

## Investigate the phenomenological of knowledge management in the units of Islamic Azad University of West Azerbaijan province

**Leyla Bahluli:** PhD Student of Educational Management, Department of Educational Sciences, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran.

**Roghieh Vahdat Bourashan\*:** Faculty Member, Department of Educational Sciences, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran.

**Javad Keyhan:** Faculty Member, Department of Educational Sciences, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran.

**Bahareh Azizi Nejad:** Faculty Member, Department of Educational Sciences, Educational Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

**Abstract:** Today, knowledge management is considered as an essential and forward-looking strategy to gain a competitive advantage and maintain survival and improve organizational performance. The aim of this study was investigate the phenomenological of knowledge management in the units of the Islamic Azad University of West Azerbaijan province. This research in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was qualitative. The research population was the faculty members of units of the Islamic Azad University of West Azerbaijan in the academic year 2020-21, which number of 18 people of them were selected as a sample by purposive sampling according to the principle of theoretical saturation and after reviewing the inclusion criteria. Data were collected by semi-structured interview method, which its validity and reliability were assessed appropriate. Data were analyzed by method of content analysis by seven-step Colaizzi method in MAXQDA software. Findings showed that the eight main theme of knowledge management were included of infrastructure and information technology, knowledge management processes, organizational structure and environment, intellectual and innovative capital, human resources and education, knowledge leadership, management and organizational culture. According to the results of this study, planning to improve knowledge management through mentioned themes is essential that for this purpose can be used from workshops.

**Keywords:** Phenomenology, Knowledge management, Islamic Azad University.

**\*Corresponding author:** Faculty Member, Department of Educational Sciences, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran.

**Email:** r.vahdat\_77@yahoo.com

## مقدمه

در دهه‌های اخیر اهمیت دانش به دلیل جهانی‌شدن و بین‌المللی‌شدن، افزایش رقابت و جمعیت دانشجوی، گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات، افزایش آگاهی افراد و تلاش برای تحصیل در رشته‌های کاربردی و توجه به اقتصاد دانش‌بنیان خیلی زیاد شده است (کالوو و همکاران ۲۰۱۹). دانش یکی از عوامل بنیادی است که کاربست مناسب و موفق آن به دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا خدماتی مناسب و ارزنده ارائه نمایند (کابیزا-پیولس، فرناندز-پیرز و رولدان-براوو ۲۰۲۰). دانش منبع مهمی برای هر سازمانی است و به دلیل داشتن معنا و مفهومی گسترده‌تر از داده و اطلاعات می‌تواند نقش مهمی در حل مساله و تصمیم‌گیری داشته باشد (تونگسامسی و تونگسامسی ۲۰۱۷). در واقع، دانش درک و فهمی مهارتی از داده‌ها و اطلاعات است که از طریق آموزش می‌توان آن را بهبود بخشید (کیتز و ایوانز ۲۰۲۰). در سازمان‌ها با توجه به حجم بالای دانش و اطلاعات و به کارگیری فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، دانش لازم و کافی در اختیار متقاضیان قرار نمی‌گیرد و برای این منظور مدیریت دانش یکی از راه‌حل‌های مناسب برای کارایی و اثربخشی سازمان‌ها می‌باشد (فریدریچ و همکاران ۲۰۲۰).

مدیریت دانش موضوعی پیچیده، چالش‌انگیز و پویا است که موفقیت آن مستلزم داشتن نگرش نظامی درباره کلیه عوامل، اجزا و فرایندهای دانش می‌باشد (دیورست، هینتیریگر و زیبا ۲۰۱۹). این سازه به دنبال طراحی هوشمندانه‌ای از فرایندها، ابزارها و ساختارها برای افزایش نوسازی و اشتراک دانش می‌باشد (ایکامبرام و همکاران ۲۰۱۸). مدیریت دانش به معنای فرایند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است که زمینه آموزش، بازخورد و یا اصلاح و تعدیل آموزش را فراهم و سبب بهبود قابلیت‌های سازمان می‌شود (کارلتیون و همکاران ۲۰۲۰). مدیریت دانش رویکردی ساختاریافته است که شرایط را برای شناسایی، ارزیابی، سازماندهی، ذخیره‌سازی و به کارگیری دانش برای تأمین نیازها و تحقق اهداف سازمانی فراهم

می‌آورد (بارائو و همکاران ۲۰۱۷). این سازه نشان‌دهنده مجموعه‌ای از اعمال منظم و نظام‌نظام مند است که سازمان می‌تواند از آنها جهت به دست آوردن بیشترین بهره از دانش موجود استفاده کند (بوتز، دیورانسی و مونتی ۲۰۱۹). مدیریت دانش شامل چهار فرایند عمومی خلق دانش، حفظ دانش، تسهیم دانش و کاربرد دانش است (آنتونس و پینهیرو ۲۰۲۰). این سازه به تلاش‌های مدیریتی در تسهیل فرایند کسب، ایجاد، ذخیره‌سازی، تسهیم، انتشار، توسعه و گسترش دانش توسط افراد و گروه‌ها اشاره دارد (سنتویلی، سرچیون و اسپوسیتو ۲۰۱۸). امروزه دانشگاه‌ها باید از مدیریت دانش بهره ببرند و با تبدیل به سازمان‌های مبتنی بر دانش تا حدود زیادی موفقیت خود را تضمین نمایند (هورنگ و همکاران ۲۰۲۰). در دنیای پیچیده امروز دانش سازمانی به سرعت در حال تبدیل به یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها است و توجه به مدیریت دانش و تلاش برای تحقق و استقرار آن در هر سازمانی موجب ایجاد شرایط مطلوب برای آن سازمان می‌شود (وو و همکاران ۲۰۱۹).

