

## چارچوبی برای طراحی و اجرای سیستم های مدیریت دانش در دانشگاه ها

آفرین اخوان

دانشجوی دکتری مهندسی صنایع دانشگاه یزد

عضو هیئت علمی گروه صنایع

مؤسسه آموزش عالی جهاد دانشگاهی یزد

[akhavan@yazdjdu.ac.ir](mailto:akhavan@yazdjdu.ac.ir)

محمد صالح اولیاء

دانشیار دانشکده صنایع دانشگاه یزد

[owliams@yazduni.ac.ir](mailto:owliams@yazduni.ac.ir)

### چکیده

با پیشرفت سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات، دانشگاه ها نیز به طور فزاینده ای تحت تاثیر این فناوری ها و کاربردهای آن قرار گرفته اند و با بهره گیری از آن به دنبال فرصت هایی برای ارائه خدمات با کیفیت بالاتر می باشند. همانطور که بخش خدمات به سمت دوره خدمات الکترونیک حرکت می کند، دانشگاه ها با بهره گیری از ابتکارات مدیریت دانش به سازمان های مبتنی بر دانش تبدیل می شوند و موفقیت دانشگاه ها تا حد زیادی بستگی به آن دارد. در این مقاله تلاش شده است با تجزیه و تحلیل دانشگاه های مختلف که به اشتراک گذاری و مدیریت دانش را اجرا نموده اند، چارچوبی برای طراحی و اجرای سیستم های مدیریت دانش با تکیه بر هشت جنبه دلایل بکارگیری، اهداف، دامنه کاربرد، سازماندهی، روش کار، تکنولوژی، دستاورد ها، مشکلات و محدودیت ها در دانشگاه ها شناسایی و ارائه گردد.

**واژه های کلیدی:** مدیریت دانش، دانشگاه، چارچوب، فناوری اطلاعات و ارتباطات، آموزش و پژوهش

### 1- مقدمه

امروزه دانش به عنوان سرمایه سازمان تلقی می شود و سازمان ها دریافته اند که بیش از هر زمان دیگری می بایست از سرمایه های فکری خود مراقبت نمایند. سرمایه های فکری به دلیل ایفای نقش کلیدی در کسب مزیت رقابتی به منابع استراتژیک سازمان ها تبدیل شده اند [۱]. از طرفی در دهه گذشته، با پیشرفت سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات<sup>1</sup> (ICT)، دانشگاه ها نیز به طور فزاینده ای تحت تاثیر این فناوری ها و کاربردهای آن قرار گرفته اند و با بهره گیری از آن به دنبال فرصت هایی برای ارائه خدمات با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر می باشند [۲]. با ظهور تکنولوژی های اطلاعات و ارتباطات، نه تنها روش های ذخیره سازی و انتقال سنتی کامل شده بلکه بهبود کارایی و اثربخشی مکانیزم های انتقال دانش عمومی را به همراه داشته است [۳]. در این راستا موفقیت دانشگاه ها تا حد زیادی بستگی به جمع آوری، تحلیل، یکپارچه سازی و تبادل اطلاعات و دانش در داخل و خارج آن ها دارد [۴].

همانطور که خدمات الکترونیک گسترش می یابد موانع شفاف سازی و دست یابی به اطلاعات نیز کم رنگ می شود در حالی که مدیریت دانش<sup>2</sup> و اطلاعات موضوعاتی هستند که بیشتر نمایان می گردند [۵]. ابزارها به تنهایی مبادله کننده ایده ها، تجربیات و به طور کلی مدیریت دانش نیستند [۶]. لازم است سازمان ها، سیاست ها و رویه هایی تدوین نمایند تا مدیریت دانش با بهره گیری از فناوری اطلاعات<sup>3</sup> (IT) گسترش یابد. سازمان هایی که توانسته اند تکنولوژی و انگیزه را به درستی تلفیق نمایند، قادر گردیده اند بهبود عملکرد، گسترش تولید و ارتباط با

مشتری داشته باشند [۷]. در دانشگاه ها نیز با افزایش حجم فعالیت ها و مسئولیت ها، یک سیستم مدیریت دانش<sup>4</sup> (KMS) که به خوبی بر اساس قابلیت های IT طراحی شده باشد، به یک نیروی متمرکز برای بهبود کیفیت خدمات در محیط های رقابتی تبدیل می شود [۵]. توافق کلی وجود دارد که تکنولوژی های مبتنی بر IT می توانند برای تهیه سیستم های مدیریت دانش خدمات به کار برده شوند [۵]. فناوری هایی از قبیل اینترنت و تکنولوژی های وابسته، پورتال های الکترونیک و ... به دانشگاه ها کمک می کنند تا دانش خدماتی را با جریان کاری خود ادغام نمایند [۸]. علیرغم وجود الگوهای مختلف برای این منظور هنوز نحوه ادغام تکنولوژی ها، فعالیت های مدیریت دانش و قابلیت های IT در جهت بکارگیری تجربیات مدیریت دانش در دانشگاه ها چندان شناخته شده نیست و متدلوژی واحدی برای طراحی سیستم های مدیریت دانش در این محیط ها وجود ندارد [۶]. برای رفع این مشکل به یک چارچوب جامع که به طراحی و اجرای مدیریت دانش این بخش کمک کند نیاز است.

در این مقاله سعی شده است چارچوبی برای طراحی و اجرای سیستم های مدیریت دانش در دانشگاه ها ارائه گردد، در این راستا ابتدا جنبه های کلیدی این فرایند شناسایی گردیده است. سپس فرآیندهای طراحی و اجرای مدیریت دانش در چندین دانشگاه با تکیه بر این جنبه ها تجزیه و تحلیل شده است. و نهایتاً چارچوب جامعی جهت طراحی و اجرای اثربخش این فرایند در دانشگاه ها پیشنهاد گردیده است.

## 2- مدیریت دانش

داده ها<sup>5</sup> از طریق خلاصه سازی، اصلاح، محاسبه، دسته بندی یا مستند سازی به اطلاعات<sup>6</sup> تبدیل می شوند. اطلاعات نیز از طریق مقایسات، بررسی ارتباط ها، تعاملات افراد، علت یابی، در نظر گرفتن تبعات و عملی نمودن آن ها به دانش<sup>7</sup> تبدیل می شوند. مدیریت دانش، نوعی مدیریت از طریق فرایند هایی است که بوسیله آن ها سازمان به شناسایی، بکارگیری، توسعه، سازماندهی و به اشتراک گذاری دانش می پردازد [۴]. در حقیقت مدیریت دانش موثر و کارا به ترکیب مناسبی از ابتکارات مدیریتی، اجتماعی و سازمانی همراه با بکارگیری تکنولوژی مناسب نیاز دارد [۹].

مدیریت دانش در دوره اطلاعات در خیلی از سازمان ها، به عنوان یکی از نوید بخش ترین راه های دستیابی به موفقیت و افزایش توان رقابتی تجربه شده است [۱۰]. مدیریت دانش به افزایش ابتکار و واکنش پذیری تعبیر می شود [۶]. این فرایند می تواند به بخش های مختلف تقسیم بندی شود، برای مثال خلق دانش داخلی، کسب دانش خارجی، ذخیره سازی دانش به صورت مستندات به جای ذخیره سازی در کارهای روزمره، به روز نمودن دانش و به اشتراک گذاری دانش داخلی و خارجی [۱۱].

