

## طراحی و اعتبارسنجی الگوی مدیریت دانش کارکنان دانشگاه‌ها

رقیه حاجتی \*

عصمت مسعودی ندوشن \*\*

نیره شاه محمدی \*\*\*

مهدی سبحانی نژاد \*\*\*\*

### چکیده

در این پژوهش به طراحی و اعتبار الگوی مدیریت دانش برای کارکنان دانشگاه‌ها پرداخته شده است. روش پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر داده کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه از نوع داده بنیاد است و از طریق مصاحبه و در نهایت با استفاده از نظریه تفسیری یک الگوی بومی نهایی شده است. جامعه آماری مورد نظر پژوهش حاضر متشکل از خبرگان دانشگاهی است. که به کمک نمونه گیری سرشماری گلوله برفی هدفمند تعداد ۳۰ نفر خبره حوزه علوم تربیتی انتخاب شدند. ابزار سنجش پژوهش حاضر به کمک یک فرم نیمه سازمان یافته مصاحبه که در آن الگو، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت دانش تنظیم شده بود. برای این کار ابتدا الگوها، یافته‌ها، مطالعات، تئوری‌ها بررسی گردید. سپس توسط کد گذاری باز شاخص‌ها احصا شدند و بعد از مقوله بندی کد گذاری محوری فرم نهایی مصاحبه برای ۳۰ نفر از خبرگان حوزه ارسال شده تا کد گذاری انتخابی انجام شود و از طریق فن دلفی و مصاحبه عمیق اشباع نظری به دست آمد. اعتبار و روایی فرم مصاحبه سازمان یافته به مدد فن دلفی به دست آمد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها کیفی است و یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر آنست که الگوی بهینه الگوی مدیریت دانش برای کارکنان دانشگاه‌ها مرکب از ۱۱۱ گویه است که می‌تواند مددیار کارکنان دانشگاه‌ها باشد. الگوی مذکور مرکب از ۴ بعد است که به ترتیب اولویت شامل بعد تولید دانش، بعد سازماندهی دانش، بعد بکارگیری دانش و بعد بازتولید دانش است. مؤلفه‌های سازنده الگوی مذکور شامل اهداف دانش، شناسایی دانش، کسب دانش، توسعه دانش، تدوین و پردازش دانش، ذخیره و نگهداری دانش، اشتراک و تسهیم دانش، کاربرد دانش، ارزیابی دانش و تولید و خلق دانش جدید است. **واژه‌های کلیدی:** ارزیابی دانش، الگوی مدیریت دانش، اهداف دانش، شناسایی دانش، کسب دانش، توسعه دانش، تدوین و پردازش دانش، ذخیره و نگهداری دانش، اشتراک و تسهیم دانش، کاربرد دانش

---

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، ایران.

\*\* استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، ایران.  
(نویسنده مسئول) [esmatmasoudi104@yahoo.com](mailto:esmatmasoudi104@yahoo.com)

\*\*\* استادیار علوم تربیتی، سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی، وزارت آموزش و پرورش.

\*\*\*\* دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد، ایران.

### مقدمه

سازمان‌ها برای بقا در دنیای رقابتی و پویای امروز به توسعه دارایی‌های استراتژیک خود از طریق مدیریت دانش روی آورده‌اند تا بتوانند با کمک منابع و توانمندی‌های ناملموس و غیرقابل تقلید خود، مزیت رقابتی کسب کنند، توانایی چنین سازمان‌هایی در خلق و توسعه این دارایی‌ها یک توانمندی کلیدی به شمار می‌رود و تنها در صورتی ارزشمند خواهد بود که بتواند به خلق و کاربرد دانش جدیدی کمک کند که مزیتی رقابتی به دنبال داشته باشد (امیت و اسچومکر، ۲۰۱۱). بعد از مطرح شدن مفاهیم مهندسی مجدد و مدیریت کیفیت جامع، مفهوم جدیدی به نام مدیریت دانش پا به عرصه وجود گذاشت که با توسل به نوآوری و ابداعات در مهارت‌های مدیریتی و یادگیری سازمانی نقاط مشترک فراوان داشته و تمرکز اصلی آن بر توسعه مدیریت سرمایه‌های فکری و مهارت‌های مدیریتی بوده است (بن فاید، ۲۰۱۳). لذا، با بررسی و تحلیل مدیریت دانش و اهمیت ویژگی‌های آن در حیطه عملکرد سازمان‌ها می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات به روز برای ادامه حیات سازمان‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. به خصوص اگر روند تغییر و تحولات دانش در جامعه به دقت مورد ارزیابی قرار گیرد. این نتیجه حاصل می‌شود که جامعه فراصنعتی امروز جامعه اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوری‌های نیرو افزا جای خود را به فناوری‌های دانش افزا می‌دهند و در آن مدیریت دانش، فرآیندی است که طی آن، سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه فکری خود، از طریق مجموعه‌ای از فرآیندها که در سازمان برای خلق دانش و به اشتراک گذاری آن، برای دستیابی حداکثری به اهداف به کار گرفته می‌شود می‌پردازد. لذا تغییرات سریع در محیط امروزی، سازمان‌ها را به اکتساب و به روزرسانی دانش به منظور کسب مزیت رقابتی ملزم کرده است (آله و همکاران، ۲۰۱۴).

از آنجائی که مدیریت دانش، به عنوان فرایندی که به وسیله دارایی‌های فکری و بر اساس دانش خود ارزش تولید می‌کند، تعریف شده است که همان سرمایه‌های انسانی است لذا در عصر جهانی شدن و پیشرفت روز افزون تکنولوژی، سرمایه انسانی، به عنوان مهمترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده است (میلر و مهر و ترا، ۲۰۱۵). به عبارت دیگر مدیریت دانش به عنوان فرایند سیستماتیک اکتساب، سامان دهی و انتقال دانش

اعضای سازمان است که در نتیجه آن سایر اعضا بتوانند از آن استفاده کرده تا کاراتر شوند تعریف کرده‌اند، لذا اهداف اصلی مدیریت دانش در یک سازمان را: ترفیع و ارتقا دانش، کاهش مشکلات موجود در به اشتراک گذاری دانش و استفاده مجدد از آن و همچنین حفظ و نگهداری دانش می‌دانند (حجازی نیا، ۱۳۹۵). از طرفی امروزه برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی پنج وظیفه اصلی در سطح بین‌المللی ترسیم شده و نقش دانشگاه‌ها را از تک‌نقشی و تک‌نهادی، به چند نقشی و چند نهادی تبیین کرده‌اند.

