



Conceptualization of Knowledge Management Offices in Academic Development Centers

Mahdi Farmani¹ Sasan Zare² Mohammad Arabi³
Mohamad Reza Mohamadkhani⁴

Abstract

This research is aimed at conceptualizing knowledge management offices in the academic development centers. Containing a descriptive nature, this research is an applied one in terms of its goals. Snowball sampling method is used to select the sample for this research. Data collection method involves in-depth interviews with scientific and academic community experts as well as the specialists and managers of the Academic Development Center of Imam Hussain Comprehensive University until reaching at theoretical saturation. A total of 20 interviews were conducted. After collecting the data, the codes for written interviews were analyzed. The validity of the interview was tested by the experts and its reliability was confirmed by the method of intra-subject agreement between the two coders. The coding method was used to analyze the research data. The results of the research, based on the selection of open, axial and selective coding, resulting in the final framework, demonstrated that the concept of knowledge management office contains 200 codes, 5 concepts and five categories. The concept of knowledge management office is formed by five categories including the goals (strategic and operational), tasks (strategies, processes, technologies, mechanisms, infrastructure and projects), roles (decision making, interpersonal and informational), competencies (technical and social), and structural arrangements (structural principles and system principles).

Keywords: conceptualization, knowledge management office, academic development centers.

-
1. MSc, Business management department, Faculty of Management & Accounting, Farabi Campus University of Tehran, Iran, mahdi.farmani@ut.ac.ir
 2. Corresponding author: Assistant Professor, management department, planning of Management & Accounting, Imam Hossein University (AS), Tehran, Iran, zaresasan@ihu.ac.ir
 3. MSc, Business management department, Faculty of Management & Accounting, Farabi Campus University of Tehran, Iran, Arabi@ut.ac.ir
 4. MSc, Entrepreneurship, Faculty of Advancement, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran, m_mohamadkhani@vu.iust.ac.ir



پروپوزیشن گاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



مفهوم‌سازی دفاتر مدیریت دانش در مراکز رشد دانشگاهی

مهدی فرمانی*، ساسان زارع** محمد عربی*** و محمدرضا محمدخانی****

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۲۸

چکیده

پژوهش حاضر با هدف مفهوم‌سازی دفاتر مدیریت دانش در مراکز رشد دانشگاهی انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی می‌باشد. نمونه‌گیری استفاده‌شده در این پژوهش، نمونه‌گیری گلوله برفی است. مبنای اصلی جمع‌آوری اطلاعات، انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان جامعه علمی و دانشگاهی و همچنین متخصصان و مدیران مرکز رشد دانشگاه جامع امام حسین (ع) تا دستیابی به اشباع نظری بوده است. در مجموع ۲۰ مصاحبه انجام شد. پس از جمع‌آوری اطلاعات، کدهای مربوط به مصاحبه‌های مکتوب تجزیه و تحلیل شدند. روایی مصاحبه توسط خبرگان سنجیده شد و اعتمادپذیری آن نیز به‌وسیله روش توافق درون موضوعی بین دو کدگذار مورد تأیید قرار گرفت. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش کدگذاری استفاده شد. یافته‌های پژوهش که پس از انجام مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی، چارچوب نهایی پژوهش به دست آمده است، نشان می‌دهد که مفهوم دفتر مدیریت دانش با ۲۰۰ کد و ۱۵ مفهوم از پنج مقوله تشکیل شده است. مفهوم دفتر مدیریت دانش در پنج مقوله اهداف (راهبردی و عملیاتی)، وظایف (راهبردها، فرایندها، فناوری‌ها، سازوکارها، زیرساخت‌ها و پروژه‌ها)، نقش‌ها (تصمیم‌گیری، بین‌فردی و اطلاعاتی)، شایستگی‌ها (فنی و اجتماعی) و تمهیدات ساختاری (اصول ساختاری و اصول سیستمی) شکل گرفت.

کلیدواژه‌ها: مفهوم‌سازی، مدیریت دانش، دفتر مدیریت دانش، مراکز رشد دانشگاهی.

* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، ایران.
mahdi.farmani@ut.ac.ir

** نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.
zaresasan@ihu.ac.ir

*** کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، ایران.
Arabi@ut.ac.ir

**** کارشناسی ارشد کارآفرینی، دانشکده پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.
m_mohamadkhani@vu.iust.ac.ir

