

ارائه مدلی جهت بررسی تاثیر راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاهها

دریافت: ۱۳۹۱/۵/۵
پذیرش: ۱۳۹۱/۱۰/۱۲

آفرین اخوان*
محمد صالح اولیاء**
مصطفی جعفری***
یحیی زارع مهرجردی****

چکیده

به لحاظ فعالیتهای گسترده دانشی که در دانشگاهها صورت می‌گیرد، اجرای مدیریت دانش پیشرفت قابل توجهی را در دانشگاهها ایجاد می‌نماید. در این مقاله سعی گردیده است تا مدلی جهت بررسی تاثیر راهبردهای مختلف مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاهها و موسسات آموزش عالی ارائه گردد. به دلیل کمبود مدل‌هایی مشخص درباره مدیریت دانش در آموزش عالی، از مدل‌های پیشنهاد شده برای محیط‌های غیر آموزشی به عنوان راهنمایی جهت ارائه مدلی جدید که عناصر مختلف مدیریت دانش را در نظر می‌گیرد استفاده شده است. راهبردها، عوامل حیاتی موفقیت، اقدامات مدیریت دانش و عملکرد سازمانی به عنوان عناصر مشترک در مدل‌های مختلف شناسایی شدند. امکان تعمیم و تفسیر هر عنصر به تنهایی و ارتباط آنها در موضوع آموزش عالی از طریق تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها بررسی شد. مصاحبه‌ها با ۹ نفر از مدیران دانشگاه‌های دولتی برتر که دارای حداقل پست مدیریتی رئیس دانشکده می‌باشند، صورت گرفت. نتایج تحلیل داده‌های کیفی وجود مولفه‌های اصلی و زیر مولفه‌های موجود در مدل را پشتیبانی کردند. تاثیر مستقیم راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاهها تایید نشد و این تاثیر از طریق عوامل حیاتی موفقیت و اقدامات مدیریت دانش است. همچنین مشخص شد که تاثیر راهبردهای مدیریت دانش بر اقدامات مدیریت دانش در دانشگاه تنها از طریق عوامل حیاتی موفقیت است. این مدل می‌تواند به درک مولفه‌های مدیریت دانش کمک نماید و راهنمای عملی جهت استقرار موفق مدیریت دانش در بخش آموزش عالی ایران را پیشنهاد دهد. مفاهیم کلیدی: راهبرد مدیریت دانش، عوامل حیاتی موفقیت، اقدامات مدیریت دانش، عملکرد دانشگاهها، تحلیل محتوای کیفی

* دانشجوی دوره دکتری مهندسی صنایع دانشگاه یزد و مربی موسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد
(akhavan@stu.yazduni.ac.ir)
** دانشیار دانشکده صنایع دانشگاه یزد (owliams@yazduni.ac.ir)
*** استادیار دانشکده صنایع دانشگاه علم و صنعت (jafari@iust.ac.ir)
**** دانشیار دانشکده صنایع دانشگاه یزد (yazm2000@yahoo.com)

مقدمه

به لحاظ فعالیت‌های گسترده دانشی که در دانشگاه‌ها صورت می‌گیرد، اجرای مدیریت دانش^۱ می‌تواند بسیار مفید واقع شود. از طرفی اقدامات مدیریت دانش باید از طریق راهبردهای مدیریت دانش مناسب هدایت شوند. راهبردهای مدیریت دانش برنامه‌های سطح بالایی هستند که برای تحقق چشم انداز و اهداف، روی آماده سازی سازمان با دانش و قابلیت‌های مورد نیاز تمرکز می‌نمایند (چوی و جونگ، ۲۰۱۰). به همین جهت شناسایی و پیشنهاد بهترین راهبردمدیریت دانش جهت کسب بهترین خروجی در دانشگاه‌ها و همراستا با برنامه‌های استراتژیک ترسیم شده جهت آموزش عالی در ایران و بررسی تاثیر آن‌ها بر عملکرد دانشگاه‌ها حائز اهمیت می‌باشد.

سازمان‌های خدماتی از جمله دانشگاه‌ها نیز مانند سازمان‌های تولیدی با افزایش رقابت مواجه شده‌اند. این سازمان‌ها باید قادر باشند با ارضا نمودن تقاضاهای سطح بالا و فزاینده، مشتریان فعلی را حفظ و مشتریان جدیدی را جذب نمایند (لیو، ۲۰۰۳). از طرف دیگر دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی متهم شده‌اند که در آماده سازی دانشجویان جهت تفکر عمیق، استدلال‌های کمی و مهارت‌های پژوهشی موفق نبوده‌اند (تویگ، ۱۹۹۴). این مسئولیت سازمان‌های آموزشی بویژه دانشگاه‌هاست تا فارغ التحصیلان را با چنین توانایی‌هایی آماده سازند (پیکولی و همکاران، ۲۰۰۰). برای مواجهه با این چالش‌ها، به مدیریت دانش تاکید زیادی شده است. همچنین روابط زیادی وجود دارند که موجب بهبود عملکرد دانشگاه‌ها می‌گردند، از قبیل روابط میان اعضای هیئت علمی، کارمندان و دانشجویان. بهبود این روابط با استفاده از مدیریت دانش بر تصمیمات آتی سازمان تاثیر خواهد گذاشت (ریناند، ۲۰۰۹). علیرغم تحقیقات گسترده بر روی مدیریت دانش، 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 (فینگان و ویلکاکس، ۲۰۰۶) و بویژه در دانشگاه‌ها پرداخته‌اند. با آن که فعالیت‌های اصلی آموزش عالی از قبیل خلق و به اشتراک گذاری دانش و یادگیری متکی بر دانش می‌باشند، متأسفانه در خیلی از دانشگاه‌ها سیستم مدیریت دانش و یا حتی درکی از چنین سیستمی وجود ندارد (گلدن، ۲۰۰۹). حتی در مواردی که سیستم مدیریت دانش در دانشگاه‌ها استقرار یافته است، مشخص نیست که آیا این سیستم منجر به عملکرد بهتر دانشگاه شده است و این تاثیر چگونه بروز نموده است. لازم است چندین پارامتر و اثرات متقابل آن‌ها جهت اجرای موفق اقدامات مدیریت دانش در یک سازمان در نظر گرفته شود

(گرینر و همکاران، ۲۰۰۷). نظر به اینکه اجرای فرایندهای دانشی در یک شرکت می‌تواند بسیار پر هزینه و ضعیف باشد، فرایندهای مدیریت دانش باید از طریق راهبردهای دانش مناسب هدایت شوند. مناسب بودن فرایندهای مدیریت دانش و راهبردهای مدیریت دانش در بهبود عملکرد سازمانی تاثیر گذار است و تشخیص اینکه کدام فرایند دانشی، توانمندی های ارزشمند و منحصر بفردی را برای مدیریت دانش کارا ارائه می‌نماید، اساسی است (چوی و لی، ۲۰۰۲). در سال های اخیر اغلب به سطوح اجرایی مدیریت دانش از قبیل کسب، به اشتراک گذاری، حفظ و به کارگیری دانش بین افراد داخل یا خارج سازمان توجه شده است و کمتر بر طراحی و انتخاب راهبرد مدیریت دانش تمرکز شده است (یانگ و همکاران، ۲۰۰۹). اگر چه اتفاق نظر در خصوص اهمیت تاثیر راهبردهای مدیریت دانش در موفقیت سازمان، وجود دارد (آزکن، ۲۰۰۹) ولی سؤال این است که تاثیر این راهبردها بر عملکرد دانشگاهها چگونه است؟

در این مقاله ابتدا راهبردها، عوامل حیاتی موفقیت، اقدامات مدیریت دانش و شاخص های عملکرد سازمانی به عنوان عناصر مشترک در مدل های مختلف شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند. به دلیل کمبود مدل مشخص مدیریت دانش در آموزش عالی، از مدل های پیشنهاد شده برای محیط های غیر آموزشی به عنوان راهنمایی جهت ارائه مدل جدید که عناصر مختلف مدیریت دانش را در نظر می‌گیرد استفاده شده است. سپس از طریق مصاحبه و روش تحلیل محتوای کیفی^۲، امکان تعمیم و تفسیر هر عنصر به تنهایی و در ارتباط با یکدیگر در موضوع آموزش عالی بررسی گردیده است و سعی شده مدلی جهت بررسی تاثیر راهبردهای مختلف مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاهها و موسسات آموزش عالی ارائه گردد. این مدل می‌تواند به درک مولفه های مدیریت دانش کمک نماید و راهنمای عملی جهت استقرار مدیریت دانش در بخش آموزش عالی را فراهم آورد.

راهبرد های مدیریت دانش

استراتژی های مدیریت دانش مناسب برای تضمین همسوسازی فرایند اجرایی، عوامل داخلی مرتبط با مدیریت دانش در ارائه خلق، به اشتراک گذاری و بهره برداری موثر دانش، مهم می‌باشند (زاک، ۱۹۹۹). قبل از اجرای استراتژی های مدیریت دانش، درک اینکه استراتژی های مدیریت دانش چه تاثیری بر عملکرد سازمان دارد حیاتی است (چوی و چونگ، ۲۰۱۰). تحقیقات متعددی انواع راهبردهای مدیریت دانش^۳ متفاوتی که سازمان

ممکن است اتخاذ نماید را معرفی و دسته‌بندی نموده‌اند. راهبردهای مدیریت دانش می‌توانند مقدماتی بر اساس دو بعد دسته‌بندی شوند: بعد تمرکز^۴ و بعد منبع^۵ مدیریت دانش. در بعد تمرکز راهبردهای مبتنی بر دانش صریح^۶ و ضمنی^۷ (چوی و لی، ۲۰۰۲؛ چوی و جونگ، ۲۰۱۰؛ چانگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ چوی و همکاران، ۲۰۰۸) و در بعد منبع راهبردهای مبتنی بر دانش داخلی و خارجی (چوی و همکاران، ۲۰۰۸) مطرح می‌گردند.

عوامل حیاتی موفقیت

عوامل حیاتی موفقیت^۸ را می‌توان به شش دسته کلی فعالیت و حمایت مدیریت (گلدن، ۲۰۰۹؛ یانگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ چانگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ چوی و لی، ۲۰۰۰؛ اخوان و همکاران، ۱۳۸۹؛ تیوانا، ۱۹۹۹؛ کیمبل و بوردن، ۲۰۰۸؛ وو و همکاران، ۲۰۱۰؛ جاو، ۲۰۱۰)، سیستم‌ها و ساختار سازمانی (گلدن، ۲۰۰۹؛ یانگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ چانگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ چوی و همکاران، ۲۰۰۸؛ چوی و لی، ۲۰۰۰؛ اخوان و همکاران، ۱۳۸۹؛ کیمبل و بوردن، ۲۰۰۸؛ چوانگ، ۲۰۰۴)، فرهنگ سازمانی (گلدن، ۲۰۰۹؛ یانگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ چوی و همکاران، ۲۰۰۸؛ چوی و لی، ۲۰۰۰؛ اخوان و همکاران، ۱۳۸۹؛ تیوانا، ۱۹۹۹؛ کیمبل و بوردن، ۲۰۰۸؛ وو و همکاران، ۲۰۱۰؛ جاو، ۲۰۱۰؛ چانگ و ونگ، ۲۰۰۹؛ ککزسمل، ۲۰۰۲؛ چوانگ، ۲۰۰۴)، فناوری (گلدن، ۲۰۰۹؛ یانگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ چانگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ چوی و لی، ۲۰۰۰؛ تیوانا، ۱۹۹۹؛ جاو، ۲۰۱۰؛ چانگ و ونگ، ۲۰۰۹؛ ککزسمل، ۲۰۰۲؛ لی و چوی، ۲۰۰۰؛ چوانگ، ۲۰۰۴)، مدیریت عملکرد (جاو، ۲۰۱۰) و منابع انسانی (یانگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ چوی و جونگ، ۲۰۱۰؛ چانگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ چوی و لی، ۲۰۰۰؛ اخوان و همکاران، ۱۳۸۹؛ کیمبل و بوردن، ۲۰۰۸؛ وو و همکاران، ۲۰۱۰؛ چانگ و ونگ، ۲۰۰۹؛ چوانگ، ۲۰۰۴) تقسیم‌بندی نمود. در برخی از تحقیقات هر عامل حیاتی موفقیت به صورت جزئی‌تر مورد توجه قرار گرفته است. تعداد زیادی از محققان راهبرد دانش و مدیریت دانش را به عنوان عامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در نظر نگرفته‌اند، اگرچه این عامل به شناسایی اقدامات مدیریت دانش که اهداف و موقعیت رقابتی را پشتیبانی می‌کنند، کمک می‌نماید (چوی و لی، ۲۰۰۰).