در این میان در محیط‌های دانشگاهی به منظور تحقق نقش‌های ذکرشده، مدیریت دانش، یکی از عوامل بنیادی رشد و توسعه است و به دانشگاه‌ها یاری می‌رساند تا خدمات بدیع ارائه دهد. به عبارت دیگر تنها در محیط مبتنی بر دانش است که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی می‌توانند مزیت‌های رقابتی و برتری‌های علمی خود را همچنان حفظ کنند و با استفاده مثبت از دانش، به ابداع، اشاعه دانش و افزایش ارزش افزوده اطلاعات دست یابند (نعمتی، ۱۳۸۵). دانشگاه‌ها خود مخازن دانش هستند، اما تاکنون توجه کافی به سرمایه‌های فکری و دانش تولید شده بوسیله جامعه دانشگاهی مبذول نشده است (رحیمی و نجفی، ۱۳۸۶) در حالیکه بهبود کارکرد اصلی دانشگاه‌ها، یعنی آموزش و پژوهش، مستلزم بهره‌برداری صحیح و اصولی از اطلاعات و دانش موجود است، در این راه، دانشگاه می‌بایست از منبع نیروهای فکری و منابع انسانی خود، بهره‌وری لازم را بنماید (حاضری و صراف زاده، ۱۳۸۵). همچنین ابزار مدیریت دانش یکی از کاربردی‌ترین و مهم‌ترین روش‌های بهره‌مندی از این دانش و اطلاعات، به عنوان ارزش‌های بالقوه و دارایی‌های غیرملموس سازمانی به شمار می‌آید. تاکید اصلی این ابزار سازمانی، بر روی فعالیت‌های شناسایی، کسب، ایجاد، ذخیره کردن، تسهیم و کاربرد دانش توسط افراد و گروه‌ها در سازمان است (هو، هونگ و سان؛ ۲۰۰۹). به عبارت دیگر می‌توان گفت، مدیریت دانش ناظر بر مجموعه‌ای از فرآیندها است که در طی آن، جریان دانایی در یک سازمان (داده، اطلاعات، دانش و خرد)، به صورت مستمر و فزاینده هدایت شده و از دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری و ساختاری) تبدیل می‌شود (گانندی، ۲۰۱۴). عنایت به این نکته که، مدیریت دانش ریشه در تعدادی از موضوعاتی دارد که در

توسعه سازمانها (کسب و کار) نقش دارد، مانند مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار، سیستم‌های اطلاعات و مدیریت منابع انسانی، تنها با بررسی و ایجاد تغییرات و ایجاد یک فرهنگ سازمانی می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داده و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵) لذا مدیران در سطح سازمان‌های یادگیرنده، برآورده کننده این نیاز خواهند بود. آن‌ها برای بسط دانش سازمانی، باید هر فعالیتی را، در راستای توسعه تعامل منطقی بین کارکردها هدایت کنند. زیرا که سازمانها برای افزایش توانایی بالقوه سازمان و انجام بهینه وظایف سازمانی، نیازمند دانش جدید هستند و کسب دانش جدید، مستلزم وجود یک مدیریت دانش محور در سازمان است، در واقع مدیریت مبتنی بر دانش، راهی به سوی توانمندی کارکنان و افزایش کارایی و اثربخشی محسوب می‌گردد (کاوسی و احمدی ۱۳۸۹).

نظر به اهمیت مدیریت دانش در دانشگاه‌ها به ویژه در دانشگاه شاهد که در پی فرمان تاریخی، آیت‌الله خمینی (ره) در فروردین ماه ۱۳۶۵، مبنی بر لزوم رسیدگی به امور فرهنگی و تحصیلی فرزندان شهدا، آزادگان، مفقودان و جانبازان انقلاب اسلامی و جنگ تحمیلی از طریق داشتن اساتید و کارکنان دانش برای ایجاد عرصه آموزشی و تحقیقاتی لازم در سطح عالی، فعالیت خود را آغاز کرد و با توجه به اینکه در عرصه‌های ذکر شده، طبق آخرین آمار و ارقام، روند و کیفیت این فعالیت‌ها، در حد مطلوب خود نبوده است می‌توان از دلایل آن، به بی توجهی به مدیریت دانش و نبود الگوی مدیریت دانش برای این دانشگاه اشاره کرد که این خود یکی از چالشهای اساسی مدیریت منابع انسانی در دانشگاه محسوب می‌شود زیرا الگوی مدیریت دانش کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که افرادی مناسب، در زمان مناسب و برای شغلی مناسب در بدو کار جذب و بعد از استخدام با کیفیت دانشی مطلوب در خدمت سازمان خواهند بود. در واقع همواره یکی از معضلات در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سازمانی بی توجهی به مدیریت دانش است. بر اساس آئین نامه اداری و استخدامی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، ارتقای اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و موسسه‌های آموزش عالی نشانگر پویایی علمی؛ پژوهشی؛ فرهنگی و تربیتی و یکی از شاخصه‌های مهم تولید؛ انتقال و ترویج علم و فرهنگ است. مولفه‌های