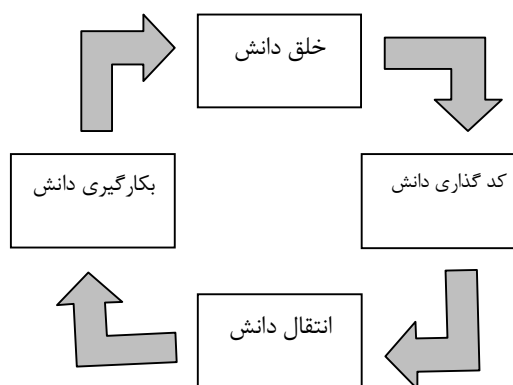
همانطور که در نمودار (1) نشان داده شده است مدیریت دانش می تواند به طور کلی به عنوان چهار فعالیت وابسته به هم خلق، کد گذاری، انتقال و بکارگیری دانش به شرح زیر ارائه شود [۱۲].

- خلق دانش: شامل همه فعالیت ها جهت کسب و تشکیل دانش است. به دلیل آن که اغلب دانش های مفید سازمان نزد افراد خیره سازمان و به صورت غیر مستند است و دانش ضمنی به آسانی به شکل صریح آن مستند نمی شود، عمدتاً مشکلاتی در قسمت کسب دانش وجود دارد [۱۳].

- کد گذاری دانش: عبارتست از تغییر دانش به شکلی که قابل دستیابی و قابل کاربرد باشد.

- انتقال دانش: شامل به اشتراک گذاری دانش از نقطه خلق یا کد نمودن آن تا استفاده.

- بکارگیری دانش: بازیابی و بکارگیری دانش کد شده جهت حمایت از فعالیت ها، تصمیم گیری ها یا حل مسائل.



نمودار ۱: چرخه مدیریت دانش

### 3- سیستم های مدیریت دانش

سیستم های مدیریت دانش مجموعه ای از سیستم های اطلاعاتی جهت بکارگیری دانش سازمانی می باشند [۱۱]. سیستم های مبتنی بر IT برای حمایت و ارتقاء فرایند های خلق، ذخیره سازی، انتقال و به کارگیری دانش سازمانی ایجاد می شوند [۱۴]. خیلی از ابتکارات مدیریت دانش به IT به عنوان یک زیر ساخت مهم استناد می کنند. اخیراً روند IT موجب افزایش قابلیت های مدیریت دانش شده است در حالی که قبلاً امکانپذیر نبوده است. برای مثال یافتن متخصص از منبع ثبت شده دانش با استفاده از دایرةالمعارف های online و پایگاه داده های جستجو، به اشتراک گذاری دانش و کار مشترک از طریق اینترنت و اینترانت، دستیابی به اطلاعات یا پروژه های گذشته و یادگیری در مورد نیازهای مشتریان با کاوش در داده های موجود. در حقیقت، اغلب کاربردهای جدید IT جهت حمایت از مدیریت دانش سازمانی و وظایف آن اجرا می شوند. تکنولوژی های IT مختلفی که در مدیریت دانش کاربرد دارد را می توان به 6 دسته عمده زیر تقسیم نمود [۱۵]:

- سیستم های مبتنی بر دانش (KBS)
- داده کاوی (DM)
- تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات (ICT)
- هوش مصنوعی (AI) / سیستم های خبره (ES)
- تکنولوژی پایگاه داده (DT)
- مدل سازی

### 4- مدیریت دانش در دانشگاه ها

در دهه های اخیر، سازمان های خدماتی از جمله دانشگاه ها نیز مانند سازمان های تولیدی با افزایش رقابت مواجه شده اند. این سازمان ها باید قادر باشند با ارضا نمودن تقاضاهای سطح بالا و فزاینده، مشتریان فعلی را حفظ و مشتریان جدیدی را جذب نمایند. برای مواجهه با این

چالش، به مدیریت دانش و حتی نظریه کار گروهی تاکید زیادی شده است [۱۶]. با توجه به اینکه اعضا این گروه ها به منظور ایجاد خدمات بیشتر، بهتر و جدیدتر، دانش و تجربه خود را به طور گسترده ای بین افراد گروه به اشتراک می گذارند، اجماع کلی وجود دارد که دانش عامل اصلی در موفقیت تشکیلات است. در تحقیقات اخیر، اهمیت مدیریت دانش قویاً احراز شده است. خیلی از مطالعات، اهمیت مدیریت دانش را در حمایت از ابتکارات درون سازمان تایید نموده اند [۱۷]. با وجود این، علیرغم تحقیقات گسترده بر روی ابتکار در خدمات و تولیدات، اغلب تمرکز بر تولید و صنایع مبتنی بر دانش بوده است و تعداد کمتری از مطالعات به طور عمیق به بحث مدیریت دانش در بخش خدمات پرداخته اند [۱۸]. از این گذشته، تئوری های فعلی فقط نظریات گسسته و ناقصی در مورد اصل مدیریت دانش مهیا نموده اند و راهنمایی های محدودی برای پرداختن به مدیریت دانش پیشنهاد نموده اند. علاوه بر این اگرچه دانشگاه ها به گروه ها جهت پاسخ دهی به تغییرات سریع محیطی با فکر به ابتکارات جدید در تجربه های مدیریتی به خوبی کالا و خدمات متکی شده اند، اما بحث مدیریت دانش برای تحریک عملکرد ابتکاری خدمت هنوز محدود می باشد [۱۹].

دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی متهم شده اند که در آماده سازی دانشجویان جهت تفکر عمیق، استدلال های کمی و مهارت های پژوهشی موفق نبوده اند [۲۰]. متأسفانه آشکار گردیده که چنین محیط های آموزشی نتوانسته اند متناسب با انتظاراتی که از این محیط ها است در خصوص آموزش به صورت منعطف، مناسب برای مدت زمان طولانی، دانشجویان مدیریت شده یا درست- به- موقع<sup>۸</sup> عمل نمایند. برخی از صاحب نظران معتقدند که ساختار کلاس های درسی در دانشگاه ها ممکن است به انواع یادگیری که در قرن بیست و یکم نیاز است لطمه وارد کند [۲۱]. امروزه سازمان ها به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند به سرعت در روش های جدید مشارکت داشته باشند، به طور موثر ارتباط برقرار کنند و همکاری نمایند، مستقل اطلاعات را جستجو و ارزیابی کنند و با رغبت دانش خود را به شیوه ای که قابل درک و آماده برای بکارگیری است با همکاران خود به اشتراک بگذارند [۲۲، ۲۳]. این مسئولیت سازمان های آموزشی بویژه دانشگاه هاست تا فارغ التحصیلان را با چنین توانائی هایی آماده سازند [۲۴]. تجربه های خوبی وجود دارند که از نقش مهم دانشگاه به عنوان سازمانی جهت تفکر حمایت می کنند، جایی که دانش به عنوان منبع خلق ارزش در آن تولید می شود و بطور وسیعی آن را انتشار می دهد [۶]. علاوه بر این برای تبدیل دانشگاه ها به سازمان های یادگیرنده و بقاء طولانی آن ها ایده های زیادی مطرح گردیده است، از جمله تسهیم دانش فردی در دانش سازمانی [۲۶]. یکی از روش های محقق ساختن موارد فوق ترویج فرهنگ خلاقیت و به اشتراک گذاری دانش از طریق متدلوژی های آموزش و یادگیری است [۲۵].

