

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی وضعیت موجود سطح مدیریت دانش دانشگاه پیام نور استان خوزستان به روش توصیفی و از نوع مطالعات پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه اعضای هیات علمی دانشگاه پیام نور استان خوزستان به تعداد ۱۷۱ نفر می باشند که همین تعداد نیز به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه محقق ساخته مدیریت دانش براساس مدل نوناکا و تاکه اوچی بود که روایی آن با استفاده از نظرات استاتید راهنما و مشاور تایید شد و پایایی آن نیز به روش آلفای کرانباخ به دست آمد که عدد به دست آمده ۰/۸۸ نشان از همبستگی درونی گویه های پرسشنامه بود. جهت تجزیه و تحلیل داده ها هم از روشهای آمار توصیفی مانند میانگین و انحراف معیار، و هم از روشهای آمار استنباطی، تی تک نمونه جهت بررسی وضعیت موجود سطوح مدیریت دانش استفاده شد. یافته ها نشان داد که در دانشگاه پیام نور استان خوزستان مدیریت دانش در ابعاد دانش پنهان فردی، فرایند برون سازی دانش، فرایند ترکیب، فرایند درون سازی، دانش پنهان جمعی از سطح اجتماعی سازی دانش، فرایند اجتماعی سازی دانش در وضعیت بالاتر از حد متوسط قرار دارند و سطح معناداری به دست آمده نیز نشان از تایید فرضیه های محقق مبنی بر وجود سطوح مدیریت دانش اشاره شده در دانشگاه پیام نور خوزستان می باشد که در نهایت تنها بعد دانش آشکار فردی دانشگاه پایین تر از متوسط میانگین بود. همچنین دانش آشکار جمعی که از مجموعه فرایند ترکیب دانش می باشد نیز در وضعیت نسبتاً ضعیفی قرار دارد. نتایج این پژوهش نشان داد که از مجموع چهار سطح دانش مدل مذکور در دانشگاه مورد مطالعه با توجه به امتیازات کسب شده، سه سطح تبدیل دانش درونی و بیرونی و اجتماعی در وضعیت مطلوبی قرار دارند و تنها سطح دانش ترکیب است که در وضعیت نسبتاً ضعیفی قرار دارد و نیاز به توجه بیشتری به این سطح از دانش است بدین معنی که این دانشگاه در این سطح موفق عمل نکرده است و در پایان پیشنهادهای لازم ارائه شده است.

کلید واژه:

مدیریت دانش، مدل نوناکا و تاکه اوچی، دانشگاه پیام نور خوزستان

بررسی وضعیت موجود سطح مدیریت دانش دانشگاه پیام نور استان خوزستان

عباس عباس پور (نویسنده مسئول)

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

abbaspour@atu.ac.ir

فرهاد کیانفر

دانشجوی دکتری دانشگاه علامه طباطبائی و

عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور

kyanfar@yahoo.com

محمد رضا نیلی احمدی آبادی

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

nili@atu.ac.ir

حمید رحیمیان

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

rahimiyan@atu.ac.ir

عصمت مومنی

استادیار دانشگاه علامه طباطبائی

momeni_e@atu.ac.ir

مقدمه

امروزه دانشگاه ها به عنوان مراکز تولید و اشاعه ی دانش بیش از هر سازمان دیگری نیازمند اجرای مدیریت دانش هستند. در این میان دانشگاه پیام نور هم از این مسئله مستثنی نیست. با توجه به اینکه این دانشگاه به عنوان یکی از بزرگترین دانشگاههای جهان اسلام می باشد، اما متأسفانه سرعت توسعه ای در این دانشگاه متوازن نبوده یعنی به رقم اینکه طی یک دهه گذشته جهش های قابل توجه ای را در توسعه کمی در نظر گرفته ولی همچنان انتظار می رود که مدیریت دانش به عنوان یک مولفه جدی در فرایند توسعه پایدار این دانشگاه مورد توجه قرار گرفته باشد، از طرفی وجود کاستیها و نقصانها در این زمینه از جمله کم توجه ای به بار دانشی موضوعاتی همچون توسعه منابع انسانی، الزامی بودن انتشارات تحقیق، جذب افراد بر اساس صلاحیتهای دانشی، ارتقاء بر اساس صلاحیت دانشی، نگهداری و بهسازی افراد دانشگر و همچنین موجود نبودن فرایندهایی جهت استخراج دانش کارکنان، کم بودن



همایشها و اجتماعات برای ارائه دستاوردهای دانش سازمان و ارائه دیدگاهها و چشم اندازها، عدم علاقه مندی اساتید، و مدیران جامعه مورد پژوهش به در اختیار قرار دادن دانش خود در سازمان، سرعت کند آشنا شدن اعضای هیأت علمی با دانشهای نهادینه دانشگاه باعث وجود چالشهای بزرگ در این دانشگاه شده است که شناسایی مولفه ها و زیرساختهای دانشی موجود مدیریت دانش در این دانشگاه می تواند بسیار مهم و حیاتی باشد، و چه بسا اگر به این موضوع توجه نکنیم در یک مدت زمان کوتاهی به بن بست می رسد و به علت تنگناها و مزیکه های مالی نمی تواند به شرایط پایداری برسد.

صاحب نظران معتقدند دهه ۱۹۸۰، دهه جنبش کیفیت و دهه ۱۹۹۰ دهه مهندسی مجدد (بهبود فرایند کسب و کار و کاهش هزینه ها) بوده و دهه کنونی، دهه مدیریت دانش است. پیشرفت شتابزده علم، دانش را به عنوان یک میدان مستقل در اقتصاد و خصوصاً در دانشگاه ها به وجود آورد (هنرپور و همکاران، ۲۰۱۷). در جهان مدیریت امروز دانش دارایی کلیدی سازمان، برای تولید و حفظ برتری های بلند مدت در عرصه های رقابتی محسوب می شود (کومار و جین، ۲۰۱۳؛ میشل و جیمز، ۲۰۱۴). به بیانی دیگر نفوذ مدیریت دانش بر عملکرد سازمان های امروزی، ناشی از اهمیت دانش به عنوان یک ارزش رقابتی افزوده برای انسان ها، سازمان ها و ملت ها می باشد (اریکسون و روتبرگ، ۲۰۱۴). بنابراین قبل از تعریف مدیریت دانش، نیاز است تا مفهوم دانش و طبقه بندی آن از منظر این پژوهش مشخص گردد. در واقع یکی از معروفترین طبقه بندی ها از دانش، تقسیم بندی دانش به دو بخش دانش آشکار یا صریح^۶ و دانش پنهان یا ضمنی^۷ می باشد که مبتنی بر نگرش پولانی (۱۹۶۶) اما منتسب به نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، در خصوص دانش است. پولانی (۱۹۶۶) در تمایز میان دو دانش می گوید: «می توانیم بیش از آنکه به زبان می آوریم، بدانیم». او در اصل چنین می گوید که بیان کردن دانش پنهان با واژهها دشوار است. دانش آشکار به راحتی قابل پردازش کامپیوتری، انتقال الکترونیکی و ذخیره سازی در پایگاه های اطلاعاتی است؛ ولی ماهیت ذهنی و حسی دانش پنهان، پردازش و انتقال دانش کسب شده را از طرق منطقی و ساختارمند بسیار مشکل می سازد. وی و جوی به نقل از پولانی (۲۰۰۳)، دانش نهفته را به این صورت تعریف می کنند: "دانشی که منابع و محتوی آن در ذهن نهفته است و به آسانی قابل دست یابی نبوده و غیر ساختارمند است" (لی و جوی، ۲۰۰۳، ۷).

جوهانسن (۲۰۰۹)، نیز دانش را از منظر شناخت شناسی^۸ مرتبط با رویکردهای تئوریک به دو دسته دانش آشکار^۹ و دانش پنهان^{۱۰} تقسیم می کند (جوهانسن، ۲۰۰۹، ۱۱). از این دو نوع دانش، دانش پنهان است که منجر به مزیت رقابتی می شود (ویر و ویر، ۲۰۰۷، ۱۲). این حقیقتی است که دانش فی نفسه نهادی پیچیده است. در مرکز اهمیت آن نوعی از دانش است که سازمان ها مجبورند که آن را مدیریت کنند. اگر همه دانشهای دسته بندی شده و رسمی بودند، یا آشکار بودند، عملکرد مدیریت دانش می توانست موضوعی بوده که اندکی بیشتر از تطابق و مدیریت باشد. بنابراین، دانش را می توان به صورت عمده به دو بخش تقسیم کرد: «دانش آشکار و پنهان». این دو نوع دانش، هر دو به صورت مستقل عمل کرده و به نوبت سازمان را در راه موفقیت هدایت می نمایند. دیده شده که دانش آشکار به صورت فزایندهای به کار گرفته شده و هم در عمل و هم در ادبیات مربوطه مورد تأکید قرار دارد. از سوی دیگر، شکل پنهان دانش به صورتی ناخودآگاه درک و به کار گرفته شده، تفصیل آن دشوار بوده و از طریق عمل مستقیم و تجربه قابل توسعه بوده و از طریق گفتگو، داستان سرائی و غیره به اشتراک گذاشته می شود. تحقیقات بسیاری نشان می دهد که تنها ۲۰٪ دانش آشکار و ۸۰٪ مابقی تلویحی و نهفته است. هر چند که مدیریت دانش پنهان، به مراتب مشکل تر از دانش آشکار است، اما ارزش آن در کسب مزیت رقابتی در سازمان، بیشتر می باشد (الوی و لیدنر، ۲۰۰۱، ۱۳).