مقدمه

دانش مهم‌ترین منبع راهبردی است و بنابراین مدیریت آن برای بهبود عملکرد سازمان امری ضروری است (کاراسکو و جیمز، ۲۰۱۷). پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش نه تنها از طریق ساختار سازمان دانشی مناسب امکان‌پذیر است بلکه باید به‌عنوان یک مؤلفه کلیدی قبل از پیاده‌سازی راه‌حل مدیریت دانش طراحی گردد (نگراجن، گانش، رسمی، انبودایاسانکار و هم‌اچیترا، ۲۰۱۲). سازمان‌ها می‌بایست اقداماتی را برای ایجاد محیط و زیرساخت مناسب برای خلق، انتقال و کاربرد دانش انجام دهند. در میان این اقدامات، طراحی یک ساختار سازمانی و مرتبط نمودن آن با مدیریت دانش، مسئله اصلی است. طرح سازمانی یکی از عواملی است که تأثیر عمده‌ای بر پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش خواهد داشت (کورتز، ساز و اورتگا، ۲۰۰۷). برای درگیر شدن در مدیریت دانش، سازمان‌ها می‌بایست ساختارها و فرایندهایی را برای سازمان‌دهی به طیف وسیع فعالیت‌های مختلف مدیریت دانش ایجاد کنند (شرودر و پائولین، ۲۰۰۷). با توجه به اهمیت حیاتی دانش برای تمامی سازمان‌ها، تعیین چگونگی جریان دانش در داخل سازمان و در میان آن‌ها ضرورت داشته و لزوم وجود ساختارهای مناسب برای خلق و انتقال دانش را نشان می‌دهد. نکته شایان توجه این است که در صورت عدم وجود ساختارهای مناسب، نمی‌توان از دانش به‌طور کامل بهره‌برداری نمود (کورتز و همکاران، ۲۰۰۷). سازمان‌هایی که فعالیت‌های مدیریت دانش خود را بدون داشتن یک ساختار پشتیبان مدیریتی آغاز نمایند، به‌زودی به این نتیجه خواهند رسید که سرمایه‌گذاری آن‌ها در مدیریت دانش، منافع ملموسی در بر ندارد. این ساختار سازمانی بایستی منعطف باشد تا زمینه تسهیم دانش و همیاری در میان مرزهای سازمان را فراهم آورده و مشوق خلق دانش باشد (والچاک، ۲۰۰۵). سال‌ها فعالیت‌های انتقال دانش از طریق روابط شخصی انجام شده و هیچ ساختار اختصاصی برای آن وجود نداشت. اگرچه هنوز این روابط نقش مهمی در

1. Carrasco & Jiménez
2. Nagarajan, Ganesh, Resmi, Anbuudayasankar & Hemachitra
3. Claver-Cortes, Zaragoza-Saez & Pertusa-Ortega
4. Schroeder & Pauleen
5. Walczak

مدیریت دانش ایفا می‌نمایند اما تقریباً همه دانشگاه‌ها، موجودیت سازمانی نوینی با نام دفاتر مدیریت دانش به‌منظور مدیریت کارای فرایندهای دانش ایجاد نموده‌اند (لین، لین و لو، ۲۰۱۸). چنین ساختاری در سایر سازمان‌ها نیز قابل تعریف است. یکی از نیازمندی‌های کلیدی برای اثربخشی این ساختار این است که در سازمان به‌عنوان یک واحد رسمی شناخته شده و فعالیت‌های افراد در این زمینه، بخشی ضروری از کار سازمان به‌شمار آید (ماهش و سورش، ۲۰۰۹). ایجاد ساختاری متمرکز برای مدیریت دانش می‌تواند موجب هم‌افزایی میان جنبه‌های مختلف آن در سازمان می‌گردد (شرودر و پائولین^۲، ۲۰۰۷). از لحاظ نظری علی‌رغم پژوهش‌های مختلف این حوزه، تلاش‌های اندکی در زمینه هم‌راستایی خلق دانش با اهداف سازمانی صورت گرفته است (کاروالیکس و دالال^۳، ۲۰۰۹). اگرچه پژوهش‌ها بر اهمیت فرایندهای دانشی تأکید نموده‌اند؛ اما اقدامات مناسب و کافی برای بهبود آن‌ها صورت نگرفته است و حکمرانی این فعالیت‌های مدیریت دانشی نادیده گرفته شده است (پمسل، ویویورا، مولر، ابری و برون^۴، ۲۰۱۴). از نظر زینگیر، برستاین و مککی^۵ (۲۰۰۶) فقدان پژوهشی که دیدگاهی ساختاری به موضوعات حل نشده پیاده‌سازی موفق راهبرد های مدیریت دانش داشته باشد، ملاحظه می‌گردد.

شناسایی و توانمندسازی عناصر علمی، استعداد های برتر و نخبگان در تولید علم و فناوری از طریق جذب و استقرار فیزیکی یا مجازی در قالب هسته‌ها، واحدها و یا شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان مأموریت اصلی مرکز رشد می‌باشد و فعال‌سازی، سازمان‌دهی و تسهیل و حمایت قانونی از رشد و توسعه واحدهای فناور و هسته‌های دانش‌بنیان خصوصی و غیرسازمانی کشور در جهت حمایت ایده‌ها و دانش‌های حاصل از تجربیات کشور جزء اهداف این مرکز می‌باشند. تعریف و تبیین دفتر مدیریت دانش برای مرکز رشد در متمرکز نمودن فعالیت‌های دانشی،