با اینکه پژوهش‌هایی به روش پدیدارشناسی مدیریت دانش را بررسی کرده، اما چنین پژوهشی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی و بر روی اعضای هیئت علمی آنها یافت نشد. برای مثال نتایج پژوهش کریمی، حیدری‌نژاد و مهرعلیزاده (۲۰۲۰) نشان داد که مدیریت جانشین‌پروری مبتنی بر مدیریت دانش شامل مقوله‌های الزامات و بسترهای لازم، استقرار نظام مدیریت دانش، شناسایی مشوق‌ها، تعیین کمیته جانشین‌پروری، شناسایی پست‌های کلیدی، تعیین شاخص‌های ورود افراد به طرح جانشینی، نحوه شناسایی و انتخاب کاندیداها و توانمندسازی کاندیداها بود. طرحانی (۲۰۲۰) عوامل دخیل در پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش را شامل ساختار سازمانی، راهبرد، پیامدها، فناوری، کارکنان، فرایندها و رهبری معرفی کرد. در پژوهشی دیگر صدری (۲۰۱۹) عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران را شامل مدیریت، فرهنگ سازمانی و زیرساخت

آزاد اسلامی به دلیل گستردگی بالا و کارکنان زیاد خالی می‌باشد، لذا ضروری است تا در پژوهشی پدیدارشناسی مولفه‌ها و مقوله‌های مؤثر بر مدیریت دانش در اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی را شناسایی کرد. نکته مهم دیگر اینکه چالش اصلی پیش‌روی توسعه علم و فناوری در ایران، ایجاد ساختار آموزشی و پژوهشی خلاق، خوداتکاء و نوآور است به نحوی که بتواند نیازهای جامعه را به شکلی پویا و علمی تأمین سازد. پژوهش‌های قبلی مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی را بررسی نکردند و مهم‌ترین نقطه قوت پژوهش حاضر بررسی مدیریت دانشگاه در دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان بزرگ‌ترین نظام آموزش عالی می‌باشد. در نتیجه، پژوهش حاضر با هدف بررسی پدیدارشناسی مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی انجام شد.

#### مواد و روش‌ها

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا توصیفی از نوع کیفی بود. جامعه پژوهش اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بودند که تعداد ۱۸ نفر از آنها طبق اصل اشباع نظری و پس از بررسی ملاک‌های ورود به مطالعه با روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ملاک‌های ورود به مطالعه شامل عضو هیئت علمی بودن، حداقل رتبه دانشگاهی استادیار، داشتن مقاله و کتاب در زمینه مدیریت دانش، تمایل جهت شرکت در پژوهش، موافقت جهت ضبط مصاحبه‌ها و داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت و ملاک‌های خروج از مطالعه شامل انصراف از ادامه همکاری و عدم تمایل جهت انجام مصاحبه بودند. برای انجام این پژوهش ابتدا لیست اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی تهیه و از نظر ملاک‌های ورود به مطالعه مورد بررسی قرار گرفتند و تعدادی جهت انجام مصاحبه انتخاب شدند.

(منابع انسانی و تجهیزاتی) معرفی کرد. همچنین، نتایج پژوهش دهقانی و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که عوامل مؤثر بر استقرار اثربخشی مدیریت دانش شامل منابع انسانی، ساختار، زیرساخت و راهبرد بودند. رونقی، زین‌الدین‌زاده و علم‌بلادی (۲۰۱۹) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش شامل سه مقوله سازمانی، فردی و محیطی بود. در پژوهشی دیگر زواری و دخلی (۲۰۱۸) گزارش کردند که چهار بعد فناوری، منابع انسانی، فرایند و زمینه را جزء عوامل مؤثر بر مدیریت دانش بودند. علاوه بر آن، نتایج پژوهش خلج و زارعیان (۲۰۱۶) نشان داد که عوامل فرهنگ، ساختار، انگیزش نیروی انسانی و فناوری اطلاعات بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی آجا مؤثر بودند. حق و انور (۲۰۱۶) ضمن پژوهشی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش را شامل نظام‌های انگیزشی و پاداش، ساختار سازمانی، روابط اجتماعی، فرهنگ سازمانی، بستر فناوری اطلاعات و حمایت مدیران ارشد معرفی کردند. در پژوهشی دیگر عزتی، میرکمالی و صادقی (۲۰۱۶) گزارش کردند که الگوی بهینه مدیریت دانش در دانشگاه طبیح سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ شامل مولفه‌های منابع انسانی، آموزش، فرایندهای مدیریت دانش، محیط بیرونی، فناوری، منابع مالی، رهبری و مدیریت، ساختار، راهبرد و اهداف، فرهنگ و سرمایه‌های فکری بود. در پژوهشی دیگر صدیقی و همکاران (۲۰۱۵) عوامل مؤثر در مدیریت دانش را شامل فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و مالی، راهبرد و رهبری، ساختارها و رویه‌ها، عوامل محیطی، فرایند مدیریت دانش، عوامل کلان محیطی، فناوری و زیرساخت معرفی کردند.

