

استقرار مدیریت دانش در دانشگاه های ایران

عباس صدری*

چکیده

این پژوهش با دو هدف اصلی شامل اقدامات صورت گرفته توسط دانشگاه ها در جهت استقرار مدیریت دانش و شناسایی مؤلفه هایی برای استقرار مدیریت دانش از طریق ارائه یک مدل است. تحقیق پیش رو از نوع کیفی و نظریه داده بنیاد است. برای گردآوری داده ها سه روش مورداستفاده قرار گرفته است: پژوهش اسنادی، گروه های کانونی و مصاحبه عمیق. جامعه آماری این پژوهش شامل اساتید و متخصصان مدیریت دانش بود که به صورت هدفمند و به شیوه موارد خاص یا یگانه، یک گروه کانونی متشکل از ۶ نفر از اساتید دانشگاه انتخاب گردید. همچنین برای انجام مصاحبه عمیق، ۴ نفر از اعضای هیئت علمی و دو نفر از متخصصان حوزه مدیریت دانش به صورت هدفمند (موارد خاص و یگانه) انتخاب شدند. برای تحلیل داده های پژوهش از روش کوربین و اشتراوس برای کدگذاری استفاده شد که شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. یافته های پژوهش نشان می دهند که چالش های متعددی برای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه های ایران وجود دارد که در این پژوهش به ۱۰ مورد اشاره شده است. بیشتر چالش ها را می توان به عدم وجود فرهنگ سازمانی مناسب، عدم وجود نیروی انسانی آموزش دیده، ضعف های مدیریتی و عدم وجود زیرساخت های مناسب مربوط دانست. همچنین سه مؤلفه اصلی در استقرار مدیریت دانش شناسایی شد: مدیریت، فرهنگ سازمانی و زیرساخت (منابع انسانی و تجهیزاتی) که زیر مؤلفه های گوناگونی برای هر یک تدوین شد. برآیند گروه کانونی در پژوهش، تدوین مدلی است که می تواند در استقرار مدیریت دانش در دانشگاه ها راهگشا باشد. همچنین برنامه هایی پیشنهادی عنوان شده اند که دانشگاه ها بنا به مأموریت خود می توانند از این برنامه ها استفاده کنند.

واژه های کلیدی: زیرساخت، فرهنگ سازمانی، مدیریت، مدیریت دانش، منابع انسانی

مقدمه

دانش به‌عنوان یکی از منابع سازمان تلقی می‌گردد و به دلیل داشتن مفهومی گسترده‌تر نسبت به اطلاعات و داده، سودمندترین ابزار برای حل مسئله و تصمیم‌گیری به حساب می‌آید. دانش را می‌توان به‌عنوان واقعیت‌ها، مهارت‌ها و درکی که یک فرد، به‌ویژه از طریق آموزش یا تجربه به دست می‌آورد، تعریف نمود که توانایی فرد را در تصمیم‌گیری، اصلاح فرایندها، ارزیابی محتوا و اجرایی کردن طرح‌ها افزایش می‌دهد. در دهه‌های اخیر به دلیل جهانی‌شدن، افزایش رقابت‌ها، گسترش فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، افزایش جمعیت دانشجوی، افزایش آگاهی‌ها، جزئی شدن نیازها و ورود به عرصه اقتصاد دانش‌بنیان اهمیت دانش بیش از قبل شده و بسیاری قرن ۲۱ را «عصر دانش» یا «اقتصاد مبتنی بر دانش» می‌نامند. از این منظر، امروزه دانش را به‌عنوان کالایی ابتدایی و ضروری و در واقع نخستین منبع راهبردی سازمان‌ها دانسته و جریان‌های دانشی نیز به‌عنوان مهم‌ترین فاکتور اقتصاد در نظر گرفته می‌شوند (حسینی شاوون، یوزباشی و نسل سراجی، ۱۳۹۴، احمد و ان.ا.،^۱، ۲۰۰۸، سوناسی و سوری،^۲ ۲۰۰۲).

در آغاز هزاره سوم و با پیشرفت سریع فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، نظام‌های آموزش عالی نیز به‌طور فزاینده‌ای تحت تأثیر این فناوری‌ها و کاربردهای آن قرار گرفته و با بهره‌گیری از آن، به دنبال فرصت‌هایی برای ارائه خدمات باکیفیت بالاتر هستند. دانشگاه‌ها در اوایل شکل‌گیری تنها عهده‌دار انجام آموزش بودند، اما با تحولات نظام دانشگاهی در اواخر قرن ۱۹ پژوهش نیز به کارکردهای آن‌ها اضافه شد. اواخر قرن بیستم دانشگاه‌ها مسئولیت سومی نیز پذیرفتند و آن مشارکت در توسعه اقتصادی بود. در این نگرش جدید، دانشگاه‌ها در تبدیل دستاوردهای تحقیقاتی خود به عوامل فراهم‌کننده رشد اقتصادی، ثروت جامعه و رفاه عمومی مسئولیت بیشتری داشته و در جهت به‌کارگیری و انتقال دانش در بخش‌های مختلف اقتصادی و صنعتی تلاش می‌کنند. دانشگاه‌ها می‌توانند مزایای فراوانی از دانش و نوآوری به دست آورند، اما اغلب تلاش خود را بر عقب‌نماندن از سرعت پیشرفت تکنولوژی و دنیای دیجیتال متمرکز ساخته‌اند و مشکل عمده در آن‌ها عدم توجه کافی به سرمایه‌های ذهنی و منابع علمی تولید شده است، به‌نحوی که اساتید و دانشجویان از دانش و اطلاعات یکدیگر بی‌خبرند، محتوای موجود در تحقیقات انجام‌گرفته به‌خوبی بازیابی نمی‌شوند و فعالیت‌های پژوهشی نیز

1. Ahmad, H. S., & An, M.

2. Sunassee, N. N., & Sewry, D. A.

به صورت پراکنده انجام می‌شوند، نه مکمل یکدیگر. در نتیجه این مسائل، دانشگاه‌ها از سرمایه‌های انسانی و اطلاعاتی خود بهره نمی‌برند و این امر نهایتاً به کاهش کیفیت تولید یا بهره‌برداری از دستاوردهای پژوهشی می‌انجامد (سین، برانین و شرمن^۱، ۲۰۰۸). با توجه به تغییرات به وجود آمده در دهه‌های اخیر در اهداف و برنامه‌های دانشگاه‌ها، امروزه آن‌ها نیز می‌توانند به همان ترتیبی که بخش خدمات به سمت دوره خدمات الکترونیکی حرکت می‌کند، از ابتکارات مدیریت دانش بهره گیرند، به سازمان‌های مبتنی بر دانش تبدیل شوند و موفقیت خود را تا حد زیادی تضمین کنند. با حمایت مدیریتی کافی، باوراندن ضرورت استفاده از مدیریت دانش در سازمان توسط کارکنان و پیاده‌سازی مناسب زیرساخت‌های لازم می‌توان به سوی دست یافتن به سیستم مدیریت دانشی کارا و موفق حرکت کرد. به همین دلیل است که امروزه اغلب دانشگاه‌ها در سراسر جهان به منظور توجه بیشتر به کیفیت آموزش، عرضه خدمات تخصصی و حفظ مزایای رقابتی به دنبال سرعت بخشیدن به روند انتقال، دسترسی و استفاده از دانش بوده و در این راستا سیستم‌های مدیریت دانش را مستقر نموده و یا به دنبال استقرار آن هستند. دانشگاه‌های موفق این چالش‌ها را با خلاقیت در همه جوانب، از جمله بازبینی و تعیین مجدد اهداف و نقش‌های کتابخانه‌ها و سازمان‌های فن‌آوری اطلاعات پشت سر گذاشته‌اند (رمضانی و سلیمی، ۱۳۹۴؛ حسینی شاوون، یوزباشی و نسل سراجی، ۱۳۹۴). برای نمونه دانشگاه بینا نوسانتارا^۲ به عنوان یکی از دانشگاه‌های اندونزی که به سرعت در حال رشد است، به دلیل مأموریت خود که فراهم ساختن نسل جوانی با تحصیلات عالی برای کمک به توسعه کشور است، از سیستم مدیریت دانشی به شرح زیر استفاده می‌کند: آن‌ها ابزاری برای استقرار مدیریت دانش به نام Lotus Notes داشته و نیز از case-book های برای تسهیل رشد پایدار خود استفاده می‌کنند؛ یک تأمین‌کننده دانش برای تسهیل فرایند مقایسه و یک تقویم سفارشی برای اطمینان از خاتمه اهداف داشته و همچنین فرومی برای مباحث به صورت کنترل شده جهت ایجاد حس تعلق به مجموعه در میان اعضا دارند. در بخش زیرساختار، آن‌ها دسترسی به اینترنت را تأمین نموده و به منظور ایجاد ارتباطی بهتر میان اعضا، از فیبر نوری برای تأمین اینترنت پهن‌بند و فن‌آوری بی‌سیم بهره برده‌اند. گام‌های پیموده شده جهت استقرار مدیریت دانش در دانشگاه بینا نوسانتارا عبارت‌اند از: تعیین نیازمندی‌ها با استفاده از مصاحبه‌ها و ایجاد فهرستی از ماژول‌ها به ترتیب اولویت،

1. Cain, T. J., Branin, J. J., & Sherman, W. M.

2. Bina Nusantara University

ایجاد سیستمی از طریق طراحی، ساخت مازول، یکپارچه‌سازی مازول و آزمودن سیستم، انتشار دانش، فراهم‌سازی فضای استقرار مدیریت دانش از طریق ایجاد فرهنگ مشارکت، ارزیابی سیستم مدیریت دانش و حفظ و ارتقای سیستم مدیریت دانش (کوزاوارا^۱، ۲۰۰۱ (بازیابی شده در سال ۲۰۰۵)).

