

کارکردهای مدیریت دانش در دانشگاه‌ها: مطالعه موردی دانشگاه پیام نور

**Knowledge management functions
in universities: Case study of Payam Noor University**

دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۹/۲۹؛ دریافت نسخه نهایی: ۸۹/۲/۵؛ پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۸/۱

M. H. Seyyadzadeh (Ph.D.)

دکتر میرحسین سیدزاده^۱

Abstract: Adoption of new management approaches at the Payam Noor University (PNU) central organization, resulted in paying particular attention to Knowledge management in order to meet university goals. Therefore, related literature was reviewed to develop a conceptual model along with variables involved. Data were collected using exploratory methods and focus groups. Survey instrument was administered to a random sample of 220 university staff at PNU. Results indicated that knowledge management through integrating intellectual properties could affect student-centered learning, organizational learning, rational leadership and decision making, process re-engineering, production of new knowledge, transferring tacit knowledge to explicit knowledge, and knowledge sharing towards improving performance and meeting intended objectives.

Key words: Knowledge management, organizational culture, creating knowledge, organizational learning, creativity, Intelligent leading

چکیده: با توجه به شکل‌گیری رویکردهای نوین در مدیریت سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور، توجه ویژه به مدیریت دانش در جهت نیل به اهداف این دانشگاه، ضروری به نظر می‌رسد. در این راستا ضمن مرور مبانی نظری پژوهش و طراحی مدل مفهومی، مؤلفه‌های پژوهش شناسایی و از طریق پیمایش، به وسیله مدیران، معاونان و کارشناسان سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور مورد آزمون قرار گرفتند. برای گردآوری داده و اطلاعات از روش مطالعات اکتشافی در تدوین مبانی نظری و روش مصاحبه با استفاده از روش خبره به منظور شناسایی مؤلفه‌ها و متغیرهای پژوهش و استاندارد کردن ابزارهای سنجش و روش پرسشنامه استفاده شده است. برای بررسی پایداری درونی سؤال‌های پرسشنامه از تکنیک سنجش پایایی ضریب آلفای کرونباخ که مقدار آن ۰/۸۹۶ بود استفاده شد. جامعه آماری پژوهش ۶۰ نفر از مدیران دانشگاه پیام نور و نمونه آماری را ۲۲۰ نفر تشکیل می‌دادند و از روش نمونه‌گیری تصادفی با استفاده از جدول تصادفی استفاده شده است. نتایج نشان داد که مدیریت دانش می‌تواند با یکپارچه‌سازی سرمایه‌های دانش دانشگاه پیام نور بر دانشجو-مداری، یادگیری سازمانی، اعتلای فرهنگ سازمانی، رهبری و تصمیم‌گیری هوشمندانه، طراحی مجدد فرایندها، تولید دانش جدید، تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و توجه به دانش افراد و نخبگان و تسهیم دانش، تأثیر مستقیم بگذارد.

کلید واژه‌ها: مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، تولید دانش، یادگیری سازمانی، خلاقیت، رهبری هوشمندانه

مقدمه

جوامع بشری از دوره غارنشینی تاکنون دائماً دستخوش تغییرات متعددی بوده‌اند که منجر به افزایش دانش آن‌ها گردیده است. در عصر حاضر، که به عصر اطلاعات و دانش موسوم شده است، مزیت اصلی در سرمایه دانش نهفته است (شرکت مشاوران، ۱۳۸۵). دانش در دنیای پیشرفته امروز، به سرعت در حال تبدیل شدن به مزیت رقابتی اصلی سازمان‌ها می‌باشد. دانش می‌تواند فرصت مناسبی برای سازمانی باشد که به خوبی آن را شناخته و مدیریت می‌کند و در عین حال تهدید جدیدی برای سازمانی قلمداد شود که تحولات محیط را نمی‌شناسد و یا نمی‌خواهد بشناسد.

در عصر حاضر اطلاعات و دسترسی مؤثر به آن، یکی از عناصر کلیدی پیشرفت و توسعه محسوب می‌شود به گونه‌ای که تمامی فرآیندهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، آموزشی و زیستی به شدت نیازمند اطلاعات می‌باشند. پیشرفت‌های سریع در فناوری اطلاعات و ارتباطات و امکانات دسترسی سریع و گسترده‌تر به دنیای اطلاعات افق جدیدی را فراروی متخصصان و مدیران گشوده است.

شناخت دانش به عنوان یک منبع سازمانی و نظریه‌های رشد و ظهور سازمان‌های دانش-بنیان، همگی کمک کردند تا حوزه جدیدی از مدیریت دانش در سیستم‌های اطلاعاتی به وجود آید. این پیشرفت‌ها نشان می‌دهد که دانش در شکل‌های مختلف، یک سرمایه و دارایی انسانی است، و سرمایه‌گذاری در آن مستقیماً به کالاها و خدمات یا فناوری بالا منجر می‌شود. در کنار سایر عوامل تولید، دانش و قابلیت‌های ایجاد شده توسط آن نیز یکی از درآمدهای در حال افزایش سازمان محسوب می‌شود.

در سازمان‌ها علی‌رغم وجود حجم بسیار بالایی از اطلاعات و دانش و نیز به کارگیری فناوری-های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، اطلاعات لازم و کافی در اختیار متقاضیان قرار نمی‌گیرد. مدیریت دانش یکی از راه‌حل‌های مناسب برای کسب سودمندی و کارایی در سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. لذا با مشارکت بخش‌های مختلف در فرآیندهای نوآوری و مدیریت دانش، می‌توان گام‌های مؤثری در انتقال صحیح و به موقع دانش به محققان و مدیران از جهت توسعه تحقیقات برداشت. در این میان دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و پژوهشی با توجه به فلسفه وجودی و مأموریت‌شان بیشترین سهم را در تولید و اشاعه دانش دارند. به عبارت دیگر دانشگاه‌ها بیشترین نقش را در نهادینه کردن مدیریت دانش در جامعه بر عهده دارند.

توسعه کمی و کیفی دانشگاه پیام نور از یک طرف و شکل‌گیری رویکردهای نوین در مدیریت سازمان مرکزی دانشگاه پیام نور از طرف دیگر، توجه ویژه به مدیریت دانش در جهت نیل به اهداف این دانشگاه را ضروری ساخته است. از این‌رو در پژوهش حاضر سعی شده است که ضمن

واکاوی ادبیات مربوط به مدیریت دانش، مطالعات انجام گرفته در این زمینه بررسی شود و ضمن طراحی مدل مفهومی، مؤلفه‌های پژوهش از طریق مدیران، معاونان و کارشناسان سازمان مرکزی پیام نور مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرند.

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- مدیریت دانش^۱: بدون تردید دانش، سنگ بنای نوآوری است و مدیریت صحیح بر منابع دانش، باخود، موهبت نوآوری را به ارمغان می‌آورد. به گفته لمون^۲ و همکاران (۲۰۰۳) "نوآوری مؤثری که موجب می‌شود تا یک سازمان در شرایط محیطی نامطمئن، رقابتی باقی بماند، اقتضاء دارد تا سازمان نسبت به ایجاد، اخذ، بهره‌گیری، اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش و نخبگی اهتمام ورزد".

هامل^۳ در تلاش برای بسط مفهوم نوآوری بر این عقیده است که "هر سازمانی در روی کره زمین طی سال‌های اخیر تلاش نموده است تا جهت کسب کارایی و سرعت عمل، فرآیندهای کسب و کار خود را به صورت نظام‌مند مورد بازبینی و تحول قرار دهد" (۲۰۰۶، ص ۷۲). بیان دقیق تاریخچه پیدایش مدیریت دانش امکان‌پذیر نمی‌باشد. در حقیقت، مدیریت دانش از نخستین اعصار زندگی انسان حتی در عصر شکار وجود داشته است؛ به طوری که بشر به جمع‌آوری و انتقال اطلاعات و دانش خود درباره مسائل زندگی می‌پرداخته است. به تدریج با افزایش دانش و تجربیات انسان، بدون وجود روش نظام‌مندی، این دانش از نسلی به نسل دیگر انتقال یافت. اما در دوره‌های تاریخی پس از آن دانش به منظور تأمین نیازهای جوامع، مدیریت گردید.

واژه مدیریت دانش در سال‌های اخیر عمومیت بیشتری پیدا کرده است. به کارگیری عبارت مدیریت دانش از سال‌های ۱۹۸۶ با تلاش سیوبی/ کونراد در ترازنامه نامشهود و کاردیگ شروع شد. بدون تردید اثر معروف نوناکا و تاکه اوچی^۴ تحت عنوان "سازمان دانش آفرین: چگونه شرکت‌های ژاپنی پویایی‌های نوآوری خلق می‌کنند"، در سال ۱۹۹۵ تأثیر بسزایی را در معرفی و ترویج مدیریت دانش بر جای نهاده است. این دو دانشمند با ارائه الگویی مفهومی، به توصیف

-
1. Knowledge Management
 2. Lemon
 3. Hamel
 4. Nonaka & Takeuchi

کارکردهای مدیریت دانش در دانشگاه ها: ...

