

## هماهنگی راهبردی در دانشگاه‌ها و نقش آن در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی

مجتبی کفاشان<sup>۱</sup>  
دکتر مه‌ری پریرخ<sup>۲</sup>  
دکتر رحمت الله فتاحی<sup>۳</sup>  
دکتر فریبرز رحیم‌نیا<sup>۴</sup>

### چکیده

**هدف:** هماهنگی راهبردی سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها در سه سطح راهبرد اصلی سازمان، راهبردهای وظیفه‌ای (مانند راهبرد مدیریت دانش) و راهبردهای عملیاتی (مانند راهبردهای زیر نظام‌های مدیریت دانش) عاملی برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در کتابخانه‌ها شناخته شده است. هدف اصلی این پژوهش، تعیین میزان هماهنگی‌های راهبردی در دانشگاه‌های مورد مطالعه و سنجش تأثیر هماهنگی راهبردی بر میزان اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی است. **روش:** این پژوهش از نظر نتیجه، کاربردی است و به روش «تبیینی-توصیفی» انجام گرفته است. نمونه آماری پژوهش را ۵ دانشگاه جامع کشور و کتابخانه‌های مرکزی آنها، یعنی دانشگاه‌های تهران، شهید بهشتی، شیراز، سیستان و بلوچستان و فردوسی مشهد تشکیل می‌دهند. برای جمع‌آوری داده‌های کیفی و کمی، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و ۳ پرسشنامه و یک سیاهه‌وارسی استفاده شد.

- 
۱. دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی از دانشگاه فردوسی مشهد. kafashan@gmail.com  
۲. استاد گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد. mparirokh@gmail.com  
۳. استاد گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد. fattahirahmat@gmail.com  
۴. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد. frahimnia@gmail.com

**یافته‌ها:** نتایج به دست آمده نشان داد در ۳ دانشگاه نبود هماهنگی بیرونی کل و در ۲ دانشگاه هماهنگی بیرونی کل متوسط وجود دارد. از بعد هماهنگی درونی کل، در ۳ دانشگاه نبود هماهنگی، ۱ دانشگاه هماهنگی متوسط و ۱ دانشگاه هماهنگی قوی مشاهده شد. همچنین، نتایج بیانگر وجود رابطه مستقیم به نسبت قوی بین هماهنگی بیرونی کل راهبردها و میزان پیاده‌سازی مدیریت دانش و رابطه مستقیم و قوی بین هماهنگی بیرونی کل راهبردها و میزان اجرای مدیریت دانش بود.

**کلیدواژه‌ها:** راهبرد مدیریت دانش، زیر نظام‌های مدیریت دانش، هماهنگی راهبردی، نقاط مرجع راهبردی، دانشگاه‌ها و کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی.

### ۱. مقدمه و بیان مسئله

در سازمان‌های کنونی، دانش و پیاده‌سازی آن دارایی راهبردی مهمی برای کسب مزیت رقابتی به‌شمار می‌آید. همچنین، دانش به‌عنوان یک منبع قدرت و نیروی اثرگذار در عملکرد سازمانی مطرح است. دانش، نیازمند مدیریتی راهبردی است. مدیریت راهبردی به مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدام‌های مربوط نسبت داده می‌شود که برای پیاده‌سازی راهبردها در راستای دست یافتن به رسالت و هدف‌های سازمان طراحی شده‌اند (پیرز و رایبسون<sup>۱</sup>، ۱۳۸۳، ص ۵). «پیرز و رایبسون» (همان) راهبردها<sup>۲</sup> را رویکردهایی آینده‌نگر به‌شمار می‌آورند که برای تعامل با محیط رقابتی در جهت حرکت بهینه به سوی هدف‌های سازمان تنظیم شده‌اند. بر پایه نظریه «دیوید» (۱۳۷۹، ص ۲۷) راهبردها در سه سطح یک سازمان مانند دانشگاه، به راهبرد اصلی دانشگاه<sup>۳</sup>، راهبردهای وظیفه‌ای<sup>۴</sup> و راهبردهای عملیاتی<sup>۵</sup> دسته‌بندی می‌شوند. راهبرد اصلی، جهت‌گیری کلی سازمان را به منظور دستیابی به هدف‌ها مشخص می‌کند. راهبردهای وظیفه‌ای (مانند راهبرد مدیریت دانش) نگرشی است که توسط یک واحد وظیفه‌ای (مانند کتابخانه) برای تحقق هدف‌ها، هم‌راستا با راهبرد اصلی سازمان از طریق به

- 
1. Pearce and Robinson.
  2. Strategies.
  3. Corporate Strategy.
  4. Functional Strategies.
  5. Operational Strategies.

\_\_\_\_\_ هماهنگی راهبردی در دانشگاه‌ها و نقش آن در پیاده‌سازی موفق ... / ۷

حداکثر رساندن بهره‌وری منابع انسانی، اعمال می‌گردد. راهبردهای عملیاتی حوزه محدودتری داشته و با مجموعه اقدام‌های واحدهای وظیفه‌ای سروکار دارند (وندنهوف<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۳). سلسله‌مراتب راهبردها باید با یکدیگر هماهنگ باشند و هم را پشتیبانی کنند. در مدیریت راهبردی، برای مشخص بودن جهت حرکت در هر سطح سازمان باید به یک راهبرد خاص و متناسب با رسالت و هدف‌ها گرایش داشته باشد. گرایش سیاست‌های سازمان به سوی هر رویکرد راهبردی، راهبرد غالب شناخته می‌شود. هماهنگی بین راهبردهای غالب، هماهنگی سازمانی نامیده می‌شود (سملر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷). هماهنگی راهبردی سطوح مختلف سازمان سبب کسب مزیت رقابتی و افزایش عملکرد آن می‌شود.

راهبرد مدیریت دانش که به گفته «آرمسترانگ» (۱۳۸۹، ص ۱۴۵) از جمله راهبردهای مهم وظیفه‌ای سازمان‌هاست، به عنوان ابزاری در اختیار آنها می‌تواند در راستای کسب مزیت رقابتی و حفظ آن مورد استفاده قرار گیرد. با این حال، نتایج برخی از مطالعه‌ها (مانند پریخ، ۱۳۸۵؛ جعفری و دیگران، ۱۳۹۰) نشان می‌دهد کتابخانه‌های دانشگاهی به پیاده‌سازی آن توجه چندانی ندارند. با وجود این، یافته‌های پژوهش «عباسی» (۱۳۸۸) نشان داد کتابخانه‌های مرکزی پنج دانشگاه جامع کشور، یعنی تهران، سیستان و بلوچستان، شیراز، شهید بهشتی و فردوسی مشهد، تا حدی به پیاده‌سازی مدیریت دانش پرداخته‌اند. برخی از این دانشگاه‌ها بیش از ۵۰ سال و برخی دیگر بیش از ۲۵ سال قدمت دارند. همچنین، ۴ دانشگاه از ۵ دانشگاه مورد نظر (به غیر از دانشگاه سیستان و بلوچستان با رتبه ۲۴) از نظر رتبه‌بندی دانشگاه‌های جامع وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در رتبه‌های ۱ تا ۵ قرار دارند. با توجه به جایگاه این دانشگاه‌ها، اگرچه انتظار می‌رود کتابخانه‌های آنها بتوانند با پیاده‌سازی هماهنگ راهبردهای مورد مطالعه در این پژوهش، عملکرد مطلوبی داشته و

---

1. Vandenhoff.

2. Semler.

از مزیت‌های رقابتی دانشگاه‌های مادر خود حمایت کنند، ولی پژوهشی به دست نیامد که مشخص کند هماهنگی راهبردهای مورد نظر این پژوهش در چه وضعیتی است. از این رو، مسئله مورد توجه در این پژوهش این است که آیا بین راهبرد نظام مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی با راهبرد اصلی دانشگاه‌های مورد مطالعه و راهبرد فرهنگ سازمانی این دانشگاه‌ها، هماهنگی وجود دارد؟ همچنین، آیا بین راهبرد نظام مدیریت دانش با راهبردهای زیرنظام‌های آن و نیز بین راهبردهای زیر نظام‌های مدیریت دانش با یکدیگر، در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی مورد نظر در این پژوهش هماهنگی وجود دارد؟

بر این پایه، هدف اصلی تحقیق حاضر، شناسایی میزان هماهنگی بین راهبرد غالب نظام مدیریت دانش با راهبرد اصلی غالب و راهبرد غالب فرهنگ سازمانی دانشگاه‌هاست. همچنین، سنجش میزان هماهنگی راهبرد غالب نظام مدیریت دانش با راهبردهای غالب زیر نظام‌های مدیریت دانش و در نتیجه، پی‌بردن به تأثیر این هماهنگی‌ها بر روی میزان اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی، از دیگر هدف‌های اصلی است.