همچنین دانشگاه برکلی^۲ با در نظر گرفتن پرورش و تعلیم افرادی همچون نوناکا^۳، به‌عنوان یکی از پیشگامان استقرار مدیریت دانش در جهان در نظر گرفته می‌شود. این دانشگاه، فعالیت‌های مدیریت دانش خود را در سال ۱۹۹۲ و با توسعه زیرساخت‌ها و ایجاد فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش آغاز نموده و در سال ۲۰۰۰، تصمیم به بسط برنامه‌های راهبردی خود گرفته است. در افق ۱۰ ساله ترسیم‌شده برای دانشگاه دربرگیرنده موارد زیر است: کشف حوزه‌های دانشی جدید، افزایش زمینه‌های عملی نوین و به دست آوردن عنوان بهترین دانشگاه در این زمینه‌ها، حمایت از رشته‌های بین‌رشته‌ای و افزایش فضای تعاملی مبتنی بر دانش به‌منظور ایجاد هم‌افزایی بین‌رشته‌ای. فرایند مدیریت دانش انبوه در این دانشگاه شامل استفاده از دارایی‌ها، ارزیابی، بهبود، تجمیع، خلق، توزیع و حفاظت از دانش است. ابزارهای مورد استفاده برای استقرار سیستم مدیریت دانش در دانشگاه برکلی عبارت‌اند از پایگاه دانشی منحصربه‌فرد آن، رابط کاربری دانشگاه با نام «گوتکا»^۴، ایجاد جوامع پویا، ارتباطات غیررسمی و نشست‌های به اشتراک‌گذاری اطلاعات (وب‌سایت دانشگاه برکلی، ۲۰۱۸^۵).

هرچند دانشگاه‌های مختلف در سراسر دنیا دارای چالش‌هایی برای استقرار مدیریت دانش هستند. برای نمونه مطالعه عبدالله، سلامت، جعفر، عبدالله و سورا^۶ (۲۰۰۸) در زمینه استقرار مدیریت دانش در مؤسسات دولتی آموزش عالی مالزی نشان می‌دهد که کاربران به‌صورت مناسب درباره اجرای مدیریت دانش آگاهی ندارند. دلیل اصلی این امر، برخورداری ناکافی از شایستگی‌ها در استفاده از فن‌آوری بوده است. پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند که ارائه آموزش می‌تواند یکی از راهکارهای مؤثر در برطرف کردن این مشکل باشد. به‌علاوه، نتایج نشان می‌دهند که تشویق و پاداش می‌تواند نقشی مهم در کارایی سیستم مدیریت دانش دانشگاه داشته باشد. همچنین واشیشنا، کومار و چاندارا^۷ (۲۰۱۰)

1. Kuswara, A. U.
2. The University of Berkeley
3. Nonaka
4. Gutka

5. <https://www.berkeley.edu/>
6. Abdullah, R., Selamat, M. H., Jaafar, A., Abdullah, S., & Sura, S.
7. Vashisth, R., Kumar, R., & Chandra, A.

نیز سطح اطلاع از مزایا و معایب مدیریت دانش در میان پژوهشگران و صاحب‌نظران در دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی هند را مورد مطالعه قرار دادند. آن‌ها جمع‌آوری، ایجاد، و توزیع دانش را در سه بعد فردی، اجتماعی-سازمانی، و فنی مدنظر قرار داده و یافته‌های آن‌ها ثابت کرد که پژوهشگران بیشتر درگیر مسائل فردی و اجتماعی-سازمانی می‌شوند تا ابعاد فنی (واشیشتا، کومار و چاندارا، ۲۰۱۰).

مطالعات انجام‌گرفته در زمینه استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران نیز نشان‌دهنده وجود برخی چالش‌ها در این زمینه است. نتایج پژوهش زمانی (۱۳۸۶) در زمینه زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه اصفهان، در سه بعد مختلف مدیریت، فرهنگ‌سازمانی و مسائل فنی نشان می‌دهد که دانشگاه در مورد جنبه‌های فنی مدیریت دانش در وضعیت نسبتاً مناسبی قرار دارد، درحالی‌که جنبه‌های مدیریت و فرهنگ‌سازمانی وضعیت نامطلوبی دارند (زمانی، ۱۳۸۶). پرهام (۱۳۸۹) نیز در پژوهش خود آمادگی دانشگاه شهید چمران اهواز برای استقرار مدیریت دانش بر پایه هفت شاخص ساختار، رویه‌های داخلی، فن‌آوری، فرهنگ، اندازه‌گیری، منابع انسانی و مدیریت مورد مطالعه قرار داد و نتیجه گرفت که دانشگاه شهید چمران اهواز در هیچ‌یک از این عوامل برای استقرار مدیریت دانش آمادگی لازم را ندارد. نتایج پژوهش آدینه قهرمانی، هاشم‌پور و عطاپور (۱۳۹۰) نشان می‌دهد که آشنایی اعضای هیات علمی با چنین زیرساخت‌هایی در سطح قابل‌قبولی نیست. از میان عوامل زیرساختی مشخص‌شده، چهار عامل فرهنگ‌سازمانی، ساختار سازمانی، فرایندها و منابع مالی در وضعیت نامناسب و دو عامل نیروی انسانی و فن‌آوری در وضعیت مناسبی قرار داشتند (پرهام، ۱۳۸۹؛ آدینه قهرمانی، هاشم‌پور و عطاپور، ۱۳۹۰).

فتح‌الهی، افشارزنجانی و نوذری (۱۳۸۸) در مطالعه خود با هدف سنجش امکان‌پذیری به‌کارگیری مدیریت دانش در دانشگاه اصفهان، میزان آمادگی این دانشگاه در سه زیرساخت ضروری پایه شامل: مؤلفه‌های فرهنگی و عوامل انسانی، ساختار و رویه‌ها، و زیرساخت‌های فنی را مورد بررسی قرار داده و نتیجه گرفتند که هرچند دانشگاه در زمینه مؤلفه‌های فرهنگی و عوامل انسانی آمادگی مناسبی برای استقرار مدیریت دانش دارد اما دو مؤلفه ساختار و فرایندها و زیرساخت‌های فنی، وضعیت مناسبی برای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه را ندارند. همتی (۱۳۸۹) در پژوهش بر روی به کار بردن مؤلفه‌های

مدیریت دانش در دانشگاه تهران (دانشکده‌های فنی)، نتیجه گرفت که به‌جز دانشکده‌های مهندسی شیمی، مهندسی مواد و علوم پایه که با برخی کمبودها در کاربرد مدیریت دانش مواجه هستند، سایر دانشکده‌ها وضعیت مناسبی دارند (فتح‌الهی، افشارزنجانی و نوذری، ۱۳۸۸؛ همتی، ۱۳۸۹).

مسئله دیگری که دانشگاه‌ها و سایر سازمان‌ها با آن‌ها مواجه‌اند، ارائه تعریفی جامع از مدیریت دانش، شناسایی مؤلفه‌های آن و ارائه مدلی برای استقرار این مؤلفه‌ها است. ارائه مفهومی جامع و موردتوافق جهانی از مدیریت دانش دشوار است. یکی از دلایل این دشواری، ماهیت پیچیده دانش است (چو، وانگ، و یوئن، ۲۰۱۱). دلیل دیگر این امر، این است که مدیریت دانش به‌خودی‌خود مفهومی جامع بوده و ظاهراً به هر عملی اطلاق می‌گردد که به افراد اجازه دهد که برداشت خود را حسب علایقشان برای حل نیازهای معین اعمال نمایند. علاوه بر این، مدیریت دانش از علوم مختلف بسیاری بهره‌جسته و بنابراین، مفهومی بین‌رشته‌ای با تعاریف متعدد است. یک سیستم مدیریت دانش خوب باید تمامی انواع دانش را در برگیرد که شامل دانش چگونگی و دانش چرایی و نیز دانش ضمنی تا صریح است. از طرفی، مدیریت دانش در روند رشد خود از رشته‌های مختلفی مانند علوم شناختی، علوم اجتماعی، علوم مدیریتی، مهندسی دانش، هوش مصنوعی و اقتصاد تأثیر پذیرفته و بنابراین، چند رشته‌ای بوده و در نتیجه تعاریف مختلفی در ادبیات تحقیق پیرامون آن وجود دارد. یک سیستم مدیریت دانش خوب باید تمام انواع دانش را از دانش چستی تا چگونگی و از ضمنی تا صریح در نظر بگیرد (اوباید، ۲۰۰۴).

