

## امکان‌سنجی پیاده‌سازی مدیریت دانش (مدل پاولوسکی) در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر

محمود حقانی<sup>۱</sup>

علیرضا عراقیه<sup>۲</sup>

فریبا بیگی<sup>۳\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۲/۲۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۴/۰۴)

### چکیده

پژوهش حاضر نتیجه تحقیق در خصوص امکان‌سنجی پیاده‌سازی مدیریت دانش و همچنین بررسی تفاوت دیدگاه اعضای هیأت علمی و کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر می‌باشد. به این منظور برای سنجش ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت دانش از مدل پاولوسکی استفاده شد. پژوهش مورد نظر از لحاظ ماهیت کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی بوده است. جامعه آماری مشتمل بر ۳۰۸ نفر عضو هیأت علمی و ۳۲۰ نفر کارمند بوده است که با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه به ترتیب ۱۷۵ و ۱۶۹ نفر تعیین گردید و با در نظر گرفتن ۲۰٪ ضریب افت پرسشنامه بین نمونه‌ها توزیع گردید. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده است. ابزار سنجش پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای است که روایی آن توسط پنج نفر از استادان حوزه مدیریت مورد تأیید قرار گرفت و صحت و پایایی آن از طریق آزمون آلفای کرونباخ با ضریب ۰/۹۵ مورد تأیید قرار گرفت. در بررسی فرضیه‌ها از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شد. بر اساس نتایج به دست آمده: از نظر آمودنی‌ها امکان پیاده‌سازی مؤلفه‌های شناسایی دانش، تولید دانش، اشاعه دانش، یکپارچه‌سازی و انتقال دانش در سه بعد ساختار سازمانی، تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، و منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر وجود ندارد. همچنین در بررسی تفاوت بین دیدگاه اعضای هیأت علمی و کارکنان در خصوص آمادگی لازم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش از آزمون مقایسه میانگین دو گروهی استفاده شده است و نتیجه حاصله نشان‌دهنده این است که تفاوت معناداری بین دیدگاه اعضای هیأت علمی و کارکنان در هیچ یک از ابعاد و مؤلفه‌ها وجود ندارد. با توجه به اهداف تحقیق از طریق آزمون رتبه‌ای فریدمن مشخص شد که بین شاخص‌ها به لحاظ میزان آمادگی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش تفاوت وجود دارد و در مقایسه با سایر شاخص‌ها تولید دانش در دانشگاه مورد نظر بیشتر از سایر مؤلفه‌ها می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** امکان‌سنجی، دانش، مدیریت دانش، مدل پاولوسکی

<sup>۱</sup>- استادیار علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

<sup>۲</sup>- استادیار علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامشهر، تهران، ایران

<sup>۳\*</sup>- کارشناس ارشد علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده دانشگاه آزاد اسلامشهر، تهران، ایران، مسئول مکاتبات:

## ۱- مقدمه

دانش امروزه به عنوان مهم‌ترین منبع استراتژیک سازمانی در نظر گرفته می‌شود و مدیریت دانش برای موفقیت سازمان حیاتی است. اگر سازمان بخواهد از دانشی که دارد استفاده کند و از آن بهره‌برداری نماید، باید بداند که دانش چگونه ایجاد شده، به اشتراک گذاشته و در داخل سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد (Minuip, 2003). سازمان کار خود را با یک استراتژی کلیدی طراحی، شروع و توسعه می‌دهد. دانش کسب‌شده را در تمامی فرایندها و سیستم‌های خود به رسمیت شناخته و توسعه خواهد داد. هدف مدیریت دانش، تسهیل و کمک‌نمودن در انتقال جریان دانش و اطلاع‌رسانی صحیح برای استفاده‌کنندگان نیازمند در زمان به هنگام می‌باشد، تا بتوانند تصمیمات صحیحی را اتخاذ نمایند (حدادی، ۱۳۹۱).

توجه به این نکته از آن جهت حائز اهمیت است؛ که هر سازمان در پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌تواند یکی از مدل‌های موجود را ملاک عمل قرار دهد یا به طراحی مدلی مناسب با ویژگی‌های سازمان اقدام نماید. نتیجه این که یک مدل مشخص و منحصر به فرد نمی‌تواند پاسخ‌گوی چالش پیش روی همه سازمان‌ها باشد. امروزه مدیریت دانش و گنجاندن آن در قالب یک مدل مناسب برای سازمان به عنوان مهم‌ترین وظیفه‌ی سازمان‌ها محسوب می‌شود.

در اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها لازم است ابتدا به تعیین وضعیت موجود سازمان پرداخته تا پتانسیل موجود شناسایی شده و در مسیر سیر تکاملی مدیریت دانش جایگاه سازمان به دقت مشخص شود، سپس با توجه به اهداف، مأموریت و چشم‌انداز سازمان از بین مدل‌های موجود بهترین مدل را انتخاب، یا اقدام به طراحی مدلی مناسب نمود.

در مطالعه‌ای بر روی مدیران ارشد اجرایی حاضر در اجلاس سالانه اقتصاد جهانی سال ۱۹۹۹ نشان داد که ۹۷٪ مدیران ارشد اجرایی، مدیریت دانش را مسئله اساسی سازمان خود می‌دانند (سهرابی و دارمی، ۱۳۸۹).

رفعتی شالدهی و دیگران در سال ۱۳۸۷ در تحقیقی به بررسی وضعیت مدیریت دانش و چالش‌ها و موانع موجود در یک مرکز تحقیقاتی نظامی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که امتیاز مرکز در مورد مدیریت دانش برابر است با ۲/۷۷، یعنی وضعیت کلی مرکز به لحاظ دانش‌محور بودن و بهره‌گیری از سرمایه‌های دانشی کمتر از حد متوسط (بین متوسط و ضعیف) می‌باشد.