اقدامات مدیریت دانش

اقدامات مدیریت دانش^۹ "فعالیت‌های سازمانی قابل مشاهده وابسته به مدیریت دانش" می‌باشند. اقدامات مدیریت دانش به سطح قابل درک و عملی تر تحقیقات مدیریت دانش می‌پردازد. گلدن (۲۰۰۹) به نقل از داوونپورت و گرور (۲۰۰۱) معتقدند رایج ترین اقدامات مدیریت دانش با بکارگیری نسبی مخزن دانش سر و کار داشته و هدف این اقدامات تسخیر دانش جهت تسهیل دستیابی وسیع تر توسط دیگران در سازمان مشابه می‌باشد. کسب و خلق دانش (چوی و لی، ۲۰۰۰؛ اخوان و همکاران، ۱۳۸۹؛ جاو، ۲۰۱۰؛ ککزسمل، ۲۰۰۲؛ گری، ۲۰۰۱؛ مارکوس و سیمون، ۲۰۰۶؛ زاک و همکاران، ۲۰۰۹)، ثبت و ذخیره سازی دانش (چوی و لی، ۲۰۰۰؛ جاو، ۲۰۱۰؛ ککزسمل، ۲۰۰۲؛ مارکوس و سیمون، ۲۰۰۶؛ زاک و همکاران، ۲۰۰۹)، به اشتراک گذاری دانش (چوی و لی، ۲۰۰۰؛ جاو، ۲۰۱۰؛ ککزسمل، ۲۰۰۲؛ گری، ۲۰۰۱؛ مارکوس و سیمون، ۲۰۰۶؛ زاک و همکاران، ۲۰۰۹) و بکارگیری دانش (چوی و لی، ۲۰۰۰؛ اخوان و همکاران، ۱۳۸۹؛ جاو، ۲۰۱۰؛ زاک و همکاران، ۲۰۰۹) از مطرح‌ترین اقدامات مدیریت دانش می‌باشند.

عملکرد دانشگاهها

یکی از رویکردهایی که برای ارزیابی عملکرد سازمانها به کار گرفته می‌شود، مدل کارت امتیازی متوازن^{۱۰} (کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)) است که با دیدی وسیع و کلان به عملکرد سازمان می‌نگرد و بر اساس چهار دیدگاه مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد به ارزیابی عملکرد سازمان می‌پردازد. از مدل کارت امتیازی متوازن به طور اثربخش در سازمان‌های تولیدی، خدماتی، غیر انتفاعی و دولتی استفاده شده است. اگرچه بکارگیری آن در بخش صنعت به خوبی ثبت شده است ولی تحقیقات چندانی در زمینه بکارگیری و انطباق مدل کارت امتیازی متوازن در بخش آموزش انجام نشده است (کاراتانوس و کاراتانوس، ۲۰۰۵). محققان متعددی از مدلکارت امتیازی متوازن برای ارزیابی محیط‌های دانشگاهی و تحقیقاتی استفاده نموده‌اند و با کمک آن برنامه راهبردی تدوین نموده‌اند. دلکر (۲۰۰۳) به توسعه مدل کارت امتیازی متوازن برای دانشگاه ایالتی کالیفرنیا پرداخته است. با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن آمارتونگا و بالدردی (۲۰۰۰) عملکرد بخش تحصیلات تکمیلی دانشگاه، چن و همکاران (۲۰۰۶) عملکرد یک دانشگاه خصوصی، اوماشانکار و دوتا (۲۰۰۷) برنامه‌های آموزشی تحصیلات تکمیلی و موسسات آموزشی در

کشور هند، پاپن هاوسن و اینستن (۲۰۰۶) عملکرد دانشکده مدیریت ماساچوست-دورتموند، کالن و همکاران (۲۰۰۳) عملکرد دانشکده مدیریت و علوم اداری یو-کی را ارزیابی نموده‌اند. کتونن (۲۰۰۶) برنامه راهبردی مرکز مهندسی مکانیک در فین لندو مهرگان و دهقان نیری (۱۳۸۸) مدل راهبردی ارزیابی موسسات آموزش عالی را با کمک مدل کارت امتیازی متوازن تدوین نموده است. مدل کارت امتیازی متوازن دارای محدودیت‌هایی است. از جمله آن که در این روش عمدتاً مدیران دید کلی نسبت به عملکرد پیدا می‌کنند و از این رو برای سطوح اجرایی سازمان مناسب نیست. ضمن آن که در این روش به جنبه رقبا و همکاران توجه نشده است (تنگن، ۲۰۰۴). اما به دلیل آن که در این تحقیق دید کلی مدیران و عوامل داخل دانشگاه‌ها مد نظر است، می‌توان از این روش استفاده نمود.

پیشینه پژوهش

محققان ابعاد مختلف مدیریت دانش را بررسی نموده‌اند؛ با وجود این به دلیل دشواری ذاتی ارزیابی راهبردهای مدیریت دانش و اثرات آن‌ها بر عملکرد سازمان، تحقیقات اندکی در خصوص رابطه میان راهبرد مدیریت دانش و عملکرد سازمان وجود دارد (چوی و جونگ، ۲۰۱۰). تعداد کمی از تحقیقات اشاره نموده‌اند که راهبرد مدیریت دانش از راهبرد رقابتی پشتیبانی نمی‌کند و بین آن‌ها رابطه منفی وجود دارد (یانگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ چوی و همکاران، ۲۰۰۸). از طرفی دیگر، تعداد بسیار زیادی از تحقیقات در زمینه مدیریت دانش اظهار نموده‌اند که مدیریت دانش بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت دارد. تعارض موجود را می‌توان چنین توجیه نمود که اکثر تحقیقات عواملی که ممکن است اثر تاخیری بر رابطه میان راهبردهای مدیریت دانش و عملکرد راهبردی سازمان داشته باشند را بررسی نکرده‌اند (یانگ و همکاران، ۲۰۰۹). وو و لی (۲۰۰۷) به نقل از مسی (۲۰۰۱) معتقد است که راهبرد مدیریت دانش موفق نیازمند شناسایی عوامل حیاتی و بکارگیری آن‌ها جهت کسب نتایج کاری است و چارچوبی فراهم می‌کنند که سازمان می‌تواند روش‌های جدید استفاده از مدیریت دانش را مدیریت کند (چوی و جونگ، ۲۰۱۰). از این رو به نظر می‌رسد در بررسی رابطه راهبردهای مدیریت دانش می‌بایست به نقش عوامل حیاتی موفقیت و اقدامات مدیریت دانش توجه نمود. جدول شماره (۱) (پیوست ۲) تحقیقات انجام شده در رابطه با راهبردهای مدیریت دانش، عوامل حیاتی موفقیت، اقدامات مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را به صورت تطبیقی مورد بررسی قرار می‌دهد.

معرفی مدل مفهومی

همانطور که پیش از این بیان شد تا کنون تلاش‌های اندکی در خصوص موضوع تاثیر راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاهها صورت گرفته است. در این تحقیقات نقش عوامل واسط نظیر عوامل حیاتی موفقیت و اقدامات مدیریت دانش کمتر مورد بررسی واقع شده است. با استنتاج از ادبیات پژوهش مولفه‌های اصلی و فرعی استخراج گردیده و مدل مفهومی شامل مولفه‌های اصلی راهبردهای مدیریت دانش، عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش و اقدامات مدیریت دانش که منجر به بهبود عملکرد دانشگاهها می‌شود پیشنهاد گردیده است (شکل ۱). با توجه به آنچه در خصوص کاربردهای مختلف مدل کارت امتیازی متوازن در اشکال گوناگون دانشگاهی در بند (۲-۴) ذکر شد، در این تحقیق از این مدل برای سنجش عملکرد دانشگاهها استفاده شده است.

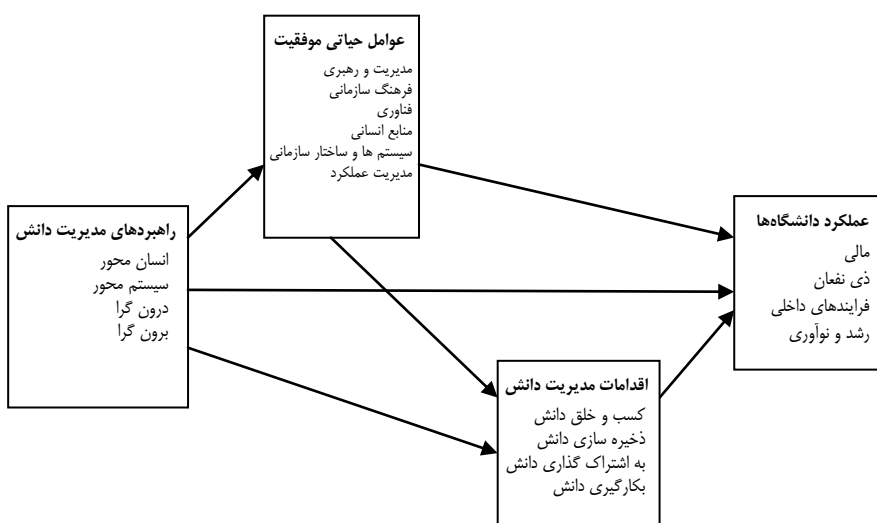
نقش راهبردهای مدیریت دانش در عملکرد دانشگاهها

مدیریت دانش موثر، با راهبرد مناسب آغاز می‌گردد. به منظور اجرای موفق مدیریت دانش، در ابتدا موضوع مهمی که مطرح می‌شود این است که سازمانها چگونه راهبرد مدیریت دانش مناسب را قبل از اجرای مدیریت دانش ارزیابی و انتخاب نمایند (آزکن، ۲۰۰۹). راهبرد مدیریت دانش موفق نیازمند شناسایی عوامل حیاتی و بکارگیری آنها جهت کسب نتایج کاری است (وو و لی، ۲۰۰۷). راهبردها، اقدامات مدیریت دانش مورد نیاز برای مدیریت موثر دانش را طرح ریزی می‌کنند (چوی و جونگ، ۲۰۱۰). اقدامات مدیریت دانش بدون داشتن راهبرد مشخص به ندرت می‌توانند مورد قضاوت قرار گیرند (گرینر و همکاران، ۲۰۰۷). یانگ و همکاران (۲۰۰۹) به نقل از زاک (۱۹۹۹ الف) بیان می‌کنند راهبردهای مدیریت دانشی که سازمانها اتخاذ می‌نمایند، تاثیر مهمی بر فرایند مدیریت دانش و در نهایت عملکرد سازمان دارد. همچنین قبل از اجرای راهبردهای مدیریت دانش، درک اینکه راهبردهای مدیریت دانش چه تاثیری بر عملکرد سازمان دارد حیاتی است (چوی و جونگ، ۲۰۱۰). انتخاب راهبرد مدیریت دانش تبعات مختلفی برای سازمانها داشته است که حتی منجر به بروز سوآلاتی در زمینه مؤثر واقع شدن یا نشدن راهبردهای مدیریت دانش شده است.

تعدادی از محققان تاثیر مستقیم راهبردهای انسان محور، سیستم محور، درون گرا و برون گرا را بر عملکرد سازمان بررسی نموده‌اند. نتایج حاکی از آن است که هریک از راهبردها بطور مجزا و تلفیقی بسته به نوع سازمانها، تاثیرات مثبت متفاوتی بر عملکرد

داشته‌اند (چوی و جونگ، ۲۰۱۰؛ چوی و همکاران، ۲۰۰۸). چوی و لی (۲۰۰۲) این رابطه را به طور غیر مستقیم و از طریق اقدامات مدیریت دانش بررسی نموده‌اند. آن‌ها نشان داده‌اند که راهبردهای انسان محور و سیستم محور بر خلق دانش و نهایتاً عملکرد مالی شرکت‌های صنعتی تاثیر گذارند. محققان دیگری عوامل حیاتی موفقیت و اقدامات مدیریت دانش را به صورت توأم در بررسی تاثیر راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمان در نظر گرفته‌اند (گرینر و همکاران، ۲۰۰۷؛ وو و همکاران، ۲۰۱۰؛ لی و چوی، ۲۰۰۰؛ یانگ، ۲۰۱۰). تنها در تحقیق وو و همکاران (۲۰۱۰) ارتباطی بین راهبردهای مدیریت دانش و عملکرد مالی شرکت‌ها مشخص نگردیده است.