سختی ارائه تعریف مشخص از مدیریت دانش موجب شده تا صاحب‌نظران بر اساس تجارب خود و دیدگاه‌های مختلف، تعاریف متفاوتی از آن ارائه دهند. برای مثال، طبق اظهارات مجیلتا^۳ (۱۹۹۶)، مدیریت دانش به‌طورکلی سعی بر سازمان‌دهی و فراهم ساختن قسمت‌های مهم «دانش چگونگی» در زمان و جای موردنیاز دارد که شامل فرایندها، رویه‌ها، الگوها، کارهای مرجع، فرمول‌ها، بهترین شیوه‌ها، پیش‌بینی‌ها و اصلاحات بوده و از نظر تکنولوژیکی نیز شامل اینترنت، برنامه‌گروهی، انبار داده‌ها، شبکه‌ها، تابلوی‌ها، اعلانات و ویدئوکنفرانس، ابزارهای کلیدی ذخیره‌سازی و تولید اطلاعات است (فرهادی‌محلی، صادق‌نحوی، و فرهادی‌محلی، ۱۳۹۵).

1. Chu, K. W., Wang, M., & Yuen, A. H.
2. Obaide, A.

3. Magilta

بروکینگ^۱ (۱۹۹۷) اظهار کرد که مدیریت دانش به‌طور فعال در مورد استراتژی و تاکتیک‌های مدیریت سرمایه ذهنی یا دارایی‌های انسان بحث کرده و از این دیدگاه به‌عنوان تقویت‌کننده سرمایه‌های ذهنی، تمیزدهنده و یا بازکشف‌کننده دارایی‌هایی که سازمان و درنهایت کارمندان برای بهره‌وری کامل از آن‌ها استفاده نمی‌کنند، تعریف می‌شود. همچنین چوی^۲ و همکاران (۲۰۰۸) مدیریت دانش را هماهنگی سیستماتیک و منظم افراد، فناوری‌ها، فرایندها و ساختار سازمان به‌منظور ایجاد ارزش از طریق به‌کارگیری مؤثر عوامل ذکرشده و همچنین نوآوری دانستند (رمضانی و سلیمی، ۲۰۱۶). بنا به تعریف پروساک^۳، مدیریت دانش تلاشی برای آشکار نمودن دارایی پنهان در ذهن اعضا و تبدیل این دارایی پنهان به یک دارایی سازمانی است تا همه کارکنان سازمان به آن دسترسی داشته باشند (فرهادی‌محلّی، صادق نحوی و فرهادی محلّی، ۱۳۹۵).

امروزه سازمان‌های بسیاری در جهت دستیابی به سیستم مدیریت دانش موفق، تلاش کرده‌اند و امروزه بر اساس مدل‌ها و چهارچوب‌های مختلف معرفی شده توسط دانشمندان مختلف سعی در پیاده‌سازی این سیستم دارند. بنا به گفته چیت^۴، از میان مدل‌های مختلف موجود، نظام مدیریت دانش باید عناصر کلیدی سرمایه دانش سازمانی را در بر داشته باشد (عباسی، ۱۳۸۶).

از نظر ویگ^۵ (۱۹۹۹) مراحل اصلی پیاده‌سازی مدیریت دانش در ۱۶ گام عبارت‌اند از: به دست آوردن پذیرش مدیریت، ترسیم چشم‌انداز دانش، برنامه‌ریزی استراتژی دانش، ایجاد و تعریف گزینه‌ها و ابتکارات بالقوه وابسته به دانش، تنظیم اولویت‌های مدیریت دانش، تعیین نیازهای کلیدی دانش، به دست آوردن دانش کلیدی، ایجاد برنامه‌های جامع انتقال دانش، ایجاد برنامه‌های جامع انتقال دانش، انتقال، توزیع و به‌کارگیری دارایی‌های دانش، ایجاد و به‌روزرسانی زیرساخت مدیریت دانش، اداره دارایی‌های دانش، ایجاد برنامه‌های تشویقی، هماهنگ‌سازی فعالیت‌ها و عملکردهای مدیریت دانش در سراسر سازمان، تسهیل مدیریت دانش متمرکز بر دانش و نظارت بر مدیریت دانش دسته‌بندی نموده است (صالحی، احمدی، ۱۳۹۱).

سین، برانین و شرمن نشان داده‌اند که دانشگاه‌ها سعی در تبدیل دستاوردهای تحقیقاتی خود به عواملی دارند که رشد اقتصادی و ارزش اجتماعی و رفاه عمومی را

1. Brooking
2. Choi, B.
3. Prosac

4. Chait
5. Wiig

تأمین کند. آن‌ها همچنین سعی در به‌کارگیری دانش خود در بخش‌های مختلف اقتصادی و صنعتی دارند. دانشگاه‌ها می‌توانند از دانش و نوآوری نیز بهره ببرند، اما معمولاً تنها بر پیش روی پایاپای با پیشرفت‌های فن‌آوری و محیط دیجیتال تمرکز کرده و توجه کافی را به سرمایه‌های ذهنی و منابع علمی ایجاد شده ندارند؛ بنابراین، اساتید و دانشجویان از دانش و اطلاعات یکدیگر بی‌اطلاع بوده، محتوای تحقیقات موجود به‌صورت مؤثر بازیابی نمی‌گردند و فعالیت‌های پژوهشی به شیوه‌ای پراکنده انجام می‌پذیرند. متعاقباً، دانشگاه‌ها از منابع انسانی و اطلاعاتی خود بهره نبرده و این امر به کاهش کیفیت تولید یا به‌کارگیری ناکافی دستاوردهای پژوهشی می‌انجامد (سین، برانین و شرمن، ۲۰۰۸).

اینک به دلیل تغییر در مأموریت‌های دانشگاه‌های ایران که طی چهار نسل مختلف آن (آموزش، پژوهش، کارآفرینی و مسئولیت اجتماعی)، اگرچه دانشگاه‌های ایران می‌توانند در دو مأموریت اول و دوم را به‌خوبی عهده‌دار باشند، متأسفانه تجارب نگارنده نشان می‌دهد که دانشگاه‌های ایران برای ایفای مأموریت سوم و چهارم راهی طولانی در پیش دارند، زیرا ایفای مأموریت‌های سوم و چهارم به‌خصوص با تأکید بر مأموریت‌گرایی دانشگاه‌ها نیازمند تعامل اساسی با جامعه، آشنایی با نیازها و ضرورت‌های آن و در حقیقت، پذیرش مسئولیت اجتماعی است که خود نیازمند برخورداری از مدیریت دانش است. همچنین رضانی و سلیمی نیز در پژوهش خود بیان کردند که ایران در مقایسه با کشورهای ثروتمند، دارایی‌های نامحسوس سازمانی کمتری داشته و این کمبود خود را در جنبه‌های متعددی همچون بهره‌وری پایین، رقابت‌پذیری ضعیف، محیط کاری نامناسب و ... نشان داده و تمامی این جنبه‌ها در نهایت نشان‌دهنده نقش ضعیف به‌کارگیری دانش در فعالیت‌های اقتصادی است (رضانی و سلیمی، ۱۳۹۴).

به‌طور هم‌زمان، به دلیل نبود کنش متقابل مناسب میان صنعت و دانشگاه، میان قابلیت‌های فارغ‌التحصیلان دانشگاهی و نیازمندی‌های اجتماع ارتباط چندانی وجود ندارد. برطرف نمودن چنین عدم تطابق‌هایی به مکانیسم‌هایی برای تبادل دانش و اطلاعات نیاز دارد که مدیریت دانش در این راستا می‌تواند برای حل چنین معضلاتی به‌عنوان چتری حمایتی عمل کند.

