

## بررسی مدیریت دانش در آموزش عالی

بهناز مهاجران<sup>۱</sup>، فرهاد کریمیان زاده<sup>۲</sup>، لیلی شریفی<sup>۳</sup>

۱. نویسنده مسئول. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه (نویسنده مسئول)

۲. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت در آموزش عالی، دانشگاه ارومیه

۳. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه

### چکیده

در عصر اطلاعات و دانش محور، مدیریت دانش یکی از ویژگی های بارز برای سازمان ها محسوب می شود. مدیریت این منبع کمیاب باعث افزایش عملکرد کسب و کار و موفقیت سازمان در زمان فعلی و آینده می شود. مدیریت این منبع ناملموس بقاء سازمانی را در محیط در حال تغییر بدنبال دارد. مقاله حاضر با استفاده از روش کتابخانه ای و بررسی منابع مدون و نظرات صاحب نظران در حوزه مدیریت دانش، و با هدف بررسی مدیریت دانش در آموزش عالی به رشته تحریر در آمده است. یافته ها حاکی از آن است که در عرصه آموزش عالی، مدیریت دانش به عنوان شیوه ای شناخته شده است که نوآوری و ابتکار سازمانی را افزایش میدهد. مهم ترین نقشی که می توان به مدیریت دانش در آموزش عالی نسبت داد این است که آموزش عالی مدیریت دانش را به عنوان یک مدیریت تحول و عامل موفقیت در محیط متغیر در نظر می گیرد. تبادل دانش بطور مستمر در محیط داخلی و خارجی در آموزش عالی، باعث افزایش دانش کارکنان، استفاده بهینه از تکنولوژی و تغییر رویکرد فرهنگ سازمانی به سمت سازمان های یادگیرنده می شود و نهایتاً منجر به اثربخشی و کارآیی می گردد.

**واژه های کلیدی:** دانش، مدیریت دانش، پیامد مدیریت دانش

## مقدمه

در محیط آشفته کسب و کار امروزی، رکود اقتصاد جهانی و عصر اقتصاد دانشی که با بروز اهمیت فزاینده دانش همراه گشته، مدیریت دانش به منبع بهبود و ارتقاء قابلیت های رقابتی صنایع تبدیل شده است. در حوزه مدیریت دانش، ادعا و اعتقاد غالب این است که دانش و توانایی پردازش آن، منبع و عامل مهمی تلقی می گردد که می تواند یک سازمان را بر حسب دستیابی به بازده عملکرد بهتر و یا مزیت رقابتی از دیگر سازمان ها متمایز نماید (هالسل و وو، ۲۰۱۲). فرایند مدیریت دانش متغیری مهم و کلیدی است که از طریق آن، قابلیت زیرساختی و استراتژی کسب و کار، بر عملکرد شرکت تأثیر می گذارند (چانگ و چانگ ۲، ۲۰۱۱). امروزه به موازات درک سازمان ها از این نکته که رقابت پذیری بر پایه مدیریت موثر دانش، استوار است، این علم در حال تبدیل شدن به فعالیت لاینفک کسب و کار سازمان ها می باشد. یکی از دغدغه های اصلی در خصوص مدیریت دانش، چگونگی اجرای آن می باشد. بسیاری از شرکتها و سازمانهایی که در حال تلاش برای آغاز مدیریت دانش هستند، در خصوص تعیین بهترین رویکرد به منظور پذیرش آن از اطمینان کافی برخوردار نمی باشند. سازمان ها با آگاهی از عوامل اصلی مدیریت دانش که پذیرش و اجرای آن را با موفقیت همراه می سازد، موجب هموار شدن مسیر پیش رو در دستیابی به رسالت های بنیادین خود خواهند شد.

## تعریف مدیریت دانش

در حال حاضر مدیریت دانش یک مفهوم جدید محسوب شده و به سازمان ها کمک می کند تا اطلاعات و تخصص های مهمی که بخشی از حافظه سازمان بوده و بدون ساختار مشخص در سازمان وجود دارد را شناسایی، انتخاب، سازماندهی، توزیع و منتقل نماید. برای درک بهتر مفهوم مدیریت دانش ابتدا به تعریف واژه های داده، اطلاعات و دانش می پردازیم:

لیبوییتزا (۲۰۰۵) مفاهیم داده/ اطلاعات دانش و فرآیندهای سازمانی را در یک مدل نمایش داده که براساس آن داده به اطلاعات کاربردی تبدیل شده و اطلاعات به دانش منجر می شود و پس از آن دانش برای بهبود فرآیندهای فردی و سازمانی استفاده می گردد (ماین اجمل و همکاران، ۲۰۰۹).

براساس تعریف بارنی (۱۹۹۹) داده ها همان اعداد خام، اشکال بدون زمینه و تفسیر، نمودارها و سمبل هایی از واقعیت های عینی هستند که به تنهایی معنیدار نمی باشند. اطلاعات از معنا دادن به داده ها ایجاد می شوند. دانش همان اطلاعاتی است که بطور مرتبط معنی دار بوده و قابل اجرا می باشد. نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) انواع دانش را به دو دسته دانش ضمنی و دانش صریح تقسیم کرده اند:

- ضمنی، دانشی میباشد که در ذهن افراد وجود دارد و بیشتر برداشتهای ناگفته از پدیده هاست. این دانش از ارزش بالایی برخوردار بوده و انتقال آن به دیگران مشکل است. زیرا برای دیگران ناشناخته بوده و دسترسی به آن دشوار می باشد. پژوهشگران بر این عقیده اند که دانش ضمنی تا حدی شخصی و انتزاعی بوده و به سختی قابل بیان و توصیف می باشد به همین دلیل انتشار آن مشکل می باشد.

- دانش صریح دانشی است که قابلیت ثبت داشته، رسمی بوده و به راحتی قابل اشتراک گذاری است. این دانش را می توان به صورت ساختار یافته و ساختار نیافته دسته بندی کرد.

داونپورت و پروساک (۲۰۰۰) دانش را به منزله ترکیبی از تجربیات، اطلاعات زمینه ای، ارزش ها و بینش هوشمندانه تعریف می نماید که محیطی برای ارزیابی و رویارویی با تجربیات و اطلاعات جدید فراهم می نماید. براساس نظریه اسنودن (۲۰۰۰) مدیریت دانش عبارت است از: شناسایی، بهینه سازی و مدیریت فعال سرمایه های فکری (اسنودن، ۲۰۰۰). این دانش می تواند

به شکل دانش صریح موجود در دست ساخته های انسان و یا دانش ضمنی در اختیار افراد باشد. میلر و لانگدون (۲۰۰۴) مدیریت دانش را به عنوان تاکیدی بر انجام کارهای درست به جای انجام درست کارها تعریف کرده و آن را چارچوبی در نظر گرفته اند که در آن کلیه فرآیندهای سازمان بر پایه مدیریت دانش می باشد.