به لحاظ فعالیت‌های گسترده دانشی که در دانشگاه‌ها صورت می‌گیرد، اجرای مدیریت دانش می‌تواند بسیار مفید واقع شود. شناسایی و پیشنهاد بهترین راهبرد مدیریت دانش جهت کسب بهترین خروجی در دانشگاه‌ها و همراستا با برنامه‌های راهبردی ترسیم شده جهت آموزش عالی در ایران و بررسی تاثیر آن‌ها بر عملکرد دانشگاه‌ها حائز اهمیت می‌باشد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

نقش عوامل حیاتی موفقیت در عملکرد دانشگاهها

ککرسمل (۲۰۰۲) به پیروی از دایگمن (۱۹۹۹) بیان می کند عوامل حیاتی موفقیت برای ارزیابی مفیدند، زیرا رابطه مهمی میان تحلیل محیطی و تحلیل عوامل حیاتی موفقیت است که منجر به موفقیت سازمانی می شود. تحلیل این عوامل از طریق شناسایی راهبردها و برنامه های عملیاتی اصلی که جهت اجرای مدیریت دانش حیاتی هستند، هدف مهمی را برای مدیریت دانش فراهم می نماید و اقدامات مدیریت دانش به شناسایی شاخص های عوامل حیاتی موفقیت عملکرد جهت سنجش عملکرد نیاز دارند. این عوامل مواردی هستند که می بایست نتیجه بخش باشند تا برای مدیران و سازمان موفقیت حاصل شود. همچنین مدیران برای داشتن عملکرد بهتر می بایست توجه خاص و مداومی به این عوامل داشته باشند.

در برخی از تحقیقاتی که به بررسی تاثیر عوامل حیاتی موفقیت بر اقدامات مدیریت دانش و عملکرد سازمانی پرداخته اند، عوامل حیاتی از قبیل مدیریت و رهبری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری و نیروی انسانی به طور کلی در نظر گرفته شده اند (یانگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ چوی و لی، ۲۰۰۰؛ لی و چوی، ۲۰۰۰؛ چوانگ، ۲۰۰۴؛ جانگ و همکاران، ۲۰۰۹) و در برخی دیگر بخشی از این عوامل مد نظر قرار گرفته است (وو و همکاران، ۲۰۱۰؛ یانگ، ۲۰۱۰؛ کیسیلینگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ تسای و لی، ۲۰۰۷؛ لی و همکاران، ۲۰۰۹؛ هو و همکاران، ۲۰۰۹؛ جانگ و همکاران، ۲۰۰۹). نتایج کلی این تحقیقات حاکی از آن است که در برخی از موارد، عوامل تاثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی و اقدامات مدیریت دانش دارند و در مواردی بدون تاثیر یا با تاثیر منفی بوده اند (وو و همکاران، ۲۰۱۰). امروزه سازمان ها به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند به سرعت در روش های جدید مشارکت داشته باشند، به طور موثر ارتباط برقرار کنند و همکاری نمایند، مستقل 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 (گرینر و متس، ۱۹۹۵). مدیریت و رهبری مدیران ارشد از طریق رسمی نمودن اقدامات مدیریت دانش در دانشگاهها، مرتبط نمودن مدیریت دانش با منافع اقتصادی و نوآوری، تخصیص منابع و موارد متعدد دیگر عامل مهمی در اجرای موفق مدیریت دانش است. ساختارهای سازمانی متمرکز اغلب رابطه معکوسی با انتشار دانش دارند (چوی و لی، ۲۰۰۰) و در اجرا اقدامات مدیریت دانش حائز اهمیت می باشند. از طریق مدیریت عملکرد می توان عملکرد پرسنل دانشگاه در زمینه مدیریت دانش را ارزیابی، اصلاح و استاندارد نمود، رشد داد و اثر بخشی آن را بالا برد. از این رو بررسی عوامل حیاتی موفقیت

می‌تواند به عنوان پیش زمینه اقدامات مدیریت دانش و تضمین کننده عملکرد بهتر سازمان مد نظر قرار گیرد.

نقش اقدامات مدیریت دانش در عملکرد دانشگاهها

همانطور که دانش با گذشت زمان خلق می‌شود و انتشار می‌یابد، به افزایش قابلیت سازمان در واکنش به موقعیت‌های جدید و غیر معمول و به تبع آن اعتبار سازمان کمک می‌نماید. چوی و لی (۲۰۰۲) به پیروی از زاک (۱۹۹۹الف) معتقدند فرایندهای مدیریت دانش که می‌بایست از طریق راهبردهای مدیریت دانش مناسب هدایت شوند در بهبود عملکرد سازمانی تاثیر گذارند. از طرفی در مواردی که طراحی و اجرای مدیریت دانش بدون توجه به راهبردهای کسب و کار و به تبع آن راهبردهای مدیریت دانش که تعیین کننده شرایط و روابط دانشی در داخل و خارج از سازمان می‌باشد یا بدون در نظر گرفتن عوامل حیاتی موفقیت موجود در سازمان (چوی و جونگ، ۲۰۱۰) صورت گرفته، احتمال شکست بالا رفته و موجب به هدر رفتن منابع می‌گردد. تحقیقات مختلفی تاثیر مستقیم اقدامات مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی را بررسی نموده‌اند. اقدامات در نظر گرفته شده در این تحقیقات اغلب خلق و به اشتراک گذاری می‌باشند و جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی در نظر گرفته شده است. نتایج حاکی از آن است که در مواردی اقدامات موثر و در مواردی بدون تاثیر بوده‌اند (زاک و همکاران، ۲۰۰۹؛ اسکولز و هوگل، ۲۰۰۸؛ ریرا و همکاران، ۲۰۰۹؛ سانگ، ۲۰۰۸).

توانمندی دولت‌ها در ایجاد ساختارهای کلان و ظرفیت بنگاه‌ها در طراحی راهبردهای ثمربخش به منظور بهره برداری از فرصت‌های موجود تابع قابلیت‌ها و توانمندی‌های علمی و فنی کشور است و این امر به شدت تحت تاثیر توانمندی‌های دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی در تولید، توزیع و به کارگیری موثر علم، دانش و فناوری است (قدیریان و اصیلی، ۱۳۸۴). گلدن (۲۰۰۹) به نقل از متکالف (۲۰۰۶) اشاره نموده است که مدیریت دانش یک ابزار مهم در فرایند بهبود مستمر کیفیت آموزش می‌باشد. همچنین گلدن (۲۰۰۹) به پیروی از کیدول و همکاران (۲۰۰۰) از کاربردهای بالقوه و منافع مدیریت دانش در آموزش عالی دفاع کرده و نتیجه گرفته که مدیریت دانش یقیناً به توانایی تصمیم گیری بهتر، بهبود خدمات دانشگاهی و کاهش هزینه‌ها منجر خواهد شد. موفقیت دانشگاه‌ها تا حد زیادی بستگی به جمع آوری، تحلیل، یکپارچه سازی و تبادل اطلاعات و دانش در داخل و خارج آن‌ها دارد (هسیا و همکاران، ۲۰۰۶). ریناند (۲۰۰۹) بر اساس نظر تیبینز (۲۰۰۳) بیان می‌کند یکی از مهمترین

منافع برای سازمان هایی که از مدیریت دانش استفاده می کنند، توانایی بکارگیری متدولوژی بعنوان ابزاری برای سازماندهی، ارزیابی و بهبود موارد آن به منظور اعتبار بخشیدن به سازمان هاست. ریناند (۲۰۰۹) به نقل از شولت (۲۰۰۵) عنوان نموده است که مدیریت دانش قادر است از طریق بکارگیری فناوری، زمان مورد نیاز برای کسب اعتبار را کاهش دهد. زاک و همکاران (۲۰۰۹) در زمینه تاثیر اقدامات مدیریت دانش در دانشکدههای بازرگانی به این نتیجه دست یافتند که اقدامات مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی (مشتریان و فرایندهای داخلی) دانشکدهها بطور مستقیم و بر عملکرد مالی آنها به طور غیر مستقیم تاثیر گذارند.

روش تحقیق

به عقیده کسل و سیمون (۲۰۰۴)، در تحقیقاتی که هدف آنها بررسی موضوعات مرتبط با عواملی است که در موفقیت عمومی مدیریت دانش در داخل سازمانها تاثیر گذارند؛ روش تحقیق در نظر گرفته شده عمدتاً مطالعه کیفی است (کیمبل و بوردن، ۲۰۰۸). هرچند به دلیل ماهیت کیفی تحقیق، محدودیت هایی وجود دارد. اولاً، یافتهها مبتنی بر دلایل منطقی هستند نه دلایل آماری و ممکن است بواسطه شناخت ادبیات موضوع تحت تاثیر قرار گرفته باشد. ثانیاً، نتایج وابسته به توانایی مصاحبه شونده در اعلام پاسخها، مشارکت او در فعالیتهای مورد بحث و توانایی مصاحبه کننده در تفسیر صحیح نتایج است.

در این پژوهش، حوزههای آموزشی، پژوهشی و فعالیتهای مرتبط با امور این دو حوزه (پشتیبانی امور آموزشی و پژوهشی) در دانشگاههای دولتی برتر ایران مورد توجه قرار گرفته است و فعالیتهای مرتبط با امور دانشجویی، فرهنگی، مالی و اداری مد نظر نمی باشد. دانشگاههای دولتی برتر انتخاب شدهاند، زیرا این دانشگاهها با رقابت روزافزون در جذب دانشجویان و اساتید برتر، بودجه دولتی و درآمدهای اختصاصی، جایگاه برتر در رتبهبندی دانشگاهها و ... مواجه میباشند. از این رو این دانشگاهها به این موضوع که چگونه می توانند از مدیریت دانش استفاده نمایند تا قدرت رقابتی خود را افزایش دهند علاقمند شدهاند.

در این پژوهش به منظور اعتبارسنجی مدل و کشف موارد مرتبط با مدیریت دانش در دانشگاهها، از روش پژوهش موردی استفاده شده است. نظر به ماهیت اکتشافی بودن پژوهش، به نظر رسید که این امر از منظر مطالعه موردی که جنبه اکتشافی دارد (بازرگان، ۱۳۸۷) کاملاً موجه می باشد. اعتبار سنجی مدل پیشنهادی در دو مرحله انجام گرفته است. در

مرحله اول، مدل پیشنهادی به ۳ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها که به طور تخصصی در زمینه مدیریت دانش فعالیت دارند، ارائه گردید که اصلاحاتی توسط آن‌ها پیشنهاد شد. در گام دوم به منظور گردآوری داده‌های کیفی مورد نیاز، گفتگوهای شفاهی و مصاحبه‌ها با هدف دست‌یابی به فهم عمیق‌تر درباره شرایط دانشگاه‌ها انجام شد. همه مصاحبه‌ها طبق قالب مشخص با توجه به فضای خاص دانشگاه‌ها از طریق پرسیدن مجموعه‌ای از سوال‌های پی‌در پی و به هم وابسته جهت کشف موضوعات مشخص به صورت جزئی‌تر صورت پذیرفت. سوالات به گونه‌ای بودند که در ابتدا وجود هر مولفه، زیر مولفه‌ها و مصداق آن‌ها در دانشگاه بررسی می‌شد. سپس وجود و نحوه تاثیر مولفه‌ها بر یکدیگر مد نظر قرار می‌گرفت. متن سوال‌ها در پیوست‌های شماره ۱ و ۲ آورده شده است. مصاحبه‌ها با ۹ نفر از مدیران دانشگاه‌های دولتی (صنعتی شریف، صنعتی امیرکبیر، خواجه نصیر، شهید عباسپور، تربیت مدرس، علم و صنعت و دانشگاه یزد) صورت گرفت. از این تعداد، ۴ نفر رئیس دانشگاه و ۵ نفر دارای حداقل پست مدیریتی، رئیس دانشکده می‌باشند. برخی از مصاحبه‌شوندگان علاوه بر عضویت در شوراهای مختلف (داخل و خارج از دانشگاه) نقش کلیدی در برنامه ریزی آموزش عالی ایران داشته و دارای سابقه مدیریتی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می‌باشند. دلیل انتخاب افراد آن است که به عنوان مطلعان کلیدی به نوعی با اجزاء مختلف مدیریت دانش درگیر می‌باشند. راهبردهای مدیریت دانش در سطح کلان دانشگاه‌ها مطرح است و در انتخاب آن مدیران ارشد نقش دارند. مدیران ارشد با کلیات اقدامات مدیریت دانش آشنا بوده و سر و کار دارند. علاوه بر این شناخت بهتری نسبت به عوامل حیاتی موفقیت، نحوه تاثیر گذاری آن‌ها و عملکرد سازمانی دارند. مصاحبه‌ها در بازه زمانی ابتدای خرداد تا انتهای تیر سال ۱۳۹۰ صورت پذیرفت. تنها در یک مورد دو مصاحبه‌شونده به طور همزمان حضور داشتند و در موارد دیگر مصاحبه‌ها به صورت انفرادی انجام شد. تمام مصاحبه‌ها ضبط و یادداشت برداری شد. مدت زمان هر مصاحبه ۳۰ تا ۹۰ دقیقه بود و مصاحبه‌ها توسط محقق اول انجام شد.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده، از روش تحلیل محتوای کیفی هدایت شده استفاده شد. تحلیل محتوا، فرایندی برای بررسی دقیق داده‌های پژوهش موردی است که هدف اصلی آن یافتن سازه‌ها، مولفه‌ها و الگوهایی است که برای توصیف و تبیین پدیده مورد پژوهش به کار می‌روند (گال و همکاران، ۱۳۸۶). در رویکرد هدایت شده، اساس تحلیل را نظریه‌های موجود و یا نتایج پژوهش‌های قبلی به