مدیریت دانش مفهومی میان رشته ایست و تأکید آن بر دانش، آن را از سایر رویکردهای مدیریت متمایز می کند. در تعریف مدیریت دانش می توان گفت که هیچ تعریف مشخصی که به طور جهانی مورد توافق باشد وجود ندارد. سختی ارائه تعریف مشخص از مدیریت دانش موجب شده تا صاحب نظران بر اساس تجارب خود و دیدگاههای مختلف، تعاریف گوناگونی را بیان کنند. در واقع قبل از ارائه تعاریفی از مدیریت دانش بایستی گفت این دو مفهوم یعنی مدیریت و دانش از هم جدا نیستند و به منظور افزایش قابلیت های سازمانی و همچنین ایجاد مزید رقابتی سازمانها در کنار یکدیگر و مکمل هم قرار می گیرند (تیم وری، ۲۰۱۷). از جمله رابینز (۲۰۰۱): مدیریت دانش، شامل همه روش هایی است که سازمان، دارایی های دانشی خود را اداره می کند که شامل چگونگی جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال، بکارگیری، به روز سازی و ایجاد دانش است. پاشر و رونز (۲۰۱۱)، مدیریت دانش در یک سازمان عبارتست از ترویج فرآیندهای یادگیری و پذیرش تاثیرات خارجی. لامب (۲۰۱۱) معتقد بود مدیریت دانش به عنوان یک رشته هدفمند برای ایجاد ارزشهای سازمانی و اجتماعی و یک رویکرد گسترده و یکپارچه و چند رشته ای است. زمانی این هدف تأمین می شود که بتوانیم توانایی های سازمانی و فردی را به گونه ای پرورش دهیم که در ایجاد، تبادل و گردآوری دانش، توانا باشند (گوتیر، ۲۰۱۱). اما تعریفی که نوناکا و تاکه اوچی (۱۷) از مدیریت دانش ارائه می دهند بیشتر از سایر



تعاریف موجود مورد نظر این پژوهش است بدین صورت که مدیریت دانش عبارت است از اعمال مدیریت و زمینه سازی برای تبدیل دانش (آشکار به پنهان و بالعکس) در داخل یک سازمان از طریق گردآوری، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش به عنوان یک سرمایه سازمانی در راستای دستیابی به اهداف سازمان است (نوناکا و تاکه اوچی، ۱۹۹۵). مدیریت دانش نه تنها از زوال دارایی های فکری و مغزی جلوگیری می کند، بلکه به طور مداوم بر این ثروت می افزاید (مجد، ۱۳۹۰). مدیریت دانش در سازمانها به معنی مدیریت فعالیتهای دانش کاران است که از طریق تسهیل امور، ایجاد انگیزه، رهبری و حمایت دانشکاران و ایجاد یک محیط کار مناسب بدست می آید (گاوو، ۲۰۱۱). به اعتقاد سونگ سانگوس (۲۰۱۲)، وضعیت استفاده از مدیریت دانش در سازمانهای دولتی در حد ضعیف و متوسط بوده اما خوشبختانه در سطح سازمانهای غیر دولتی در حد نسبتاً خوبی برخوردار است. همچنین در واکنش به مفهوم مدیریت دانش، ویلسون (۲۰۰۲) می گوید که مدیریت دانش برای سازمانهای متفاوت معانی مختلفی را در بر دارد (کروگر و جانسون، ۲۰۱۰). سون و زانیول (۲۰۱۲)، ابراز می دارند که مدیریت دانش باعث بهبود اشتراک گذاری دانش و سطح عملکرد کارکنان می شود. تولید و انتشار دانش، حاصل تعامل انسانها در حین کار است. ایده ها ممکن است در ذهن افراد شکل گیرد، اما اساسی ترین واحد تولید دانش، تیمهای کاری هستند (عدلی، ۱۳۸۴). در عین حال هم در هر جامعه و سازمانی، فاکتورهای طراحی و پیاده سازی سیستم مدیریت دانش، می تواند متفاوت باشد (کاناپکین، ۲۰۱۰).

در حالی که علاقه روزافزونی به رشد و تحقیق درباره مدیریت دانش در محیط های تجاری و سازمان های دولتی وجود دارد (فولوود و همکاران، ۲۰۱۳) اما تعداد کمی از سازمان های آموزشی را می توان یافت که توانسته اند مدیریت دانش را بصورت تمام عیار به کار گیرند (دوی و همکاران، ۲۰۱۳) حتی در خیلی از دانشگاه ها سیستم مدیریت دانش و یا حتی درکی از چنین سیستمی وجود ندارد (کلدن، ۲۰۰۹). بیشتر مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت دانش نیز، اغلب متمرکز بر تولید و صنایع مبتنی بر دانش بوده است و تعداد کمتری از مطالعات بطور عمیق به بحث مدیریت دانش در بخش خدمات و بویژه در دانشگاه ها پرداخته اند (فینیکان، ۲۰۱۰). همچنین در پژوهش های این حوزه، به سنجش فرایندهای تبدیل دانش در سازمان به خصوص در قالب فرایندهای خلق و تسهیم دانش، توجه زیادی شده است و ارزیابی دانش پنهان و آشکار در سطوح فردی و سازمانی از نظر دور مانده است (رفعتی شالدهی، ۱۳۸۷؛ مینویی و همکاران، ۱۳۸۹؛ دعایی و دهقانی، ۱۳۸۹؛ مدهوشی و نیازی، ۱۳۹۰؛ معمار و کاظم پوریان، ۱۳۹۲؛ حجازی و همکاران، ۱۳۹۲).

مدیریت دانش فعالیتهای دانشگاهها را از مسائل آموزشی و پژوهشی فراتر می برد و باعث تحقق رسالت جدید دانشگاه ها در عصر دانش می شود (تیان، ۲۰۰۹). همچنین تا به امروز نیز هیچگونه کنترلی بر دانش غیر مکتوب - دانش موجود در اذهان - صورت نگرفته و اطلاعات مدون تولید شده در داخل نیز به ندرت به گونه ای مجتمع و یکپارچه جمع آوری و در چارچوبی نظامند مدیریت شده است. از سوی دیگر عدم توجه به اطلاعات تولید شده در داخل و فقدان یک رویکرد تجاری، دانشگاهها را به لحاظ مادی نیز متضرر نموده و سبب شده است که بسیاری از این اطلاعات توسط ناشران خصوصی منتشر و در قالب منابع اطلاعاتی دوباره به خود دانشگاهها فروخته شود (حاضری و صرافزاده، ۱۳۸۵). پرداختن به این نقصانها و کاستیها در کنار رسالت موجود دانشگاه بزرگی همچون دانشگاه پیام نور می تواند هم به نقشه راه مدیریت دانش که جهت تحلیل وضع موجود دانش دانشگاه مورد استفاده قرار می گیرد، کمک کند، و هم به عملیاتی کردن و بومی کردن مدیریت دانش در مقیاس استانی با توجه به وضعیت موجود دانشگاه پیام نور استان خوزستان که حوزه مطالعاتی این پژوهش می باشد (ربیعی، ۱۳۹۱).

مدیریت دانش دارای مدلهای متعددی است که تاکنون توسط بسیاری از نظریه پردازان و نویسندگان مختلفی ارائه گردیده است. هرچند این مدلها از نظر محتوایی تقریباً مشابه یکدیگرند اما دارای واژه ها و فازهایی با ترتیبات متفاوت می باشند (ربیعی، ۱۳۹۱). در این پژوهش از مولفه های دانشی مدل نوناکا و تاکه اوچی (۲۴) که شامل سطوح دانش اجتماعی (دانش پنهان به پنهان)، دانش بیرونی (دانش پنهان به آشکار)، دانش درونی (دانش آشکار به پنهان) و دانش ترکیب (دانش آشکار به آشکار) در سطح فردی، گروهی و سازمانی هست، جهت بررسی چگونگی وضعیت موجود دانش دانشگاه پیام نور استفاده شده است. در واقع چارچوب اصلی مدل نوناکا و تاکه اوچی (۱۹۹۵)، دارای دو بعد معرفت شناسی و هستی شناسی است. جنبه معرفت شناسانه آن نشان می دهد که این افراد هستند که دانش را خلق می کنند و جنبه وجودی آن مربوط به تعامل بین دانش پنهان و آشکار است. در واقع براساس این دو بعد است که چهار فرایند جامعه پذیری، برون سازی، ترکیب و درون سازی مشخص می شود (تایر و همکاران، ۲۰۱۶).

دانش اجتماعی یا جامعه پذیری دانش (تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی جدید): انتقال دانش پنهان یک فرد به فردی دیگر است، این شیوه به عنوان فرایند اشتراک تجربه‌ها شناخته می‌شود. پیامد آن، خلق دانش ذهنی و شکل‌گیری الگوهای ذهنی و مهارت‌های مشترک تعریف می‌شود. جامعه‌پذیری از طریق مشاهده، تقلید و عمل، دانش ضمنی را بین افراد منتقل می‌سازد.

دانش بیرونی یا برون‌سازی دانش (تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح): تبدیل دانش پنهان به دانش آشکار است، برونی‌سازی فرایند تدوین دانش ضمنی به مفاهیم معقول و صریح است در این فرایند افراد سعی می‌کنند با استنباط از تجربیات و باورهایشان، دانش ضمنی خود را بیان کنند. در این شیوه، دانش ذهنی در قالب‌های مختلفی همچون استعاره، قیاس، مفاهیم و فرضیه به دانش عینی تبدیل می‌شود (ماریل، ۲۰۱۳).

دانش درونی یا درونی‌سازی دانش (تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی): شامل کسب دانش پنهان جدید از دانش آشکار موجود است. درونی‌سازی، فرایندی است که اطلاعات کسب شده در ترکیب با دانسته‌های پیشین پردازش شده و به دانسته جدید، یا دانش ذهنی فرد تبدیل می‌شود (افرازه، ۱۳۸۴).

ترکیب دانش یا دانش ترکیب (تبدیل دانش صریح به دانش صریح جدید و پیچیده‌تر یا تلفیق): شامل تحلیل و استفاده از دانش آشکار است. فرایند ترکیب، با یکپارچه‌سازی بخش‌های کلیدی، دانش صریح را به مجموعه سیستماتیک‌تر تبدیل می‌کند. این شیوه تبدیل دانش، مواردی همچون تلفیق اشکال مختلف دانش عینی را در برمی‌گیرد.