علمی و میزان تأثیر آنها در ارتقای اعضای هیأت علمی؛ جهت گیری نظام علمی؛ فرهنگی و تربیتی کشور را مشخص می‌کند و به این لحاظ توجه به مولفه‌های مؤثر در ارتقای مرتبه اعضای هیأت علمی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. لذا در راستای اجرای سیاست تمرکز زدایی وزارتین و با توجه به حضور اساتید صاحب‌نظر و عالم در دانشگاه‌ها برای بررسی این شاخص‌ها، هیئت ممیزه مستقل در دانشگاه‌ها به صورت مشترک در هر دو گروه وزارتین علوم، تحقیقات و فناوری، و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی تشکیل و احکام اعضای آن صادر گردید. در بهمن ماه ۹۵ دستورالعمل ترفیع و رکود علمی به دانشگاه‌ها ارسال گردید، در بند ۵ این آئین نامه آمده است: اعضای کمیته منتخب ترفیع دانشگاه ضمن رعایت مفاد دستورالعمل ترفیع، لازم است چنانچه فردی به عنوان عضو هیأت علمی تمام وقت، ۳ سال متوالی یا ۴ سال متناوب از تاریخ این نامه موفق به ترفیع نشود به عنوان رکود علمی به هیأت ممیزه دانشگاه معرفی شوند. در این راستا لازم است در صورت عدم ترفیع سالانه توسط اعضای هیأت علمی، مراتب به صورت کتبی و به شکل اخطار به ایشان ابلاغ شود (دستورالعمل ترفیه سالانه و تعیین رکود علمی، ۱۳۹۵)، طبق این دستورالعمل، این هیأت اقدام به تهیه گزارشی در خصوص رکود علمی اعضای هیأت علمی نمود. تا هرچه زودتر نسبت به رفع رکود علمی خود اقدام نمایند. با نگاهی به آمار تولیدات علمی کشور در سال‌های گذشته بر اساس اعلام پایگاه استنادی اسکوپوس به شرح جدول ذیل است (سایت اسکوپوس، ۲۰۱۷)

جدول ۱. آمار تولیدات علمی کشور به تفکیک سال بر اساس اعلام پایگاه استنادی اسکوپوس

سال	۱۹۹۷	۲۰۰۰	۲۰۰۱	۲۰۰۲	۲۰۰۳	۲۰۰۴	۲۰۰۵	۲۰۰۶	۲۰۰۷	۲۰۰۸	۲۰۰۹	۲۰۱۰	۲۰۱۱	۲۰۱۲	۲۰۱۳	۲۰۱۴	۲۰۱۵	۲۰۱۶
تعداد مقالات در اسکوپوس ایران	۱۰۶۶	۲۱۱	۲۱۱	۲۱۱	۲۱۱	۲۱۱	۲۱۱	۲۱۱	۲۱۱	۲۱۱	۲۱۱	۲۱۱	۲۱۱	۲۱۱	۲۱۱	۲۱۱	۲۱۱	۲۱۱

(منبع: سایت اسکوپوس، ۲۰۱۷)

با نگاهی به این آمار مشخص می‌گردد، روند شتاب رو به رشد تولیدات علمی کشورمان از سال ۲۰۰۵ سیر صعودی داشته است. اما از ایرانی که بر اساس خواسته

مقام معظم رهبری باید به مرجعیت علمی دنیا برسد، شتاب بیشتری انتظار می‌رود، پژوهشگر در صدد آن است که به طراحی و اعتبارسنجی الگوی مدیریت دانش کارکنان دانشگاه‌ها همت گمارد چرا که ارائه این الگو می‌تواند زمینه ارتقاء کیفیت و رقابت پذیری دانشگاه‌ها را فراهم آورد. مدیریت دانش به عنوان عمل توسعه و بهره‌برداری از منابع دانش ملموس و ناملموس تعریف شده است. در این تعریف از مدیریت دانش به مباحث فناوریانه و سازمانی پرداخته می‌شود و اشاره دارد که منابع دانش یک سازمان، سرمایه‌ای هستند که باید به خوبی مدیریت شوند و به بهترین مصرف برسند. بنابراین مدیریت دانش باید به ارزش این سرمایه فکری پی ببرد. این سرمایه در آنچه از پی می‌آید وجود دارد: سرمایه‌های ملموس مانند کار تحقیق و توسعه، پروانه‌های کسب و حقوق انحصاری و اطلاعات موجود در پایگاه داده‌ها در مورد مشتریان، عرضه‌کننده‌ها، محصولات و رقبا. سرمایه‌های ناملموس مانند مهارت‌ها، تجربه و دانش اعضای سازمان (که اغلب در ذهن افراد یا مخازن ساخت بندی نشده ذخیره شده‌اند). با وجود تمام این تعاریف، در مجموع مدیریت دانش، اداره فرایندهای تشخیص، خلق، کسب، جذب، نگهداری، بازیابی، نشر، توسعه و سرانجام کاربرد دانش در سازمان است. به عبارت دیگر مدیریت دانش مجموعه اقداماتی است که در فرایندهای یادگیری سازمانی و بکارگیری آن انجام می‌گیرد تا سازمان با بهره‌گیری از دانش، رسالت‌های خود را تحقق بخشد. این تعریف در عین جامعیت، به سهولت قابل فهم بوده و می‌تواند مبنای مناسبی برای درک مشترک محققین و دست‌اندرکاران اجرایی سازمان‌ها را فراهم کند (شهبازی و نوربخش، ۱۳۹۴).

الگوی مدیریت دانش: پروبست و همکاران (۲۰۰۲) مدلی را به نام مدل پایه‌های سنگ بنای ساختمان مدیریت دانش، برای مدیریت دانش طراحی نمودند. طراحان این مدل، مدیریت دانش را به صورت فرایندی و سیکلی دینامیکی دیده‌اند که در چرخش دائم است. مراحل این مدل شامل هشت جزء متشکل از دوسیکل بیرونی و درونی است به شرح ذیل است (پروبست و همکاران، ۲۰۰۲؛ حجتی، ۲۰۱۵). الف) سیکل بیرونی ۱. تعیین هدف‌های دانشی: در این مرحله با بیان این پرسش که به دنبال چه چیز هستیم؟ به دنبال اهداف دانشی سازمان می‌باشیم. هدف‌های مدیریت دانشی باید از هدف‌های اصلی سازمان نشأت گرفته و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند. ۲.