چهار رویکرد متمایز در زمینه تبدیل دانش و نحوه تولید آن پرداخته و بر این نکته تأکید می‌نمایند که تبدیل و تولید دانش یک فرآیند اجتماعی بوده و به یک فرد محدود نمی‌شود.

همچنین "نوناکا و تویاما" (۲۰۰۴) در تلاش برای مفهوم‌سازی "تولید دانش" آن را فرآیندی می‌دانند که به موجب آن تناقضات گوناگون سازمانی از طریق تعامل بین افراد، سازمان و محیط به یکدیگر پیوند خورده و ارزش‌آفرین می‌گردند. آنان چنین عنوان می‌کنند که دانش در یک مدار گسترش‌یابنده حلقوی و با پیوند و آشتی بین مفاهیم متناقضی چون نظم و آشفتگی، خرد و کلان، جزء و کل، ذهن و جسم، ضمنی، و صریح، استقراء و قیاس، خلاقیت و کارآیی تولید می‌شود. این رویکرد، دانش را جریانی می‌داند که از افراد شروع شده و به دیگر اعضاء سازمان تعمیم می‌یابد. این فرآیند در اصل متضمن تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح خواهد بود.

آثار بعدی دانشمندان بر اجتماعی بودن فرآیند تولید دانش تأکید داشته و آن را در ارتباط تنگاتنگ با فرهنگ سازمانی قرار می‌دهد. در این راستا، وآه^۱ (۱۹۹۹) تا آنجا پیش رفت که جریان تولید دانش را منبعت از فرهنگ سازمانی برشمرد و می‌گوید: "نکته اساسی این است که سازمان بتواند فرهنگ گسترده‌ای را که مشوق اشتراک‌گذاری دانش باشد در خود ایجاد نماید". هاونز و ناپ^۲ (۱۹۹۹، ص ۴) بر این باور هستند که مدیریت دانش را می‌توان "تأکیدی از اقدامات فناورانه و اجتماعی" بر شمرده و در آن حساب ویژه‌ای را برای توجه به افراد، فرهنگ و ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات باز نمود.

هیبارد^۳ مدیریت دانش را فرآیند به‌دست آوردن تخصص گروهی در یک شرکت می‌داند که بالاترین درآمد و ارزش را به وجود می‌آورد. به نظر وی، این تخصص می‌تواند در پایگاه داده، اسناد و مغز افراد وجود داشته و مبادله شود (آکونویو، ۲۰۰۳).

از نظر بات^۴ مدیریت دانش فرآیند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است که این پنج عامل، زمینه آموزش، بازخورد آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورد که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیاء قابلیت‌های سازمان مورد نیاز است (گانت، ۱۳۷۸).

زرگر، مدیریت دانش را تحت کنترل در آوردن تجربه و دانش فردی کارکنان سازمان و انتشار به موقع آن تجربیات بین افراد سازمان و آنهایی که برای انجام کارها به آن تجربیات و دانش نیاز دارند، می‌داند. این یک تولید نیست، بلکه فرآیند جمع‌آوری، اداره و انتشار سرمایه دانش افراد در سازمان است (زرگر، ۱۳۸۲).

1. Wah

2. Havensand and Knapp

3. Hibarrd

4. Batt

مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا^۱ مدیریت دانش را راهبردهای نظام‌مند و فرآیندهای تعریف، به‌دست آوردن، انتقال و به کار بردن اطلاعات و دانش توسط افراد و سازمان جهت ایجاد نوآوری، رقابت و ارتقاء بهره‌وری تعریف می‌کند (آکونویو، ۲۰۰۳).

۲-۱- **چرخه دانش**^۲: برای درک بهتر مفهوم مدیریت دانش، لازم است به بررسی مفاهیم داده، اطلاعات و دانش و تفاوت و ارتباط میان آن‌ها بپردازیم. عبارت داده و اطلاعات^۳، اغلب و به اشتباه به جای عبارت دانش به کار برده می‌شوند. اما در واقع آن‌ها مفاهیم متفاوتی هستند و تشخیص این تفاوت‌ها برای انجام یک کار دانش-محور بسیار مهم و حیاتی است.

۲،۱،۱. **داده**: داده واقعی از یک موقعیت و یا موردی از یک زمینه خاص، بدون ارتباط با دیگر چیزهاست. داده بیانگر مشاهدات خارج از زمینه اصلی‌شان است، لذا به طور مستقیم معنایی ندارد (رضاییان، ۱۳۸۰).

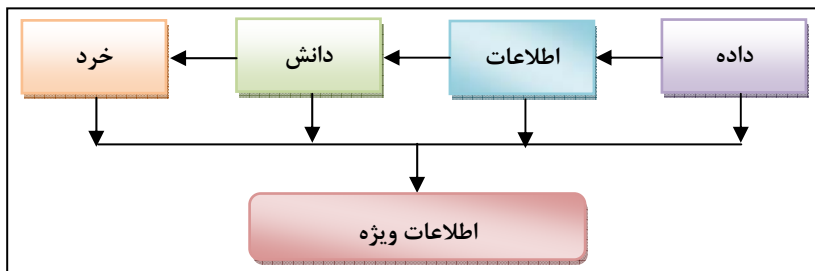
۲،۱،۲. **اطلاعات**: اضافه شدن زمینه و تفسیر به داده‌ها و ارتباط آن‌ها به یکدیگر، منجر به شکل‌گیری اطلاعات می‌شود. اطلاعات، داده‌های ترکیبی و مرتبط همراه با زمینه و تفسیر آن است. اطلاعات در واقع داده‌های خلاصه شده هستند که گروه‌بندی، ذخیره، پالایش، سازماندهی و تحلیل شده‌اند تا زمینه را روشن سازند.

۲،۱،۳. **دانش**: اضافه شدن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات می‌گردد. خلاصه‌سازی هر چه بیشتر اطلاعات اولیه به دانش منجر می‌شود. این حالت را می‌توان بینش‌های حاصل از اطلاعات و داده‌هایی تعریف کرد که می‌توانند به روش‌های مختلف و در شرایط گوناگون مؤثر و قابل تقسیم باشند. دانش به حداقل رساندن جمع‌آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش کارآمد کمک می‌کند تا اطلاعات و داده‌های ناخواسته حذف شوند (تریان، ۲۰۰۳).

دانش از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می‌شود. هنگامی که دانش به اشتراک گذاشته می‌شود، دانش میان افراد افزایش می‌یابد و از ترکیب دانش افراد، دانش جدید حاصل می‌شود. شکل زیر فرایند تولید دانش را نشان می‌دهد (اسکودریک، ۱۹۷۴).

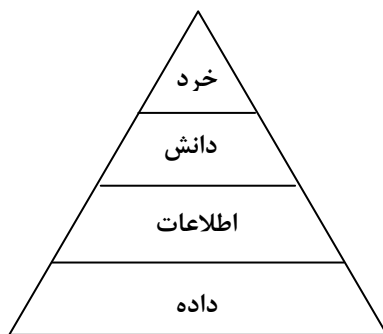
-
1. American Productivity and Quality Center
 2. Knowledge Cycle
 3. Data and Information

کارکردهای مدیریت دانش در دانشگاه ها: ...



شکل ۱: فرایند تولید دانش

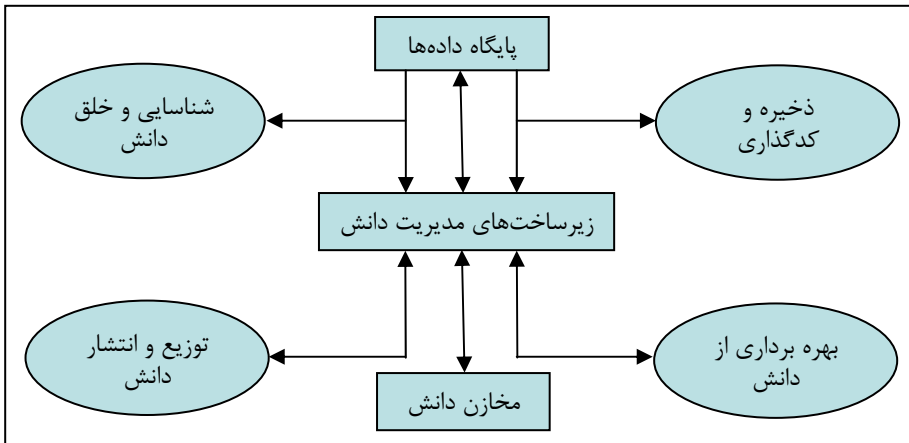
۲،۱،۴. خرد: خرد به عنوان آخرین مرحله تکامل دانش، همان کاربرد دانش است. براساس مطالب فوق، می‌توان هرم دانش را به شکل زیر ترسیم کرد که داده‌ها در پایین‌ترین سطح و خرد در رأس هرم قرار دارد.