مدیریت دانش نقش مؤثری در عملکرد و اثربخشی سازمان دارد و به کارنگرفتن آن به‌ویژه در دانشگاه‌ها باعث از بین رفتن بخش زیادی از سرمایه فکری و علمی می‌شود. کشور ایران از کشورهای در حال توسعه است که پژوهش‌های اندکی درباره مدیریت دانش در نظام آموزش عالی آن انجام شده و جای چنین پژوهشی در دانشگاه

نکات اخلاقی اطمینان خاطر داده شد و پژوهش حاضر دارای کد اخلاق IR.IAU.URMIA.REC.1399.059 با شماره از کمیته اخلاق پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه است. در هنگام مصاحبه‌ها نکات کلیدی توسط پژوهشگر یادداشت و علاوه بر آن صدای همه مصاحبه‌ها با اطلاع قبلی مصاحبه‌شوندگان ضبط شد. میانگین مدت زمان مصاحبه با هر فرد حدود ۴۰ الی ۵۰ دقیقه بود.

سپس با مصاحبه‌شوندگان به صورت حضوری یا تلفنی جهت تعیین زمان و مکان مصاحبه هماهنگی به عمل آمد و پژوهشگر و مصاحبه‌شوندگان در زمان و مکان تعیین‌شده حضور یافتند و مصاحبه به صورت انفرادی و با توجه به سؤال‌های ذکرشده در جدول ۱ که پس از مرور متون مدیریت دانش و هماهنگی با اساتید راهنما و مشاور تهیه شد، صورت پذیرفت. لازم به ذکر است که قبل از انجام مصاحبه، پژوهشگر برای هر یک از مصاحبه‌شوندگان اهمیت و ضرورت پژوهش را بیان و به آنان درباره رعایت

جدول ۱. سؤال‌های مصاحبه

Table 1. Interview questions

ردیف	سؤال
۱	به نظر شما از چه فرایندهایی می‌توان برای حفظ و توسعه دانش سازمانی در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استفاده کرد؟
۲	زیرساخت‌ها و عوامل کلیدی پیاده‌سازی مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی کدامند؟
۳	به نظر شما چه عواملی در اجرای بهینه و مؤثر مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی نقش دارند؟
۴	مدیران دانشگاه‌ها چه تأثیری در اجرای مؤثر مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی می‌توانند داشته باشند؟
۵	به نظر شما برای اجرای مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی باید چه تغییراتی در ساختار سازمانی ایجاد کرد و چگونه؟
۶	به نظر شما برای اجرای مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی باید چه تغییراتی در فرهنگ سازمانی ایجاد کرد و چگونه؟
۷	برای ایجاد محیط مبتنی بر دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی چه مشکلاتی وجود دارد؟
۸	با توجه به تجربه‌های شما چرا در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی به مدیریت دانش نیاز داریم؟
۹	مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی چه تفاوت‌هایی با سایر سازمان‌ها دارد؟
۱۰	بیشترین اثر مدیریت دانش در کدام حوزه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی خواهد بود؟
۱۱	نقش فناوری‌های نوین در مدیریت دانش واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی چیست؟
۱۲	ذینفعان داخلی و خارجی در مدیریت دانش واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی چه نقش دارند؟

مقوله، نوشتن مفاهیم به صورت بدون ابهام، بررسی مجدد نظر مصاحبه‌شوندگان و اعتبارسنجی نهایی یافته‌ها، و ارائه گزارش کتبی با توجه به تجربه شخصی پژوهشگر در برخورد با مصاحبه‌شوندگان بودند. لازم به ذکر است که برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا با روش هفت مرحله‌ای کلازی در نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد.

### یافته‌ها

نمونه‌های پژوهش ۱۸ نفر با میانگین سنی ۴۷/۶۸ سال بود. در این پژوهش، ابتدا برای مضمون فراگیر مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی تعداد ۹۳ مضمون فرعی وجود داشت که پس از حذف موارد تکراری و ادغام موارد مشترک تعداد ۷۴ مضمون فرعی

در پژوهش حاضر برای گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. روایی مصاحبه‌ها از طریق بررسی نتایج پژوهشگر با همکار پژوهشی تأیید و پایایی مصاحبه‌ها از طریق درصد توافق درون‌موضوعی بین دو کدگذار با مقدار ۰/۸۳ حاکی از پایایی مناسب بود. داده‌های حاصل از گردآوری با روش مصاحبه به شیوه تحلیل محتوا با روش هفت مرحله‌ای کلازی تحلیل شدند. مراحل آن به ترتیب شامل مطالعه چندین باره توصیف‌ها جهت درک محتوی کلی آنها، استخراج جملات و عبارات مهم درباره پدیده مورد نظر، تلاش برای درک معانی جملات و عبارات و ترکیب آنها برای یافتن یک معنی مشترک، تکرار مراحل فوق برای هر یک از جملات و عبارات و قرار دادن معانی مشترک در یک خوشه یا

شناسایی شد. نتایج تحلیل محتوا جهت شناسایی مضامین اصلی و فرعی برای مضمون فراگیر مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲. مضامین اصلی و فرعی برای مضمون فراگیر مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی

Table 2. Main and sub themes for the comprehensive theme of knowledge management in the units of Islamic Azad University

