

## واکاوی موانع کاربست موفق مدیریت دانش در دانشگاهها (مورد مطالعه؛ دانشگاه فرهنگیان)

\* **اسد حجازی**، استادیار مدیریت آموزشی گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران  
**امیر هوشنگ نظر پوری**، استادیار مدیریت سیستمها، گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

### چکیده

مدیریت دانش یکی از مباحث اصلی و مهم در آموزش عالی است که نقش به‌سزایی در پیشرفت علمی و ارتقاء سطح علمی دانشگاهها داشته است. در این مطالعه سعی شده است با توجه به نقش و اهمیت مدیریت دانش در دانشگاهها، موانع تسهیم اطلاعات و دانش در دانشگاه فرهنگیان شناسایی شود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش آن توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان و اعضای هیئت علمی پردیس‌های منتخب دانشگاه فرهنگیان بوده و تجزیه تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی و نرم‌افزار SPSS انجام شد. ابزار پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخته ۳۸ گویه‌ای با بهره‌گیری از پرسشنامه مدیریت-دانش نوناکا بود. نتایج بررسی‌ها نشان داد؛ چهار مانع کلی با عناوین ساختاری، مدیریتی، منابع انسانی و فناوری از کاربست موفق مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان جلوگیری می‌کنند. بر اساس نتایج به‌دست آمده، منابع انسانی مانع پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان محسوب می‌شود، همچنین زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت، و ساختار سازمانی موانع پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان هستند. میانگین مشاهده شده وضعیت موجود مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان (۲.۴۲)، کمتر از میانگین مورد انتظار (۳) مشخص شده و تفاوت بین میانگین وضعیت موجود و وضعیت مورد انتظار مدیریت دانش در ابعاد چهارگانه، معنی‌دار است. نتایج این پژوهش می‌تواند دریچه‌های جدیدی را برای توجه بنیادی به مدیریت دانش بگشاید. برنامه ریزی دانشگاه فرهنگیان برای رفع موانع شناسایی شده در پژوهش حاضر، می‌تواند به اجرای موفق مدیریت دانش منجر شود.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش - موانع کاربست - عوامل مدیریتی - منابع انسانی - ساختار سازمانی - زیرساخت فناوری اطلاعات

\* نویسنده مسئول: azer1383@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۷/۱/۲۷ پذیرش مقاله: ۹۷/۷/۴

## **Study the Barriers of Successful implementation Knowledge Management in Universities(Case Study; Farhangian University)**

\* **Asad hejazi**, Assistant Professor, Faculty of Educational Sciences  
University, Farhangian University, Tehran, Iran.

**Amir hooshang nazarpoori**, Assistant Professor , Faculty of Economic  
and management Sciences, Lorestan University, Khorram abad, Iran

### **Abstract**

Knowledge management is one of the key issues in higher education, which had a significant role in scientific progress and promotion of the scientific level of universities. In this study, due to the role and importance of knowledge management in universities, the obstacles to sharing information and knowledge at the Farhangian University have been identified. This research was applied in terms of its purpose and descriptive - survey method. The statistical population consisted of the staff and faculty members of selected campus of Farhangian University. The data were analyzed using descriptive statistics and inferential statistics and SPSS software. The research instrument was a researcher-made questionnaire of 38 items using Knowakaha Knowledge Management Questionnaire. The results of the surveys showed that four main barriers to structural, managerial, human resources and technology are preventing the successful implementation of knowledge management at the Farhangian University. Based on the results obtained, human resources are an obstacle to the successful implementation of knowledge management at the Farhangian University, as well as the infrastructure of information and communication technology, management, and organizational structure are obstacles to the successful implementation of knowledge management at the Farhangian University. The observed average of the existing knowledge management status at the University of Cultural Studies (2.42) is less than the expected average (3), and the difference between the average status quo and the expected status of knowledge management in quadratic dimensions is significant. The results of this study can open new holes for core attention to Knowledge management. Planning the Farhangian University to raise the barriers identified in this research can lead to successful implementation of knowledge management.

**Keywords:** Knowledge Management - Information Technology Infrastructure - Organizational Structure - Management Factors - Human Resources.

---

\* Corresponding author: azer1383@yahoo.com

Receiving Date: 16/4/2018 Acceptance Date: 26/9/2018

## مقدمه

مدیریت دانش موضوعی است که بیشتر در حوزه اقتصاد و بازرگانی مطرح می‌شود، به این معنا که افراد از آگاهی و دانش لازم در زمینه بازاریابی و فروش بهتر تولیدات خود استفاده کنند که کم‌کم موضوع مدیریت دانش به سازمان‌های غیربازاری و غیراقتصادی از جمله دانشگاهها و مراکز پژوهشی نیز نفوذ پیدا کرد. دانشگاهها در حال گذر از پارادایم رشد و جهانی شدن هستند، لذا بایسته است مدیریت دانش را بخشی از مأموریت و استراتژی خود قلمداد کنند. نفس دانشگاهها پژوهش، تولید علم و دانش و انتشار آنها به صورت مقاله و کتاب است، اما اگر این دانش تنها درون آنها محفوظ بماند و با دیگران به اشتراک گذاشته نشود، ارزشی ندارد، لذا بایستی بستری آماده کرد تا این دانش را بتوان در اختیار جامعه قرار داد، این وضعیت دانشگاهها را می‌توان با مدیریت دانش بهبود بخشید.

در آغاز هزاره سوم نظام های آموزش عالی در اغلب کشورهای جهان در راستای توجه بیشتر به کیفیت آموزش، پژوهش و عرصه خدمات تخصصی و حفظ مزیت رقابتی به استقرار و پیاده سازی مدیریت دانش پرداخته‌اند. از جمله دلایل این امر تأثیر عواملی مانند پدیده جهانی شدن، اقتصاد دانش بنیان، گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات، توسعه مأموریت دانشگاهها و نیز افزایش جمعیت دانشجویی بوده است. براین اساس، دانشگاه ها می‌توانند با پیاده‌سازی صحیح مدیریت دانش و بهره بردن از مزایای آن، جایگاه علمی خود را ارتقا دهند و در میدان رقابت بمانند [۱۱].

مدیریت دانش<sup>۱</sup> عملی برای انتخاب و کاربرد دانش حاصل از تجربه گذشته برای تصمیم‌گیری در زمان حاضر و آینده با هدف شتاب بخشیدن به توسعه اثربخش سازمانی است. در دسته‌بندی که از سوی صاحب‌نظران مدیریت ارایه شده است دهه هشتاد را

---

1. Knowledge management

دهه جنبش کیفیت با تأکید بر این که برای دستیابی به کیفیت بهتر همه کارکنان بایستی از قدرت فکری خود بهتر استفاده کنند، معرفی شده است و دهه نود را دهه مهندسی مجدد و دهه پس از آن را دهه مدیریت دانش لقب داده‌اند [۱].

به زعم کارل ویگ<sup>۱</sup>، مدیریت دانش یعنی ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش‌های مورد نیاز سازمان از محیط‌های درونی و بیرونی و انتقال آنها به تصمیم‌ها و اقدامات، سازمان و افراد [۳۳]. اندیشمندان حوزه مدیریت، ایجاد زیرساخت‌های مدیریت دانش را بعنوان یکی از ابزارها و سازوکارهای مهم و کارآمد ایجاد تحول سازمانی در راستای هم‌سویی با تغییرات پرشتاب محیط پیرامون معرفی می‌کنند، از دیدگاه شریف‌زاده ساختار سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در استقرار مدیریت دانش دارند [۲۶]. موفت<sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۰۲)، معتقدند رهبری و حمایت مدیریتی از عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش هستند [۲۲]. به زعم حسینی و دیگران فرهنگ سازمانی، از دیگر عوامل و ابعاد استقرار مدیریت دانش مهم‌تر می‌باشد [۱۵]. از دیدگاه داوونپورت، (۲۰۰۱)، موفت و همکاران، (۲۰۰۳)، حمایت مدیریت ارشد، کار تیمی، فرهنگ سازمانی و دستگاه‌های اطلاعات، عوامل فنی، فرهنگ و مدیریت و فرایندهای تخصص دانش؛ سرمایه فرهنگی، سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی، فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان، کارگروهی، توانمندسازی و الگوبرداری در دانشگاه‌ها؛ را عوامل و زیرساخت‌های اساسی در پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش می‌دانند [۱، ۶، ۲۲].

بنابر آنچه اشاره شد، طراحی و اجرای فرایندهای مدیریت دانش در دانشگاه‌ها با موانع جدی روبه روست. شناخت بستر مدیریت دانش در آموزش عالی می‌تواند در

---

1. Wiig  
2. Moffett

درک دشواری‌ها و پیچیدگی‌های اجرای برنامه مؤثر واقع شود. از طریق شناسایی مسائل درگیر با تسهیم دانش و اطلاعات، می‌توان در بهبود و اجرای مطلوب برنامه گام‌هایی عملی برداشت. بنابراین ضروریست که دانشگاه فرهنگیان درباره مدیریت دانش که نقش به‌سزایی در پیشرفت علمی و ارتقاء سطح علمی دانشگاه داشته و از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است؛ باز اندیشی نموده و برنامه مدیریت دانش را به عنوان یک مسیر توسعه پایدار، جایگزین و تقویت نماید.