شکل ۲: هرم دانش

۲،۲. مروری بر دیدگاه‌ها و مدل‌های مرتبط با کارکردهای مدیریت دانش
دانشمندان دیدگاه‌های گوناگونی درباره کارکردهای عمده و کلیدی مدیریت دانش ارائه کرده‌اند که در ادامه برخی از آنها ارائه می‌شود.

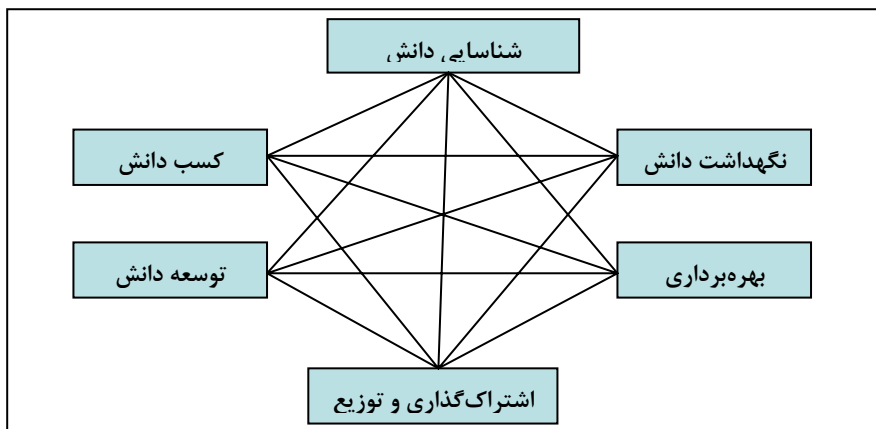
۲,۲,۱. دیدگاه سوگورماران و بوس^۱: چارچوب مدیریت دانش از دیدگاه سوگورماران و بوس شامل چهار فرآیند اساسی شناسایی و تولید دانش، ذخیره‌سازی و کدگذاری دانش، توزیع و انتشار دانش و بهره‌برداری و بازخورد گرفتن از دانش می‌باشد که در شکل ۳ نشان داده شده است (لئونارد و سنسیپر، ۱۹۹۸، ص ۱۲).



شکل ۳: فرایندهای اساسی مدیریت دانش از دیدگاه سوگورماران و بوس

۲,۲,۲. دیدگاه گیلبرت و همکاران^۲: در این دیدگاه گیلبرت و همکاران (۲۰۰۳، ص ۳۰)، سنگ بنای اصلی مدیریت دانش را به شش دسته شناسایی دانش، کسب دانش، توسعه دانش، اشتراک‌گذاری و توزیع دانش، بهره‌برداری از دانش و نگهداشت دانش تقسیم کرده‌اند. شکل زیر اجزای این مدل را نشان می‌دهد.

1. Sugurmaran and Bose
2. Gilbert



شکل ۴: شش فعالیت اصلی مدیریت دانش از دیدگاه گیلبرت و همکاران

۲،۲،۳. دیدگاه باکوویتز و ویلیام^۱: باکوویتز و ویلیامز و مؤسسه بهره‌وری آمریکا چارچوب مدیریت دانش و کارکردهای عمده آن را شامل مراحل به شرح زیر می‌دانند:

۱. کسب دانش: دستیابی به دانش از طریق ابزارهایی نظیر منابع کتابخانه‌ای، گروه‌های علمی و نظایر آن.

۲. به کار بردن دانش: استفاده از دانش کسب شده که مناسب تشخیص داده شده است.

۳. یادگیری: استفاده از تجارب گذشته و حمایت سازمان از یادگیری و کسب تجربه توسط اعضای خود.

۴. تسهیم و مبادله دانش: حمایت سازمانی از تبادل دانش میان اعضاء و تعاملات و ارتباطات در این راستا.

۵. ارزیابی دانش: ایجاد چارچوبی توسط سازمان با ابزارها و معیارهای کمی و کیفی، جهت ارزیابی وضعیت دارایی‌های دانش سازمان، نقاط ضعف و قوت مدیریت و تأثیرات استفاده از دانش در سازمان.

۶. ایجاد و تثبیت دانش: کسب توانایی سازمانی، به‌وجود آوردن تولید و تثبیت دانش، بهره‌گیری از ابزار فناوری اطلاعات جهت کمک به انجام وظایف و استفاده از مشارکت و همکاری به عنوان ابزار تثبیت دانش.

1. Bukowitz and Williams

۷. **استفاده بهینه از دانش:** سازمان بر اساس یک شیوه برنامه‌ریزی شده، استفاده بهینه نموده، و از موجود بودن دانش راهبردی و حیاتی و افراد دارای این دانش در سازمان مراقبت می‌کند (باکوویتز و ویلیام، ۱۹۹۹).

۲،۲،۴. **دیدگاه سوزی آلارد^۱:** وی موارد پنج‌گانه زیر را به‌عنوان کارکردهای اصلی مدیریت دانش معرفی کرد:

۱. **کسب دانش:** وقتی اتفاق می‌افتد که دانش در محیط خارجی به منظور استفاده در داخل سازمان مورد شناسایی قرار گرفته و تغییر شکل نداده است.

۲. **گزینش دانش:** شناسایی و امکان تغییر شکل دانش از میان سرمایه‌های اصلی دانش داخل سازمان را توصیف می‌کند.

۳. **درون‌سازی دانش:** فعالیت کسب دانش است که اخذ و گزینش شده و در داخل سازمان یا عمومی و توزیع و یا ذخیره شده است.

۴. **بیرونی‌سازی دانش:** فعالیت رسوخ دانش در خروجی‌ها به منظور رهاسازی‌ها در محیط خارجی است.

۵. **عمومی‌سازی دانش:** فراهم‌سازی تولید دانش جدید از دانش موجود است که می‌تواند اشکالی از کشف یا اقتباس باشد. همچنین برخی از اندیشمندان نیز هر دو فعالیت کسب و عمومی‌سازی را به‌عنوان ایجاد دانش تلقی کرده‌اند (سوزی آلارد، ۲۰۰۳، ص ۳۶۷).

۲،۲،۵. **دیدگاه هالس اپل^۲:** هالس اپل (۲۰۰۳، ص ۸۵) کارکردهای عمده مدیریت دانش را به شرح ذیل تقسیم نموده است.

۱. **کسب دانش:** کسب دانش به فعالیت در خصوص شناسایی دانش محیطی و انتقال آن به صورت دانش قابل نمایشی که قابلیت درونی شدن و بهره‌گیری را داشته باشد، باز می‌گردد.

۲. **گزینش دانش:** فعالیت شناسایی دانش مورد نیاز موجود در منابع دانش درون سازمان می‌باشد.

۳. **درون‌سازی دانش:** درون‌سازی دانش، شامل یکسان‌سازی دانش بخش‌های مختلف سازمان و به‌اوج رسانی فعالیت‌ها در یادگیری سازمانی است.

1. Suzie & Allard

2. Holsapple

کارکردهای مدیریت دانش در دانشگاه ها: ...

۴. **بهره‌گیری از دانش:** بهره‌گیری از دانش فعالیت‌های بکارگیری دانش موجود به منظور دانش جدید یا تولید دانش بیرونی را تحت پوشش خود قرار می‌دهد. در صورت وجود بهره‌گیری از دانش امکان یادگیری سازمانی خلاق و دارای ارزش افزوده می‌باشد.

۵. **تولید دانش:** تولید دانش فعالیتی است که با پردازش دانش موجود، دانشی را تولید می‌کند که نتیجه انتخاب، کسب یا پیش تولید است.

۶. **بیرونی‌سازی دانش:** فعالیت معطوف به ساخت برخی چیزهایی که در خارج سازمان وجود دارد بستگی به شرایط بیرونی‌سازی دارد.

هالس اپل با ارائه جدول زیر دیدگاه‌های دانشمندان حوزه مدیریت دانش را بین سال‌های ۱۹۹۳-۱۹۹۷ در خصوص کارکردهای کلیدی مدیریت دانش، مورد بررسی قرار داده است (هالس اپل، ۲۰۰۳، ص ۸۶).