1. Lin, Lin & Luo

2. Schroeder & Pauleen

3. Karvalics & Dalal

4. Pemsel, Wiewiora, Müller, Aubry & Brown

5. Zyngier, Burstein & McKay

ساختارمند نمودن حکمرانی دانش جهت نظارت و هدایت فرایندهای مدیریت دانشی و همراستا نمودن آن‌ها با اهداف ضرورت دارد و عدم وجود آن حکمرانی دانش را دچار مشکل می‌نماید. بنابراین دفتر مدیریت دانش، یک گروه یا دپارتمان در داخل مرکز رشد است که استانداردهایی را برای مدیریت دانش در سازمان تعریف می‌کند. این دفاتر، شکاف‌های موجود در مهارت‌های متخصصان و مدیران را شناسایی نموده و از طریق آموزش یا مشاوره در مورد متدولوژی‌ها، تکنیک‌ها و ابزارها سعی در رفع آنها می‌نمایند. همچنین قابلیت‌های مدیریت دانش مرکز رشد را به سطوح بالاتر ارتقا می‌بخشند. بنابراین مهم‌ترین نیروی انسانی مدیریت دانش در این دفاتر مشغول به کار می‌شوند تا موجبات ارتقای مهارت‌ها و تجارب خبرگان سراسر مرکز رشد را فراهم آورند. کارکرد دیگر این دفتر اطمینان از کیفیت خوب کارهای اداری، مستندسازی مناسب، به‌روزرسانی داده‌های برنامه‌ریزی در مورد وضعیت پروژه و در نتیجه یاری رساندن به متخصصان و مدیران در ارتقای بهره‌وری است. این اطمینان وجود دارد که ایجاد یک دفتر مدیریت دانش تأثیر سودمندی بر فرایندها و اقدامات واحدهای مرکز رشد در حال کار بر روی پروژه‌ها خواهد داشت. بنابراین، هدف از انجام این پژوهش، مفهوم‌سازی دفاتر مدیریت دانش در مراکز رشد دانشگاهی می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت دانش

دانش شامل حقایق و باورها، دیدگاه‌ها و مفهوما، انتظارات و داوری‌ها، روش‌شناسی‌ها و دانستن چگونگی‌ها می‌باشد (فرناندز و سابهروال، ۲۰۱۴). همچنین دانش، وسیع‌تر و غنی‌تر از داده‌ها و اطلاعات است. دانش مجموعه‌ای سیان از علم، تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات جهت داده شده که درکی ایجاد کند و نگرش‌های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات، تجزیه و تحلیل رویدادها، اطلاعات جدید و نحوه روبرو شدن با وقایع به

دست می‌دهد (هسیا، چن و چانگ^۱، ۲۰۱۱). دانش اساسی‌ترین عنصر و یک منبع کلیدی راهبردی برای دستیابی به دارایی‌ها و قابلیت‌های نامشهود سازمان‌ها بوده (کائو و زیانگ^۲، ۲۰۱۲) و اهمیت آن برای موفقیت سازمان به‌طور گسترده‌ای به رسمیت شناخته شده است (شرودر، پائولین و هاف^۳، ۲۰۱۲)، به‌گونه‌ای که نقش آن به‌عنوان منبع اصلی ایجاد درآمد پایدار و خلق ارزش غیرقابل انکار شده است (کورتز و همکاران، ۲۰۰۷). دانش به‌عنوان اساس و مهم‌ترین عامل رقابت مطرح شده است (وانگ و وو^۴، ۲۰۱۶).

نگرش دانش‌بنیان سازمان، توانایی بکارگیری دانش افراد برای انجام وظایف را مبنایی برای خلق مزیت رقابتی می‌داند (لیندر و والد^۵، ۲۰۱۱). دستیابی به این مزیت از طریق مدیریت دانش امکان‌پذیر است (الزیات، الخلدی، تادروس و الادوان^۶، ۲۰۱۰). مرکز بهره‌وری و کیفیت امریکا مدیریت دانش را به‌عنوان مجموعه‌ای نوظهور از راهبردها و رویکردها برای ایجاد، حفظ و استفاده از دارایی‌های دانشی تعریف نموده است که دانش را در زمان مناسب، در اختیار افراد مناسب قرار می‌دهد تا بتوانند از آن ارزش بیشتری برای سازمان ایجاد کنند (صالحی، مرادخان نژاد و سفری^۷، ۲۰۱۲). مدیریت دانش سازمانی، بسته‌ای نظام‌مند از فلسفه فکری، اهداف، راهبردها، زیرساخت‌ها، فرایندها، و سازوکارهای دانشی است که به‌منظور حداکثرسازی منافع و بهبود عملکرد کسب و کار، طراحی و اجرا می‌گردد (شامی زنجانی و نوری، ۱۳۹۴). بنابراین مدیریت دانش مجموعه فعالیت‌ها، ابتکارها و راهبردهایی است که شرکت‌ها برای تولید، ذخیره، انتقال و به‌کارگیری دانش به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی به کار می‌برند (دوناته و دیپابلو^۸، ۲۰۱۵). مفهوم

1. Hsiao, Chen & Chang

2. Cao & Xiang

3. Schroeder, Pauleen & Huff

4. Wang & Wu

5. Lindner & Wald

6. Al-Zayyat, Al-Khaldi, Tadros & Al-Edwan

7. Salehi, Moradkhannejad & Safari

8. Donate & dePablo

مدیریت دانش، متغیر بوده و به سمت در نظر گرفتن ارزش استفاده از اطلاعات و دانش هدایت می‌شود و هدف آن استفاده از اطلاعات و به اشتراک‌گذاری دانش برای ایجاد دانش جدید و توسعه دانش سازمانی است.