## 5- روش تحقیق

همانند اغلب نظام های مدیریتی، طراحی و اجرای موفق مدیریت دانش نیازمند ترکیبی از موارد و روش هاست [۵]. در مطالعاتی که جهت شناسایی و تاثیرگذاری جنبه های مهم مدیریت دانش در دانشگاه ها صورت گرفته است، می توان به موارد زیر اشاره نمود: لیتلی و همکاران چارچوب جامع و دقیقی برای عوامل موفقیت مدیریت دانش پیشنهاد نموده اند که از 12 بخش مستقل تشکیل شده است. اگر چه این چارچوب برای سازمان های تجاری طراحی شده است، اما بعضی از بخش های آن قابلیت بکارگیری در محیط های آموزشی را داراست [۲۶]. زیر ساخت های تکنیکی جامع، شبکه ها، مخازن دانش و به طور کلی تکنولوژی از مهم ترین جنبه هایی است که به آن توجه شده است [۲۷-۳۰]. محرک هایی مانند آموزش و مشوق ها نیز به عنوان جنبه مهم دیگری در نظر گرفته شده اند [۳۱، ۳۲]. در مواردی دیگر اشاره گردیده است که نمی توان جنبه هایی مانند فشار سازمانی، رهبری و فرهنگ همکاری را در اجرای موفق مدیریت دانش نادیده گرفت [۱۱، ۱۶، ۳۳]. فضای ارتباطی و سازمانی [۳۴]، محدوده اجرای مدیریت دانش [۶]، دلایل بکارگیری و اهداف [۲۶] نیز از موارد دیگری می باشند که به آن ها اشاره شده است.

در این مقاله پس از بررسی طراحی و اجرای پروژه های مدیریت دانش در دانشگاه های مختلف، با استفاده از روش تحلیل محتوا، جنبه های این فرایند شناسایی شده است. سپس این جنبه ها دسته بندی و در برخی موارد ادغام گردیده اند و نهایتاً هشت جنبه کلیدی به شرح زیر برای طراحی و اجرای مدیریت دانش در دانشگاه ها در نظر گرفته شده است:

- دلایل بکارگیری

- اهداف
- روش کار
- دامنه کاربرد
- سازماندهی
- تکنولوژی
- دستاورد ها
- مشکلات و محدودیت ها

در ادامه طراحی و اجرای فرایند به اشتراک گذاری و مدیریت دانش در تعدادی از محیط های دانشگاهی به تفکیک و با تاکید بر جنبه های کلیدی مورد مطالعه قرار گرفته است. پس از استخراج موارد، این جنبه ها مقایسه گردیده و در انتها در خصوص هر جنبه استنتاج صورت گرفته است.

## 6- مطالعات موردی

در این قسمت پس از معرفی اجمالی تعدادی از محیط های دانشگاهی که به مدیریت دانش اقدام نموده اند، کلیات فرایند به اشتراک گذاری و مدیریت دانش در آن ها تشریح می گردد.

با توجه به تقاضای بسیار زیاد برای مدیران ماهر در دنیای کنونی هند و اقتصاد جهانی، که لازم است به ابتکارات مدیریت دانش در موسسات و دانشگاه هایی که رشته های مدیریت، تجارت و رشته های وابسته را دارند، نگاه مجددی شود. به طوری که بتوانند به عنوان سازمان های گیرنده دانش در نظر گرفته شوند، مدیریت این موسسه توانسته است با موفقیت زیر ساخت تکنیکی یکپارچه را اجرا نماید. در این پروژه برای داشتن جایگاه برتر در صنعت آموزش عالی ابتدا عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش در موسسات تجاری مشخص گردیده سپس برای نمایان ساختن شرایط ممکن و نتایج موسسه تجاری در دستیابی به اهدافش مدلی ایجاد شده است که در آن عوامل مهمی مانند زیر ساخت های تکنیکی یکپارچه، فرهنگ سازمانی، انگیزه و تعهد استفاده کنندگان و حمایت مدیریت ارشد بیشتر مد نظر بوده است. پس از آن برای هر عامل نحوه اجرا و عملکرد مدیریت دانش تعیین گردیده است [۲۶].

در این پروژه، دو محدوده عمده مدیریت دانش مد نظر قرار گرفته است، مدیریت دانش دروس در برخی از برنامه های آموزشی و دیگری مدیریت دانش به عنوان روش مدیریت دانشگاه. در محدوده اول آشنایی دانشجویان دوره کارشناسی ارشد و دکتری با مدیریت دانش و آموزش آن ها در خصوص این فرایند به تفکیک دانشکده ها مدنظر بوده است. در حالی که در محدوده دوم از مدیریت دانش برای بهبود فرایند ها و ارتباطات جهت استفاده بهتر از سرمایه های فکری استفاده شده است [۱].

ابتدا مدل مفهومی برای خلق و تحویل دانش طراحی گردیده است. این مدل مفهومی شامل چرخه دانش و به اشتراک گذاری دانش است و اعضا دانشگاه در راستای چشم انداز مدیریت ارشد در فعالیت های خلق دانش همکاری می نمایند. این مدل شامل سه مرحله می باشد و بطور کلی کسب، تولید، کد نمودن، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری و بکارگیری دانش را محقق می سازد [۲۴].

## 7- تجزیه و تحلیل فرایند به اشتراک گذاری و مدیریت دانش در دانشگاه ها و مراکز دانشگاهی مطالعه شده

در ادامه این بخش طراحی و اجرای فرایند به اشتراک گذاری و مدیریت دانش در دانشگاه های مورد مطالعه از هشت جنبه ذکر شده در بند 5، به صورت تفکیک شده و دقیق تر تجزیه و تحلیل می شود.

## 7-1- دلایل بکارگیری

بروز برخی از مشکلات یا وجود برخی از نواقص، سازمان ها را به استفاده از قابلیت های مدیریت دانش ترغیب می نماید. این موارد در حقیقت دلایل به کارگیری مدیریت دانش در سازمان ها می باشند.

موسسه آموزش عالی در هند، گرایش موسسات آموزشی به سمت سازمان های یادگیرنده، شروع اصلاحات اقتصادی در هند و رشد فزاینده تقاضا برای مدیران مطلع و مجرب، رقابت زیاد بین موسسات آموزشی، کشف، انتشار و مدیریت اطلاعات کلیه فرایندها و برآورده نمودن خواسته محققان و دانشجویان و بهبود رابطه کاری میان آن ها جهت بدست آوردن دانش از منابع در سریع ترین زمان ممکن را موجب روی آوردن به مدیریت دانش برشمرده است [۲۶]. در آمریکا تبدیل دانشگاه ها به سازمان های یادگیرنده، مهندسی مجدد خلق و انتقال دانش از جمله دلایل عمده بوده اند [۲۴]. از طرفی چون دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی معمولاً دارای زیر ساخت های اطلاعاتی مدرن می باشند و به اشتراک گذاری دانش برای اعضا هیئت علمی طبیعی تر می باشد، احتمال موفقیت مدیریت دانش را افزایش می دهد [۱].

با بررسی موارد فوق مشاهده می گردد، در دانشگاه هایی که در محیط های رقابتی فعالیت می نمایند (مخصوصاً دانشگاه هایی که به صورت پراکنده خدمات خود را ارائه می دهند) برای افزایش رابطه همکاری بین اعضا دانشکده های مختلف، ارائه خدمات یکپارچه و حفظ مهارت و تخصص موجود در دانشگاه، مدیریت دانش می تواند راه کار بسیار مفیدی برای بهبود کیفیت آموزشی، پژوهشی، اجرایی و مدیریت ساده تر و موثر باشد. تجربه نشان داده است، سازمان هایی که جهت بهره برداری تبلیغاتی یا بنا به دلایل نامشخص به مدیریت دانش می پردازند، اغلب در اجرا دچار مشکل شده و پروژه نتیجه بخش نمی باشد.