مضامین اصلی	مضامین اولیه
زیرساخت‌ها و فناوری اطلاعات	۱. مدیریت زیرساخت‌های دانشگاه، ۲. وجود زیرساخت‌های فناوری برای پشتیبانی، ۳. وجود پایگاه‌های اطلاعاتی پویا و قابل اعتماد، ۴. وجود نظام‌های مطلوب برای انجمن‌های اجرایی، ۵. استفاده از تکنیک‌های هوش مصنوعی و فناوری‌های نرم، ۶. وجود انجمن‌های اجرایی مطلوب برای مدیریت دانش، ۷. تهیه زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری دانشگاه، ۸. نظام‌های اطلاعاتی و فناوری‌های نوین و ۹. امکانات پژوهشی
فرایندهای مدیریت دانش	۱. ایجاد مراکز و منابع دانش در دانشگاه، ۲. وجود فرایند مطلوب برای تسهیم دانش ضمنی و صریح، ۳. وجود قوانین و مقررات برای فرایندهای مدیریت دانش، ۴. انتشار دانش کسب‌شده در میان کارکنان دانشگاه، ۵. یکپارچه‌سازی نظام مدیریت دانش با فرایندهای سازمانی، ۶. استفاده از شاخص‌های کمی و کیفی برای ارزیابی فعالیت‌های مدیریت دانش، ۷. ارزیابی و بازتولید دانش جدید، ۸. تولید دانش جدید و تبدیل دانش ضمنی به صریح، ۹. یاددادن دانش به دیگران، ۱۰. ذخیره‌سازی دانش، ۱۱. تسهیم و کاربرد دانش در دانشگاه، ۱۲. نگهداشت دانش سازمانی و ۱۳. تدوین نقشه دانش برای کارکنان دانشگاه
ساختار سازمانی و محیط	۱. ایجاد ساختار سازمانی پویا، ۲. بازمهندسی ساختار سازمانی دانشگاه، ۳. مدیریت یادگیری اکتشافی در دانشگاه، ۴. ایجاد جو سازمانی مطلوب، ۵. محیط یادگیرنده و یاددهنده، ۶. حمایت ذینفعان داخلی و خارجی دانشگاه، ۷. تبدیل ساختار مکانیکی به ارگانیکی و تیمی، ۸. بهبود محیط دانشگاه و آمادگی برای مدیریت دانش، ۹. ایجاد ارتباط اثربخش بین دانشگاه و صنعت و ۱۰. شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران
سرمایه‌های فکری و نوآور	۱. به کارگیری افراد خلاق و نوآور، ۲. افراد خبره و متخصص دانشگاه، ۳. ارائه ایده‌های خلاقانه و نوآورانه توسط کارکنان، ۴. توجه به سطوح علمی و بار دانش کارکنان و اساتید و ارتقای دانش، ۵. تجاری‌سازی ایده‌ها و دانش موجود، ۶. توجه به دانش افراد و نخبگان، ۷. ارزش قائل شدن برای سرمایه‌های انسانی، اجتماعی و فکری در دانشگاه، ۸. استفاده از اتاق فکر، ۹. اعزام اعضای هیئت علمی به فرصت‌های مطالعاتی و ۱۰. ثبت دانش و حفظ سرمایه‌های فکری
منابع انسانی و آموزش	۱. توانمندی‌های کارکنان در استفاده از نظام مدیریت دانش، ۲. تخصص و مهارت کارکنان نسبت به فرایندهای مدیریت دانش، ۳. مشارکت اثربخش کارکنان در فرایند مدیریت دانش، ۴. درک و بینش کارکنان نسبت به فرایندهای مدیریت دانش، ۵. اطمینان شغلی در کارکنان و اساتید، ۶. رسیدگی به وضعیت معیشتی کارکنان و اساتید، ۷. انگیزه کارکنان دانشگاه نسبت به مدیریت دانش، ۸. آموزش مستمر کارکنان و اساتید، ۹. برگزاری نشست‌های تخصصی و کرسی‌های نظریه‌پردازی در دانشگاه، ۱۰. کارهای گروهی و ۱۱. ایجاد انگیزه برای کارکنان جهت بالا بردن دانش سازمان
رهبری دانش	۱. اعطای پاداش مطلوب به کارکنان دانشی، ۲. شناسایی نیازها و اهداف دانش در دانشگاه، ۳. اعتماد و سرمایه اجتماعی بین کارکنان و اعضای هیئت علمی، ۴. مدیران دانشگاه به‌عنوان رهبران آموزشی، ۵. وجود برنامه راهبردی برای اجرای مدیریت دانش، ۶. تشویق مدیران به توسعه دانش، ۷. ارائه برنامه‌ریزی مدون و جامع برای هدایت دانش ضمنی کارکنان و ۸. استفاده مؤثر و فعال از نظام مدیریت دانش
مدیریت	۱. بازخورد مثبت و اثربخش مدیران نسبت به پیشنهادها، ۲. متعهد بودن مدیران ارشد و میانی نسبت به نظام مدیریت دانش، ۳. مستندسازی تجارب مدیران و اعضای هیئت علمی، ۴. توجه به استانداردهای جهانی، ۵. وجود چشم‌انداز کلان به‌ویژه در مدیران ارشد دانشگاه‌ها، ۶. ارزیابی عملکرد کارکنان و اساتید و ۷. بودجه کافی برای مدیریت دانش
فرهنگ سازمانی	۱. ایجاد فرهنگ سازمانی مشوق و ارزشمند، ۲. وجود فرهنگ یادگیری در بین کارکنان و اعضای هیئت علمی، ۳. فرهنگ خلاق و دانش‌محور، ۴. آشنایی کارکنان با فرهنگ‌ها و خرده‌فرهنگ‌ها، ۵. فرهنگ علمی و ۶. ایجاد روابط عاطفی و اعتمادآمیز بین کارکنان دانشگاه

آموزش (با ۱۱ مضمون اولیه)، رهبری دانش (با ۸ مضمون اولیه)، مدیریت (با ۷ مضمون اولیه) و فرهنگ سازمانی (با ۶ مضمون اولیه) بودند. نتایج فراوانی و درصد مضامین اصلی در مضمون فراگیر مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی در جدول ۳ ارائه شد.

