید محمد احمدی (۱۳۹۰). نقش مکانیزم‌های توانمندساز سازمانی در استقرار فرایندهای مدیریت دانش؛ راهبرد فرهنگ/سال دوازدهم و سیزدهم. اخوان، آفرین و محمدصالح اولیاء (۱۳۹۲). تاثیر راهبردهای مدیریت دانش بر فرایندهای مدیریت دانش در دانشگاه‌های دولتی ایران؛ ارائه شده در: یازدهمین همایش بین‌المللی مدیریت در ایران. اخگر، بابک؛ محمد حسن‌زاده، علی آتشی، ستاره قاضی‌پور، فاطمه نجف‌لو (۱۳۹۱). مدیریت دانش فرایندگرا، چاپ اول، تهران: انتشارات کتابدار.
- اخوان، پیمان و الهام جودی (۱۳۹۱). گام‌های عملیاتی مدیریت دانش: نقشه‌های دانش. چاپ اول تهران: انتشارات آتی‌نگر.
- افرازه، عباس (۱۳۸۶). مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی). چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر.
- حبیبی بدرآبادی و یوسف محمدی مقدم (۱۳۹۰). مدل نظری تبیین برنامه‌های انگیزشی در سازمان‌های دانش محور، فصلنامه توسعه، سال ششم، شماره ۲۲، زمستان ۱۳۹۰.
- حبیبی، علی (۱۳۸۷). پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های مهندسی. انتشارات ارگ. تهران، چاپ اول.
- خدایی متین، اسماعیل (۱۳۹۲). آمادگی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها؛ دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد. راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، دوره ۶ شماره یک.
- رضایی زاده، مرتضی، انصاری، محسن، مورفی، ایمون (۱۳۹۲). راهنمای کاربردی روش تحقیق ((مدیریت تعاملی)) IM و نرم افزار الگوسازی ساختاری تفسیری ISM. تهران. چاپ اول. نشر جهاد دانشگاهی.
- صوفی، جهانیار و پریسا طاهری (۱۳۹۱). مدیریت دانش سازمانی. تهران. انتشارات سیمای دانش.
- طاری، محمد و علی محمدی، عباس (۱۳۹۱). مدیریت دانش با رویکردی به بهترین تجارت هوایی. تهران. انتشارات شرکت هواپیمایی ایران (هسا). چاپ اول.
- قلیچلی (۱۳۸۹). مدیریت دانش (فرایندها، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کار). انتشارات سمت. تهران چاپ دوم.
- کریپندروف، کلوس (۱۳۹۳). روش‌شناسی تحلیل محتوا. ترجمه: نایی، هوشنگ. تهران. چاپ هفتم نشر نی
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۹). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران نشر یسپرون

Abdulsattar, Mohammad AL-Ali, (2014), **Framework Management Steategy System: A Conceptual Study**. *International journal Of Core Engineering Management (IJCEM)*. Volume 1, Iss 3, June.

Bhagyashree, Sailwal .(2009), **Importance of Knowledge Management inDistributed Software Development**.

Cohen, Wesley & Leviathan.(1990), **Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation**, *Administrative Science Quarterly*, vol.35: 128-1 52

Davenport, T., and Laurence,H. P.(1998). **Working knowledge: new organizations manage what they know**. Boston, Ma: Harvard BusinessSchool.

Jaroslava Mikuleck<sup>ع</sup> & Peter Mikuleck<sup>ی</sup> (2000), **University Knowledge Management - Issues and Prospects**, University of Hradec Kralove Faculty of Information and Managemement. V. Nejedleho 573.

Mamaghani, N., Samizadeh,R., and Saghafi,F.(2011). **Evaluating the Readiness of Iranian ResearchCenters in Knowledge Management**.*American Journal of Economics and Business Administration*, 3 (1): 203-212.

Mohayidin MG, Azirawani N, Kamaruddin MN, Margono ML(2007). **The application of knowledge management in enhancing the performance of Malaysian universities**. *Knowl Manag.*;5(3):301-12.

Mihaela ,Oprea,(2012), **An agent-based knowledge management system for university research activity monitoring**.

Nonaka, I. (1991), **The Knowledge of Creating Company**, Harvard Business Review 69, 74 ت 104.

Rossi,R.(2010),**The governance of university-industry knowledge transfer**. *Eur J Innov Manag.*;13(2):155-71.

Rowley J.(2000) **Is higher education ready for knowledgemanagement?** *Int J Educ Manag*;14(7):325-33.