## 7-2- اهداف

با توجه به لزوم تبیین اهداف هر پروژه قبل از اقدام به آن و ارتباط مدیریت دانش با مدیریت استراتژیک، اهداف مدیریت دانش باید در راستای اهداف مدیریت استراتژیک تدوین گردند. برای این منظور با بهره گیری از مدیریت دانش ابتدا وضعیت فعلی دانشی سازمان و همکاران مشخص می گردد و از آن به عنوان یکی از جوانب مورد بررسی در مدیریت استراتژیک (ارزیابی عوامل داخلی، خارجی و رقابتی) استفاده می شود. از طرفی پس از تدوین استراتژی ها در مدیریت استراتژیک، می توان همراستا با آن ها، استراتژی ها و اهداف مدیریت دانش را تدوین نمود. در این مرحله می توان با پاسخگویی به سئوالاتی از قبیل "چه دانشی در اختیار داریم؟"، "وضعیت دانشی ما چگونه است؟"، "چه دانشی را باید کسب کنیم؟"، "وضعیت دانشی ما چگونه باید باشد؟" به فرایند تدوین اهداف کمک نمود [۳۶].

اهداف مدیریت دانش می تواند در سه سطح استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی مطرح گردد. در سطح استراتژیک، چشم انداز و اهداف طولانی مدت سازمان و در سطح تاکتیکی، سیاست های توسعه ای و اهداف کوتاه مدت مربوط به نیازهای اجرایی و در سطح عملیاتی، روند ها، قوانین داخلی و کارهای روزمره مد نظر است.

موسسه آموزش عالی هند، کمک در جهت رسیدن به چشم انداز تعریف شده، افزایش توان رقابتی، بهره وری و کارایی سازمان در سرویس دهی به مشتریان، پاسخگویی به تغییرات سریع محیطی و اقتصادی را به عنوان اهداف خود از اجرای فرایند مدیریت دانش اعلام نموده است [۲۶]. در دانشگاه کشور چک هدف به اشتراک گذاری دانش، پرورش دانش و استخراج سرمایه های فکری هدف بوده است [۱]. در حال که پروژه مدیریت دانش در محیط های دانشگاهی آمریکا با هدف ایجاد فرایندی نظام مند و روشن که می تواند علاوه بر پرورش یادگیری فردی و سازمانی، حافظه سازمانی (دانشی که برای استفاده در آینده ذخیره می شود) را افزایش دهد، آغاز گردیده است [۲۴].

اهدافی که از اجرای مدیریت دانش در سازمان های فوق دنبال می شوند، برخی در سطح استراتژیک مانند کمک به سازمان در جهت نیل به چشم انداز است. برخی دیگر در سطح تاکتیکی از قبیل افزایش توان رقابتی در سرویس دهی می باشند و بهبود فرایند آموزشی می تواند در سطح سوم قرار گیرد.

تصمیم گیران باید قبل از اقدام به طراحی و اجرای مدیریت دانش، اهداف پروژه را به طور واضح مشخص نمایند. این اهداف در حقیقت مسیر کلی حرکت مدیریت دانش را تعیین می کنند.

### 3-7- دامنه کاربرد

پس از تعیین اهداف، لازم است بخش، کارکنان یا مسئولیت های خاصی از سازمان جهت اجرای فرایند دانش به صورت آزمایشی انتخاب گردند و پس از بازخورد گیری و موفقیت آمیز بودن آن، به حوزه های بیشتر یا افراد دیگر تعمیم داده شود. این دامنه می تواند محدوده فیزیکی، اداره، حوزه، فرایند، مسئولیت، روال یا فعالیت خاصی از سازمان باشد که البته توصیه می شود، نواحی با زمینه دانشی قوی، فعالیت های با ارزش و افراد علاقمند و مستعد باشد. باید به خاطر داشت که در انتخاب حوزه آزمایشی، کوتاه بودن مدت زمانی که صرف آن خواهد شد نیز بسیار مهم است. باید حداقل امکان کوتاه باشد تا در تعمیم آن مشکلی ایجاد نشود. مشخص و محدود نمودن دامنه کاربرد مدیریت دانش نتایجی مانند افزایش موفقیت، ارزیابی و بازنگری دقیق و سریع تر، فرهنگ سازی و زمینه سازی برای گسترش مدیریت دانش در تمام سازمان را در پی خواهد داشت [۵,۳۷].

دامنه های کاربرد در مطالعات موردی به ترتیب عبارتند از، فعالیت های آموزشی و پژوهشی اعضای هیئت علمی موسسه آموزش عالی هند [۲۶]، فعالیت های آموزشی دانشجویان تحصیلات تکمیلی و اساتید و فعالیت های مدیریتی دانشگاه چک [۱] و در دانشگاه های آمریکا فعالیت های آموزشی و پژوهشی دانشجویان، دانش آموختگان و اساتید [۲۴].

### 4-7- سازماندهی

سازماندهی در مدیریت دانش از اهمیت زیادی برخوردار است و می تواند در انجام موفق آن موثر باشد. به طور کلی برای شروع پروژه مدیریت دانش می بایست ساختار و سازماندهی آن مشخص گردد. رئیس طرح و زیر مجموعه های مربوطه، گروه مشاوران داخلی و خارجی، مدیران ارشد سازمان یا بخش، حامیان پروژه، تیم های استفاده کننده، گروه های کاری (در دسته های استراتژیک، اجرایی، تکنولوژی، اقتصادی، منابع انسانی، بازاریابی، ساختاری، فرهنگی، انگیزشی و ...)، شبکه متخصصان سازمان، مراکز در نظر گرفته شده اعم از حقیقی یا مجازی از جمله مواردی می باشند که می بایست در ابتدای پروژه به همراه وظایف هر دسته مشخص گردند، علاوه بر آن چون رکن اصلی مدیریت دانش افراد می باشند، باید تیم های استفاده کننده مشخص و دسته بندی شده سپس مناسب ترین و با انگیزه ترین افراد به عنوان قهرمانان یا رهبران طرح در نظر گرفته شوند [۳۶].

از میان موارد بررسی شده، در مورد دوم به تشکیل مجمع مجازی برای بحث اساتید و انتخاب اساتید علاقمند به عنوان قهرمانان و هسته اصلی مدیریت دانش اشاره شده است [۲۶]. در دانشگاه چک مخزن مرکزی دانش جهت به اشتراک گذاری دانش در نظر گرفته شده است. چهار دسته از افراد دانشگاه، دانشجویان کارشناسی ارشد، دانشجویان دکتری، اساتید ارائه کننده دروس و اعضای تیم مدیریتی مد نظر قرار گرفته اند. با توجه به ساختار دانشگاه ها و استقلال نسبی مجتمع ها و دانشکده ها، ضمن حمایت مدیریت ارشد، رویکرد اجرای مدیریت دانش از پایین به بالا بوده است. بطوری که اجرای اصول مدیریت دانش به صورت موازی در تمام دانشکده ها شروع و اجرا شده است [۱]. در حالی که در آمریکا سه گروه افراد، اساتید و پژوهشگران، دانش آموختگان، دانشجویان در شرف فارغ التحصیلی و شاغل به تحصیل به ترتیب برای سه بخش جستجو، تولید و یادگیری در محیط یادگیری مجازی مبتنی بر وب در نظر گرفته شده اند [۲۴].