## ۲. مروری بر ادبیات موضوع

### ۲-۱. هماهنگی راهبردی

هماهنگی راهبردی<sup>۱</sup> به چگونگی هماهنگی راهبرد اصلی سازمان با سایر راهبردهای آن، ساختار، فناوری، شرایط بازار و عوامل محیطی گوناگون (تیچی<sup>۲</sup>، ۱۹۸۳، میلر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۶) توجه دارد. «مایلز و اسنو»<sup>۴</sup> (۱۹۹۴، در تراش<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴، ص ۶۳) بیان می‌کنند که موفقیت سازمان‌ها، وابسته به هماهنگی و انسجام کامل میان عناصری از قبیل راهبرد،

---

1. Strategic Alignment.

2. Tichy.

3. Miller.

4. Miles and Snow.

5. Truch.

\_\_\_\_\_ هماهنگی راهبردی در دانشگاه‌ها و نقش آن در پیاده‌سازی موفق ... / ۹

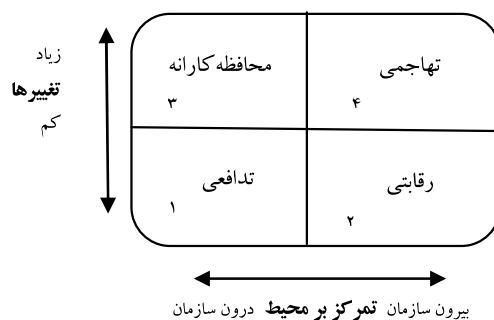
ساختار، فرایندها و دیدگاه‌های مدیریتی است که آنها را با یکدیگر هماهنگ کرده و معنا می‌بخشد. همسو با این دیدگاه، «سملر»<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) هماهنگی سازمانی یا تلاش برای شکل‌دهی به راهبردهایی هماهنگ را که بتواند هدف‌های گوناگون را محقق سازد، وجه مشترک مدیران موفق در سازمان‌ها می‌داند. این هماهنگی باید بتواند در سطوح مختلف راهبردها صورت گیرد. برای نمونه، درباره راهبردهای مورد توجه در این پژوهش، ضروری است هماهنگی بین راهبردهای وظیفه‌ای (مدیریت دانش) و راهبردهای عملیاتی (زیر نظام‌های مدیریت دانش) و راهبرد اصلی سازمان، به‌طور موفقیت‌آمیزی برقرار شود. در این شرایط است که می‌توان به شکل‌گیری یک سازمان منسجم که از عهده پاسخگویی به انتظارات و دستیابی به هدف‌های گوناگون سازمان برمی‌آید، امیدوار بود (بامبرگر و مشولم<sup>۲</sup>، ۱۳۸۴، در اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۷، ص ۳۳).

## ۲-۲. راهبرد اصلی سازمان

راهبرد اصلی سازمان به راهبردی اطلاق می‌شود که جهت کلی فعالیت‌های اصلی، برای دستیابی به هدف‌های بلندمدت در یک محیط پویا را تعیین می‌کند. راهبردهای اصلی سازمان تنوع زیادی دارند. «دیوید»<sup>۳</sup> (۱۳۸۵) معتقد است مدیران نمی‌توانند از ترکیبی از آنها استفاده کنند، زیرا سبب سردرگمی، اتلاف منابع و عملکرد ناهمسو می‌شود. بنابراین، ضروری است که سیاست‌های مدیریتی به سوی یکی از انواع آنها به عنوان راهبرد غالب گرایش داشته باشد. او راهبردهای اصلی سازمان‌ها را به چهار دسته تقسیم می‌کند: تدافعی<sup>۴</sup>، رقابتی<sup>۵</sup>، تهاجمی<sup>۶</sup> و محافظه‌کارانه (ص ۱۰۳). با توجه به جامعیت و همپوشانی راهبردهای پیشنهادی دیوید با دیدگاه‌های نظریه‌پردازان دیگر، در

- 
1. Semler.
  2. Bamberger and Masholom.
  3. David.
  4. Defensive strategy.
  5. Competitive strategy.
  6. Aggressive strategy.

این پژوهش این راهبردها مبنای شناسایی راهبردهای غالب اصلی دانشگاه‌های مورد مطالعه قرار گرفته است. رابطه این ۴ راهبرد را می‌توان در قالب شکل ۱ نشان داد:



شکل ۱: انواع راهبرد اصلی سازمان (دیوید، ۱۳۸۵)

در این شکل فلش افقی محیط سازمان و فلش عمودی میزان تغییر را نشان می‌دهد. انواع راهبرد در این شکل و سایر شکل‌های مرتبط با راهبردهای دیگر در این مقاله با شماره‌های ۱، ۲، ۳ و ۴ مشخص شده است. برای آشنایی بیشتر با این راهبردها، خلاصه‌ای از ویژگی‌های هر یک آورده می‌شود. در دانشگاهی که راهبرد تدافعی به عنوان راهبرد اصلی انتخاب شده است، به طور معمول تغییرات اندکی بر محیط درون آن حاکم است. با انتخاب راهبرد رقابتی، مدیریت دانشگاه تلاش می‌کند با سازمان‌های مشابه به شدت رقابت کند. در این سازمان، تغییرات زیاد بوده و سیاست‌ها بر محیط بیرون متمرکز است. در راهبرد محافظه‌کارانه، مدیریت دانشگاه ضمن حفظ وضع موجود و ارزیابی آن، در جستجوی نفوذ تدریجی در محیط و توسعه تدریجی خدمات است. تأکید بر راهبرد تهاجمی به این معناست که مدیریت دانشگاه به شدت در جستجوی توسعه محیط و خدمات است تا بتواند در برترین جایگاه نسبت به سایر دانشگاه‌ها قرار گیرد. بر اساس نوع راهبرد اصلی سازمان‌ها (مانند دانشگاه‌ها)، لازم است مدیران، راهبردهای وظیفه‌ای و عملیاتی

\_\_\_\_\_ هماهنگی راهبردی در دانشگاه‌ها و نقش آن در پیاده‌سازی موفق ... / ۱۱

متناسب با راهبرد اصلی دانشگاه خود را برگزینند (هانگر و ویلن<sup>۱</sup>، ۱۳۸۹، ص ۲۷). بنا بر هدف این پژوهش، شرح مختصری دربارهٔ راهبردهای وظیفه‌ای ارائه می‌شود.

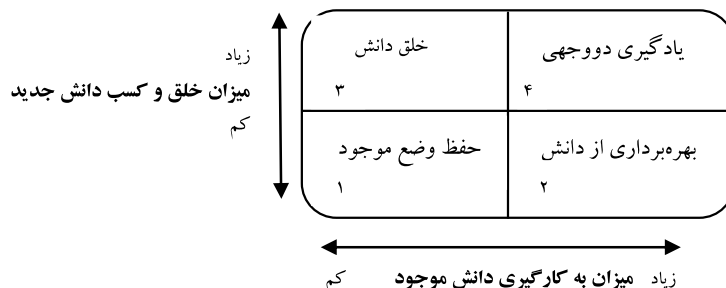
### ۲-۳. راهبردهای وظیفه‌ای

در هر سازمانی انواع راهبردهای وظیفه‌ای وجود دارد (راهبردهای وظیفه‌ای منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و ...). بنا بر هدف این مطالعه، به راهبردهای وظیفه‌ای نظام مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی پرداخته می‌شود.