طبق نتایج جدول ۲، هشت مضمون اصلی مؤثر بر مضمون فراگیر مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شامل زیرساخت‌ها و فناوری اطلاعات (با ۹ مضمون اولیه)، فرایندهای مدیریت دانش (با ۱۳ مضمون اولیه)، ساختار سازمانی و محیط (با ۱۰ مضمون اولیه)، سرمایه‌های فکری و نوآور (با ۱۰ مضمون اولیه)، منابع انسانی و

جدول ۳. فراوانی و درصد مضامین اصلی در مضمون فراگیر مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی  
 Table 3. Frequency and percentage of main themes in the comprehensive theme of knowledge management in the units of Islamic Azad University

مضامین اصلی	فراوانی	درصد
مدیریت	۱۶	۸۸/۸۹
فرایندهای مدیریت دانش	۱۴	۷۷/۷۸
منابع انسانی و آموزش	۱۴	۷۷/۷۸
زیرساختها و فناوری اطلاعات	۱۳	۷۲/۷۲
سرمایه‌های فکری و نوآور	۱۳	۷۲/۷۲
رهبری دانش	۱۳	۷۲/۷۲
فرهنگ سازمانی	۱۲	۶۶/۶۷
ساختار سازمانی و محیط	۱۱	۶۱/۱۱

می‌تواند بر عملکرد و کیفیت آموزشی تأثیر منفی داشته باشد. بنابراین، استقرار یک نظام صحیح دانش‌محور و در اختیار گرفتن، تسهیم و استفاده از دانش افراد پیش از ترک سازمان و انتقال آن به نیروهای جوان و کم‌تجربه یکی از ضرورت‌های بخش آموزش عالی است. مدیریت دانش یک راه حل کلی در ایجاد مزیت رقابتی مستمر برای سازمان‌های آموزشی و به‌ویژه دانشگاه آزاد اسلامی با توجه به وسعت و گستردگی آن است. در واقع مدیریت دانش موجب می‌شود تا دانش سازمانی در تمام بخش‌های سازمان به خوبی مورد استفاده قرار گیرد.

در تشریح عوامل و اثر آنها بر مدیریت دانش می‌توان گفت که زیرساختها و فناوری اطلاعات به سازمان این امکان را می‌دهند تا نظام‌های مدیریت دانش را به منظور ذخیره و اشاعه اطلاعات ساختارنایافته مورد استفاده قرار دهند. امروزه علاقه‌مندی فزاینده‌ای به حوزه مدیریت دانش در سازمان‌ها و محافل علمی وجود دارد. نگاه جهانی و امروزی به زیرساخت مدیریت دانش نگاهی فنی و اجتماعی است. زیرساختها جنبه‌های مهمی از قابلیت‌های سازمانی هستند و این زیرساخت‌های کلیدی برای مدیریت دانش شامل زیرساخت فنی، ساختاری، فرهنگی و زیرساخت مرتبط با افراد است. فناوری اطلاعات نیز بخش جدایی‌ناپذیر مدیریت دانش می‌باشد که به انتشار دانش به شکل افقی و عمودی در درون و بیرون سازمان کمک می‌کند. فناوری اطلاعات امکان تحقق یکپارچه‌سازی جریان‌های دانش را ممکن می‌سازد و موانع

طبق نتایج جدول ۳ و از میان ۱۸ مصاحبه انجام شده، بیشترین تأکید بر مدیریت (۱۶ مصاحبه معادل ۸۸/۸۹ درصد مصاحبه‌ها) و کمترین تأکید بر ساختار سازمانی و محیط (۱۱ مصاحبه معادل ۶۱/۱۱ درصد مصاحبه‌ها) بود.

### بحث

با توجه به نقش و اهمیت مدیریت دانش در موفقیت و عملکرد سازمانی، پژوهش حاضر با هدف بررسی پدیدارشناسی مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی انجام شد.

یافته‌ها نشان داد که هشت مضمون اصلی مدیریت دانش شامل زیرساختها و فناوری اطلاعات، فرایندهای مدیریت دانش، ساختار سازمانی و محیط، سرمایه‌های فکری و نوآور، منابع انسانی و آموزش، رهبری دانش، مدیریت و فرهنگ سازمانی بودند. این نتایج از جهاتی با نتایج پژوهش‌های کریمی و همکاران (۲۰۲۰)، طرحانی (۲۰۲۰)، صدری (۲۰۱۹)، دهقانی و همکاران (۲۰۱۹)، رونقی و همکاران (۲۰۱۹)، زواری و دخلی (۲۰۱۸)، خلیج و زارعیان (۲۰۱۶)، حق و انور (۲۰۱۶)، عزتی و همکاران (۲۰۱۶) و صدیقی و همکاران (۲۰۱۵) همسو بود. در تفسیر و تشریح نتایج می‌توان گفت که در دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی کمبود تلاش‌های سازمانی در خلق و تسهیم دانش، استفاده نکردن از دانش ایجادشده و همچنین درگیرشدن در فعالیت‌های غیردانش‌محور