## 7-5- روش کار

در شروع پروژه مدیریت دانش می بایست ابتدا استراتژی های دانشی یا روش های کلی انجام کار مشخص گردد. استراتژی های دانشی با شناخت کامل محیط داخل و خارج سازمان و توجه به عواملی از قبیل میزان ابهام و سطوح عدم قطعیت در آینده سازمان، انعطاف پذیری در سطوح مختلف استراتژیک، ساختاری، عملیاتی و فعالیت های روزمره، فرایند کسب و کار و توانمند سازهای IT و انتخاب یک یا تلفیقی از رویکردهای به اشتراک گذاری یا خلق دانش، خلق ابتکارات در سطوح بالای سازمان و انتقال آن به سطوح پایین یا تمرکز بر اهداف سطوح پایینی و ابتکارات عملیاتی، تقویت ساختار و جریان دانشی موجود یا ایجاد ساختار جدید، انتقال دانش یا یکپارچه نمودن آن، خصوصی سازی دانش یا مستند نمودن اطلاعات و نرم افزاری نمودن آن ها تدوین می گردند. به طور نمونه هر چه در آینده سازمان، ابهام و تغییرات بیشتری مورد انتظار باشد، بهتر است استراتژی ها بیشتر به انتقال دانش متمایل باشد تا کد نمودن دانش [37]. پس از تعیین استراتژی ها و روش های کلی، روش های جزئی یا برنامه های عملیاتی مدیریت دانش مشخص می گردند. این برنامه ها در حقیقت روش اجرای مدیریت دانش را به صورت جزئی و تفصیلی بیان می نماید.

برخی از روش هایی کارهایی که بیمارستان تایوان برای بخش پرستاری در نظر گرفته است عبارتند از: شناسایی و دسته بندی فعالیت های پرستاری، شناسایی فعالیت های مهم مدیریت دانش برای هر دسته، تعیین تکنیک های مدیریت دانش در هر دسته، بررسی توانمند سازهای IT، اطلاع رسانی و آموزش پرستاران، یافتن منبع دانش ثبت شده با استفاده از دایرکتوری های on line و جستجو در پایگاه های داده، متصل شدن پرستاران به همه سیستم های اطلاعاتی (ثبت های بهداشتی الکترونیک، سیستم های حمایت تصمیم گیری بالینی، مرتب نمودن توصیه ها، پایگاه های دانش پزشکی) [4].

موسسه آموزش عالی هند برنامه هایی از قبیل آماده سازی زیر ساخت ها و مهیا نمودن مدرن ترین امکانات زیر ساختی مطابق با استانداردهای بین المللی، تعیین علاقه های پژوهشی اساتید، ایجاد مجمع بحث، تحقیق، توسعه و سازماندهی سیستم های مدیریت متناسب با زمان و با بهره گیری از قابلیت های موجود در صنایع و سازمان های دیگر، افزایش پهنای باند اینترنت، به اشتراک گذاری تجربیات با اساتید دانشگاه های دیگر و مدیران صنایع از طریق برگزاری نشست های آکادمیک و ملی، ارائه چند متدولوژی برای کسب و استفاده دانش به طور اتوماتیک از طریق فرایند های کاری، ارزیابی عمل کرد استادان، ذخیره نمودن پروژه ها و گزارشات کارآموزی دانشجویان، تشویق اعضا به ادامه تحصیل، شرکت در کنفرانس های داخلی و خارجی و فرصت های مطالعاتی، ارائه برنامه پیشرفت هفتگی به اساتید در هر تابستان و تعیین مجامعی که باید شرکت نمایند، مشوق های مالی برای فعالیت های پژوهشی، مجبور نمودن اعضا به یادگیری تکنولوژی جدید و بازنگری برنامه های درسی، نظر سنجی از دانشجویان و اساتید در مورد سیستم های کاری، برگزاری دوره های تولید سود، خلق و به اشتراک گذاری دانش برای مدیران و مشاوران، اعلام نتایج کار اساتید فعال در این زمینه و تغییر ساختار جهت افزایش انگیزه و فعالیت های آکادمیک اضافی برای اعضای هیئت علمی تدارک دیده است [26].

در دانشگاه چک به سه جنبه کلی مدیریت دانش توجه شده است. این جنبه ها عبارتند از: فرایند های دانش منتخب، آموزش کارکنان و توجه به ماهیت سنتی دانشگاه. در جنبه اول دو فرایند خلق دانش و به اشتراک گذاری مد نظر می باشد. با فرض آن که دانشگاه ها در مورد خالق دانش در سطح خوبی قرار دارند، در این پروژه بیشتر به فرایند به اشتراک گذاری دانش توجه شده است و در همین راستا مخزن مرکزی دانش ایجاد شده است. در خصوص جنبه دوم سعی گردیده از طریق فرایند به اشتراک گذاری دانش، کارکنان آموزش های خاصی را دریافت نمایند ولی این کار برای دانشجویان دوره های تحصیلات تکمیلی از طریق تعریف دوره تکنولوژی های دانش از سطح مقدماتی تا پیشرفته، ارائه درس سیستم های دانش و اطلاعات و اجرای دوره دکتری مهندسی سیستم و انفورماتیک صورت پذیرفته است. استفاده از مدیریت دانش توسط مدیران دانشگاه برای بهبود فرایند ها و ارتباط ها از طریق استفاده بهتر از سرمایه های فکری، در راستای جنبه سوم بوده است [1].

جهت اجرای مدیریت دانش در دانشگاه های آمریکا ابتدا مدل مفهومی به نام چرخه دانش و به اشتراک گذاری اطلاعات تهیه گردیده است. سپس برای خلق و حمل دانش سه بخش در نظر گرفته شده است. در بخش اول اساتید و پژوهشگران ضمن نظارت بر جریان دانش و ارزیابی نتایج، دستورالعمل و مجموعه اهداف سازمان را تهیه می کنند (کسب و تولید دانش). در بخش دوم دانش آموختگان تحت نظارت افراد



بخش اول به تولید و کد کردن دانش به عنوان بخشی از آموزش خود اقدام می نمایند (تولید و ذخیره سازی دانش). در نهایت دانشجویان بخش سوم در راستای اهداف دانشکده، دانش ذخیره شده را فرا گرفته و بکار می گیرند (بکارگیری دانش). ضمن آن که از هر بخش به بخش قبلی بازخورد دارد. حضور اعضا در هر بخش منعطف است و می توانند در بخش های دیگر نیز همکاری نمایند [۲۴].

در هر کدام از بخش های فوق، بنا به نوع فعالیت سازمان کارهایی که باید انجام شود متفاوت است. در برخی از موارد باید روش کد کردن دانش را در پیش گرفت که کارهایی از قبیل: خلق دانش، نمایه سازی و ذخیره در پایگاه، تمرکز بر تکنولوژی و بازیابی اطلاعات، قیمت گذاری بر اساس رقابت، پاداش برای مشارکت و استفاده از داده ها، ایجاد مخزن دانش برای استفاده همگان مد نظر است. در حالی که در برخی موارد دیگر روش خصوصی سازی دانش که شامل فعالیت هایی مانند: شناسایی فرایند دانش، امکانات پشتیبانی، اتصال پایگاه دانش به فرایند های دانشی، ارتباطات شبکه ای، خدمات سفارشی و خلاقانه، قیمت گذاری بر اساس تخصص، پاداش برای تسهیم دانش و ... بکار می رود. به نظر می رسد در دانشگاه ها بکارگیری تلفیقی از هر دو رویکرد مناسب است و البته تعیین نسبت آن ها منوط به شرایط داخل و خارج از سازمان است. روش کار مدیریت دانش در سازمان ها متفاوت است، با این وجود در تمامی سازمان ها در تعیین روش کار باید به دو جنبه مهم مدیریتی و فرهنگی توجه ویژه شود. بسیاری از سازمان ها به این دلیل در اجرای اثربخش مدیریت دانش ناکام بوده اند که بدون توجه به جنبه های انسانی (فرهنگ حاکم بر سازمان، آشنا نبودن افراد با مدیریت دانش و مزایای آن، روابط کاری، اعتقاد و حمایت واقعی مدیران) پروژه را پیش برده اند [۵]. علاوه بر این به موارد زیر باید توجه شود:

- تشکیل گروه های کاری از حوزه های مختلف. این افراد اغلب به تکنولوژی های مختلف IT آشنا بوده و علاقمند می باشند
- مهیا نمودن زیر ساخت های تکنیکی جامع (فرهنگی، کاری، اداری، ارتباطی و ...)
- پیاده سازی برنامه های اصلی و وظایف تکنیکی مدیریت (شناسایی دانش و ممیزی دانش موجود، خلق نقشه دانش، تسخیر دانش و ذخیره سازی دانش، ایجاد ذخایر دانش، کمیته دانش، شبکه متخصصین و ...)
- شناسایی فعالیت های مهم در آن بخش و اصلاح فرایندها و ساختارها
- ابتکار و تعهد استفاده کنندگان
- آموزش کاربران و مدیران و تشکیل حلقه یادگیری (البته این خود جنبه انتشار دانش نیز دارد.)
- طراحی ساختار پاداش
- مدیریت نمودن زمان در تمام مراحل طراحی و اجرای پروژه

## 7-6- تکنولوژی

امروزه به دلیل پیشرفت IT، زمینه بسیار خوبی برای اجرای مدیریت دانش ایجاد شده است و این عامل احتمال موفقیت مدیریت دانش را به طور چشمگیری افزایش داده است.

در موسسه آموزش عالی هند زیر ساخت های تکنیکی جامع شامل شبکه ها، پایگاه های داده تجاری، مخازن دانش، کامپیوتر ها، نرم افزارها، سایت ها و ژورنال ها، ارتباط Wi-Fi برای همه افراد سازمان، بسته های نرم افزار های خبره و اینترنت فراهم شده است [۲۶]. در دانشگاه چک تنها به مخزن مرکزی دانش جهت به اشتراک گذاری دانش اشاره شده است [۱]. و در دانشگاه های آمریکا جهت به اشتراک گذاری دانش تکنولوژی های شبکه و اینترنت، محیط یادگیری مجازی مبتنی بر وب (محیط های یادگیری وابسته به کلاس<sup>۹</sup>، محیط وابسته به کامپیوتر خودخوان<sup>۱۰</sup>)، سیستم های گروهی مبتنی بر وب بکارگرفته شده است [۲۴].

تکنولوژی های مدیریت دانش را می توان به سه دسته عمده فکری، ارتباطی و اجرایی تقسیم نمود که می توانند به صورت سخت افزار یا نرم افزار باشند و با توجه به فرایند دانشی مورد نظر در هر دسته تکنولوژی های خاص آن دسته وجود دارد. برای مثال چنانچه هدف کشف دانش باشد، می توان از تکنولوژی هایی مانند پایگاه های دانش، ابزار های جستجو و بازیابی، yellow pages مهارت های کارکنان، شبکه های محلی، اینترنت، انتشارات و جستجو های online، سوال های متعدد، صورتجلسات، گزارش ها، اخبار، ویدئو کنفرانس و ... که عمومی هستند استفاده نمود و یا از برخی تکنولوژی ها که به طور خاص برای موقعیت مورد نظر طراحی و اجرا شده اند نظیر ایستگاه کاری خدمات

جمعی، سیستم یادداشت مجازی، مجامع الکترونیکی ایده گرفت. در موارد فوق برخی از موارد تنها به تکنولوژی های عمومی بسنده نموده اند و برخی چنین نیست. به نظر می رسد از میان تکنولوژی های زیاد موجود، تلفیقی از هر دو مناسب است و البته در این انتخاب ها باید نکات زیر را در نظر داشت:

- تکنولوژی های انتخابی باید متناسب با عوامل دیگر مدیریت دانش باشد. عواملی از قبیل دامنه کاربرد، محدوده جغرافیایی، نوع کاربران، امنیت کار، نوع استفاده، بودجه در دسترس، زمان استقرار، سطوح دسترسی، استفاده شخصی یا سازمانی - سهولت استفاده از تکنولوژی، قابلیت فنی و ارتباطی آن و استراتژی ارائه دانش (pull, push) و ...

### 7-7- مشکلات و محدودیت ها

به طور مسلم پیاده سازی و اجرای مدیریت دانش در هر سازمان با محدودیت ها و مشکلاتی مواجه است. موسسه آموزش عالی هند در اجرا و پیاده سازی مدیریت دانش با مشکلاتی از قبیل بازاریابی نکردن برای مشارکت در مجمع بحث و واضح طرح نشدن اهداف آن، غیر رسمی بودن فرهنگ به اشتراک گذاری دانش، ارتباط کم با اساتید دانشگاه های دیگر، تلاش کم جهت شکل دادن تیم ها و گروه ها برای ماموریت ها و پروژه های بلند مدت، تعاملات دانشی محدود به داخل اتاق ها و یا گروه ها و ارتباطات مستقیم، وابسته بودن ابتکارات دانشی به اهداف شخصی تا سازمانی، نداشتن بازخورد، آماده نشدن دانشکده ها برای اعطای هزینه های تحقیقاتی، توجه کم به عوامل فرهنگی کل سازمان در حالی که به عوامل فرهنگی اساتید زیاد توجه شده است، نبود مدل جامع برای تقویت تمام عوامل مهم و تاثیرگذاری این عوامل بر یکدیگر، مواجهه بوده است [۲۶]. در دانشگاه چک، با وجود دارا بودن دانشکده مدیریت و علوم انسانی، دوره های تعریف شده برای دانشجویان کارشناسی ارشد بیشتر مبتنی بر تکنولوژی بوده تا مدیریتی. اجرای مدیریت دانش در کل دانشگاه نیازمند اجرای آن در تمام مجتمع ها به طور جداگانه است و ایجاد ارتباط بین تلاش های مجزای مدیریت دانش مسائلی را در پی دارد. راه طولانی بین تصمیم گیری تا عمل، وجود برخی روند های اجباری مانند تصویب جایزه برای مشارکت ها و تغییرپذیری اندک از مشکلات دیگر این طرح بوده اند [۱]. تعریف متغیر های آمارگیری و ارزیابی (عملکرد و رضایت) و طرز برخورد های متفاوت با مدیریت دانش در دانشگاه های آمریکا از جمله مشکلات مطرح شده می باشند [۲۴].

شناسایی و پیش بینی محدودیت ها و مشکلات می تواند در کاهش آن کمک نماید. این محدودیت ها و مشکلات را می توان به دسته های عمده فرهنگی و انگیزشی، تکنولوژیک، ساختاری، مالی، مدیریتی و اجرایی مدیریت دانش تقسیم بندی نمود. در ادامه سعی شده است مشکلات و محدودیت ها به صورت دسته بندی و جزئی تر تجزیه و تحلیل گردند.