طبق تعریف مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا (APQC)، مدیریت دانش عبارت است از یک استراتژی با هدف در اختیار گذاشتن دانش صحیح به فرد مناسب در زمان مناسب. ویگ (۱۹۹۴) مدیریت دانش را این گونه تعریف کرده است: مدیریت دانش شامل فعالیت هایی برای بدست آوردن دید کلی از برخورد و سود بردن از حوزه هایی که احتیاج به توجه مدیریت و شناسایی بدیل های برجسته، پیشنهاد روشهایی برای سرو کار داشتن با آنها و هدایت فعالیت هایی برای دستیابی به نتایج مطلوب، می باشد (چان و دیگران، ۲۰۰۷). تعاریف بسیار دیگری نیز از مدیریت دانش وجود دارد که در ذیل به تعدادی از آنها اشاره می گردد: مدیریت دانش به مجموعه فرایندهایی اطلاق می شود که در نتیجه آنها دانش کسب، نگهداری و استفاده می شود و هدف از آن بهره برداری از دارایی های فکری به منظور افزایش بهره وری، ایجاد ارزش های جدید و بالا بردن قابلیت رقابت پذیری است (استانن و هامر، ۱۹۹۴). مدیریت دانش عبارتست از توانایی سازمان برای توسعه و استفاده از دارایی های فکری آن به گونه ای که برای رسیدن به اهداف استراتژیک موثر واقع گردد. مدیریت دانش به مفهوم مدیریت رسمی دانش برای تسهیل خلق، دستیابی و استفاده مجدد دانش بوده که عموماً با استفاده از فناوری های پیشرفته می باشد.

مدیریت دانش یک فرآیند چند بعدی است که به صورت همزمان نیازمند مدیریت در چهار بعد می باشد:

۱- محتوا، ۲- فرهنگ ۳- فرآیند، ۴- زیرساخت.

در این زمینه داقفس (۲۰۰۳) مدیریت دانش را ترکیب فرایندهای اداره، کنترل، خلاقیت، کدگذاری، اشاعه و اعمال قدرت دانش در سازمان میداند که هدف اصلی آن اطمینان از این است که شخص نیازمند، به دانش مورد نیاز خود در زمان مقتضی دسترسی یابد، به گونه ای که توانایی تصمیم گیری به موقع و درست برای او ممکن شود.

عدلی، ۱۳۸۴: ۴۵.

لیبوویتز (۱۹۹۹) مدیریت دانش را ترکیبی از سیستمهای بر پایه دانش، هوش مصنوعی، مهندسی نرم افزار، بهبود فرایندهای کسب و کار، مدیریت منابع انسانی و مفاهیم رفتار سازمانی می داند که سازمان ها می توانند از آن برای پشتیبانی تصمیم گیری، نوآوری و کارایی و کمک به آنها برای رسیدن به اهداف خود استفاده نمایند (لیبوویتز، ۱۹۹۹). همان طور که کانتر (۱۹۹۸) بیان می کند گستردگی، پیچیدگی و تعدد تعاریف مدیریت دانش ناشی از دانش تلویحی و مستتر جای گرفته در ذهن بشر است که در پایگاه داده های هیچ سازمانی قرار ندارد (عدلی، ۱۳۸۴).

### سیرت مدیریت دانش

در سال ۱۹۷۹، حسابدار سوئدی به نام کارل اریک سیوبی که بعدها به عنوان یکی از بنیانگذاران علم مدیریت دانش معرفی شد، با پرسشی بزرگ روبرو گردید. دفاتر حسابداری (ارزش دفتری) یکی از شعبه های معروف سازمانی که او در آنجا کار می کرد، تنها یک کرون ارزش نشان میداد، در حالی که ارزش واقعی سازمان، به مراتب بیش از اینها بود. در این هنگام، وی متوجه شد که ترازنامه مالی شرکت او، تنها ارزش دارایی فیزیکی آن را که شامل چند میز و ماشین تحریر بود- نمایش می دهد و ارزش واقعی سازمان وابسته به شایستگی کارکنان سازمان و چیزی را که جمع کارمندان سازمان به عنوان یک فکر و مغز جمعی تشکیل می دادند، وابسته است. سیوبی و دیگران، این یافته را با نام «دارایی فکری» و دارایی ناملموس» معرفی کرد و آن را در کنار داراییهای ملموس قرار داد. به این ترتیب، تعداد نوشته ها، سمینارها و نظایر آن در این زمینه رشد کرد و موضوع به طور جدی در دستور کار دانشمندان علم مدیریت و مدیران سازمان های بزرگ قرار گرفت.

## طبقه بندی انواع دانش

چهار نوع دانش مشخص شده است:

- دانش نیروی انسانی: دانش که در مغز اعضای سازمان وجود دارد.
- دانش مکانیزه: دانشی که حامل وظایف ویژه یکپارچه در سخت افزار ماشین است.
- دانش مستند: که به شکل بایگانی، کتاب، سند، دفتر کل، دستورات و نمودارها، و ... ذخیره می شود.
- دانش خودکار (اتوماتیک): که به طور الکترونیکی ذخیره شده و به وسیله برنامه های رایانه ای که وظایف خاص پشتیبانی می کند قابل دسترسی است (عبدالکریمی، ۱۳۸۲).

یکی از معروف ترین طبقه بندی ها از دانش توسط نوناکا (۲۰۰۱) انجام گرفته است که دانش را به دو نوع ضمنی و صریح تصور می کنند. دانش ضمنی معمولاً در قلمرو دانش شخصی، شناختی و تجربی قرار می گیرد. در حالی که دانش صریح بیشتر به دانشی اطلاق می گردد که جنبه عینی تر، عقلانی تر و فنی تر دارد (داده ها، خط مشی ها، روشها، نرم افزارها، اسناد و ...). دانش صریح به طور معمول هم به خوبی قابل ثبت و هم قابل دسترسی است. پولانی (۱۹۹۶) در تمایز گذاری میان دو نوع دانش می گوید که بیان کردن دانش ضمنی با واژه ها دشوار است. فن آوری اطلاعات به طور سنتی روی استفاده از دانش صریح متمرکز شده است. با این حال سازمانها اکنون دریافته اند که برای انجام موثر کارهایشان نیازمند یکپارچه کردن هر دو نوع دانش هستند. از این رو در حال ایجاد روش های حاضر به منظور تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح هستند که می تواند تدوین شود و بنابراین دیگران می توانند آن را ثبت و ذخیره نمایند و هدف مدیریت دانش، تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار موثر آن، این مفهوم قدرتمند به ایجاد روشها، ابزارها و کاربردهای مدیریت دانش کمک کرده است.