بنابراین، این پژوهش تلاش می‌کند دو موضوع مرتبط با مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران را بررسی کند: ابتدا مهم‌ترین معضلات پیش روی مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران موردبررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ زیرا چنانچه پژوهش‌های داخلی

نشان می‌دهند در بسیار از حوزه‌ها وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران چندان مطلوب نیست (برای نمونه نگ به زمانی، ۱۳۸۶؛ همتی، ۱۳۸۹؛ آدینه قهرمانی، هاشم‌پور و عطاپور، ۱۳۹۰). بنابراین، بررسی وضعیت فعلی مدیریت دانش در دانشگاه‌های کشور و مهم‌ترین علل ضعف در سیستم مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، بخش نخست مقاله را تشکیل خواهد داد. این امر زمینه را برای ارائه مدلی پیشنهادی جهت استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران بر اساس ویژگی‌های خاص دانشگاه‌های ایران و اهداف بلندمدت کشور فراهم می‌سازد. این امر از طریق نوعی پژوهش مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد انجام می‌شود که هرچند در پی ارائه نظریه منسجمی درباره مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران نیست اما تلاش می‌کند از داده‌های به‌دست‌آمده، شکلی از مدل نظری را ارائه کند که به استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران کمک کند.

روش

این پژوهش از نوع سویی به دلیل تلاش برای استخراج مدل استقرار مدیریت دانش تحقیق بنیادی و از سویی دیگر به دلیل کاربرد خاص آن برای دانشگاه‌های ایران، پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود. به عبارت دیگر، پژوهش حاضر پژوهشی کیفی و از نوع نظریه داده‌بنیاد^۱ است که تلاش می‌کند مدلی نظری را از درون داده‌های تحقیق استخراج نماید؛ مدلی که امکان کنش و عملکرد را به دانشگاه‌ها برای استقرار مدیریت دانش فراهم سازد. در انجام پژوهش به شیوه داده بنیان سه رویکرد اصلی وجود دارد، سیستماتیک یا نظام‌مند (اشتراوس و کوربین)، ظاهرشونده (گلیزر) و سازاگرا (چارمز). این پژوهش به‌طور خاص از رویکرد سیستماتیک استفاده می‌کند؛ در این رویکرد ابتدا داده‌ها توسط کدگذاری باز به مقوله تبدیل شده و سپس یکی از این مقوله‌ها به‌عنوان پدیده اصلی انتخاب می‌گردد و سایر مقوله‌ها به آن مرتبط می‌گردند. در مرحله بعد پژوهشگر در مورد رابطه میان این مقوله‌ها نظریه ارائه می‌کند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶).

در این پژوهش تلاش شده تا مهم‌ترین شاخص‌ها و عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران، از یک‌سو از مطالعات نظری استخراج شود و از سویی با استفاده از سؤالات باز^۲ از جمعیت نمونه، محدودیتی برای شاخص‌های معرفی شده وجود نداشته باشد؛ چنین رویکردی علاوه بر استفاده از دانش پیشین در این حوزه، می‌تواند به شناسایی

1. grounded theory

2. open ended question

عواملی منجر شود که تأثیر بسیاری بر استقرار عملی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها داشته باشد. در این راستا به‌منظور نگارش ادبیات تحقیق از تکنیک تحقیق اسنادی استفاده شد و به‌منظور تحلیل وضعیت فعلی استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران و همچنین یافتن مدلی برای نهادینه‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، از دو تکنیک گروه کانونی و مصاحبه عمیق استفاده شده است. گروه کانونی، از ۶ نفر از اساتید حوزه مدیریت دانش در سال ۱۳۹۶ تشکیل شد که هسته اولیه مدل ارائه شده در این گروه کانونی استخراج گردید. سپس، تعداد ۶ مصاحبه با اساتید و متخصصان این حوزه صورت گرفت (۴ عضو هیات علمی و ۲ متخصص در زمینه ظرفیت‌های فن‌آوری اطلاعات و تبادل اطلاعات). انتخاب نمونه‌های به‌صورت نمونه‌گیری هدفمند^۱ و به شیوه موارد خاص یا یگانه^۲ انجام شده است.

داده‌های به‌دست‌آمده از گروه کانونی و مصاحبه‌ها، از طریق سه شیوه کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی مورد تحلیل قرار گرفت. از طریق کدگذاری باز، مهم‌ترین مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران استخراج شد. سپس از طریق کدگذاری محوری، زمینه‌ها، علل و شرایط ایجاد مقوله‌های اصلی و مفاهیم در دانشگاه‌ها مورد تحلیل قرار گرفت؛ این فرایند شامل مشخص کردن زیرمقوله‌های مختلف درون داده‌ها و تخصیص آن‌ها به هر یک از مقوله‌ها و مفاهیم اصلی است. در نهایت از طریق کدگذاری انتخابی، مقوله یا مفهوم مرکزی پژوهش در یک مدل مشخص شده و سایر مقولات یا مفاهیم در ارتباط با آن تحلیل و ارزیابی می‌شوند. چنانچه پیشتر ذکر شد، حاصل این فرایند، استخراج مدلی نظری برای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران است.

یافته‌ها

بخش اول: وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران
استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، در درجه نخست نیازمند استخراج چالش‌هایی است که مدیریت دانش در دانشگاه‌ها با آن رو به روست. چنانچه نتایج مطالعات پیشین نشان می‌دهد، هرچند دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دارای ویژگی‌هایی مانند نیروی انسانی آموزش‌دیده، زیرساخت‌های فن‌آوری مناسب، امکان بالای تولید دانش و غیره هستند، اما

1. purposive sampling

2. sampling special or unique cases

استقرار مدیریت دانش در بسیاری از دانشگاه‌ها با معضلات متعددی مواجه است. در بخش نخست تلاش شد تا مهم‌ترین چالش‌هایی که دانشگاه‌ها برای استقرار مدیریت دانش با آن مواجه‌اند عنوان شود. با توجه به اینکه جمعیت نمونه تحقیق در این بخش شامل مدیران و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها بوده است، بر چالش‌هایی تأکید شده است که امروزه دانشگاه‌ها عملاً با آن مواجه‌اند. مهم‌ترین چالش‌های عنوان‌شده عبارت‌اند از:

- پارادایم فعلی تولید و به اشتراک‌گذاری دانش و شرایط موقعیتی اجتماعی-اقتصادی دانشگاه‌های ایران حمایت‌گر استقرار مدیریت دانش نیست.
- خلق دانش در دانشگاه‌های ایران بر سیستم ارائه آموزش رسمی تمرکز داشته و انجام تحقیق بر پایه روش‌شناسی طراحی ساختاریافته است که برای مدیریت دانش مناسب نیست.
- دانشجویان و اساتید معمولاً به اشتراک‌گذاری دانش خود تمایل ندارند.
- فرهنگ‌سازمانی به‌گونه‌ای نیست که به استقرار مدیریت دانش منجر شود.
- در استقرار مدیریت دانش، نهادینه‌سازی قدرتمندی برای هماهنگ‌سازی وضعیت میان ذی‌نفعان مختلف وجود ندارد.
- در برخی دانشگاه‌ها، زیرساخت‌های کافی فراهم نبوده و جو حاکم بر مؤسسات پاسخگویی تولید، کسب، کاربرد، مدیریت و به‌ویژه توزیع دانش نیست.
- در مدیریت دانش، به‌ویژه در جامعه مدرن، یک سیستم مشورتی برای تجارت دیجیتال موجود نیست تا بتواند برنامه‌های توسعه‌ای حضور در بازارهای جدید را تجمیع و هماهنگ کند.
- فرهنگ مشارکت و یادگیری مشارکتی حلقه‌های مفقوده در استقرار مدیریت دانش هستند.
- اغلب دانشگاه‌ها نقش مدیریت دانش را در ارتقای سطح مسئولیت‌پذیری اجتماعی، به‌خصوص در عرصه ارتباط آموزش و صنعت را در نظر نمی‌گیرند.
- نظام اداری و ساختارهای غیرمنعطف دانشگاهی، قابلیت همراهی لازم را در جهت تشویق افراد به کسب و توزیع دانش ندارند.

به‌طوری کلی می‌توان عنوان کرد که از منظر اعضای هیئت‌علمی در هر یک از بخش‌های سه‌گانه مدیریت دانش (که در ادامه به آن‌ها پرداخته شده است) چالش‌هایی برای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌ها وجود دارد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که یکی از موارد مورد تأکید پاسخگویان عدم وجود مشکلات مشابه در بخش‌های مختلف دانشگاهی است. برای نمونه یکی از موارد مورد تأکید، عدم وجود امکانات زیرساختی برابر در دانشگاه‌ها، به‌ویژه میان دانشگاه‌های مادر با دانشگاه‌های کوچک‌تر

است. در عین حال مواردی مانند عدم وجود فرهنگ مشارکت و عدم انعطاف ساختار اداری در دانشگاه‌ها، از عمومیت بیشتری در میان دانشگاه‌ها برخوردار است.