در این مقاله سعی شده است تا با توجه به اهمیت مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، موانع تسهیم اطلاعات و دانش در دانشگاه فرهنگیان شناسایی شود. این موانع در قالب عوامل چهار گانه منابع انسانی، مدیریتی، ساختار و فناوری مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است. دانشگاه فرهنگیان دانشگاهی ماموریت‌گرا که یکی از ارکان اصلی تامین نیروی انسانی نظام تعلیم و تربیت محسوب می‌شود به علت ارتباط با سرنوشت افراد و جامعه در ابعاد مختلف نیازمند اشتراک هر چه بیشتر دانش و استفاده از روش‌های کارا در ارائه خدمات با کیفیت، کاهش هزینه‌های آموزشی و ...، و رفع به موقع نیازهای مراجعین است. لازمه این امر استفاده از روشهای نوین، مدیریت اطلاعات و استقرار نظام مدیریت دانش است. بر این اساس، برخی صاحب‌نظران معتقدند؛ عدم استقرار مدیریت دانش در دانشگاه از یک سو می‌تواند منجر به کاهش انگیزش و رضایت شغلی کارکنان و به تبع آن کاهش کارایی و اثربخشی نظام بهداشتی شود؛ از سوی دیگر فقدان نظام مدیریت دانش می‌تواند مانع شکل‌گیری شبکه‌های هوشمند و حرفه‌ای، اشتراک دانش؛ خروج نیروهای باتجربه و متخصص از دانشگاه؛ ضعف خلاقیت و نوآوری سازمانی و تضعیف مشارکت و روحیه کار تیمی گردد [۱۳، ۱۶].

مدیریت دانش؛ مقوله جامع‌معرفتی، اقتصاد دانایی محور و مدیریت دانش و ورود آن به سازمان بحثی نیست که در مدتی کوتاه مطرح‌شده باشد، بلکه بیش از یک دهه

است که این روند ادامه دارد و آنچه امروزه از مدیریت دانایی محور سازمانی می‌دانیم حاصل چندین سال تحقیق و پژوهش است. همچنین مطالعه ادبیات موجود مؤید آن است که صاحب‌نظران و پژوهشگران عوامل و ابعاد مختلفی را به‌مثابه زیرساخت‌های مدیریت دانش مطرح کرده‌اند. به منظور درک بهتر ابتدا به تعریف مدیریت دانش پرداخته می‌شود. از منظر مارکوارت<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) مدیریت دانش؛ مدیریت نظامند و صریح از دانش حیاتی و فرایندهای مرتبط با آن از جمله خلق، جمع‌آوری، سازماندهی، اشاعه، استفاده و بهره‌برداری از دانش می‌دانند. مدیریت دانش نیازمند تبدیل دانش شخصی به دانش سازمانی است که به طور گسترده در سرتاسر سازمان به اشتراک گذاشته و به طور مناسب به کار گرفته می‌شود [۱۹]. محمدی به نقل از میکولکی و میکولکا<sup>۲</sup> اظهار می‌دارند، محیط دانشگاه محیط مناسبی برای کاربرد اصول و روش‌های مدیریت دانش است. از سوی دیگر، گرانت<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) معتقدند، تمامی فعالیت‌های سیستم دانشگاهی دانش‌محورند، بنابراین توسعه مبتنی بر دانش و دانایی زمینه‌ساز رشد و تعالی در دانشگاه خواهد بود معرفی ابزارها و روش‌های مدیریت دانش، دانشگاه‌ها را برای اشتراک دانش، بهبود سطح همکاری‌های آموزش و پژوهشی و بهبود ارتباط‌های کاری میان کارمندان و دانشجویان توانا خواهد کرد [۱۰]. همچنین برخی صاحب‌نظران معتقدند؛ مدیریت دانش از موضوعات درحال ظهور گفتمان علمی و حرفه‌ای در بسیاری از زمینه‌های دانش از جمله علوم شناختی، جامعه‌شناسی، علوم مدیریت، علوم اطلاعات، مهندسی دانش، هوش مصنوعی و اقتصاد است [۱۸]. بنابراین با توجه به موارد یاد شده، اندیشمندان و صاحب‌نظران عوامل و ابعاد مختلفی را به‌مثابه مؤلفه‌ها و زیرساخت پیاده‌سازی و استقرار

---

1. Markwart

۸- Mikulecky and Mikulecka

9-Grant

مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و دستگاه‌های اجرایی معرفی کرده‌اند. در جدول (۱) خلاصه ای از ابعاد و عوامل مختلف مد نظر محققان مختلف بیان شده است.

جدول ۱: عوامل پیاده سازی موفق مدیریت دانش از دیدگاه محققان مختلف

محققان	عوامل اصلی موفقیت مدیریت دانش
حسینی شاوون [۱۵]	فرهنگ سازمانی، زیر ساخت فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، مدیریت با اولویت فرهنگ سازمانی
یعقوبی و دیگران [۳۵]	فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان، کارگروهی، توانمندسازی و الگوبرداری در دانشگاه‌ها
طالقانی [۳۰]	سرمایه فرهنگی، سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی.
ربیعی و دیگران [۲۴]	عوامل فنی، فرهنگ و مدیریت و فرایندهای تخصص دانش
کریمی و دیگران [۱۶]	فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرایندها و منابع مالی، نیروی انسانی و فناوری
شریف زاده و بودلایی [۲۶]	ساختار سازمانی نقش تعیین کننده‌ای در استقرار مدیریت دانش دارند
دری و طالب نژاد [۷]	فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، شبکه دانش، نظام جذب نیروی انسانی، نظام ارزشیابی و پاداش دهی، نظام آموزش و توانمندسازی، تجهیزات، ارتباط با دولت و جامعه، ارتباطات علمی در سطح ملی و بین المللی، دوره های تحصیلات تکمیلی، مراکز پژوهشی و تحقیقاتی، همایش
بابازاده [۳]	ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی
محمدی فاتح [۲۰]	حمایت مدیری ارشد، فرهنگ سازمانی، فناوری، راهبرد مدیریت دانش، ارزیابی عملکرد، پاداش، تعلیم و آموزش و منابع انسانی
لی [۱۸]	موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان ها وابسته به نظام فناوری اطلاعات است
موفت و دیگران [۲۲]	رهبری و حمایت مدیریتی از مؤثر در استقرار مدیریت دانش هستند
یه و هو [۳۴]	همکاری، اعتماد، یادگیری، حمایت فناوری اطلاعات
فیگن [۸]	حمایت مدیریت و رهبری، فرهنگ، فناوری اطلاعات، هدف و استراتژی اندازه گیری، زیرساخت های سازمانی، فرایندها و فعالیت ها، حمایت های انگیزشی، منابع، آموزش و مدیریت منابع انسانی.
چونگ و دیگران [۵]	استراتژی؛ مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، کیفیت و بازار

## مدیریت بر آموزش سازمانها

رهبری، فرهنگ، ساختار، نقش ها و مسئولیت ها و زیرساخت های IT	جعفری و دیگران [۱۲]
عوامل مدیریتی (هماهنگی، کنترل، اندازه گیری و رهبری) منابع (دانشی، انسانی، مادی و مالی) حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ حمایتی، مخازن و هستی شناسی دانش، ابزارها و سیستم های مدیریت دانش، استراتژی، زیرساخت های مدیریت دانش، مشوق های ترغیب کننده اشتراک دانش.	تریولا و دیگران [۲۸]
حمایت مدیریت ارشد، کار تیمی، فرهنگ سازمانی و دستگاه های اطلاعات	داونپورت [۶]
ساختار سازمانی، مدیریت، افراد و فناوری	مارکوارت [۲۰]
مدیریت، ساختار سازمانی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات	رکنی جو و دیگران [۲۵]
عوامل سازمانی به عنوان عوامل اصلی تسهیم دانش هستند. لیکن طراحی و اجرای فرایندهای مدیریت دانش در دانشگاه ها با موانع جدی روبه روست.	کشاوری و دیگران [۱۷]

از میان عوامل مطرح شده در تحقیقات مختلف، با نظر خبرگان و با توجه به اهمیت برخی عوامل، چهار دسته عوامل شامل عوامل مدیریتی، فناوری، منابع انسانی و ساختار سازمانی شناسایی شده که در ادامه تشریح می شوند.

**عوامل مدیریتی** : موفت و دیگران (۲۰۰۳) حمایت مدیریتی شامل برانگیختن، ایجاد شبکه های دانش، و توسعه مهارت یادگیری در کارکنان به عنوان متغیر کلیدی در پیشبرد اهداف مدیریت دانش در سازمان و اثربخشی آن معرفی نموده اند [۲۲].

الوانی و دیگران نیز در تحقیقات خود سه شاخص استراتژی دانش محوری، پشتیبانی مدیریت ارشد، و سیاست های پاداش از عوامل مدیریتی و نقش آن در پیاده سازی مدیریت دانش در بین کارکنان شرکت گاز استان بوشهر و دانشگاه آزاد قم را بررسی کردند که نتایج هر دو تحقیق نشان داد عوامل مدیریتی از وضعیت مناسبی برخوردار نبودند [۱].