مکلوپ دانش را به شرح زیر طبقه بندی می کند:

- دانش عملی: این دانش که در کار، تصمیمات و اقدامات افراد مؤثر است، دانش حرفه ای، تجاری، کاری، یا سیاسی نیز نامیده می شود.
- دانش فکری: دانش فکری، کنجکاوی فکری افراد را برطرف می سازد و با درک مسائل موجود و ارزش های فرهنگی به دست می آید.
- دانش سرگرمی و گفتگوی معمولی: این نوع دانش، نقطه مقابل دانش فکری است و کنجکاوی های غیر مطلوب انسانی، مانند تفریحات، شایعات محلی و غیره را برآورده می سازد.
- دانش معنوی: به دانش مذهبی انسان در مورد خدا و شیوه های سعادت و رستگاری مربوط است.
- دانش ناخواسته: خارج از تمایلات فرد است و معمولاً به شکل تصادفی و بدون هدف به دست می آید.

بنابراین توالی داده ها، اطلاعات، دانش و معرفت یک پیوستار را بوجود می آورد. به این معنا، علی رغم اینکه این مفاهیم از هم جدا هستند اما حرکت و پیشرفت از داده ها به اطلاعات، اطلاعات به دانش و نهایتاً از دانش به خرد در مراحل مجزایی رشد رخ نمی دهد. درک شخص در طول پیوستار رشد می کند و هر مفهومی به مفهوم دیگر وابسته است. البته این تمایز قائل شدن بین داده، اطلاعات و دانش تا حدود زیادی به خود کاربر مربوط است و این فرایند تبدیل داده به اطلاعات و سپس دانش برگشت پذیر است (کریمی، ۱۳۸۵).

## عناصر اساسی مدیریت دانش

مدیریت دانش ۴ عنصر اساسی دارد: دانش، مدیریت، تکنولوژی اطلاعات و فرهنگ سازمانی. هر کدام از این اجزا نقشی عمده در مدیریت دانش داشته و می تواند تأثیری بسزا در موفقیت یا شکست آن داشته باشد.

## نقش دانش در مدیریت دانش

السن می گوید: مردم همواره دانش داشته اند و از آن استفاده کرده اند. اما دقیقاً دانش چیست؟ دانش، دانستنی است که در تجربیات، مهارت‌ها، قابلیت ها، توانایی ها، استعدادها، افکار، عقاید، طرز کارها، الهامات و تصورات افراد موجود است و به شکل مصنوعات ملموس، فرایندهای کاری و امور روزمره یک شرکت خود را آشکار می سازد. همانطور که قبلاً نیز گفته شد دانش دو نوع است: عیان و نهان (یا ضمنی). دانش صریح، دانشی است که مدون شده است و یا به فرمتهای خاصی ارائه شده است. مثلاً توضیح داده شده یا ثبت شده یا مستند شده و بنابراین به آسانی می توان دیگران را در آن سهیم نمود. دانش صریح می تواند در اشکال دستنامه ها، روش کارهای نوشته شده، بایگانی های تجاری، مجله یا مقالات مجلات، کتاب ها، صفحات وب، بانکهای اطلاعاتی، اینترنت ها، ایمیل ها، یادداشت ها، ارائه های گرافیکی یا منابع دیداری شنیداری تدوین شده باشد. هنگامی که دانش، مدون و کدگذاری شود مصنوع دانش تولید می شود و این مصنوع دانش است که می تواند مدیریت شود. دانش نهان، دانش شخصی و ابراز نشده ای است که یک فرد دارد. دانشی که در ذهن افراد است. آگاه بودن از چگونگی چیزی، ترفندهای ظریف، بینش، نظر و مواردی که می تواند مفید واقع شود. به بیان ساده تر، دانش و تجربه ای است که یک فرد در طول سال ها از طریق تجربه، تعامل با دیگران و آزمون سعی و خطا بدست آورده است. این دانش تنها در ذهن افراد یا در یادداشت های شخصی، فایل های کامپیوتری یا کشوی میز آنها مستقر است. دانش ضمنی به عنوان محرکی مهم در فرایند خلاقیت و نوآوری، نقش مهمی را در موفقیت سازمان ایفا می کند (مونتانا و چارنوا، ۲۰۰۸). دانش نهان هرگز بطور کامل و قابل فهم برای سایرین بیان، ثبت، مستند یا مدون نشده است. طبق برآوردها ۸۰ درصد از مهمترین دانش را دانش نهان شکل می دهد. برای یک مدیریت دانش کار آمد، تسخیر هر دو دانش نهان و عیان الزامی است. چالش واقعی مدیریت دانش در توانایی تشخیص و تسخیر دانش نهان است بطوری که در هنگام نیاز قابل بازیابی باشد. دانش عیان به آسانی قابل ثبت و انتقال است اما تشخیص، تصرف و انتقال دانش نهان مشکل است. بنابراین، بیشتر سازمان ها تنها بر مدیریت دانش عیان، دانش سهل الوصول که تنها ۲۰ درصد از کل دانش سازمان را شکل می دهد، تمرکز می کنند و استفاده از دانش نهان را به وقوع تصادفی آن را می گذارند. تبدیل دانش نهان به دانش عیان مشکل است اما غیرممکن نیست. دانش نهان عموماً به شکل شرحی از تجربیات مفیدی که ثبت شده اند و در شبکه گذاشته شده اند و متعاقباً توسط دیگر کارکنان برای یادگیری و بهبود فرایندها استفاده شده اند، منتقل می شود. مدیران ارشد اجرایی در پی ماکس، تبدیل دانش نهان کارکنان به دانش عیان را بطور موفقیت آمیزی میسر نموده اند. آنان از کارکنان خواسته اند که راهنمایی گام به گام برای تمام کارهایی که انجام میدهند، بنویسند و بنابراین آنها را وادار کرده اند تا دانشی را که بعنوان تجربه یا حافظه، درونی شده است، ثبت کنند. این فرایند به ایجاد نقشه های مفصل از مسیر کلیه فرایندها برای همکاران و افراد جانشین و حتی به کشف ضعف هایی که نیاز است به آنها پرداخته شود کمک می کند. برای موفقیت پروژه های مدیریت دانش لازمست بین اطلاعات و دانش تمایز قائل شویم. هر اطلاعاتی دانش نیست. اطلاعات تا زمانی که تحلیل نشده و منشأ عمل قرار نگرفته است نمی تواند تبدیل به دانش شود. و فقط در یک فرهنگ سازمانی صحیح است که اطلاعات منشأ عمل می شود. بیشتر سازمان ها و کارکنان نه از دانش زیاد، که از اطلاعات زیاد رنج می برند. برعکس، قحطی دانش وجود دارد. یکی از بزرگترین چالش های مدیریت دانش در توانایی مفهوم ساختن کوههای اطلاعات، جدا کردن اطلاعات ارزشمند و به اشتراک گذاشتن آنست.