رجایی‌پور و رحیمی (۱۳۸۷) در تحقیقی به بررسی رابطه میزان تحقق ابعاد فرایند تبدیل مدیریت دانش و عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان پرداخته و به این

نتیجه رسیدند که بین فرایند تبدیل مدیریت دانش و میزان عملکرد آن‌ها همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد.

حسن‌زاده (۱۳۸۸) در رساله دکتری خود به بررسی عوامل زیرساختی مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران به روش پیمایشی پرداخته است، که یکی از نتایج این تحقیق این بود که به طور کلی وضعیت عوامل زیرساختی مدیریتی دانش در وزارت‌خانه‌ها و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مناسب نیست.

همچنین شیروانی و صفدریان و علوی (۱۳۸۸) در تحقیقی وضعیت مدیریت دانش و تفاوت دیدگاه اعضا هیأت علمی و کارکنان ستادی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان را بررسی کردند و نشان دادند میزان حاکمیت فرایند های مدیریت دانش کمتر از حد متوسط است. همچنین آن‌ها دریافتند بین نظرات کارکنان ستادی و اعضای هیأت علمی در مورد توزیع و اشتراک منابع تفاوت معنی‌داری وجود دارد؛ اما در مورد سایر فرایندها بین آن‌ها تفاوتی وجود ندارد.

میرغفوری، فرهنگ‌نژاد و صادقی‌آرانی (۱۳۸۹) هم در تحقیقی به ارزیابی ابعاد فرایند مدیریت دانش در مراکز بهداشتی و درمانی شهرستان یزد پرداختند و به این نتیجه رسیدند که فرایند مدیریت دانش در مراکز بهداشتی و درمانی شهرستان یزد با میانگین  $2/85$  کمتر از حد متوسط است.

یافته‌های محمدرضا امیری (۱۳۹۰) در خصوص بررسی میزان حاکمیت فرایندهای مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی همدان از نظر کارکنان، میزان اجرای فرایندهای مدیریت دانش و به طور کلی مدیریت دانش از نظر آنان را کمتر از حد متوسط ارزیابی کرد.

با توجه به این‌که موفقیت و تداوم حیات سازمان‌ها در برخورداری از دانش و اطلاعات است و دستیابی به این هدف با مدیریت دانش و به کارگیری مدل مناسب برای پیاده‌سازی آن در هر سازمانی امکان‌پذیر است و از آنجا که آموزش عالی، محور توسعه و تحول در جوامع مختلف بوده و کانون اصلی تربیت نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده هر جامعه‌ای می‌باشد (همتی، ۱۳۸۹)، تحقق مدیریت دانش در دانشگاه‌ها از ضروریات اساسی جامعه دانش‌محور کنونی محسوب می‌گردد. مؤسسات آموزشی مشابه دانش را در هسته خود دارند. آن‌ها اطلاعات را پردازش می‌کنند و به دانش تبدیل می‌نمایند، سپس دانش را از طریق ترکیب آن با ارزش‌ها، استراتژی‌ها و تجارب خویش به کار می‌برند تا بر اساس آن تصمیم‌گیری کنند. مدیریت دانش یک ضرورت است اگرچه وضعیت مناسبی برای موفقیت بلندمدت سازمانی نباشد (رحیمی و نجفی، ۱۳۸۶).

نویل و پاول<sup>۱</sup> معتقدند فشار عصر اطلاعات، سازمان و دانشگاه‌ها را مجبور می‌کند در جهت ایجاد و توسعه سیستم‌های دانش حرکت کنند تا در اقتصاد جهانی مزیت استراتژیک کسب نمایند. محیط‌های حمایتی اثربخش، در خلق و نگهداری پایگاه‌های دانش در سازمان‌ها یا دانشگاه‌ها کمک‌کننده است. سازمان‌ها و دانشگاه‌ها متکی به جمع‌آوری داده‌های مربوط به اهداف حوزه‌ای خود هستند (منوریان و همکاران، ۱۳۹۰).

هر مؤسسه آموزشی نیازمند تدوین و تهیه چارچوبی خاص است تا پیشرفت خود را روی آن نشان دهد (رحیمی و نجفی، ۱۳۸۶). همچنین طبق تحقیقات نیویل و پاول، دانشگاه‌ها هم مانند سازمان‌ها، دغدغه ایجاد سیستم جهت برآورده ساختن داده‌های مورد نیاز دانشجو و استاد و ایجاد شبکه‌های یادگیری را دارند. از طرف دیگر در دانشگاه‌ها هم دوباره کاری وجود داشته و دانش در سراسر آن توزیع نمی‌شود (منوریان و همکاران، ۱۳۹۰).

بنابراین طبق نظر شپرد<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، در یکی دو دهه اخیر تمرکز مدیریت دانش بر آن است که چگونه دارایی‌های دانشی را شناسایی، مدیری و تسهیم کنیم و چگونه دارایی‌های اطلاعاتی مانند پایگاه داده‌ها، سیاست‌ها و رویه‌ها، محتوا و تجربیات و تخصص‌های ستادی را به طور مناسب یکپارچه کنیم تا در خدمت سازمان باشند (منوریان و همکاران، ۱۳۹۰). همچنین مارک نیسن<sup>۳</sup> معتقد است، بسیاری از محققین در تلاشند تا درک کنند که چگونه مؤلفه‌های سازمانی، یعنی ساختار، استراتژی و تکنولوژی و منابع انسانی را می‌توان برای در اختیار گرفتن قدرت رقابتی دانش، یکپارچه و ترکیب کرد (منوریان و همکاران، ۱۳۹۰).