عنوان کدهای اولیه و راهنما تشکیل می‌دهند (ضیغمی و همکاران، ۱۳۸۷). برای این منظور، متن مصاحبه‌های انجام شده به دقت مطالعه شد و سپس از مضمون مشترک موجود در گزاره‌های کلیدی، مفاهیم مرتبط با آنها استنتاج شد. آن گاه از طریق مقایسه مفاهیم با نظر به وجوه تشابه و تفاوت‌ها آنها، مقوله‌های اصلی استخراج شدند. در تحلیل داده‌های کیفی موضوع اشباع مورد توجه قرار گرفت. به نحوی که در تحلیل مصاحبه‌های انتهایی موارد مطرح شده اغلب تکراری به نظر می‌رسید و به نوعی حاکی از آن کفایت نمونه داشت.

تحلیل نتایج

در نتیجه تحلیل محتوا و کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، به طور کلی چهار مولفه اصلی، راهبردها، عوامل حیاتی موفقیت، اقدامات مدیریت دانش و عملکرد دانشگاهها مشخص شدند. با استناد به شواهد به دست آمده از مصاحبه‌ها، مولفه‌های اصلی و زیرمولفه‌های آنها مشخص شده و نحوه تاثیر گذاری آنها بر یکدیگر در جدول‌های شماره (۲) و (۳) پیوست تشریح گردیده است.

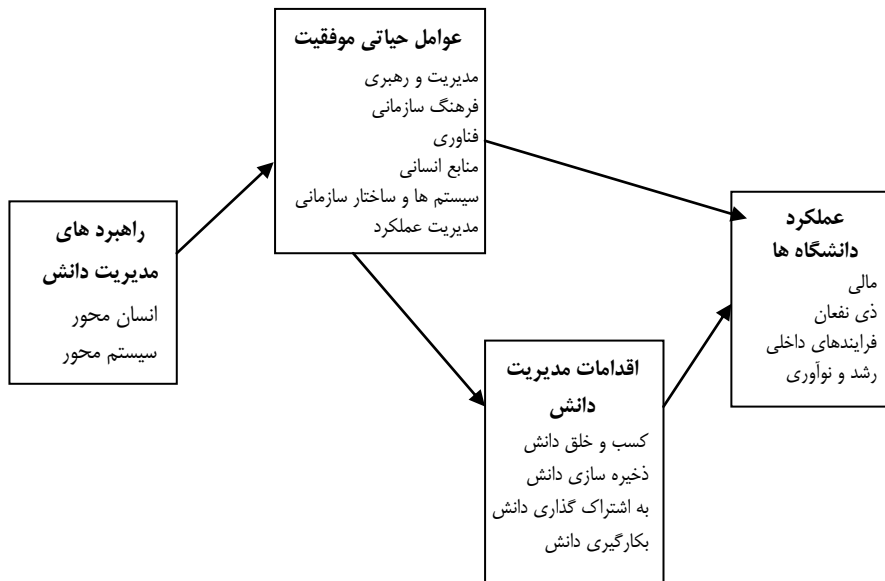
بحث و نتیجه گیری

دانشگاهها در شرایط رقابتی باید قادر باشند ضمن ارضاء تقاضاهای سطح بالا و فزاینده به دنبال فرصت‌هایی برای ارائه خدمات با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر باشند. برای مواجهه با چالش‌های پیش رو، مدیریت دانش می‌تواند موثر واقع گردد. فرایندهای مدیریت دانش باید از طریق راهبردهای مدیریت دانش مناسب هدایت شوند. با این وجود شناخت راهبردهای مدیریت دانش مناسب دانشگاهها و میزان توجه به هر راهبرد جهت کسب نتایج بهتر می‌بایست مورد توجه بیشتر قرار گیرد. در این تحقیق سعی گردیده است مدلی جهت بررسی تاثیر راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاهها ارائه گردد. این مقاله به طور خاص بر روابط میان راهبردهای مدیریت دانش، عوامل حیاتی موفقیت، اقدامات مدیریت دانش و عملکرد دانشگاهها متمرکز گردیده است.

در این تحقیق پس از شناسایی، تحلیل و دسته‌بندی عوامل موثر بر رابطه راهبردهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی و اقدامات مدیریت دانشی که در دانشگاهها مطرح

می‌باشند، مدلی جهت بررسی تاثیر راهبردهای مختلف مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاه‌ها معرفی گردیده است (شکل ۲)، تا از این طریق مدیران آموزش عالی اطمینان یابند که موضوعات اساسی همزمان با راهبردهای مدیریت دانش پوشش داده شده‌اند.

نتایج نشان داد که هر دو راهبرد انسان محور و سیستم محور در دانشگاه‌ها موضوعیت دارند و ممکن است ترکیب هر دو راهبرد منجر به اجرای بهتر اقدامات مدیریت دانش گردد. در مورد راهبردهای درون گرا و برون گرا، به لحاظ فعالیت‌های باز دانشگاه‌ها که نمی‌توان آن‌ها را از محیط بیرون مجزا دید، مطرح نمودن راهبرد درون گرا و تفکیک آن از راهبرد برون گرا برای این محیطها مناسب نمی‌باشد و راهبردهای درون گرا و برون گرا از مدل حذف شدند. ضمن آن که مولفه یا زیر مولفه جدیدی به مدل اضافه نشد.



شکل ۲: مدل نهایی تحقیق

نظرات حاکی از آن است که اقدامات کسب و خلق، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری و بکارگیری دانش، مهم ترین اقدامات مدیریت دانش در دانشگاه هاستند و بدون شک تحقق این اقدامات، عملکرد دانشگاهها را در تمامی جوانب بهبود می بخشد. چنانچه قبل از اجرای اقدامات مدیریت دانش به عوامل حیاتی موفقیت توجه شود، موجب تضمین موفقیت مدیریت دانش شده و سطح عملکرد دانشگاهها بالا خواهد رفت. عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در دانشگاهها عبارتند از مدیریت و رهبری، فرهنگ سازمانی، سیستمها و ساختار سازمانی، منابع انسانی، فناوری و مدیریت عملکرد. البته میزان تاثیر پذیری هر یک از عوامل از هر یک از راهبردهای انسان محور و سیستم محور، و تاثیر گذاری بر اقدامات چهار گانه مدیریت دانش متفاوت است. در این تحقیق عملکرد دانشگاهها از جنبه های مالی، ذی نفعان، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری مورد توجه قرار گرفت و مشخص گردید که اتخاذ راهبرد مدیریت دانش به تنهایی منجر به بهبود عملکرد دانشگاهها در این چهار جنبه نخواهد شد و این تاثیر از طریق عوامل حیاتی موفقیت و اقدامات مدیریت دانش می باشد.

مدل معرفی شده، در مقایسه با مدل های مشابه مطرح شده قبلی دارای دو ویژگی است. اول آن که در این مدل تمام اجزاء مدل های قبلی دیده شده است. از طرفی تحقیقات اندکی به بحث مدیریت دانش در دانشگاهها پرداخته اند. در حالی که در این تحقیق، کلیه جزئیات مدل منطبق بر دغدغه ها و موضوعات مطرح در دانشگاهها و آموزش عالی ایران می باشد. این رویکرد می تواند به درک مولفه های مدیریت دانش کمک نماید و راهنمای عملی جهت استقرار مدیریت دانش در بخش آموزش عالی را فراهم آورد. گرچه به دلیل ماهیت کیفی تحقیق، محدودیت هایی از قبیل نتایج منطقی به جای نتایج آماری، تعداد کم نمونه و ذهنی بودن تفاسیر وجود دارد. اجرا نشدن و در مواردی اندک، به صورت مقدماتی و محدود اجرا شدن مدیریت دانش در دانشگاههای ایران، کمبود قابل توجه منابع مرتبط با مدیریت دانش در دانشگاهها جهت تکمیل چارچوب نظری و پیشینه تحقیق، از محدودیت های دیگر تحقیق می باشد. فرهنگ، دانش و انتظارات اعضای هیئت علمی و شرایط دانشگاهها طی زمان پایدار نیستند و در حال تغییر می باشند. ضمن آن که برخی از تاثیرات بین اجزاء مدل طی زمان بروز می کنند. بنابراین بررسی این موارد در طول زمان ضروری است. در حالی که در این تحقیق از داده های مقطعی استفاده شده است.

در ادامه پیشنهاد می شود اعتبار مدل از روش های کمی بررسی شود و تاثیر هر یک از راهبردها، عوامل حیاتی موفقیت و اقدامات مدیریت دانش بر هر یک از جنبه های عملکرد

دانشگاه‌ها مورد توجه قرار گیرد. همچنین برای در نظر گرفتن نقش زمان در بررسی نتایج، بکارگیری ابزارهای متفاوتی چون سیستم های دینامیکی برای بررسی رفتار دینامیکی متغیرهای مدل در دانشگاه‌ها، را می توان در تحقیقات بعدی مد نظر قرار داد.

پی نوشت

1. Knowledge management (KM)
2. Content Analysis
3. KM strategies
4. KM focus
5. KM source
6. Explicit
7. Tacit
8. Critical success factors/Enablers
9. Knowledge management practices/initiatives/processes
10. Balanced Score Card (BSC)

منابع

- اخوان، پ، اولیایی، ا، دسترنج ممقانی، ن، ثقفی، ف. (۱۳۸۹). توسعه فرایندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش. *فصلنامه سیاست علم و فناوری*، سال ۳، شماره ۲. بازرگان، ع. (۱۳۸۷). مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: نشر دیدار.
- قدیریان، ع، اصیلی، غ. (۱۳۸۴). رسالت دولت، دانشگاه و صنعت در توسعه ملی. *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، شماره ۳۷ و ۳۸.
- ضیغمی، ر، باقری نسامی، م، حق دوست اسکویی، س. ف، یادآور نیک روش، م. (۱۳۸۷). تحلیل محتوا. *فصلنامه پرستاری ایران*، دوره ۲۱، شماره ۵۳.
- گال، م، بورگ، و، گال، ج. (۱۳۸۶). روش های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان شناسی. ترجمه احمد رضا نصر و همکاران، (چاپ سوم)، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- مهرگان، م. ر، دهقان نیری، م. (۱۳۸۸). مدل راهبردی ارزیابی موسسات آموزش عالی. *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، شماره ۵۲، ۵۵-۷۹.
- Amaratunga, D., Baldry, D. (2000). Assessment of Facilities Management Performance in Higher Education Properties. *Facilities*, 18, 293-301.
- Chang, M.Y., Hung, Y.C., Yen, D.C., Tseng, P.T.Y. (2009). The Research on the Critical Success Factors of Knowledge Management and Classification Framework Project in the Executive Yuan of Taiwan Government. *Expert Systems with Applications*, 36, 5376-5322.