جدول ۱. کارکردهای کلیدی مدیریت دانش از نگاه صاحب‌نظران

نام نویسنده	کارکردهای کلیدی مدیریت دانش
علوی (۱۹۹۷)	کسب دانش (تولید و توسعه محتوای دانش)، شناسایی، فیلترینگ مرتبط ساختن نمایش، رده‌بندی، فهرست‌بندی، یکپارچه‌سازی و مرتبط نمودن منابع داخلی و خارجی دانش
آرتور اندرسون و مرکز کیفیت بهره‌وری آمریکا (۱۹۹۶)	اشتراک‌گذاری دانش، ایجاد دانش، شناسایی دانش، گردآوری دانش، تبدیل دانش، سازماندهی دانش، به کارگیری دانش
چو (۱۹۹۶)	محسوس‌سازی (شامل تفسیر دانش)، خلق دانش (شامل تغییر شکل و تبدل دانش)، تصمیم‌سازی (شامل فرآیند پردازش دانش)
هالس اپل و وینستون (۱۹۸۷)	کسب دانش، سازماندهی، ذخیره‌سازی، نگهداری، تجزیه و تحلیل، ایجاد دانش، نمایه دانش، توزیع دانش، به کارگیری دانش
لئونارد بارتون (۱۹۹۵)	راه‌حل‌های خلاقانه و به اشتراک گذاشته شده حل مسائل، دانش فنی جذاب و قابل اهمیت خارج از شرکت، آزمون نمونه‌های اولیه، به کارگیری و یکپارچه‌سازی شیوه‌ها و ابزارها
نوناکا (۱۹۹۶)	اجتماعی ساختن (تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی)، درونی‌سازی (تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی)، ترکیب نمودن (تبدیل دانش صریح به دانش صریح)، برونی‌سازی (تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح)
سوزولانسکی (۱۹۹۶)	شناسایی دانش (تشخیص دانش مورد نیاز و برآورده‌سازی آن)، پیاده‌سازی (انتقال دانش)، واریسی‌سازی (استفاده از دانش منتقل شده)، یکپارچه‌سازی (درونی‌سازی دانش)
واندراسپیک و اسپیج کروت (۱۹۹۷)	توسعه دانش، توزیع دانش، ترکیب دانش، نگهداری دانش
وگک (۱۹۹۳)	ایجاد دانش، دستکاری دانش، بهره‌گیری، انتقال دانش

۳. عوامل مؤثر در مدیریت دانش

مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ایجاد یک سیستم مدیریت دانش و نیز کارا بودن آن شامل موارد زیر است:

۳,۱. **تأیید مدیران ارشد:** موفقیت هر پروژه بستگی کاملی به پشتیبانی و حمایت همه جانبه مدیریت از آن دارد. پیاده سازی مدیریت دانش نیز از این قاعده مستثنی نبوده و حتی می‌توان گفت به دلیل پایه‌ای بودن بحث فرهنگ سازی سازمانی در مدیریت دانش و نقش مدیریت سازمان در این فرهنگ سازی، حمایت بیشتری را از سوی آنها می‌طلبد.

۳,۲. **انتخاب راهبر دانش-محور:** راهبر کلان یک سازمان لازم است از ایجاد و توسعه ذخائر دانش حمایت نماید. به علاوه هر سازمان باید بداند که در حال حاضر چه چیزهایی را می‌داند. برای پر کردن این فاصله باید از راهبر دانش مناسب استفاده کند.

۳,۳. **توسعه فرهنگ دانش‌مداری:** عوامل فرهنگی، مهم‌ترین عامل در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش می‌باشند. میزان علاقه‌مندی و درک افراد و سازمان‌ها از مدیریت دانش و فرآیندهای آن و میزان همکاری و مشارکت در به اشتراک گذاشتن دانش موجود از جمله این عوامل می‌باشد.

۳,۴. **توسعه زیرساخت‌های فناوری:** برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، ابزارها و فنون مختلفی وجود دارد که توسط فناوری اطلاعات پشتیبانی می‌شوند. هر چه زیرساخت‌های مربوط به فناوری در دسترس قوی‌تر باشد، میل به اهداف دانش بیشتر می‌شود.

۳,۵. **بکارگیری راهبرد مناسب مدیریت دانش:** انتخاب درست ابزاری که برای رسیدن به اهداف مناسب‌تر باشد، از عوامل موفقیت پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت دانش به حساب می‌آید (کست، صص ۴۹-۳۷).

۴. عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش

اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان مستلزم فراهم‌سازی بسترهای فکری، مهارتی و علمی خاصی است. میسرا، شبکه‌ای شامل افراد، فرآیندها، فناوری و مدیریت را به عنوان بستر اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان مطرح می‌کند (میسرا و هاریهارن^۱، ۲۰۰۳، صص ۴۳).

باکو و تیزویلیام^۲، عواملی که می‌تواند به فرآیند مدیریت دانش کمک نموده را با عنوان "تواناسازها" نام برده که شامل راهبرد و رهبری، فرهنگ، ارزیابی و فناوری می‌باشند.

^۱ . Misra & Hariharn

^۲ . Bukowitz & Williams

کارکردهای مدیریت دانش در دانشگاه ها: ...

مرکز کیفیت بهره‌وری آمریکا و باکوویتز و ویلیام برخی از عوامل حیاتی جهت موفقیت مدیریت دانش را از دیدگاه دانشمندان مختلف به شرح جدول ۲ جمع‌بندی کرده‌اند:

جدول ۲: عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش از دیدگاه دانشمندان مختلف

عوامل نویسنده	آموزش	مبادله دانش	فرهنگ	انتقال دانش	مدیریت ارشد حمایت	فناوری زیرساخت	خلق دانش	راهبرد دانش	زیرساخت دانش
ویگ (۱۹۹۶)		*		*		*	*		
داونپورت و دیگران (۱۹۹۸)			*		*	*		*	*
موری (۱۹۹۸)						*			
تروسر (۱۹۹۸)	*	*	*	*	*	*			*
فینران (۱۹۹۹)		*	*				*		
لیبویتز (۱۹۹۹)		*	*		*	*		*	
ماناسکو (۱۹۹۹)		*				*			
باسی (۲۰۰۰)	*	*				*			
چوی (۲۰۰۰)	*	*		*	*			*	
اسکایر مه (۲۰۰۰)	*	*	*		*			*	
اسکایر مه و آمیدون (۲۰۰۰)	*				*	*		*	
استیل (۲۰۰۰)		*			*	*		*	
هاکسل (۲۰۰۱)		*						*	
هیزنگ (۲۰۰۱)			*	*	*	*	*	*	*
داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)	*	*	*	*	*	*	*	*	*
جمع کل	۶	۱۱	۷	۵	۹	۱۱	۵	۷	۳

در مجموع آنچه از جمع‌بندی نظریات موجود در این زمینه بر می‌آید، مهم‌ترین دغدغه اجرای اثربخش مدیریت دانش شامل جنبه‌های انسانی بوده و بخش عمده‌ای از عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان، معطوف به عوامل مذکور است.

۵. بیانیه انتهایی و چارچوب مفهومی پژوهش

بررسی ادبیات پژوهش و مطالعات اکتشافی نشان می‌دهد که محققان و متخصصان حوزه مدیریت دانش بر روی عواملی مانند شناسایی و تولید دانش، ذخیره‌سازی و کدگذاری دانش، بهره‌برداری از دانش، توزیع و انتشار دانش، نگهداشت دانش، توسعه دانش، اشتراک‌گذاری دانش، ارزیابی دانش، استفاده بهینه از دانش، درون‌سازی دانش و نظایر آن تأکید کرده‌اند. در این پژوهش ضمن توجه به عوامل مذکور، عوامل دیگری که از طریق مصاحبه با خبرگان دانشگاهی مورد تأکید قرار گرفت، شناسایی شده و اجزای اصلی مدل مفهومی پژوهش را که به شرح شکل ۵ می‌باشد، تشکیل دادند.



شکل ۵: مدل مفهومی پژوهش

۵.۱. ارتباط بهینه با دانشجویان و مراجعین: مدیریت ارتباط با دانشجویان و مراجعین را می‌توان مدیریت دانش به منظور درک بهتر از نیازهای آنان جهت ارائه خدمات بهتر در نظر گرفت. مدیریت ارتباط با دانشجویان و مراجعین پایه و اساس بیشتر سازمان‌های دانشگاهی امروزی است که با هدف ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان جهت دستیابی به سودآوری برای

کارکردهای مدیریت دانش در دانشگاه ها: ...

سازمان ظهور پیدا کرده است. در این زمینه تلاش می‌شود تا به کارگیری سیستم اطلاعاتی بسیار قدرتمند که قابل دسترسی و بررسی باشد به کار گرفته شود. به عقیده مالهورتا، بهترین شیوه بهره‌مندی از مزایای راهبردی حاصل از کاربرد مدیریت ارتباط با مشتری (دانشجویان و مراجعین) در سازمان، بهره‌گیری و الهام از معماری مدیریت دانش است: "مزایای راهبردی به دست آمده از طریق کاربرد مدیریت ارتباط با دانشجویان و مراجعین، زمانی بیشترین تأثیر خواهد داشت که طراحی آن ساده و عملکرد آن مطمئن باشد. بهترین شیوه‌ای که به تحقق این مهم کمک می‌کند، استفاده از مفاهیم مدیریت دانش در طراحی مدیریت ارتباط با دانشجویان و مراجعین است. در طراحی مدیریت ارتباط با دانشجویان و مراجعین، بایستی به نحو فزاینده‌ای از معماری مدیریت دانش الهام گرفت" (مالهوی را^۱، ۲۰۰۱). در یک جامعه دانشگاهی، دانشجویان و مراجعین استفاده کننده نهایی محصولات و خدمات هستند و می‌توان با به کارگیری مدیریت دانش و برقراری ارتباط منطقی بین بخش‌های مختلف با مردم، افزایش رضایت‌مندی و توانمندی را شاهد بود.