لئونارد<sup>۴</sup> اظهار می‌دارد، چالش پیش روی مدیریت دانش چالش اندکی نیست. زیرا که معنا و مفهوم مدیریت دانش در برگیرنده محتوایی بسیار متنوع است (نصیر زاده و همکاران، ۱۳۹۰). یکی از دلایل علاقه سازمان‌ها به ایجاد دانش در بازار رقابتی امروز این است که دانش سریع‌تر مستهلک می‌شود و در نتیجه زمان بهره‌برداری از دانش سازمانی برتر به شدت کاهش می‌یابد (سهرابی و دارمی، ۱۳۸۹). با توجه به طول عمر کم دانش و میزان بالای نوآوری، حفظ موقعیت رقابتی برای مدت طولانی دیگر امکان ندارد (قلیچ لی، ۱۳۸۸).

هندی<sup>۵</sup> اظهار می‌دارد ما شاهد تغییر در ماهیت مشاغل هستیم. مشاغلی که به نیروی بازو نیاز دارند رو به افول بوده و مشاغلی که به مغز متفکر نیازمندند رو به رشد هستند و می‌توان

<sup>۱</sup>-Neville & Powell

<sup>۲</sup>-Shepard

<sup>۳</sup>-Nissen

<sup>۴</sup>-Leonard

<sup>۵</sup>-Handy

گفت که صنایع کاربر جای خود را به صنایع مهارت‌گرا داده است و این صنایع نیز به نوبه خود جای خود را به صنایع دانش‌محور داده است (سیف‌الهی و داوری، ۱۳۸۸).

اگرچه تحقیقات قابل توجهی در خصوص مدیریت دانش صورت پذیرفته و این تحقیقات منجر به ارائه مدل‌های پایه و ترکیبی فراوانی گشته است که تماماً در جایگاه خود اثربخش بوده‌اند، لیکن تحقیقات انجام گرفته در زمینه به‌کارگیری مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی انگشت شمارند و کمبود پژوهش‌ها و اطلاعات مرتبط با کاربرد مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، محقق را بر آن داشت تا در این تحقیق به دنبال پاسخ این سؤال برآید که آیا امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش براساس (مدل Pawlowsky) در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر وجود دارد؟ براین اساس فرضیه‌های مطرح شده به شرح زیر می‌باشند:

#### فرضیه اصلی:

امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (مدل پاولوسکی) در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی:

- از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان از بعد ساختار سازمانی امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه شناخت دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد.
- از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان بعد ساختار سازمانی امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه تولید دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد.
- از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان بعد ساختار سازمانی امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه اشاعه دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد.
- از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان بعد ساختار سازمانی امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه یکپارچه‌سازی دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد.
- از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان بعد ساختار سازمانی امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه انتقال دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد.
- از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان از بعد منابع انسانی امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه شناخت دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد.
- از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان از بعد منابع انسانی امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه تولید دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد.

- از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان از بعد منابع انسانی امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه اشاعه دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد.
- از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان از بعد منابع انسانی امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه یکپارچه‌سازی دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد.
- از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان از بعد منابع انسانی امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه انتقال دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد.
- از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان از بعد تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه شناخت دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد.
- از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان از بعد تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه تولید دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد.
- از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان از بعد تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه اشاعه دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد.
- از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان از بعد تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه یکپارچه‌سازی دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد.
- از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان از بعد تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه انتقال دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد.
- بین دیدگاه کارکنان و اعضای هیأت علمی از نظر امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش تفاوت وجود دارد.

### چارچوب نظری تحقیق

در اقتصاد دانش محور، محصولات و سازمان‌ها بر اساس دانش زندگی می‌کنند و می‌میرند و موفق‌ترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که در مقایسه با رقبای خود از این سرمایه ناملموس به نحو بهتر و سریعتری استفاده می‌کنند (قلیچ لی، ۱۳۸۸). تاکنون عوامل بسیاری به عنوان عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت و انتقال دانش شناسایی شده است. این عوامل از این‌رو متفاوتند که هر یک از صاحب‌نظران از جنبه‌های خاص به بررسی و کنکاش پیرامون مسئله پرداخته‌اند و تحقیقات نشان‌گر این وضعیت است که به تعداد نظریه‌پردازان این عرصه مدل‌های مختلف مدیریت دانش و عوامل کلیدی موفقیت وجود دارد (آرزمجو، ۱۳۸۸). عواملی چون کارکنان، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی اطلاعات، فرایند تبدیل، نگهداری و به‌کارگیری دانش، در دسترس بودن، درست بودن و به‌هنگام بودن دانش و غیره.

به اعتقاد گری<sup>۱</sup>، مهم‌ترین دارایی‌های شرکت‌ها در قرن ۲۱، دانش و تجربه آن‌ها می‌باشد نه کارخانه‌ها و ذخایر کالاهای آن‌ها. در واقع شرکت‌هایی که از کارکنان دانش‌محور خود به شیوه مطلوبی بهره می‌گیرند به کار دانش‌محور به عنوان عنصری می‌نگرند که بدون بهره‌گیری از آن حصول اهداف ترسیمی‌شان غیرممکن می‌باشد (سیف، ۱۳۸۹). اگر شرکت‌ها می‌توانستند بهره‌وری کارکنان دانشی خود را در قرن ۲۱ به اندازه افزایش بهره‌وری کارکنان یدی در قرن ۲۰ ارتقا دهند نتایج آن نجومی می‌شد (نصیرزاده و همکاران، ۱۳۹۰). طبق نظر دیوید استون<sup>۲</sup>: "باید به خاطر داشته باشیم که دانش فقط چیزی نیست که بتواند مدیریت شود، بلکه جریانی است که باید بارور شود و این مستلزم درک اکولوژی پیچیده دانش است" (قلیچ لی، ۱۳۸۸).