- Chang, T.H., Wang, T.C.(2009). Using the Fuzzy Multi-Criteria Decision Making Approach for Measuring the Possibility of Successful Knowledge Management. *Information Sciences*, 179, 355–370.
- Chen, S.H., Yang, C.C., Shiau, J.Y. (2006).Scorecard in the Performance Evaluation of Higher Education.*The TQM Magazine*, 18 (2), 190-205.
- Choi, B., Jong, A.M.(2010).Assessing the Impact of Knowledge Management Strategies Announcements on the Market Value of Firms.*Information & Management*, 47 (1), 42–52.
- Choi, B., Lee, H.(2000).Knowledge Management and Organizational Performance.*Proceedings of INFORMS & KORMS*, Seoul, Korea, 1104-1113.
- Choi, B., Lee, H.(2002).Knowledge Management Strategy and Its Link to Knowledge Creation Process.*Expert Systems with Applications*, 23 (3), 173–187.
- Choi, B., Poon, S.K., Davis, J.G.(2008). Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance: A Complementarity Theory-Based Approach.*Omega*, 36 (2),235 – 251.
- Chuang, S.H.(2004). A Resource-Based Perspective on Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: An Empirical Investigation.*Expert Systems with Applications*, 27 (3), 459–465.
- Coukos-Semmel, E.D.(2002).*Knowledge Management: Processes and Strategies Used in United States Research Universities*.Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy Education,The College of Education, Florida Atlantic University, Boca Raton.
- Cullen, J., Joyce,J., Hassall, T., Broadbent, M. (2003). Quality in Higher Education: from Monitoring to Management.*Quality Assurance in Education*, 11 (1), 5-14.
- Delker, S.G.B. (2003).*Balanced Scorecard: An Instrument of Change for Facilities Services*.A Project Presented to the Faculty of California State University, San Bernardino.
- Finnegan, D., Willcocks, L.(2006).Knowledge Sharing Issues in the Introduction of a New Technology.*Journal of Enterprise Information Management*, 19 (6), 200-221.
- Golden, C. L.(2009).*Knowledge Management and Historically Black Colleges and Universities*.Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy Applied Management and Decision Sciences Information Systems Management Specialization, College of Management and Technology, Walden University.
- Gray P.H.(2001).A Problem-Solving Perspective on Knowledge Management Practices.*Decision Support Systems*, 31 (1), 87–102.
- Greiner, M.E., Bohmann, T. B, Krcmar, H.(2007).A Strategy for Knowledge Management.*Journal of Knowledge Management*, 11(6),3-15.
- Grenier, R., Metes, G.(1995).*Going Virtual: Moving Your Organization in the 21st Century*.Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

- Hsia, T., Lin, L., Wu, J., Tsai, H.(2006).A Framework for Designing Nursing Knowledge Management Systems.*Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and management*, 1, Taiwan.
- Hu, M.L.M., Horng, J.S., Sun, Y.H.C.(2009) Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance. *Tourism Management*, 30 (1), 41–50.
- Jiang, X., Li, Y. (2009). An Empirical Investigation of Knowledge Management and Innovative Performance: The Case of Alliances.*Research Policy*, 38 (2), 358–368.
- Karathanos, D., Karathanos,P. (2005).Applying the Balanced Scorecard to Education.*Journal of Education for Business*, March/April, 222-230, ISSN-0883-232.
- Kettunen, J. (2006).Strategic Planning of Regional Development in Higher Education.*Baltic Journal of Management*, 1 (3), 259-269.
- Kiessling, T.S., Richey R.G., Meng, J., Dabic, M. (2009).Exploring Knowledge Management to Organizational Performance Outcomes in a Transitional Economy.*The Journal of World Business*, 44 (4), 421–433.
- Kimble, C., Bourdon, I.(2008).Some Success Factors for the Communal Management of Knowledge.*International Journal of Information Management*, 28 (6), 461–467.
- Lee, H., Choi, B.(2000). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination.*Journal of Management Information Systems*, 20 (1), 179–228.
- Li, Y.H., Huang, J.W., Tsai, M.T.(2009). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process.*Industrial Marketing Management*, 38 (4), 440–449.
- Liao, S.H.(2003). Knowledge Management Technologies and Applications- Literature Review from 1995 to 2002.*Expert Systems and Applications*, 25 (2), 155-164.
- Marque's, D.P., Simo'n, F.J.G.(2006).The Effect of Knowledge Management Practices on Firm Performance.*Journal of Knowledge Management*, 10 (3), 143-156.
- Özkan, G.F.(2009).*Essays on Knowledge Management Strategies in New Product Development*.Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, the College of Management, Georgia Institute of Technology.
- Papenhansen, C., Einstein, W. (2006). Insights from Balanced Scorecard: Implementing Balanced Scorecard at a College of Business.*Measuring Business Excellence*, 10 (3), 15-22.
- Piccoli, G., Ahmad, R., Ives, B.(2000). Knowledge Management in Academia: A Proposed Framework.*Information Technology and Management*, 1, 229-245.
- Riera, A.C.G., Senoo, D., IJIMA, J.(2009).A Study of the Effect of Knowledge Creating Capabilities on Corporate performance.*International Journal of Knowledge Management Studies*, 3 (12),116 – 133.
- Ringhand, D.G.(2009).*Assessing the Relationship of Knowledge Management*

- Effectiveness and Assessment Quality Improvement*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, Northcentral University.
- Schulze, A., Hoegl, M.(2008). Organizational Knowledge Creation and the Generation of New Product Ideas: A Behavioral Approach.*Research Policy*, 37 (10), 1742–1750.
- Song, J.H.(2008). The Key to Organizational Performance Improvement: A Perspective of Organizational Knowledge Creation.*Performance Improvement Quarterly*, 21 (2), 87–102.
- Tangen, S. (2004) Professional Practice: Performance measurement: from philosophy to practice.*International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (8), 726-737.
- Tiwana, A.(1999). *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*. Second Edition, Publisher: Prentice Hall, ISBN 0-13-012213-8.
- Tsai, M.T., Li, Y.H. (2007).Knowledge Creation Process in New Venture Strategy and Performance.*Journal of Business Research*, 60 (4), 371–381.
- Twigg, C.A.(1994). *The Changing Definition of Learning*. Educom Review, 29.
- Umashankar, V., Dutta, K. (2007).Balanced Scorecards in Managing Higher Education Institutions: An Indian Perspective.*International Journal of Educational Management*, 21 (1), 54-67.
- Wu, w., Lee, Y.(2007).Selecting knowledge management strategies by using the analytic network process.*Expert Systems with Applications*, 32, 841–847.
- Wu, W.W., Lee, Y.T., Tseng, M.L., Chiang, Y.H.(2010). Data Mining for Exploring Hidden Patterns BetweenKM and Its Performance. *Knowledge-Based Systems*, 23 (5), 397-401.
- Yang, C.C., Marlow, P.B., Lu, C.S.(2009).Knowledge Management Enablers in Liner Shipping.*Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 45 (6), 893–903.
- Yang, J.(2010).The Knowledge Management Strategy and Its Effect on Firm Performance: A Contingency Analysis. *International Journal of Information Management*, 30 (3), 231-238.
- Zack, M., McKeen, J., Singh, S.(2009). Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13 (6), 392-409.
- Zack, M.H. (1999). Developing a knowledge strategy.*California Management Review*, 41 (3), 125–145.
- Zhao, J. (2010). School Knowledge Management Framework and Strategies: The New Perspective on Teacher Professional Development.*Computers in Human Behavior*, 26 (2), 168–175.
- Zheng, W., Yang, B., McLean, G.N.(2009).Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management, *Journal of Business Research*, 63 (7), 763-771.

پیوست

پیوست شماره ۱: سوال‌های مربوط به تایید و کشف زیر مولفه‌های هر مولفه اصلی

ردیف	سؤال	گزینه		در صورت انتخاب گزینه بلی میزان موافقت خود را مشخص فرمائید.					در صورت انتخاب گزینه بلی، دلیل یا نحوه تاثیر گذاری عامل را ذکر نمائید
		بلی	خیر	۱	۲	۳	۴	۵	
۱	آیا توجه به استراتژی سیستم محور (مستند سازی و ذخیره دانش سازمانی به منظور دستیابی، استفاده مجدد و به اشتراک گذاری آن) در ابتدای فرایند مدیریت دانش در دانشگاه ضروری و مناسب است؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۲	آیا توجه به استراتژی انسان محور (کشف و به اشتراک گذاری دانش از طریق راهنمایی، تعامل و ارتباط رو در رو میان همکاران، خبرگان، دانشجویان، کارمندان و ...) در ابتدای فرایند مدیریت دانش در دانشگاه ضروری و مناسب است؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۳	آیا توجه به استراتژی درون گرا (تهیه و گسترش دانش جدید از طریق جستجوی دانش در داخل دانشگاه مانند دانش نهفته در ذهن و رفتار افراد، نرم افزار، تجهیزات و ...) در ابتدای فرایند مدیریت دانش در دانشگاه ضروری و مناسب است؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۴	آیا توجه به استراتژی برون گرا (تهیه و گسترش دانش جدید از طریق جستجوی دانش در خارج از دانشگاه مانند انتشارات، پایگاه‌های علمی، مشاوران، دانشگاه‌های دیگر، صنعت، سازمان‌ها و ...) در ابتدای فرایند مدیریت دانش در دانشگاه ضروری و مناسب است؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۵	در هریک از حوزه‌های آموزشی، پژوهشی و پشتیبانی این دو حوزه در دانشگاه‌ها چه راهبردهای مدیریت دانش دیگری می‌توان اتخاذ نمود؟ در صورت وجود دلیل خود را بیان نمائید.								
۶	آیا عامل مدیریت و رهبری ارشد به عنوان یکی از زیر ساخت‌های اقدامات مدیریت دانش می‌باشد؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۷	آیا فرهنگ سازمانی باید به عنوان یکی از عوامل حیاتی مورد توجه قرار گیرد؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۸	آیا در مرحله زیر ساخت، توجه به فناوری ضروری است؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۹	آیا توجه به منابع انسانی مورد نیاز است؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۱۰	آیا توجه به سیستم‌ها و ساختار سازمانی به عنوان یکی از زیر ساخت‌های اقدامات مدیریت دانش ضروری می‌باشد؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۱۱	آیا لازم است عامل مدیریت و ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از عوامل حیاتی مورد توجه قرار گیرد؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

ردیف	سؤال	گزینه		در صورت انتخاب گزینه					در صورت انتخاب گزینه بلی، دلیل یا نحوه تاثیر گذاری عامل را ذکر نمائید
		بلی	خیر	۱	۲	۳	۴	۵	
۱۲	چه عوامل داخلی دیگری می‌توانند در موفقیت مدیریت دانش دانشگاه موثر واقع می‌شوند؟ در صورت وجود، دلیل یا نحوه تاثیر گذاری آن را بیان نمائید.								
۱۳	آیا توجه به شناسایی، کشف و کسب دانش به عنوان اولین اقدام مدیریت دانش ضروری و مناسب می‌باشد؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۱۴	آیا در نظر گرفتن فرآیند خلق دانش پس از کشف، شناسایی و کسب ضروری و مناسب می‌باشد؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۱۵	آیا توجه به فرآیند ارزیابی، سازماندهی، ثبت و ذخیره سازی، بروز رسانی و پالایش دانش ضروری و مناسب می‌باشد؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۱۶	آیا توجه به فرآیند تسهیم و انتشار دانش پس از فرآیند ارزیابی، سازماندهی و ذخیره سازی ضروری و مناسب می‌باشد؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۱۷	آیا توجه به استفاده و بکارگیری از دانش تسهیم شده در دانشگاه ضروری و مناسب می‌باشد؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۱۸	در دانشگاهها چه اقدامات دیگری در رابطه با مدیریت دانش انجام می‌شود یا می‌تواند انجام شود؟								
۱۹	در صورت انجام این اقدامات مدیریت دانش، آیا عملکرد مالی (بودجه آموزشی، بودجه پژوهشی، درآمدهای جانبی آموزشی و پژوهشی، کاهش هزینه‌های منابع انسانی) دانشگاه تحت تاثیر قرار خواهد گرفت؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۲۰	در صورت انجام اقدامات مدیریت دانش، آیا عملکرد دانشگاه از جنبه مشتریان (رضایت کارکنان و دانشجویان، شهرت دانشگاه، موفقیت کلی در مقایسه با دانشگاههای دیگر و ...) تحت تاثیر قرار خواهد گرفت؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۲۱	در صورت انجام این اقدامات مدیریت دانش، آیا عملکرد دانشگاه از جنبه فرایندهای داخلی (تصمیم گیری‌ها، روندها، فرایندها و ...) تحت تاثیر قرار خواهد گرفت؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۲۲	در صورت انجام این اقدامات مدیریت دانش، آیا عملکرد دانشگاه از جنبه رشد و یادگیری (تولید علم و فناوری، رشته‌های جدید، رتبه دانشگاه در مقایسه با دانشگاههای دیگر در داخل و خارج کشور، تعداد سرفصل‌های تعریف شده، طراحی خدمات جدید، تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی و ...) تحت تاثیر قرار خواهد گرفت؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