بخش دوم: طراحی و تدوین یک مدل

اولین گام در استقرار یک سیستم مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران استخراج نیازمندی‌ها به منظور طراحی چارچوبی است که دربرگیرنده کلیه عوامل سهیم و مؤثر در تدارک استقرار مدیریت دانش در دانشگاه باشد. همان‌طور که در بخش‌های قبل ذکر شد، پژوهشگران مؤلفه‌های متعددی را برای استقرار مدیریت دانش خاطر نشان کرده‌اند. در این مطالعه، از سؤالات باز و گسترده پاسخ به منظور استخراج این مؤلفه‌ها استفاده گردید. بدین منظور، هیچ گزینه‌ای به پاسخ‌دهندگان ارائه نشده و از آن‌ها خواسته شد تا ایده‌های خود را در زمینه‌های مرتبط بیان کنند. داده‌های به دست آمده از گروه کانونی و مصاحبه‌ها، مؤلفه‌ها و مقوله‌های بسیاری را در زمینه عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در اختیار پژوهشگر قرار داد. در نخستین مرحله، از طریق کدگذاری باز و محوری، تلاش شد تا مهم‌ترین مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مرتبط با مدیریت دانش شناسایی شوند. جدول ۱ نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری را نشان می‌دهد:

جدول ۱. مؤلفه‌های اصلی و اثرگذار در استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران از نظر اساتید

مدیریت	فرهنگ سازمانی	زیرساخت (منابع انسانی و تجهیزاتی)
مدیریت حامی خلق و تبادل دانش	مشوق نوآوری	جذب استعدادها (مدیریت نخبگان)
وجود سیستم پاداش	حمایت سازمانی	بسط استعدادها
شناسایی مسائل راهبردی برای استقرار مدیریت دانش	فضای به اشتراک‌گذاری دانش	مکانیسم‌هایی برای ذخیره دانش و تجارب یادگیری
تعدیل انتظارات مدیریتی	فرهنگ مشارکتی و یادگیری مشارکتی	حداقل قابلیت‌ها برای بسط مدیریت دانش
بسط مسأله‌محوری در آموزش و پژوهش	فرهنگ بسط دانش	تشکیل جوامع علمی مرتبط با مدیریت دانش
انعطاف‌پذیری در پذیرش یافته‌ها و ایده‌ها	ایجاد گروه‌های دوستی از طریق ارتباطات غیررسمی	آموزش حداقل قابلیت‌ها
کار تیمی	بهبود فضای اعتماد	آموزش اولیه برای افراد تازه‌کار

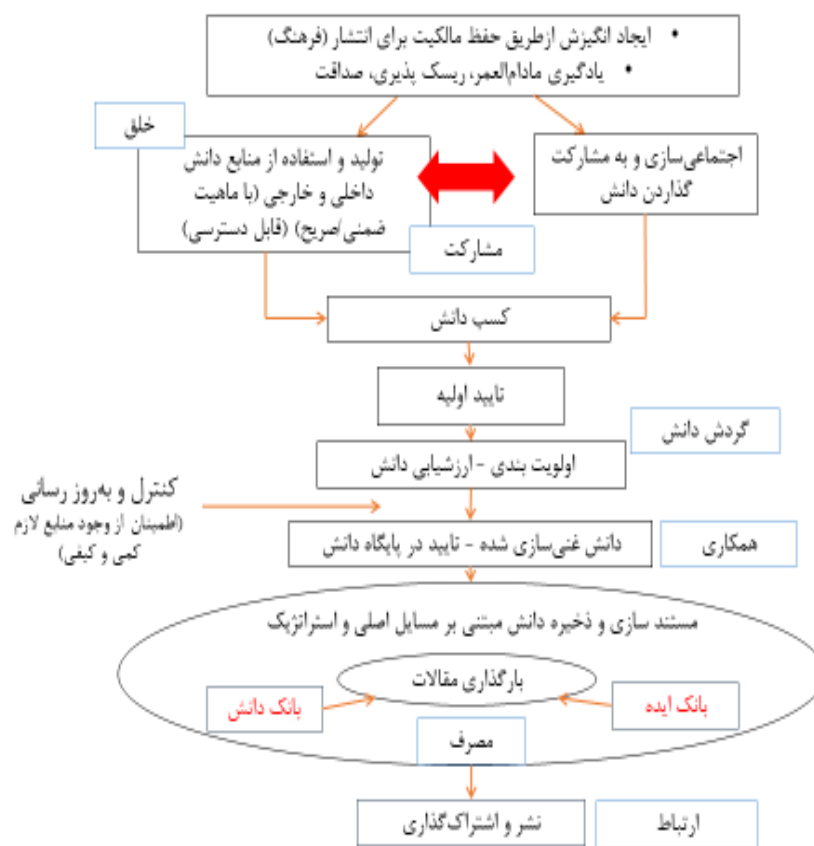
مدیریت جانشین پرور	برخورد سازنده با اشتباهات	تمرکززدایی و تفویض اختیارات
زیرساخت‌های فنی برای بسط دانش	گسترش فرهنگ بهره‌برداری از حافظه سازمانی	مدیریت اقتضایی
مراکز منابع یادگیری و مراکز منابع اطلاعاتی	تعامل با بازنشستگان	استقرار استانداردهای عملکردی
زیرساخت‌های ارتباطی	شرح وظایف روشن	تسهیل ذخیره‌سازی و تبادل اطلاعات کارکنان
ایجاد پایگاه دانش	بهره‌گیری از دانش موجود برای ایجاد دانش جدید	خط‌مشی‌گذاری برای بسط و تعامل دانش
دسترسی به جامعه اطلاعاتی	بسط گفتمان بین‌رشته‌ای در مدیریت دانش	حرکت به سمت ایجاد دانش بین‌رشته‌ای

مأخذ: یافته‌های تحقیق

بنابراین، مؤلفه‌های شناسایی شده در سه مقوله مختلف دسته‌بندی شدند. هر بخش شامل زیرمقوله‌هایی است که می‌توانند برای کمک به استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، بنا به اولویت‌های بهره‌برداران انتخاب شوند. همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد، این مطالعه نقاط مشترکی با یافته‌های سایر محققان دارد و به نظر می‌رسد که این اشتراکات مؤلفه‌های شناخته شده در مدیریت دانش باشند. نکته قابل ذکر دیگر این است که دانشگاه‌ها مؤلفه‌های دیگری نیز دارند که به نظر می‌رسد مختص آن‌ها باشد. این مؤلفه‌های خاص، در اولین گام استقرار مدیریت دانش باید مورد توجه قرار گیرند. برای نمونه، یکی از موارد ذکر شده توسط پاسخگویان، تأکید بر تفاوت در استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های حضوری با دانشگاه‌هایی است که بر پایه آموزش از دور^۱ شکل گرفته‌اند؛ از آنجایی که مبنای شکل‌گیری دانش و اشتراک آن در آموزش از دور بر زیرساخت‌های نوین فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات استوار است، این دانشگاه‌ها نیازمند توجه بیشتری به بخش زیرساخت‌های فنی هستند.

همان‌گونه که سایر پژوهش‌ها نشان داده‌اند، تلاش‌های بسیاری به منظور استقرار مدیریت دانش در مؤسسات مختلف صورت گرفته، اما بسیاری از آن‌ها با شکست مواجه شده‌اند. یکی از دلایل این امر، تفاوت بین دانش نظری و سازگاری این دانش با محیط اجرایی است. علاوه بر این که به منظور دستیابی به گام‌هایی عملی برای استقرار مدیریت

دانش در دانشگاه‌ها، باید جنبه‌های نظری مدیریت دانش را در نظر گرفت، تأکید بر امکان‌سنجی اجرا و تدوین برنامه‌هایی اعتباربخشی شده ضروری است. این شامل تجارب عملی موفق و ناموفق بخش‌های مختلف و متخصصان سازمان‌های مختلف است که در تدوین برنامه‌ها از این‌گونه تجارب زیسته بهره گرفته شده است. در مجموع، یافته‌های حاصل از گروه کانونی به شناسایی گام‌های مختلف در استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌ها بر اساس مدل زیر انجامید:



شکل ۱. مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها؛ مأخذ: یافته‌های پژوهش

امری که توسط اعضاء هیئت‌علمی مورد تأکید قرار گرفت نشان می‌دهد که استقرار عملی مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران نیازمند برخورداری از برنامه‌هایی است که در عمل در سطوح مختلف دانشگاه‌ها قابل اجرا باشد. ایجاد چنین برنامه‌هایی باید با احتیاط

فراوان انجام پذیرد، چرا که در نظر گرفتن برنامه راهبردی، منابع موجود و بالقوه، ظرفیت‌ها و نقاط ضعف احتمالی هر دانشگاه ضروری است. بنابراین، در این پژوهش سعی بر این بود که نگاهی کلی به دانشگاه‌های ایران وجود داشته باشد تا هر یک بتوانند این برنامه‌ها را با در نظر گرفتن زمینه‌های تخصصی و مأموریت‌های خود، به‌عنوان راهنمایی کلی و عملی به کار گیرند.