بطور مختصر ماهیت فرایند جامعه‌پذیری اشتراک دانش، ماهیت فرایند برون‌سازی تدوین دانش، ماهیت فرایند ترکیب ذخیره‌سازی و پردازش داده‌ها، اطلاعات و دانش و ماهیت فرایند درونی‌سازی یادگیری است (زاویلینگ، ۲۰۱۶). از دیدگاه نوناکا و تاکه‌اوجی چنانچه دانش فردی با دیگران به اشتراک گذاشته نشود، تأثیری بر رشد و گسترش دانش موجود در سازمان نخواهد داشت و دانش جدیدی نیز تولید نخواهد شد (نوناکا، ۱۹۹۴؛ پاپادیوک و چو، ۲۰۰۶). این دانش حیاتی و مهم، زمانی در اختیار سازمان قرار می‌گیرد که کارکنان تمایل به همکاری و اشتراک دانش داشته باشند (نوناکا، ۱۹۹۴؛ میرز، ۲۶، ۱۹۹۵). چنانچه بسترهایی در راستای خلق و اشتراک‌گذاری دانش ذهنی و عینی موجود در سازمان فراهم نشده باشد، دانش موجود به دانش سازمانی تبدیل نمی‌شود و دانش جدیدی نیز تولید نخواهد شد (یه و همکاران، ۲۷، ۲۰۰۶). بر این اساس، می‌توان ادعان داشت که یکی از دلایل وجود مشکلات و مسائل فراوان در تمام سطوح و زوایای سازمان‌های ایرانی، ضعف رویه‌های نظام‌مند مدیریت دانش در راستای ایجاد، نگهداری و انتقال دانش است.

دلیل انتخاب این الگو از بین سایر الگوها این است که مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکه‌اوجی از نظر تبیین چگونگی تولید دانش از بین کلیه مدل‌های موجود مدیریت دانش یکی از بهترین مدل‌هاست و همچنین انواع دانشها را پوشش می‌دهد و ظرفیت استفاده و بومی‌سازی جهت ایجاد فرایند مدیریت دانش را دارد. در واقع هنگامی که افراد و گروهها در این فرایند دانشی حلزونی شکل شرکت می‌کنند آموزش سازمانی هم شکل می‌گیرد، یعنی هم فرد با افراد دیگر و هم فرد با سازمان و بالعکس سازمان با افراد در تعامل و اشتراک‌گذاری دانش هستند. این مدل بر خلاف مدل‌ها: آشکارسازی را بر دو نوع دانش آشکار و پنهان مبذول داشته، به

نحوه تبدیل آنها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در بصری، گروهی و سازمانی توجه دارند. در این مدل پویا، فرآیندی مستمر فرض شده است. نحوه استفاده و تبدیل این دو دانش





شکل(۱). مدل حلزونی مدیریت دانش نوناکا و تاکه اوچی

همچنین در تفکر مذکور، فرض بر این است که تنها افراد، به وجود آورنده دانش هستند. بنابراین، فرآیند تولید دانش سازمانی، می بایست به عنوان فرآیندی مستمر باشد که در آن، دانش ایجاد شده توسط افراد، به طور سازماندهی شده‌ای، تقویت و هدایت شود. این دو نوع دانش، هر کدام می تواند، منشاء ایجاد دیگری باشد و در سطوح فردی، گروهی و سازمانی تسری و گسترش یابد. نکته مهم دیگر آن است که هنگامی که افراد در این فرآیندها شرکت می کنند، آموزش سازمانی نیز رخ می دهد، زیرا در این مشارکت، دانش افراد با دیگران، به اشتراک گذارده می شود، توضیح داده می شود، برای دیگران قابل دسترسی می شود و همچنین خلق و تولید دانش جدید از طریق این فرآیندها رخ می دهد و به عبارتی تعامل دانشی صورت می گیرد(افرازه، ۱۳۸۶).

شکل(۲) شکل تعاملی دانش آشکار و پنهان را نشان می دهد.

از: دانش آشکار	به: دانش آشکار	به: دانش نهفته
از: دانش نهفته	برونی سازی	اجتماعی کردن
	ترکیب	درونی سازی

شکل(۲). تعامل دانش آشکار و پنهان(زارعی ۱۳۸۷)

امروزه برای اجرای مدیریت دانش، لازم است تا مواردی که با شرایط سازمان، تناسب بیشتری دارد، در دستور کار قرار گیرد. بطور کلی شانزده مرحله/فعالیت بالقوه برای معرفی و پیاده سازی مدیریت دانش وجود دارد که باید با توجه به شرایط سازمان، تعداد مناسبی از این فعالیتها در پیاده سازی مدیریت دانش، انتخاب و به طور تکراری یا دوره ای دنبال شود. این فعالیتها عبارتند از:

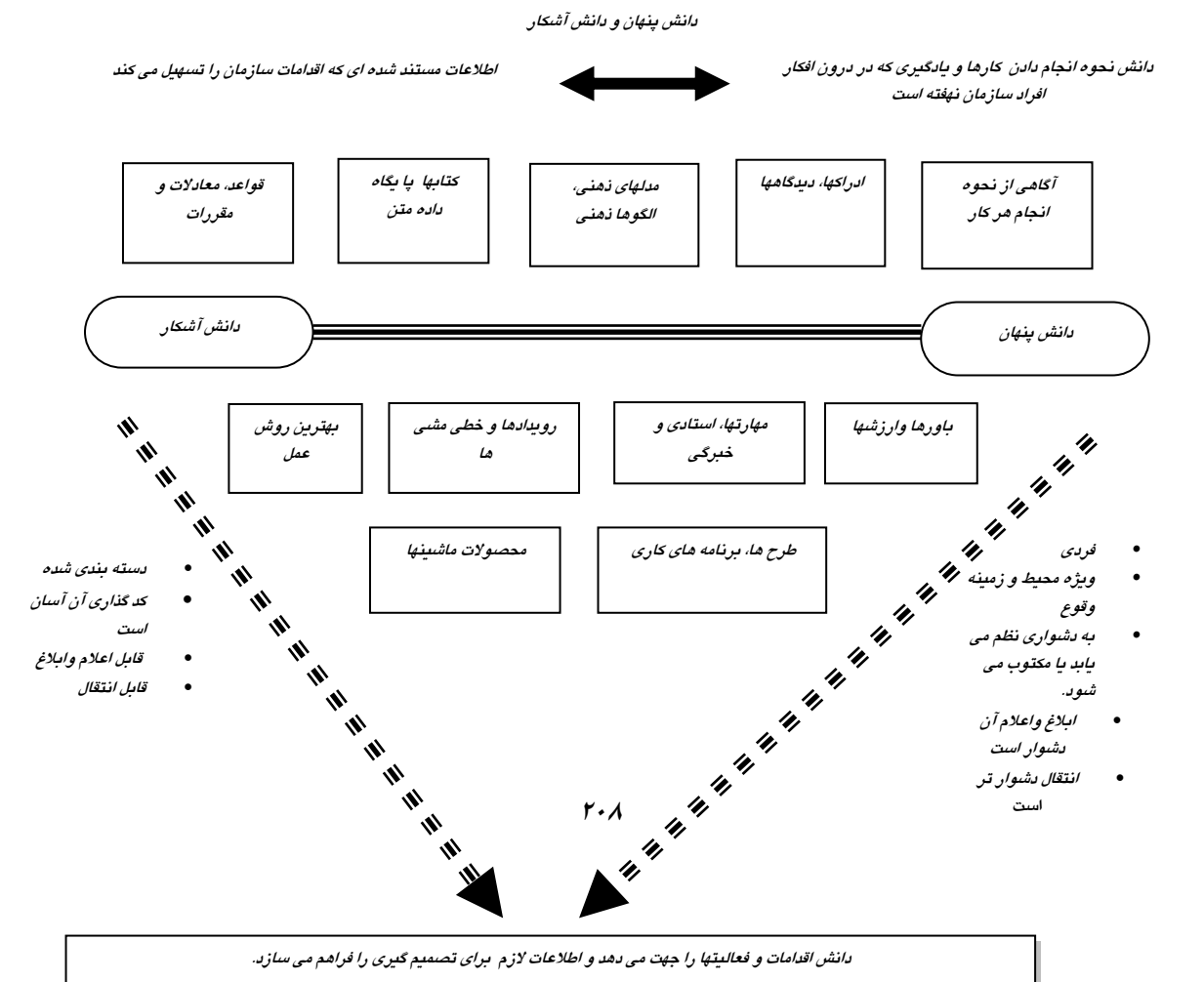
۱. به دست آوردن پذیرش مدیریت. برای موفقیت مدیریت دانش، کسب پذیرش و تعهد مدیریت و نیز حمایت پیاپی او از طرح، دارای اهمیت فراوانی است.
۲. ترسیم چشم انداز دانش. شناخت طبیعت و نقاط قوت و ضعف دارایی های دانش شرکت و شرایط از دید رهبری شرکت و عملیات ها و فشارهای بازار و فرصت ها.
۳. برنامه ریزی استراتژی دانش. تعیین چگونگی حمایت مدیریت دانش از استراتژی شرکت یا واحد کار و ترسیم هدف های مدیریت دانش و اولویت ها و منافع مورد انتظار.
۴. ایجاد و تعریف گزینه ها و ابتکارات بالقوه وابسته به دانش. شناخت فرصت ها برای پیشرفت، مثل فرصت هایی برای افزایش درآمد، ساختن محصولات و خدمات جدید، ترمیم تکنیهای دانشی و دیگر فعالیت های مربوط به دانش به وسیله حمایت از بخش مربوط و تنظیم اولویت ها برای شرکت و بازسازی تاثیرات و سود مورد انتظار از آنها.
۵. توصیف انتظارات از سود برای ابتکارات مدیریت دانش. تعیین انتظارات برای اولویت بندی، هدایت، اجرا و نشان دادن تاثیر تلاش های مدیریت دانش.
۶. تنظیم اولویتهای مدیریت دانش. تعیین اولویتهای فعالیت های مبتنی بر استراتژی مدیریت دانش، انتظارات برای سود خالص، احتیاجات و فراهم کردن قابلیتها.
۷. تعیین نیازهای کلیدی دانش. شناختن دانش لازم برای ارائه کار با کیفیت در سمتهای کلیدی یا پیچیده.
۸. به دست آوردن دانش کلیدی. کسب دانش لازم برای کارها و عملیات حساس و مهم از درون و بیرون سازمان.
۹. ایجاد برنامه های جامع انتقال دانش. مانند هماهنگ کردن برنامه های آموزشی، ایجاد شبکه های تخصصی یا مبادله دانش تخصصی همچون سلسله مراتب نظری و استراتژی های ذهنی برای شاغلان.
۱۰. انتقال، توزیع و به کارگیری دارایی های دانش. سازمان دادن و انتقال دانش تخصصی به شاغلان و شکل دادن دوباره، گسترش و بهره برداری از دانش به وسیله استفاده موثر از بهترین دانش در همه کارهای روزانه و جاری.
۱۱. ایجاد و به روز درآوردن زیر ساخت مدیریت دانش. ایجاد و نگهداری زیرساخت های لازم برای انجام مدیریت دانش.
۱۲. اداره دارایی های دانش. ایجاد، تجدید، ساخت و سازمان دادن دارایی های دانش برای تعیین اولویت فرصت های دانش.
۱۳. ایجاد برنامه های تشویقی. دادن انگیزه به کارمندان برای هوشمندانه عمل کردن؛ انگیزههایی چون، نوآر بودن، تسهیم دانش، تلاش برای به دست آوردن دانش(مثل دروس فراگرفته شده) به هنگام رویارویی با وضعیت های ناآشنا، مشکل و غیره.