پیوست شماره ۲: سوال‌های مربوط به روابط و چیدمان مولفه‌ها در مدل

ردیف	سؤال	گزینه		در صورت انتخاب گزینه بلی میزان موافقت خود را مشخص فرمائید.					دلیل خود را بیان نمائید.
		بلی	خیر	۱	۲	۳	۴	۵	
۱	آیا قبل از شروع اقدامات مدیریت دانش در دانشگاه توجه به زیرساخت‌های آن ضروری می‌باشد؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۲	آیا قبل از شروع اقدامات مدیریت دانش در دانشگاه توجه به استراتژی‌های مدیریت دانش ضروری می‌باشد؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۳	آیا جایگاه قرار گرفتن استراتژی‌های مدیریت دانش، در مدل صحیح می‌باشد؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۴	آیا انتخاب نوع استراتژی مدیریت دانش می‌تواند بر عوامل حیاتی موفقیت تاثیر گذار باشد؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۵	آیا انتخاب نوع استراتژی مدیریت دانش می‌تواند بر عملکرد دانشگاه تاثیر گذار باشد؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۶	آیا توجه به عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش می‌تواند بر عملکرد دانشگاه تاثیر گذار باشد؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۷	آیا اجرای اقدامات مدیریت دانش در دانشگاه، عملکرد دانشگاه‌ها را تحت تاثیر قرار خواهد داد؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
۸	آیا وجود و جایگاه قرار گرفتن مولفه‌ها در مدل و ارتباطات آن‌ها صحیح و کامل می‌باشد؟ در صورت پاسخ منفی لطفاً نظر خود برای بهبود مدل را ارائه فرمائید.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

پیوست شماره ۳: مقایسه مطالعات انجام شده در خصوص ارتباط راهبردهای مدیریت دانش، عوامل

حیاتی موفقیت، اقدامات مدیریت دانش و عملکرد سازمانی

نتایج	جامعه مورد مطالعه	اجزاء در نظر گرفته شده در مدل				محقق	
		عملکرد سازمانی (چهار جنبه کارت امتیازی متوازن)	اقدامات مدیریت دانش	عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش	راهبردهای مدیریت دانش		
	بازار بورس به راهبرد پویا واکنش خاصی نشان نداد. راهبرد انسان محور بالاترین عملکرد مالی را در شرکتهای خدماتی و راهبرد سیستم محور در شرکتهای مالی داشت.	شرکتهای تولیدی مالی و خدماتی	مالی: درآمد غیر عادی بجمعی	-	-	انسان محور، سیستم محور و پویا	چوی و جونگ (۲۰۱۰)
	راهبردهای مدیریت دانش، کاملاً منجر به بهبود یا بدتر شدن عملکرد نمی شوند.	شرکتهای تایوانی	مالی: درآمد به دارائی	به اشتراک گذاری دانش	حمایت مدیریت ارشد، ارتباطات، خلاقیت، فرهنگ، افراد، مشوقها، ارزیابی	ضمنی گرا، صریح گرا	وو و همکاران (۲۰۱۰)
	راهبرد صریح گرا نسبت به ضمنی گرا منجر به عملکرد بهتری خواهد شد. تلفیق دو راهبرد درون گرا و برون گرا عملکرد بالاتری نسبت به اجرای یکی از آنها خواهد داشت. توجه به هر دو راهبرد ضمنی- درون گرا و صریح- برون گرا منجر به نتایج راهبردی خواهد شد.	شرکتهای تولیدی، مالی و خدماتی	مالی: سودآوری مشتریان: موفقیت کلی، نرخ رشد سهم بازار رشد و یادگیری: نوآوری	-	-	صریح گرا، ضمنی گرا؛ درون گرا، برون گرا؛ ضمنی- درون گرا، صریح- برون گرا	چوی و همکاران (۲۰۰۸)
	در سازمان هایی که راهبرد کسب و کار آنها کاربری فرایندها را لازم دانسته، میبایست ابتدا به راهبرد مستند سازی توجه شود و سازمان هایی که راهبرد آنها، نوآوری در محصول و فرایند است، میبایست ابتدا به راهبرد شخصی سازی استناد نمایند.	شرکتهای غیرمشاوره ای	مالی: گزارش موفق مالی رشد و یادگیری؛ تعدد مشکلاتی که توسط ابتکارات مدیریت دانش حل شده، گزارش موفق غیر مالی مشتریان: گزارش موفق غیر مالی	به اشتراک گذاری دانش	فرهنگ نوآوری	مستند سازی، شخصی سازی	گرینر و همکاران (۲۰۰۷)
	راهبرد انسان محور جهت اجتماعی سازی و راهبرد سیستم محور جهت ترکیب مناسب است. ترکیب هر دو راهبرد در درونی سازی و بیرونی سازی مفید است. همسویی پویای راهبردهای دانشی می تواند منجر به عملکرد بهتر گردد گرچه بسته به انواع مختلف سازمانها، متفاوت است.	شرکتهای صنعتی	مالی: درآمد به فروش	خلق دانش	-	انسان محور، سیستم محور	چوی و لی (۲۰۰۲)
	یکپارچه نمودن بخش تحقیق و توسعه با دانش حاصل از پروژههای	صنایع فناوریهای نو	مشتریان: موقعیت استراتژیک، سهم	به اشتراک گذاری	سیستم پاداش،	وارد کردن سریع	یانگ (۲۰۱۰)

دانش جدید به شرکت (برون گرا)، همکاری قابل توجه با پایگاه دانش سازمان (مستند سازی)	دانش هوش بازار، یکپارچه نمودن بخش تحقیق و توسعه با دانش پروژه‌های قبلی، تخصیص منابع قابل توجه، تعهد مدیریت	دانش درون سازمانی، خلق و انتشار موثر دانش	بازار، توانمندی‌ها و موقعیت رهبری	قبلی در رابطه میان یک‌پارگی راهبرد مدیریت دانش و عملکرد راهبردی شرکت تاثیر گذار نمی باشد. هوش تجاری موجب تاخیر یا ممانعت تاثیر راهبرد مدیریت دانش بر عملکرد راهبردی شرکت‌های مورد نظر می‌گردد. در نظر گرفتن موارد سیستم پاداش، نوآوری فرایند، یکپارچه نمودن بخش تحقیق و توسعه با دانش پروژه‌های قبلی؛ هوش بازار و به اشتراک گذاری دانش درون سازمانی ضروری است.	
چوی و لی (۲۰۰۰)	-	خلق و انتشار دانش	مالی: درآمد به سرمایه غیر مالی: خود اظهاری	ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، پرسنل، فناوری	ساختار سازمانی مناسب برای نشر دانش می‌باشد و رابطه معکوسی با آن دارد. فرهنگ سازمانی رابطه مستقیم و معناداری با فرایند خلق دانش دارند. تنها فاکتور همکاری در فرهنگ سازمانی تاثیر مستقیمی بر فرایند نشر دانش دارد. فاکتور پشتیبانی فناوری اطلاعات نیز تاثیر معناداری بر فرایندهای خلق و نشر دانش ندارد. فرایندهای خلق و نشر دانش بر عملکرد غیرمالی سازمان تاثیر دارند ولی تنها فرایند خلق دانش تاثیر معناداری بر عملکرد مالی سازمان دارد.
لی و چوی (۲۰۰۰)	مجهول، انسان-محور، سیستم-محور، پویا	خلق دانش	مالی: سود آوری مشتریان: موفقیت کلی، نرخ رشد، سهم بازار، وسعت کار در مقایسه با رقبا رشد و یادگیری: نوآوری	ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، پرسنل، فناوری	راهبرد پویا منجر به عملکرد بهتر می‌گردد. راهبردهای انسان و سیستم محور تفاوت چندانی در عملکرد سازمان نشان ندادند. اعتماد در فرهنگ سازمانی بر تمامی فرایندهای خلق دانش تاثیر مثبتی دارد. فناوری اطلاعات تاثیر مثبتی بر فرایند ترکیب کردن دارد. فرایند خلق دانش تاثیر مثبتی بر توسعه عملکرد سازمانی دارد. راهبرد انسان محور مبتنی بر فرایند اجتماعی کردن بسیار کارا تر از راهبرد سیستم محور مبتنی بر ترکیب کردن است.
تسای و لی (۲۰۰۷)	-	خلق دانش	مالی: سودآوری فرایندهای داخلی: کارایی و رشد	راهبرد کسب و کار	راهبرد کسب و کار تاثیر مثبتی بر فرایند خلق دانش دارد. فرایند خلق دانش تاثیر مثبتی بر عملکرد کسب و کار دارد. فرایند خلق دانش نقش میانی در رابطه میان راهبرد کسب و کار و عملکرد سازمان بازی می‌کند.
لی و همکاران (۲۰۰۹)	-	خلق دانش	مالی: سرمایه، سود سرمایه گذاری روی سهام و بازگشت دارایی‌ها	گرایش به کارآفرینی	گرایش به کار آفرینی تاثیر مثبتی بر فرایند خلق دانش دارد. فرایند خلق دانش تاثیر مثبتی بر عملکرد کسب و کار دارد. فرایند خلق دانش در میان رابطه بین گرایش به کارآفرینی

و عملکرد کسب و کار واقع شده است.						
هرچهار فرآیند مدل نوناکا تاثیر مثبتی بر نوآوری سازمانی دارد.	شرکت‌های صنعتی	رشد و یادگیری؛ نوآوری ایده‌های محصول	خلق دانش	-	-	اسکولز و هوگل (۲۰۰۸)
اثر ترکیبی فرآیند خلق دانش بر هر یک از دو شاخص عملکرد تأیید گردید شرکت‌هایی که فرآیند خلق دانش متوازن داشتند، عملکرد بهتری داشتند.	شرکت‌های تولیدی و خدماتی	مالی؛ حاشیه سود عملیاتی مشتریان؛ عملکرد بهتر فرآیندهای داخلی؛ بهره‌وری نیروی کار	خلق دانش	-	-	ریبرا و همکاران (۲۰۰۹)
به اشتراک گذاری دانش هم به طور مستقیم و هم غیر مستقیم از طریق متغیر میانی فرهنگ کار گروهی بر عملکرد نوآوری خدمات تأثیر گذار است.	هتلداری	رشد و یادگیری؛ عملکرد نوآوری خدمات، رفتار نوآوری ارائه خدمات کارکنان، رشد خدمات جدید	به اشتراک گذاری دانش	فرهنگ کار گروهی	-	هوا و همکاران (۲۰۰۹)
تاثیر مستقیم اقدامات مدیریت دانش با عملکرد غیر مالی سازمان و نبود رابطه مستقیم با عملکرد مالی.	دانشکده‌های بازرگانی	مالی؛ درآمد به دارایی‌ها، درآمد به سرمایه و سودآوری مشتریان؛ رهبری محصول، رابطه نزدیک با مشتری فرآیندهای داخلی؛ برتری عملیاتی دانش	به اشتراک گذاری دانش؛ کسب و خلق دانش؛ یادگیری؛ نقشه برداری دانش	-	-	زاک و همکاران (۲۰۰۹)
مدیریت دانش بطور کامل نقش میانی در رابطه میان فرهنگ و اثربخشی سازمانی و به طور جزئی در رابطه مابین ساختار و راهبرد سازمانی با اثربخشی سازمانی بازی می‌کند فرهنگ و راهبرد سازمانی بر اثربخشی مدیریت دانش و سازمانی تأثیر مثبت دارند و ساختار سازمانی بر هر دو تأثیر منفی دارد.	سازمان تولیدی، خدماتی و کشاورزی	مالی؛ اثر بخشی سازمانی مشتریان؛ اثر بخشی سازمانی	خلق دانش، به اشتراک گذاری دانش، بکارگیری دانش	راهبرد سازمانی، فرهنگ و ساختار سازمانی	-	جانگ و همکاران (۲۰۰۹)
فرهنگ و ساختار سازمانی بر هر سه جنبه عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد. پشتیبانی فناوری اطلاعات تنها بر نوآوری تأثیر گذار است.	آژانس‌ها و سازمان‌های کشتیرانی	مالی؛ رشد فروش، رشد سود، کاهش هزینه‌های اجرایی مشتریان؛ خدمات به مشتریان رشد و یادگیری؛ نوآوری	-	فناوری اطلاعات، فرهنگ، ساختار سازمانی	-	یانگ و همکاران (۲۰۰۹)
عوامل انسانی، فرهنگی و ساختاری بر مزیت رقابتی سازمان تأثیر گذارند. فناوری بر مزیت رقابتی اثر منفی دارد. قابلیت‌های مدیریت دانش بطور قابل توجهی بر مزیت رقابتی	بخش تحقیق و توسعه شرکت‌های تولیدی	مشتریان و بازار؛ مزیت رقابتی	-	منابع انسانی، فرهنگی، ساختاری و فناوری	-	چیانگ (۲۰۰۴)