مدل فوق برآمده از پیوند میان یافته‌های پژوهش و فرایندی است که در عرصه اجرا، نگارنده با آن مواجه بوده است. در واقع این مدلی مرحله‌ای است که با توجه به تجربیات زیسته اعضاء هیئت‌علمی حاضر در گروه کانونی در مواجهه با استقرار مدیریت دانش در برخی دانشگاه‌های کشور حاصل شده است. تجربه نگارنده و اعضاء هیئت‌علمی حاضر در گروه کانونی^۱، نشان می‌دهد که این امر نیازمند طی کردن مرحله‌به‌مرحله و اجرایی کردن مراحل بعدی با توجه به نحوه عملکرد در مراحل قبلی است. به‌عبارت‌دیگر، استقرار مدیریت دانش به لحاظ عملکردی، مشابه با اشکالی از پژوهش کیفی است که نحوه استقرار مراحل ابتدایی و چالش‌های پیش رو، تعیین‌کننده نحوه استقرار مراحل بعدی است. بنابراین باید توجه داشت که هرچند مدل پیش رو، فرایندی را توصیف می‌کند که طی آن مدیریت دانش امکان استقرار می‌یابد اما این امر می‌تواند با توجه به مأموریت دانشگاه، وضعیت زیرساخت‌ها، نیروی انسانی و غیره اندکی متفاوت باشد. آنچه در این میان حائز اهمیت است، رابطه میان بخش‌های مختلف مدیریت دانش در پروسه‌ای اجرایی است که تلاش شده تا در این مدل نمایش داده شود. درنهایت استقرار مدیریت دانش نیازمند به‌کارگیری برنامه‌هایی است که امکان لازم برای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌ها را فراهم می‌سازد. اولویت هر یک از برنامه‌های پیشنهادی در گروه کانونی، با توجه به مأموریت دانشگاه و وضعیت کنونی دانشگاه‌ها در مدیریت دانش، متغیر باشد:

۱. ایده اولیه چنین مدلی، برآیند پژوهش نگارنده و برخی دیگر از اساتید حاضر در گروه کانونی در «برنامه جامعه پژوهش و فناوری دانشگاه تهران» است. تجربه این پژوهش نشان می‌دهد که امکان تدوین مدلی قطعی برای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌ها وجود ندارد بلکه این مدل می‌باید طی گذراندن مراحل مختلف، تدوین و تکمیل شود.

جدول ۲. عناوین برنامه‌های استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران

مدیریت کیفیت	تعالی نیروی انسانی	آموزش و پژوهش	زیرساخت‌ها
* شناخت اکوسیستم	* طراحی نظام مدیریت منابع	* تهیه چارچوب	* تبیین نهاد ساختاری برای مراکز دانشگاه و مؤلفه‌های انسانی متناسب با نیازمندی‌های مسئله محور کردن Pilot در حوزه مدیریت دانش
نهادینه‌کردن مدیریت دانش	مدیریت دانش	آموزش و پژوهش	* تعیین موقعیت راهبردی-رقابتی دانش
* تبیین حوزه‌های بالندگی شغلی کارکنان و اساتید	آموزش پژوهش	آموزش پژوهش	* تعیین موقعیت راهبردی-رقابتی دانش
بهره بردار و کانون‌های ناظر به مدیریت دانش	* تدوین چارچوب سطح منطقه و بین‌الملل	* نوسازی IRC و LRC	* تبیین حوزه‌های بالندگی شغلی کارکنان و اساتید آموزش پژوهش
گردش دانش	* طراحی مدلی برای مدیریت	مدیریت پژوهش و ایجاد ظرفیت برای نقش	* تبیین مسیر گردش استعدادها (جذب و نگاهداشت) آموزش مبتنی بر Focal point دانشگاه
دانش	معطوف به مدیریت دانش	تولید ایده و تولید	* تعیین زیرساخت حقوق مادی
* تبیین چارچوب‌هایی	* پیاده‌سازی مدیریت دانش	و معنوی مترتب بر تولید دانش	برای ارزش‌گذاری دانش
	جانشمین پروری مبتنی بر تفکر	* تهیه چارچوب‌های	استراتژیکی برای حفظ دانش انجام پروژه‌های موجود سازمان
	موجود سازمان	* تدوین چارچوب‌های حمایتی	
	برای مستندسازی و استقرار نظام پیشنهادها (تجارب)		
* طراحی مدل ارزیابی طراحی و پیاده‌سازی مدل توسعه	* تدوین ضوابط	* تبیین چارچوب‌های حفظ مدیریت دانش	* پیاده‌سازی استانداردهای انجمن‌های علمی
* پیاده‌سازی استانداردهای انجمن‌های علمی	شبهه‌های غیررسمی شامل میان‌رشته‌ای‌های (CSR) (آداب معاشرت	عملکردی ناظر به مدیریت	خبرگان و بازنشستگان
دانش	* شناسایی Resource person	گواهینامه‌ها	های حوزه مدیریت دانش در
	ایجاد مدلی برای دانشگاه	گزارش دهی و گزارش‌گیری	
* طراحی مدلی برای	* تدوین چارچوب و	* نوسازی ناوگان زیرساختی	کفایت منابع بر اساس دستورالعمل‌های خلق، اکساب (Capture the knowledge)، رسمی‌سازی دانش دانشگاه
بنچمارکینگ (benchmarking)	غنی‌سازی و پالایش دانش	ضمینی (Tacit) و طراحی مکانیسم‌های توسعه، درونی‌شده نشر و اشتراک دانش	ادواری
	impediment)	* ایجاد پایگاه دانش	

مدیریت کیفیت	تعالی نیروی انسانی	آموزش و پژوهش	زیرساخت‌ها
*تبیین مدل‌های *طراحی مدلی برای خلق دانش			
غنی‌سازی، ارزیابی و مبتنی بر تجربه			
پالایش دانش			
تدوین آیین‌نامه‌ها			
مأخذ: یافته‌های پژوهش			
*بهبودسازی منابع			
*استقرار سیستم ذخیره‌سازی و رسمی‌سازی دانش (سازمان‌دهی، ساختاردهی، ارائه و کدگذاری دانش)			

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، به‌منظور توسعه برنامه‌های اصلی و زیرمجموعه هر یک از آن‌ها در سطح دانشگاه‌ها، این برنامه باید در ۴ سطح فوق‌الذکر در نظر گرفته شود. واضح است که این طبقه‌بندی می‌تواند بر اساس درجه‌بندی دانشگاه‌ها مورد عمل قرار گیرد. اگرچه، به دلیل مأموریت‌های متفاوت دانشگاه‌ها در ایران، این برنامه‌ها می‌توانند انعطاف داشته باشند. برای مثال، به نظر می‌رسد دانشگاه‌هایی که قلمروی آن‌ها پردیس‌های استانی است، نیاز بیشتری به زیرساخت داشته باشند، زیرا در این صورت نیازمند یک نظام تعاملی ساختاریافته گسترده بین مراکز هستیم. به‌علاوه، بسیاری از برنامه‌های فوق‌الذکر می‌تواند بر اساس نسل‌های جدید و نیازمندی‌های دانشگاه‌ها تغییر یابد. برای مثال، توجه به موضوعات و دوره‌های بین‌رشته‌ای که در سال‌های اخیر در میان دانشگاه‌های پیشرفته به‌عنوان یک فعالیت اصلی مطرح بوده و بهره‌برداری از مدیریت دانش برای تدوین و اجرای برنامه‌های بین‌رشته‌ای می‌تواند نقش کلیدی داشته باشد. این برنامه‌ها به این حقیقت اشاره دارند که مدیریت دانش مسئله‌ای ایستا نبوده و از پویایی برخوردار است و با توجه به تغییرات پارادایم، نیازمند به‌روزرسانی همیشگی است. به دلیل جهانی‌شدن و یکپارچگی بیشتر دانش انسان این پدیده به یک الزام تبدیل شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف فراهم‌سازی چارچوب‌های لازم برای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران انجام گرفت و ادبیات نظری سایر دانشگاه‌های برجسته را با روش مطالعه اسنادی موردبررسی قرار داد و همچنین، نیازمندی‌های ضروری پیاده‌سازی

مدیریت دانش در ایران را نیز استخراج نمود. نتیجه حاصل، ۳ گام لازم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش را مشخص می‌نماید که عبارت‌اند از الزامات مدیریتی، فرهنگ‌سازمانی و زیرساخت‌ها (منابع انسانی و تجهیزاتی). در مرحله بعدی، گام‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از یک مدل تبیین گردید و در نهایت، به‌منظور پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش عناوین برنامه‌های اصلی و زیرمجموعه هر یک از آن‌ها ارائه شد.