### ۲-۳-۱. راهبردهای نظام مدیریت دانش

راهبردهای وظیفه‌ای جهت کلی هر یک از فعالیت‌های واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تعیین می‌کنند. هدف هر یک از راهبردهای وظیفه‌ای، انجام صحیح و مؤثر همان وظیفه است (اعرابی و دیگران، ۱۳۸۷). این راهبردها باید با راهبرد اصلی سازمان هماهنگ باشند. بر پایهٔ تعریف‌های ارائه شده توسط برخی از صاحب‌نظران (مانند الی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷؛ داوونپورت و پروساک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸؛ علوی و لیندر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱)، در این پژوهش مدیریت دانش به یک فرایند سازمانی مشخص و نظام‌مند برای کسب و شناسایی، خلق و به اشتراک‌گذاری و به کارگیری هر دو نوع دانش (آشکار و نهان) کارکنان به منظور افزایش عملکرد کتابخانه‌ها و ایجاد ارزش اشاره دارد. برای مدیریت دانش نیز راهبردهای چندی مطرح است. با توجه با ماهیت جامعه پژوهش حاضر، راهبردهای پیشنهادی «بیرلی و دالی»<sup>۵</sup> (۲۰۰۲ در رضائیان و دیگران، ۱۳۸۸) مورد نظر این پژوهش است. انواع راهبردهای پیشنهادی این دو و رابطه آنها را می‌توان در شکل ۲ نشان داد:

- 
1. Hunger and Wheelen.
  2. Allee.
  3. Davenport and Prusak.
  4. Alavi and Leidner.
  5. Bierly and Daly.



شکل ۲: انواع راهبردهای مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی (بیرلی و دالی، ۲۰۰۲)

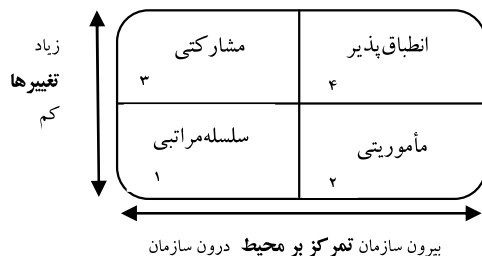
ویژگی‌های این راهبردها به این شرح است: راهبرد حفظ وضع موجود<sup>۱</sup> به معنای تأکید بر فعالیت‌های فعلی و رویه‌های سنتی در راهبرد بهره‌برداری از دانش، بر استفاده از دانش<sup>۲</sup> موجود و توجه کمتر به کسب دانش جدید تأکید می‌شود. با انتخاب راهبرد خلق دانش<sup>۳</sup>، سازمان در خلق دانش جدید پیشتاز بوده و بر حفظ مزیت رقابتی خود در بلندمدت تأکید می‌کند. در راهبرد یادگیری دوجهی<sup>۴</sup>، سازمان در بهره‌برداری از دانش موجود و خلق دانش جدید پیشتاز است.

### ۲-۳-۲. راهبردهای فرهنگ سازمانی

بنا بر نظر «اسچین»<sup>۵</sup>، (۱۹۸۵) راهبرد فرهنگ سازمانی در اجرا و پیاده‌سازی راهبردهای مدیریت دانش تسهیل کننده است. «دنيسون و ميشرا»<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) راهبردهای فرهنگ سازمانی را به چهار گروه دسته‌بندی کردند. انواع این راهبردها و رابطه آنها را که مورد نظر پژوهش است، می‌توان در قالب شکل ۳ نشان داد:

1. Maintainers.
2. Exploiters.
3. Explorers.
4. Bimodal Learners.
5. Schein.
6. Denison & Mishra.





شکل ۳: انواع راهبردهای فرهنگ سازمانی (دنيسون و ميشرا، ۱۹۹۵)

بر پایه شکل ۳، انتخاب راهبرد فرهنگ سلسله‌مراتبی<sup>۱</sup> می‌تواند به مفهوم کنترل دقیق، تصمیم‌گیری متمرکز، گرایش به امور روزمره و ارتباط‌های برنامه‌ریزی شده باشد. تأکید بر راهبرد فرهنگ مأموریتی<sup>۲</sup> می‌تواند منجر به تمرکز بر خدمات، مشارکت کارکنان در تدوین راهبرد، مدوّن بودن هدف‌ها و راهبردها و انتقال آنها به سطوح پایین شود. با انتخاب راهبرد فرهنگ مشارکتی<sup>۳</sup>، ارتباط مؤثر، حق تصمیم‌گیری و آزادی عمل، به روز بودن کارکنان، چرخش شغلی و اطمینان به کارکنان توسعه می‌یابد. در تمرکز بر راهبرد فرهنگ انطباق‌پذیر<sup>۴</sup> پیشنهاد‌های غیرعملی و اختلاف سلیقه مورد پذیرش است، نوآوری تشویق می‌شود، حمایت مدیریتی دیده می‌شود و بر نتایج و ایجاد تحول در افراد تأکید می‌شود.

#### ۲-۴. راهبردهای عملیاتی زیر نظام‌های مدیریت دانش

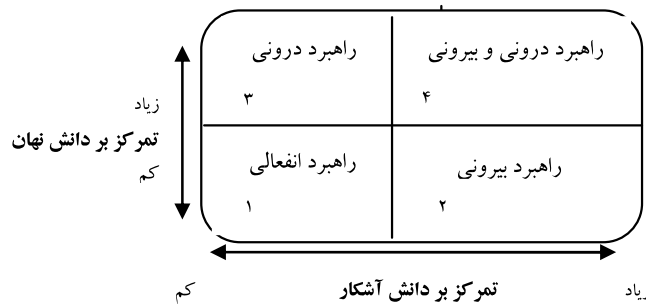
راهبردهای عملیاتی حوزه محدودتری داشته و با جنبه‌های عملیاتی سازمان‌ها (مانند دانشگاه‌ها) سروکار دارند (گودرزی و شیخ‌زاده، ۱۳۸۵، ص ۱۱). با توجه به تعریف ارائه شده برای نظام مدیریت دانش در این پژوهش، می‌توان راهبردهای زیر نظام‌های

1. Bureaucratic Culture.
2. Mission Culture.
3. Participative Culture.
4. Adaptability Culture.

مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی را به راهبردهای سه زیرنظام شامل «کسب و شناسایی دانش»، «خلق و انتقال دانش» و «به‌کارگیری دانش» طبقه‌بندی نمود.

#### ۲-۴-۱. راهبردهای عملیاتی زیر نظام کسب و شناسایی دانش

با در نظر گرفتن این نکته که نظریه مشخصی دربارهٔ زیر نظام کسب و شناسایی دانش به دست نیامد، با بررسی و تحلیل محتوای متون منتشر شده در این زمینه، چهار راهبرد زیرنظام کسب و شناسایی دانش شامل راهبردهای انفعالی، درونی، بیرونی و راهبرد درونی و بیرونی، شناسایی و استخراج شد. ویژگی‌های به دست آمده برای هر یک از راهبردهای پیشنهادی کسب و شناسایی دانش، توسط دو دانشجوی دوره دکترای علم اطلاعات و دانش‌شناسی و دو عضو هیئت علمی گروه آموزشی مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد نظرسنجی و اعتبار راهبردهای شناسایی شده تأیید شد.



شکل ۴: راهبردهای زیر نظام کسب و شناسایی دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی  
(منبع: تدوین پژوهشگران)

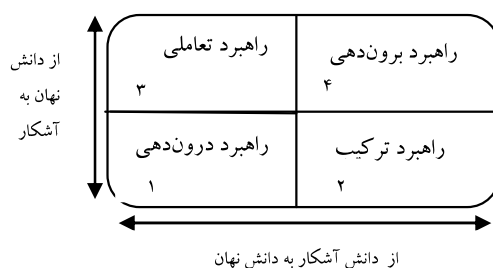
بر پایه شکل ۴، در صورت انتخاب راهبرد انفعالی می‌توان ویژگی‌هایی از قبیل بی‌توجهی به هر دو نوع دانش عینی و ضمنی، تمایل نداشتن به کسب و شناسایی دانش جدید، ضعف در کسب و شناسایی دانش برون و درون کتابخانه‌ای، و تمرکز بر وضع موجود را انتظار داشت. با انتخاب راهبرد بیرونی، تمرکز بیشتر بر دانش عینی، تشخیص ارزش دانش بیرونی جدید، گردآوری و به‌کارگیری آن در راستای هدف‌های کتابخانه و تمایل به سرمایه‌گذاری برای کسب و شناسایی دانش برون کتابخانه‌ای خواهد بود.

هماهنگی راهبردی در دانشگاه‌ها و نقش آن در پیاده‌سازی موفق ... / ۱۵

راهبرد درونی از ویژگی‌هایی شامل تمرکز بر دانش ضمنی، تأکید بر شبکه‌های انسانی درون کتابخانه‌ای، امکان دسترسی ساده و کم‌هزینه به دانش درون کتابخانه‌ای، تأکید بر رویه‌های موجود و شبکه‌های ارتباطی رسمی برای کسب و شناسایی دانش، برخوردار است. راهبرد درونی و بیرونی نیز ویژگی‌های هر دو نوع راهبرد درونی و بیرونی را داراست.