به زعم الوانی؛ برای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌ها مدیران و رهبران آنان باید با هوشمندی، آگاهانه و اعمال مدیریت مشارکتی، حمایت لازم را برای توسعه و انتقال دانش از طریق تخصیص منابع و راه‌اندازی مراکز اطلاع‌رسانی، اعمال استراتژی‌های دانش‌محوری، رفع خلأ دانش از طریق توجه به سرمایه‌های فکری، ایجاد انگیزه و تبادل دانش با دانشگاه‌های داخل و خارج به منصفه ظهور برسانند.

**زیرساخت فناوری اطلاعات:** یعقوبی و ملکی (۱۳۹۰) مواردی نظیر سامانه‌های اطلاعاتی و ساختار فناوری اطلاعات را به عنوان شاخص‌های اصلی موفقیت مدیریت دانش در بعد فناوری بر می‌شمارند. از دیدگاه سالیس‌بوری فناوری‌های اطلاعات دو قابلیت عمده را برای مدیریت دانش فراهم می‌کنند، نخست، به وسیله آشکارکردن دانش می‌توانند نوعی سیستم خبره یا پشتیبانی تصمیم ایجاد کنند؛ دوم، IT کمک می‌کند افراد با تخصص‌های خاص از فعالیت یکدیگر مطلع شوند و امکان ارتباط سریع آن‌ها فراهم شود [۳۵].

مدیران سازمانهای پیشرو و دانش‌محور، فناوری اطلاعات را به عنوان نیروی محرکه و عامل کارساز و مؤثر در پیشرفت و موفقیت مدیریت دانش به کار می‌گیرند. به عبارتی یکی از عوامل موفقیت مدیریت دانش، فناوری است (داونپورت، ۱۹۹۸)<sup>۱</sup> برای رسیدن به این هدف، علاوه بر ضروریات یا نیازهای سخت افزاری و نرم افزاری، استفاده مناسب از این امکانات، آن را مهم و اجتناب‌ناپذیر کرده است [۶].

**ساختار سازمانی:** عامل مهم دیگر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها ساختار سازمانی است. محیط‌های پویا و متغیر کنونی الزاماتی را نیاز دارد که ساختارهای سنتی و سلسله‌مراتب، توان برآورده ساختن آن را ندارد. از منظر شریف زاده روابط غیر رسمی، روابط عاطفی فراگیر، روابط تعاملی برون‌گرا و اعتماد محور و بالاخره تیم‌سازی اجازه

---

1.Davenport

خلق و اشتراک دانش را در درون ساختار می دهد [۲۶]. ساختار سازمانی به روابط بین افراد و واحدهای سازمانی اشاره می کند و در دانشگاه ها باید طوری طراحی شود که همکاری و تسهیم دانش بین افراد و واحدهای سازمانی تسهیل شود و دانشگاه ها به سازمان های یادگیرنده تبدیل شوند. ساختار سازمانی باید امکان ایجاد گروه های دانش را در دانشگاه ها فراهم کند [۷]. درجه تمرکز، رسمیت، جریان اطلاعات میان بخش های سازمان، عوامل ساختاری اصلی هستند که خلق، انتقال، ذخیره، سازی و کاربرد مدیریت دانش را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار می دهند [۱۲]. ساختار سازمانی باید به اندازه کافی برای پیاده سازی مدیریت دانش انعطاف پذیر، مسطح و دارای ویژگیهای یادگیری محور و پروژه محور باشد. فضاهای باز به کارکنان اجازه می دهد مذاکرات دوجانبه برای طوفان مغزی را هدایت کنند [۵].

**منابع انسانی:** اهمیت و نقش عامل انسانی در انجام دادن اثربخش اقدامات مدیریت دانش، به ویژه خلق و تسهیم دانش، ایجاد آمادگی های موردنیاز برای مشارکت فعالانه در اقدامات مدیریت دانش را ضروری کرده است. از سوی دیگر، موفقیت هر سازمانی بیشتر از منابع فیزیکی به سرمایه های فکری و قدرت انتقال دانش وابسته است. افرادی نظیر تین و دیگران (۲۰۰۹) تنها دو عامل اصلی را برای موفقیت مدیریت دانش مورد تأکید قرار می دهند؛ که عبارتند از یادگیری سازمانی و مدیریت منابع انسانی [۲۹]. سامی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) معتقدند؛ از جمله مواردی که بایستی در زمینه مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار داد، چگونگی نگهداری، جذب و آموزش، مهارت آموزی و رضایت شغلی کارکنان در سازمانهاست [۲۷].

مالر<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) معتقد است در سالهای اخیر، چالشهای اصلی مدیریت توسط برنامه مدیریت مبتنی بر دانش و همچنین استفاده از سرمایه‌های فکری و قابلیت‌های منابع انسانی تحت تأثیر قرار گرفته است [۲۳].

یکی از عوامل مهمی که باعث توسعه و بهره برداری مؤثر از ظرفیت کارکنان دانشی می‌شود، برآورده کردن انتظارات و فراهم کردن زمینه‌های مناسب برای پرورش قابلیت‌های آنان است. از میان زیرساخت‌های گوناگون مورد نیاز برای انجام دادن اثربخش اقدامات مدیریت دانش، عوامل انسانی - اجتماعی نقش حیاتی و تعیین کننده ای دارند [۲].

از مرور پژوهش‌های انجام شده چنین بر می‌آید که در ایران طراحی و اجرای فرایندهای مدیریت دانش در دانشگاه‌ها با موانع جدی روبرو است پژوهش در زمینه مدیریت دانش هنوز در ابتدای رشد و گسترش خود قرار دارد. با وجود سابقه‌ی طولانی مدیریت دانش (از دهه ۱۹۷۰ تا کنون) حجم زیادی از تحقیقات به بررسی زمینه‌ها، امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش، تعریف و شناسایی مفاهیم و مؤلفه‌ها و تبیین ماهیت مدیریت دانش پرداخته و بیشتر تحقیقات به روش پیمایشی می‌باشد [۱۸]. همچنین حسن‌زاده معتقدند؛ در سطح کلان هنوز زیرساخت‌های مدیریت دانش فراهم نیست و فرهنگ سازمانی حاکم بر بسیاری از سازمان‌های ایرانی به سوی رقابت بین افراد و حفظ دانش فردی است [۱۴]. اما تحلیل پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور نشان می‌دهد، علاوه بر دستیابی به اقتصادی بودن برنامه‌های مدیریت دانش؛ به نقش مهم و تأثیرگذار دانش، یادگیری و فرهنگ در سازمان‌ها نیز واقف بوده به دنبال سازوکارهای تشویقی استقرار و اجرای برنامه‌های آن و رفع موانع هستند.

مارکوارت (۱۹۹۶) در کتاب خود با عنوان «تأثیر دانش در یادگیری سازمانها» آورده است که دانش غذای سازمان یادگیرنده است؛ مواد مغذی دانش سازمان را قادر به رشد می‌سازد افراد ممکن است بیایند و بروند؛ اما اگر دانش ارزشمند از دست برود سازمان آماده مرگ خواهد بود. مارکوارت بر اساس تجربیات خود با دهها سازمان یادگیرنده در طول بیش از پانزده سال، بر آن است که یادگیری سازمانی بدون شناخت و توسعه زیر سیستم های پنجگانه که در زیر به آنها اشاره می‌شود نه امکانپذیر است و نه پایدار می‌ماند. این زیر سیستمها عبارتند از یادگیری، ساختار، افراد، مدیریت دانش و فناوری [۱۹]. بنابراین، مدیریت دانش روش نوین و کارآمد در مدیریت است که بیشتر سازمانها از جمله دانشگاهها به آن روی خواهند آورد. با توجه به کمبود تحقیقات انجام شده در زمینه بررسی ساختار مدیریت دانش در پردیسهای دانشگاهی، انجام این پژوهش می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های آتی در حوزه اجرای مدیریت دانش و پیاده‌سازی نظامند نظام‌های مدیریت دانش و مولفه‌های آن در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان مؤثر واقع شود، به طوری که یافته‌های این پژوهش می‌تواند به برنامه‌ریزی بهتر این دانشگاه در توجه به زیرساخت‌های مدیریت دانش مؤثر واقع شود.

محمدی فاتح و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی به شناسایی موانع موجود در پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه افسری امام علی (ع) پرداختند. روش پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی متوالی بود و براساس نتایج تحلیل عامل اکتشافی، ده عامل نگرش راهبردی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات، بسترسازی برای مدیریت دانش، قانون به کارگیری فناوری، دانشگران، بوروکراسی، شبکه اینترنت فرهنگ سازمانی و رسمی‌گرایی به عنوان موانع اصلی پیاده‌سازی مدیریت دانش شناسایی شدند [۲۰]. طالقانی و دیگران در تحقیقی الگوی زیرساختی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان را طراحی کرده و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش را بررسی کردند. نتایج تحقیق آنان نشان داد فرهنگ

سازمانی با محوریت فرهنگ یادگیری، اعتماد و همکاری، ساختار سازمانی - عدم تمرکز و رسمیت همچنین حمایت فناوری اطلاعات و انگیزش کارکنان؛ مهم ترین زیرساخت های مورد نیاز پیاده سازی مدیریت دانش در سطح سازمان های دولتی مورد مطالعه هستند [۳۰].

فانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸) در پژوهشی به مطالعه تجربی پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی دولتی در کشور مالزی پرداختند. یافته ها حاکی از کمبود آگاهی کاربران درباره پیاده سازی و به کارگیری سیستم مدیریت دانش بوده که دلیل آن نیز عدم درک و شناخت برخی کاربردها و تکنولوژیها است. وضعیت ساختار سازمانی در مؤسسات آموزش عالی دولتی منطقه کلانگ والی مالزی برای پیاده سازی مدیریت دانش مناسب نبوده است. ولی نتایج بررسی وضعیت آمادگی فناوری اطلاعات برای پیاده سازی مدیریت دانش، حاکی از وضعیت مناسب این زیرساخت بوده است. همچنین، نتایج نشان داده است تشویق و پاداش نقش اساسی در موفقیت به کارگیری سیستم مدیریت دانش دارد. بدون تأکید مدیریت بر اهمیت برنامه های مدیریت دانش کارکنان فرض می کنند که مدیریت دانش فقط یک مد زودگذر است و نباید جدی گرفته شود [۸].

ربیعی و معالی (۱۳۹۱) در مقاله ای با عنوان "بررسی موانع زیرساختی اعمال مدیریت دانش و ارائه الگوی بهبود در مراکز آموزش عالی" موانع پیاده سازی مدیریت دانش را بررسی کردند. بر این اساس هفت عامل ساختار، فرایندهای داخلی، فناوری، فرهنگ، منابع انسانی، اندازه گیری و رهبری، برای استقرار مدیریت دانش در چهار دانشگاه مدیریت دولتی، آزاد و غیرانتفاعی بررسی شد. یافته های پژوهش مزبور نشان داد؛ همه مراکز آموزش عالی مورد مطالعه فاقد زیرساخت مناسب استقرار مدیریت دانش

<sup>۱</sup>. Fagan et al

بوده اند. مهم ترین موانع مدیریت دانش در جامعه مورد نظر، به ترتیب، عوامل اندازه گیری، رهبری داخلی، فرهنگ، فناوری و ساختاری می باشند. برای پیاده سازی مدیریت دانش در این مراکز نیاز به تقویت این زیرساخت ها به ترتیب اولویت خواهد بود [۲۴].

رکنی جو و دیگران (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان «واکاوی موانع مدیریت دانش در دانشگاه های شهر قم» نتیجه گرفتند؛ ساختار سازمانی و زیر ساخت فناوری اطلاعات موانع پیاده سازی مدیریت دانش محسوب نمی شوند، اما منابع انسانی و عوامل مدیریتی مانع پیاده سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه ها هستند [۲۵].

نتایج تحقیقات تورانی و دیگران (۱۳۹۲) در خصوص امکان سنجی استقرار مدیریت دانش در آموزش و پرورش شهر تهران نشان داد؛ وضعیت موجود زیرساخت های ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی مناسب نیست اما در زمینه زیرساخت های فناوری و منابع انسانی وضعیت مطلوب است [۳۱].

بابازاده (۱۳۸۶) نیز در پژوهش خود ویژگی های چهار عنصر ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی در دانشگاه شهید بهشتی را با هدف بررسی میزان تناسب این عناصر سازمانی برای امکان کاربرد مدیریت دانش در دانشگاه بررسی کرد. نتایج تحقیق او نشان داد؛ به استثنای عنصر منابع انسانی سایر عناصر در وضعیت مطلوب نیستند [۳].

به رغم کوشش های پژوهشی در خصوص مدیریت دانش، تاکنون درخصوص بررسی و مطالعه موانع استقرار مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان پژوهشی به انجام نرسیده است. در حال حاضر، دانشگاه فرهنگیان از وضعیت مدیریت دانش در بین کارکنان خود اطلاعی ندارد و موانع پیاده سازی و استقرار مدیریت دانش مشخص نیست. تجربه زیسته محققان و مطالعات انجام شده حاکی از آن است که بحث شناسایی موانع پیاده سازی و اجرای موفق مدیریت دانش، علی رغم اهمیت بالای آن به ویژه در

پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان کمتر مورد توجه قرار گرفته است، بین برخی از برنامه‌های قصد شده و اجرای آنها در دانشگاه فرهنگیان فاصله وجود دارد و دانشجو معلمان و اساتید کم و بیش گله مند از وضعیت خدمات‌رسانی هستند. بنابراین پژوهش‌گران این جستار در پی شفاف‌سازی وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش و نیز ارائه سازوکارهایی برای رفع موانع، از طریق بررسی و مطالعه وضعیت موجود مدیریت دانش، موانع استقرار و پیادسازی موفق مدیریت دانش هستند. همچنین فقدان رویکردی جامع و منسجم به موضوع مدیریت دانش و نتایج پژوهش کشاورزی و دیگران (۱۳۹۱) که معتقدند؛ طراحی و اجرای فرایندهای مدیریت دانش در دانشگاه‌ها با موانع جدی روبه-روست [۱۷]. پژوهشگران این تحقیق را بر آن داشت تا برای برطرف کردن کاستی‌های موجود یک کار پژوهشی عمیق و جامع‌نگر انجام دهند. در این راستا تلاش شده است به دو سؤال اصلی پاسخ داده شود: موانع پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش با توجه به عوامل چهارگانه (ساختار سازمانی، منابع انسانی، زیرساخت فناوری اطلاعات و عوامل مدیریتی) در دانشگاه فرهنگیان کدامند؟ وضعیت موجود زیرساخت‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان چگونه است؟

این پژوهش می‌تواند به مسئولان دانشگاه فرهنگیان و همین‌طور برنامه‌ریزان امر آموزش در درک بهتر عوامل و متغیرهایی که می‌توانند به دانش‌آفرینی، تسهیم دانش<sup>۱</sup> و مدیریت کارکنان دانش محور منجر شود، کمک نماید.

### روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی از نوع مقطعی است. جامعه این پژوهش کلیه‌ی کارکنان و اعضای هیئت علمی

پرديس‌هاي منتخب دانشگاه فرهنگيان که مجموعاً ۱۵ واحد دانشگاهي هستند را شامل مي شود مبنای انتخاب پرديس‌هاي دانشگاه فرهنگيان؛ خط مرکزی کشورمان (تهران، اصفهان و شيراز) و چهارگوشه پيراموني (خراسان رضوي، سيستان و بلوچستان، آذربايجان غربي و خوزستان)، که به روش خوشه‌اي چند مرحله‌اي طبقه‌اي و براساس جدول مورگان؛ ۳۵۶ نفر از کارکنان و ۲۷۴ نفر از اعضاي هيأت علمي به عنوان نمونه، به روش نمونه‌گيري خوشه‌اي چند مرحله‌اي و طبقه‌اي متناسب انتخاب شدند. از مجموع ۶۳۰ پرسشنامه پخش شده تعداد ۶۱۲ مورد برگشت داده شد و در قسمت آمار توصيفي در خصوص توزيع فراواني پاسخ‌دهندگان برحسب متغير جنسيت يافته‌هاي پژوهش حاكي از آن بود که ۴۴/۸ درصد پاسخ‌دهندگان را زنان و ۵۵/۲ درصد پاسخگويان را مردان تشکيل دادند، برحسب متغير تحصيلات اساتيد داراي مدرک فوق‌ليسانس و پايين‌تر ۱۵/۷ درصد، اساتيد داراي مدرک دکتری ۵۸/۴ درصد و کارکنان (غير هيئت علمي) ۲۵/۹ درصد از حجم نمونه آماری بودند، برحسب متغير سابقه خدمت اساتيد داراي سابقه خدمت ۱ تا ۵ سال، ۶ تا ۱۰ سال، ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۶ تا ۲۰ سال و بالاتر از ۲۰ سال هر کدام به ترتيب ۱۰/۸، ۲۸/۷، ۱۹/۶، ۲۸ و ۱۲/۹ درصد از حجم نمونه آماری را به خود اختصاص داده‌اند و در خصوص توزيع فراواني پاسخ‌دهندگان برحسب متغير سابقه کارکنان (غير هيئت علمي) حاكي از آن بود که ۳۱/۱ درصد پاسخ‌دهندگان سابقه-اي بين ۱ تا ۱۰ سال داشته‌اند و ۶۸/۹ درصد پاسخگويان بالاتر از ۱۰ سال سابقه خدمت داشته‌اند.

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته ۳۸ گويه‌اي که با بهره‌گيري از متون و اسناد مرتبط و پرسشنامه مدیریت‌دانش نوناکا با ابعاد مدیریت، منابع انسانی، ساختار سازمانی، و فناوری اطلاعات استفاده شد. پژوهشگران مختلف بر اساس شرايط سازمانی، محیطی و زمانی موانع متعددی را که از کاربست مؤلفه‌هاي مدیریت دانش



جلوگیری می‌نمایید، بیان کرده‌اند اما علیرغم این تعداد، موانع مذکور از لحاظ محتوایی و ساختاری همپوشانی داشته‌اند و چهار مانع کلی با عناوین مدیریتی، منابع انسانی، ساختاری و فناوری اطلاعات از درون این متون استخراج گردید که در ۳ سند بر موانع ساختاری، در ۳ سند بر موانع مدیریتی، در ۲ سند بر موانع مرتبط با منابع انسانی، در ۴ سند بر موانع مرتبط با فناوری و بر اساس ۱۲ سند بررسی شده گویه‌های پرسش‌نامه در ۳۸ عامل طراحی شدند (جدول ۲).