۵.۲. یادگیری سازمانی: یادگیری، در ذات مدیریت دانش نهفته است؛ حتی برخی از نویسندگان نظیر گاندی^۲ هدف مدیریت دانش را ایجاد سازمان یادگیرنده دانسته‌اند: "هدف مدیریت دانش، ایجاد یک سازمان یادگیرنده و شراکت به ایجاد جریانی بین مخازن اطلاعات ایجاد شده توسط افراد قسمت‌های مختلف و مرتبط کردن آن‌ها به یکدیگر است که به تفصیل ذکر شده است." (گاندی، ۲۰۰۴، ص ۳۶۸). همچنین آلکس و دیوید بنت^۳ نیز یادگیری سازمانی را نهفته در ذات مدیریت دانش می‌دانند: "پس از اشارات مفید و تعریف برخی از مفاهیم پایه‌ای نظیر دانش مدیریت و دانش یادگیری سازمانی، ما یادگیری را در ذات مدیریت دانش و نقشی که یادگیری در ساختار دراز مدت عملکرد سازمانی بر عهده دارد، سراغ داریم." (بنت و بنت، ۲۰۰۳، ص ۴۳۹).

در سازمان یادگیرنده، تأکید و اولویت بر دانش بوده و وظیفه اساسی مدیریت در عصر اطلاعات نیز ایجاد قابلیت‌ها و ظرفیت‌های لازم برای یادگیری مستمر است. از نظر کارنیرو^۴، سیستم‌های حمایت از یادگیری به عنوان جزء لاینفک تلاش‌های دانش محسوب می‌گردند و مدیریت دانش و برخی فعالیت‌های آن، خود منجر به افزایش یادگیری سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌گردد: "در حال حاضر، جهانی شدن یادگیری و شبکه‌های ابتکاری، انتقال و استفاده از دانش

1. Malhoyra

2. Gandhi

3. Bennet and Bennet

4. Carneiro

موجود و همچنین ایجاد دانش جدید را تسهیل می‌کنند، که این دانش جدید می‌تواند به صورت مزیت رقابتی در آید.

فعالیت اشتراک دانش نیز یک فرآیند یادگیری به حساب می‌آید. اعضای گروه می‌توانند از طریق یادگیری پیوسته از یکدیگر در یک سیستم ارتقاء دانش کار کنند. در سازمان یادگیرنده، تأکید و اولویت بر دانش بوده و وظیفه اساسی مدیریت در عصر اطلاعات نیز ایجاد قابلیت‌ها و ظرفیت‌های لازم برای یادگیری مستمر است. مدیریت دانش در دانشگاه‌ها از طریق ایجاد شبکه دانشی مشتمل بر مدیران ارشد و میانی و اجرایی و کارکنان و ... در ساختار سازمانی تشکیل یافته از همکاری گروهی و اشاعه دانش، قابلیت‌های یادگیری سازمان‌ها را بهبود بخشیده و نتایجی مثل چالاکی سازمان‌ها را نیز به دنبال دارد: "چالاکی سازمانی، نتیجه همکاری نزدیک میان مدیریت دانش و تلاش‌های یادگیری سازمانی است" (همان).

۵.۳. اعتلای فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی نقشی دو سویه دارد. یعنی هم نقش تقویت‌کننده و هم تضعیف‌کننده در مدیریت دانش دارد. از نظر هارگدون^۱ آن دسته از فرهنگ‌های سازمانی که از رسمیت فوق‌العاده زیادی برخوردار است و به شدت به مقررات و رویه‌های استاندارد عملیات متکی می‌باشند، ممکن است مدیریت دانش را در تنگنا قرار دهند (هارگدون، ۱۹۹۸، ص ۲۰۹). همچنین لئونارد و سن سی^۲ فرآیند عملی بسیاری از سازمان‌ها را در ارزش گذاشتن بیش از حد به تخصص‌های فردی مورد نکوهش قرار داده و آن را موجب کم‌رنگ شدن تعاملات استاد-شاگردی تلقی می‌نمایند. به باور آن‌ها، در چنین فرهنگی عملاً فعالیت‌های مربوط به نشر دانش تقبیح شده و رویه‌های احتکار اطلاعات تشویق می‌شود (لئونارد و سن سی فر، ۱۹۹۸، ص ۱۱۲۳). ریبی‌اره و سیتار^۳ (۲۰۰۳، ص ۳۹) بر مبنای یافته‌های پژوهشی، فهرستی از عوامل مربوط به احتکار دانش توسط افراد سازمانی را احصاء نموده و در آن به مواردی چون تلقی دانش به مثابه قدرت، عدم اعتماد به یکدیگر، به فراموشی سپردن نشر دانش، واهمه نسبت به پیامدهای منفی ابراز دیدگاه‌ها، صنعت آگاهی نسبت به نیازهای دانش همکاران، گریز از پذیرش کار، عدم برقراری رابطه مستقیم بین نشر دانش و منظور اصلی سازمان و هراس از تنزل جایگاه سازمان اشاره نموده است. دی لانگ و فاهی^۴ (۲۰۰۰، ص ۱۱۳) اعتقاد دارند که عدم وجود اعتماد بین زیر مجموعه‌های سازمانی و نیز بین خرده فرهنگ‌ها روند مدیریت دانش را که لازمه آن وجود اعتماد سرشار بین واحدهای سازمانی است با موانع جدی

-
1. Hargadon
 2. Leonard and Sensiper
 3. Ribiere and Sitar
 4. Delong and Fahey

کارکردهای مدیریت دانش در دانشگاه ها: ...

روبرو می‌سازد. بر این اساس فرهنگ سازمانی اعتلاء و دوام مدیریت دانش در ارتقاء و استقرار فرهنگی می‌داند که بتواند فعالیت‌های متنوع نیروهای دانش را در ابعاد گوناگون مورد حمایت قرار دهد. بازسازی و اعتلای فرهنگ سازمانی در جهت حمایت برانگیزاننده و توان‌ساز از نیروهای دانش در زمینه تولید، اشتراک‌گذاری، کاربردی نمودن و ذخیره‌سازی دانش جدید در قلب رویه‌های مدیریت دانش قرار دارد. شدت این تحول باید به گونه‌ای باشد که تمام اشخاص خود را به نحوی از انحاء در قبال جمع‌آوری، انتقال و تولید دانش مسئول بدانند.

۵.۴. رهبری سازمانی و تصمیم‌گیری هوشمندانه: رهبری مناسب یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها در بهره‌گیری از مزیت‌های مدیریت دانش در سازمان محسوب می‌گردد. آلکس و دیوید بنت با اشاره به کارکردهای اصلی رهبری، برخی از توانمندی‌های ضروری آن را نیز بر می‌شمارد: "کارکرد اصلی رهبری، اداره امور و ساختن فرهنگ سازمانی و شکل‌دهی به تکامل آن است. رهبران باید طراحی ساختارهای سازمان و خط‌مشی‌های آن را شکل دهند، تا بهترین رسالت مشترک حاصل شود. برای انجام این امر، آن‌ها باید رفتار مطلوب، ارتباطات، چشم‌انداز سازمانی و راهبرد آن را الگوسازی نموده و بر تحقق خط‌مشی‌ها و نظام‌نامه‌های ضروری پافشاری نمایند" (بنت و بنت، ۲۰۰۳، ص ۴۳۹).

عمل تصمیم‌گیری در اداره امور سازمان‌ها به قدری مهم است که می‌توان سازمان را شبکه تصمیم مدیریت یا عمل تصمیم‌گیری دانست. کارکرد عمده مدیر در سازمان، اخذ تصمیم به موقع و هوشمندانه است و هر یک از وظایف عمده و اساسی مدیریت، نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت و نظایر آن مستلزم تصمیم‌گیری صحیح می‌باشد. در چارچوب طراحی و اعمال یک مدیریت دانش جامع و پویا در سازمان، بهره‌گیری از سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر فن‌آوری اطلاعات جهت استفاده مناسب از دانش موجود، نظیر "سیستم‌های اطلاعات مدیریت"، "سیستم‌های تصمیم‌باز"، "سیستم پشتیبانی مدیران عالی با بهره‌گیری از اطلاعات برون‌سازمانی" و در نهایت، "حرکت به سوی طراحی و به‌کارگیری سیستم‌های خبره"، تصمیم‌گیری صحیح و دقیق و هوشمندانه سازمانی میسر می‌گردد. در این میان مدیریت دانش که وظیفه یکپارچه‌سازی سرمایه‌های دانش سازمان را بر عهده دارد، می‌تواند تا حدود زیادی تضمین‌کننده این مهم باشد که در یک تصمیم‌گیری خاص، از تمامی دانش موجود در سازمان در این رابطه به نحو مؤثر و دقیقی استفاده شده است.