براساس مطالعات انجام شده در ادبیات مدیریت دانش و مطالعات موردی موفق در این حوزه، ۵۳ مورد به عنوان مجموعه‌ی پیامدهای قابل حصول در نتیجه اجرای طرح‌های مدیریتی دانش یا استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان شناسایی گردیده است که در فرایند اجرای مدل در سازمان می‌تواند به عنوان الگویی مناسب مورد استفاده قرار گیرد (عبداله پور، ۱۳۹۰). مدیریت دانش با ابزارهای فنی و عوامل هوشمند چندگانه سروکار دارد و می‌تواند نشان دهد که چگونه سازمان‌های آموزشی، سازمان‌های هوشمند و اصولاً مدیریت سازمانی فرایند‌های خود را از طریق استفاده از یک رهیافت دانش‌مدار مجدداً طراحی می‌نمایند (زربافی و همکاران، ۱۳۸۶).

<sup>۱</sup>-Gary

<sup>۲</sup>-Snowdan

## مدل‌های مدیریت دانش

یکی از مشهورترین مدل‌های جریان دانش در زمینه یادگیری سازمانی مربوط به نوناکا<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) است. نوناکا با استفاده از تعامل بین ابعاد به عنوان ابزار اصلی، اقدام به توصیف جریان دانش کرده است. این جریان از طریق چهار فرایند مشخص می‌شود: جامعه‌پذیری، برون‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی. فرایند تبدیل این مدل:

- فرایند اجتماعی کردن (پنهان به پنهان)
- فرایند بیرونی کردن (پنهان به آشکار)
- فرایند ترکیب کردن (آشکار به آشکار)
- فرایند درونی کردن (آشکار به آشکار)

مدل مدیریت دانش وان کروگ<sup>۲</sup> و روس<sup>۳</sup> بین دانش فردی و دانش اجتماعی تمایز قائل می‌شود. در مدل چوو<sup>۴</sup>، مدیریت دانش بر خلق دانش و تصمیم‌گیری مبتنی بر عقلانیت محدود تمرکز دارد و این‌که چگونه عناصر اطلاعاتی انتخاب می‌شوند و به دنبال آن در اقدامات سازمانی جریان پیدا می‌کنند. مدل مدیریت دانش ویگ<sup>۵</sup> به این اصل نزدیک است که برای این‌که دانش مفید و ارزشمند شود، باید سازماندهی شود (سهرابی و دارمی، ۱۳۸۹). مدل ویدما مارتی<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) مدلی است برای تمرکز بر فرایندهای در زنجیره ارزش سازمان. شایان ذکر است که فرایندهای نوآور با هدف طراحی و توسعه مخصوص ایجاد می‌گردند. مدل مدیریت دانش راهبردی مدلی بر پایه دانش راهبردی می‌باشد که از این دانش در راستای خلق محصولات متنوع و متناسب با نیازهای مختلف مشتریان بهره می‌گیرند (حدادی، ۱۳۹۱).

## مدل پاولوسکی<sup>۷</sup>

با توجه به مرور ادبیات و مفاهیم مدیریت دانش و مرور مدل‌های اصلی مدیریت دانش از قبیل: مدل "هیسیگ" (۲۰۰۰) که شامل چهار فرایند خلق، ذخیره، نشر و به‌کارگیری است (افرازه ۱۳۶۸)، مدل "نوناکا و تاکوچی" (۱۹۹۵) که شامل مراحل اجتماعی‌نمودن،

<sup>1</sup>-Nonaka

<sup>2</sup>-Ckroog

<sup>3</sup>-Rooss

<sup>4</sup>-Choo

<sup>5</sup>-Vige

<sup>6</sup>-Martty

<sup>7</sup>-Pawlowsky



خارجی کردن، پیوند و اتصال برقرار کردن و درونی‌سازی است و مدل "بکمن"<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) که دارای هشت مرحله شناسایی کردن، تسخیر کردن، انتخاب کردن، ذخیره کردن، بخش کردن، استفاده کردن، ایجاد کردن و تجارت کردن است، با توجه به همسانی فرهنگی و ابعاد روشن و قابل تشخیص و تفهیم و با عنایت به چگونگی ساختارهای سازمان‌های ایران (به ویژه مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها و غیره) مدلی که در این پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد مدل پاولوسکی می‌باشد، که متشکل از مؤلفه‌های شناسایی دانش، تولید دانش، اشاعه دانش، یکپارچه‌سازی و انتقال در ارتباط با سه استراتژی ساختار سازمانی، منابع انسانی و تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات است (افرازه، ۱۳۸۶).

جدول شماره ۱- حوزه‌های کار و سطوح گوناگون مدیریت دانش پاولوسکی

مسئله و حوزه کار	مربوط به	
	ساختار	انسان
شناسایی دانش <sup>۲</sup> چگونه دانش‌های مرتبط با فرایند‌های کاری را شناسایی کنیم؟	نمایش فرایند‌های کاری استراتژی‌ها حس‌گرهای بیرونی و درونی، فاکتورهای موفقیت شایستگی	درک شایستگی‌ها شبکه‌های غیررسمی از نقش‌ها و وظایف محوله
تولید دانش <sup>۵</sup> چگونه نوآوری دانش، مورد حمایت قرار می‌گیرد؟	ساختار سازمانی کار گروهی سازماندهی ابرمتن‌ها ساختارهای شبکه‌ای اتصالات آدرس‌دهی دانشی	آمادگی برای نوآوری ابزارسازی ایده‌ها و خلاقیت و استفاده از فرصت‌های مشارکت
اشاعه دانش <sup>۶</sup> چگونه می‌توان تبادل و تسهیم دانش را به صورت موفقیت‌آمیز انجام داد؟	ساختارهای ارتباطی استفاده از پتانسیل‌ها کارایی ارائه گزارش ایجاد امکان توزیع دانش	ایجاد فضای اعتماد و فرهنگ تسهیم ایجاد ابزار برای تبادل دانش آمادگی برای انتقال دانش ناآشکار
استخراج اطلاعات فرایند‌های کاری مهم ابزارهای پوششی <sup>۳</sup> انبارهای داده <sup>۴</sup> سناریو، خبرنامه‌های الکترونیکی برای مشتریان		
حمایت کامپیوتری از سیستم‌های کاری مشارکتی پلات‌فرم‌های مجازی برای ایده‌ها و ارتباطات		
ساختارهای زیربنای ارتباطات رسانه‌ها و کانال‌ها تلفن، دورنگار، شبکه داخلی، ابزار گروهی، پست، صدای الکترونیکی		