جدول ۲: عوامل و شاخص‌های پژوهش

محققان	شاخص	عامل
لی و چوی [۱۷] لی و چوی [۱۸] محمدی و همکاران [۲۰] رکنی جو و دیگران [۲۵]	عدم تمرکز عدم رسمیت ساختار تیمی	ساختار سازمانی
رکنی جو و دیگران [۲۵]	فناوری‌های تبادل اطلاعات فناوری‌های توسعه مشارکت فناوری‌های ذخیره و بازیابی انعطاف پذیری	زیرساخت فناوری اطلاعات
(وی و همکاران [۳۳] تیلورو رایت [۳۲] (هالت و همکاران [۱۴] رکنی جو و دیگران [۲۵]	استراتژی دانش محوری سیاست‌های پاداش پشتیبانی مدیریت ارشد	عوامل مدیریتی
لی و چوی [۱۸] و به و همکاران [۳۴] رکنی جو و دیگران [۲۵]	کارکنان فناوری اطلاعات سایر افراد سازمان	عوامل انسانی

روایی محتوای ابزار پژوهش از طریق نظرسنجی از خبرگان بررسی شد و آلفای کرونباخ مطابق جدول ۳ به دست آمد که پایایی مناسب ابزار تحقیق را نشان می‌دهد.

به منظور اندازه‌گیری پایایی، با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری Smart PLS، میزان پایایی محاسبه گردید. در روش PLS، پایایی با سنجش مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۱۷</sup> موردسنجش واقع می‌گردد، که مقدار بالای ۰/۷ در مورد این دو معیار نشان از پایایی قابل قبول دارد. در تحقیق حاضر نتایج مربوط به این دو معیار در جدول ۲ آمده است و همان‌گونه که نمایان است، تمامی مقادیر بالاتر از ۰/۷ هستند که نشان از پایایی مناسب پرسشنامه‌های پژوهش دارد.

جدول ۳. آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

مدیریت دانش				متغیر
فناوری اطلاعات	ساختار سازمانی	منابع انسانی	مدیریت	ابعاد متغیر
۰/۸۲۰	۰/۷۲۳	۰/۸۶۳	۰/۷۰۲	آلفای کرونباخ
۰/۸۴۷	۰/۸۱۲	۰/۸۵۲	۰/۷۱۱	پایایی ترکیبی

روایی پرسشنامه‌ها توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است، بررسی شد. در قسمت روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) استفاده شد. مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE، ۰/۵ می‌باشد. یافته‌ها نشان داد، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها از مقدار ۰/۵ بیشتر بوده و این مطلب نشان از روایی همگرای قابل قبول پرسشنامه‌های پژوهش دارد. در فرایند اجرا، به منظور تعیین حجم نمونه از جدول مورگان (۶۳۰ نفر) استفاده شد؛ تعداد ۶۱۲ پرسشنامه از آزمودنی‌ها دریافت که قابل تحلیل بودند. در این تحقیق، تجزیه و تحلیل داده‌ها در قالب آزمون شاپیرو-ویلک<sup>۱۸</sup> برای بررسی نرمال بودن داده‌ها، آزمون T برای تعیین معناداری هر یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش به کار گرفته شده‌اند.

## یافته‌ها

بررسی وضعیت عوامل ۳۸ گانه: چه موانعی از کاربست موفق مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان جلوگیری می‌کنند؟ در این بخش بدون در نظر گرفتن گروه‌های مختلف افراد و نوع موانع میانگین متغیرهای ۳۸ گانه، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است: با توجه به نتایج به دست آمده، عوامل ۳۸ گانه در چهار وضعیت مناسب، متوسط، پایین تر از متوسط و ضعیف دسته‌بندی شدند. شاخص‌هایی که در وضعیت زیر متوسط و ضعیف قرار گرفته‌اند به ترتیب در جدول (۴) نشان داده شده است. مقادیر بازه‌های (۰-۲)، (۲-۲.۵) (۲.۵-۳) و (۳-۵) به ترتیب معادل وضعیت‌های ضعیف، زیر متوسط، متوسط و مناسب در نظر گرفته شده است.

### جدول ۴: میانگین نظرات کارکنان و استادان در مورد موانع مدیریت دانش با وضعیت

#### زیر متوسط و ضعیف

ردیف	نوع متغیر	توضیح متغیر	میانگین
۱	فناوری اطلاعات	سازگاری بین سیستم فناوری اطلاعات متنوع در دانشگاه	۲.۴۷
۲	ساختار سازمانی	عدم تأثیرگذاری بزرگ بودن اندازه واحدهای سازمانی در فرآیند مدیریت دانش	۲.۴۶
۳	ساختار سازمانی	وجود زیر ساخت مناسب	۲.۴۲
۴	ساختار سازمانی	مناسب بودن محیط فیزیکی	۲.۴۰
۵	ساختار سازمانی	وجود سیستم پاداش و قدردانی	۲.۳۰
۶	فناوری اطلاعات	وجود سیستم شناسایی افراد برای تسهیم دانش	۲.۲۰
۷	ساختار سازمانی	رهبری و هدایت مدیریتی در زمینه فواید و ارزشهای مدیریت دانش	۱.۴

## مدیریت بر آموزش سازمانها

با توجه به نتایج به دست آمده، شاخص مربوط به عوامل ساختار سازمانی کمترین مقدار را به خود اختصاص داده که نشان دهنده عدم وجود رهبری و هدایت مدیریتی در ساختار دانشگاه فرهنگیان در زمینه بیان فواید و ارزشهای مدیریت دانش در این دانشگاه است.

برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش آزمون تی تک نمونه اجرا شد: طبق نظر خبرگان و با توجه به تحقیقات مشابه، مقدار کمتر از ۳ برای میانگین هر عامل و شاخص، بیان کننده سطحی از شاخص است که برای پیاده سازی مدیریت دانش به عنوان مانع عمل می کند.

**جدول ۵: آزمون تی بررسی موانع پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان**

موانع	آماره تی	میانگین	درجه آزادی	ضریب معناداری	تفاوت میانگین	
					حد پایین	سطح اطمینان ۹۵ درصد حد بالا
موانع مدیریتی	۱۹.۴۰	۲/۱۹	۶۱۱	۰۰۰.	۵۶.۱۷	۶۹.۱۶
موانع انسانی	۲۶.۷۰	۲/۲۳	۶۱۱	۰۰۰.	۲۳.۸۰	۹۷.۷۷
موانع ساختاری	۴۹.۵۱	۲/۴۰	۶۱۱	۰۰۰.	۹۳.۸	۵۸.۸
موانع فناوری	۰۲.۶۲	۲/۸۸	۶۱۱	۰۰۰.	۹۶.۲۲	۲۳.۲۲
عوامل چهارگانه	۶۳.۸۸	۲/۴۲	۶۱۱	۰۰۰.	۱۲۹.۷۰	۶۸.۱۲۵

با توجه به نتایج آزمون تی، ضریب معناداری تفاوت میانگین موانع مدیریت را با عدد ۳ تأیید می کند و میانگین این شاخص کمتر از حد قابل قبول (مقدار مفروض ۳)

است، بنابراین، عوامل مدیریتی مانع پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان می باشند. درباره موانع مربوط به منابع انسانی، اگرچه ضریب معناداری نشان می دهد تفاوت معنادار بین میانگین نمونه و میانگین مفروض وجود دارد. اما این دلیل کافی نیست. بلکه به دلیل اینکه میانگین این شاخص کمتر از مقدار مفروض ۳ است، منابع انسانی به عنوان پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه ها عمل می کنند. همچنین از آنجا که ضریب معنا داری برای ساختار سازمانی  $0/000$  و کمتر از  $0/01$  است، در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرض صفر تأیید نمی شود.

اگرچه ضریب معناداری تفاوت میانگین را رد می کند اما این کافی نیست. به دلیل اینکه احتمال مقدار آماره تی کمتر از  $0/05$  است در نتیجه ساختار سازمانی به عنوان یک مانع برای پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان عمل می کند.

در نهایت، ضریب معناداری در زیرساخت فناوری اطلاعات برابر با صفر و کمتر  $0/01$  است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرض صفر رد نمی شود و از آنجا که حدود بالا و پایین مثبت است میانگین حاصله از میانگین مفروض کمتر است. در نتیجه، دانشگاه فرهنگیان از نظر زیرساخت فناوری اطلاعات برای پیاده سازی مدیریت دانش آمادگی ندارند و زیرساخت فناوری به عنوان مانع عمل می کند. به طور کلی، در عوامل چهارگانه از آنجا که ضریب معناداری برابر با  $0/000$  و کمتر از  $0/001$  است و به دلیل اینکه احتمال وقوع میزان تی، کمتر از  $0/001$  است، در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرض صفر پذیرفته نمی شود در نتیجه، دانشگاه فرهنگیان از نظر عوامل چهارگانه پیاده سازی مدیریت دانش در وضعیت مطلوب قرار ندارند.