### ۲-۴-۲. راهبردهای عملیاتی زیر نظام خلق و انتقال دانش

درباره این زیر نظام، الگوی «نوناکا و تاکوچی»<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) مبنای انتخاب راهبردها قرار گرفت. این راهبردها در شکل ۵ نمایش داده شده است:



شکل ۵: راهبردهای زیر نظام خلق و انتقال دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵)

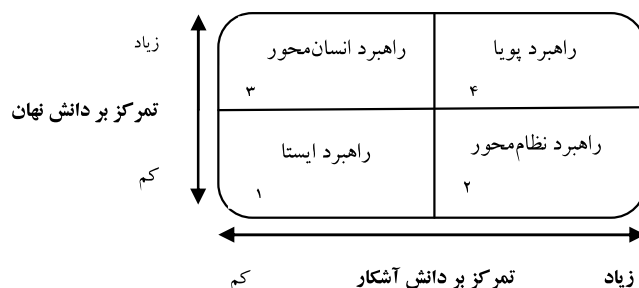
انتخاب راهبرد درون‌دهی<sup>۲</sup> به تبدیل دانش عینی به فردی و آفرینش دانش ضمنی جدید نسبت داده می‌شود. راهبرد ترکیب<sup>۳</sup> به معنای تبدیل دانش عینی به دانش عینی در قالب مجموعه‌های نظام‌مند، مانند طبقه‌بندی دانش عینی، اضافه کردن به دانش عینی، توسعه پایگاه‌های اطلاعاتی و بانک‌های آماری است. انتخاب راهبرد تعاملی<sup>۴</sup> بر تولید دانش نهفته جدید تأکید دارد. تأکید بر راهبرد برون‌دهی<sup>۵</sup> به بیان دانش ضمنی به

1. Nonaka and Take.uchi
2. Internalization.
3. Combination.
4. Socialization.
5. Externalization.

صورت عینی، استفاده مداوم از مدل‌ها، فرضیه‌ها، مفاهیم و استعاره‌ها در بیان دانش ضمنی اشاره دارد.

### ۲-۴-۳. راهبردهای عملیاتی زیر نظام به‌کارگیری دانش

«چوی و لی»<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، راهبرد ایستا<sup>۲</sup>، نظام‌محور<sup>۳</sup>، انسان‌محور<sup>۴</sup> و پویا<sup>۵</sup> را بر پایه سایر دیدگاه‌های مطرح شده در زمینه به‌کارگیری دانش توسعه دادند. در این پژوهش، این راهبردها برای این زیرنظام در نظر گرفته شد. رابطه این چهار راهبرد را می‌توان در شکل ۶ نشان داد:



شکل ۶: راهبردهای به‌کارگیری دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی (چوی و لی، ۲۰۰۲)

انتخاب راهبرد ایستا توسط کتابخانه‌های دانشگاهی، توجه اندک به دانش آشکار و پنهان و وضعیت انفعالی کتابخانه‌ها در برابر فرایندهای مدیریت دانش را نشان می‌دهد. تأکید بر راهبرد نظام‌محور، بر کدگذاری دانش، ذخیره دانش از طریق فناوری اطلاعات و تلاش برای اشاعه رسمی دانش تمرکز دارد. انتخاب راهبرد انسان‌محور، بر گفتگو از طریق شبکه‌های اجتماعی و ارتباطات فرد به فرد، کسب دانش از طریق افراد ماهر و باتجربه و تلاش برای اشاعه غیررسمی دانش تمرکز دارد. راهبرد پویا، توجه همزمان

1. Choi and Lee.
2. Passive.
3. System – Oriented.
4. Human – Oriented.
5. Dynamic.

\_\_\_\_\_ هماهنگی راهبردی در دانشگاه‌ها و نقش آن در پیاده‌سازی موفق ... / ۱۷  
کتابخانه‌ها به دانش آشکار و پنهان، تأکید بر رویه‌های رسمی و غیررسمی در اشاعه و  
به کارگیری دانش را نشان می‌دهد.

### ۳. پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه مرتبط با موضوع پژوهش نشان می‌دهد مطالعه مباحث راهبردی مدیریت دانش در محیط‌های دانشگاهی یا کتابخانه‌های دانشگاهی، مبحثی نو است و از این‌رو پژوهش‌های انجام شده در این باره انگشت‌شمار است. برخی از مطالعه‌های انجام شده، در پی کشف رابطه میان پیاده‌سازی هماهنگ راهبردهای مدیریت دانش با سایر راهبردها و سنجش تأثیر آن بر عملکرد سازمانی بوده است (چیو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ دنفورد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ چن و هیونگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). به همین ترتیب، مطالعات محدودی نیز نقش هماهنگی راهبرد فرهنگ سازمانی با راهبرد مدیریت دانش را بررسی کرده‌اند (جعفری و دیگران، ۱۳۹۰؛ مجیبی و حسین‌زاده آبدان‌سری، ۱۳۹۲). در حوزه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، این قبیل مطالعات بیشتر به فرهنگ سازمانی حاکم بر محیط کتابخانه‌ها پرداخته‌اند و به راهبرد فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها توجه کمتری شده است (عباسی، ۱۳۸۸). همچنین، پژوهش‌هایی که رابطه میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را بررسی کرده‌اند (حسین‌قلی‌زاده، ۱۳۸۳؛ خاتمیان‌فر و پریخ، ۱۳۸۶) کمتر به ابعاد راهبردی مدیریت دانش توجه داشته‌اند. از این رو، اهمیت و خلأ پژوهشی مشاهده شده در این زمینه، لزوم پیاده‌سازی پژوهش‌های گسترده در این رابطه را نشان می‌دهد.

### ۴. الگوی مفهومی پژوهش

به منظور شناسایی راهبردهای غالب مورد مطالعه و تعیین میزان تأثیر هماهنگی راهبردها بر میزان اجرای فعالیت‌های نظام مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی مورد

- 
1. Chew.
  2. Denford.
  3. Chen and Huang.

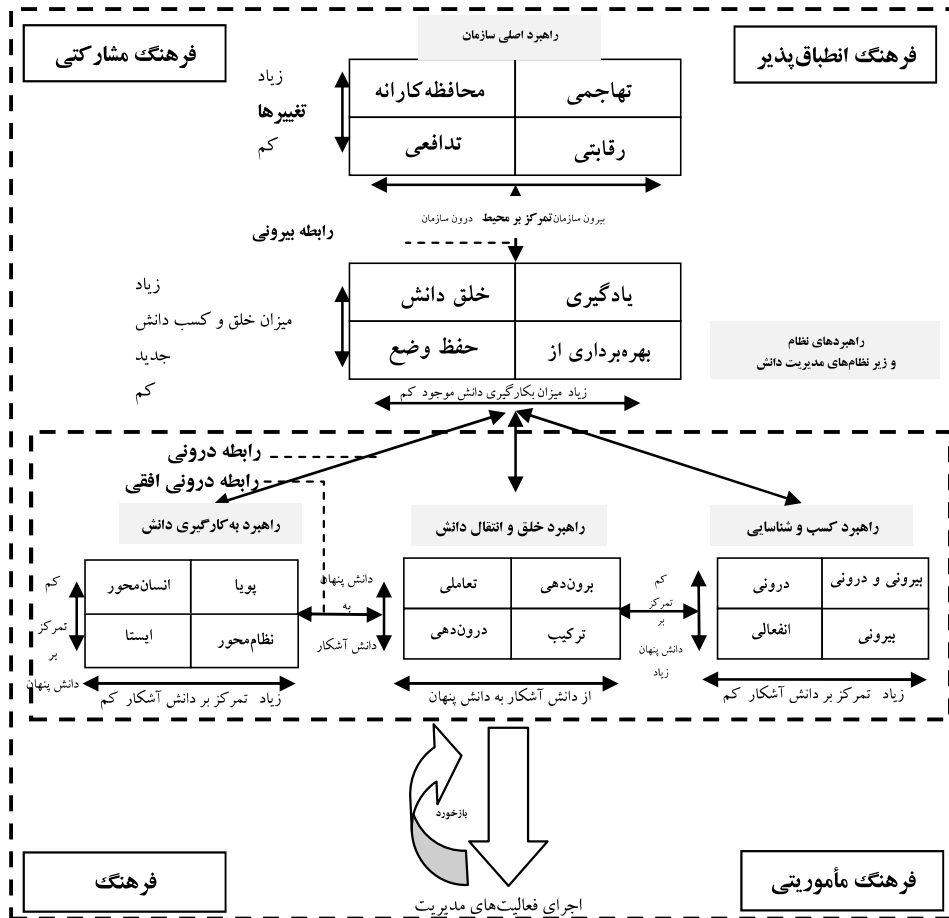
توجه این پژوهش، لازم بود ابتدا چگونگی هماهنگی نظری بین راهبردهای سطوح مختلف یاد شده، در سطوح مختلف تعیین شود. برای این منظور، فرم نظرسنجی طراحی شد و در اختیار ۸ نفر از اعضای هیئت علمی گروه آموزشی مدیریت دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان داور قرار گرفت. این فرم برای داوران این امکان را فراهم ساخت تا هر راهبرد با راهبرد دیگر به صورت یک به یک مقایسه و همخوان‌سنجی شود. پاسخگویان مناسب‌ترین امتیاز را بر اساس میزان هماهنگی بین سطوح راهبردی از ۱ (کمترین هماهنگی نظری) تا ۱۰ (بیشترین هماهنگی نظری) ارائه نمودند. طبق نظر آنها، هماهنگی نظری بین این راهبردها، بیش‌تر از حد متوسط (یعنی ۷۸٪) و مورد پذیرش متخصصان تکمیل‌کننده سیاهه بود. پس از تحلیل نتایج به دست آمده از فرم، شمای کلی وضعیت هماهنگی راهبردهای مورد مطالعه به دست آمد. به این ترتیب، ۴ گروه هماهنگ از راهبردهای مورد مطالعه شناسایی و روابط آنها در الگوی مفهومی پژوهش تأیید گردید. راهبردهایی که در هر گروه راهبردی، از بیشترین هماهنگی نظری برخوردارند، در ماتریس ۱ نشان داده می‌شوند.