## نقش مدیریت در مدیریت دانش

مدیریت تلویحاً بر طبقه بندی، فراهم کردن ساختار و ایجاد ادراک به هم پیوستگی در یک سازمان دلالت دارد.

سایر ویژگی های مدیریت عبارتند از:

هماهنگی، کنترل، مشارکت و استفاده صحیح از نیروی انسانی، فرایندها و تدابیر به منظور دستیابی به یک هدف واحد در مدیریت دانش، هدف اصلی مدیریت دانش عیان و نهان در سازمان است.

برای مدیریت دانش عیان، سازمان ها باید:

- دانش را بدست آورده و یا تولید و ایجاد کنند.
- دانش را برای سهولت دسترسی رمزگذاری و سازماندهی نمایند.
- دسترسی به دانش را برای دیگران با ارتباطات یا انتشارات میسر نمایند.
- دسترسی و بازیابی دانش را تسهیل نمایند.
- دانش را برای حل مشکلات، تصمیم گیری، بهبود اجرا، راهبری، تحلیل موقعیت ها و فرایندها برای پشتیبانی فعالیت های کاری بکار گیرند.

دانش نهان به دو طریق قابل مدیریت است: از طریق ارتباطات نوشتاری، مصاحبه ها و پیشینه های شفاهی می تواند به دانش صریح تبدیل شود. راه دیگر انتقال دانش نهان از طریق ایجاد گروه های دانش یا گروه های هم عمل در سازمان هاست که با تعاملات رو در رو، گفتگوها و ارتباطات گفتاری، آموزش مداوم، حل مسأله تعاملی، شبکه ارتباطی، راهبری، مربی گری، آموزش و موقعیت های توسعه حرفه ای دانش نهان خود را منتقل می کنند. در بخش سنتی مرجع، دانش نهان عموماً از طریق گروه های دانش یا گروه های هم عمل، منتقل می شود.

### نقش تکنولوژی اطلاعات در مدیریت دانش

تکنولوژی اطلاعات می تواند بعنوان ابزاری قدرتمند عمل کرده و ابزارهایی مؤثر و کارآمد برای همه وجوه مدیریت دانش شامل تسخیر، اشتراک و کاربرد دانش تأمین کند. توانایی تکنولوژی اطلاعات در کاوش، نمایه، تلفیق، بایگانی و انتقال اطلاعات می تواند تحولی در گردآوری، سازماندهی، رده بندی و اشاعه اطلاعات ایجاد کند. تکنولوژی هایی مانند سیستم های مدیریت بانک های اطلاعات مرتبط، سیستم های مدیریت مدارک، اینترنت، اینترنت، موتورهای کاوش، ابزارهای جریان کار، سیستم های پشتیبان اجرای سیستم های پشتیبان تصمیم گیری،

داده کاوی، ذخیره داده ها، پست الکترونیک، کنفرانس تصویری، تابلوی اعلانات، گروه های خبری و تابلوهای بحث می توانند نقشی اساسی در تسهیل مدیریت دانش داشته باشد. فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی موجب توانمند شدن مدیریت دانش شده و بعنوان مؤثرترین وسیله جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال و اشاعه دانش محسوب می گردند. فناوری های اطلاعاتی دو قابلیت عمده برای مدیریت دانش فراهم می سازند؛ اولاً با آشکارسازی دانش می توانند یک سیستم خبره و یا پشتیبانی تصمیم گیری ایجاد کنند، ثانیاً فناوری اطلاعات کمک می کند که افراد با تخصص های خاص در جریان فعالیت یکدیگر قرار بگیرند و امکان ارتباط سریع آنها فراهم گردد (لی و چو، ۲۰۰۳). فناوری در تمامی فرآیندهای مدیریت دانش مورد استفاده قرار می گیرد و به مجموعه ای از ابزارها، روشهای ذخیره سازی، پردازش، اشاعه و تولید اطلاعات اشاره دارد (فرهادی، ۱۳۸۳ به نقل از باقری و سلاجقه، ۱۳۸۹). فناوری در مدیریت دانش راه حل هایی را برای تسهیل دانش، مدیریت و اداره اسناد، جریان یا روندهای کاری ایجاد می کند (مکدونالد، ۲۰۰۵). فناوریهای نوین می توانند یکپارچگی دانش پراکنده را آسان کنند و به انجام بیشترین بیشترین اعمال در کوتاه ترین زمان منجر گردند (متاکسیوتیس و پساساس ۳، ۲۰۰۵). در عین حال باید توجه داشت که تکنولوژی اطلاعات به خودی خود قلب مدیریت دانش نیست و هیچ پروژه های تنها به خاطر کاربرد آخرین تکنولوژی های اطلاعاتی تبدیل به پروژه مدیریت دانش نمی شود. تکنولوژی اطلاعات فقط نقش پشتیبان را در مدیریت دانش ایفا می کند (گاندی، ۱۳۸۴).

## نقش فرهنگ در مدیریت دانش

تکنولوژی اطلاعات به تنهایی تأمین کننده دانش نیست. تکنولوژی اطلاعات می تواند به افراد در پیدا کردن اطلاعات کمک کند اما این خود افراد هستند که باید تعیین کنند آیا اطلاعات متناسب و مرتبط با نیاز خاص آنها

هست یا خیر. برای تبدیل اطلاعات به دانش، افراد باید اطلاعات را تحلیل، تفسیر و درک کرده و آن را در متنی

**جای دهند.** فرهنگ سازمانی قوانین نانوشته و رهنمودهای غالب ناگفته ای را به منظور سازش با دیگران در سازمان فراهم می کند و ثبات سیستم اجتماعی را افزایش می دهد (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶: ۱۴).

نقش فرهنگ سازمان در موفقیت مدیریت دانش بسیار حیاتی است (دلانگ و فهی، ۲۰۰۰). فرهنگ حامی مدیریت دانش آن است که به دانش ارزش داده و تسهیم، خلق و کاربرد آن را تشویق کند. بزرگترین چالش در تلاش های مدیریت دانش در توسعه چنین فرهنگی واقع است (ونگ، ۲۰۰۵: ۶۷). اگر سازمان نتواند همچنان که دانش خویش را تغییر میدهد، انطباقی نوین و مبتکرانه با محیط پیدا کند، فرهنگ سازمانی آسیبی جدی خواهد دید (بالتازارد و کوک، ۲۰۰۴: ۲).