ارزیابی دانش: در این مرحله با بیان این پرسش که کجا هستیم؟ نحوه رسیدن به هدف‌های معین و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخورد، برای تعیین یا اصلاح هدف، بکار می‌رود. ب) سیکل درونی ۱. شناسایی دانش: در این مرحله با بیان این پرسش که چگونه دانش‌های مرتبط با فرایندهای کاری را شناسایی کنیم؟ بر روی کشف دانش تاکید می‌کند، شناسایی منابع دانش درون و بیرون سازمان می‌بایست با هم انجام شود. تنها شناسایی دانش درونی، بدون دانش بیرونی که عبارت است از تجزیه و تحلیل کردن و شرح دادن دانش محیطی، باعث عدم کارایی تصمیمات و تکرار اشتباهات می‌گردد. ۲. کسب دانش: در این مرحله با بیان این پرسش که چگونه دانش مورد نیاز را به دست آوریم؟ بسیاری از شرکت‌ها قسمت قابل توجهی از دانش خود را از منابع بیرونی وارد می‌کنند. ارتباط با مشتریان، تأمین کنندگان، رقبا و شرکا در کارهای تعاونی و مشارکتی ظرفیت قابل توجهی برای فراهم نمودن دانش به همراه دارد. ۳. توسعه دانش: در این مرحله با بیان این پرسش که چگونه می‌توان تخصص جدیدی ایجاد کرد؟ بر توسعه دانش تاکید می‌کند. توسعه دانش سنگ بنای است که مکمل فرآیند کسب دانش است. تمرکز اصلی آن بر روی ایجاد مهارت‌های جدید، محصولات جدید و ایده‌های بهتر و فرآیندهای کارا تر است. ۴. اشتراک و توزیع دانش: در این مرحله با بیان این پرسش که چگونه می‌توان دانش را در محل درست خود قرار داد؟ به دنبال تبدیل اطلاعات و تجارب جداگانه، به چیزی است که کل سازمان بتواند از آن استفاده نماید. در این مرحله پیش شرط‌های اساسی عبارت‌اند از: هرکس بایستی چه مقدار دانش را و با چه سطحی، در مورد مسئله‌ای بداند و قادر به انجام آن باشد و اینکه چگونه می‌توان اشتراک و تسهیم دانش را تسهیل نمود؟ ضرورتی ندارد که همه چیز را همگان بدانند. بنابراین اصل تقسیم قابلیت‌های افراد در محدوده توزیع و اشتراک دانش باید به صورت معناداری تعریف شود. مهم‌ترین گام در اینجا تحلیل چگونگی انتقال دانش از فرد به گروه و سازمان است. ۵. کاربرد و بکارگیری دانش: چگونه می‌توان مطمئن شد که دانش بکار برده می‌شود؟ مفهوم کلی مدیریت دانش کسب اطمینان از این مسئله است که دانش موجود در یک سازمان به صورت مؤثر و پرباری به نفع کل سازمان به کار گرفته شود. ۶. ذخیره و نگهداری دانش: در این مرحله با بیان این پرسش که چگونه می‌توان مطمئن شد که ما دانش را از دست نمی‌دهیم؟ از آنجایی که

توانایی‌های به دست آمده برای همیشه در دسترس نخواهد بود، نگهداری و گزینش اطلاعات، اسناد و تجارب نیازمند مدیریت است را اساس کار خود قرار داده است. سازمان‌ها اغلب از این نکته گلايه دارند که سازمان دهی مجدد باعث شده آن‌ها بخشی از حافظه خود را از دست بدهند لذا فرآیندهای مربوط به انتخاب، ذخیره و به روز کردن منظم دانشی که در آینده ارزشمند خواهد بود باید به دقت کامل، سازمان دهی شود. اگر این کار انجام نگیرد، تخصص‌های ارزشمند به طور ناخواسته کنار گذاشته می‌شوند. (پروست و همکاران، ۲۰۰۲؛ حجتی، ۲۰۱۵).

اوتو ماکلا (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان: ادغام مدل‌های کسب و کار و مدیریت دانش، بیان می‌دارد، دانش و چگونگی اشتراک آن، یکی از مهم‌ترین منابع مزیت رقابتی برای شرکت‌ها است؛ از این رو نیاز به ابزارهایی که به آن کمک کند تا دانش کارشناسان به اشتراک گذارده شود، رو به افزایش است. با این حال مقادیر زیاد دانش نیز در اختیار نیست و ایجاد این دانش به نوبه خود به شرکت‌ها مرتبط است. این خلق دانش می‌تواند از مدل‌های کسب و کار، شرکت‌های الگو ایجاد شود. در این پژوهش، مفهوم کسب و کار به عنوان یک چارچوب برای بررسی نظرات کارشناسان مورد استفاده قرار گرفته است، منطق کسب و کار با تمرکز بر نوع دانشی که به اشتراک گذاشته می‌شود مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. مفهوم مدل کسب و کار از طریق محقق و متخصصان مختلف سازمان به دست می‌آید. در مجموع ۴۸ مصاحبه انجام شد و داده‌های پژوهش با استفاده از تحلیل محتوا بررسی گردید. مورد مطالعه، زمینه‌های مختلف خدمات و صنعت بوده و گزارش از چهار نقطه شروع شد مورد اول شرکت‌های A، که به دنبال تبدیل ارزش تولید خود به عنوان خدمات بوده‌اند.. مورد دوم شرکت‌های B، که اقدام به توسعه کسب و کار خدمات خود به سمت دانش محور بوده‌اند. مورد سوم شرکت‌های C، که صنعت‌های در حال توسعه بوده‌اند، شرکت‌هایی که سعی دارند پیشرفت را درک کنند. مورد شرکت‌های D، شرکت‌هایی که با هدف مدل کسب و کار پیچیده خود به دنبال بازار بین الملل بوده‌اند. بررسی چالش توسعه شرکت‌ها و دانش به اشترا گذاشته شرکت‌ها نشان داد که تجزیه و تحلیل نحوه مدل کسب و کار شرکت‌ها در بخش‌های مختلف مهم است. سازمان‌ها برای غلبه بر



چالش‌ها به منظور مدیریت دانش باید به دنبال ایجاد ارزش و ضبط آن باشد. این مطالعه تاکید بر دیدگاه مبتنی بر دانش و تمرکز ویژه بر اشتراک دانش دارد.

کینگ (۲۰۱۵)، از دانشگاه پترزبرگ در کتاب تألیفی خود با عنوان: مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، در ابتدا به بیان مفاهیم اولیه مدیریت دانش پرداخته است. او بیان داشته است که قرن‌ها، دانشمندان، فیلسوفان نگران ایجاد و کسب و ارتباط دانش و بهبود استفاده مجدد دانش بوده‌اند با این حال بعد از گذشت ۱۵ تا ۲۰ سال مدیریت دانش ظهور کرده است. مدیریت دانش بر این فرض استوار است که سازمانها به طور بالقوه قادر به استفاده از مدیریت دانش نیستند و بایستی از طریق مدیریت دانش به دنبال دستیابی به دانش باشند. مدیریت دانش می‌تواند در زمان و مکان مناسب در دسترس افراد بوده و قابل استفاده گردد. به طور کلی اعتقاد بر این است که اگر یک سازمان بتواند بهره‌وری مؤثر دانش را افزایش دهد فقط یک درصد ممکن است مگر این که از یادگیری سازمانی به عنوان مکمل استفاده گردد. بعد از پرداختن به مبانی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، به بیان چرخه فرایند مدیریت دانش پرداخته است.