تاثیر گذارند.						
محدوده همکاری بر به اشتراک گذاری بطور مثبت تاثیر گذار است، اما رابطه مستقیمی با خلق دانش ندارد به اشتراک گذاری دانش، خلق دانش و تعامل آن‌ها در عملکرد نوآوری سازمان‌های همکار بسیار تاثیر گذارند.	شرکت‌های تولیدی	رشد و یادگیری؛ نوآوری	به اشتراک گذاری، خلق دانش	مشارکت برابری سازمان‌ها و تأسیس شخص یا سازمان جدید حقوقی؛ و همکاری قراردادی	-	جیانگ و لسی (۲۰۰۹)
دانش کارکنان بر مدیریت دانش سازمان تاثیر مثبت دارد. مدیریت دانش بر هر یک از عملکردهای سازمان تاثیر گذار است. دانش کارکنان بر خروجی سازمان بی تاثیر است.	شرکت‌های چند ملیتی	فرایندهای داخلی؛ بهبود محصول؛ رشد و یادگیری؛ اصلاح و پیشرفت کارکنان	جستجو، کسب، تبادل، یکپارچه سازی دانش، تغییر دانش بازار	دانش کارکنان	-	کیسلینگ و همکاران (۲۰۰۹)

پیوست شماره ۴: کشف و تایید مولفه‌های اصلی و زیر مولفه‌های آن

مؤلفه	تعداد تاییدکنندگان	دلیل / نظرات مصاحبه شوندهای آن
راهبرد-سیستم محور	۹	حتی در دانشگاه هایی که سیستم مدیریت دانش اجرا نشده این راهبرد به طور غیر رسمی دنبال می شود. مانند استفاده از نرم افزارها، بانکهای اطلاعاتی، پورتالها، کتابچه‌های راهنما، ثبت روالها و صورت جلسات؛ مدون سازی تجربیات و ثبت وقایع در زمینه‌های آموزشی و پژوهشی در برخی از موارد، تهیه طرح درس و جزوه‌ها (کاغذی و الکترونیکی)، کلاس‌های ضبط شده و ایجاد پایگاه‌های متعدد در دانشگاه‌ها در خصوص دانش عمومی و تخصصی پرسنل، دانشجویان و دانش آموختگان.
راهبرد-انسان محور	۹	ماهیت فعالیت‌های دانشگاه‌ها؛ تنوع و تخصصی بودن دانش‌های موجود در آن؛ تعامل افراد از طریق شرکت در شوراها و جلسات؛ برگزاری کارگاه‌ها و همایش‌ها؛ تشکیل گروه‌های تحقیقاتی، آموزشی و قطب‌ها؛ تدریس اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های دیگر و در نظر گرفتن تجربیات اساتید بازنشسته و دانشجویان (مخصوصا دانشجویان دوره‌های تحصیلات تکمیلی)؛ حتی در دانشگاه‌هایی که سیستم مدیریت دانش اجرا نشده این راهبرد به طور غیر رسمی دنبال می شود
راهبرد-درون گرا	۴	به لحاظ فعالیت‌های باز دانشگاه‌ها؛ ارتباط زیاد با صنعت، جامعه، دانشگاه‌های دیگر، سازمان‌ها و ... به خصوص در فعالیت‌های پژوهشی نمی توان دانشگاه‌ها را از محیط بیرون مجزا دید. از این رو مطرح نمودن آنها مناسب نمی باشد و بهتر است از مدل حذف گردد.
راهبرد-برون گرا	۴	
عامل موفقیت- مدیریت و رهبری ارشد	۹	رسمی نمودن مدیریت دانش؛ جذب و حفظ نخبگان؛ فراهم سازی زمینه بروز تخصص‌ها؛ تعامل بیشتر با ذی نفعان دانشگاه؛ شناسایی تنگناها؛ تعیین ارزش‌ها؛ در نظر گرفتن عوامل انگیزشی؛ شناخت محیط بیرونی؛ بستر سازی جهت حفظ و جذب نخبگان؛ برنامه ریزی استراتژیک؛ برنامه ریزی مالی؛ تخصیص منابع؛ در نظر گرفتن تجربیات افراد در انتخاب مدیران؛ توجه به موضوع مدیریت دانش؛ ارتباطات قوی؛ به روز بودن؛ سیستم نگری؛ آگاه بودن از فعالیت‌های دانشگاه‌های دیگر؛ الگوبرداری؛ اتحادیه‌ها؛ تفاهم نامه‌های بین المللی؛ وجود شورای رفع مشکلات در دانشگاه‌ها جهت بررسی مشکلات دانشجویان، اساتید و پرسنل در حوزه‌های آموزشی و پژوهشی؛ ایجاد فضای تعامل اجتماعی برای دانشجویان؛ سیاست‌های منابع انسانی در راستای فعالیت‌های مدیریت دانش؛ اعتقاد به موضوع مدیریت دانش؛ وضع آیین نامه‌ها و قوانین
عامل موفقیت- فرهنگ سازمانی	۹	روحیه استفاده از دانش دیگران، دانش خود را در اختیار دیگران قرار دادن، علاقه به فعالیت‌های گروهی و شبکه ای، کنار گذاشتن فرهنگ دفن تجربه‌ها و پذیرش تجربیات توسط کارکنان، نهادینه شدن اقدامات مدیریت دانش، کم رنگ شدن شخصی نگری و شخصی خواهی، تقویت روحیه یادگیری (حتی از روش‌های دینی)، مطرح نمودن موفقیت بیشتر فعالیت‌های گروهی، اعتقاد به اقدامات مدیریت دانش و منافع حاصل از آن، توجه به منافع سازمانی، روحیه علمی و پژوهشگری، تشویق به اشتراک گذاری دانش و دوری از پنهان کاری
عامل موفقیت- فناوری	۸	سخت افزارها و نرم افزارهای مرتبط با فعالیت‌های مدیریت دانش؛ فناوری‌ها جهت سهولت دسترسی به دانش‌ها؛ فناوری‌های تسهیل کننده خلق دانش (تجهیزات آزمایشگاهی و کارگاهی)؛ فناوری‌های مربوط به

<p>انواع دانش؛ نرم افزارها و فناوری‌های مناسب محیط دانشگاهی در حوزه‌های آموزشی و پژوهشی؛ فناوری‌های مرتبط با ذخیره و بازیابی بهترین تجربیات؛ بانک‌های اطلاعاتی انواع دانش؛ فناوری‌های تسهیل کننده کار گروهی و تجهیزاتی و نرم افزارهایی که خیرگان را به هم متصل می‌نماید؛ فناوری‌های تسهیل کننده روندها و فرایندها اقدامات مدیریت دانش</p>		
<p>دانش تخصصی اعضا (تالیفات، مقالات، اختراعات و ...)؛ مشارکت افراد در انجمن‌ها، همایش‌ها و ...، دانش تخصص و تجربیات مدیریتی آن‌ها در دانشگاه؛ آشنایی آن‌ها با مدیریت دانش؛ علاقه افراد به فعالیت‌های مدیریت دانش؛ کیفیت دانشجویان ورودی؛ توان جذب دانش توسط افراد؛ پذیرش فارغ التحصیلان دانشگاه‌های دیگر (داخلی و خارجی) در مقاطع بالاتر هر دانشگاه؛ تقویت پرسنل در زبان‌های رایج بین المللی؛ وجود کارشناسان خبره با دیدگاه سیستمی در حوزه آموزش عالی؛ مهارت ایجاد تعامل در محیط کار؛ تاسیس شبکه‌های کاری؛ رتبه علمی و سابقه اجرایی اعضای هیئت علمی؛ میزان آشنایی کارکنان با کامپیوتر و دوره‌های آموزشی گذرانده شده؛ توانایی و علاقه به انجام کارهای گروهی؛ وجود انجمن‌ها</p>	۹	عامل موفقیت - منابع انسانی
<p>ساختار سازمانی مسطح و انعطاف پذیر؛ تشکیل تیم‌های پروژه ای بین اعضا؛ نحوه تصمیم گیری و بهره گیری از تجربیات دیگران در تصمیم گیری؛ هرم هیئت علمی و رعایت آن در سطوح مدیریتی؛ توجه به روابط بین حوزه‌ها و انسجام آن‌ها، تسهیل روندها و فرایندها؛ حق مالکیت فکری؛ تفویض اختیار به زیر مجموعه‌ها؛ ساختار ایجاد کننده فضای تعامل اجتماعی برای پرسنل و دانشجویان؛ سهولت همکاری با محیط بیرونی؛ مشارکتی بودن فضای اجرای امور دانشگاه؛ مشخص بودن شرح وظایف؛ سهولت جریان اطلاعات بین افراد؛ سهولت جریان دانش و تجربیات بین واحدها و با سازمان‌های بیرونی؛ نظام جانشینی و جایگزینی</p>	۹	عامل موفقیت - سیستم‌ها و ساختار سازمانی
<p>دیده شدن فعالیت‌های اعضا در زمینه مدیریت دانش در آیین نامه‌های ارزیابی؛ ارزیابی نحوه تعامل کارکنان با یکدیگر و دانشجویان؛ ترفیع و ارتقا کارکنان؛ ارزیابی فعالیت‌های اجرایی افراد و تصمیم گیری‌های جمعی آن‌ها؛ ارائه شاخص‌های منسجم مرتبط با مدیریت دانش در ارزیابی افراد، گروه‌ها، دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها (مشخص بودن افراد در شبکه‌ها، تعداد استنادها به موضوعات آموزشی، پژوهشی و اجرایی افراد، تعداد فارغ التحصیلان موثر در بخش‌های اقتصاد، صنعت و تولید و ...)؛ اندازه گیری اثرات تصمیم گیری و دادن بهای تصمیمات خطا؛ مشخص بودن تعهدات و انتظارات دو طرفه دانشجویان و پرسنل با سیستم مدیریت دانش؛ ارزش دادن به افرادی که ارتباطات قوی دارند؛ ارزیابی روحیه کار تیمی؛ ارزیابی عملکرد علمی و پژوهشی اعضا؛ ارزیابی وضعیت خلق و به اشتراک گذاری دانش توسط افراد؛ در مدیریت عملکرد باید فعالیت‌های مدیریت دانش تاحدی مورد توجه قرار گیرد که به کیفیت فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی لطمه وارد نشود.</p>	۸	عامل موفقیت - مدیریت و ارزیابی عملکرد
<p>ماهیت فعالیت دانشگاه‌ها؛ شناسایی دانش مورد نیاز، تعیین محل دانش، کسب و جمع آوری دانش، به روز رسانی دانش؛ تفاهم نامه‌های ملی و بین المللی؛ ایجاد فرصت مطالعاتی برای پرسنل؛ به روز شدن محتوای آموزش و پژوهش؛ تولید علم</p>	۹	اقدام - کسب و خلق دانش