#### 7-7-1- مشکلات و محدودیت های فرهنگی و انگیزشی:

- دشوار بودن نگهداری انگیزه افراد در طولانی مدت
- اگر چه اغلب یک خواسته قوی و نهفته برای به اشتراک گذاری دانش وجود دارد، اما جلب حمایت برای تشکیل گروهی که مخزن دانش مشترک را گسترش دهند، سخت است
- کافی دانستن به اشتراک گذاری دانش بین معلم و دانشجو به عقیده برخی از افراد
- رقیب بودن افراد و باور اینکه دانش آن ها قدرشان است
- بی انگیزگی به دلیل ناآگاهی از دانش خود
- فرهنگ سازمانی نامساعد
- ترس و بدگمانی
- تلاش های فردی
- نبود دیدگاه مشترک در برخی موارد
- عدم شناخت واقعی افراد راجع به خدمات ایجاد شده در سازمان های دیگر

### 7-7-2- مشکلات و محدودیت های تکنولوژیک:

- تکنولوژی به اشتراک گذاری دانش می تواند باعث بروز مشکلاتی در کار و در نتیجه مقاومت در واحد شرکت کننده شود
- دشوار بودن استفاده از تکنولوژی
- نبود مهارت در تکنیک های مدیریت دانش (ذخیره سازی، دسته بندی، ...)
- نبود تکنولوژی مناسب

### 7-7-3- مشکلات و محدودیت های ساختاری:

- ساختار فعلی دانشگاه ها و استقلال نسبی دانشکده ها
- روندها سازمانی نامناسب و طولانی
- شلوغ بودن بیش از حد کار
- تخصصی شدن آموزش ها و پژوهش ها در هر دانشکده
- نبود کمیته رسمی برای تسهیل به اشتراک گذاری دانش
- گیج کننده بودن برخی از کارها

### 7-7-4- مشکلات و محدودیت های مالی:

- سرمایه ناکافی برای مدیریت دانش
- کم توجهی به مدیریت دانش به دلیل مشکلات مالی

### 7-7-5- مشکلات و محدودیت های مدیریتی:

- به رسمیت نشناختن و در نظر نگرفتن پاداش برای فعالیت های دانشی
- عدم شناسایی افراد علاقمند به مدیریت دانش
- نداشتن دید نسبت به مزایای مدیریت دانش
- عدم تعهد مدیریت ارشد
- بازاریابی نکردن برای مشارکت در مجمع بحث و طرح نشدن اهداف آن به صورت واضح
- نداشتن اعتقاد واقعی به مزایای مدیریت دانش

### 7-7-6- مشکلات و محدودیت های اجرایی مدیریت دانش:

- شبیه خیلی از شرکت های خصوصی، ممکن است دانشگاه ها سعی در تعیین بازگشت سرمایه تخصیص داده شده برای مدیریت دانش باشند، اما این ارزیابی ممکن است خیلی سخت باشد.
- سرعت کم پیشرفت پروژه
- زود آشکار نشدن نتایج مدیریت دانش
- نبود مدل جامع برای تقویت تمام عوامل مهم و در نظر گرفتن تاثیرگذاری این عوامل بر یکدیگر
- ادغام سیستم مدیریت دانش با سیستم های اطلاعاتی دیگر و یا مدیریت دانش بخش های مختلف
- پیاده نشدن کامل چارچوب پیشنهادی در اکثر مواقع
- توجه بیشتر به جنبه تکنولوژیک مدیریت دانش تا جنبه مدیریتی آن
- تعریف متغیرهای ارزیابی

## 7-8- دستاوردها

موسسه آموزش عالی با بکارگیری مدیریت دانش برای اعضای هیئت علمی خود، دستاورد هایی از قبیل امکان بقا طولانی مدت در عرصه آکادمیک، ارتقا علمی و پژوهشی اعضا و خروج درصد خیلی کمی از آن ها، کنترل یادگیری فردی در جهت یادگیری سازمانی، داشتن تقویم سالانه برگزاری کنفرانس ها و برنامه های بهبود مدیریت، تشویق مالی اساتید، تعریف دوره های آموزشی جدید، افزایش ارتباط با صنعت از طرق مختلف، افزایش مسئولیت اجتماعی موسسه، ارتقا عملکرد تجاری دانشگاه، بهبود کیفیت فرایند یادگیری و آموزش، توجه فرهنگ سازمانی به مهارت فردی و بهبود عملکرد، افزایش تعداد دانشجویان را کسب نموده است [۲۶]. آموزش اساتید بخصوص در مواردی که گرایش تخصصی آن ها نیست، جنبه انتشار دانش را دارد. در دانشگاه ها و موسسات خصوصی به دلیل ماهیت شرکتی که دارند طراحی و اجرای مدیریت دانش مشابه و البته کمی بهتر است [۱]. کمک به دانشگاه جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده، تکمیل حافظه سازمانی، تحت کنترل درآوردن استعدادها و تجربه ها، کمک به کسب دانش مورد نیاز، کاهش هزینه وابسته به سرمایه گذاری پژوهشی و افزایش بهره وری، یکپارچه شدن مداوم پژوهش ها، مشارکت دادن بیشتر دانشجویان در پژوهش ها، ترویج فرهنگ همکاری، رضایت و پاداش بیشتر اساتید، دانشجویان علاقه مندتر و افزایش توان رقابتی از دستاوردهای اجرای این پروژه در دانشگاه های آمریکا بوده است [۲۴].

طراحی و اجرای موثر مدیریت دانش دستاورد های بسیاری خواهد داشت که در ادامه به صورت دسته بندی ذکر گردیده اند.

- سازمانی: قابلیت درک محیط، افزایش توان رقابتی، وجود معیارهای اندازه گیری برای عملکرد سازمان، همسویی استراتژیک در تمام دانشکده ها، افزایش بهره وری و درآمد پژوهشی، صرفه جویی در زمان و هزینه، افزایش کیفیت آموزشی و ابتکارات و طراحی مجدد فرایندها، تکمیل حافظه سازمانی، ارائه خدمات جامع و یکپارچه
- کارکنان و دانشجویان: بهبود فرهنگ کاری و ارتباطی، ارتقا توان علمی، فنی و فرهنگ کاری افراد، وجود معیارهای اندازه گیری برای عملکرد افراد، افزایش رضایت و پاداش، یادگیری، خلاقیت مستمر و جذب دانشجویان و اساتید بهتر

## 8- نتیجه گیری و پیشنهاد ها

در مطالعات فوق، به نظر می رسد فرایند مدیریت دانش به طور کامل اجرا شده و علیرغم وجود مشکلات، دستاورد های خوبی را نیز به همراه داشته است. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که اجرای مناسب و موفق مدیریت دانش، سازمان را در دستیابی به اهداف و نیل به چشم انداز یاری می نماید و دستاورد های خوبی را در پی خواهد داشت. در این مقاله چارچوبی برای طراحی و اجرای مدیریت دانش از هشت جنبه کلیدی برای دانشگاه ها پیشنهاد شده است. آنچه مسلم است، انگیزه کافی برای به اشتراک گذاری تجربه و دانش در اغلب افراد وجود دارد و با اجرای مدیریت دانش اثربخش می توان به نتایج مطلوب دست یافت. بسیاری از سازمان ها به دلیل کم توجهی به عوامل کلیدی و جنبه های انسانی (از قبیل طولانی شدن زمان اجرا، تعامل ناکافی بین افراد و دانشکده ها، فراهم نبودن زیر ساخت ها و عدم تعهد مدیران ارشد) در اجرای موفق مدیریت دانش ناکام بوده اند. پیشنهادهای کلی جهت بهبود این فرایند با تکیه بر جنبه های هشت گانه عبارتند از:

- همراستا بودن پروژه مدیریت دانش با چشم انداز آتی سازمان
- در نظر گرفتن ارتباط مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک
- حمایت همه جانبه مدیریت ارشد و پایبندی به الزامات مهم طراحی و اجرای پروژه مدیریت دانش
- شروع از بخش کوچکی از دانشگاه با قابلیت های دانشی و علاقمندی بیشتر
- طراحی و اجرای سریع پروژه
- مهیا نمودن زیر ساخت های تکنولوژی متناسب با استفاده از قابلیت های فناوری اطلاعات
- توجه به ویژگی های فرهنگی سازمان و اجرای برنامه های مختلف جهت آماده سازی جو فرهنگی برای پذیرش و بکارگیری مدیریت دانش
- ارائه آموزش های لازم در خصوص بکارگیری تکنولوژی و روش های مدیریت دانش