شمس آبادی، موسی خانی و مانیان (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان «از نظریه دانش (معرفت شناسی) تا مدیریت دانش: ارائه مدل مفهومی تأثیرپذیری مدیریت دانش از معرفت شناسی، به ارائه یک مدل مفهومی از تاثیرات تئوری دانش بر مدیریت دانش و بیان قضایا و احکامی بوده است که خط سیر تأثیر را نشان می‌دهد. برای حل این مسئله و رسیدن به هدف تحقیق، ادبیات مرتبط با مبانی معرفت شناسی مدیریت دانش موجود مرور شده است. با بررسی دقیق مباحث مطرح شده در رابطه با تعریف دانش، طبقه بندی و نحوه تحقق آن، رابطه مستقیم بین معرفت شناسی و مدیریت دانش، طبقه بندی و نحوه تحقق آن، رابطه مستقیم بین معرفت شناسی و مدیریت دانش محرز گشته است. با بررسی پارادایم‌های موجود در مدیریت دانش و رشته‌های مرتبط با آن، رابطه غیر مستقیم معرفت شناسی با مدیریت دانش از طریق پارادایم‌ها و نظریه‌های مستقر در سایر علوم مرتبط نیز بدست آمده است. این روابط کشف شده به صورت ۱۴ قضیه بسیط مطرح و سپس در قالب یک مدل مفهومی ارائه گردیده است. از ترکیب این قضایا شش قضیه ترکیبی به دست آمده که مساله تحقیق را تبیین کرده است. در نهایت کلیه قضایا در قالب یک قضیه تجمیع شده است و به صورت یک نظریه مقدماتی

پیرامون خط سیر تأثیرپذیری مدیریت دانش از معرفت‌شناسی ارائه گردیده است. از این مدل می‌توان برای بازخوانی و بازسازی نظریه‌های مدیریت دانش و بسط و گسترش آن رشته بر مبنای معرفت‌شناسی رقیب استفاده نمود.

حراقی، بحرینی زاده (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان «ارائه مدل ساختاری مدیریت دانش و انعطاف‌پذیری سازمانی» به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر انعطاف‌پذیری سازمانی با در نظر گرفتن متغیرهای نوآوری و فرهنگ سازمانی پرداخته است. جامعه آماری پژوهش توصیفی - پیمایشی حاضر که به صورت مقطعی در نیمه اول سال ۱۳۹۳ مورد مطالعه قرار گرفته است، کارکنان یکی از سازمان‌های دولتی بوشهر است. نمونه مورد مطالعه به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از شیوه مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار آموس استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داده است، فرهنگ سازمانی و ترویج نوآوری سازمانی تأثیر عمده‌ای در ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی بر پایه مدیریت دانش دارد. آزمون فرضیه‌ها همچنین نشان داده است، مدیریت دانش به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر انعطاف‌پذیری سازمانی تأثیرگذار است. در نهایت پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها با فراهم آوردن زمینه‌های فرهنگی مناسب، از نوآوری سازمانی به عنوان دروازه ورود به مدیریت دانش با هدف ایجاد سازگاری سازمانی استفاده نمایند.

## روش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف؛ کاربردی است؛ زیرا پژوهشگر قصد دارد به توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص تحت عنوان سازمان‌یادگیرنده بپردازد. از نظر داده کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه از نوع داده بنیاد است که بر تولید، تأمل و اعتبارسنجی یک نظریه تأکید دارد و از طریق مصاحبه و در نهایت با استفاده از نظریه تفسیری یک الگوی بومی نهایی ارائه شده است. جامعه آماری مورد نظر پژوهش حاضر شامل خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت دانش بوده است که به کمک نمونه‌گیری سرشماری گلوله برفی هدفمند تعداد ۳۰ نفر خبره حوزه مدیریت دانش انتخاب شدند. در این پژوهش داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۳۰ نفر از

متخصصان گردآوری شد. تمام مصاحبه‌ها به صورت فردی و توسط شخص محقق انجام گرفته است. نمونه گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ۲۷ ادامه داشته است.

تکنیک دلفی راه مناسبی را پیش روی متخصصان می‌گذارد که بدون نیاز به تعامل رویاروی، به اجماع دست یابند (استون، فیش و بوسبی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). در مرحله اول، فرآیند دلفی با یک پرسشنامه یا مصاحبه باز شروع می‌شود. در این مصاحبه باز، مبنای اساسی مستخرج از مرور ادبیات در موضوع مورد نظر، مورد توجه قرار می‌گیرد. بعد از جمع‌آوری پاسخ‌ها، پژوهشگر باید بر اساس اطلاعات دریافتی از این مرحله، پرسشنامه بسته‌ای تهیه کند. در مرحله دوم، هر شرکت‌کننده در این روش، پرسشنامه بسته‌ای دریافت می‌کند که در آن نکات اساسی خلاصه شده از مرحله اول آمده است. در این مرحله، شرکت‌کنندگان باید به اولویت‌بندی و درجه‌بندی ابعاد موضوع مورد بحث، بپردازند. در پایان مرحله دوم نکات مورد عدم توافق خبرگان، معلوم خواهد شد. در این مرحله، اجماع، شروع به شکل‌گیری می‌کند و می‌توان پاسخ‌های شرکت‌کنندگان را برای هم منتشر نمود. در مرحله سوم هر یک از اعضای پانل، دوباره پرسشنامه‌ای دریافت خواهند نمود که در آن خلاصه نکات مرحله قبل آمده است. در این مرحله، از آنان خواسته می‌شود در داوری خود در باب موضوعات طرح شده تجدیدنظر کنند یا دلیل خود را در مورد موارد عدم اجماع بیان نمایند. این مرحله به اعضای پانل فرصت می‌دهد که اطلاعات و داوری خود را در موضوعات مورد بحث، به روشنی تبیین نمایند. هر چند نسبت به مرحله قبل، اندکی از افزایش اجماع انتظار می‌رود. در چهارمین و معمولاً آخرین مرحله، لیستی از موارد اجماع و موارد عدم اجماع در اختیار اعضای پانل قرار می‌گیرد. این مرحله، آخرین فرصت برای اعضای پانل به منظور تجدید دیدگاه و داوری آنها محسوب می‌شود. تعداد دفعات تکرار و مراحل در روش دلفی بسته به میزان و درجه توافق اعضا، می‌تواند از سه تا پنج مرحله باشد ((استون، فیش و بوسبی، ۲۰۰۵).