چنانچه پژوهش‌های داخلی نیز نشان می‌دهد، پژوهش‌های گوناگونی برای شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌ها انجام شده است. در این میان عواملی مانند عوامل سازمانی، فرهنگی، نیروی انسانی، زیرساخت‌های فنی و ... در بیشتر این پژوهش‌ها مورد شناسایی قرار گرفته است. همچنین پژوهش‌هایی که میزان استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌ها را مورد مطالعه قرار داده‌اند، حاکی از عدم یکپارچگی در میان دانشگاه‌ها در دستیابی به اهداف مدیریت دانش است. برای نمونه درحالی‌که پژوهش همتی (۱۳۸۹) نشان می‌دهد که بیشتر دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران از آمادگی لازم برای استقرار مدیریت دانش برخوردارند، مطالعه پرهام (۱۳۸۹) نشان می‌دهد که دانشگاه تبریز در هیچ‌یک از مؤلفه‌های هفت‌گانه موردنظر در زمینه مدیریت دانش، دارای وضعیت مناسبی نیست. همچنین درحالی‌که از یکسو پژوهش زمانی نشان می‌دهد که دانشگاه اصفهان از نظر زیرساخت‌های فنی در وضعیت مناسبی است اما در مورد فرهنگ‌سازمانی و مدیریت در وضعیت مناسبی برای استقرار مدیریت دانش قرار ندارد. از سوی دیگر مطالعه فتح‌اللهی، افشارزنجانی و نوذری (۱۳۸۸) در مورد دانشگاه اصفهان نشان می‌دهد که دانشگاه از نظر منابع انسانی در وضعیت مناسبی قرار دارد اما به لحاظ زیرساخت‌های فنی، امکان لازم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش را دارا نیست. به‌طورکلی به نظر می‌رسد نتایج مطالعات نشان می‌دهند که هرچند عوامل گوناگون و متعددی در حوزه استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌ها شناسایی شده است، اما به نظر می‌رسد دانشگاه‌ها هنوز نتوانسته‌اند موفقیت‌چندانی در استقرار مدیریت دانش ایفا کنند.

از آنجاکه طی دهه‌های اخیر، مدیریت دانش به‌عنوان عاملی کلیدی برای ارتقای کمی و کیفی دانشگاه‌ها و همچنین، پاسخگویی آن‌ها به اقتصاد دانش‌بنیان و مدیریت مبتنی بر دانش تلقی می‌گردد، ناگزیر به استقرار این نوع مدیریت در دانشگاه‌ها هستیم. برای مثال، اغلب موارد مهمی که امروزه دانشگاه‌های معتبر با آن روبرو هستند، تولید، انتشار، ارتقا و صادر نمودن دانش و حضور فعال در بازارهای هوشمند است که بدون استقرار مدیریت

دانش امکان‌پذیر نیست. به نظر می‌رسد اراده مدیریتی برای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌ها امری حیاتی است و باید به‌عنوان یکی از راهبردها و همچنین مجموعه‌ای از راهکارها در برنامه‌های توسعه دانشگاه‌ها لحاظ شود. همچنین، چارچوب‌های قانونی آن به‌سرعت فراهم گردد. علاوه بر این، چنانچه پاسخگویان ابراز کرده‌اند، بسیاری از مدیران دانشگاهی در کشور، آشنایی چندانی با مدیریت دانش ندارند. برای مثال یکی از پاسخگویان عنوان می‌کند: «واقعیت ماجرا این است که بسیاری از مدیران دانشگاهی ما، حتی نمی‌دانند مدیریت دانش چیست و به چه کار می‌آید. تا زمانی که وضع چنین است، چگونه می‌توان انتظار داشت دانشگاه اقدامات بعدی برای استقرار مدیریت دانش را اتخاذ کند؟». یکی از نکات مهم مدیریتی در این زمینه، عدم آمادگی دانشگاه‌ها در زمینه تهیه گزارش‌های مستند، مستندسازی و استخراج اصول موضوعه درباره اقدامات انجام شده است. یکی از اساتید در این باره عنوان می‌کند: «بسیاری مواقع اقدامات خوبی در دانشگاه انجام می‌شود که می‌تواند به‌عنوان یک تجربه مفید، مورداستفاده قرار گیرد. اما متأسفانه به گزارش مدیریتی مجهز نمی‌شود و مدیران ما طلب چنین گزارش را ندارند».

البته چالش‌های استقرار مدیریت دانش به مسائل مدیریتی محدود نمی‌شود. زیرساخت‌های موردنظر برای مدیریت دانش (که در این پژوهش در دو بخش زیرساخت‌های فنی و نیروی انسانی موردتوجه قرار گرفت) در بسیاری از دانشگاه‌ها وضعیت مناسبی ندارد. این امر هم در پژوهش‌های پیشین و هم در این پژوهش مورد تأکید قرار گرفته است. دلیل این امر از نظر یکی از اساتید هزینه‌های بالای تأمین زیرساخت‌هاست: «دانشگاه‌ها در طول سال هزینه‌های بسیاری دارند که بسیاری از آن‌ها از عهده هزینه‌های جاری هم برنمی‌آیند. این مسئله هم برای دانشگاه‌های دولتی و هم غیردولتی وجود دارد. از طرف دیگر بهره‌گیری از ظرفیت زیرساخت‌های مدیریت دانش، مستلزم صرف هزینه بالاست و همچنین نیازمند به‌روزرسانی و نگهداری دائمی هستند. بنابراین دور از انتظار نیست که این زیرساخت‌ها در بسیاری از دانشگاه‌ها وجود نداشته باشد». یکی دیگر از اساتید بر اهمیت آموزش مداوم برای نیروی انسانی تأکید می‌کند: «بسیاری از سیستم‌های مدیریت دانش، به نرم‌افزارها و تکنولوژی‌هایی مربوط هستند که به‌صورت مداوم تغییر می‌کنند یا به‌روز می‌شوند. آن بخشی از نیروی انسانی که با این سیستم‌ها سروکار دارد، باید مداوماً به آخرین اطلاعات در زمینه فعالیت خود دسترسی

داشته باشد و از نحوه تولید، به‌کارگیری و انتشار دانش به‌عنوان یک صلاحیت حرفه‌ای برخوردار باشند».

چالش دیگر در این زمینه به نبود فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه‌ها مربوط می‌شود. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که بیش از هر چیز، نیازمند ایجاد جو تعامل و گفتگو بین اساتید و دانشجویان در جهت نشر و اشتراک‌گذاری دانش زیسته افراد در دانشگاه‌ها هستیم و این پارادایم جدیدی را می‌طلبد. یکی از پاسخگویان در این زمینه عنوان می‌کند که «اصولاً علاقه و اشتیاقی بین افراد دانشگاهی برای به اشتراک‌گذاری دانش وجود ندارد». همچنین تعدادی از شرکت‌کنندگان در این جلسات بر این عقیده بودند که تا پاداش و انگیزش برای نشر و اشتراک‌گذاری دانش در دانشگاه جایگاه خود را پیدا نکند استقرار مدیریت دانش امری دشوار است. از طرفی تأکید بر ارتباط علمی غیررسمی ازجمله مسائل مهم در ایجاد زمینه‌های مدیریت دانش در دانشگاه‌هاست. جوسازمانی حاکم بر دانشگاه‌ها چنین دیکته می‌کند که میزان اثرگذاری آموزش‌های رسمی در تولید و نشر دانش قابل‌توجه است. درحالی‌که در دانشگاه‌ها به مسئله آموزش‌های غیررسمی و ایجاد تعامل، گفتگو و به اشتراک‌گذاری دانش کمتر توجه شده است. یکی از اساتید این مشکل را این‌گونه عنوان می‌کند: «در برخی موارد شاهد هستیم که دو استاد یا دو دانشجو در مورد یک موضوع در حال تحقیق و پژوهش هستند اما هیچ‌گونه اشتراکی از یافته‌های به‌دست‌آمده صورت نمی‌گیرد». یکی دیگر از اساتید، بر نبود کار تیمی در دانشگاه‌ها تأکید می‌کند: «پژوهش‌هایی که در دانشگاه‌ها تحت عناوین مختلفی مثل پایان‌نامه‌ها انجام می‌شود، اصولاً به‌صورت انفرادی انجام می‌شود. حتی کار مشترک در بسیاری از پایان‌نامه‌ها نیز وجود ندارد و دانشجو از اول تا آخر پژوهش را خودش انجام می‌دهد. این ضعف بزرگی برای پژوهش‌های ما است». مسئله به اشتراک‌گذاری دانش از نظر برخی از اساتید، صرفاً به داخل دانشگاه محدود نمی‌شود. از نظر یکی از اساتید «دانش درنهایت باید بتواند مشکلی از جامعه را حل کند. اگر دانش تولیدشده در دانشگاه در ارتباط با صنعت و سایر بخش‌ها قرار نگیرد، به چه درد جامعه می‌خورد؟!». این بحث در واقع ایفای مأموریت دانشگاه‌های نسل چهارم است که پیش‌تر به آن اشاره شد و دانشگاه را نهادی دارای «مسئولیت اجتماعی» قلمداد می‌کند.