دفتر مدیریت دانش

دفتر مدیریت دانش ساختاری برای حکمرانی مدیریت دانش است، که راهبردها را در قالب فرایندها و ساز و کارهایی شفاف و منسجم به‌منظور تحقق پایدار و نظام مند منافع مدیریت دانش تعیین می‌کند (زینگیر و برستاین^۱، ۲۰۱۲). این منافع شامل خلق ارزش، بهبود عملکرد و رشد در سازمان (ماهش و سورش^۲، ۲۰۰۹) است و برای این کار از نقش‌های شورای مدیریت دانش، مدیر ارشد دانشی و رهبر مدیریت دانش و نمایندگان دانشی بهره می‌برد (کارگران و محمودی^۳، ۲۰۱۹). از وظایف اصلی این دفتر هماهنگی ابتکارات مختلف مدیریت دانش (شرودر و پائولین، ۲۰۰۷)، برنامه‌ریزی و اجرای راهبرد مدیریت دانش (کانابیران و پاندیان، ۲۰۱۰)، مدیریت فرایندهای انتقال دانش (برسیکا، کلمبو و لندنی^۴، ۲۰۱۴)، تسهیل همیاری برای حل مسائل پیچیده و توسعه نوآوری (ترنر، زیمرمن و آلن^۵، ۲۰۱۲)، اکتساب درس آموخته‌ها و استفاده از فرایندهای یادگیری مؤثر (کاپلان، رید و تامسون^۶، ۲۰۰۷) می‌باشد. این ساختار می‌تواند یک واحد سازمانی (اینکین^۷، ۲۰۱۶)، یک تیم (ترنر و همکاران، ۲۰۱۲)، یک منبع مبتنی بر وب (کاپلان و همکاران، ۲۰۰۷) یا مجموعه‌ای از گروه‌های دانشی (والچاک^۸، ۲۰۰۵) بوده و در اشکال داخلی یا خارجی و متمرکز یا غیرمتمرکز یا ترکیبی از آن‌ها تعریف گردد (برسیکا و همکاران، ۲۰۱۴).

هدف دفتر مدیریت دانش

1. Zyngier & Burstein
2. Mahesh & Suresh
3. Kargaran & Mahmudi
4. Brescia, Colombo & Landoni
5. Turner, Zimmerman & Allen
6. Kaplan, Reed & Thomson
7. Inkinen
8. Walczak

هدف از ایجاد دفتر مدیریت دانش در سازمان، درک جامع مدیریت دانش توسط همه اعضای آن، ایجاد هم‌افزایی میان فعالیت‌های مدیریت دانش از طریق متمرکز نمودن ارائه خدمات متنوع، کمک به تحقق اهداف مدیریت دانشی سازمان و ایجاد منافع از عملیاتی نمودن مدیریت دانش است (شرودر و پائولین، ۲۰۰۷).

وظایف دفتر مدیریت دانش

وظایف دفتر مدیریت دانش شامل مجموع وظایفی است که هر یک از نقش‌های تعریف شده در دفتر بر عهده دارند. طبق نظر بنت و نیلسون^۱ (۲۰۰۴) همه فعالیت‌های مدیریت دانش بایستی در پشتیبانی از اهداف انجام گیرد. به این منظور بایستی ترسیم فرایندها، تعیین برنامه‌ها و طبقه‌بندی ابزارها برای دسترسی و استفاده از داده، اطلاعات و دانش آشکار و ضمنی اجرا گردد. راهبرد دانش ابزاری است که می‌تواند توسط سازمان‌ها به منظور برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی، کنترل و مدیریت موفقیت آمیز تغییرات با تمرکز بر دانش مرتبط با کسب و کار، مورد استفاده قرار گیرد. راهبرد دانش بر مهم‌ترین اهداف متمرکز بوده و مشخص می‌نماید کدام یک از حوزه‌های دانش بر کسب و کار مؤثر است، این اثر تا چه حد قوی است و در هر یک از حوزه‌های دانشی چه کمبودهایی وجود دارد. یکی از مراحل که در توسعه مدیریت دانش در سازمان‌ها بایستی در نظر گرفته شود، ایجاد بستر راهبردی برای مدیریت دانش، پس از شناسایی و ایجاد راهبرد دانش سازمان است. بنابراین، ایجاد راهبرد مدیریت دانش، اتصال آن به راهبردهای کنونی، انتقال آن به اجزای سازمان و ایجاد تغییر در راهبردهای مدیریت دانش از جمله وظایفی است که باید توسط دفتر مدیریت دانش صورت گیرد (اخگر و جهانیان، ۱۳۸۹). از دیدگاه لیندر و والد (۲۰۱۱) فرایندهای دانشی شامل گام‌های خلق دانش، استفاده از دانش، انتقال و تسهیم دانش، ذخیره و بازیابی برای استفاده بیشتر می‌باشد (الزیات و دیگران، ۲۰۱۰) سه فرایند دانشی عمده را شامل تولید دانش، اعتبارسنجی دانش و انسجام دانش می‌داند. اولین فرایند تولید دانش مطابق با خلق، اکتساب و تسهیم دانش است؛ زیرا ایجاد ایده‌ها و نگرش‌های جدید (خلق)، کسب دانش از منابع