۱۴. هماهنگ ساختن فعالیتها و عملکردهای مدیریت دانش در سراسر سازمان. شناخت فعالیتهای مربوط به مدیریت دانش و یاری کردن آنها به منظور هماهنگ ساختن، همکاری و تشریک مساعی و ایجاد قابلیت های باارزش.

۱۵. تسهیل مدیریت دانش متمرکز بر دانش. همچون ارائه فعالیت های سطح بالا برای تغییر الگوی خدماتی مشتری، فرهنگ، محیط کاری، فلسفه و فعالیت های مدیریت، فعالیت های عملیاتی، حق تصمیم گیری، گردش کار و فرصت هایی برای عملکرد هوشمندانه.

۱۶. نظارت بر مدیریت دانش. ارائه بازخور در پیشرفت و اجرای برنامه و فعالیت های مدیریت دانش. بدین منظور، در شکل (۳) ارتباط کلی بین این فعالیت ها آورده و ارتباطات اصلی در آن برجسب گذاری شده اند. نقطه آغازین این فرایند، معرفی مدیریت دانش است و فعالیت های دیگر، باید از این نقطه به بعد، بر حسب مورد انجام شود. البته هر مورد از این فرایند که در سازمان وجود داشته باشد، از مجموعه فعالیت ها حذف می شود.





شکل (۳): گامها و فعالیتهای لازم برای ایجاد مدیریت دانش

به اعتقاد محقق جهت اجرا و استقرار مدیریت دانش در هر سازمانی، ابتدا بررسی وضعیت موجود مدیریت دانش در سازمان با توجه به نیروی انسانی متخصص آن سازمان بسیار مهم و ضروری است. البته در بررسی برای ساختار سازمانی تخصصی همچون دانشگاه نمی توان از اعضای هیأت علمی آن سازمان که تخصصی ترین رسانه دانشی را نسبت به نیروی هر سازمان دیگری داراست، چشم پوشی کرد. بنابراین توجه و استقرار مدیریت دانش در این دانشگاه بزرگ، دانشگاه را از نظر اهداف کلی سازمان و سرمایه های دانشی ذکر شده در بالا در مقایسه با سایر دانشگاهها از لحاظ رقابتی توانمند می سازد. عدم توجه به بار دانشی موضوعات مطرح شده برای این دانشگاه محقق را بر این داشته تا مسئله اصلی خود را بر پایه نکات یاد شده اینچنین بداند که ضمن شناسایی وضعیت موجود مولفه های سطوح مدیریت دانش از نظر الگوی نوناکا و تاکه اوچی، کاستیهای موجود چرخه دانشی در این دانشگاه را از نظر سطوح دانشی مدل مذکور شناسایی و پیشنهادهای لازم درخصوص رفع موانع احتمالی از طریق تبیین وضعیت مطلوب در این دانشگاه را ارائه دهد.

اهمیت و ضرورت انجام این پژوهش از نقش و جایگاه دانش در سازمانها و ضرورت وجود آن جهت اجرای درست مراحل دانشی به ویژه در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی نشأت می گیرد. انواع موسسات به منظور بقاء و توسعه خویش و انطباق با تغییرات محیط رقابتی پیرامون نیازمند اجرای اثربخش راهبرد مدیریت دانش هستند (سج و بروز، ۲۸، ۲۰۰۰؛ کومار و جین، ۲۹، ۲۰۱۳؛ میشل و جیمز، ۳۰، ۲۰۱۴). مدل نوناکا و تاکه اوچی (۱۹۹۵) بطور گسترده ای در ادبیات تجربی و نظری مورد استفاده قرار گرفته است (پاسیل و همکاران، ۲۰۱۳، ۳۱؛ ساندرسان و زانگ، ۳۲، ۲۰۱۲؛ استرهوزن و همکاران، ۳۳، ۲۰۱۲). مدل نوناکا و تاکه اوچی می تواند به عنوان یک مدل جامع برای خلق دانش در سیستم مدیریت دانش در نظر گرفته شود (یو، ۲۰۱۲). در واقع مدل نوناکا و تاکه اوچی ظرفیت استفاده و بومی سازی جهت ایجاد فرایند تولید دانش در دانشگاه را دارد. بنابراین این مدل بعنوان چارچوب نظری این پژوهش در نظر گرفته شده است.

توجه به رسالت دانشگاه پیام نور مانند همه دانشگاهها در حوزه دانش، نیاز و توجه دانشگاه را به پیاده سازی پروژه ها و زیرساختهای دانشی را بیش از پیش نشان می دهد، چراکه دانشگاه پیام نور در سالهای اخیر توجه بسیاری را به آموزش الکترونیکی خود جلب کرده و برای ارتقاء خود به عنوان بزرگترین دانشگاه نیمه دولتی در کشور با حجم عظیم دانشی که در خود دارد دستیابی به شرایطی که بتواند وضعیت موجود دانشی خود را بر اساس شاخصهای دانش آشکار و پنهان (مدل نوناکا و تاکه اوچی) به وضعیت مطلوب دانشی برساند، یک امر مهم و حیاتی است. اهداف موجود دانشگاه پیام نور نیز می تواند هم به نقشه راه مدیریت دانش که جهت تحلیل وضع موجود دانش دانشگاه مورد استفاده قرار می گیرد، کمک کند، و هم به چم انداز مطلوب بودن و بومی کردن وضعیت مدیریت دانش در مقیاس استانی آن کمک کند. توسعه کمی و کیفی دانشگاه پیام نور از یک طرف و شکل گیری رویکردهای نوین در مدیریت کلان دانشگاه پیام نور از طرف دیگر، موضوع مهم دیگری است که توجه ویژه به مدیریت دانش در جهت نیل به اهداف این دانشگاه را ضروری ساخته است (سیدزاده، ۱۳۸۹).

در نهایت پیش بینی می شود بررسی وضعیت موجود مولفه های مدیریت دانش از مبادی الگوی مدیریت دانش نوناکا و تاکه اوچی به گونه ای باشد که از طریق آن مدیران و روسای دانشگاه پیام نور بتوانند فرآیندهایی را که به استخراج ارزش افزوده از منابع دانش منجر می شود تعریف و برنامه ریزی کنند و همچنین بتوانند شکاف موجود بین دانش موجود دانشگاه و دانش مطلوب دانشگاه را از بین ببرند. با توجه به مطالب فوق، هدف کلی این پژوهش، بررسی وضعیت موجود سطح مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان خوزستان بر مبنای مولفه های دانشی مدل نوناکا و تاکه اوچی می باشد و هدف ویژه این پژوهش که به عنوان پرسشهای پژوهش نیز مطرح است، شناسایی سطح دانش اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور استان خوزستان در چهار سطح ذیل می باشد.

شناسایی سطح دانش اجتماعی (دانش پنهان به پنهان) اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور استان خوزستان
شناسایی سطح دانش بیرونی (دانش پنهان به آشکار) اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور استان خوزستان
شناسایی سطح دانش درونی (دانش آشکار به پنهان) اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور استان خوزستان
شناسایی سطح دانش ترکیب (دانش آشکار به آشکار) اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور استان خوزستان

۲. روش شناسی پژوهش

این پژوهش بر حسب ماهیت داده ها کمی ۳۴، و از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده ها توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی می باشد که در فرایند پژوهش براساس مدل نوناکا و تاکه اوچی به بررسی وضعیت موجود سطوح مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان خوزستان پرداخته شده است. جامعه پژوهش این تحقیق شامل کل اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور استان خوزستان که تعداد آنها ۱۷۱ نفر در ۳۱ واحد و مرکز در سطح استان خوزستان می باشد. روش نمونه گیری در این پژوهش به صورت هدفمند است و به عبارت دیگر کلیه افراد جامعه عضو هیأت علمی به عنوان نمونه انتخاب گردید. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته مدیریت دانش براساس مدل نوناکا و تاکه اوچی بود که روایی آن با استفاده از اساتید خبره مورد بررسی و تایید واقع شد و پایایی آن با اجرای مقدماتی بر روی ۳۰ نفر از نمونه آماری با آلفای کرانباخ محاسبه شد که عدد به دست آمده (۰/۸۸) نشان از پایایی بالای ابزار بود. در نهایت داده های گردآوری شده با استفاده از روشهای آمار توصیفی مانند میانگین و انحراف معیار و روشهای آمار استنباطی مانند تی تک نمونه ای مورد تجزیه و تحلیل واقع شد.

۳. یافته ها

باتوجه به اینکه سطوح دانشی مدل مورد مطالعه به صورت یک فرایند چرخشی حلزونی شکل قرار دارد، بنابراین هر کدام از پرسشهای پژوهشی دو بعد فردی و جمعی دانش آشکار و پنهان را دربر می گیرد که در مجموع این سطوح به هشت سطح تقسیم می گردد.

سوال اول پژوهش: سطح دانش اجتماعی (پنهان به پنهان) اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور استان خوزستان چگونه است؟ این پرسش مربوط به وضعیت سطح اول و دوم مدیریت دانش می باشد.

«وضعیت سطح اول مدیریت دانش (دانش پنهان فردی) در دانشگاه پیام نور خوزستان چگونه است؟»
برای پاسخ به کلیه سوالات پژوهش از آزمون تی تک گروهی استفاده شده است.

جدول (۱): نتایج آزمون t تک گروهی جهت بررسی سطح اول مدیریت دانش (میانگین نظری ۳)

سطح	مقدار t	درجه آزادی	انحراف معیار	خطای میانگین	میانگین	سطح اول
سطح معناداری	۱۶/۰۲	۱۱۹	۰/۶۲	۰/۰۶	۳/۹۱	

با توجه به جدول شماره (۱) و مقدار t محاسبه شده (۱۶/۰۲) معنادار است بنابراین معلوم می شود که به نظر نمونه آماری پژوهش، وضعیت سطح اول مدیریت دانش در دانشگاه از متوسط نظری به طور معناداری بالاتر است ($p < 0/01$).