جهت بررسی وضعیت موجود و مطلوب از دو حالت آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در حالت توصیفی از میانگین متغیرها و در حالت استنباطی از آزمون  $t$  استیودنت تک گروهی در سطح اطمینان ۹۵ درصد جهت بررسی تفاوت معنادار بین حالت موجود و مطلوب بهره گیری شد. برای این منظور میانگین مشاهده شده در ۵

## مدیریت بر آموزش سازمانها

سطح از کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) برای هر وضعیت با ملاک نظری ۳.۶ (دهک ششم یا ۶۰٪) مقایسه شد. نتایج در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۶: بررسی وضعیت موجود و مطلوب

وضعیت	مؤلفه‌های مدیریتی	مؤلفه‌های منابع انسانی	مؤلفه‌های فناوری	مؤلفه‌های ساختاری
مطلوب	۴/۶۱	۴/۸۸	۴/۷۳	۴/۹۲
موجود	۲/۷۷	۲/۶۷	۲/۵۰	۲/۵۹
شکاف	۱/۸۳	۲/۲۱	۲/۲۳	۲/۳۳
آماره T	۱۲/۴۳	۱۸/۱۳	۱۸/۹۲	۲۲/۵۹
سطح معناداری	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۱

یافته‌های جدول ۶- نشان می‌دهد: در زیر ساخت مدیریت: میانگین مؤلفه‌های مدیریتی در وضعیت موجود ۲.۷۷ و در وضعیت مطلوب ۴.۶۱ است که وضعیت موجود از میانگین ملاک کمتر و وضعیت مطلوب از میانگین ملاک بالاتر است. آزمون t تک گروهی معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح ۹۹٪ نشان می‌دهد. میانگین مؤلفه‌های منابع انسانی در وضعیت موجود ۲.۶۷ و در وضعیت مطلوب ۴.۸۸ است که وضعیت موجود از میانگین ملاک کمتر و وضعیت مطلوب از میانگین ملاک بالاتر است. آزمون t تک گروهی معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح ۹۹٪ نشان می‌دهد. میانگین مؤلفه‌های فناوری در وضعیت موجود ۲.۵۰ و در وضعیت مطلوب ۴.۷۳ است که وضعیت موجود از میانگین ملاک کمتر و وضعیت مطلوب از میانگین ملاک

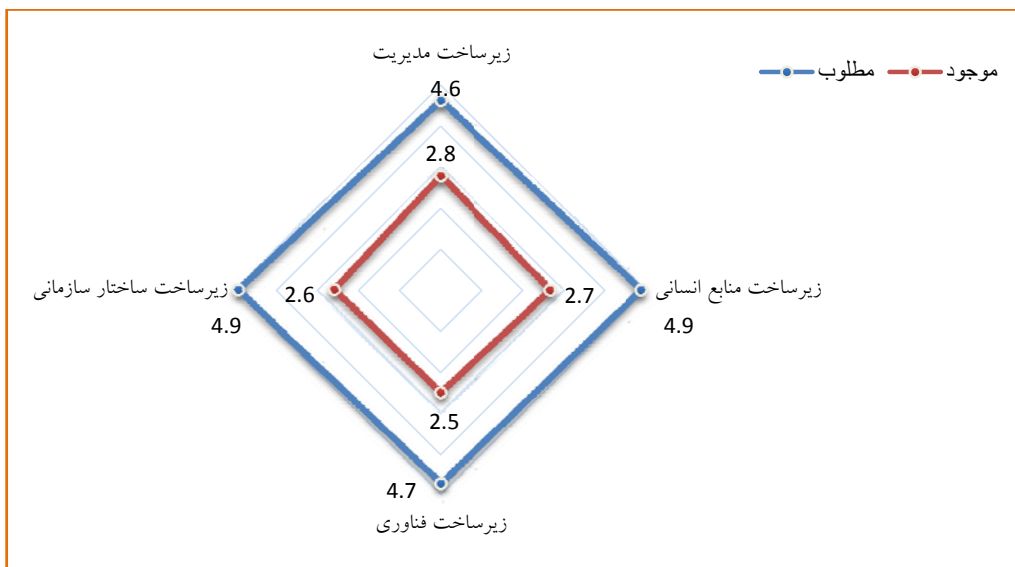
بالا تر است. آزمون  $t$  تک گروهی معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح ۹۹٪ نشان می‌دهد.

در زیر ساخت ساختار سازمانی: میانگین مؤلفه‌ها در وضعیت موجود ۲۰۵۹ و در وضعیت مطلوب ۳۰۹۲ است که وضعیت موجود از میانگین ملاک کمتر و وضعیت مطلوب از میانگین ملاک بالاتر است. آزمون  $t$  تک گروهی معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح ۹۹٪ نشان می‌دهد. ب. میانگین مؤلفه محتوا در وضعیت موجود ۲۰۸۰ و در وضعیت مطلوب ۳۰۹۰ است که وضعیت موجود از میانگین ملاک کمتر و وضعیت مطلوب از میانگین ملاک بالاتر است. آزمون  $t$  تک گروهی معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح ۹۹٪ نشان می‌دهد. ج. میانگین مؤلفه برنامه اجرا در وضعیت موجود ۲۰۸۷ و در وضعیت مطلوب ۳۰۸۶ است که وضعیت موجود از میانگین ملاک کمتر و وضعیت مطلوب از میانگین ملاک بالاتر است. آزمون  $t$  تک گروهی معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح ۹۹٪ نشان می‌دهد. د. میانگین مؤلفه ارزشیابی در وضعیت موجود ۲۰۵۹ و در وضعیت مطلوب ۴۰۹۲ است که وضعیت موجود از میانگین ملاک کمتر و وضعیت مطلوب از میانگین ملاک بالاتر است. آزمون  $t$  تک گروهی معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح ۹۹٪ نشان می‌دهد.

همان‌گونه که از نتایج ارائه شده در جدول فوق مشخص است، بیشترین شکاف بین وضع موجود و مطلوب، به ترتیب مربوط به مؤلفه‌های منابع انسانی و قنآوری اطلاعات است. هر چند در سایر مؤلفه‌ها نیز شکاف قابل ملاحظه می‌باشد. به بیان دیگر از نظر پاسخ دهندگان بیشترین تفاوت یا شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در مؤلفه‌های مزبور بوده و تا رسیدن به وضعیت مطلوب فاصله زیادی وجود دارد. همچنین براساس مقادیر آماره  $T$  شکاف بین وضع موجود و مطلوب در سطح ۹۹ درصد معنادار می‌باشد. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که تفاوت بین تمام مؤلفه‌ها در وضع

## مدیریت بر آموزش سازمانها

موجود و مطلوب در سطح ۹۹٪ معنادار است. در نمودار عنکبوتی زیر وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌ها نمایش داده شده است:



شکل ۱: نمودار عنکبوتی مقایسه وضع موجود و مطلوب

یافته‌های به دست آمده نشان می‌دهد؛ بین وضعیت موجود مؤلفه‌های تأثیرگذار پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان با توجه به شاخص‌های بررسی شده با وضعیت مطلوب تفاوت معناداری نشان می‌دهد. همچنین یافته‌ها بیانگر آن است که بیشترین تفاوت بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در بین مؤلفه‌های منابع انسانی و فناوری اطلاعات، وجود دارد. و بیشترین تفاوت در سایر مؤلفه‌ها مربوط به مؤلفه‌های مدیریتی و ساختار سازمانی است. افزون بر این، مقایسه میانگین به دست آمده در دو وضعیت موجود و وضعیت مطلوب تفاوت بین این عوامل و ابعاد آنها می‌باشد.



## بحث و نتیجه گیری

هدف این مقاله بررسی موانع مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان بوده است. مدیریت دانش در قالب چهار دسته موانع منابع انسانی، مدیریتی، ساختاری، و فناوری اطلاعات مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس نتایج به دست آمده از این تحقیق؛ در عنصر ساختار سازمانی، قابلیت لازم برای هیچ یک از فرایندهای مدیریت دانش وجود ندارد؛ در عنصر مدیریت، شرایط برای کاربست موفق مدیریت دانش وجود ندارد؛ در عنصر فناوری اطلاعات، به استثنای سازماندهی، قابلیت لازم برای فرایندهای دیگر مدیریت دانش وجود ندارد؛ در عنصر منابع انسانی برای همه فرایندهای مدیریت دانش شرایط مطلوب نیست.

از دیدگاه اساتید و کارکنان وضعیت موجود مدیریت دانش در ابعاد مدیریت، منابع انسانی، ساختار سازمانی و زیر ساختار فناوری اطلاعات در دانشگاه فرهنگیان مطلوب نیست ( $Sig > 0.01$ ).

مدیریت دانش از وضعیت مطلوبی در پردیس‌های مورد مطالعه در دانشگاه فرهنگیان برخوردار نیست و ساختار سازمانی و زیرساختار فناوری اطلاعات موانع کاربست مدیریت دانش محسوب می شوند، همچنین منابع انسانی و عوامل مدیریتی مانع پیاده سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه هستند. بنابراین می توان نتیجه گرفت که برای استقرار و پیاده سازی مدیریت دانش تقویت مؤلفه های مرتبط با زیرساخت‌های مدیریت دانش بایستی از اولویت های دانشگاه فرهنگیان باشد.