1. Bennet & Neilson

خارجی (اكتساب) و تعامل افراد (تسهیم) را در برمی گیرد. دومین فرایند، اعتبارسنجی دانش است که مرحله جدیدی در چرخه حیات دانش به شمار می رود؛ زیرا ارزش دانش را در عمل می سنجد. فرایندی که توسط سایر محققان مورد بررسی قرار نگرفته است. سومین فرایند، انسجام دانش می باشد که کدگذاری و انتقال در این فرایند اتفاق می افتد. همچنین شامل به کارگیری دانش در سراسر سازمان می باشد. این فرایند مطابق با کاربرد دانش می باشد. به عقیده لیه بویتر و مگبولوگبه^۱ (۲۰۰۳) چرخه مدیریت دانش شامل گام های شناسایی و اکتساب دانش، تسهیم دانش، کاربرد دانش و خلق دانش می باشد (لیندنر و والد، ۲۰۱۱) فرایندهای خلق دانش را شامل تسهیم دانش، انسجام دانش و تولید دانش معرفی نموده است. داوونپورت و پروساک^۲ (۱۹۹۸) معتقدند سوار کردن مدیریت دانش بر روی بستر فناوری اطلاعات در سازمان می تواند محیط مشترک قابل کنترلی را که دانش در آن به راحتی تسهیم می شود، به وجود آورد. سیستم های اطلاعاتی نقش حیاتی در تمامی چرخه حیات دانش بازی می کنند (بیریایی و جام پرازمی^۳، ۲۰۱۰). سیستم های دانشی متنوعی چون گروه افزارها، اینترنت، اکسترانت، اینترانت، پایگاه داده سازمان، پایگاه دانش و سیستم های مدیریت پایگاه داده و غیره در مراحل مختلف چرخه حیات دانش نقش دارند (لون^۴، ۲۰۱۹). در قلب هر راهبرد حفظ دانش، اقدامات تسهیم دانش قرار دارند. سازوکارهای متنوعی برای تسهیل اکتساب، تسهیم و بکارگیری مجدد دانش وجود دارند از جمله آموزش، مصاحبه، برنامه های مربی گری، داستان سرایی، گزارشات مکتوب و مستندسازی تجربه، انجمن های تبادل فکر. انتخاب مناسب ترین آن ها بستگی به تأثیر دانش مورد بحث، زمان از دست دادن آن و نوع دانش دارد. سول و ویلسون^۵ (۲۰۰۲) سازوکارهایی را که برای تسهیم دانش در سازمان ها بیشتر مورد استفاده قرار می گیرند شامل داستان سرایی، مدل سازی، شبیه سازی، منابع کدگذاری شده و اشیای نمادین می دانند. آنان معتقدند که اغلب برای تسهیم دانش از ترکیب این اشکال استفاده

1. Liebowitz & Megbolugbe

2. Davenport & Prusak

3. Beiryaei & Jamporazmay

4. Loon

5. Sole & Wilson

می‌شود. مدیریت دانش نیازمند زیرساخت‌هایی می‌باشد. شناسایی و بررسی این زیرساخت‌ها در مسیر شناسایی عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش ضروری است. محققان، عواملی را در حوزه مدیریت دانش شناسایی کرده‌اند که مانند شمشیر دولبه هستند، بدین معنی که می‌توانند هم فعالیت‌های تسهیم دانش را در سازمان تسهیل کنند و هم از آن ممانعت کنند. تسهیم دانش تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد. یانگ و چن^۱ (۲۰۰۷) عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش را به دو دسته عوامل سازمانی و عوامل فردی تقسیم می‌کنند. بر این اساس فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات به‌عنوان عوامل سازمانی مؤثر بر تسهیم دانش در نظر گرفته شده‌اند و اعتماد اجتماعی اعضاء نسبت به یکدیگر، انجام کار گروهی بین افراد و روابط اجتماعی فردی به‌عنوان عوامل فردی تأثیرگذار در تسهیم دانش در نظر گرفته شده‌اند. هدف از اجرای پروژه‌های مدیریت دانش، ایجاد و بهبود فرایند کلی مدیریت دانش در سازمان است؛ زیرا زمینه لازم برای شکل گرفتن یک فرایند جامع مدیریت دانش فراهم می‌شود. بنابراین، سازمان بایستی مرتباً پروژه‌های جدید مدیریت دانش برای خود تعریف نماید (اخگر و جهانیان، ۱۳۸۹).