در تضمین مدیریت اثربخش دانش، اعتماد میتواند به عنوان عامل کلیدی مورد توجه قرار گیرد (تسی و چنی

۲۰۰۷: ۲۵۹)؛ به نحوی که فرهنگ با اعتماد پایین، جریان دانش را مختل می کند، اما فرهنگ هایی با اعتماد بالا تمایل کارکنان و تیم ها را به تسهیم دانش و اطلاعات افزایش خواهند داد. سازمان های موفق در ابتکارات مدیریت دانش رویکرد خود را متناسب با فرهنگ انتخاب کرده اند. این بدان علت است که فرهنگ سازمانی نسبت به هر ابتکار عمل مدیریت دانش انعطاف پذیرتر بوده است (مکدرمات و اودل، ۲۰۰۱).

## اهداف مدیریت دانش

بیشتر افراد و سازمانها مدیریت دانش را به دلایل ذیل بکار می گیرند:

- افزایش همکاری، • بهبود بهره وری، • تشویق و قادر ساختن نوآوری، • غلبه بر اطلاعات زیادی و تحویل فقط آنچه مورد نیاز است، • تسهیل جریان دانش مناسب از تأمین کنندگان به دریافت کنندگان بدون محدودیت زمان و فضا، • تسهیل اشتراک دانش میان کارمندان و بازداشتن آنان از اختراع دوباره چرخ به کرات، • تصرف و ثبت دانش کارکنان قبل از اینکه آنان شرکت را ترک نمایند، • اطمینان یافتن از اینکه دانش با ارزش، بهنگام ترک کارمند، از دست نمی رود، • افزایش آگاهی سازمانی از خلاهای دانش سازمان، • کمک به شرکتها که سبقت جو باقی بمانند با افزایش آگاهی آنان از استراتژیها، محصولات و بهترین کارکردهای رقیبانشان، • بهبود خدمات مشتری.

## رابطه تنگاتنگ منابع انسانی و مدیریت دانش

یقیناً هم مدیریت دانش و هم مدیریت منابع انسانی هر دو از عوامل کلیدی و اهرمی مزیت رقابتی در محیط کسب و کار پیچیده، پویا و جهانی امروز هستند. مهم تر آنکه در زمینه کار دانشی، انسان و دانش به عنوان دو مفهوم، به طور تفکیک ناپذیری به همدیگر پیوند خورده اند. افراد سازمان، آفرینندگان نهایی دانش هستند، چرا که سازمان با وجود سیستم حافظه و زمینه های توانمندی دانش، توانایی تفکر بدون انسان را ندارد. از این رو بایستی توجه زیادی به وی شود تا بتواند توانمندی خود را افزایش دهد و دانش سازمان را ارتقاء دهد. در نتیجه، مدیریت استراتژیک و موشکافانه افراد، می تواند اقدامی بزرگ در اثربخشی فرایندهای اهرمی اثرگذار بر دانش باشد. در حقیقت، هم انسان و هم دانش را می توان به عنوان منابع کمیاب و حیاتی در نظر گرفت. به علاوه مدیریت منابع انسانی استراتژیک سزاوار ملاحظات صریح در خصوص بحث مدیریت دانش مبتنی بر افراد است. در سازمانها و صنایع پیشرو، فرض بر این است که مدیریت افراد یکی از اولویت های استراتژیک مدیریت

عالی است. سازمان های پیشروی جهان به طور فزاینده ای به اهمیت تناسب بین ابتکارات مدیریت دانش و موضوعات انسانی و فرهنگی آگاه هستند. چنین تناسب یا یکپارچگی بین مدیریت دانش و منابع انسانی در سازمان ها به طور مطلوبی موفقیت آمیز نیست. به عبارت دیگر، اگرچه مدیران مشتاق هستند که بدانند مناسبات بین موضوعات اجتماعی - انسانی و ابتکارات مدیریت دانش موفقیت آمیز چگونه است، لیکن تعدادی از عناصر سازمانی و ساختاری (ساختار غیر منعطف، سنت های فرهنگی، مدل های قدیمی، موانع ارتباطی و ...) موانعی را برای تلاش های مدیریت دانش بوجود می آورد. به علاوه این که محافل دانشگاهی اقدامات نظام مندی را در جهت نظریه پردازی در حوزه پیونددهی مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی انجام نمی دهند. یقیناً تا به حال مطالعات آکادمیک معتبری صورت گرفته است ولی این مطالعات تنها به یکی از حوزه ها مرتبط است. در حقیقت، موضوعات فرهنگی و انسانی در زمینه مدیریت دانش به صورت خیلی انتزاعی و کلی مطرح می شود

مانند تغییر فرهنگی، ارزش های همکاری و اعتماد، تعهد کارکنان، جو مناسب تسهیم دانش و ...، در نتیجه مرجعی برای نظریه پردازی بوجود نمی آید. اما مدیران منابع انسانی برای درگیر شدن در استراتژی مدیریت دانش می توانند اقدامات زیر را انجام دهند:

- مدیریت دانش به عنوان بخش ذاتی و اصلی استراتژی آموزش کلی سازمان، در نظر گرفته شود.
- کارکردهای مدیریت دانش به طور رسمی در طراحی شغل گنجانده شود. تسهیم دانش سودمند و بهره ور، در ارزیابی عملکرد سنجیده شود.
- تسهیم دانش سودمند و بهره ور در طرح های پرداخت لحاظ شود.

#### مدیریت دانش در دانشگاه ها

در دهه های اخیر، سازمانهای خدماتی از جمله دانشگاه ها نیز مانند سازمان های تولیدی با افزایش رقابت مواجه شده اند. این سازمان ها باید قادر باشند با ارضا نمودن تقاضاهای سطح بالا و فزاینده، مشتریان فعلی را حفظ و مشتریان جدیدی را جذب نمایند. برای مواجهه با این چالش، به مدیریت دانش و حتی نظریه کار گروهی تاکید زیادی شده است (لیائو، ۲۰۰۳: ۶۵). با توجه به این که اعضای این گروه ها به منظور ایجاد خدمات بیشتر، بهتر و جدیدتر، دانش و تجربه خود را به طور گسترده ای بین افراد گروه به اشتراک می گذارند، اجماع کلی وجود دارد که دانش عامل اصلی در موفقیت تشکیلات است. در تحقیقات اخیر، اهمیت مدیریت دانش قویاً احراز شده است. خیلی از مطالعات، اهمیت مدیریت دانش را در حمایت از ابتکارات درون سازمان تایید نموده اند (هوا و همکاران، ۲۰۰۷: ۴۵). با وجود این، علی رغم تحقیقات گسترده بر روی ابتکار در خدمات و تولیدات، اغلب تمرکز بر تولید و صنایع مبتنی بر دانش بوده است و تعداد کمتری از مطالعات به طور عمیق به بحث مدیریت دانش در بخش خدمات پرداخته اند (فینگان و ویلکاکس، ۲۰۰۶: ۲۱۹).

دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی متهم شده اند که در آماده سازی دانشجویان جهت تفکر عمیق، استدلال های کمی و مهارتهای پژوهشی موفق نبوده اند. متأسفانه آشکار گردیده که چنین محیط های آموزشی نتوانسته اند متناسب با انتظاراتی که از این محیط ها است در خصوص آموزش منعطف و مناسب در مدت زمان طولانی برای دانشجویان، مدیریت شده یا درست به موقع عمل نمایند. برخی از صاحب نظران معتقدند که ساختار کلاس های درسی در دانشگاه ها ممکن است به انواع یادگیری که در قرن بیستم و یکم نیاز است لطمه وارد کند (لین و برنسفورد، ۱۹۹۹: ۲۱۵). امروزه سازمان ها به کارکنانی نیاز دارند تا بتوانند به سرعت در روشهای جدید مشارکت داشته باشند، به طور موثر ارتباط برقرار کنند و همکاری نمایند، مستقلاً اطلاعات را جستجو و ارزیابی کنند و با رغبت دانش خود را به شیوه ای که قابل درک و آماده برای بکارگیری است با همکاران خود به اشتراک بگذارند (گرینیر و همکاران، ۱۹۹۵). این مسئولیت سازمان های آموزشی بویژه دانشگاههاست تا فارغ التحصیلان را با توانایی هایی آماده سازند (پیکالی و همکاران، ۲۰۰۰: ۲۴۰). تجربه های خوبی وجود دارند که از نقش مهم دانشگاه به عنوان سازمانی جهت تفکر حمایت کنند. جایی که دانش، به عنوان منبع خلق ارزش، در آن تولید می شود و بطور وسیعی آن را



انتشار میدهد (موهایدین ۲، ۲۰۰۷: ۳۰۶). علاوه بر این برای تبدیل دانشگاه ها به سازمان های یادگیرنده و بقاء طولانی آنها ایده های زیادی مطرح گردیده است، از جمله تسهیم دانش فردی در دانش سازمانی (باسو و سن گوپتا ۲۰۰۷: ۲۷۹). یکی از روشهای محقق ساختن موارد فوق ترویج فرهنگ خلاقیت و به اشتراک گذاری دانش از طرق متدلوژی های آموزش و یادگیری است (براون و داگوئید، ۲۰۰۰: ۵). دانشگاه ها ابزار اصلی جامعه برای جستجوی مداوم دانش هستند. مدیریت دانش در موسسات آموزشی باید مجموعه ای از طرح ها را برای ارتباط افراد، فرایندها و تکنولوژی ها فراهم کرده و در جستجوی این باشد که چگونه سازمان ها می توانند سیاستها و شیوه هایی را به وجود آورده تا به مردم در تسهیم و مدیریت کردن دانش کمک کنند. محیط دانشگاهها ذاتا برای کاربرد اصول مدیریت دانش به دلیل اینکه ۱. دانشگاه ها معمولا زیر بنای اطلاعاتی پیشرفته دارند؛ ۲. تسهیم دانش با دیگران برای اساتید امری طبیعی است؛ و ۳. دانشجویان تمایل دارند که دانش را از منابع سریع و دست یافتنی کسب کنند؛ مناسب است. به طور سنتی وظیفه دانشگاهها، خلق و توزیع دانش است که از طریق فعالیتهای آموزشی و پژوهشی و هم چنین برنامه های توسعه تحقق می یابد.

### جایگاه و ضرورت به کارگیری مدیریت دانش در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی

محیط دانشگاه، ذاتا برای بکارگیری اصول و روش های مدیریت دانش مناسب است. دلایل متعددی برای این امر ارائه شده است:

۱- دانشگاه ها معمولا دارای زیر ساختار اطلاعاتی مدرن تری هستند (هر چند در کشورهای در حال توسعه این جنبه نسبتا ضعیف است ولی در مقایسه با دیگر نهادها و سازمان های این کشورها، این نکته باز هم صادق است). ۲- تبادل دانش با دیگران، برای مدرسان و سخنرانان، امری طبیعی است.

۳- هدف دانشجویان، کسب دانش از منابع موجود و قابل دسترس در کوتاه ترین زمان ممکن است.

شیوه های مناسب زیادی وجود دارد که از نقش مهم دانشگاه به عنوان نهادی برای تفکر انتقادی، جایی که دانش به عنوان منبع ایجاد ارزش گسترش می یابد و به طور وسیعی در سراسر سازمان منتشر می شود، پشتیبانی می کنند. در عین حال، لازم است فرهنگ خلاقیت ایجاد شده و دانش از طریق روش های آموزش و یادگیری انتقال داده شود چرا که هدف یک دانشگاه فراهم آوردن محیطی است که در آن کارکنان و دانشجویان، مهارت ها، درک و ارزش های مشترک برای تحصیلات دانشگاهی را گسترش می دهند. هدف عمده یک دانشگاه، پرورش فارغ التحصیلان شایسته ای است که باید دارای قدرت تحلیل، مهارت حل مشکلات و درک میان فردی به عنوان بخشی از پیشرفت های یادگیری خود باشند و بدین وسیله به آرمان ملت در ساختن جامعه ای دانش محور کمک نمایند. متاکسیوتیس و پساساس (۲۰۰۳) سه وظیفه اصلی دانشگاه ها را به طور مختصر بیان نموده اند که شامل (۱) آموزش به معنای آماده سازی دانشجویان به این منظور که فراگیران دائمی و موفقی باشند، (۲) تحقیق و پژوهش به معنای گسترش مرزهای دانش انسانی و ارتقاء سطح خلاقیت و (۳) ارائه خدمات به معنای خدمت به جوامع، خدمت در پست های رهبری در دانشگاه و در سازمان های حرفه ای و فعالیت های توسعه ای که برای خدمت به جوامع محلی، ملی و بین المللی در نظر گرفته شده اند، می باشد (موهایدین و همکاران، ۲۰۰۷: ۳۰۲). با توجه به این که دانشگاه ها باید در راستای انتظارات جامعه جهانی به حیات خود ادامه دهند و روش های خوبی که از فناوری اطلاعات و ارتباطات و جهانی شدن نشأت می گیرد را بپذیرند و خود را با آن وفق دهند، لازم است عواملی مانند مدیریت دانش، "به عنوان یک راهبرد آگاهانه در بهبود عملکرد دانشگاهها" بیش از پیش مدنظر قرار گیرد. در بررسی منافع و دستاوردهای دانشگاههایی که به طور اثربخش مدیریت دانش را به کار می گیرند، مدیران پنج مزیت: (۱) سرعت فرایند، (۲) مزیت پایدار از طریق نوآوری مداوم، (۳) شناسایی و سازگاری با تغییرات، (۴) تداوم و (۵) حفظ و رشد دارایی های فکری را ذکر کرده اند (رادینگ، ۱۳۸۳: ۸۳). پژوهش های انجام شده در مورد جایگاه مدیریت دانش در دانشگاهها و موسسات تحقیقاتی نشان میدهند که هر چند موضوعات مربوط به مدیریت دانش در دانشگاه ها تنها در سال های اخیر مورد توجه قرار گرفته است ولی

در حال حاضر این موضوعات از چشم انداز مسلطی در تحقیقاتی که مرتباً در این زمینه گزارش می شوند برخوردار است (لینتر و واردن، ۲۰۰۴: ۳۵).