توسعه می‌دهد و افزایش انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی می‌تواند به موفقیت مدیریت دانش کمک کند. رسمیت پایین به اعضای سازمان اجازه می‌دهد که به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش تعامل و ارتباط مناسب برقرار کنند. به عبارت دیگر، ساختار سازمان باید جریان دانش را روان ساخته و اجازه دهد که دانش تأثیر عمیقی بر عملکرد داشته باشد. در بعد تمرکز، پیاده‌سازی مدیریت دانش با اختیار تصمیم‌گیری در سازمان مرتبط است. ساختارهای غیرمتمرکز معمولاً اختیار تصمیم‌گیری را توزیع می‌کنند و در چنین ساختارهایی میزان راه‌حل‌های خلاق به شدت افزایش پیدا می‌کند. کانال‌های ارتباطی ساختارهای متمرکز بسیار کند و زمان‌بر هستند، در صورتی که یک ساختار غیرمتمرکز محیطی را فراهم می‌کند که کارکنان به صورت داوطلبانه در پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش مشارکت داشته باشند، لذا یکی از ابعاد تسهیل‌کننده این فرایند عدم تمرکز است.

سرمایه‌های فکری و نوآور عامل مؤثر دیگر است. سرمایه‌های فکری به‌عنوان دانش با عنوان‌ها مختلفی مانند مهارت، خلاقیت و توانایی فردی کارکنان برای انجام وظایف تعریف می‌شود که فلسفه، فرهنگ و اعتبار سازمان را شامل می‌گردد. سرمایه‌های فکری شامل سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی و سرمایه اجتماعی است که سرمایه انسانی شامل مجموعه مهارت‌های نیروی کار و وسعت تجربه آنها، سرمایه سازمانی شامل ذخایر غیرانسانی دانش در سازمان مثل پایگاه داده‌ها، نمودارهای سازمانی، راهبردها و برنامه‌های اجرایی و سرمایه اجتماعی شامل دانش تعبیه‌شده و قابل دسترس از طریق تعاملات میان افراد و شبکه‌های ارتباطی میان آنها می‌باشد. همچنین، عامل مؤثر دیگر منابع انسانی و آموزش است. توسعه منابع انسانی به معنای تغییر در دانش، نگرش، رفتار و مهارت افراد می‌باشد و می‌توان گفت که فرایند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تأثیر دارد و با اجرای موفق فرایند مدیریت دانش میزان منابع انسانی کارکنان افزایش می‌یابد. به کارگیری مدیریت دانش باعث

ارتباطی بین بخش‌های گوناگون را حذف می‌کند. هدف از توسعه فناوری حل مشکل یا معضل در جامعه و یا بهره‌برداری بهتر از منابع و ایجاد فرصت برای رشد و برتری است و مدیران سازمان‌های پیشرو و دانش‌محور، زیرساخت‌ها و فناوری اطلاعات را به‌عنوان نیروی محرکه و عامل کارساز و مؤثر در پیشرفت و موفقیت سازمانی جهت بهره‌گیری از مدیریت دانش به کار می‌گیرند.

عامل دیگر فرایندهای مدیریت دانش است که نشان‌دهنده این اصل می‌باشد که اگر بخواهیم نسبت به پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در سازمانی اقدام نماییم باید چه فعالیت‌ها و اقداماتی انجام دهیم؟ فرایندهای مدیریت دانش شامل خلق دانش، سازماندهی و ذخیره‌سازی دانش، تسهیم و به اشتراک‌گذاشتن دانش، به کارگیری و توسعه دانش و ارزیابی دانش است. یکی از فرایندهای مدیریت دانش، نگهداری دانش می‌باشد. طی انجام این فرایند، دانش‌هایی که در سازمان کسب‌شده و توسعه داده‌شده یا تجربیات حاصل از به کارگیری دانش‌ها به شکلی اصولی و درست در سازمان ذخیره می‌شوند. در فرایند تسهیم و به اشتراک‌گذاشتن، شیوه‌ها و روش‌های به اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان سازمان و گردآوری کاری مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. هر یک از دانش‌ها و تجربه‌هایی که در سازمان کسب می‌شود، می‌تواند با توجه به نیازهای جدید سازمان و یا تغییر محیط داخل و خارج گسترش یابد. در این فرایند تعیین می‌شود که با استفاده از چه روش‌هایی می‌توان دانش‌های قبلی را برای پاسخگویی به نیازها و شرایط جدید توسعه دهیم.

ساختار سازمانی و محیط عامل مؤثر دیگر است. ساختار سازمانی مانع یا ترغیب‌کننده اجرای اثربخش مدیریت می‌باشد که دو بعد رسمیت و تمرکز به‌عنوان متغیرهای کلیدی و زیربنایی آن هستند که بر پیاده‌سازی مدیریت دانش اثر می‌گذارند. ترکیبات مختلف این دو بعد ساختارهای سازمانی متفاوتی ایجاد می‌کند و در بعد رسمیت، پیاده‌سازی مدیریت دانش با میزان قوانین و مقررات کاری شکل‌گیری ایده، انتقال و به کارگیری آن را

در یک فرهنگ یادگیری افراد مشکلات را جستجو کرده و تشویق به یادگیری می‌شوند و از طریق ابزارهای یادگیری همانند آموزش، پیاده‌سازی مدیریت دانش را تقویت می‌کنند. در آینده سازمان‌هایی موفق و پایدار خواهند بود که از دیگران جلوتر و دائماً در حال یادگیری و مدیریت دانش باشند. برای این منظور و تحقق مدیریت دانش سازمان‌ها نیاز به روابط حمایتی، تشریک مساعی و ایجاد فضای صمیمیت و دوستی نیاز دارند و در چنین فرهنگی افراد همدیگر را حمایت و کمک می‌کنند و دانش مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های سازمانی را در اختیار همدیگر قرار می‌دهند تا به کارگیری دانش آسان و زمینه ایجاد ایده‌ها و روش‌های نوین در سازمان فراهم شود.