# **The Optimal Model of Knowledge Management at the University in Accordance with the Vision of the Islamic Republic of Iran in 2025**

*Mitra Ezzai, S. Mohammad Mirkamali, Leila Sadeqi*

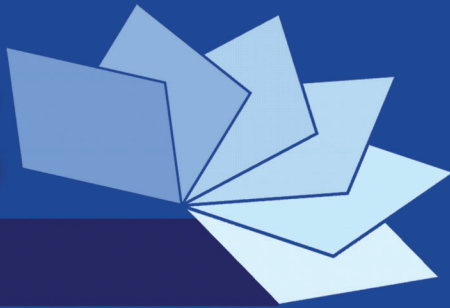
**Received:** 10 September 2015

**Accepted:** 3 November 2015

In clause nine of the general policies of cultural, scientific and technological visions of the Islamic Republic of Iran in 2025 emphasis on organizing and resources and capacities mobilizing in the country in order to increase the country's share of world academic production, so the enthusiasm of managers at universities and higher education institutes is in improving their processes and implementing knowledge management. Accordingly, the aim of this study is to identify the key factors for implementing knowledge management and presenting a model of knowledge management in the universities. To achieve the first objective (identifying the key factors), we use qualitative methods and a structural/interpretative modeling technique to present knowledge management model. Data have been gathered by interview of 25 people of academic experts with academic activities such as articles, books and knowledge management projects. After analyzing data have been summarized into eleven key variables and 162 important issues. The result of this study is to create a model of six components of affecting that as result, strategy and goals of the organization, culture and external environment have the highest impact on the implementation of knowledge management was determined as a component effectiveness. Between the second and fifth level of model consists of five components, structure, capital, knowledge, leadership and management, financial resources, education and technology, human resources as factors and their effects on knowledge management at the University.

**Keywords:** *Knowledge Management, university, vision.*





ارائه الگوی بهینه مدیریت دانش در دانشگاه؛ منطبق با سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افاق ۱۴۰۴ میترا عزتی، سیدمحمد میرکمالی، لیلا صادقی	۱	The Optimal Model of Knowledge Management at the University in Accordance with the Vision of the Islamic Republic of Iran in 2025 Mitra Ezzati, S.Mohammad Mir Kamali, Leila Sadeqi	1
هزینه های سلامت و امید به زندگی در کشورهای اسلامی سید نظام الدین مکیان، عفت طاهرپور، پروانه زنگی آبادی	۲۵	Health Expenditure and Life-expectancy in Islamic Countries S. Nezamuddin Makiyan, Effat Taherpour, Parvaneh Zangiabadi	25
اثر تبعیض اقتصادی بر بیکاری مرتضی عزتی، حسن حیدری، رسول کوهکن	۴۱	The Effect of Economic Discrimination on Unemployment Morteza Ezzati, Hassan Heydari, Rasoul Koohkan	41
اثر فضای کسب و کار بر رشد اقتصادی ایران، کشورهای MENA و OECD با استفاده از روش گشتاور تعمیم یافته فاطمه مهربانی، فرشته عبداللهی، مهدی بصیرت	۶۵	Considering the Effects of Doing Business on Economic Growth for Iran, MENA and OECD Countries by GMM Method Fatemeh Mehrabani, Fereshteh Abdollahi, Mehdi Basirat	65
تخمین تولید بالقوه و شکاف تولید برای ایران و بررسی سیاست تحقق رشد مستمر اقتصادی علی فلاحتی، مرضیه احمدی، اسعد الهرضایی، احمد نریمانی	۹۷	Estimation of Potential Production and Production Gap in Iran's Economy (Based on Data-Filtering Methodology and Economic Policy Effect Analyzing) Ali Falahati, Marzie Ahmadi, Asaad AllahRezaee, Ahmad Narimani	97
تاثیر واردات خودرو بر اشتغال در صنعت خودرو ایران و سایر بخش های اقتصادی صالح قویدل، مسعود صوفی مجیدپور، انوش شهبانی	۱۱۵	The Effect of Automobile Import on Employment in Iran Saleh Ghavidel, Masoud Sofi Majedpor, Anoosh Shabani	115
تاثیر تفاوت دهک های درآمدی بر شاخص سلامت در ایران سلیمان ستوده نیا، محمد دانش نیا، اعظم قزلباش، حسین احمدی راد	۱۳۷	The Effect of Different Income Deciles on Health Indicator in Iran S.Setoodenia, M.Daneshnia, A. Qezelbash, H.Ahmadi Rad	137
نقش و جایگاه ایران در آسیای غربی و جنوب غربی مجید یاسوری، مریم سجودی	۱۶۹	Iran's Role and Position in the Western and Southwestern Asia Majid Yasouri, Maryam Sejoudi	169