- تشکیل هسته اصلی دانش (قهرمانان دانش) و توجه ویژه به آن
- متناسب بودن روش مدیریت دانش با شرایط سازمان و بومی سازی آن
- اعمال اصلاحات ساختاری جهت اجرای بهینه پروژه
- ارزیابی موفقیت مدیریت دانش و در صورت موفق بودن، تعمیم آن به بخش های دیگر
- اطلاع رسانی در خصوص دستاورد ها و نتایج بکارگیری مدیریت دانش
- بررسی مشکلات و محدودیت ها و اصلاح آن ها

## مراجع

- [1] Cech, P., Bures, V., **Knowledge Management and Czech Universities**, Information Technology and Management, 1, Czech Republic, 2000.
- [2] Wu, J., H., Huang, A., S., Hisa, T., L., Tsaiand, H., T., **Revolution or Evolution? An Analysis of E-Health Innovation and Impact Using A Hypercube Model**, International Journal of Electronic Healthcare, 2, In Press.
- [3] Lin, B., Umoh, D., **E-Healthcare: A Vehicle of Change**, American Business Review, 20 (2), 27-32, 2002.
- [4] Hsia, T., Lin, L., et al, **A Framework for Designing Nursing Knowledge Management Systems**, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and management, Volume 1, Taiwan, 2006.
- [5] Anthony Gorry, G., **Sharing Knowledge in the Public Sector: two case studies**, Knowledge Management Research & Practice, Volume 6, pp 105-111, U.S.A., 2007.
- [6] Mohayidin, M., G., et al, **The Application of Knowledge Management in Enhancing the Performance of Malaysian Universities**, The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 5, Issue 3, pp 301 - 312, Malaysia, 2007.
- [7] Davenport, T., Prusak, L., **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Harvard Business School Press, Cambridge.
- [8] O' Dell, C., Grayson, J., **If Only We knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice**, The Free Press, New York, 1998.
- [9] Selsky, D., B., Eisenberg, F., P., Hersh, W., Buitendijk, H., J., **Knowledge Integration: Insight through the E-Portal**, Journal of Healthcare Information Management, 15 (1), 13-24, 2001.
- [10] Marwick, A., D., **Knowledge Management Technology**, IBM Systems Journal, 40 (4), 2001.
- [11] Malone, D., **Knowledge Management: A Model for Organisational Learning**, International Journal of Accounting, Information Systems, 2, 111-122, 2002.
- [12] Alavi, M., Leidner, D., E., **Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues**, MIS Quarterly, 25 (1), 107-136, 2001.
- [13] Nonaka, I., **The Knowledge Creation Company**, Harvard Business Review, 69 (6), 96-104, 1991.
- [14] Newman, B., Conrad, K., W., **A Framework of Characterising knowledge Management Methods, Practices and Technologies**, Washington University Course EMGT, 298. T1, Springer, 1999.
- [15] Barnes, S., **Knowledge Management Systems: Theory and Practice**, Thomson Learning Press, 2002.
- [16] Liao, S., H., **Knowledge Management Technologies and Applications- Literature Review from 1995 to 2002**, Expert Systems and Applications, 25, 59-71, 2003.
- [17] Hu, M., Horng, J., Sun, Y., **Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance**, Tourism Management, Volume 30, pp 41-50, Taiwan, 2007.
- [18] Finnegan, D., Willcocks, L., **Knowledge Sharing Issues in the Introduction of a New Technology**, Journal of Enterprise Information Management, 19 (6), 200-221, 2006.
- [19] Hogel, M., Ernst, H., Proserpio, L., **How Team Work Matters more as Team Member Dispersion Increases**, Journal of Product Innovation Management, 24 (2), 156-165, 2007.
- [20] Twigg, C., A., **The Changing Definition of Learning**, Educom Review, 29, 1994.
- [21] Lin, X., Bransford, J., **Instructional Design and Development of Learning Communities: An Invitation to a Dialogue, In: Constructivist Learning Environments: Case Studies in Instructional Design**, ed. B. Wilson (Educational Technology, Englewood Cliffs, NJ ) pp. 203-220.
- [22] Grenier, R., Metes, G., **Going Virtual: Moving Your Organization in the 21st Century** (Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ), 1995.
- [23] Jarvenpaa, S., Ives, B., **The Global Network Organization of the Future: Information Opportunities and Challenges**, Journal of Management Information Systems, 10, 25-57, 1994.
- [24] Piccoli, G., Rami, A., Blake, I., **Knowledge Management in Academia: A Proposed Framework**, Information Technology and Management, 1, 229-245, 2000.



- [۲۵] Brown, J. S., Duguid, P., **Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It**, Harvard Business Review, vol. ۷۸, No. ۵, pp. ۳-۷, ۲۰۰۰.
- [۲۶] Basu, B., Sengupta, K., **Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions – a Case of an Indian Business School**, The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume ۵, Issue ۳, pp ۲۷۳ – ۲۸۲, India, ۲۰۰۷.
- [۲۷] Barna, Z., **Knowledge Management: A Critical E-Business Strategic Factor**, Unpublished Masters Thesis, San Diego State University, ۲۰۰۲.
- [۲۸] Davenport, T. H., DeLong, D. W., Beers, M. C., **Successful Knowledge Management Projects**, Sloan Management Review, Vol. ۳۹, No. ۲, ۱۹۹۸.
- [۲۹] Keong, F. Ow Chee, Willett, R. J., Yap, K. L., **Building a Knowledge-Based Business School**, Education and Training, Vol. ۴۳, No. ۴, pp. ۲۶۸-۲۷۴, ۲۰۰۱.
- [۳۰] Malhotra, A., Majchrzak, A., **Enabling Knowledge Creation in Far-Flung Teams: Best Practices for IT Support and Knowledge Sharing**, Journal of Knowledge Management, ۸ (۴), ۷۵-۸۸, ۲۰۰۴.
- [۳۱] Ardichvili, A., Page, V., Wentling, T., **Motivation and Barriers to Participation in Virtual Knowledge-Sharing Communities of Practice**, Journal of Knowledge Management, ۷ (۱), ۶۴-۷۷, ۲۰۰۳.
- [۳۲] Lorange, P., **A Business School as a Learning Organization**, The Learning Organization, Vol. ۳, No. ۵, pp. ۵-۱۳, ۱۹۹۶.
- [۳۳] Sage, A. P., Rouse, W. B., **Information Systems Frontiers in Knowledge Management**, Information System Frontiers, Vol. ۱, No. ۳, pp. ۲۰۵-۲۱۹, ۱۹۹۹.
- [۳۴] Moffett, S., McAdam, R., Parkinson, S., **An Emperical Analysis of Knowledge Management Applications**, Journal of Knowledge Management, ۷ (۳), ۶-۲۶, ۲۰۰۳.
- [۳۵] Bose, R., **Knowledge Management – Enabled health Care Management Systems: Capabilities, Infrastructure and Decision- Support**, Expert Systems with Applications, ۲۴, ۵۹-۷۱, ۲۰۰۳.
- [۳۶] Tiwana, A., **The knowledge Management Toolkit**, Prentice Hall, ۲۰۰۲.
- [۳۷] Bergeron, B., **Essentials of Knowledge Management**, John Wiley & Sons, ۲۰۰۳.

<sup>۱</sup>Information and Comuncations Technology

<sup>۲</sup>Knowledge Management <sup>۳</sup>Information Technology

<sup>۴</sup>Knowledge Management System

<sup>۵</sup>Data <sup>۶</sup>Information <sup>۷</sup>Knowledge <sup>۸</sup>Just-in-time

<sup>۹</sup>Classroom-Based Learning Environments

<sup>۱۰</sup>Computer

Microworlds