### نتیجه گیری

به طور کلی نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت دانش دارای هشت مضمون اصلی شامل زیرساخت‌ها و فناوری اطلاعات، فرایندهای مدیریت دانش، ساختار سازمانی و محیط، سرمایه‌های فکری و نوآور، منابع انسانی و آموزش، رهبری دانش، مدیریت و فرهنگ سازمانی بود. با توجه به نتایج پژوهش حاضر و نقش و اهمیت مدیریت دانش بر موفقیت و عملکرد سازمانی، الگوگیری از دانشگاه‌های موفق دنیا در پیاده‌سازی مدیریت دانش، سنجش میزان مدیریت دانش و عوامل آن در دانشگاه‌های مختلف، برگزاری جلسات هم‌اندیشی نحوه به اشتراک‌گذاشتن دانش بین اساتید و بررسی فاکتورهای پیاده‌های مدیریت دانش، ارائه پاداش‌ها و تقویت‌های مناسب برای داشتن عملکرد مدیریت دانش مطلوب، حمایت از اساتید شایسته و برجسته در زمینه مدیریت دانش، تسهیم و انتقال دانش به صورت درون سازمانی و برون سازمانی، طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر مدیریت دانش، تدوین دستورالعمل‌های لازم جهت دانش‌محور ساختن کلیه فرایندهای آموزشی، بسترسازی برای ایجاد خلاقیت و نوآوری، ایجاد نظام اطلاع‌رسانی مناسب و روزآمد در دانشگاه، ایجاد

بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی، یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر کارکنان، جلوگیری از تکرار اشتباهات، صرفه‌جویی در زمان به هنگام حل مسائل، برانگیختن خلاقیت و نوآوری کارکنان می‌شود. در این زمینه باید گفت که فرایند مدیریت دانش از طریق الگوی انتقال آموزش موجب توسعه منابع انسانی می‌گردد. این فرایندها می‌توانند کارکنان را در دستیابی به دانش مؤثر یاری دهند و دستیابی و کسب دانش مؤثر توسط کارکنان باعث بهره‌وری کارکنان و در نهایت توسعه منابع انسانی می‌شود. عامل دیگر رهبری دانش است و مدیریت عالی بالاترین مسئولیت را در توانمندسازی مدیریت دانش در هر سازمانی دارد و توان تأثیرگذاری بر عوامل موفقیت مدیریت دانش را دارد که برای این منظور می‌تواند از تقویت فرهنگ اشتراک دانش، طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر مدیریت دانش، تشکیل تیم مدیریت دانش و حمایت از آن برای سنجش عملکرد دانشگاه و تدوین دستورالعمل‌های لازم جهت دانش‌محور ساختن کلیه فرایندها استفاده کند.

علاوه بر موارد مورد اشاره، عامل‌های مؤثر دیگر در مدیریت دانش، مدیریت و فرهنگ سازمانی است. مدیریت دانش فرهنگ ناگسستنی با فرهنگ سازمان دارد. فرهنگ سازمانی دانش را مهم می‌داند و کارکنان را به کسب و نشر دانش تشویق می‌کند و مدیریت مناسب فرصتی برای مدیران سازمان فراهم می‌کند تا بتوانند فرهنگ سازمانی دانش‌محور و دانش‌دوست را خلق کنند و در این راستا سیاست‌های مناسبی را اتخاذ نمایند. فرهنگ معمولاً دانش، پرورش و اشاعه آن را دوست دارد و از فرایندهای مدیریت دانش حمایت می‌کند. فرهنگ سازمانی یکی از متغیرهای زیرساختی برای پیاده‌سازی مدیرتی دانش است و سازمان‌ها باید یک فرهنگ مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش پایه‌گذاری کنند. همچنین، سازمان‌ها نیاز به یک محیط یا فرهنگ یادگیری مستمر دارند تا پیاده‌سازی مدیریت دانش به صورت موفق تحقق یابد؛ به گونه‌ای که یادگیری در همه سطوح سازمان اتفاق بیفتد.



performance: A three-dimensional Fuzzy-based decision support system. *Expert Systems with Applications*, 91, 107-126.

Dehghani M, Yaghoubi NM, Mooghali A, Vazife Z 2019. A comprehensive model of factors affecting establishment of knowledge management. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10(1) 109-132. [In Persian]

Durst S, Hinteregger C, Zieba M 2019. The linkage between knowledge risk management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 105, 1-10.

Ekambaram A, Sorensen AO, Bull-Berg H, Olsson NOE 2018. The role of big data and knowledge management in improving projects and project-based organizations. *Procedia Computer Science*, 138, 851-858.

Ezzati M, Mirkamali SM, Sadeqi L 2016. The optimal model of knowledge management at the university in accordance with the vision of the Islamic Republic of Iran in 2025. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 4(13), 1-24. [In Persian]

Friedrich J, Becker M, Kramer F, et al 2020. Incentive design and gamification for knowledge management. *Journal of Business Research*, 106, 341-352.

Haq M, Anwar S 2016. A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3, 1-17.

Hornig J, Liu C, Chou S, Huang Y 2020. The roles of university education in promoting students' passion for learning, knowledge management and entrepreneurialism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 162-170.