۵.۵. راهبرد باز طراحی فرآیندهای سازمانی: با کمک مدیریت دانش، می‌توان به طراحی مجدد فرآیندهای سازمانی پرداخته و از این رهگذر به افزایش ظرفیت دانش سازمان و تقویت آن جهت ایجاد ارزش افزوده بیشتر و یادگیری فزون‌تر دست یافت.

با توجه به نقش دانش و مدیریت دانش در سازمان، مدیران ارشد می‌کوشند تا سرمایه‌های دانش خود را به درستی شناسایی و سپس مدیریت کنند. برخی اوقات، فرآیندهای ناکارآمد، توان رقابت‌پذیری را از سازمان‌ها سلب می‌کنند و به همین منظور استفاده از روش‌های تغییر فرآیند اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. بنابراین ارائه یک الگوی تجویزی و استفاده همزمان از روش‌های بهبود فرآیند و سیستم‌های مدیریت دانش جهت حفظ دانش سازمانی و بهبود فرآیندها ضروری است. برای درک بهتر رابطه مدیریت دانش و باز طراحی فرآیندهای کاری، بررسی سیر تکامل بازطراحی فرآیندهای کاری در طول زمان ضروری به نظر می‌رسد.

۵.۶. خلاقیت: موفقیت در عصر حاضر به دو عنصر اساسی خلاقیت و نوآوری به عنوان یک دیدگاه راهبردی که برای سازمان مزیت رقابتی را به همراه می‌آورد، می‌نگرند و سازمان بدون یک سیستم حمایت‌کننده از خلاقیت و نوآوری، در جهت تولید محصولات و خدمات جدید موفق نخواهد بود. سنکر^۱ بر این باور است که در قرن بیست و یکم، کدگذاری دانش در تبدیل دانش ضمنی به خلاقیت کمکی نمی‌کند و اجزاء ضمنی خلاقیت، فقط از طریق تجارب و دانش ارتباط دارند و می‌توانند تکامل پیدا کنند که آن را یادگیری از طریق انجام یک عمل می‌نامند (سنکر، ۱۹۹۵، صص ۴۴۷-۴۲۵). تلاش‌های نوآورانه در سازمان، نتیجه سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش است. مدیریت سازمان می‌تواند با مدیریت خلاقیت و نوآوری کارکنان دانش خود، این امکان را برای آنها به وجود آورد که در وسائل سازمانی که نیاز به راه‌حل‌های جدید دارند، از این افراد بهره‌گیرند.

۵.۷. توجه به دانش افراد و نخبگان: جهت‌گیری توسعه منابع انسانی سازمان‌ها باید به گونه‌ای باشد که در یک روند موزون و رو به افزایش، جذب و پرورش نخبگان به عنوان نیروهای دانشی را دستور کار خود قرار دهند و زیرساخت‌های لازم را برای پرورش استعداد‌های آنان فراهم کنند. هر اندازه سهم منابع در بافت نیروی انسانی سازمان افزایش یابد، به همان میزان امکان بیشتری برای بالا بردن ضریب موفقیت مدیریت دانش فراهم می‌آید. میزان توجه به افراد از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها در پیشی گرفتن از رقبای خود محسوب می‌گردد. به عقیده برخی محققان مانند هیتز و مک‌کین، در شرکت‌های نوین امروزی، توجه به افراد در فرآیند مدیریت دانش از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. چرا که کار را افراد انجام می‌دهند نه فرآیندها. نبوغ حقیقی سازمان به صورتی غیرعادی و اغلب از طریق روش‌هایی به حل مسائل می‌پردازند که از طریق فرآیند رسمی، انتظار آن نمی‌رود. یادگیری و کار، هر دو فعالیت‌های اجتماعی هستند. دانش گروه‌ها در رویه‌ها و روابطی وجود دارد که از کار با یکدیگر پدیدار می‌گردد. همچنین سازمان شبکه‌ای از

1. Senker

کارکردهای مدیریت دانش در دانشگاه ها: ...

مشارکت می‌باشد. هسته اصلی شرکت‌ها، مشارکت است و قلب مشارکت نیز در قلب و روح کارکنان دانش قرار دارد. تنها کارکنان هستند که ایجاد سازمان پیش‌رو را انتخاب می‌کنند. وقتی سازمان به قدرت جمعی اذعان نموده و جریان‌های ضعیفی را که منجر به پدیدار شدن انجمن‌ها می‌شود، می‌پذیرد؛ گام بزرگی به سوی سازمان‌های قرن ۲۱ برداشته است (مک کین، ۲۰۰۳).

۵.۸. تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح: یکی از کارکردهای عمده مدیریت دانش، معطوف به تبدیل دانش ضمنی به صریح است تا این حجم عمده دانش سازمانی، در چرخه فرآیندهای سازمانی و تصمیم‌گیری وارد شود. از این‌رو، در یک سازمان، صریح‌سازی دانش ضمنی افراد (که ناشی از اشرافیات و شهودیت آنان است) و ساختاردهی به آن به منظور نشر و اشاعه دانش حاصل از علم و تجربه این افراد در تمامی بخش‌های سازمان از جمله کارکردهای عمده مدیریت دانش محسوب می‌گردد.

اسمیتن گاندی با اذعان به سختی تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح، بهره‌گیری از روش‌هایی نظیر ایجاد گروه‌های دانش، ارتباطات نوشتاری و تعاملات رودرو، مصاحبه، آموزش و نظایر آن را در این زمینه مؤثر می‌داند. چالش داخلی مدیریت دانش در توانایی تشخیص و تسخیر دانش ضمنی است به طوری که در هنگام نیاز، قابل بازیابی باشد؛ دانش صریح، به آسانی قابل ثبت و انتقال است؛ اما تشخیص، تصرف و انتقال دانش ضمنی مشکل است. بنابراین بیشتر سازمان‌ها در مدیریت دانش صریح تمرکز می‌کنند و استفاده از دانش ضمنی را به وقوع تصادفی آن وا می‌گذارند. مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف می‌تواند با تدوین و بهره‌گیری از ساز و کارهای جمع‌آوری و دسته‌بندی و بهره‌وری مطلوب تجربیات گذشته، ضمن انتقال این منابع دانش گرانبها به نسل‌های بعدی، گام‌های مؤثری در جهت تقویت نقاط قوت و بر طرف نمودن نقاط ضعف احتمالی بردارد.

۵.۹. تولید دانش جدید: مدیریت دانش در سازمان تلاش دارد تا با اشاعه دانش صریح زمینه بهره‌برداری از دانش و تولید دانش جدید را فراهم کند. به زعم جکی اسوان^۱، ماحصل مدیریت دانش، بهره‌برداری و تولید دانش جدید است (اسوان، ۲۰۰۳، صص ۲۷۱-۲۶۹). سوزی آلارد نیز بر این باور است که هدف مدیریت دانش، تولید دانش است که قادر به ایجاد فرآیندهای صحیح در زمان و شکل درست و به منظور ایجاد ارزش درست باشد؛ بنابراین خلق دانش، بخش ضروری اجرا و هدایت مدیریت دانش در سازمان است " (همان). آلن رادینگ با بیان مفهوم حلقه دانش، عقیده دارد که به‌دنبال به کارگیری دانش و مستندسازی نتایج حاصل از آن داده‌ها، اطلاعات و دانش جدیدی تولید می‌شود (رادینگ، ۱۳۸۱).

^۱ . Swan

۶- اهداف پژوهش

برای این تحقیق دو سری اهداف در نظر گرفته شده است:

هدف کلی: تبیین کارکردهای مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور.

اهداف فرعی: تبیین کارکرد ارتباط بهینه با دانشجویان و مراجعین، یادگیری سازمانی، اعتلای فرهنگ سازمانی، رهبری سازمانی و تصمیم‌گیری هوشمندانه، توجه به دانش اعضا، خلاقیت و نوآوری، تبدیل دانش ضمنی به صریح و تولید دانش جدید در ارتقای دانشگاه پیام نور.

۷- روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی است. برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات از روش مطالعات کتابخانه‌ای در تدوین مبانی نظری، روش مصاحبه به منظور شناسایی مؤلفه‌ها و متغیرهای پژوهش و استاندارد کردن ابزارهای سنجش و روش پرسشنامه برای گردآوری داده‌های قابل تحلیل استفاده شده است. لازم به ذکر است که برای بررسی پایداری درونی سؤال‌های پرسشنامه از تکنیک سنجش پایایی ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۸۹ بود. جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران، معاونان و کارشناسان دانشگاه پیام نور تشکیل می‌دادند که به دلیل گستردگی جامعه از فرمول زیر برای نمونه‌گیری استفاده شد. هر چند برای ایجاد اطمینان بیشتر، تعداد داده‌های گردآوری شده بالاتر از تعداد نمونه تعیین شده است.

$$n = \frac{Z^2 pq}{\epsilon^2} = \frac{(1.96)^2 (0.6) (0.4)}{(0.1)^2} = 93$$

۸- یافته‌های پژوهش و تحلیل وضعیت کلی مؤلفه‌های پژوهش

جدول زیر وضعیت کلی عوامل اصلی پژوهش را بر اساس آزمون t استیودنت نشان می‌دهد.