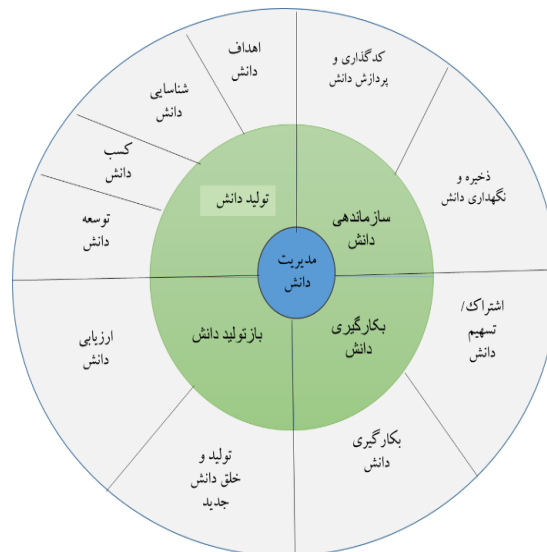
#### یافته‌ها

الف) یافته‌های حاصل از مصاحبه با متخصصان

نخستین یافته پژوهش حاضر بیانگر آنست که الگوی بهینه مدیریت دانش کارکنان دانشگاه‌ها کدام است. در مرحله اول، مصاحبه‌ای نیمه ساختار یافته ترتیب داده شد. در این مصاحبه‌ها، سعی پژوهش‌گر بر آن بود که ابتدا رویکرد و نگاه متخصصان به موضوع «مدیریت دانش» و ارتباط آن را با سازمان‌های یادگیرنده (دانشگاه‌ها) مورد کنکاش قرار دهد و مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر ارتقای مدیریت دانش از نگاه آنان را شناسایی نماید و سپس یافته‌های حاصل از مرور منابع را با آن‌ها در میان گذاشته و نظر آن‌ها را جویا شد. در این گفتگوها هم‌چنین یافتن میزان موافقت متخصصان با نگاه بومی و محلی به مدیریت دانش و تفاوت آن با رویکرد جهانی به این مقوله مدنظر پژوهش‌گر بود. در این مرحله گفت‌وگو با حلقه سی نفره متخصصان انجام شد که خلاصه‌ای از نکات کلیدی آن در جدول ۱ دیده می‌شود.

جدول ۱. نکات کلیدی برآمده از مصاحبه با متخصصان در مرحله اول روش دلفی

کدهای انتخابی (ابعاد)	کدهای محوری (مولفه‌ها)	کدهای باز
	اهداف دانش	۹-۱
ساخت دانش	شناسایی دانش	۱۷-۱۰
	کسب دانش	۲۸-۱۸
	توسعه دانش	۴۳-۲۹
سازماندهی دانش	کدگذاری و پردازش دانش	۴۸-۴۴
	ذخیره و نگهداری دانش	۶۶-۴۹
بکارگیری دانش	اشتراک / تسهیم دانش	۹۲-۶۷
	بکارگیری دانش	۱۰۶-۹۳
بازتولید دانش	ارزیابی دانش	۱۱۲-۱۰۷
	تولید و خلق دانش جدید	۱۲۵-۱۱۳



ب) تعیین اعتبار الگوی مدیریت دانش

در پایان مرحله دوم دلفی ۱۲۳ گویه، ۱۰ مؤلفه و ۴ گویه بدست آمد و ورودی مرحله سوم دلفی قرار گرفت. در مرحله سوم دلفی نظرات خبرگان مجدداً در خصوص حذف، اصلاح، افزایش هر یک از گویه‌ها، مولفه‌ها و ابعاد الگو اخذ شد که عملاً تغییراتی مدنظر خبرگان نبود. همچنین نظرات آنها پیرامون اهمیت گویه‌ها، مولفه‌ها و ابعاد الگوی مزبور اخذ شد که از ۱ تا ۱۰ به هر یک از گویه‌ها، مولفه‌ها و ابعاد امتیاز دادند و با محاسبه ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) تعدادی دیگر از سؤالات حذف شدند. سؤالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آنها کمتر از میزان مورد نظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی کننده سؤال باشد، بایستی از آزمون کنار گذاشته شوند به علت اینکه بر اساس گویه روایی محتوایی، روایی محتوایی قابل قبولی ندارند. سیف (۱۳۸۹) بیان می‌دارد که مناسب با تعداد متخصصین می‌بایست حداقل CVR در نظر گرفته شود. لذا با توجه به بهره مندی از ۱۴ متخصص در زمینه بررسی روایی محتوایی آزمون مدیریت دانش، لذا حداقل مقدار CVR برابر با ۰/۶۲ است که در این پژوهش پس از جمع آوری داده‌ها و تحلیل آنها روایی محتوایی هر یک از گویه‌ها بدست آمد که ۱۲ گویه شماره ۱-۵-۲۳-۲۹-۳۱-۳۶-۳۸-۶۳-۶۶-۸۰-۸۵-۹۳ از روایی قابل قبولی برخوردار نبودند و ۱۱۱ گویه از روایی قابل قبول و بالاتر از ۰/۶۲ برخوردار شدند که در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲. ضریب نسبی روایی محتوا به گویه های پرسشنامه در مرحله دوم روش دلفی

ابعاد	ضریب نسبی روایی محتوا	مؤلفه‌ها	ضریب نسبی روایی محتوا
تولید دانش	۰.۹۱	اهداف دانش	۰.۸۹
		شناسایی دانش	۰.۹۵
		کسب دانش	۰.۸۹
		توسعه دانش	۰.۸۹
سازماندهی دانش	۰.۹۱	تدوین و پردازش دانش	۰.۸۴
		ذخیره و نگهداری دانش	۰.۸۶
بکارگیری دانش	۰.۹۹	اشتراک /تسهیم دانش	۰.۹۵
		کاربرد دانش	۰.۹۴
بازتولید دانش	۰.۸۶	ارزیابی دانش	۰.۸۷
		تولید و خلق دانش جدید	۰.۸۸