نقش‌های لازم برای دفتر مدیریت دانش

با آگاهی سازمان‌ها و رهبران سازمانی در مورد اهمیت دانش، نقش‌های دانشی در دولت و صنعت افزایش یافتند. همچنان که مدیران ارشد دانش، مدیران دانش و سایر نقش‌ها وارد ادبیات مدیریت شدند، درک جمعی در مورد اینکه این نقش‌ها چیستند و چگونه سازمان را در تحقق مأموریت آن یاری می‌رسانند، گسترش یافت. تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها به قرار گرفتن یک رشته در حال رشد در درون زیرساخت سازمانی کمک می‌کند (هو، هو و چین^۲، ۲۰۱۸). تکنیک‌های مدیریت به تنهایی برای فراهم نمودن سازوکارهای مناسب به‌منظور اطمینان از تحقق نظام‌مند منافع مدیریت دانش با شکست مواجه خواهند شد. نقش افرادی که راهبرد مدیریت دانش را رهبری نمایند، حائز اهمیت است و سازمان‌هایی که فاقد سطح مدیریت اجرایی برای پیاده‌سازی سازوکارهای حکمرانی مدیریت دانش هستند، دچار مشکل خواهند شد. حضور کسانی که خط مشی‌ها را ایجاد

1. Yang & Chen

2. Hu, Hou & Chien

نموده و در مورد مدیریت دانش دارای اختیار باشند، ریسک‌های مدیریت دانش را مدیریت نموده و دستاوردهای پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش را برای اطمینان از پایداری بلندمدت آن‌ها ارزیابی نمایند، ضرورت دارد (زینگیر و برستاین، ۲۰۱۲).

شایستگی‌های کلیدی برای مدیر دفتر مدیریت دانش

راهبردهای مدیریت دانش با توجه به اهداف سازمان تدوین می‌گردد و ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیریتی رهبری که آن را اجرا می‌کند، مهم است. پس از شناخت مدیریت دانش، سازمان‌ها به سرعت به سمت آن سوق پیدا کردند، جایگاه‌ها شکل گرفتند، سیستم‌ها توسعه یافتند و اقدامات تعریف شدند (مککین و استپلز^۱، ۲۰۰۴). در بسیاری از سازمان‌های بزرگ و برخی سازمان‌های کوچک، یک مدیر اجرایی با عنوان مدیر ارشد دانش^۲ تعریف شد (ارل و اسکات^۳، ۱۹۹۹) که از مدیران بلندپایه اجرایی بوده و مسؤول اطمینان از حداکثر شدن ارزش مهم‌ترین منبع سازمان - دانش - بود. اگر کارکرد مدیریت دانش در سازمان به خوبی تعریف و پشتیبانی نشده باشد، وجود مدیر ارشد دانش امری حیاتی است. از آنجا که مدیریت دانش شامل یکپارچه نمودن سه مؤلفه افراد، فرایندها و فناوری‌هاست، مدیر ارشد دانش نیازمند مجموعه‌ای از مهارت‌های خاص است (مقدادی^۴، ۲۰۱۶) که هر سه مؤلفه و ارتباط میان آن‌ها را درک نماید. این مهارت‌ها کمک می‌کنند که وی بتواند به آسانی با همه بخش‌های کسب و کار ارتباط برقرار نماید، نسبت به اهداف و راهبردهای سازمان آگاهی داشته و متناسب با آن‌ها برای راهبرد مدیریت دانش برنامه‌ریزی نموده و آن را اجرا نماید. چنین مهارت‌هایی در آشنایی با فرهنگ سازمان و پیاده‌سازی سیستم‌ها و فعالیت‌های مدیریت دانش از طریق برنامه‌های مدیریت تغییر، مدیر ارشد دانش را یاری خواهند نمود (کانابیران و پانديان، ۲۰۱۰). بنابراین لازم است که افراد و سازمان‌ها در مورد شایستگی‌های لازم برای تصدی این نقش آگاهی یابند. اگرچه در پژوهش‌های مدیریت دانش، نقش مدیر ارشد دانش مورد توجه قرار گرفته است؛ اما در مورد ویژگی‌ها و شایستگی‌های

1. McKeen & Staples

2. Chief Knowledge Officer

3. Earl & Schot

4. Migdadi

لازم برای ایفای مؤثر این نقش مطالعات اندکی صورت گرفته است (شور و همکاران، ۲۰۱۲). مدیران ارشد دانش در قلب فرایندهای مدیریت دانش (مقدادی، ۲۰۱۶) و به‌عنوان یکی از عوامل حیاتی موفقیت آن معرفی شدند (برستاین و همکاران، ۲۰۱۰). به هر حال جایگاه مدیر ارشد دانش هنوز در حال تعریف شدن است و بسیاری از سازمان‌ها در تعریف مناسب نقش‌ها، مسئولیت‌ها و ویژگی‌های آن با چالش مواجه‌اند (مقدادی، ۲۰۱۶). منظور از شایستگی دانش، مهارت، توانایی و صفت‌های شخصیتی است که به عملکردهای بالا منجر می‌شود. تعاریف متعددی از شایستگی توسط محققان ارائه شده است که ویژگی مشترک این تعاریف دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های فردی می‌باشد که یا یکی از آن یا تمام عوامل را داراست، که این عوامل می‌توانند منجر به عملکرد موفق شوند.