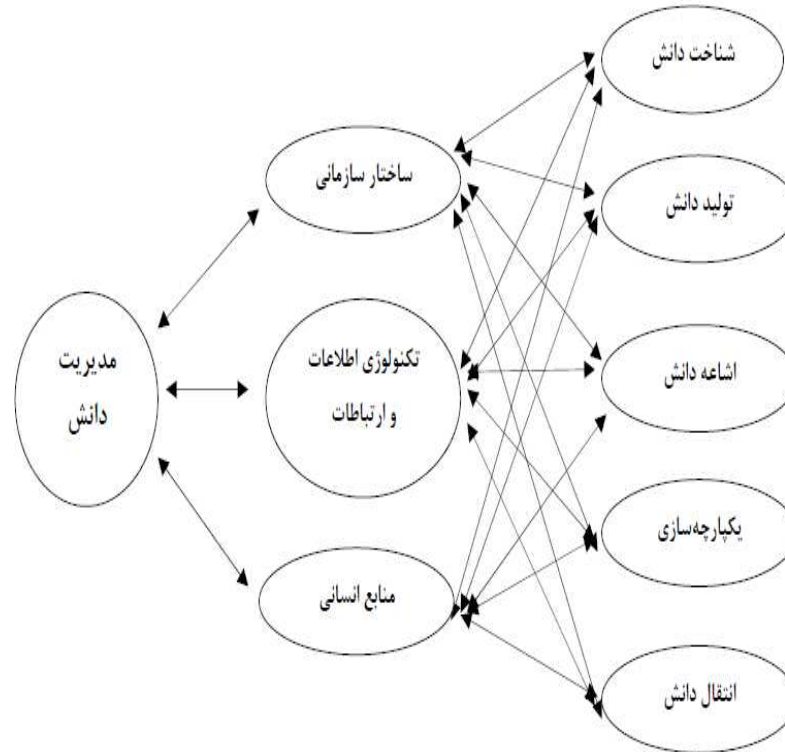
<sup>۱</sup>-Bakman<sup>۲</sup>-Identification<sup>۳</sup>-Scanning Tools<sup>۴</sup>-Data Warehouse<sup>۵</sup>-Generation<sup>۶</sup>-Diffusion

## ادامه جدول ۱.

مربوط به			مسئله و حوزه کار
فنی و ابزاری	انسان	ساختار	
انتخاب ذخیره‌سازی به روز کردن پالایش، اصلاح، تهیه، ایجاد سخت افزار، نرم افزار مناسب	قوام نظریه‌های کاری مشترک آمادگی و انعطاف‌پذیری برای چیزهای نو نقشه‌های دانش موضوعی	مدیریت اسناد ذخیره سازی ذخیره‌کردن مستمر و به روز صورت‌بندی دانش فنی مشاوره	یکپارچه‌سازی <sup>۱</sup> (استقرار) چگونه می‌توان دانش را در سازمان درونی، آشکار نمود؟
ایجاد حوزه‌هایی برای تحقیق در مورد کارهای جدید آزمایشگاه آموزشی شبیه‌سازی	ادراک موانع فردی و ساختار انتقال تحمل خطا محرك‌های ایجاد و نگهداری و تبدیل نوآوری	قابلیت آموزشی بالقوه در محل کار ایجاد حلقه بین رفتار و نتایج آن بازخورد	انتقال دانش به کسب و کار چگونه می‌توان از دانش اکتسابی در کار بهره جست؟ و چگونه می‌توان از آن چیزی آموخت؟

منبع: (افرازه، ۱۳۸۶)

<sup>۱</sup>-Integration



شکل ۱- مدل مفهومی مدیریت دانش براساس مدل پاولوسکی

منبع: (مطالعات نویسندگان)

## ۲- روش تحقیق

از نظر ماهیت کاربردی است زیرا سؤال از دنیای واقعیت ناشی شده و از نتایج احتمالی حاصله نیز می‌توان در نیاز واقعی استفاده کرد و از نظر روش از آن‌جا که به بررسی امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر براساس مدل پاولوسکی می‌پردازد، به توصیف و سنجش واقعیت‌های موجود در فرایندهای جاری بدون هر گونه دست‌کاری پرداخته و ملاک آن زمان حال بوده است. به علاوه چون مجموعه‌ای ساختار یافته از داده‌ها را در قالب پرسشنامه گردآوری شده و آزمودنی‌ها در فرایند تکمیل پرسشنامه فعال بوده‌اند، از نوع پیمایشی است.

جامعه آماری این تحقیق را کلیه اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر تشکیل می‌دهند که تعداد کل اعضای هیأت علمی ۳۰۸ نفر و کارکنان ۳۲۰ نفر گزارش شده است که در سال تحصیلی ۹۲-۱۳۹۱ مشغول به کار بوده‌اند. با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۶۹ نفر از اعضای هیأت علمی و ۱۷۴ نفر از کارکنان به عنوان نمونه انتخاب شدند، به دلیل امکان برگشت‌ناپذیری پرسشنامه‌ها ضریب افت ۲۰ درصدی نیز به حجم نمونه محاسبه شده بالا اضافه گردید؛ که در نهایت تعداد ۶۹ پرسشنامه تکمیل شده توسط اعضای هیأت علمی و ۷۴ پرسشنامه تکمیل شده توسط کارکنان و جمع‌آوری گردید. ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای است که بر اساس مطالعات سازمان‌یافته و تحقیقات انجام شده و طی مراحل مربوط، تدوین گردید. پرسشنامه توسط ۵ نفر از استادان مربوط به حوزه مدیریت دانش مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به ضریب اعتبار کلی پرسشنامه که از فرمول آلفای کرونباخ به دست آمده است (۰.۹۵) می‌توان از صحت و پایایی پرسشنامه نیز اطمینان حاصل کرد. پرسشنامه در ۳ بعد و ۵ مؤلفه جمعاً با تعداد ۴۷ سؤال نهایی شده و گویه‌ها براساس طیف لیکرت از خیلی کم (۱)، کم (۲)، زیاد (۳) و خیلی زیاد (۴) به صورت چهار گزینه‌ای به مورد اجرا گذاشته شد.

تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده و داده‌ها براساس فرضیه‌های تحقیق صورت گرفت. برای خلاصه کردن و طبقه‌بندی اطلاعات از آمار توصیفی از قبیل: میانگین، میانه، مد، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی و جهت یافتن رابطه بین متغیرها و بررسی فرضیه‌های پژوهش از آمار استنباطی از قبیل آزمون t تک‌نمونه‌ای، آزمون t دوگروهی و آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شد و تمامی محاسبات به وسیله نرم افزار SPSS 18 صورت پذیرفت.

### ۳- یافته‌ها

در خصوص مقایسه دیدگاه اعضای هیأت علمی و کارکنان از نظر امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش بر اساس یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل داده‌ها به این نتیجه رسیدیم که تفاوت معناداری بین دیدگاه کارکنان و اعضای هیأت علمی به لحاظ اظهار نظر در مورد آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش در حوزه‌های شناخت دانش، تولید دانش، یکپارچه‌سازی و انتقال دانش وجود ندارد.

از مجموع مطالب فوق در می‌یابیم، در هر پنج مؤلفه یاد شده (شناسایی دانش، تولید دانش، اشاعه دانش، یکپارچه‌سازی دانش و انتقال دانش) میانگین و میانه در هر سه بعد عددی کمتر از حد وسط را نشان می‌دهد و گویای این است که در مجموع از نظر پاسخگویان آمادگی برای

پیاده‌سازی مدیریت دانش در حوزه‌های شناخت دانش، تولید دانش، اشاعه دانش، یکپارچه‌سازی و انتقال دانش از حد متوسط کمتر است و امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش بر اساس مدل مذکور در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر در حال حاضر میسر نمی‌باشد.

نتایج حاصله نشان می‌دهد که میانگین توزیع در همه ابعاد کمتر از مقدار  $2/5$  است. سطوح معناداری به دست آمده ( $P = 0/0001$ ) در سطح خطایی کمتر از  $\alpha = 5\%$  تأیید می‌کند که بین میانگین توزیع‌ها و میانگین مورد انتظار در هر ۴ توزیع تفاوت معناداری وجود دارد. به طوری که میانگین توزیع کمتر از مقدار مورد انتظار (حد متوسط  $2/5$ ) است. لذا می‌توان چنین نتیجه گرفت که از نظر پاسخگویان آمادگی لازم برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سه بعد و پنج حوزه وجود ندارد. همچنین در حوزه شناسایی دانش - بعد منابع انسانی چولگی توزیع بیش از سایر ابعاد است، در حوزه تولید دانش - بعد تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات کشیدگی بلندتر از توزیع نرمال است و گویای پراکندگی بیش‌تر نسبت به سایر ابعاد است، در حوزه اشاعه دانش چولگی توزیع در بعد منابع انسانی به میزان ناچیزی بیش از سایر ابعاد است و همچنین کشیدگی در بعد منابع انسانی کمی کوتاه‌تر از توزیع نرمال می‌باشد که گویای پراکندگی کمتر نسبت به سایر ابعاد است. در حوزه اشاعه دانش چولگی توزیع در بعد منابع انسانی از سایر ابعاد به میزان ناچیزی بیش‌تر است، و همچنین در این بعد شاهد کشیدگی کمتری از توزیع نرمال هستیم که گویای پراکندگی کمتری نسبت به سایر ابعاد می‌باشد. در حوزه یکپارچه‌سازی دانش چولگی توزیع در بعد منابع انسانی بیش از سایر ابعاد است؛ که البته این میزان ناچیز است. همچنین در همین بعد شاهد کشیدگی کوتاه‌تر از توزیع نرمال هستیم که این امر گویای پراکندگی کمتری نسبت به سایر ابعاد است و در نهایت در حوزه انتقال دانش چولگی توزیع در بعد منابع انسانی به میزان ناچیزی بیش از سایر ابعاد است و همچنین کشیدگی در بعد منابع انسانی کمی کوتاه‌تر از توزیع نرمال می‌باشد که گویای پراکندگی کمتر نسبت به سایر ابعاد است. به این ترتیب فرضیه‌های فرعی ۱، ۶ و ۱۱ تحقیق (از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه شناخت دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد) مورد تأیید قرار نگرفت.

فرضیه‌های فرعی ۲، ۷ و ۱۲ تحقیق (از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه تولید دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد) مورد تأیید قرار نگرفت.

فرضیه‌های فرعی ۳، ۸ و ۱۳ تحقیق (از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه اشاعه دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد) مورد تأیید قرار نگرفت.

فرضیه‌های فرعی ۴، ۹ و ۱۴ تحقیق (از نظر اعضای هیأت علمی و کارکنان امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه یکپارچه‌سازی دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد) مورد تأیید قرار نگرفت.