با توجه به نتایج تحقیق، مؤلفه مدیریتی و همه شاخص های آن به عنوان موانع پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه ها عمل می کنند. این نتیجه با نتایج تحقیقات پیشین از جمله کشاورزی و دیگران [۱۷]؛ رکنی جو و دیگران [۲۵]؛ تورانی و دیگران [۳۱]؛ ربیعی و دیگران [۲۴] که نشان دادند عوامل مدیریتی مانع پیاده سازی مدیریت دانش، در

دانشگاه‌ها هستند مشابهت دارد. همچنین، نتایج نشان داد وضعیت نیروی انسانی برای پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها نامناسب است اما دانشگاه‌ها از لحاظ منابع انسانی در شاخص کارکنان فناوری اطلاعات از وضعیت به نسبت مناسبی برخوردارند و از نظر سایر کارکنان برای پیاده سازی مدیریت دانش در وضعیت نامناسب قرار دارند. این یافته‌ها مشابه نتیجه پژوهش ربیعی و دیگران است [۲۴] که نشان دادند وضعیت منابع انسانی در دانشگاه‌ها برای پیاده سازی مدیریت دانش نامناسب است و دانشگاه‌ها از نظر منابع انسانی توانمند برای پیاده سازی مدیریت دانش با مشکل مواجهند. در حالی که این نتیجه با نتیجه تحقیقات دیگر محققان از جمله رکنی جو و دیگران [۲۵]؛ تورانی و دیگران [۳۱]. و بابازاده [۳] که نشان داد دانشگاه‌ها از نظر منابع انسانی برای پیاده سازی مدیریت دانش آمادگی دارند و در وضعیت مناسبی قرار دارند، همخوانی ندارد.

دانشگاه‌ها از جمله مراکز اصلی تولید و اشاعه‌ی دانش محسوب می‌شوند و نقش حیاتی در پیشبرد سطح علمی جامعه دارند. دانشگاه‌ها با به‌کارگیری صحیح مدیریت دانش و استفاده از امکانات آن در امر تسریع و تسهیل دستیابی به اطلاعات قادر خواهند بود قابلیت‌های دانش‌پروری خود را افزایش داده و به مزیت رقابتی در مقایسه با سایر دانشگاه‌ها و مراکز رقیب دست یابند. با توجه به قابلیت‌های بالقوه‌ی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، از آن می‌توان در انجام پژوهش‌های گروهی و بین رشته‌ای و فراهم نمودن امکان ارتباط پژوهشگران با مراکز تحقیقاتی و دانشگاه‌های دیگر، اشتراک دانش و انجام تحقیقات گسترده‌تر و پیشبرد بیشتر علم و دسترسی سریع‌تر و مؤثرتر مدیران به اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری استفاده کرد.

با توجه به نتایج، عامل زیرساخت ساختار سازمانی نسبت به سایر عوامل مورد بررسی در این تحقیق (عوامل مدیریتی، فناوری و منابع انسانی) در وضعیت مطلوب‌تری قرار دارد و با توجه به اهمیت زیرساخت‌های ساختاری (تمرکز، رسمیت و ساختار

تیمی) در پیاده سازی موفق مدیریت دانش، این نتیجه فرصتی مناسب را برای دانشگاه ها ایجاد می کند که مسئولان امر باید این فرصت را مد نظر داشته باشند و از آن به بهترین نحو بهره ببرند. نتایج بررسی وضعیت ساختار سازمانی برای پیاده سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه ها نشان داد، وضعیت ساختار سازمانی نامناسب است. از نظر ساختار سازمانی برای پیاده سازی مدیریت دانش در وضعیت، کاربست مدیریت دانش قابل قبول نیست. از آنجا که ساختار سازمان باید مناسب فعالیت های دانشی سازمان باشد. سازمان باید ساختاری تخت، نامتمرکز و با تقسیم کار مناسب داشته باشد. با توجه به اینکه در این تحقیق ساختار سازمانی برای پیاده سازی مدیریت دانش مناسب و قابل قبول شناخته نشد، این نتیجه با نتیجه تحقیق های تورانی و دیگران [۳۱]؛ بابازاده [۳] و ربیعی و دیگران [۲۴] همسو است. لیکن با نتایج تحقیق رکنی جو و دیگران که نشان دادند؛ ساختار سازمانی در دانشگاه های منتخب استان قم از موانع پیاده سازی مدیریت دانش محسوب نمی شود، متفاوت است.

با توجه به نتایج، عامل زیرساخت فناوری نسبت به سایر عوامل مورد بررسی در این تحقیق (ساختار سازمانی و منابع انسانی) در وضعیت مطلوب تری قرار ندارد و با توجه به اهمیت زیرساخت فناوری در پیاده سازی موفق مدیریت دانش، مسئولان امر بایسته است نسبت به این امر مهم توجه لازم داشته باشند. همچنین، نتایج نشان داد شاخص های زیرساخت فناوری اطلاعات در وضعیت قابل قبول برای پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه قرار ندارند. در مقایسه با سایر تحقیقات، نتیجه این تحقیق با یافته زمانی و همکاران [۱] در دانشگاه اصفهان همخوانی دارد، اما با نتایج تحقیقات رکنی جو و دیگران [۲۵]؛ تورانی و دیگران [۳۱]؛ ربیعی و دیگران [۲۴] و بابا زاده [۳] همخوانی ندارد.

نتایج بررسی ها و آزمون های آماری در این تحقیق نشان داد با توجه به شاخص های مورد بررسی، وضعیت دانشگاه فرهنگیان، به طور کل، برای پیاده سازی مدیریت

دانش قابل قبول نیست و مؤلفه های چهارگانه یادشده در مجموع، به عنوان مانع عمل می‌کنند. در مقایسه با سایر تحقیقات، رکنی جو [۲۵] در ابعاد ساختار سازمانی و فناوری به عنوان موانع پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه های منتخب استان قم عکس این نتیجه را به دست آورد لیکن در ابعاد منابع انسانی و مدیریت با نتایج این تحقیق همسو است همچنین بابازاده [۳] در نتایج تحقیق خود نشان داد وضعیت کلی دانشگاه ها برای پیاده سازی مدیریت دانش مناسب نیست. با نتیجه این تحقیق همخوانی دارند.

امروزه دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی در بازار دانش و به کارگیری مدیریت دانش برای تحقق اهداف، نقش تعیین کننده ای دارند. بنابراین، بررسی وضعیت موجود دانشگاه ها از لحاظ میزان برخورداری از زیرساخت های لازم برای اجرای مدیریت دانش یا بررسی و مطالعه موانع پیاده سازی مدیریت دانش و آماده سازی آن ها برای تسهیم دانش مهم و حیاتی است. مدیریت دانش می‌تواند با یکپارچه سازی سرمایه‌های دانش سازمان‌ها در بخش‌های مختلف و تاثیرگذاری مستقیم بر مفاهیمی مانند مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، اعتلای فرهنگ سازمانی، رهبری و تصمیم هوشمندانه، بازطراحی فرآیندها، تولید دانش جدید و تبدیل دانش ضمنی به صریح، زمینه ارتقاء سطح فعالیت‌ها و رسیدن به اهداف مورد نظر سازمان‌ها را به همراه داشته باشد. مدیریت دانش در آموزش عالی شامل فرایند آزادسازی قدرت دانش و بهره‌گیری خلاقانه، کارآمد و اثربخش از تمامی اطلاعات و دانش‌های موجود به منظور دستیابی به اهداف و رسالت‌های دانشگاه است. دو عامل جهانی شدن و فن‌آوری در کنار یکدیگر، مدل‌های سازمانی، فرهنگ‌ها، اهداف، اقدامات و فعالیت‌های دانشگاه را باز تعریف کرده‌اند. مجموعه‌ی این تحولات باعث تغییرات گسترده در مفهوم، جایگاه و نقش دانشگاه به مثابه مهم‌ترین نهاد تولیدکننده و اشاعه دهنده‌ی علم می‌شود که ضرورت مدیریت دانش را به دلیل ماهیت دانش محور آنها و نقشی که در تحقق اهداف علمی کشور دارند را

گوش زد می‌کند. دستیابی به پیشرفت‌های سریع علمی کشور و تبدیل شدن به قدرت برتر منطقه، هم‌افزایی در تحقیقات و فعالیت‌های دانشگاهی و کم کردن شکاف علمی با کشورهای پیشرفته، تنها در نتیجه‌ی توجه به مدیریت دانش میسر خواهد شد.

### پیشنهادهایی بر مبنای نتایج تحقیق

- در تدوین سیاست‌های دانش محور، در همهٔ مراحل نیروی دانشی و میزان تخصص آنها مد نظر قرار گیرد.
- به کارگیری انواع مشوق‌ها (مالی و غیرمالی) برای کارکنانی که در زمینهٔ کسب، تولید و انتقال دانش سهم بیشتری دارند.
- آگاهی بخشی به مدیران ستاد و صف در زمینه اهمیت و ضرورت مدیریت دانش.
- توانمندسازی حرفه‌ای مدیران در زمینه مدیریت دانش و کاربرد آن در دانشگاه‌ها
- برگزاری دوره‌های آموزشی و توجیهی برای به کارگیری درست دانش و سیستم‌های اطلاعاتی. - ارتقای سطح دانش کارکنان با رویکرد یادگیری مستمر، با برگزاری دوره‌ها و سمینارهای آموزشی نظری و عملی.
- پیاده‌سازی سیستم‌های پشتیبانی مدیریت دانش در بخش منابع انسانی دانشگاه.
- به کارگیری کارکنان دارای تجربهٔ کاری بالاتر به دلیل برخورداری از ذخایر غنی دانش تخصصی و برخورداری از درک مناسب از نحوهٔ به کارگیری دانش در عرصه‌های مختلف.
- حمایت از توانمندسازی حرفه‌ای کارکنان در زمینه مدیریت دانش.
- ایجاد و راه‌اندازی پایگاه‌های الکترونیکی دانش برای برگزاری سمینارها و جلسات گفت‌وگو و تبادل نظر.
- طراحی و آموزش نرم‌افزارهای مناسب برای ذخیره و فراخوانی دانشی مورد نیاز.