ماتریس ۱. شمای کلی نظری گروه‌های هماهنگ راهبردی شناسایی شده در سطوح مختلف

گروه‌های هماهنگ	راهبرد اصلی دانشگاه	راهبرد فرهنگ سازمانی	راهبرد مدیریت دانش	راهبرد زیر نظام کسب و شناسایی دانش	راهبرد زیر نظام خلق و انتقال دانش	راهبرد زیر نظام به‌کارگیری دانش
گروه ۱:	تدافعی	سلسله‌مراتبی	حفظ وضع موجود	انفعالی	درون‌دهی	ایستا
گروه ۲:	رقابتی	مأموریتی	بهره‌برداری از دانش	بیرونی	ترکیب	نظام‌محور
گروه ۳:	محافظه‌کارانه	مشارکتی	خلق دانش	درونی	تعاملی	انسان‌محور
گروه ۴:	تهاجمی	انطباق‌پذیر	یادگیری دوجبهی	بیرونی و درونی	برون‌دهی	پویا

\_\_\_\_\_ هماهنگی راهبردی در دانشگاه‌ها و نقش آن در پیاده‌سازی موفق ... / ۱۹

ماتریس ۱ که یکی از دستاوردهای این پژوهش است، مبنای طراحی الگوی مفهومی پژوهش قرار گرفت.



نمودار ۱. الگوی مفهومی پژوهش: انواع راهبرد سازمانی (اصلی، وظیفه‌ای و عملیاتی)

در بستر فرهنگ سازمانی

بر مبنای الگوی مفهومی پژوهش، هماهنگی‌های زیر باید بین راهبردهای دانشگاه‌ها

بررسی شود:

هماهنگی بیرونی عمودی (بین راهبرد مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی و راهبرد اصلی دانشگاه)؛ هماهنگی بیرونی افقی (بین راهبرد مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی و راهبرد فرهنگ سازمانی دانشگاه)؛ هماهنگی بیرونی کل (بین راهبرد مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی با راهبرد اصلی دانشگاه مورد مطالعه و هماهنگی راهبرد فرهنگ سازمانی با دو راهبرد یاد شده)؛ هماهنگی درونی عمودی (بین راهبرد مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی و راهبردهای زیر نظام‌های مدیریت دانش)؛ هماهنگی درونی افقی (بین راهبردهای زیر نظام‌های مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی با یکدیگر)؛ هماهنگی درونی کل (بین راهبردهای زیر نظام‌های مدیریت دانش با راهبرد مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی و هماهنگی بین راهبردهای زیر نظام‌های مدیریت دانش با یکدیگر). به منظور پاسخ به مسئله این پژوهش و دستیابی به هدف‌های آن، یک سؤال و دو فرضیه اصلی طراحی شد.

##### ۵. سؤال و فرضیه‌های پژوهش

از نظر روش گردآوری داده‌ها، چون پژوهش حاضر، پژوهشی ترکیبی است، سؤال پژوهش با هدف دستیابی به داده‌های کیفی مورد نیاز طراحی شد. این داده‌ها برای شناسایی راهبردهای غالب مورد نظر این پژوهش مورد بهره‌برداری قرار گرفت. به همین دلیل، سؤال پژوهش به این شرح شکل گرفت: «چه راهبردهایی به عنوان راهبرد اصلی غالب، راهبرد غالب فرهنگ سازمانی، راهبرد غالب مدیریت دانش و راهبردهای غالب زیر نظام‌های مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی مورد توجه در این پژوهش (یعنی، دانشگاه‌های تهران، سیستان و بلوچستان، شیراز، شهید بهشتی، فردوسی مشهد) انتخاب شده است؟».

به منظور دستیابی به داده‌های کمی پژوهش، دو فرضیه اصلی این پژوهش به شرح

زیر طراحی شد:



\_\_\_\_\_ هماهنگی راهبردی در دانشگاه‌ها و نقش آن در پیاده‌سازی موفق ... / ۲۱

۱. هماهنگی بین راهبرد نظام مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهی با راهبرد اصلی دانشگاه‌ها و راهبرد فرهنگ سازمانی آنها، سبب افزایش اجرای فعالیت‌های نظام مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی مورد نظر این پژوهش (تهران، شهید بهشتی، فردوسی مشهد، شیراز، سیستان و بلوچستان) می‌شود (هماهنگی بیرونی کل).

۲. هماهنگی بین راهبرد نظام مدیریت دانش با راهبردهای زیر نظام‌های آن و هماهنگی راهبردهای زیر نظام‌های مدیریت دانش با یکدیگر، موجب افزایش اجرای فعالیت‌های مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی مورد نظر این پژوهش (تهران، شهید بهشتی، فردوسی مشهد، شیراز، سیستان و بلوچستان) می‌شود (هماهنگی درونی کل).

به منظور ساده‌سازی انجام آزمون‌ها، هریک از فرضیه‌های یاد شده به دو فرضیه فرعی تبدیل شدند.

## ۶. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نتیجه، کاربردی؛ از نظر هدف، تبیینی - توصیفی و از نظر نوع داده، کمی و کیفی است. واحد تحلیل این پژوهش، پنج دانشگاه جامع کشور و کتابخانه‌های مرکزی آنهاست. این نمونه، با آگاهی از این که تا حدی به اجرای برنامه‌های مدیریت دانش پرداخته بودند، به شیوه عمدی انتخاب شدند؛ بدین ترتیب که بر پایه نتایج به دست آمده از رساله دکتری «عباسی» (۱۳۸۸)، ۵ دانشگاه که کتابخانه‌های مرکزی آنان در زمینه اجرای مدیریت دانش در بین ۲۰ دانشگاه جامع دیگر، اندکی بالاتر از حد متوسط عمل کرده بودند، به عنوان نمونه انتخاب شدند. این دانشگاه‌ها عبارتند از: دانشگاه تهران، شهید بهشتی، شیراز، سیستان و بلوچستان و فردوسی مشهد. با توجه به تنوع ابزارهای گردآوری اطلاعات، در جدول ۱، ابزارهای گردآوری اطلاعات، هدف و نوع آنها و تعداد سؤال‌ها/گویه‌ها و مصداق‌ها و ضریب پایایی آنها آورده شده است.