فرضیه‌های فرعی ۵، ۱۰ و ۱۵ تحقیق (از نظر اعضا هیأت علمی و کارکنان امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش (حوزه انتقال دانش) در واحد اسلامشهر وجود دارد) مورد تأیید قرار نگرفت. همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها بیانگر این مطلب هستند که سطح معناداری آزمون‌ها در همه موارد بزرگتر از مقدار  $0/0001$  است که از سطح خطای کمتر از  $0/05 = \alpha$  تأیید می‌کند نتیجه حاصل از اجرای این آزمون نشان‌دهنده این است که تفاوت معناداری بین دیدگاه کارکنان و اعضا هیأت علمی به لحاظ اظهار نظر در مورد آمادگی پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در حوزه‌های شناسایی دانش، تولید دانش، اشاعه دانش، یکپارچه‌سازی و انتقال دانش وجود ندارد، لذا می‌توان عنوان نمود که ۱۶ فرضیه فرعی تحقیق در تمامی حوزه‌ها مورد تأیید قرار نگرفت.

از مجموع مطالب فوق در می‌یابیم، در هر پنج مؤلفه یاد شده میانگین و میانه در هر سه بعد عددی کمتر از حد وسط را نشان می‌دهد و گویای این است که در مجموع از نظر پاسخگویان آمادگی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در حوزه‌های شناخت دانش، تولید دانش، اشاعه دانش، یکپارچه‌سازی و انتقال دانش از حد متوسط کمتر است و امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش بر اساس مدل مذکور در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر در حال حاضر میسر نمی‌باشد. با توجه به اهداف تحقیق که بررسی میزان آمادگی لازم برای استقرار نظام مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر است، با استفاده از آزمون رتبه فریدمن مشخص شد مقدار کای دو برابر با  $16/2$  و درجه آزادی ۳ در سطح معناداری کمتر از  $0/01$  معنادار بوده و تأیید می‌کند که تفاوت بین رتبه‌ها معنادار است. لذا با اطمینان  $99\%$  می‌توان بیان نمود که تولید دانش در مقایسه با سایر شاخص‌ها از آمادگی بیشتری برخوردار است و اشاعه دانش، شناسایی دانش و یکپارچه‌سازی دانش در مرتبه‌های بعدی قرار دارند.

## جدول ۲- نتایج آزمون رتبه فریدمن برای رتبه‌بندی شاخص‌ها

اولویت رتبه	میانگین رتبه	شاخص
۳	۲/۶۹	شناسایی دانش
۱	۳/۲۶	تولید دانش
۲	۳/۱۸	اشاعه دانش
۳	۲/۷۵	یکپارچه سازی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

## ۴- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این تحقیق بیانگر این مطلب است که با توجه به تمامی تلاش‌های صورت گرفته در زمینه مدیریت دانش در جهان و ایران، در دانشگاه که یک فضای کاملاً علمی و دانش بنیان است مدیریت دانش- علی‌رغم مدل‌های مختلفی که وجود دارد اما از ساختار واحدی برخوردارند- تقریباً مهجور مانده و توجه چندانی به پتانسیل این نوع از مدیریت برای بالا بردن توان و بقای سازمان به عمل نیامده است. از آن‌جا که مبانی نظری و زیرساخت‌های مدیریت دانش در کشور فراهم است برای اجرایی کردن این شیوه مدیریت و بهره‌مندی از فواید متعدد آن نیاز به رهبران و مدیران دانشی داریم تا با نگرش دانش‌محور خود سازمان‌ها به ویژه دانشگاه را که ذاتاً یک سازمان دانش‌بنیان است را در مسیر مدیریت دانش هدایت کنند.

چنان‌چه در پیاده‌سازی مدیریت دانش تعهد و رهبری مدیریت ارشد، درگیری کارکنان، کارگروهی قابل اعتماد، تقویت کارکنان و زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی و سنجش عملکرد (Hung et al., 2005). مورد توجه قرار گیرد، می‌توان شاهد موفقیت مدیریت دانش بود. زیرا که دانش به عنوان سرمایه عمومی می‌تواند ترکیب مشخصی از استراتژی‌های هر سازمان باشد و وجه تمایز آن‌ها را تعیین نماید (رحیمی و نجفی، ۱۳۸۶).

با توجه به یافته‌های این پژوهش در خصوص خرده مقیاس‌های شناخت دانش، تولید دانش، اشاعه دانش، یکپارچه‌سازی و انتقال دانش در سه بعد ساختار سازمانی، تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات و منابع انسانی که اجزای تشکیل دهنده مدل پاولوسکی هستند به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر از وضعیت مناسبی برخوردار نیست و تمامی یافته‌های این پژوهش از میانگین کمتر هستند، همچنین در مقایسه دیدگاه اعضای هیأت علمی و کارکنان که تفاوت معناداری بین دیدگاه کارکنان و اعضای هیأت

علمی به لحاظ اظهار نظر در مورد آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش بر اساس مدل مذکور وجود ندارد و نتایج حاصله با نتایج یافته‌های رفعتی شالدهی و دیگران (۱۳۸۷)، حسن‌زاده (۱۳۸۸)، شیروانی و صفدریان و علوی (۱۳۸۸)، میرغفوری، فرهنگ‌نژاد و صادقی‌آرانی (۱۳۸۹)، محمدرضا امیری (۱۳۹۰)، رجایی‌پور و رحیمی (۱۳۸۷) هم‌خوانی دارد. در تحقیق صلواتی و ابطحی (۱۳۸۵) از عوامل انسانی، سازمانی، فرهنگی و سیاسی به عنوان موانعی که سر راه مدیریت دانش می‌باشند، نامبرده‌اند.

ون بورن<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در پژوهشی به بررسی مدیریت دانش در بخش دولتی با تأکید بر بخش بهداشت و درمان کشور استرالیا پرداخت و به نتیجه رسید که به‌کارگیری روش‌های جدید مدیریت دانش در بخش دولتی به دلیل پیچیدگی‌های خاص آن، ضروری است. چنان‌چه مطالعه تانگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) نشان می‌دهد، مدیریت دانش نقش واسطه‌ای را بین فرهنگ و ساختار سازمانی و اثربخشی سازمانی ایفا می‌کند.