جدول ۳. تحلیل وضعیت کلی مؤلفه‌های پژوهش

سطح معنی‌داری	آماره آزمون	انحراف معیار	میانگین	تعداد	مؤلفه‌های پژوهش
۰	۸,۸۱۲	۰/۳۹	۳,۹۵	۱۱۲	ارتباط بهینه با دانشجویان و مراجعین
۰	۹,۹۸۶	۰/۴۲	۴,۰۳	۱۱۰	یادگیری سازمانی
۰	۲۳,۶۴۱	۰/۳۸	۳,۸۴	۱۱۲	اعتلای فرهنگ سازمانی
۰	۱۷,۲۵۲	۰/۴۴	۳,۸۹	۱۱۲	رهبری سازمانی و تصمیم‌گیری هوشمندانه
۰	۱۲,۱۵۱	۰/۴۱	۳,۷۸	۱۱۱	راهبرد بازطراحی فرایندهای سازمانی
۰	۱۱,۱۲۳	۰/۳۷	۴,۰۹	۱۱۲	خلاقیت
۰	۱۵,۸۹۶	۰/۴۰	۳,۸۸	۱۰۹	توجه به دانش افراد و نخبگان
۰	۱۰,۵۴۵	۰/۴۱	۴,۱۱	۱۱۲	تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح
۰	۱۶,۵۲۴	۰/۳۸	۳,۹۳	۱۱۱	تولید دانش جدید

چنان که مشاهده می‌شود، سطح معنی‌داری نمونه‌ای مؤلفه‌های پژوهش کوچک‌تر از سطح خطای ۵ درصد است، لذا می‌توان گفت که مقدار حاصل کلیه عوامل مورد بررسی تفاوت معنادار با مقدار متوسط دارند. از طرف دیگر با توجه به علامت مثبت آمار t آن‌ها می‌توان گفت که میانگین حاصل آن‌ها بیشتر از عدد متوسط است. این وضعیت بیانگر آن است که به طور کلی پاسخگویان وضعیت عوامل مورد مطالعه را به عنوان کارکردهای مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور بالاتر از متوسط ارزیابی کرده‌اند.

از طرف دیگر نسبت فراوانی‌های گروهی که موافق مؤلفه‌های مطرح شده به عنوان کارکردهای مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور بودند و نیز کسانی که مخالف این نظریه بودند مورد آزمون قرار گرفت. جدول ۴ نسبت‌های گروه افراد موافق و مخالف مؤلفه‌های مطرح شده را در ارتباط با کارکردهای مدیریت دانش نشان می‌دهد.

جدول ۴. نسبت گروه‌های موافق و مخالف مؤلفه‌های پژوهش به عنوان کارکردهای مدیریت دانش

ردیف	مؤلفه مورد بررسی	گروه‌بندی	نسبت گروه‌ها	نسبت آزمون	سطح معنی‌داری
۱	ارتباط بهینه با دانشجویان و مراجعین	≤ 3	۰/۲۱	۰/۱۶	.
		$3 >$	۰/۷۹		
۲	یادگیری سازمان	≤ 3	۰/۱۹	۰/۱۶	.
		$3 >$	۰/۸۱		
۳	اعتلای فرهنگ سازمانی	≤ 3	۰/۲۳	۰/۱۶	.
		$3 >$	۰/۷۷		
۴	رهبری سازمانی و تصمیم‌گیری هوشمندانه	≤ 3	۰/۲۲	۰/۱۶	.
		$3 >$	۰/۷۸		
۵	راهبرد بازطراحی فرایندهای سازمانی	≤ 3	۰/۲۵	۰/۱۶	.
		$3 >$	۰/۷۵		
۶	خلاقیت	≤ 3	۰/۱۸	۰/۱۶	.
		$3 >$	۰/۸۲		
۷	توجه به دانش افراد و نخبگان	≤ 3	۰/۲۳	۰/۱۶	.
		$3 >$	۰/۷۷		
۸	تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح	≤ 3	۰/۱۸	۰/۱۶	.
		$3 >$	۰/۸۲		
۹	تولید دانش جدید	≤ 3	۰/۲۲	۰/۱۶	.
		$3 >$	۰/۷۸		

با توجه به نتایج جدول ۴ و با استناد به آزمون دو جمله‌ای، سطح معنی‌دار نمونه‌ای کلیه مؤلفه‌های مورد بررسی از حدود خطای $\alpha = 5\%$ کوچکتر است. لذا وجود تفاوت معنی‌دار نتایج با متوسط گزینه‌ها محرز است. به عبارت دیگر با توجه به نسبت پاسخ‌ها و تعداد بیشتر آن‌ها در گروه دوم (>3) می‌توان با اطمینان ۹۵٪ ادعا کرد که مؤلفه‌های مزبور به عنوان کارکردهای مهم مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور محسوب می‌شوند.

همچنین با استناد به انجام آزمون فریدمن، مؤلفه‌های پژوهش اولویت‌بندی شده‌اند تا میزان نقش و اهمیت هر مؤلفه به عنوان کارکرد مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور مشخص شود. چنان‌که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود، سطح معنی‌داری کمتر از سطح خطای $\alpha = 5\%$ است. لذا تفاوت معنی‌داری بین میانگین رتبه هر یک از مؤلفه‌های پژوهش محرز است.

کارکردهای مدیریت دانش در دانشگاه ها: ...

جدول ۵: نتایج آزمون فریدمن مربوط به مؤلفه‌های پژوهش

۱۱۲	تعداد پاسخها
۱۲۵,۱۳۰	آزمون کای-مربع
۸	درجه آزادی
۰	سطح معنی داری

بدین ترتیب مهم‌ترین مؤلفه‌ها که به عنوان کارکردهای مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور محسوب می‌شوند، به ترتیب اولویت به شرح جدول ۶ می‌باشند.

جدول ۶: اولویت‌بندی مؤلفه‌های پژوهش بر اساس اهمیت به عنوان کارکردهای مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور

ردیف	متغیر مورد بررسی	میانگین رتبه	شماره اولویت
۱	تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح	۱۱,۱۵	اول
۲	خلاقیت	۱۱,۰۴	دوم
۳	یادگیری سازمانی	۱۰,۷۱	سوم
۴	ارتباط بهینه با دانشجویان و مراجعین	۱۰,۶۱	چهارم
۵	تولید دانش جدید	۱۰,۵۷	پنجم
۶	رهبری سازمانی و تصمیم‌گیری هوشمندانه	۱۰,۰۸	ششم
۷	توجه به دانش افراد و نخبگان	۹,۱۳	هفتم
۸	اعتلای فرهنگ سازمانی	۸,۹۲	هشتم
۹	راهبرد بازطراحی فرایندهای سازمانی	۸,۷۴	نهم

چنان که مشاهده می‌شود از دیدگاه پاسخگویان تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح، خلاقیت و یادگیری سازمانی به ترتیب دارای بالاترین رتبه و راهبرد بازطراحی فرایندهای سازمانی، اعتلای فرهنگ سازمانی و توجه به دانش افراد و نخبگان به ترتیب دارای پایین‌ترین رتبه می‌باشند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

مقاله حاضر در صدد آن بود تا کارکردهای مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور را مورد بررسی قرار دهد. در این راستا پس از مرور مبانی نظری پژوهش و شناسایی مؤلفه‌های نه‌گانه از طریق پیمایش مورد آزمون قرار گرفتند. بر اساس نتایج حاصل کلیه مؤلفه‌های مورد بررسی از سطح معنی‌داری نمونه‌ای کوچک‌تر از سطح خطای ۵ درصد برخوردار بودند و به این ترتیب میانگین‌های استخراجی آن‌ها بالاتر از مقدار متوسط حاصل گردید. همچنین اغلب پاسخگویان موافق این امر بوده‌اند که به طور کلی مؤلفه‌های مزبور به عنوان کارکردهای مدیریت دانش در