جدول ۱. انواع ابزارهای گردآوری اطلاعات، هدف آنها، تعداد سؤال‌ها/گویه‌ها، تعداد

پاسخ‌دهندگان و ضریب پایایی ابزارها

هدف از پژوهش	ابزار گردآوری داده‌ها	تعداد سؤال‌ها یا گویه‌ها	جامعه آماری	تعداد پاسخ‌دهندگان	ضریب پایایی
تعیین راهبرد اصلی دانشگاه‌ها	مصاحبه نیمه‌ساختار یافته	۴ سؤال	۳۰ نفر	۱۶ نفر عضو هیئت رئیسه دانشگاه‌ها	ضریب اسکات ۶۰٪
تعیین راهبرد فرهنگ سازمانی	پرسشنامه	۲۱ گویه	۳۰ نفر	۲۳ نفر عضو هیئت رئیسه دانشگاه‌ها	۷۹٪
تعیین راهبرد مدیریت دانش	پرسشنامه	۱۵ گویه	۴۰ نفر	۳۸ نفر مدیر و سرپرست شاغل در بخش‌های کتابخانه‌های مرکزی	۸۲٪
تعیین راهبردهای زیر نظام‌های مدیریت دانش	پرسشنامه	۳۵ گویه	۱۱۷ نفر	۷۰ نفر کتابدار شاغل در کتابخانه‌های مرکزی	۷۹٪
تعیین میزان اجرای مدیریت دانش	سیاهه واریسی و مشاهده	۹۱ مصداق	۵ نفر	۵ نفر مدیر کتابخانه‌های مرکزی	—

سؤال‌های مصاحبه‌های تعیین راهبرد اصلی دانشگاه‌ها، پرسشنامه‌های شناسایی راهبرد مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، زیر نظام‌های مدیریت دانش، بر پایه ادبیات موضوعی مرتبط و نظر متخصصان علم اطلاعات و دانش‌شناسی طراحی گردید. به این ترتیب، روایی این ابزارها کنترل شد. با توجه به در دسترس بودن دانشگاه علوم پزشکی مشهد، سؤال‌های مصاحبه در این دانشگاه آزمون و تأیید شد. به منظور تعیین اعتبار سیاهه واریسی، سیاهه در اختیار سه کارشناس که در زمینه مدیریت دانش دارای سوابق پژوهشی بودند، قرار گرفت و در نهایت اصلاحات لازم در آن اعمال شد. نتایج به دست آمده به منظور تعیین پایایی ابزارهای پژوهش، در جدول ۱ قابل مشاهده است.

همه‌هنگی راهبردی در دانشگاه‌ها و نقش آن در پیاده‌سازی موفق ... / ۲۳

بنابراین، می‌توان ادعا کرد که قابلیت اعتبار و اعتماد ابزارهای گردآوری داده‌ها مطلوب بوده است.

## ۷. تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌ها

اگرچه اطلاعات مورد نیاز برای این پژوهش از چند روش گردآوری شد، نتایج به دست آمده به ترتیب اطلاعات جمعیت‌شناختی، و پاسخ به سؤال پژوهش و ارائه نتایج آزمون فرضیه‌ها، آورده می‌شود.

جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد فراوانی کتابداران و سرپرستان شاغل در کتابخانه‌های مرکزی جامعه پژوهش بر پایه جنسیت (N=۱۰۸)

نام دانشگاه	اعضای هیئت رئیس		تعداد و درصد کتابداران و سرپرستان پاسخ‌دهنده		زن		مرد	
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
تهران	۲۱/۷۱	۵	۲۹/۶۲	۳۲	۸۱/۲۵	۲۶	۱۸/۷۵	۶
سیستان و بلوچستان	۲۶/۱۴	۶	۲۴/۰۷	۲۶	۸۴/۶۱	۲۲	۱۵/۳۸	۴
بهشتی	۱۳	۳	۱۵/۷۴	۱۷	۱۰۰	۱۷	۰	۰
شیراز	۲۱/۷۰	۵	۱۱/۱۱	۱۲	۶۶/۶۶	۸	۳۳/۳۳	۴
فردوسی مشهد	۱۷/۴۱	۴	۱۹/۴۴	۲۱	۸۰/۹۵	۱۷	۱۹/۰۴	۴
جمع	۱۰۰	۲۳	۱۰۰	۱۰۸	۸۳/۳۳	۹۰	۱۶/۶۶	۱۸

اطلاعات جدول ۲ تعداد شرکت کنندگان در این پژوهش را در ۵ دانشگاه نمونه نشان می‌دهد. حدود ۶۵٪ اعضای هیئت رئیس بالای ۴۰ سال داشتند. در میان کتابداران و سرپرستان کتابخانه‌های مرکزی، همه اعضای این گروه تحصیلات تخصصی مرتبط دارند. برای پاسخ به سؤال پژوهش درباره تعیین راهبردهای غالب در سطوح مختلف سازمانی، میانگین نمره‌های کسب شده، محاسبه گردید. راهبردی که بیشترین میانگین را کسب کرد، به عنوان راهبرد غالب انتخاب شد. با قرار دادن راهبردهای غالب در سطوح

مختلف، در الگوی مفهومی پژوهش، میزان انواع هماهنگی آنها مشخص شد. نتایج در ماتریس ۲ نشان داده می‌شود. اطلاعات این جدول شامل راهبردهای غالب شناسایی شده در هر دانشگاه در سطوح مختلف و نیز راهبردهای غالب مورد انتظار (بر پایه ماتریس ۱) است.

ماتریس ۲. هماهنگی مورد انتظار و مشاهده شده بین راهبردهای غالب سطوح مختلف در

دانشگاه‌های مورد مطالعه بر پایه راهبردهای شناسایی شده (n=5)

دانشگاه‌ها	وضعیت هماهنگی راهبردها	راهبرد اصلی	راهبرد فرهنگ سازمانی	راهبرد مدیریت دانش	راهبرد کسب و شناسایی دانش	راهبرد خلق و انتقال دانش	راهبرد به کارگیری دانش
تهران	هماهنگی مورد انتظار	تهاجمی	انطباق‌پذیر	یادگیری دووجهی	بیرونی و درونی	برون‌دهی	پویا
	هماهنگی مشاهده شده	تهاجمی	مشارکتی	یادگیری دووجهی	بیرونی و درونی	ترکیب	ایستا
سیستان و بلوچستان	هماهنگی مورد انتظار	محافظه‌کارانه	مشارکتی	خلق دانش	درونی	تعاملی	انسان‌محور
	هماهنگی مشاهده شده	محافظه‌کارانه	سلسله‌مراتبی	یادگیری دووجهی	درونی	ترکیب	انسان‌محور
بهشتی	هماهنگی مورد انتظار	رقابتی	مأموریتی	بهره‌برداری از دانش	بیرونی	ترکیب	نظام‌محور
	هماهنگی مشاهده شده	رقابتی	مشارکتی	یادگیری دووجهی	بیرونی و درونی	ترکیب	نظام‌محور
شیراز	هماهنگی مورد انتظار	رقابتی	مأموریتی	بهره‌برداری از دانش	بیرونی	ترکیب	نظام‌محور
	هماهنگی مشاهده شده	رقابتی	مشارکتی	یادگیری دووجهی	بیرونی	ترکیب	ایستا
فردوسی مشهد	هماهنگی مورد انتظار	تهاجمی	انطباق‌پذیر	یادگیری دووجهی	بیرونی و درونی	برون‌دهی	پویا
	هماهنگی مشاهده شده	تهاجمی	سلسله‌مراتبی	یادگیری دووجهی	بیرونی و درونی	ترکیب	پویا

\_\_\_\_\_ هماهنگی راهبردی در دانشگاه‌ها و نقش آن در پیاده‌سازی موفق ... / ۲۵

اطلاعات ماتریس ۲، دانش لازم برای پاسخگویی به سؤال پژوهش را فراهم می‌کند. ستون‌های این جدول، نوع راهبرد غالب را در سطوح مختلف نشان می‌دهد. برای این که تفاوت بین راهبردهای غالب شناسایی شده بر پایه نظرهای جامعه پژوهش و راهبردهای هماهنگ نظری (ماتریس ۱) مشخص شود، راهبردهای غالب مورد انتظار نیز به این جدول افزوده شد. در تمام دانشگاه‌ها این تفاوت قابل مشاهده است. با وجود این، رتبه‌بندی دانشگاه‌ها این تفاوت را بهتر نشان می‌دهد. برای این کار، از نمره‌گذاری طیف هماهنگی‌های راهبردی استفاده شد؛ به این ترتیب که چنانچه بین راهبردهای مورد بررسی هماهنگی ضعیف یا نبود هماهنگی مشاهده شد، برای دانشگاه مربوط امتیازی در نظر گرفته نشد. چنانچه بین راهبردهای مورد مطالعه، هماهنگی متوسطی مشاهده شد، امتیاز نمره ۰/۵ و در صورت وجود هماهنگی قوی یا هماهنگی کامل، نمره ۱ به آن دانشگاه تعلق گرفت. بر این پایه، رتبه هر دانشگاه از نظر میزان هماهنگی راهبردها، کمی‌سازی و محاسبه شد. داده‌های حاصل از این بررسی، در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳. امتیاز دانشگاه‌ها و کتابخانه‌های مرکزی مورد مطالعه از نظر هماهنگی راهبردها