تمهیدات ساختاری لازم برای استقرار دفتر مدیریت دانش

ساختارهای جدید که در طراحی آن‌ها معیارهای سنتی و دانشی همزمان مورد توجه قرار گیرد، از بروز مشکلات جلوگیری نموده و می‌تواند منجر به جریان‌های دانشی بهینه و رشد سریع سازمان گردد. از جمله معیارهای دانشی برای طراحی سازمان، آسانی تبادل دانش، پرورش و بهره‌برداری از دانش و توسعه دارایی فکری می‌باشد (ماهش و سورش، ۲۰۰۹). کورتز و همکاران (۲۰۰۷) اظهار داشته‌اند که ویژگی‌های ساختاری مانند یک فیلتر اطلاعاتی عمل کرده و چیزی را که یک سازمان می‌بیند، درک می‌کند و یاد می‌گیرد، محدود می‌نماید. همچنین ساختار سازمانی بر جریان‌های اطلاعاتی و بافت و ماهیت تعاملات انسانی تأثیر می‌گذارد. ساختار سازمانی باید ابتدا توسط مجموعه‌ای از اهداف مورد حمایت قرار گیرد که خلق دانش به‌عنوان منبعی راهبردی را تشویق نموده و انتقال آن در سراسر سازمان را تسهیل نماید. هم‌راستایی ارزش‌ها و نگرش‌های مدیریت عالی با اهداف مدیریت دانش برای تحقق این امر، مورد نیاز است؛ چرا که آنان می‌توانند شرایط مناسب برای مدیریت دانش را فراهم آورند. علاوه بر این اتخاذ فرهنگ کاری که بر این ارزش‌ها ارج نهاد، اهمیت دارد. این موضوع باعث تشویق کارکنان و ایجاد محیط تسهیم دانش خواهد شد.

پیشینه پژوهش

پس از بررسی مفاهیم نظری، در این بخش پژوهش‌های انجام شده در این حوزه مورد بررسی قرار می‌گیرد: شیرانی و بیاتی (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان "رویکرد به میدان آوردن تیم دانش در حل خلاقانه مسایل توسط مدیر ارشد دانش" مراحل مختلف حل خلاقانه مسأله را معرفی نموده و با توجه به آن وظایف مدیر ارشد دانش را در تشویق تیم دانشی برای عمل به این مراحل تبیین نموده‌اند. در این پژوهش جنبه‌های بیشتری از شایستگی‌های مورد نیاز مدیر ارشد دانش مانند تعهد، تخصص، توانایی حل مسأله، توانایی کار تیمی و تخصص در ابعاد مختلف مدیریت دانش مورد توجه بوده و از جامعیت بیشتری برخوردار است اما در هر جنبه به موارد متعدد دیگری نیز می‌توان پرداخت.

والچاک^۱ (۲۰۰۵) در پژوهشی تحت عنوان "ساختار مدیریت دانش سازمانی" به بررسی ضرورت وجود ساختاری برای مدیریت دانش پرداخته و معتقد است که سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش بدون ساختار پشتیبان مدیریتی به شکست منجر خواهد شد. ساختار باید انعطاف‌پذیر باشد. وی در پژوهش خود بر ارتباط فرهنگ و ساختار سازمانی با موفقیت مدیریت دانش پرداخته است. وی یک ساختار مدیریت دانش پیشنهاد نموده و آن را در سه سازمان ارزیابی کرده است. والچاک در ساختار تیم محور پیشنهادی خود برای مدیریت دانش، دانشوران را مهم‌ترین رکن در نظر گرفته است که از گردهم آمدن آن‌ها از حوزه‌های مختلف، گروه و تیم دانشی شکل می‌گیرد. کتابدار دانش نقش دیگری است که در این پژوهش معرفی شده است.

زینگیر و برستاین (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان "حکمرانی مدیریت دانش: مسیری برای تحقق مستمر منافع" به بررسی نقش مدیریت دانش در تحقق منافع پایدار و مستمر برای سازمان پرداختند. از نظر آنان مدیریت دانش مؤثر نیازمند سازوکارها یعنی ساختارها و فرایندهای سازمانی مناسب است. وی در بخشی از پژوهش به نقش و وظایف رهبر و مدیر دانشی اشاره نموده و ویژگی‌های مدیریتی مینتزرگ را برای مدیر دانشی لازم می‌داند. در این پژوهش وظایف مهمی

1. Walczak

برای ساختار مدیریت دانش ذکر شده است از جمله تدوین راهبرد مدیریت دانش و ایجاد هم‌راستایی میان راهبرد مدیریت دانش و راهبرد سازمان.