Karimi M, Heydarinejhad S, Mehralizadeh Y 2020. Developing the succession

کتابخانه‌های الکترونیک و پایگاه داده‌ها، مستندسازی مقاله‌ها، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌های مرتبط با اهداف سازمان، طراحی فضا برای ثبت تجارب مؤثر و کارآمد، ایجاد محیط و فضایی برای تبادل اطلاعات، استفاده از گزارش عملکردها و هماهنگی بین کلیه واحدهای آموزشی و پژوهشی پیشنهاد می‌شود. بنابراین، برنامه‌ریزی برای بهبود مدیریت دانش از طریق مضامین اصلی شناسایی شده ضروری است که برای این منظور می‌توان از کارگاه‌های آموزشی استفاده کرد.

## References

Antunes HDG, Pinheiro PG 2020. Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.

Barao A, De Vasconcelos JB, Rocha A, Pereira R 2017. A knowledge management approach to capture organizational learning networks. *International Journal of Information Management*, 37(6), 735-740.

Bootz J, Durance P, Monti R 2019. Foresight and knowledge management. New developments in theory and practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 80-83.

Cabeza-Pulles D, Fernandez-Perez V, Roldan-Bravo MI 2020. Internal networking and innovation ambidexterity: The mediating role of knowledge management processes in university research. *European Management Journal*, 38(3), 450-461.

Calvo N, Rodeiro-Pazos D, Rodriguez-Gulias MJ, Fernandez-Lopez S 2019. What knowledge management approach do entrepreneurial universities need? *Information Systems*, 85, 21-29.

Centobelli P, Cerchione R, Esposito E 2018. Aligning enterprise knowledge and knowledge management systems to improve efficiency and effectiveness

- universities. *Journal of Research in Educational Systems*, 12(43), 41-63. [In Persian]
- Sedighi M, VanSplunter S, Zand F, Brazier F 2015. Evaluating critical success factors model of knowledge management: An analytic hierarchy process (AHP) approach. *International Journal of Knowledge Management*, 11(3), 17-36.
- Tarhani F 2020. Identification of the factors involved in the implementation of KM in defense industries. *Quarterly Journal Scientific Research of Strategic Defense Studies*, 18(79), 201-229. [In Persian]
- Tongsamsi K, Tongsamsi I 2017. Instrument development for assessing knowledge management of quality assurers in Rajabhat universities, Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(2), 111-116.
- Wu K, Gao S, Xia L, et al 2019. Enhancing corporate knowledge management and sustainable development: An inter-dependent hierarchical structure under linguistic preferences. *Resources, Conservation and Recycling*, 146, 560-579.
- Zouari M, Dakhli S 2018. A multi-faceted analysis of knowledge management systems. *Procedia Computer Science*, 138, 646-654.
- management pattern based on knowledge management in the ministry of sport and youth based on grounded theory. *Sport Management Studies*, 12(61), 59-84. [In Persian]
- Kartun A, Sanne JM, Aase K, et al 2020. Knowledge management infrastructure to support quality improvement: A qualitative study of maternity services in four European hospitals. *Health Policy*, 124(2), 205-215.
- Keats B, Evans P 2020. Traditional knowledge and resource management in the northwest territories, Canada: Definitions, disciplinary divides, and reasons for decisions. *The Extractive Industries and Society*, 7(4), 1309-1318.
- Khalaj MM, Zareiyan A 2016) Design and implementation of knowledge management in the structural model fit of AJA University of medical sciences. *Journal of Military Caring Sciences*, 3(2), 69-79. [In Persian]
- Ronaghi MH, Zeinodinzadeh S, Alambeladi S 2019. Identification and ranking the factors effecting the knowledge management implementation using metasynthesis method. *Library and Information Sciences*, 22(3), 112-135. [In Persian]
- Sadri A 2019. Institutionalizing of knowledge management in Iranian

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور  
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی  
سال سیزدهم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱

## بررسی پدیدارشناسی مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی

**لیلا بهلولی:** دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.  
**رقیه وحدت بوراشان\*:** عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.  
**جواد کیهان:** عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.  
**بهاره عزیزی نژاد:** عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

**چکیده:** امروزه مدیریت دانش به‌مثابه راهبردی ضروری و آینده‌نگر برای کسب مزیت رقابتی و حفظ بقا و بهبود عملکرد سازمانی محسوب می‌شود. هدف پژوهش حاضر بررسی پدیدارشناسی مدیریت دانش در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا توصیفی از نوع کیفی بود. جامعه پژوهش اعضای هیئت علمی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان غربی در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۴۰۰ بودند که تعداد ۱۸ نفر از آنها طبق اصل اشباع نظری و پس از بررسی ملاک‌های ورود به مطالعه با روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری که روایی و پایایی آن مناسب ارزیابی شد. داده‌ها به شیوه تحلیل محتوا با روش هفت مرحله‌ای کلایزی در نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که هشت مضمون اصلی مدیریت دانش شامل زیرساخت‌ها و فناوری اطلاعات، فرایندهای مدیریت دانش، ساختار سازمانی و محیط، سرمایه‌های فکری و نوآور، منابع انسانی و آموزش، رهبری دانش، مدیریت و فرهنگ سازمانی بودند. با توجه به نتایج این پژوهش، برنامه‌ریزی برای بهبود مدیریت دانش از طریق مضامین مذکور ضروری است که برای این منظور می‌توان از کارگاه‌های آموزشی استفاده کرد.

**واژگان کلیدی:** پدیدارشناسی، مدیریت دانش، دانشگاه آزاد اسلامی.

\***نویسنده مسؤول:** عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

**Email:** r.vahdat\_77@yahoo.com