دانشگاه	هماهنگی بیرونی عمودی	امتیاز بیرونی	هماهنگی بیرونی افقی	امتیاز بیرونی	هماهنگی بیرونی کل	امتیاز بیرونی	هماهنگی درونی عمودی	امتیاز درونی	هماهنگی درونی افقی	امتیاز درونی	هماهنگی درونی کل	امتیاز درونی	جمع امتیاز
تهران	هماهنگی کامل	۱	نبود هماهنگی	۰	متوسط	۰/۵	متوسط	۰/۵	نبود هماهنگی	۰	نبود هماهنگی	۰	۲
سیستان و بلوچستان	نبود هماهنگی	۰	نبود هماهنگی	۰	نبود هماهنگی	۰	نبود هماهنگی	۰	متوسط	۰/۵	نبود هماهنگی	۰	۰/۵
بهشتی	نبود هماهنگی	۰	نبود هماهنگی	۰	نبود هماهنگی	۰	متوسط	۰/۵	متوسط	۰/۵	متوسط	۰/۵	۱/۵۰
شیراز	نبود هماهنگی	۰	نبود هماهنگی	۰	نبود هماهنگی	۰	نبود هماهنگی	۰	متوسط	۰/۵	نبود هماهنگی	۰	۰/۵۰
فردوسی مشهد	هماهنگی کامل	۱	نبود هماهنگی	۰	متوسط	۰/۵	قوی	۱	متوسط	۰/۵	قوی	۱	۴

## ۷-۱. تحلیل میزان اجرای فعالیت‌های نظام مدیریت دانش

آخرین بخش از الگوی مفهومی پژوهش (نمودار ۱)، اجرای فعالیت‌های نظام مدیریت دانش (عملکرد) است. بر پایه ویژگی‌های طرح شده برای راهبردهای مورد مطالعه، مصداق‌های مرتبط با هر راهبرد شناسایی شد. سپس، با استفاده از سیاهه‌وارسی و مشاهده، میزان اجرای فعالیت‌های نظام مدیریت دانش در زمینه مصداق‌های کسب و شناسایی دانش، خلق و انتقال دانش و به کارگیری دانش، مشخص گردید. این سیاهه به کمک مدیران و معاونان کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های مورد مطالعه و نیز بررسی مستندات تکمیل شد. خلاصه نتایج حاصل از این بررسی در جدول ۴ نشان داده شده است. در رابطه با داده‌های این جدول، اگر کتابخانه‌ای به طور مشخص مصداق مورد نظر را دارا بود و بیش از یک نمونه برای آن مصداق وجود داشت نمره ۲، در صورت وجود یک نمونه برای هر مصداق، نمره ۱ و در صورت نبود نمونه، نمره صفر داده شد. داده‌های حاصل از این بررسی به آزمون فرضیه‌ها و سنجش تأثیر هماهنگی راهبردهای مورد مطالعه بر اجرای فعالیت‌های مدیریت دانش کمک کرد. در جدول ۴، نتایج به دست آمده قابل مشاهده است.

جدول ۴. امتیاز کسب شده در زمینه پیاده‌سازی مصداق‌های مرتبط با زیر نظام‌های مدیریت دانش

به تفکیک کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های مورد مطالعه

امتیاز کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های مورد مطالعه					تعداد مصداق‌ها	زیر نظام‌های مدیریت دانش
فردوسی مشهد	شیراز	بهشتی	سیستان و بلوچستان	تهران		
۴۹	۱۷	۴۲	۱۶	۲۷	۳۳	کسب و شناسایی دانش
۶۳	۲۰	۵۰	۲۱	۳۲	۳۸	خلق و انتقال دانش
۳۳	۵	۲۷	۹	۱۷	۲۰	به کارگیری دانش
۱۴۵	۴۲	۱۱۹	۴۶	۷۶	۱۸۲	امتیاز کل پیاده‌سازی مدیریت دانش

\_\_\_\_\_ هماهنگی راهبردی در دانشگاه‌ها و نقش آن در پیاده‌سازی موفق ... / ۲۷

با در نظر گرفتن اطلاعات جدول ۴، عملکرد کتابخانه‌های مرکزی مورد مطالعه در پیاده‌سازی مصداق‌های مدیریت دانش متفاوت است. دو کتابخانه مرکزی دانشگاه‌های سیستان و بلوچستان (با ۴۶ امتیاز، یعنی ۲۷/۲۵٪) و شیراز (با ۴۲ امتیاز، یعنی ۲۳/۰۷٪) در مقایسه با سایر کتابخانه‌های مرکزی مورد مطالعه، از عملکرد به نسبت ضعیفی در پیاده‌سازی مدیریت دانش برخوردار بودند. دو کتابخانه مرکزی دانشگاه‌های فردوسی مشهد (با ۱۴۵ امتیاز، یعنی ۶۷/۷۹٪) و بهشتی (با ۱۱۹ امتیاز، یعنی ۶۵/۳۸٪)، در مقایسه با سایر دانشگاه‌های مورد مطالعه، عملکرد به نسبت مطلوب‌تری در این زمینه داشته‌اند.

#### ۲-۷. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

به منظور آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش، امتیازهای کسب شده در زمینه میزان انواع هماهنگی راهبردها در دانشگاه‌های مورد مطالعه (جدول ۳) و امتیاز کسب شده در زمینه پیاده‌سازی زیر نظام‌های مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های مورد مطالعه (جدول ۴) مبنای آزمون قرار گرفت. در این راستا، با توجه به نرمال بودن متغیرهای پژوهش، از آزمون پارامتری همبستگی پیرسون استفاده شد. جدول ۵ نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد:

جدول ۵. نتیجه آزمون همبستگی پیرسون برای سنجش رابطه بین انواع هماهنگی‌های مورد مطالعه با میزان اجرای مدیریت دانش (عملکرد)

نتیجه آزمون	ضریب همبستگی	هدف	فرضیه
تأیید	۰/۵۴۹	سنجش رابطه بین هماهنگی بیرونی کل و عملکرد	فرضیه اصلی ۱
تأیید	۰/۹۳۳	سنجش رابطه بین هماهنگی درونی کل و عملکرد	فرضیه اصلی ۲
تأیید	۰/۵۴۹	سنجش رابطه بین هماهنگی بیرونی عمودی و عملکرد	فرضیه فرعی ۱
غیرقابل آزمون	---	سنجش رابطه بین هماهنگی بیرونی افقی و عملکرد	فرضیه فرعی ۲
تأیید	۰/۹۵۸	سنجش رابطه بین هماهنگی درونی عمودی و عملکرد	فرضیه فرعی ۳
تأیید	۰/۹۰۴	سنجش رابطه بین هماهنگی درونی افقی و عملکرد	فرضیه فرعی ۴

با توجه به این که در هیچ یک از دانشگاه‌ها و کتابخانه‌های مرکزی مورد مطالعه، بین راهبرد مدیریت دانش و راهبرد فرهنگ سازمانی هماهنگی وجود نداشت، فرضیه فرعی دوم قابل آزمون نبود. نتایج آزمون فرضیه‌ها، نشانگر وجود رابطه مستقیم به نسبت قوی بین هماهنگی بیرونی کل راهبردها (هماهنگی بیرونی عمودی و افقی) و میزان پیاده‌سازی مدیریت دانش و رابطه مستقیم و قوی بین هماهنگی درونی کل راهبردها (هماهنگی درونی عمودی و افقی) و میزان اجرای مدیریت دانش است. بر این پایه، مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های مورد مطالعه باید با آگاهی کامل از شرایط محیطی و با در نظر داشتن نوع هدف‌های راهبردی دانشگاه خود، راهبرد مدیریت دانش و راهبردهای زیر نظام‌های آن را به طور هماهنگ انتخاب کنند.