«وضعیت سطح دوم مدیریت دانش (آشکار سازی دانش پنهان فردی) در دانشگاه پیام نور خوزستان چگونه است؟»

جدول (۲): نتایج آزمون t تک گروهی جهت بررسی سطح دوم مدیریت دانش (میانگین نظری ۳)

سطح	مقدار t	درجه آزادی	انحراف معیار	خطای میانگین	میانگین	سطح دوم
سطح معناداری	۵/۷۳	۱۱۹	۰/۶۵	۰/۰۶	۳/۳۴	

با توجه به جدول شماره (۲) مقدار t محاسبه شده (۵/۷۳) معنادار است بنابراین معلوم می شود که به نظر نمونه آماری پژوهش، وضعیت سطح دوم مدیریت دانش یعنی آشکار سازی دانش پنهان فردی، در دانشگاه از متوسط نظری به طور معناداری بالاتر است ($p < 0/01$).

سوال دوم پژوهش: سطح دانش بیرونی (پنهان به آشکار) اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور استان خوزستان چگونه است؟ این پرسش مربوط به وضعیت سطح سوم و چهارم مدیریت دانش می باشد.

«وضعیت سطح سوم مدیریت دانش (دانش آشکار فردی) در دانشگاه پیام نور خوزستان چگونه است؟»

جدول (۳): نتایج آزمون t تک گروهی جهت بررسی سطح سوم مدیریت دانش (میانگین نظری ۳)

سطح	مقدار t	درجه آزادی	انحراف معیار	خطای میانگین	میانگین	سطح سوم
سطح معناداری						



معدناداری		آزادی	معیار	میانگین		
سطح سوم	۳/۱۲	۰/۵	۰/۵۹	۱۱۹	۲/۲۸	۰/۰۳

با توجه به جدول شماره ۵ (۳) مقدار t محاسبه شده (۲/۲۸) معنادار است بنابراین معلوم می شود که به نظر نمونه آماری پژوهش، وضعیت سطح سوم مدیریت دانش یعنی دانش آشکار فردی، در دانشگاه از متوسط نظری به طور معناداری بالاتر است ($p < 0/05$). «وضعیت سطح چهارم مدیریت دانش (تبدیل دانش آشکار فردی به دانش آشکار جمعی) در دانشگاه پیام نور خوزستان چگونه است؟»

جدول (۴): نتایج آزمون t تک گروهی جهت بررسی سطح چهارم مدیریت دانش (میانگین نظری ۳)

سطح	میانگین	خطای میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	مقدار t	سطح معناداری
سطح چهارم	۳/۲۰	۰/۶۴	۰/۷۱	۱۱۹	۳/۱۳	۰/۰۱

با توجه به جدول شماره ۴ (۴) مقدار t محاسبه شده (۳/۱۳) معنادار است بنابراین معلوم می شود که به نظر نمونه آماری پژوهش، وضعیت سطح چهارم یعنی تبدیل دانش آشکار فردی به دانش آشکار جمعی، در دانشگاه از متوسط نظری به طور معناداری بالاتر است ($p < 0/05$).

سوال سوم پژوهش: سطح دانش درونی (آشکار به پنهان) اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور استان خوزستان چگونه است؟ این پرسش مربوط به وضعیت سطح پنجم و ششم مدیریت دانش می باشد.

«وضعیت سطح پنجم مدیریت دانش (دانش آشکار جمعی) در دانشگاه پیام نور خوزستان چگونه است؟»

جدول (۵): نتایج آزمون t تک گروهی جهت بررسی سطح پنجم مدیریت دانش (میانگین نظری ۳)

سطح	میانگین	خطای میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	مقدار t	سطح معناداری
سطح پنجم	۳/۱۱	۰/۰۶	۰/۶۸	۱۱۹	۱/۸۱	۰/۰۸

با توجه به جدول شماره ۵ (۵) مقدار t محاسبه شده (۳/۱۳) معنادار نیست بنابراین معلوم می شود که به نظر نمونه آماری پژوهش، وضعیت سطح پنجم یعنی دانش آشکار جمعی، در دانشگاه از متوسط نظری به طور معناداری پایین تر است ($p > 0/05$). «وضعیت سطح ششم مدیریت دانش (تبدیل دانش آشکار جمعی به دانش پنهان جمعی) در دانشگاه پیام نور خوزستان چگونه است؟»

جدول (۶): نتایج آزمون t تک گروهی جهت بررسی سطح ششم مدیریت دانش (میانگین نظری ۳)

سطح	میانگین	خطای میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	مقدار t	سطح معناداری
سطح ششم	۳/۳۲	۰/۰۴	۰/۴۶	۱۱۹	۷/۶۹	۰/۰۱

با توجه به جدول شماره ۶ (۶) مقدار t محاسبه شده (۷/۶۹) معنادار است بنابراین معلوم می شود که به نظر نمونه آماری پژوهش، وضعیت سطح ششم مدیریت دانش یعنی تبدیل دانش آشکار جمعی به دانش پنهان جمعی، در دانشگاه از متوسط نظری به طور معناداری بالاتر است ($p < 0/01$).

سوال چهارم پژوهش: سطح دانش ترکیب (آشکار به آشکار) اعضای هیأت علمی دانشگاه پیام نور استان خوزستان چگونه است؟ این پرسش مربوط به سطح هفتم و هشتم مدیریت دانش می باشد.

«وضعیت سطح هفتم مدیریت دانش (دانش پنهان جمعی) در دانشگاه پیام نور خوزستان چگونه است؟»

جدول (۷): نتایج آزمون t تک گروهی جهت بررسی سطح هفتم مدیریت دانش (میانگین نظری ۳)

سطح	میانگین	خطای میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	مقدار t	سطح معناداری
سطح هفتم	۳/۳۶	۰/۰۷	۰/۸۰	۱۱۹	۴/۸۷	۰/۰۱

با توجه به جدول شماره (۷) مقدار t محاسبه شده (۳/۳۶) معنادار است بنابراین معلوم می شود که به نظر نمونه آماری پژوهش، وضعیت سطح هفتم مدیریت دانش یعنی دانش پنهان جمعی، در دانشگاه از متوسط نظری به طور معناداری بالاتر است ($p < 0/01$). «وضعیت سطح هشتم مدیریت دانش (تبدیل دانش پنهان جمعی به دانش پنهان فردی) در دانشگاه پیام نور خوزستان چگونه است؟»

جدول (۸): نتایج آزمون t تک گروهی جهت بررسی سطح هشتم مدیریت دانش (میانگین نظری ۳)

سطح معناداری	مقدار t	درجه آزادی	انحراف معیار	خطای میانگین	میانگین	سطح هشتم
۰/۰۱	۸/۴۲	۱۱۹	۰/۶۹	۰/۰۶	۳/۵۳	

با توجه به جدول شماره (۸) مقدار t محاسبه شده (۳/۵۳) معنادار است بنابراین معلوم می شود که به نظر نمونه آماری پژوهش، وضعیت سطح هشتم مدیریت دانش یعنی تبدیل دانش پنهان جمعی به دانش پنهان فردی، در دانشگاه از متوسط نظری به طور معناداری بالاتر است ($p < 0/01$).

به این منظور برای تمام سوالات پرسشنامه میانگین وزن و ارزش هر سوال محاسبه شدند. نتیجه حاصل شده، عددی است بین ۱ تا ۵ که موقعیت سطح دانش را به بدین شرح نشان می دهد: - عدد ۱ تا ۱/۹۹: آشفته گی دانش، - عدد ۲ تا ۲/۹۹: آگاهی نسبت به دانش، - عدد ۳ تا ۳/۹۹: تمرکز بر دانش و - عدد ۴ تا ۵: مدیریت دانش. نتایج وضعیت موجود مدیریت دانش در بین اعضای هیات علمی دانشگاه پیام نور خوزستان به شرح فوق در جدول (۹) آمده است. جدول (۹): وضعیت سطوح دانش

سطوح دانش	میانگین وضعیت جاری (X_i) (بازه بین ۵-۱)	میانگین تاثیر سوالات (W_i) (بازه بین ۵-۱)	میانگین استاندارد شده جاری (بازه بین ۵-۱)	وضعیت موجود سطوح دانش
دانش پنهان فردی	۴/۰۱	۳/۵۲	۴/۰۸	مدیریت دانش
فرایند برون سازی	۳/۳۴	۲/۱۲	۳/۴۳	تمرکز بر دانش
دانش آشکار فردی	۲/۹۲	۱/۲۷	۲/۹۸	آگاهی نسبت به دانش
فرایند ترکیب	۳/۲۰	۱/۹۰	۳/۴۶	تمرکز بر دانش
دانش آشکار جمعی	۳/۱۱	۱/۸۴	۳/۲۶	تمرکز بر دانش
فرایند درون سازی	۳/۳۳	۱/۹۲	۳/۴۷	تمرکز بر دانش
دانش پنهان جمعی	۳/۳۱	۲/۷۸	۳/۳۸	تمرکز بر دانش
فرایند اجتماعی سازی	۳/۵۳	۳/۰۳	۳/۶۳	تمرکز بر دانش

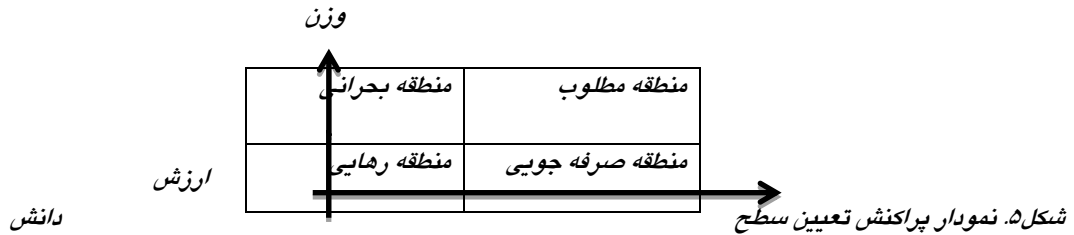
در اینجا امتیاز کلی دانشگاه مورد مطالعه بر مبنای میانگین استاندارد شده برابر است با ۳/۳۸، و این بدان معنی است که مراکز و واحدهای دانشگاه مورد مطالعه با تمرکز بر موضوع دانش (آشفته گی دانش-آگاهی نسبت به دانش-تمرکز بر دانش-مدیریت دانش) در وضعیت تمرکز بر دانش قرار دارد.