- ایجاد و راه اندازی زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری در پردیس ها سراسر کشور دانشگاه فرهنگیان

با توجه به یافته های تحقیق حاضر برای بهبود و ارتقای هر یک از این مؤلفه های ساختاری پیشنهادهای زیر بیان می شود:

در زمینه عدم رسمیت: فرایندها، رویه ها و دستورالعمل های سازمان به طور مستمر مورد بازنگری قرار گیرد و متناسب با فرایندهای دانشی تنظیم شوند.

در زمینه عدم تمرکز: تفویض اختیار به مدیریت پردیس هاس استانی و تفویض بیشتر اختیار تصمیم گیری به کارکنان متخصص و دانشی.

در زمینه ساختار تیمی: تشکیل انجمن ها و کارگروه های علمی و حرفه ای به منظور به اشتراک گذاری دانش؛ نظام مند کردن فعالیتهای تیمی به منظور شناسایی، حفظ و نگهداری افراد متخصص، دانشی و به کارگیری دانش آن ها مورد توجه و تأکید قرار گیرد.

در پایان پیشنهاد می شود؛ مدیران دانشگاه ها در سطوح کلان، میانی و خرد به عنوان الگوسازان تمهیداتی ببینند که در آن کارگاههایی به منظور آشنایی اساتید و کارکنان مدیریت دانش و زیر ساختهای کاربردی موفق آن و نقشی که این متغیرها می تواند در دانشگاه ها بازی کند، برگزار شود.

### سپاسگزاری

از کلیه اساتید و همکاران عزیز و و سایر کسانی که در انجام این تحقیق بویژه همکاران محترم مرکز هوشمندسازی دانشگاه فرهنگیان کشور که ما را همراهی نمودند، قدردانی می شود.

1. Alwani, M., Nategh, T., Farahi, M. (1989). The role of social capital in the development of organizational knowledge management, *Management Science Quarterly*, Vol.2, No. 5. [Persian]
2. Asgari, N., Kheirandish, M., Gholami, M., Khalatbari Moazam, M. (2012). The Impact of Employees Psychological Empowerment on Developing Knowledge Creation Capacity in Organizations. *Technology management. Information, Period 5, Number 1.* [Persian]
3. Babazadeh, A. (2007). Feasibility study on knowledge management at Shahid Beheshti University. Master's Degree, Shahid Beheshti University. [Persian]
4. Bahrami, H. R., Esfahani, M. J., & Arani, Z. M. (2012). Feasibility of implementing knowledge management based on the basic model of knowledge building: A case study in Payam-e Noor University, Iran. *Innovations Development*, 1(7), pp.11506-11511. [Persian]
5. Chung, J. Ch., & Jing, W. H. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management the social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27, pp. 104–118.
6. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
7. Deri, B. and Talebnejad, A., (2000). The Study of the Status of Knowledge Generating Factors in the Universities Affiliated to the Ministry of Science, Research and Technology. *Title of Research and Planning in Higher Education*, Vol. 8, No. 83.
8. Fagan, M, H. (2008). Exploring the Intention to Use Computers: an empirical investigation of the role of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and perceived ease of use.

- Journal of Computer Information Systems. Vol. 48. No. 3. PP. 31-37.
9. Fazlolahi, S., and Karimian, H. (2011). The Situation of Knowledge Management Deployment in Islamic Azad University, Qom, from the perspective of faculty members. Title of Research and Planning in Higher Education Year, Vol. 5, NO. 2. [Persian]
  10. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, Vol .17. No. 7. PP. 109–122.
  11. Jahangir Faizabadi, M. (2008). Studying knowledge management at universities and providing appropriate suggestions. Research project, Ferdowsi University of Mashhad. [Persian]
  12. Jafari, M., & Maleki, M. (2013). Organization structural dimensions effects on knowledge management: a review . International Journal of Information , Business and Management, 5(2),249-262. [Persian]
  13. Jafari, M. (2011). The Relationship between Structural and Cultural Factors of the Organization and Knowledge Management Strategy in Educational and Public Health Centers of Tehran University of Medical Sciences. Health Management Magazine. No. 45. [Persian]
  14. Holt, D. T., Bartczak, S. E., Clark, S. W., & Trent, M. N. (2007). The development of an instrument to measure readiness of knowledge management. Knowledge Management Research & Practice, 75-92, Available at: [www.palgrave-journals.com/kmrp](http://www.palgrave-journals.com/kmrp).
  15. Hosseini Shavoun, A., Uosbashi, A., Seraji, R. (2014). The status of knowledge management and factors affecting its establishment in Iran University of Medical Sciences. Culture Strategy Quarterly, No. 30. [Persian]



16. Karimi Monaghi, H., Hasaniyan, Z. (2013). Reviewing the status of knowledge management in medical sciences. Journal of Medical Education Development. Volume 7 No. 16. [Persian]
17. Keshavarz, A, H., & Akhondzadeh, E. (2012). Identification of barriers to knowledge sharing at Shahed University using statistical techniques and decision making. Journal of Prospects for public administration, No. 10. [Persian]
18. Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes , and organizational performance : an integrative view and empirical examination. Journal of Management Information Systems, 20(1), 179-228
19. Marquette, Michael J. (1996). Creating a Learning Organization, Translated by Mohammad Reza Zali. Tehran: Entrepreneurship Center of Tehran University. First Edition.
20. Mohammadi Fateh, A., Amiri, A., Sharafi Nejad, N.,, and Nazari, M. (2015). Identification of Barriers to KM Implementation in Imam Ali University (A Comprehensive Investigation Consequence Research), Division of Management, Sept. 14, No. 56. [Persian]
21. Mohammadi M., Shabani, A., Rajaipour, S. (2011). Feasibility of implementing knowledge management in city libraries. Library and Information Research Library, No. 1. [Persian]
22. Moffett, S:R. Mcadam, S. P., (2003).an empirical analysis of knowledge management applications. Journal of knowledge management.
23. Muller,C &Raich, M. (2005).The Ambiguous Relationship of Leadership and Intellectual Capital: Understanding how Intellectual Capital is Developed The Electronic Jpurnal of knowledge Management.

24. -Rabiei, Ali, and Maali, Mahnaz. (1391) Examining the infrastructure barriers to knowledge management practices and providing a model for improvement in higher education institutions. *Scientific Journal of Science and Technology Policy*, Vol. 5, No. 1.
25. Rokni ju, S.,M.,, Jafari, M., Yazdani, H., R., and Alwani, S.,M. (2017). Examining the Barriers to Successful Implementation of Knowledge Management in Universities, *Organizational Culture Management*, 51 (2), pp. 455-465. [Persian]
26. Sharif Zadeh, F. & Baudlahi, H. (2008). Knowledge management in administrative, manufacturing and service organizations. Tehran: Jahad University Press. [Persian]
27. Sumi.,,J. (2011). Human Resorce Management and knowledge :Revisiting Challenges of Integration. *International Journul of Management & Business studies*.1 .pp.56-60.
28. Trivella, L., & Dimitriosb, N. K. (2015). Knowledge management strategy within the higher education the case of Greece. *International Conference on Strategic Innovative Marketing, IC-SIM 2014*, September 1-4, 2014, Madrid, Spain, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 488 – 495.
29. Tian, J., Nakamori. Y., & Wierzbicki, A. P. (2009). Knowledge management and knowledge creation in academia: A study based on surveys in a Japanese, research university. *Knowledge Management*, 13(2), 76-92.
30. Taleghani, M., & Talebi, Z. (2013) Investigation of relationship between knowledge management and organizational culture in the National Bank Branches of

- Mazandaran province. Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3(3). [Persian]
31. Turanian, H., Ghanizadeh, M., and Sadeghi, Z. (2012). Feasibility of Establishing Knowledge Management System in Tehran Education, Management Quarterly on Organization Training, 2 (1), pp. 113-133. [Persian]
  32. Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2004). Organizational readiness for successful knowledge shairing: challenges for public sector managers. Information Resources Management Journal (IRMJ), 17(2), 22-37
  33. Wiig, Karl M., (2002). New generation Knowledge management :Whatmay we expect? Knowledge research Institute Inch Pp.1-9.
  34. Yeh, Y. J., Lai, S. Q., & Ho, C. T. (2006). Knowledge management enablers: a case study. , Industrial Management & Data Systems, 106(6), 793-810.
  35. Yaghubi, N,M,. & Bagherizadeh, k. (2014). The Effective Feasibility of knowledge management, Journul of Basic and Applied Scientific Research Text Rood Publication. Yeh, Y. J., Lai, S. Q., & Ho, C. T. (2006). Knowledge management enablers: a case study. , Industrial Management & Data Systems, 106(6), 793-810. [Persian]