### بحث و نتیجه‌گیری

الگوی مدیریت دانش ارائه شده براساس تکنیک دلفی و محاسبه ضریب نسبی روایی محتوا الگو ارائه شده مشخص شد که الگوی حاضر با الگوی ارائه شده توسط علی اشکین و همکاران (۲۰۱۷)، در ابعاد دسترسی، تفسیر، اشتراک گذاری کاربرد دانش دارای الگوی؛ یافته‌های خوزه براگا و اسکونسولوس (۲۰۱۷)، در ابعاد ایجاد دانش، تصرف دانش، کاربرد دانش، انتقال دانش، اشتراک دانش و توسعه دانش؛ با یافته‌های حاصل از مدل پروبست، روب و رمهارت (۲۰۰۲)، در ابعاد ساخت دانش در مؤلفه‌های شناسایی دانش، کسب دانش، توسعه دانش، تسهیم دانش، ذخیره و نگهداری دانش؛ حراق و همکاران (۱۳۹۴)، در ابعاد کسب دانش، ایجاد دانش، اشتراک گذاری دانش و ذخیره دانش؛ سلطانی و همکاران (۱۳۹۳) در ابعاد شناسایی دانش، کسب دانش، کاربرد دانش، توسعه و تسهیم دانش، ذخیره دانش، خلق دانش، تبدیل دانش؛ زاهدی (۱۳۹۲)، در ابعادتسهیم دانش، سازماندهی و ذخیره سازی دانش، خلق و توسعه دانش؛ ؛ پسند و فقیهی (۱۳۹۰)، در ابعاد ساختار سازمانی، تولید دانش، انتقال دانش به کار، شناسایی دانش دارای ابعاد مشترک است. این الگو مرکب از ۱۲۵ شاخص است که می‌تواند مددیار کارکنان دانشگاه باشد و بسط داده شود.

دومین یافته پژوهش حاضر بیانگر آنست که الگوی مذکور مرکب از ابعاد (تولید دانش، سازماندهی دانش، بکارگیری دانش، بازتولید دانش) به دست آمده است. که با یافته‌های سنگه (۱۹۹۰)، نیفه (۲۰۰۱)، هیت (۱۹۹۵)، گاه (۲۰۰۳)، مارکوات (۱۹۹۶)، دنتون (۱۹۹۸)، آرمسترانگ (۲۰۰۳)، فایول (۱۹۸۵)، جانسون (۲۰۱۴)، کولوس و استول (۲۰۱۶) مطابقت دارد.

این الگو مرکب از ۴ بعد است که به ترتیب اولویت شامل تولید دانش، سازماندهی دانش، بکارگیری دانش، بازتولید دانش است که در مقایسه با مبانی نظری به تعداد آن افزوده شده و در این ابعاد با استناد به قرآن کریم و نهج البلاغه و آیات و روایات و اسناد بالا دستی بومی سازی شده است.

سومین یافته پژوهش حاضر نشان داد که مؤلفه‌های سازنده الگوی مذکور ۱۰ مورد که شامل اهداف دانش، شناسایی دانش، کسب دانش، توسعه دانش، ارزیابی دانش، تولید و خلق دانش جدید، بکارگیری دانش، اشتراک و تسهیم دانش، ذخیره و نگهداری دانش،

کدگذاری و پردازش دانش است که با یافته‌های مدل بک من (۱۹۹۹)، پورسعید و همکاران (۱۳۹۱)، ربیعی و معالی (۱۳۹۱)، زاهدی (۱۳۹۲)، شیخ اسمعیلی و همکاران (۱۳۹۲)، مطابقت دارد و چهارمین یافته پژوهش حاضر بیانگر آنست که هر یک از مؤلفه‌های الگوی مذکور مرکب از اهداف دانش، شناسایی دانش، کسب دانش، توسعه دانش، تدوین و پردازش دانش، ذخیره و نگهداری دانش، اشتراک/تسهیم دانش، کاربرد دانش، ارزیابی دانش، تولید و خلق دانش جدید است. بدیهی است که به مدد این الگو می‌توان یکایک دانشگاه‌ها را از نظر الگو مدیریت دانش سنجید و در تهیه گزارش ملی عملکرد به منظور ممیزی سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌های کشور همت گماشت که این خود ابزار بهتر تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری‌های بلندمدت، میان‌مدت، کوتاه‌مدت در سطح ملی فراهم خواهد ساخت، به علاوه به مدد این الگو می‌توان شناسنامه عملکردی دانشگاه‌ها را تهیه نمود و ابزار خود ارتقایی کیفی آنرا تهیه نمود و در نهایت می‌توان به مدد این الگو به رفع ابهام عملکردی دانشگاه‌ها همت گماشت. به بیان دیگر کاربست این الگو، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن، آموزش عالی در کشور را قادر می‌کند تا تب علمی خود را از لحاظ مدیریت دانش بسنجد و به عنوان یک قطب نما حرکت علمی خود را از برنامه روزی به برنامه ریزی تغییر و سمت و سوی حرکت خود را جهت تبدیل دانشگاه‌ها به سازمان یادگیرنده و ارتقا کیفی آن را روشن نمایند. در چهارمین یافته پژوهش به اعتبارسنجی الگو، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت دانش پرداخته شد. که با حذف ۱۲ گویه از مجموع ۱۲۳ گویه مرحله قبل، ۱۱۱ گویه، ۱۰ مؤلفه و ۴ بعد برای الگوی مزبور مورد تأیید قرار گرفت و مبنای پرسشنامه الگوی مدیریت دانش قرار گرفت.

### منابع

- پسند، محمدرضا، فقیهی، ابوالحسن (۱۳۹۰)، ارائه مدل مدیریت دانش در شرکت نفت ایران، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. سال ۴(۱۵)، ۹-۳۴.
- پور سعید، سید مسعود، مرادی، غلامرضا، شعبانی، اسماعیل (۱۳۹۱)، الگوی شایستگی‌های محوری دانشگاه علوم انتظامی با تأکید بر مدیریت دانش، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۲(۷)، ۱۹۷-۲۱۸.