برای تعیین مشکلات موجود با توجه به سوالات وزنی (وضعیت جاری) و ارزشی (تاثیر سوالات در ارتقای دانش سازمان) اقدام به رسم خواهیم کرد. محور عمودی وزن هر سوال، و محور افقی ارزش هر سوال را در جامعه نشان می دهد.

خروجی حاصل از این بررسی، قرار گرفتن اعضای هیات علمی دانشگاه پیام نور در یکی از مناطق مربوط به سطوح دانش یعنی مطلوب، بحرانی، صرفه جویی و رهایی (شکل ۵) است. منطقه مطلوب منطقه ای است که پاسخ دهندگان، از نظر وزن و ارزش، به سوالات، امتیاز بالایی داده اند. منطقه رهایی یا منطقه بدون توجه منطقه ای است که پاسخ دهندگان، از نظر وزن و ارزش، به سوالات، امتیاز پایینی داده اند. منطقه صرفه جویی منطقه ای است که پرسشهای مورد نظر از نظر پاسخ دهندگان، وزن کمی داشته اند ولی در سازمان عملاً به موضوعات مورد نظر بیشتر پرداخته می شود که بدین ترتیب میتوان در اینگونه موارد صرفه



جویی کرده و به مسائل اصلی سازمان پرداخت. و منطقه بحرانی، منطقه ای است که سوالات از نظر پاسخ دهندگان وزن بالایی داشته اند ولی مقدار آنها در سازمان کم است و نیازمند بهبود می باشند.

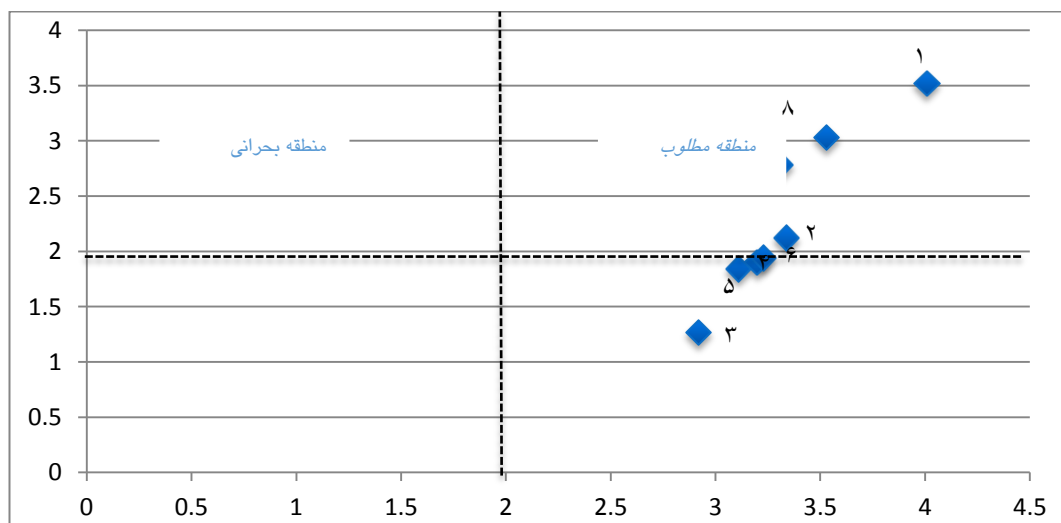


در نمودار ۱: وضعیت سطوح هشتگانه دانش، در دانشگاه مورد مطالعه نشان داده شده است. این نمودار با امتیاز مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور استان خوزستان در مورد مدیریت دانش که برابر است با ۳/۴۸، مطابقت دارد. طبق نمودار، از بین هشت سطح مدل مدیریت دانش، شاخص های دانش پنهان فردی (برون سازی)، دانش آشکار جمعی (درون سازی)، دانش پنهان جمعی (اجتماعی سازی)، دانش آشکار فردی (ترکیب دانش) در منطقه مطلوب قرار گرفته اند (شماره های ۱، ۲، ۷ و ۸ روی نمودار).

در نمودار (شماره ۱) منطقه مطلوب منطقه ای است که پاسخ دهندگان از نظر وزن و ارزش به سوالات امتیاز بالایی دادند. منطقه رهایی (بدون توجه) منطقه ای است که پاسخ دهندگان به سوالات پرسشنامه امتیاز پایینی داده اند (یعنی از نظر آنها چندان اهمیت ندارد). منطقه صرفه جویی منطقه ای است که پرسش های مورد نظر از نظر پاسخ دهندگان وزن کمی داشته ولی دانشگاه عملاً به موضوعات مورد نظر بیشتر پرداخته است. بر اساس وضعیت نقاط در نمودار پراکنش، تجزیه و تحلیل در مورد وضعیت دانش در جامعه مورد پژوهش صورت می پذیرد.

مطابق نمودار (شماره ۱) چهار سطح مدیریت دانش در منطقه مطلوب و چهار سطح در منطقه صرفه جویی قرار گرفته است. دانش پنهان فردی با امتیاز استاندارد ۴/۰۸ نه تنها بالاترین امتیاز در میان انواع دانش کسب کرده است، بلکه بالاترین امتیاز را در بین ۸ سطح مدل دریافت کرده است. از سویی دانشگاه مورد مطالعه در خصوص دانش پنهان جمعی (شماره ۷) و تبدیل دانش پنهان جمعی (شماره ۸) و آشکار سازی دانش پنهان فردی (شماره ۲) عملکرد مطلوب داشته اند. همچنین دانشگاه مورد مطالعه در دانش آشکار فردی (شماره ۳)، دانش آشکار جمعی (شماره ۵)، تبدیل دانش آشکار فردی به دانش آشکار جمعی (۴) و تبدیل دانش آشکار جمعی به دانش پنهان جمعی (شماره ۶) به ترتیب با کمترین امتیاز در منطقه صرفه جویی قرار دارند. سوالات این چهار حیطه از نظر پاسخ دهندگان وزن کمی داشته ولی در سازمان عملاً به موضوعات مورد نظر بیشتر پرداخته می شود که بدین ترتیب می توان در اینگونه موارد صرفه جویی کرده و به مسایل اصلی سازمان پرداخت.

Y وزن سوال



منطقه رهایی

منطقه صرفه جویی

X ارزش سوال در جامعه

نمودار(۱): وضعیت سطوح مختلف مدیریت دانش در مناطق مختلف دانشگاه مورد مطالعه

نتیجه گیری

نظام آموزش عالی علی‌الخصوص ظهور دانشگاه‌های باز به عرصه آموزش آکادمیک و لزوم به روز بودن این نوع دانشگاهها در تولید، بهره برداری و آمیخته کردن این دانش‌ها برای خلق ایده‌های نو در عرصه آکادمیک، بیش از پیش مدیریت دانش را در این مراکز، مهم و برجسته نموده است (افرازه، ۱۳۸۶). با بررسی در مبانی نظری حوزه مدیریت دانش مشخص گردید که مدل نوناکا و تاکه اوچی با تاکید بر چگونگی تولید دانش یکی از بهترین مدل‌هاست (چو و یونتیس، ۳۵، ۲۰۰۲) و بطور گسترده‌ای در ادبیات تجربی و نظری مورد استفاده قرار گرفته است (زاویلینگ، ۲۰۱۶؛ تایر و همکاران، ۲۰۱۶؛ پاسیل و همکاران، ۳۶، ۲۰۱۳؛ ساندرسان و زانگ، ۳۷، ۲۰۱۲؛ استرهوزن و همکاران، ۲۰۱۲؛ شفیع زاده و آفریده، ۱۳۸۶؛ رفعتی شالدهی، ۱۳۸۷؛ مینویی و همکاران، ۱۳۸۹؛ معمار و کاظم پوریان، ۱۳۹۲؛ علی احمدی و همکاران، ۱۳۹۳).

باتوجه به نمودار شماره (۱) و جدول شماره (۹) می‌توان به این نتیجه رسید که دانشگاه پیام نور استان خوزستان در زمینه دانش آشکار فردی نسبت به سایر سطوح و بخشهای دیگر ضعیفتر بوده به طوری که این بخش در منطقه صرفه جویی قرار گرفته و در زمینه تبدیل دانش به دانش آشکار و پنهان جمعی نیز تأثیرگذار نبوده است. این مسئله به شکل کمبود برگزاری کارگاههای آموزشی و پژوهشی و عدم دسترسی منظم به سیستم الکترونیکی پایگاههای داده و کتابخانه‌ها توسط اعضای هیأت علمی نشان داده می‌شود (شفیع زاده و آفریده، ۱۳۸۶، رویکار، ۳۸ و همکاران، ۲۰۰۵). همچنین در سطح چهارم یعنی سطح ترکیب (تبدیل دانش آشکار به آشکار) نیاز به توجه و برنامه ریزی بیشتری می‌باشد چراکه در این سطح استفاده از دانش موجود، امکان حل مسائل از طریق گروه را فراهم می‌آورد و به دنبال آن دانش، توسعه می‌یابد. البته در این سطح توجه به هر دو ارتباطات درونی و برونی دانشگاه به یک اندازه دارای اهمیت بوده زیرا دانش از طریق تلفیق ارتباطات درونی و بیرونی ارتقاء می‌یابد. اودیل و گرایسون (۱۹۹۵)، لوپز نیگلاس ۴۰ و سوتوآگوستا (۲۰۰۱)، نیز بر این عقیده بودند. عدم تمایل اعضای هیأت علمی به انتشار دانسته‌های خود به دیگران، مطلوب نبودن نظام پاداشدهی در برابر تبادل دانش در دانشگاه، کمبود میزان دانش مستند شده در مستندات رسمی همچون پایگاه‌ها، بانکهای اطلاعاتی، پورتالها و آیین‌نامه‌ها را از مواردی می‌داند که عدم توجه کافی به آنها در دانشگاه، نشان از ضعف بودن سطح دانش ترکیب است. این مسئله با نتایج پژوهش آتشک و ماه زاده (۱۳۸۸)، همخوانی دارد. همچنین مشخص گردید که دانش پنهان فردی در این دانشگاه بهترین وضعیت و بالاترین امتیاز را نسبت به سایر سطوح و وضعیتهای دانشی داشته است بدین معنی که این سطح دانش در منطقه اعضای هیأت علمی توانایی حل مسائلی که در کار با آن مواجه هستند را نشان می‌دهد و اینکه اعضای هیأت علمی توانایی این را دارند که در سریعترین زمان ممکن نسبت به حل مسئله واکنش نشان دهند و دانش موجود نیز باعث ارتقاء درجه علمی و شغلی آنها گشته و در نهایت این امر می‌تواند به تعلق سازمانی عضو هیأت علمی نسبت به دانشگاه و دانشجویان منجر گردد. نتایج پژوهش رفعتی شالدهی و همکارانش (۱۳۸۷)، با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. از سویی دیگر در خصوص دانش پنهان جمعی و تبدیل دانش پنهان جمعی و آشکار سازی دانش پنهان فردی دانشگاه پیام نور عملکرد مطلوب داشته است، بدین صورت که دانشگاه مورد مطالعه تقریباً توانسته در مواردی همچون تغییر رویه‌ها و فرایندهای کاری باتوجه به دانشهای جدید و برگزاری همایشها و اجتماعات به منظور ارائه دستاوردها و دیدگاههای اعضای هیأت علمی و همچنین استفاده از متدها و دانشهای جدید، نسبتاً موفق عمل کند. مطالعات انو تاینون (۲۰۰۶) نیز بر این موارد تاکید میکند. اما در این دانشگاه، دانش آشکار جمعی، تبدیل دانش آشکار فردی به دانش آشکار جمعی و تبدیل دانش آشکار جمعی به دانش پنهان جمعی به ترتیب با کمترین امتیاز در منطقه صرفه جویی قرار دارند.