به روز رسانی محتوای دانش، سطح دسترسی؛ تدوین دانش؛ ممیزی، ثبت و سازماندهی دانش، به روز رسانی محتوای دانش؛ وجود کتابخانه‌ها و پایگاه‌ها جهت ذخیره سازی مستندات علمی و اجرایی	۸	اقدام- ذخیره سازی دانش
شرکت در شوراها، سمینارها، کارگاه‌ها، پروژه‌های تخصصی و مشترک؛ انتقال، توسعه و ترویج دانش؛ آموزش، تصمیم گیری‌های جمعی، ارزیابی و ممیزی دانش؛ برگزاری جلسات هم اندیشی و تعامل بیشتر با دانشگاه‌های دیگر، مراجع قانون گذاری و بین حوزه‌های داخل دانشگاه و دانشکده‌ها؛ ایجاد پایگاه‌ها، وب سایت‌ها و مجامع در زمینه فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و در اختیار دانشگاه‌ها، صنعت و جامعه قرار دادن؛ تعامل سازمان‌های مردم نهاد دانشگاه‌ها با یکدیگر؛ فعالیت‌های مشترک آموزشی و پژوهشی با دانشکده‌ها و دانشگاه‌های دیگر؛ تبادل دانشجو، استاد و کارمند برای دوره‌های کوتاه مدت (تک درس) یا بلند مدت (یک یا دو ترم)	۹	اقدام- به اشتراک گذاری دانش
ارتقاء سطح پرسنل؛ ارتقاء کمی و کیفی فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی؛ بهینه سازی فعالیت‌های پشتیبانی دو حوزه آموزشی و پژوهشی؛ تعریف رشته‌های جدید؛ انجام طرح‌های پژوهشی؛ اجرای دوره‌های جدید؛ معرفی دانشگاه به جامعه؛ اشتغال دانشجویان؛ ارتقاء کیفی پرسنل	۹	اقدام- بکارگیری دانش
درآمد پژوهشی و آموزشی دانشگاه‌ها؛ حسابداری افراد، دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها (در قبال بودجه، تجهیزات و امکانات در اختیار، چه خروجی مالی و غیر مالی داشته است)؛ جذب اعتبار پژوهشی بیشتر	۹	عملکرد دانشگاه- مالی
معرفی دانشگاه به جامعه؛ کارآفرینی و اشتغال فارغ التحصیلان؛ میزان مفید بودن فناوری‌های تولید شده توسط دانشگاه‌ها؛ کاربردی و مفید بودن خروجی آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها (طرح‌ها، مقالات، رساله‌ها و ...) برای جامعه؛ میزان اشتغال به کار مفید و مرتبط با تخصص فارغ التحصیلان؛ رضایت و ارتقاء دانشجویان، پرسنل و ذی نفعان دیگر؛ پاسخگویی به انتظارات جامعه و اطلاع رسانی در همین رابطه؛ کیفیت دانشجویان	۹	عملکرد دانشگاه- مشتریان
تسهیل روندها و فرایندها؛ همراستایی فرایندها؛ تسریع تصمیم گیری‌ها و حل مسائل	۹	عملکرد دانشگاه- فرایندهای داخلی
رشته‌های جدید؛ تولید علم و فناوری؛ تعداد کتاب‌ها، نشریات، دانشمندان و دانشجویان تحصیلات تکمیلی؛ رتبه دانشگاه در مقایسه با دانشگاه‌های دیگر در داخل و خارج کشور؛ تعداد سرفصل‌های تعریف شده و رشته‌های جدید و طراحی خدمات جدید	۹	عملکرد دانشگاه- رشد و یادگیری

پیوست شماره ۵: کشف و تایید روابط بین مولفه‌های اصلی

(۱) تاثیر راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاهها	
مؤلفه	دلیل/ نظرات مصاحبه شوندهگان
سیستم محور و انسان محور	تاثیر مستقیم راهبردهای مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاهها مورد تایید مصاحبه شوندهگان نبود و تنها مصاحبه شونده سوم معتقد بود، راهبردها از این جهت که صرف اعلام آنها ممکن است بر دیدگاه مخاطبان تاثیر گذار باشد، ممکن است بر جنبه ذی نفعان تاثیر گذار باشد.
(۲) تاثیر راهبردهای مدیریت دانش بر اقدامات مدیریت دانش	
مؤلفه	دلیل/ نظرات مصاحبه شوندهگان
سیستم محور و انسان محور	در راهبرد سیستم محور، اقدام ذخیره سازی دانش مشخص تر صورت می‌گیرد. نحوه کسب و به اشتراک گذاری دانش در دو راهبرد متفاوت است. در راهبرد سیستم محور، اقدامات مدیریت دانش منسجم تر انجام می‌گیرد. از نظر مصاحبه شونده هشتم، در فعالیتهای آموزشی راهبرد سیستم محور تاثیر خوبی بر اقدامات مدیریت دانش نخواهد داشت. به نظر اکثر مصاحبه شوندهگان برنامه ریزی جهت مدیریت دانش بدون مهیا نمودن بسترهای لازم، منجر به اقدامات مدیریت دانش نخواهد شد.
(۳) تاثیر راهبردهای مدیریت دانش بر عوامل حیاتی موفقیت	
مؤلفه	دلیل/ نظرات مصاحبه شوندهگان
سیستم محور و انسان محور	با اتخاذ راهبرد سیستم محور، مدیران باید سعی نمایند شیوه تصمیم گیری‌ها خود را مستند نمایند. ایجاد فضای تعامل مناسب توسط مدیریت در راهبرد انسان محور مهم است. با توجه به نوع راهبرد، مدیران می‌بایست زمینه بروز توانمندی‌ها را فراهم نمایند. که راهبرد سیستم محور بر سبک مدیریت تاثیر گذار است. مدیریت ارشد دانشگاه بر اساس نوع راهبرد مدیریت دانش مشخص شده، می‌بایست منابع لازم را اختصاص دهد و برنامه‌های انگیزشی را مشخص نماید. تغییرات فرهنگی بیشتری در راهبرد سیستم محور نیاز است. در راهبرد انسان محور توانمند نمودن فرهنگ پرسنل در روابط اجتماعی مد نظر قرار می‌گیرد. بر اساس نوع راهبرد، فرایندهای نمونه به طور غیر رسمی تهیه شود به طوری که طی زمان به صورت عادت شود و فرهنگ افراد تغییر یابد. در راهبرد سیستم محور عامل فناوری اهمیت بیشتری نسبت به راهبرد انسان محور دارد و باید به آن توجه شود. در راهبرد انسان محور بر عامل منابع انسانی تاکید بیشتری می‌شود. در راهبرد سیستم محور، سیستم‌ها (مسئولیت‌ها، کاربردها، دسترسی‌ها و حفظ امنیت) معمولاً در ساختارها پیاده می‌شوند. در راهبرد سیستم محور، ساختارها باید کاملاً مشخص باشد در حالی که در راهبرد انسان محور، ساختارها تا حدودی می‌توانند منعطف باشند. میزان استفاده از مخازن دانش و تجربه به عنوان یکی از گزینه‌های ارزیابی عملکرد در راهبرد سیستم محور مطرح است. ارزیابی افراد در راهبرد انسان محور عامل مهمی است.
(۴) تاثیر عوامل حیاتی موفقیت بر عملکرد دانشگاهها	
مؤلفه	دلیل/ نظرات مصاحبه شوندهگان
مدیریت و رهبری ارشد	عامل مدیریت و رهبری بر تمام جنبه‌های عملکرد دانشگاهها موثر است.
فناوری	عامل فناوری ممکن است در کوتاه مدت بر جنبه مالی تاثیر منفی داشته باشد ولی در بلند مدت این چنین نخواهد بود و بر سه جنبه دیگر عملکرد نیز تاثیر مثبت دارد.
فرهنگ سازمانی	عامل فرهنگ سازمانی می‌تواند بر جنبه‌های ذی نفعان، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری تاثیر گذار باشد.
منابع انسانی	جنبه‌های فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری تحت تاثیر عوامل ساختار سازمانی می‌باشد. جنبه ذی نفعان می‌تواند از عامل منابع انسانی تاثیر پذیرد. دانش تخصصی، تجربه، مهارت و توانایی پرسنل بویژه اعضای هیئت علمی دانشگاهها از عوامل موثر بر مزیت رقابتی دانشگاههاست.

سیستمها وساختار سازمانی	عامل سیستم و ساختار سازمانی بر جنبه‌های فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری تاثیر گذار است.
مدیریت عملکرد	جنبه‌های فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری و ذی نفعان تحت تاثیر عامل مدیریت عملکرد می‌باشد.
۵) تاثیر عوامل حیاتی موفقیت بر اقدامات مدیریت دانش	
مؤلفه	دلیل / نظرات مصاحبه شوندهگان
مدیریت و رهبری ارشد	مدیریت دانشگاه می‌تواند از طریق رسمی نمودن راهبردهای مدیریت دانش، توجه به آن و مشخص نمودن سیاست‌های داخلی و خارجی دانشگاه در رابطه با مدیریت دانش، مشخص نمودن نوع دانش مورد نیاز، محل‌های کسب و استفاده کنندگان آن، تخصیص منابع، مرتبط نمودن مدیریت دانش با شاخص‌های عملکرد دانشگاه و ایجاد مکانیزم‌های انگیزشی توسط مدیریت ارشد بر تمام اقدامات مدیریت دانش تاثیر گذار است.
فناوری	فناوری (سخت افزار و نرم افزار) عامل تسهیل کننده اقدامات مدیریت دانش است. تاثیر آن در ذخیره سازی بیشتر و در بکارگیری کمتر است.
فرهنگ سازمانی	قبل از اقدامات مدیریت دانش مناسب است در زمینه تقویت روحیه همکاری، اعتماد، خوش بینی، پاسخگویی و مسئولیت پذیری فردی و گروهی فرهنگ سازی صورت گیرد؛ به نحوی که پرسنل مشارکت در اقدامات مدیریت دانش را وظیفه خود بدانند. می‌بایست ابتدا بر اساس نمونه ایجاد شده فرهنگ سازی صورت گیرد تا همه اقدامات مدیریت دانش به درستی اجرا گردد. برای بکارگیری دانش می‌بایست ابتدا فرهنگ سازی شود.
منابع انسانی	تخصص، تجربه، اعتبار، ارتباطات و تعاملات اجتماعی نیروی انسانی، مشاوره، آموزش و رشد آن‌ها عامل مهمی در اقدامات مدیریت دانش و بخصوص خلق دانش است.
سیستمها وساختار سازمانی	اقدامات مدیریت دانش بر اساس ساختار موجود طراحی و اجرا می‌گردد. گرچه ساختار دانشگاهها تا حدودی مشخص و ثابت است. اما به نظر می‌رسد ساختارهای غیر متمرکز، مدیریت جریان و زمانبندی کار و دانش روندها را شفافتر نموده و در نتیجه به گردش دانش در سازمان و نهایتا اقدامات مدیریت دانش کمک نماید.
مدیریت عملکرد	عامل مدیریت عملکرد و به طور خاص ارزیابی افراد بر اساس میزان ارتباطات و تعامل در فعالیت‌های گروهی، تقویت و آموزش افراد در این بعد، ارزیابی عملکرد دانشی، بررسی اثربخشی، اصلاح، رشد، استاندارد سازی و خودکفایی را با اقدامات مدیریت دانش مرتبط دانست.
۶) تاثیر اقدامات مدیریت دانش بر عملکرد دانشگاهها	
مؤلفه	دلیل / نظرات مصاحبه شوندهگان
کسب و خلق دانش	دانشگاهها می‌توانند تولیدات علمی خود را در اختیار ذی نفعان بیرونی قرار داده و از این طریق عملکرد مالی خود را بهبود بخشند.
ذخیره سازی دانش	ارتباط غیر مستقیم با جنبه مالی و این تاثیر از طریق سه جنبه رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی و ذی نفعان می‌باشد. ذخیره سازی دانش (تخصصی و اجرایی) در دانشگاهها گامی است در جهت بهبود فرایندها و افزایش کیفیت آموزشی و پژوهشی و تسریع دسترسی به دانش‌های مورد نیاز.
به اشتراک گذاری دانش	ارتباط غیر مستقیم با جنبه مالی و این تاثیر از طریق سه جنبه رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی و ذی نفعان می‌باشد. به اشتراک گذاری دانش خلق شده داخلی یا کسب شده خارجی موجب بهبود فرایندهای داخلی توسعه خدمات جدید، افزایش خلاقیت و یادگیری، رشد توانمندی‌های مدیران و پرسنل و افزایش رضایت ذی نفعان و بهبود تصمیم گیری می‌گردد.
بکارگیری دانش	تاثیر مستقیم و غیر مستقیم بر جنبه مالی از طریق فروش تولیدات علمی و پژوهشی. بکارگیری دانش می‌تواند زمینه‌ساز افزایش بهره‌وری پرسنل در زمینه‌های آموزشی-پژوهشی و اجرایی، اصلاح و پیشرفت پرسنل و در نتیجه افزایش رضایت آن‌ها، کاهش هزینه‌های تصمیم گیری و اجرایی، کاهش مشکلات و نهایتا ارتقا موقعیت دانشگاه گردد.