- حاضری، صراف زاده (۱۳۸۵)، مدیریت دانش در کتابخانه‌ها و نقش کتابخانه‌های دانشگاه‌ها، نما، ۴(۵)، بازیابی ۵ خرداد ۱۳۸۷.
- حجازی نیا، رؤیا (۱۳۹۵)، شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش با رویکرد تحقق اقتصاد مقاومتی، فصلنامه رشد فناوری، ۱۲(۴۷)، ۱۳-۲۰.
- حراقی، مسعود، بحرینی زاده، منیجه، حراقی، مریم (۱۳۹۴)، ارائه مدل ساختاری مدیریت دانش و انعطاف پذیری سازمانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۱(۱۲)، ۱۴۷-۱۷۷.
- حمیدی زاده محمد رضا (۱۳۹۳)، مدیریت دانش و آموزش عالی، دایره المعارف آموزش عالی، تهران: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی.
- دبیرخانه شورای انقلاب فرهنگی، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، آئین نامه ارتقای مرتبه اعضای هیأت علمی موسسه‌های آموزش عالی، پژوهشی و فناوری دولتی و غیردولتی، سال ۱۳۹۵.
- ربیعی، علی، معالی، مهناز (۱۳۹۱)، بررسی موانع زیر ساختی اعمال مدیریت دانش و ارائه الگوی بهبود در مراکز آموزش عالی، فصلنامه علمی- پژوهشی سیاست علم و فناوری، ۱(۵)، ۱-۱۶.
- رحیمی، حمید، نجفی، محمد (۱۳۸۶)، مدیریت دانش در سازمانهای آموزشی، تهران: انتشارات رفاه.
- رفوآ، شبنم، تاجداران، منصور، رضایی شریف آبادی، سعید (۱۳۹۲)، وضعیت یابی مؤلفه‌های زیرساختی پیاده سازی اشتراک دانش در صنعت بیمه، تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، ۴۷(۳)، ۲۳۵-۳۴۶.
- زاهدی، سید محمد (۱۳۹۲)، مدل مدیریت دانش در معاونت‌های نظارتی راهبردی و توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، فرآیند مدیریت توسعه، ۴(۲۴)، ۱۵۱-۱۷۴.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۹۵)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه، تهران.
- سلطانی، محمدرضا، نیکوکار، غلامحسین و دارابی، داوود (۱۳۹۳)، انتخاب مدل مناسب مدیریت دانش برای یکی از سازمان‌های تحقیقاتی نظامی، مدیریت بازرگانی، ۳(۶)، ۵۳۵-۵۵۴.
- شمس آباد، حسنعلی، موسی خانی، محمد، مانیان، امیر (۱۳۹۴)، از نظریه دانش (معرفت شناسی) تا مدیریت دانش: ارائه مدل مفهومی تأثیرپذیری مدیریت دانش از معرفت شناسی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۹(۳۵)، ۲۵-۴۸.



شهبازی، علی اصغر، نوربخش، ایمان (۱۳۹۵)، نقش زیر ساختی و فرآیندی مدیریت دانش در مسیر چابک سازی صنعت با تاکید بر اقشار دانشور بسیج (مطالعه موردی: بسیج مهندسين، اساتيد و دانشجویی شهر اصفهان)، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات راهبردی بسیج، ۶۶(۱۸). ۳۱-۵۰.

شیخ اسمعیلی، سامان، صلواتی، عادل و یزدی، امید (۱۳۹۲)، ارائه مدل جامع پیش بینی عوامل مؤثر بر موفقیت سامانه‌های مدیریت دانش، پژوهش نامه نظم و امنیت انتظامی، ۶(۱)، ۱-۲۸.

شیعه، اسماعیل، دانشپور، سید عبدالهادی، روستا، مریم (۱۳۹۳)، تدوین مدل شاخص‌های مکانی پایداری اجتماعی به کمک روش دلفی و تکنیک شانون، تدوین مدل شاخص‌های مکانی پایداری اجتماعی، ۱(۱۹). ۱۱۹-۱۲۹.

کاوسی، اسماعیل، احمدی، فخرالدین (۱۳۸۹)، جهانی شدن و توسعه منابع انسانی (مقایسه تطبیقی ۶۲ کشور جهان)، مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، ۱(۱)، ۷۹-۱۰۸.  
منصوری بروجنی، ویدا، اتقیا، ناهید، مختاری دینانی، مریم، نظریان مادوانی، عباس (۱۳۹۵)، ارتباط بین مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۶(۱۱). ۴۱-۵۰.

نعمتی، محمدعلی (۱۳۸۵)، مدیریت دانش، فرهنگ و آموزش عالی، رشد و فناوری، ۱(۷)، ۲۸-۳۵.

- Ale, M.A., Toledo, C.M., Chiotti, O., & Galli, M. (2014). A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming*, 95, 73-92.
- Amit, R., & Schoemaker, P.J. (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Bonfield, P. (2013) knowledge management strategy of BT. *Management information*, 15(22), 15-25.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2014). Effects of innovation types on firm performance. *Int. J. Production Economics*, 133, 662-676.
- Hu, M.L.M., Horng, J.S., & Sun, Y.H.C. (2009). Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance. *Tourism Management*, 30, 41-50.
- Hojati, A., & Hojati, B. (2015). Investigate the Relationship between Knowledge Management and Emotional Intelligence with Organizational Agility among Tehran Shahed University employees.
- Hsu, Chia-Chien & Brian A. S. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation Journal*, 21 (10), 1.
- Makela O. (2015). *Integrating business models and knowledge management*. PhD Dissertation, Department of Industrial Engineering and Management. Methods in Family Therapy (2nd Ed., pp.238-253). New York: Guilford Press.

- Miller, D., Xu, X., & Mehrotra, V. (2015). When is human capital a valuable resource? The performance effects of Ivy League selection among celebrated CEOs. *Strategic Management Journal*, 36(6), 930-944.
- King, W. (2015). Knowledge Management and Organizational Learning, 4th. University of Pittsburgh. 59-79.
- Stone Fish, L. & Busby, D. (2005). The Delphi Method. In D. Sprenkle & F. Piercy (Eds.) Research
- Strunga, A. (2015). The Integration of Virtual Learning Communities into Universities Knowledge Management Models; Alexandru Strunga / *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197, 2430 – 2434.