به طور کلی از مجموع چهار سطح دانش مدل نوناکا و تاکه اوچی در دانشگاه مورد مطالعه با توجه به امتیازات کسب شده به تفکیک، سه سطح تبدیل دانش درونی و بیرونی و اجتماعی در وضعیت مطلوبی قرار دارند و تنها سطح دانش ترکیب است که در وضعیتی قرار دارد که نیاز به توجه بیشتری به این سطح از دانش است. همچنین باتوجه به امتیاز کلی کسب شده توسط دانشگاه و امتیازاتی که در هر قسمت به دست آمده، نتایج نشان داد که مدیریت دانش در ابعاد مختلف در دانشگاه پیام نور استان خوزستان در حد نسبتاً مطلوبی وجود دارد اما در واقع جابه جایی و تبادل دانش آشکار و پنهان در بین اعضای هیأت علمی دانشگاه در این پژوهش از طریق همین چهار وضعیت دانشی در هم تنیده که به هشت حالت تبدیل شده، صورت می‌پذیرد. نوناکا (۱۹۹۴)، پاپادیوک و چو (۲۰۰۶)، نیز بر همین عقیده اعتقاد داشتند. ماریل (۲۰۱۳)، نیز به این نتیجه دست یافت که مطلوب بودن



وضعیت دانشی سطوح چهارگانه دانشی مدل نوناکا و تاکه اوچی در هر سازمانی در صورتی که پیاپی و با حرکت حلزونی شکل صورت گیرد، ضمن نهادینه شدن دانش در سازمان، باعث تولید و خلق دانش های جدید نیز می شود. براین اساس وضعیت موجود مدیریت دانش در این دانشگاه نشان از اهمیت و نیاز دانشگاه پیام نور به خود دانش و ویژگیهای دانش از جمله آشکار و پنهان بودن آن را نشان می دهد که این مسئله خود باعث افزایش همکاری، تشویق و قادر ساختن نوآوری، تسهیل جریان دانش، تسهیل اشتراک دانش، تسهیم آموزش در سطوح چهارگانه تبدیل دانش می شود. یعنی وجود فرایند چرخشی تبدیل دانش است که می تواند شرایط استقرار مدیریت دانش در دانشگاه را محیا سازد. مطالعات چونگ و هانی (۲۰۰۸)، نیز با نتایج این تحقیق همخوانی دارد. بنابراین اگر استراتژی دانشگاه در جهت حرکت به سمت دانش محور بودن می باشد، بهتر است که پروژه مدیریت دانش را در سطح دانشگاه به صورت منظم و سیستماتیک پیاده کرد و با پیگیری آن دانشگاه را به سمت تعالی دانشی سوق داد. البته برای این کار باید موارد مطرح شده در پرسشنامه که از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه دارای اهمیت بالایی بوده ولی به نظر پاسخ دهندگان ارزش آن در دانشگاه نسبتاً کم بوده است، اولویت بندی شوند و متناسب با آنها راهکارهای مناسب در جهت انجام پروژه مدیریت دانش در دانشگاه تعیین و به مرحله اجرا درآیند.

باتوجه به نتایج تحلیل های انجام شده بر اساس مدل نوناکا و تاکه اوچی، پیشنهاد می گردد:

- سعی شود مشکلات سازمان به نحوی لیست شوند تا در فاز پیاده سازی مدیریت دانش و پیشنهاد برای بهبود وضعیت دانشی دانشگاه بتوان به گونه ای کارا تر عمل کرد.
- باید سوالاتی که از نظر پاسخ دهندگان دارای وزن بیشتری بوده ولی در آن موارد به دانشگاه امتیاز کمی داده شده است را در الویتهای بالاتر قرار داد.
- دانشگاه به طور زیربنایی احتیاج به پیاده سازی زیرساختهای مدیریت دانش دارد. این زیرساختها هم شامل زیرساختهای شناختی از جمله: آموزش و ایجاد انگیزش و تعدد در اعضاء و توجه به فرهنگ دانشی اعضای هیأت علمی است و هم زیرساختهای تکنولوژیکی از جمله: استفاده بیشتر و بهتر از ابزار فن آوری اطلاعات و همچنین زیرساختهای اجرایی از جمله: تدوین استراتژی و اجرا و نظارت بر مدیریت دانش در دانشگاه است.
- محققان می توانند در پژوهشهای آتی، فرایندهای دانشی سازمانهای مختلف را با مدلهای مختلف مدیریت دانش مورد بررسی قرار دهند.
- محققان می توانند زیرساختهای مرتبط با مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکه اوچی را در ارتباط با فرایند تبدیل دانش در سازمان مورد نظر بررسی نمایند و متعاقب آن به ارائه الگو بپردازند.

منابع

- افرازه، عباس، (۱۳۸۶)، مدیریت دانش (مفاهیم، مدلها، اندازه گیری و پیاده سازی)، ناشر مولف، چاپ دوم، ۱۳۸۶.
- حاضری، افسانه و صرافزاده، مهری، (۱۳۸۵)، مدیریت دانش در دانشگاهها و نقش کتابخانه های دانشگاهی، مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، سال ۱۳۸۵، شماره چهارم، دوره پنجم
- حجازی، احمدرضا، نوروز زاده، رضا، محمدی نژاد، بهزاد، (۱۳۹۲)، بررسی وضعیت موجود مدیریت دانش معاونت های آموزشی و پژوهشی وزارت علوم تحقیقات و فناوری و ارائه راهکارهای ارتقای آن، فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت سال دوم، شماره پنجم، بهار ۱۳۹۲.
- دعایی، حبیب الله دهقانی، جلال، (۱۳۸۹)، تحلیل شکاف استراتژیک ابعاد مدیریت دانش، نشریه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱، بهار ۱۳۸۹، صص ۴۷-۶۸.
- ربیعی، علی و هوشیان ثابت لاهیجانی، محیا، (۱۳۹۱)، ارتقای مدیریت دانش در سامانها. تهران، انتشارات تیسرا.
- رابینز، استیفن، (۱۳۸۵)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.



- رفعتی شالدهی، حسن؛ حسنوی، رضا؛ به آذین، فرید و بنی طباء، علیرضا، (۱۳۸۷)، بررسی الگوی مدیریت دانش در یک مرکز تحقیقاتی نظامی. *طب نظامی*، ۱۰(۳)، ۲۳۷-۲۵۲.
- سید زاده، میر حسین، (۱۳۸۹)، بررسی کارکردهای مدیریت دانش در دانشگاهها (مطالعه موردی دانشگاه پیام نور)، *مجله مدیریت فرهنگی*، سال چهارم، شماره هشتم، تابستان ۱۳۸۹.
- شفیعی زاده، مهدی و آفریده، احسان، (۱۳۸۶)، ارزیابی سطح ریسک مدیریت دانش سازمانی و مدیریت دانش مشتریان (مطالعه موردی در شرکت صنعت پتروشیمی). *مقاله ارائه شده در اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش؛ ۱۳۸۶ بهمن؛ تهران، ایران.*
- علی احمدی، علیرضا؛ پیمان، اخوان و باقری، مرضیه، (۱۳۹۳)، بررسی و تبیین نقش علی مدیریت دانش در اثربخشی سازمان یادگیرنده (مطالعه موردی دانشگاه علم و صنعت ایران)، *نشریه مدیریت فردا*، ۱۳ (۳۸).
- عدلی، فریبا، (۱۳۸۴)، مدیریت دانش حرکت به فرا سوی دانش، تهران، انتشارات فراشناختی اندیشه.
- مجد، الهام، (۱۳۹۰)، ارائه ی الگویی برای بکارگیری مدیریت دانش در آموزش مجازی دانشگاه پیام نور با استفاده از قابلیت های فناوری، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور تهران.
- مدهوشی، مهرداد، نیازی، عیسی، (۱۳۹۰)، ارزیابی سطح مدیریت دانش در دانشگاه های منتخب، *نشریه پژوهش نامه مدیریت تحول (پژوهش نامه مدیریت)*، پاییز و زمستان ۱۳۹۰، دوره ۳، شماره ۶، صص ۱۳۷-۱۱۶.
- معمار، بابک و سعید، کاظم پوریان، (۱۳۹۲)، واکاوی مدیریت دانش بر اساس مدل نوناکا و تاکوچی در دانشگاه صنعتی شاهرود، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گرگان، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی حکیم جرجانی.
- مینویی، مهرزاد؛ پورزندی، محمد ابراهیم و ناردی، نازنین، (۱۳۸۹)، ارزیابی وضعیت مدیریت دانش بر اساس مدل نوناکا و تاکه اوچی (مطالعه موردی: شرکت تالیا). *مجله حسابداری مدیریت*، ۳(۴).