### پیامدهای اقتصادی، فنی و اجتماعی مدیریت دانش در آموزش عالی

در عرصه آموزش عالی، مدیریت دانش به عنوان شیوه‌های شناخته شده است که نوآوری و ابتکار سازمانی را افزایش میدهد. سیگفرد و همکاران بیان نموده‌اند که آموزش عالی نقش راهکارانه‌ای را در رشد بازدهی و بهره‌وری به خود اختصاص می‌دهد نه فقط به خاطر این که یک صنعت است بلکه به این دلیل که منبعی برای ایده‌های جدید است و به مدیران می‌آموزد که روی بهره‌وری و کارایی در این نظام اقتصادی تاثیر بگذارند (متکلف، ۲۰۰۸). از پایان جنگ جهانی دوم تاکنون به نقش آموزش در جهت ایجاد تحول در ساختارهای اجتماعی-اقتصادی توجه خاصی معطوف گردیده است و آموزش به مثابه ابزاری کارا برای خلق مهارت و دانش، و پرورش سرمایه انسانی از اهمیت والایی برخوردار شده است. ولی تجارب کشورهای در حال توسعه و از جمله ایران طی دهه‌های اخیر، خوش بینی درباره نقش موثر آموزش در رشد و توسعه اقتصادی را تضعیف نموده است. امروزه در غالب کشورهای در حال توسعه این آگاهی به وجود آمده است که گسترش کمی آموزش، به معنای توسعه دانش و افزایش خلاقیت و بهره‌وری نیروی کار نبوده و همچنین به معنای امکان جذب فارغ التحصیلان در صنعت و خدمات متناسب، نیست (کریمی، ۱۳۷۵). در این میان، آموزش عالی از نقش و موقعیت حساسی برخوردار است. آموزش عالی نهادی است که انتظار می‌رود بیش از هر نهاد دیگری در تحولات ساختارهای اقتصادی - اجتماعی تاثیر گذارده و در راستای توسعه عمل نماید. از دانشگاهها خواسته می‌شود که به نحو فزاینده‌ای در ساخت جامعه‌ای پیشرفته نقش داشته باشند و متخصصان، مدیران، دانشمندان و هنرمندان توانایی را آموزش دهند و زمانی که فارغ التحصیلان دانشگاهی با مشکلات حادی همچون بیکاری و بیکاری پنهان مواجه می‌شوند و یا هنگامی که متخصصان از قبول کارهای مولد سرباز می‌زنند و به مشاغل پول ساز و کاذب روی می‌آورند، سیستم آموزشی مورد حمله قرار می‌گیرد. نه تنها در کشورهای پیشرفته بازار - محور، بلکه در کشورهای در حال توسعه‌ای مانند ایران نیز این نکته در میان سیاستمداران مطرح شده است که در مورد بازدهی سرمایه گذاری از بودجه‌های دولتی و عمومی در امر آموزش، خصوصاً آموزش عالی، چه شواهد و مدارکی وجود دارد؟

همان طوری که حمایت دولت‌ها از آموزش در دوره‌های بالاتر، رفته رفته کاهش می‌یابد، توجه بیشتری به معیارهای بازدهی و بهره‌وری و شیوه‌هایی که در آنها سازمانها و موسسات، سرمایه‌گذاری‌های عمومی و خصوصی را به حداکثر می‌رسانند، معطوف شده است. در محیط‌های اقتصادی که به سرعت در حال تغییرند، نقش دانشگاهها یا موسسات آموزش عالی به عنوان ارائه دهندگان دانش، از سوی سهامداران گوناگون، از جمله مردم، مورد بررسی و بازخواست قرار گرفته است. در این شرایط است که طرفداران مدیریت دانش، غیبت اصول مدیریت دانش را در آموزش عالی، یک غفلت و اشتباه محض می‌دانند. برای پاسخ گویی به این گونه اعتراضات پیشنهاد شده است که دانشگاهها، ایده‌ها و اصول مدیریت دانش را با هدف انجام تحقیقات پایه‌ای و کاربردی، آموزش برنامه درسی مناسب، استفاده از دانش به منظور حمایت از تصمیمات مدیریتی، بهبود مدیریت اسناد و مدارک داخلی، بهره‌گیری برای افزایش سطح انتشار دانش و بکارگیری دانش برای ایجاد تغییرات کیفی در فرایند آموزش، بکار گیرند. معرفی ابزارها و متدهای مدیریت دانش به دانشگاهها، امکان تبادل دانش برای بهبود سطح همکاری پژوهشی و آموزشی و بهبود روابط کاری میان کارکنان، دانشجویان و سایر سهامداران را میدهد. توانایی برای تولید و مصرف فراورده‌های اطلاعات و دانش، تخصص مدیریت دانش را در یک سیکل یا چرخه سرمایه‌داری قرار میدهد و بنابراین ابعاد قدرت و نابرابری در کاربرد این (و یا هر) طرح مدیریتی ذاتاً وجود دارد. از دیدگاه اقتصادی، اطلاعات و دانش به عنوان یک کالا یا به صورت آزاد و رایگان در بازار اقتصادی مبادله می‌شوند و یا با پرداخت بهایی به دست مصرف کننده می‌رسند. بنابراین حتی زمانی که مدیریت دانش در محیطهای غیر سودآور استفاده میشود، توانایی برای ایجاد سود از طریق ثبت و انتشار اطلاعات در بهترین شیوه‌ها و فراساختارهای تکنیکی که برای زمینه‌های شغلی ایجاد شده‌اند را دارا می‌باشد. به علاوه همان طور که دانشگاهها به رفتارها و ارزش‌های بخش خصوصی نزدیک تر می‌شوند، فرصت‌ها برای نفوذ شیوه‌های شغلی در

موسسات آموزش عالی افزایش می یابند، به این دلایل باید به درک این که چگونه اصول بازار روی اجرای مدیریت دانش در عرصه عمومی و دولتی تاثیر می گذارند، روی آورد (متکلف، ۲۰۰۸).