#### ۸. بحث و نتیجه‌گیری

بر پایه نظریه‌ها و پژوهش‌های پیشین (مانند جانسون و اسچولز<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹، ص ۵، هولسآپل و جوشی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰، دنفورد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹)، هماهنگی در سطوح مختلف راهبردی عنصر مهمی در جهت یکپارچه‌سازی فعالیت‌های متنوع سازمان‌ها و تلاش در راستای دستیابی به رسالت و هدف‌های سازمان مطرح شده است. پژوهش‌های پیشین (مانند هولسآپل و جوشی، ۲۰۰۰) هماهنگی راهبردی را از جمله عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها به شمار آورده‌اند. نتایج پژوهش حاضر نشان داد وضعیت کلی هماهنگی راهبردها در سطوح مختلف راهبردی چندان مطلوب نیست. با توجه به این که اعضای هیئت رئیسه دانشگاه‌ها افراد مسئول در تصمیم‌گیری درباره هدف‌ها و جهت‌گیری سازمان در راستای دستیابی به مزیت رقابتی به شمار می‌آیند، انتظار می‌رفت توجه ویژه‌ای به انواع راهبرد و هماهنگی آنها در سطوح مختلف راهبردی داشته

---

1. Johnson and Scholes.  
2. Holsapple and Joshi.  
3. Denford.



\_\_\_\_\_ هماهنگی راهبردی در دانشگاه‌ها و نقش آن در پیاده‌سازی موفق ... / ۲۹

باشند. بر پایه نتایج به دست آمده از این مطالعه، پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی زیر ارائه می‌شود.

#### ۸-۱. پیشنهادهای کاربردی

۱. ایجاد واحدی مجزا برای فعالیت‌های نظام مدیریت دانش در همه دانشگاه‌ها با وظایفی مانند هماهنگ‌سازی بین راهبردهای غالب مدیریت دانش با سایر راهبردهای غالب دانشگاه؛ برگزاری دوره‌های آموزشی و بازآموزی کارکنان در راستای آشنایی با اهمیت مدیریت دانش در توسعه کتابخانه و دستیابی به هدف‌ها و نیز چگونگی پیاده‌سازی آن در کتابخانه‌های دانشگاه.
۲. تشکیل برنامه‌های آموزشی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای آگاهی هیئت رئیسه دانشگاه‌ها نسبت به اهمیت راهبردهای مورد مطالعه و هماهنگی راهبردی آنها.
۳. بهره‌گیری از ماتریس ۱ به عنوان یکی از دستاوردهای پژوهش به منظور انتخاب راهبردهای هماهنگ مدیریت دانش.

#### ۸-۲. پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

۱. استفاده از الگوی پژوهش حاضر به عنوان چارچوبی برای بررسی تأثیر هماهنگی راهبردهای غالب دیگری (مانند منابع انسانی، ساختار سازمانی و ...) بر اجرای فعالیت‌های مدیریت دانش.
۲. در نظر گرفتن سایر نظریه‌های طرح شده در زمینه مدیریت دانش با بهره‌گیری از الگوی مفهومی این پژوهش و تدوین زیر نظام‌های عملیاتی گسترده‌تر در الگوی مفهومی پژوهش در راستای تخصصی‌تر شدن زیر نظام‌های مدیریت دانش و تعریف فعالیت‌های هر زیرنظام به صورت تخصصی و گسترده‌تر.

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۹). «مدیریت استراتژیک منابع انسانی». (محمد اعرابی و امید مهدیه، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اعرابی، محمد؛ حسن قاسمی و فرشته منصوری مؤسد (۱۳۸۷). «الگوی هماهنگی استراتژی‌های آمیخته بازاریابی». سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک. تهران.
- اعرابی، محمد و مرجان فیاضی (۱۳۸۷). *استراتژی منابع انسانی*. تهران: انستیتو ایز ایران؛ سما.
- بامبرگر، پیتر و ایلن مشولم (۱۳۸۴). *استراتژی منابع انسانی؛ تدوین/اجرا/آثار*. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم.
- پریخ، مهری (۱۳۸۵). «نقش و کارکرد فرهنگ سازمانی و عامل رهبری در توسعه اشتراک دانش از نظر کتابداران مرجع کتابخانه‌های دانشگاهی: مطالعه موردی». *مطالعات تربیتی و روان‌شناسی*، (۱)، ۱۰۵-۱۲۷.
- پیرز، جان ای، و ریچاردی رابینسون (۱۳۸۳). *مدیریت راهبردی*. (محمود حسینی، مترجم). تهران: سمت.
- جعفری، مهدی و دیگران (۱۳۹۰). رابطه عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با استراتژی مدیریت دانش در مراکز آموزشی درمانی و عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران. *مدیریت سلامت*، ۱۴ (۴۵).
- حسین‌قلی‌زاده، رضوان (۱۳۸۳). *جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد بر اساس نظریه نوناکا و رابطه آن با فرهنگ سازمانی (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)*. دانشگاه فردوسی مشهد.
- خاتمیان‌فر، پریسا، و مهری پریخ (۱۳۸۶). بررسی وضعیت و بستری‌های به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان کتابخانه‌های آستان قدس رضوی، در انطباق با مدل نوناکا و تاکه اوچی. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۱۰ (۴)، ۲۱۱-۱۷۷.
- دیوید، فرد آر (۱۳۷۹). *مدیریت استراتژیک*. (علی پارسائیان و محمد اعرابی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۵). *خلاصه مدیریت استراتژیک: مفاهیم و یافته‌ها*. (وجه‌الله قربانی‌زاده، مترجم). تهران: بازتاب.
- عباسی، زهره (۱۳۸۸). *سنجش تأثیر فرهنگ سازمانی بر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش*. مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد: پایان‌نامه دکتری. ایران.
- گودرزی، غلام‌رضا و محمد شیخ‌زاده (۱۳۸۵). *استراتژی تولید: حرکت به سوی تولید در مقیاس جهانی*. تهران: سمت.
- مجیبی، تورج، و سمیه حسین‌زاده آبندانسری (۱۳۹۲). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی مدیریت دانش در شرکت نفت پارس (سهامی عام). *مدیریت*، (۲۹).
- هانگر، جی دیوید و توماس، ال ویلسن، (۱۳۸۹). *مبانی مدیریت استراتژیک*. (محمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Alavi, M and Leidner, D. E (2001). "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25, Pp 107-36.
- Allee, V (1997). *Knowledge evolution: Expanding organizational Intelligence*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.

- Bierly, Paul & Chakrabarty, Alok (1996). *Generic knowledge strategies in the US Parametrical Industry*. Strategic management Journal, vol. 17. Pp 123 -135.
- Bierly, P., Daly, P (2002). "Aligning human resource management practices and knowledge strategies", *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, pp277-۲95.
- Chang, S. C & Lee, M. S (2007). *The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan*. The Journal of Business Review. 7. 295-301.
- Chen, Y.-Y., & Huang, H.-L. (2012). Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis. *Knowledge-Based Systems*, 27, 262–270.
- Chew, K. C. (2008). *An exploratory case study. Knowledge management: Managing organizational knowledge assets by aligning business strategy, knowledge strategy, and knowledge management strategy* (D.B.A.). Golden Gate University, United States -- California.
- Choi, Byounggu and Lee, Heeseok (2002). *Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process*. Expert Systems with Applications. Vol. 23, Pp 173-187.
- Davenport, T. H & Prusak, L (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Denison, D. R & Mishra, A. K (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. Organization Science, Vol.6, No.2, 204-223.
- Denford, J. (2009). *The Alignment of Knowledge Strategies* (PhD thesis). Queen's University, Canada.
- Gottsachack, P (2005). *Strategic knowlrdge management technology*. Idea Group Publishing.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2), 235–261.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1989). *Exploring corporate strategy: text and cases*. Prentice Hall.
- Lang, D. W and Fahey, L (2000). *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*. The Academy of Management Executive 14 (4): 113–27.
- Miles, R. E and Snow, C (1994). *Fit, Failure and the Hall of Fame*. The Free Press: New York, NY.
- Miller, D. (1986). "Configurations of strategy and structure: towards a synthesis", *Strategic Management Journal*, Vol. 7 No. 3, pp. 233-49.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H (1995). *The Knowledge- Creating Company*. Oxford University Press, NewYork, NY.
- Schein, E. H (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Semler, S. W (1997). *Systematic Agreement: A theory of organizational alignment*. Human Resource Development Quarterly 8(1), Pp 23-40.
- Tichy, N (1983). *Managing Strategic Change*. Wiley, New York, NY.
- Truch, Edward (2004). *Knowledge orientation in organizations*. USA: Ahgate.
- Vandenhoff, B., Vijvers, J., & DeRidder, J. (2003). Funditions and application of a knowledge management scan. *European Management Journal*, 21(2), 237-246.