- Alavi, M. & Leidner, D. E. (۲۰۰۱) *Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. *MIS Quarterly*, ۲۵(۱), ۱۰۷-۱۳۶.
- Anothayanon, W. (۲۰۰۶), *Knowledge Management and Characteristics*, Ph.D. Dissertation, Walden University, Minneapolis, Minnesota, ۲۰۰۶
- Choo, C. W. & Bontis, N. E.Ds. (۲۰۰۲), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford, New York: Oxford University Press.
- Cech, P. & Bures, V. (۲۰۰۰), *Knowledge Management and Czech Universities*, *Information Technology and Management*, ۱(۱), ۲۵-۳۲.
- Chung T. Rachel & Haney Mark H., (۲۰۰۸), "Knowledge Management and Organizational Learning", *Science Direct, Elsevier, Omega the International Journal of Management Science*, Vol. ۳۶, pp. ۱۶۷-۱۷۲.
- Davenport, TH. Prusak, L. (۱۹۹۹), *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School, Boston MA; p: ۵۶.
- Devi, S.R., & Chong, S. Wong, K. (۲۰۱۳), *Knowledge management practices and enablers in public universities: A gap analysis*. *Campus- Wide Information Systems*, ۳۰(۲), ۷۶-۹۴.
- Esterhuizen, D. and Schutte, C. S. L. and du Toit, A. S. A. (۲۰۱۲), *Knowledge creation processes as critical enablers for innovation*, *International Journal of Information Management*, Vol. ۳۲, pp. ۳۵۴-۳۶۴.
- Erickson, S. Rothberg, H. (۲۰۱۴), *Big data and knowledge management: Establishing a conceptual foundation*. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, ۱۲(۲), ۱۰۸-۱۱۶.
- Erickson, S. Rothberg, H. (۲۰۱۴), *big data and knowledge management: Establishing a conceptual foundation*. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, ۱۲(۲), ۱۰۸-۱۱۶.
- Finucane, B. Bange C. Mack M. Vierkorn S. and Keller P. (۲۰۱۰), *the BI Survey ۹ The Customer Verdict*, Business Application Research Center (BARC).
- Fullwood, R. Rowley, J. Delbridge, R. (۲۰۱۳), *Knowledge sharing amongst academics in UK universities*. *Journal of Knowledge Management*, ۱۷(۱), ۱۲۳-۱۳۶.
- GAO, F. (۲۰۱۱), *Designing a discussion environment to enhance connectivity and sustainability in asynchronous online discussion*, *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, ۲۰(۱), ۴۳-۵۹.



- Gautier, M. (۲۰۱۱), *A Case Study to Explore the Impact of Knowledge Management System on Workplace Diversity Programs*, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Information Systems Technology, University of Phoenix, Golden, C. (۲۰۰۹), *Knowledge Management and Historically Black College and Universities*, Retrieved from ProQuest Digital Dissertation, (AAT ۳۳۵۵۰۱۶).
- Honarparvar, A. Jusoh, A. Sang Long, C. (۲۰۱۷), "Knowledge management and total quality management: a reciprocal relationship", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. ۳۴ ISS ۱ pp. ۹۱-۱۰۲.
- Johnson, D. J. (۲۰۰۹), *An impressionistic mapping of information behavior with special attention to contexts, rationality, and ignorance*, *Information Processing & Management*, ۳۹ (۵), ۷۳۵-۶۰.
- Kanapeckiene, L., Kaklauskas, A. & Zavadskas, E.K. (۲۰۱۰) *Integrated Knowledge Management Model and System for Construction Projects*, *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, (pp ۱۲۰۰ - ۱۲۱۵)
- Kruger, C, J. Johnson, R.D (۲۰۱۱). *Is there a correlation between knowledge management maturity and organizational performance?* *VINE*, ۴۱, ۲۶۵-۲۹۵.
- Kumar, K. K., Jain, K. & Rajiv R. T. (۲۰۱۳), *Leadership Activities and their Impact on Creating Knowledge in Organizations*, *International Journal of Leadership Studies*, ۸ (۱), ۱۵-۲۷.
- Lamb, P. (۲۰۱۱), *The unacknowledged parentage of knowledge management*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۱۵ ISS ۲. Pp. ۱۷۵-۱۹۷.
- Lee, H. & Choi, B. (۲۰۰۳), *Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination*. *Journal of Management Information System*, ۲۰ (۱), ۱۷۹-۲۲۸.
- Lopez-Nicolas, C. & Soto-Acosta, P. (۲۰۱۰), *Analyzing Act Adoption and Use Effects On knowledge Creation: An Empirical Investigation In Mses.*, *International Journal Of Information Management*, ۳۰, ۵۲۱-۵۲۸.
- Mariel A. Ale, CM. Toledo, Omar, C, Maria R. (۲۱۰۳), *A conceptual model and technological support for organizational knowledge management*.
- Mayer, R. C. & Davis, J. H. & Schoolman, F. D. (۱۹۹۵), *An Integrative Model of organizational Trust*, *Academy of Management Review*, ۲۰ (۳), ۷۰۹-۷۳۴.
- Michael, A. & James, M. (۲۰۱۴), *Knowledge Management and Competitive Advantage, Issues and potential solution*, retrieved from: www.IGI.com
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (۱۹۹۵), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?* New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C. & Grayson, J. (۱۹۹۹), *Knowledge transfer: discover your value proposition*, *Strategy & Leadership*, ۱۰-۵.
- Pasher, E. & Ronen, T. (۲۰۱۱), *A review the sharing of knowledge management in organizations and Medium enterprises*, *Journal published by John Wiley & Sons in Hoboken, New Jersey, May*.
- Passila, A., & Uotila, T., & Melkas, H. (۲۰۱۳), *Facilitating future-oriented collaborative knowledge creation by using artistic organizational innovation methods: Experiences from a Finnish wood-processing company*. *Journal of Futures*, ۴۷, ۵۹-۶۸.
- Polanyi, M. (۱۹۶۶), *The Tacit Dimension*, Gloucester, MA.
- Popadiuk, S. Choo, Chun Wei. (۲۰۰۶), *Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?* *International Journal of Information Management* ۲۶ (۲۰۰۶) ۳۰۲-۳۱۲.
- Robbins E. (۲۰۰۷), *Organizational Behavior Management*, Translated by: Persian A and Arabic SM. Tehran: Cultural Research Investigation Organization; [Book in Persian].
- Ruikar, K., Anumba, C., Carrillo, P (۲۰۰۶), *VERDICT- an e-readiness assessment application for construction companies*, *Automation in Construction*, ۱۱-۱۱. www.elsevier.com



- Songsangyos, P. (۲۰۱۲). *The Knowledge Management in Higher Education in Chiang Mai: A Comparative Review. Journal of Social and Behavioral Sciences*, Vol. ۶۹, ۳۹۹-۴۰۳.
- Soon, T. & Zainol, F. (۲۰۱۱), *Knowledge management enablers, process and organizational performance: Evidence from Malaysian Enterprises Journal Asian Social Science*, Vol. ۷(۸), ۱۸۶-۲۰۲.
- Sundaresan, Sh. and Zhang, Z. (۲۰۱۲), *Parallel teams for knowledge creation: Role of collaboration and incentives, Decision Support Systems*, ۵۴, pp. ۱۰۹-۱۲۱.
- Tayyar, S, H. Kazemi, S. Mireftekhari, P. (۲۰۱۶), *Proposing an Integrated Model on Knowledge Management for Organizational Excellence, Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy*, ۷(۴ S ۲), ۹۰-۹۵.
- Tian, J. Nakamon, Y. R. & Wierzbicky, A. (۲۰۰۹), *Knowledge management and knowledge creation in academia: A study based on surveys in a Japanese research university. Journal of knowledge management*, ۱۳(۲): ۷۶-۹۲.
- Tim Varley, Z. (۲۰۱۷), "Big data text analytics: an enabler of knowledge management ", *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۲۱ ISS ۱ pp.
- Wilson, L. & Asay, D. (۲۰۰۲), *Putting Quality in Knowledge Management, Quality Progress*, Vol, ۳۲ No, ۱, pp. ۲۵-۳۱.
- Yu-chu Yeha, Yi-ling Yehb, Yu-Hua henb, (۲۰۱۲), *From knowledge sharing to knowledge creation: A blended knowledge-management model for improving university students' creativity. Thinking Skills and Creativity*, ۷, ۲۴۵-۲۵۷, [Http://www.elsevier.com/locate/tsc](http://www.elsevier.com/locate/tsc)
- Zwilling, M.(۲۰۱۶), *Knowledge management systems support SECI model of knowledge-creating process, International conference may ۲۰۱۶, Timisoara Romania*, ۲۵

بی نوشت

-
- ۱ Knowledge management
 ۲ Kumar & Jain
 ۳ Michael & James
 ۴ Erickson and Rothberg
 ۵ Explicit knowledge
 ۶ Tacit Knowledge
 ۷ Lee & Choi
 ۸ Epistemology
 ۹ Explicit
 ۱۰ Tacit
 ۱۱ Johannessen
 ۱۲ Weber and Weber
 ۱۳ Alavi
 ۴ Rabitz
 ۱۵ Pasher & Ronen
 ۱۶ Lambe



- ۱۷ Nonaka & Takeuchi
۱۸ Songsangyos
۱۹ Wilson
۲۰ Soon & Zainol
۲۱ Fullwood et al
۲۲ Golden
۲۳ Finnegan
۲۴ Nonaka & Takeuchi
۲۵ Popadiuk & Choo
۲۶ Mearns
۲۷ yeh & et al
۲۸ Cech & Bures
۲۹ Kumar & Jain
۳۰ Michael & James
۳۱ Passila et al
۳۲ Sundaresan & Zhang
۳۳ Esterhuizen et al
۳۴ Quantitative
۳۵ Choo and Bontis
۳۶ Passila et al
۳۷ Sundaresan & Zhang
۳۸ Ruikar
۳۹ O'Dell & Grayson
۴۰ Lopez-Nicolas
۴۱ Soto-Acosta
۴۲ Anothayanon
۴۳ Popadiuk & Choo
۴۴ Chung & Haney