دانشگاه پیام نور محسوب می‌شوند. در این بین مولفه‌های تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح، خلاقیت و یادگیری سازمانی به ترتیب دارای بالاترین رتبه و راهبرد بازطراحی فرایندهای سازمانی، اعتلای فرهنگ سازمانی و توجه به دانش افراد و نخبگان به ترتیب پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص دادند. با توجه به نتایج آماری حاصله می‌توان گفت که مدیریت دانش می‌تواند با یکپارچه‌سازی سرمایه‌های دانش دانشگاه پیام نور و تأثیرگذاری مستقیم بر مفاهیمی مانند دانشجویان و مراجعین، یادگیری سازمانی، اعتلای فرهنگ سازمانی، رهبری و تصمیم‌گیری هوشمندانه، طراحی مجدد فرایندها، تولید دانش جدید، تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و توجه به دانش افراد و نخبگان، زمینه ارتقاء سطح فعالیت‌ها و رسیدن به اهداف مورد نظر دانشگاه را به همراه داشته باشد. همچنین بر اساس نتایج کسب شده می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که موارد فوق از جمله کارکردهای کلیدی مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور محسوب می‌شوند و این دانشگاه بدون داشتن استراتژی مشخص در استفاده از مدیریت دانش قادر به بهره‌برداری مطلوب از این کارکردها نخواهد بود. این دانشگاه با داشتن تعداد زیادی از دانشجویان، اعضای هیأت علمی و کارکنان ستادی و پشتیبانی باید پاسخگوی تعداد زیادی باشد که به نوعی مشتریان سازمانی محسوب می‌شوند. با توجه به تعیین نقش مهم مؤلفه ارتباط بهینه با دانشجویان و مراجعین از سوی پاسخگویان بدیهی است که تحقق مدیریت دانش بدون جلب نظر و رضایت مشتریان و افزایش تعهد سازمانی آنان امکان‌پذیر نخواهد بود. در یک چنین محیطی آموزش و یادگیری سازمانی باید امر نهادینه شده‌ای باشد. چرا که یادگیری سازمانی در ذات مدیریت دانش نهفته است. امروزه سازمان‌ها به منظور مقابله با تغییرات سریع محیطی چاره‌ای جز گرایش به سمت سازمان‌های یادگیرنده ندارند. این در حالی است که در سازمان یادگیرنده، تأکید و اولویت بر دانش و مدیریت دانش است. مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور از طریق ایجاد شبکه دانشی مشتمل بر مدیران ارشد و میانی و اجرایی و کارکنان در ساختار سازمانی تشکیل یافته از همکاری گروهی و فرهنگ یادگیری و اشاعه دانش، قابلیت‌های یادگیری سازمان‌ها را بهبود بخشیده و نتایجی مانند چالاکی سازمان‌ها را نیز به دنبال دارد.

به طور کلی برای توسعه ظرفیت‌های یادگیری سازمانی در دانشگاه پیام نور موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- ۱- توجه به ترویج فرهنگ کار گروهی و یادگیری گروهی
- ۲- حل مسائل و مشکلات به صورت نظام‌مند
- ۳- ارتقاء مستندسازی جهت ثبت تجارت و سوابق تاریخی در حافظه سازمانی، غنی‌سازی بانک‌های اطلاعاتی
- ۴- آموزش سیستم فنون جدید یادگیری، ثبت اختراعات و رعایت حقوق مالکیت معنوی افراد

کارکردهای مدیریت دانش در دانشگاه ها: ...

۵- رصد کردن و مطالعه هدفمند روند شکل‌گیری و ظهور فنآوری‌های نوین، برقراری تعامل سازنده با کانون‌های دانش‌آفرین خارج از سازمان

۶- توسعه روابط با افراد ذی‌نفع سازمان به منظور اخذ رهیافت‌های جدید، ایجاد فضای رقابتی در زمینه یادگیری و مراقبت از هر گونه سوءاستفاده‌های احتمالی

۷- تشویق نیروهای صاحب دانش و یادگیری از تجارب موفق دیگران و گسترش سطح تعامل افراد کانون‌های دانش با یکدیگر

۸- توسعه فرهنگ سازمانی در جهت حمایت برانگیزاننده و توان‌ساز از نیروهای دانش در زمینه تولید، اشتراک‌گذاری، کاربردی نمودن و ذخیره‌سازی دانش جدید در هسته مرکزی رویه‌های مدیریت دانش قرار گیرد و شدت این تحول باید به گونه‌ای باشد که تمام اشخاص خود را به نحوی از انحاء در قبال جمع‌آوری، انتقال و تولید دانش مسئول بدانند.

۹- حمایت مجدانه مدیران ارشد سازمان از فعالیت دانش، تقدیر از نخبگان دانش و الگوسازی آنان، لحاظ نمودن معیارهای دانش در ارتقاء شغلی، فراهم آوردن پاداش‌های مناسب در حمایت از ابتکار عمل‌های دانش، ترویج فضای رقابتی در بین اعضاء و واحدهای سازمانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم

۱۰- اتخاذ تصمیمات صحیح سیستمی و دقیق بر مبنای شرایط زمان و مکان

۱۱- بهره‌گیری از مدیریت دانش نسبت به اصلاح فرآیندها و تشویق خلاقیت و نوآوری در دانشگاه به تناسب موفقیت و شرایط به طوری که خلاقیت و نوآوری به شکلی مداوم و پیوسته ظهور یابد.

۱۲- با توجه به افقی که سند چشم‌انداز بیست ساله کشور برای ارتقاء وضعیت علمی و فنآوری کشور ترسیم کرده است شناسایی دانش افراد و جذب و پرورش نخبگان در دستور کار دانشگاه قرار گیرد. برای رسیدن به هدف مورد نظر در چشم‌انداز بیست ساله در کنار توجه ویژه به مدیریت دانش باید مدیریت پژوهش در دانشگاه پیام نور مطمع نظر قرار گیرد.

منابع

بات، گانت، (۱۳۷۸). مدیریت دانش در سازمان‌ها: بررسی تأثیر متقابل فنآوری فنون و انسان. نشریه علوم اطلاع‌رسانی، دوره ۱۸، شماره ۱ و ۲.

جعفری، مصطفی، (۱۳۸۲). اولویت انتخاب بین مدیریت دانش و مهندسی مجدد. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۷.

رادینگ، آلن، (۱۳۸۱). مدیریت دانش. ترجمه محمد حسین لطیفی، ج اول، تهران: انتشارات سمت.

رضائیان، علی، (۱۳۸۴). نقش مدیر عالی دانش. نشریه تدبیر، شماره ۱۵۵.

زرگر، محمود، (۱۳۸۲). اصول و مفاهیم فناوری اطلاعات. تهران، انتشارات بهینه.
شرکت مشاوران توسعه آینده، (۱۳۸۵). "مدیریت دانش: مفاهیم، تجربیات و پیاده‌سازی"، تابستان.

- Bennet, A. & Bennet, D. (2003). *The Parthnership between organizational learning and knowledge management*.
- Bukowitz, W. & Williams, B. (1999). *The knowledge management field book, London: Financial Times*. London: Prentice Hall.
- Carneiro, A. (2001). The role of intelligent resources in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5 (4).
- Delong, D. W. & Fahey, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge managemen. *Academy of Management Executive*, 14 (4).
- Efrain, T. (2003). *Information technology for management: Transforming organization in the digital economy*. New York: John Willey & Sons.
- Gandhi, S. (2004). Knowledge management and refrence services. *The Journal of Academic Libaianship*, 30 (5).
- Halmel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*.
- Hargadon, A. B. (1998). Firms as knowledge Brokers: Lessons in pursuing continuous innovation. *California Management Review*, 40 (3).
- Havens, C & Knapp, E. (1999). Easing into knowledge management. *Strategy & Leadership strategy and Leadership*, 127 (2).
- Holsapple, C. W. & Toshi, K. D. (2003). *A knowledge management ontology, in handbook on knowledge management*. Germany, Springer-Verlag.
- Kalseth, K. (2000). Knowledge management from a business requires stratege perspective. *Journal of FID Review*, 1 (3), pp. 37-47.
- Lemon M. & Sahota, P. S. (2003). *Organizational culture as knowledge repository for increased innovative capacity*. London: Pergmon.
- Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The role of Tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40 (3).
- Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The role of tracit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40 (3).
- Malhojra, R. (2001). Effective customer relationship management by customer knowledge management. *Handbook of customer relationship management*.
- McKeen, J. & Smith, H. A. (2003). *Making it happen: Critical issues in it managemen*. New York: Wiley.
- Misra, D. C.; Hariharan, R. & Khanjea, M. (2003). Knowledge management framework for government organization. *Information System Management*.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowladg-Greating company: How Japanies companies create the dynamic of innovation*. London: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Toyama, R. (2004). *Knowledge creation as a synthesizing process, in Hitotsubashi on knowledge management*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Okunoye, A. (2003). *Knowledge management and Global Diversity: A Frame work to support organizations in developing countries*. Finland, Turku: University of Turku.

کارکردهای مدیریت دانش در دانشگاه ها: ...

- Probst, G. *et.al.* (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success.* London.
- Ribiere, V. & Sitar, A. S. (2003). *Critical role of leadership in nurturing a knowledge management research and practice.* New York: Palgrave McMillan.
- Senker, J. (1995). *Tacit knowledge and models of innovation. Industrial and Corporate Change*, 4 (2).
- Suzie, A. (2003). *Knowledge creation: Hand book on knowledge management.* New York, Springer.
- Swan, J. (2003). Knowledge management in action. *Handbook on Knowledge Management.*
- Sway, E. L.; Josefek, Jr. A. (2003). Business process as nexus of knowledge. *Handbook on Knowledge Management.*
- Wah, L. (1999). Making knowledge Stick. *Management Review*, 88 (5).