شرکت‌کنندگان بر این باور بودند که اکوسیستم جدیدی مبتنی بر ایجاد راهبردهای جدید در دانشگاه و گنجانیدن بحث مدیریت دانش در برنامه‌های ۵ ساله و سالانه الزامی

است و باید برای آن سرمایه‌گذاری شود. به عقیده برخی از پاسخگویان، یک نهاد سازمانی با ریاست دانشگاه برای استقرار مدیریت دانش باید شکل بگیرد و گروه مشاوره‌ای برای استقرار چنین مدیریتی باید در دانشگاه ایجاد شود. از آنجایی که استقرار مدیریت دانش نیازمند فرهنگ همکاری و هم‌افزایی است و از سوی دیگر بسیار پیچیده است، نیازمند نوعی چارچوب^۱ مفهومی و عملیاتی است که در آن نقش‌ها کاملاً مشخص شده باشند. مشارکت در امر مدیریت دانش، نیازمند مشارکت هوشمندانه^۲ است.

در نهایت باید عنوان کرد که مؤلفه‌های شناخته‌شده در این پژوهش، دارای مشابهت‌های بسیاری با سایر پژوهش‌ها هستند. همچنان مواردی مانند زیرساخت‌های فنی، فرهنگ سازمانی و اداری، منابع انسانی و مدیریت، مهم‌ترین مؤلفه‌های اثرگذار بر استقرار مدیریت دانش به شمار می‌روند. با توجه به هدف این پژوهش، زیرمؤلفه‌های متعددی برای هر یک از مؤلفه‌های سه‌گانه مدیریت دانش در نظر گرفته شد. از سویی دیگر، یافته‌های پژوهش در زمینه چالش‌های استقرار مدیریت دانش، مشابه با نتایج سایر پژوهش‌ها در این حوزه است. همچنان آموزش نیروی انسانی، ضعف‌های مدیریتی، ساختار اداری، عدم وجود نیروی انسانی آموزش‌دیده و برخی کمبودها در زیرساخت‌های فنی، همچنان به‌عنوان معضلات اصلی استقرار مدیریت دانش شناخته می‌شوند. مدل طراحی‌شده در این پژوهش، بر اساس وضعیت کنونی مدیریت دانش دانشگاه‌های ایران تهیه شده است هرچند می‌تواند بنا به مأموریت‌های مختلف دانشگاه‌ها تغییر یابد. در نهایت هرچند در جدول ۲، عناوین برنامه‌های پیشنهادی برای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌ها عنوان شد، مهم‌ترین این اقدامات را می‌توان این‌گونه مفصل‌بندی کرد: بهبود وضعیت نیروی انسانی در دانشگاه‌ها از طریق آموزش مداوم؛ تخصیص اعتبارات لازم برای تهیه و به‌روزرسانی زیرساخت‌های فنی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها؛ ایجاد چارچوب‌های مدیریتی برای به اشتراک‌گذاری دانش در درون دانشگاه، بین دانشگاه‌ها و بین دانشگاه و جامعه در راستای ایفای مأموریت دانشگاه نسل چهارم؛ ایجاد زمینه‌های لازم برای تغییر فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌ها در جهت پذیرش و استقرار مدیریت دانش؛ تدوین چارچوب‌هایی برای مستندسازی یافته‌ها و دانش سازمانی؛ تأکید بر کار تیمی در انجام انواع پژوهش‌ها در دانشگاه‌ها و ایجاد شبکه‌های رسمی و غیررسمی اشتراک‌گذاری دانش.

منابع

- آدینه قهرمانی، ع.، هاشم‌پور، ل.، عطاپور، ه. (۱۳۹۰). مطالعه وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه تبریز از دیدگاه اعضا هیئت‌علمی. *نشریه کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۴۵ (۵۷)، ۶۳-۸۵.
- پرهام، ش. (۱۳۸۹). *تبیین چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش و معرفی یک مدل مناسب جهت پیاده‌سازی در دانشگاه شهید چمران اهواز*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت. دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی دانشگاه پیام نور مرکز تهران.
- حسینی شاون، ا.، یوزباشی، ع.، نسل سراجی، ر. (۱۳۹۴). وضعیت مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر استقرار آن در دانشگاه علوم پزشکی تهران. *فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ*، ۸ (۳۰)، ۱۳۷-۱۵۹.
- دانایی‌فرد، ح.، امامی، س.م. (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، *فصلنامه اندیشه مدیریت*، ۱ (۲)، ۶۹-۹۷.
- رمضانی، ق.، سلیمی، ج. (۱۳۹۴). شناسایی مؤلفه‌های مدیریت دانش و وضعیت پیاده‌سازی آن‌ها؛ مطالعه موردی: دانشگاه کردستان، *فصلنامه مطالعات دانش‌شناسی*، ۲ (۵)، ۱-۲۴.
- رهنورد، ف.، محمدی، ا. (۱۳۸۸). شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران، *نشریه مدیریت فن‌آوری اطلاعات*، ۲ (۳)، ۳۷-۵۲.
- زمانی، ب. (۱۳۸۶). بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان از دیدگاه اعضا هیئت‌علمی و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن، *اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش*، تهران، موسسه اطلاع‌رسانی نفت، گاز و پتروشیمی.
- صالحی، ع.، احمدی، ع. ا. (۱۳۹۱). *مدیریت دانش*. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- عباسی، زهره، (۱۳۸۶). مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها، *اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش*، تهران، موسسه اطلاع‌رسانی نفت، گاز و پتروشیمی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، https://www.civilica.com/Paper-IKMC01-IKMC01_019.html
- فتح‌اللهی، ب.؛ افشارزنجانی، ا. و نوذری، د. (۱۳۸۸). امکان‌سنجی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه اصفهان، *مجموعه مقالات مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم‌کنش‌ها*، به کوشش حسن‌زاده و دیگران، تهران، انتشارات کتابدار.
- فرهادی‌محلّی، ع.، صادق‌نحوی، م. ح.، فرهادی‌محلّی، ع. (۱۳۹۵). تأثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی در صنعت گاز مطالعه موردی: شرکت ملی گاز استان مازندران،

دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، تهران، شرکت خدمات برتر
 همتی، م. (۱۳۸۹)، ارزیابی میزان به‌کارگیری مؤلفه‌های مدیریت دانش در دانشکده‌های پردیس
 فنی تهران، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران، موسسه اطلاع‌رسانی نفت، گاز
 و پتروشیمی.

- Abdullah, R., Selamat, M. H., Jaafar, A., Abdullah, S., & Sura, S. (2008). An empirical study of knowledge management system implementation in public higher learning institution. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 8 (1), 281-290.
- Ahmad, H. S., & An, M. (2008). Knowledge management implementation in construction projects: a KM model for Knowledge Creation, Collection and Updating (KCCU). *International Journal of Project Organisation and Management*, 1(2), 133-166.
- Buckman, R. H. (1998). Knowledge sharing at Buckman labs. *Journal of business strategy*, 19(1), 11-15.
- Cain, T. J., Branin, J. J., & Sherman, W. M. (2008). Knowledge management and the academy. *Educause Quarterly*, 4, 26-33.
- Chu, K. W., Wang, M., & Yuen, A. H. (2011). Implementing knowledge management in school environment: Teachers' perception. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 3(2), 139-152.
- Kuswara, A. U. (2001). An experience in knowledge management system implementation at Indonesian leading IT school. Retrieved September, 10, 2005.
- Obaide, A. (2004). *A model for a successful implementation of knowledge management in engineering organizations* (Doctoral dissertation, University of Salford, UK).
- Probst, G. J. (1998). Practical knowledge management: A model that works. *PRISM-CAMBRIDGE MASSACHUSETTS-*, 17-30.
- Sunassee, N. N., & Sewry, D. A. (2002, September). A theoretical framework for knowledge management implementation. In *Proceedings of the 2002 annual research conference of the South African institute of computer scientists and information technologists on Enablement through technology* (pp. 235-245). South African Institute for Computer Scientists and Information Technologists.
- The website of the University of Berkeley. <https://www.berkeley.edu>.
- Vashisth, R., Kumar, R., & Chandra, A. (2010). Barriers and facilitators to knowledge management: Evidence from selected Indian universities. *IUP Journal of Knowledge Management*, 8(4), 7.