## نتیجه گیری

در حال حاضر مدیریت دانش یک مفهوم جدید محسوب شده و به سازمان ها کمک می کند تا اطلاعات و تخصص های مهمی که بخشی از حافظه سازمان بوده و بدون ساختار مشخص در سازمان وجود دارد را شناسایی، انتخاب، سازماندهی، توزیع و منتقل نماید. در عرصه آموزش عالی، مدیریت دانش به عنوان شیوه های شناخته شده است که نوآوری و ابتکار سازمانی را افزایش میدهد. سیگفرد و همکاران بیان نموده اند که آموزش عالی نقش راهکارانه ای را در رشد بازدهی و بهره وری به خود اختصاص می دهد نه فقط به خاطر این که یک صنعت است بلکه به این دلیل که منبعی برای ایده های جدید است و به مدیران می آموزد که روی بهره وری و کارایی در این نظام اقتصادی تاثیر بگذارند. شیوه های مناسب زیادی وجود دارد که از نقش مهم دانشگاه به عنوان نهادی برای تفکر انتقادی، جایی که دانش به عنوان منبع ایجاد ارزش گسترش می یابد و به طور وسیعی در سراسر سازمان منتشر می شود، پشتیبانی می کنند. در عین حال، لازم است فرهنگ خلاقیت ایجاد شده و دانش از طریق روش های آموزش و یادگیری انتقال داده شود چرا که هدف یک دانشگاه فراهم آوردن محیطی است که در آن کارکنان و دانشجویان، مهارت ها، درک و ارزش های مشترک برای تحصیلات دانشگاهی را گسترش می دهند. هدف عمده یک دانشگاه، پرورش فارغ التحصیلان شایسته ای است که باید دارای قدرت تحلیل، مهارت حل مشکلات و درک میان فردی به عنوان بخشی از پیشرفت های یادگیری خود باشند و بدین وسیله به آرمان ملت در ساختن جامعه ای دانش محور کمک نمایند

## منابع

- عبدالکریمی، مهوش. (۱۳۸۲). مدیریت دانش، فن آوری و خلاقیت و نقش آن در افزایش کارایی و اثربخشی فرایندها، پیام مدیریت موفق، دی ماه.
- عدلی، فریبا (۱۳۸۴). حرکت به فراسوی دانش. تهران: انتشار مدیریت دانش.
- کریمی، ندا. (۱۳۸۵). مدیریت دانش: نیاز سازمان های امروزی. مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- گاندی، ا. (۱۳۸۴). مدیریت دانش و خدمات مرجع در کتابخانه ها. ترجمه: صرافزاده، مریم؛ حاضری، افسانه. مجله الکترونیکی نما، شماره ۴ دوره ۴.

- Balthazard, P.A., Cook, R.A. (2004). Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behavior Performance Continuum: *Proceedings of The 37th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Basu, B., Sengupta, K., (۲۰۰۷). Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions – a Case of an Indian Business School, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 1, Issue ۳, pp ۷۷۳ – ۷۱۷.
- Brown, J. S., Duguid, P., (۲۰۰۰). Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It, *Harvard Business Review*, vol. 71, No. 1, pp. ۳-۷.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Ompeting Values Framework: *Addison-Wesley Publishing Company, Inc.*

- Chan, Yolande E ; Nevo, Dorit. 2007. "A Delphi study of knowledge management systems: scope and requirements. *Information & management*.44. PP5&3-5۹۷.
- Chang, Tin-Chang, Chuang, Shu-Hui (2011). Performance Implications of Knowledge Management Processes: Examining the Roles of Infrastructure Capability and Business Strategy: *Expert Systems with Applications*, Vol. 38, pp. 6170-6178.
- Davenport,T. H. & Prusak, L. (۲۰۰۰). Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Enviroment. New York: Oxford University Press.
- Finnegan, D., Willcocks, L.,( ۶۷۰۰ ). Knowledge Sharing Issues in the Introduction of a New Technology, *Journal of Enterprise Information Management*, 5۱ (۶), ۷۰۰-۷۷۵,.
- Holsapple, C.W., Wu, Jiming (2012). An Elusive Antecedent of Superior Firm Performance: The Knowledge Management Factor: *Decision Support Systems*, Vol. 52, pp. 271-2۸۳.
- Lee, H., Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination: *Journal of management Information Systems*, Vol. 20, No. 1.
- Liao, S., H.,( ۷۰۰۳ ) Knowledge Management Technologies and Applications- Literature Review from 5۱۱۱ to ۷۰۰۷, *Expert Systems and Applications*, ۷۱, 1۱-۷۵.
- Lin, X., Bransford, J.,(1999). Instructional Design and Development of Learning Communities: An Invitation to a Dialogue, In: *Constructivist Learning Environments: Case Studies in Instructional Design*, ed. B. Wilson (Educational Technology, Englewood Cliffs, NJ) pp. ۷۰۳-۷۷۰.
- Mackdanel.J.(2005). Knowledge Management in One Week, Nikfetrat, Badri (1384), 1st Edition, *Keifiat-e-modiriat Publication*.
- Metaxiotis, K., Psarras, J. (2005). A Conceptual Analysis of Knowledge Management in E-Government: *An International Journal*, Vol. 2, No.1, pp. 77-86.
- Metcalfe, A. S. (2008) "The Political Economy of Knowledge Management in Higher Education", In Jennex, M. E. (Ed.), *Knowledge management: Concepts,methodologies, tools, and applications*, pp. 2301-2313.
- Mian M. Ajmal , Tounokeka ie and Josu Takala. 2009. Cultural impacts on knowledge. Mohayidin, M., G., et al, (۷۰۰۷.). The Application of Knowledge Management in Enhancing the Performance of Malaysian Universities, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 1, Issue ۳, pp ۳۰۵ – ۳۵۷.
- Montana, P., Charnov, B. (2008). Management. (4th ed): *Barrons Educational Series,Hauppauge, NY*.
- Piccoli, G., Rami, A., Blake, I.,(۷۰۰۰ ). Knowledge Management in Academia: A Proposed Framework, *Information Technology and Management*, 5, ۷۷۱- ۷۴۱,.
- Tasi, Chung-Hung, Chen. (2007). Assessing Knowledge Management System Success: An Emprical Study in Taiwan's High Tech Industry: *Journal of American Academy of Business, Cambridge*. Vol. 10, No.2, ABI/Inform Global.
- Wong, K.Y. (2005). Critical Success Factor for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises: *IndustrialManagement & Data System*,Vol. 105, No. 3, pp.