رشیدالشکابلی<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) هم دریافت که مدیریت دانش نقش واسطه‌ای بین سرمایه انسانی و عملکرد نوآورانه دارد. هسیلوپ<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) معتقد است تسهیم دانش ناشی از قرارداد روانشناختی مثبتی است که کارکنان دارا می‌باشند و قرارداد روان شناختی مثبت کارکنان نیز می‌تواند نشأت گرفته از اقدامات مدیریت منابع انسانی، فرهنگ و جو سازمانی باشد. نتایج تحقیقات یون و آلن<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) نشان داد عوامل فردی در افزایش تمایل افراد نسبت به شرکت در فعالیت‌های اشتراک دانش، نقش مؤثری داشته است.

## ۵- منابع

- آرزمجو، هانیه. (۱۳۸۸). بررسی اثر فرهنگ سازمانی بر انتقال دانش، هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران. افزاره، عباس. (۱۳۸۶). *مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)*، تهران، چاپ دوم.
- امیری، محمدرضا. (۱۳۹۰). بررسی میزان حاکمیت فرایند‌های مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی همدان از نظر کارکنان، سومین کنفرانس مدیریت دانش، تهران.
- جاتیندر، گوپتال و سوشیل، شارما. (۱۳۹۰). *خلق سازمان‌های دانش‌محور*، ترجمه عباس منوریان و اصغر محمدی فاتح و فضل‌اله زاعپور نصیرآبادی، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- حدادی، مهدی. (۱۳۹۱). تبیین نقش‌ها و وظایف سازمانی در پیاده‌سازی مدل راهبردی مدیریت دانش نوآور، پنجمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران.

<sup>1</sup>-Van Born

<sup>2</sup>-Tung

<sup>3</sup>-Rashid Alshekaili

<sup>4</sup>-Hislop

<sup>5</sup>-Yun & Allen



- حسن زاده، محمد. (۱۳۸۸). بررسی عوامل زیر ساختی مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران، نشریه دانشور رفتار، شماره ۳۵، صص ۱۱-۲۶.
- رجایی پور، سعید و رحیمی، حمید. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین فرایند تبدیل مدیریت دانش و عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی مدیریت، شماره ۴ دوره ۳۱، صص ۵۹-۷۶.
- رحیمی، حمید و نجفی، محمد. (۱۳۸۶). مدیریت دانش در سازمان های آموزشی، تهران، انتشارات جاودانه.
- رفعتی شادلهی، حسن و دیگران. (۱۳۸۷). بررسی الگوی مدیریت دانش در یک مرکز نظامی، نشریه طب نظامی، شماره ۱۰، صص ۲۳۷-۲۵۲.
- زری باف، مهدی؛ موحدی، محمدمهدی؛ معتمدی، مجید؛ اسفندیاری، مجتبی. (۱۳۸۶). تبیین مدل مفهومی کارایی مدیریت دانش و ارائه راهکار برای به کارگیری آن در سازمان های ایران، نشریه پژوهش مجلس، شماره ۵۳ سال ۱۳، صص ۸۷-۱۰۴.
- سهرابی، بابک؛ دارمی، هادی. (۱۳۸۹). مدیریت دانش با رویکرد MBA، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).
- سیف‌اللهی، ناصر؛ داوری، مجیدرضا. (۱۳۸۸). مدیریت دانش در سازمان ها، جلد اول، تهران، انتشارات آزادکتاب.
- شیروانی، علیرضا؛ صفدریان، علی و علوی، آزاد. (۱۳۸۸). میزان حاکمیت فرایند های مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، نشریه مدیریت اطلاعات سلامت، شماره اول دوره ششم، صص ۷۵-۸۱.
- صفایی، اکو. (۱۳۹۱). چرخه شکست مدیریت دانش، پنجمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران.
- عبداله پور نژادی، شهریار. (۱۳۹۰). ارائه چارچوبی جهت اندازه گیری میزان تاثیر گذاری مدیریت دانش بر عملکرد استراتژیک سازمان، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران.
- قلیچ لی، بهروز. (۱۳۸۸). مدیریت دانش فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)
- مجموعه نویسندگان دانشگاه هاروارد. (۱۳۸۹). مدیریت دانش در جهت توسعه، ترجمه مراد سیف، تهران، انتشارات مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر.
- میرغفوری، سیدحبيب اله؛ فرهنگ نژاد، محمدعلی؛ صادقی آرانی، زهرا. (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد بخش بهداشت و درمان شهرستان یزد در به کارگیری فرایند مدیریت دانش، نشریه مدیریت سلامت، شماره ۳۰، صص ۷۹-۸۸.
- همتی، محمد. (۱۳۸۹). ارزیابی میزان به کارگیری مؤلفه های مدیریت دانش در دانشکده های پردیس فنی دانشگاه تهران، سومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران.

- Chung Hung, Y., Ming Huang, S., Pin Lin, Quo. and Tsai, M. Ling. (2005). Critical Factors in Adopting a Knowledge Management System for the Pharmaceutical Industry. *Industrial Management and Data Systems*, 105(2).
- Hislop, D. (2003). Linking Human Resource Management and Knowledge Management via Commitment. *A Review and Research Agenda, Employee Relations*, 25, 182-202.
- Minulpe. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.

- Tung, L. (2004). *Knowledge management: An Exploratory Study on Manufacturing Companies in Penang*. Unpublished Master thesis, Olympia College Penang, Nottingham Trent University, United Kingdom.
- Yun, S., & Allyn, R. (2006). Causes of Knowledge Sharing Behaviors: Motivational/Functional Approach.
- Van Born, J. (2003). Dose Health Care For Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 90-95.