تیلور^۱ (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان "پیاده‌سازی و حفظ فرهنگ تسهیم دانش از طریق تیم‌های مدیریت دانش: رویکرد رهبری مشترک" به بررسی نقش و تأثیر تیم‌های مدیریت دانش در بکارگیری اصول رهبری اشتراکی و ایجاد فرهنگ تسهیم دانش در سازمان پرداختند. وی در پژوهش خود وظایفی را که تیم مدیریت دانش باید در سازمان عهده‌دار گردد را تشریح نموده‌اند که شامل بکارگیری اصول رهبری اشتراکی (تسهیم وظایف رهبری در میان اعضای تیم) در درون سازمان، ایجاد و حفظ فرهنگ تسهیم دانش، تشویق و حفظ تغییر از طریق برنامه‌های مدیریت دانش راهبردی، اکتساب دانش ضمنی، ارتقای سیستم‌ها و ابزارها، همیاری میان اعضای تیم مدیریت دانش، تسهیل گفت‌وگو میان رهبران تغییر، بررسی نقاط ضعف و قوت تلاش‌های مدیریت دانش با تأکید بر تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی و تدوین راهبرد مدیریت دانش می‌باشد.

پمسل و مولر^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان "حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور" به بررسی الگوهای اقدامات حکمرانی دانش را در سازمان‌های پروژه‌محور پرداختند. یافته‌های پژوهش آنها نشان می‌دهد اقدامات حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور، تحت تأثیر عوامل وضعیتی و ساختاری مانند مستقل بودن یا تابعه بودن سازمان پروژه‌های و نیز پیش شرط‌هایی مانند صلاحیت مدیران اجرایی در حکمرانی پروژه می‌باشد. همچنین سازوکارهای غیررسمی حکمرانی برای انجام فرایندهای خلق دانش مؤثرتر از رسمی‌ها هستند اما استفاده از آنها برای مدیران اجرایی پیچیده بوده و ممکن است توانمندساز یا موانعی برای اقدامات حکمرانی دانش مولد باشند. شایستگی‌ها و پیش‌فرض‌های مدیران اجرایی به خصوص جنبه‌هایی مانند قابلیت‌های انسانی و نگرش به اخلاق حرفه‌ای بر راهبردهای حکمرانی دانش مؤثر است.

1. Taylor

2. Pemsal et al.

لوپتون و بیه میش^۱ (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان "ساختار سازمانی و انتشار اقدام-دانش در شرکت‌های چندملیتی" به بررسی اقدامات تسهیم دانش رسمی و غیررسمی در چهار شرکت بزرگ چندملیتی در صنایع هوافضا، نرم‌افزار، فناوری اطلاعات و ارتباطات از راه دور پرداختند. یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که سه شکل انتشار دانش شامل انتشار دانش به صورت متمرکز توسط دفتر مرکزی داخل یا خارج از سازمان، انتشار دانش توسط واسطه و انتشار دانش میان واحدها بدون حضور یک واسطه می‌باشد. آنان دریافتند که ساختارهای رسمی با ایجاد وابستگی‌های متقابل موجب تسهیم انتقال دانش می‌گردند.

کلافکه و همکاران^۲ (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان "اقدامات مدیریت دانش اصلی در برزیل، روسیه، هند و چین" به بررسی پرداختند. یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد از جمله اقدامات مدیریت دانش می‌توان به انجام برنامه‌های یادگیری سازمانی، استفاده از برترین تجارب، توسعه سرمایه فکری، توسعه دانش سازمانی، خلق دانش جدید، تسهیم و استفاده از دانش، یکپارچگی میان افراد، فناوری و تکنیک‌های مدیریت دانش، تشویق همیاری میان کارکنان برای تسهیم دانش، تطبیق اقدامات مدیریت دانشی با نیازها، فرهنگ و راهبرد سازمان، توسعه فرهنگ نوآورانه، توسعه شایستگی‌ها، بکارگیری فناوری‌ها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، مدیریت دانش ذینفعان و شناسایی دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای حل مسائل، اشاره نمود.

بنابراین، بررسی‌ها نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشی با عنوان مفهوم‌سازی دفاتر مدیریت دانش در مراکز رشد دانشگاهی صورت نگرفته است. با توجه به شواهد موجود، در مورد اهمیت نظری این پژوهش و کمبود پژوهش در این حوزه، می‌توان بر این نکته تأکید نمود که این پژوهش با مفهوم‌سازی دفتر مدیریت دانش به نظریه پردازی در این زمینه پرداخته و موجب خلق دانش جدیدی در ادبیات نظری این حوزه می‌گردد.

1. Lupton & Beamish

2. Klafke et al.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر که به دنبال مفهوم‌سازی دفتر مدیریت دانش در مراکز رشد دانشگاهی است، پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها نیز در دسته پژوهش‌های توصیفی قرار می‌گیرد. برای پاسخ به مسئله پژوهش و تدوین چارچوب از روش تحقیق کیفی استفاده شد. در پژوهش حاضر داده‌ها از طریق مصاحبه چهره به چهره با خبرگان جمع‌آوری شده است و از مصاحبه عمیق نیز به عنوان اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. جامعه مورد مطالعه این پژوهش شامل خبرگان جامعه علمی و دانشگاهی و همچنین متخصصان و مدیران در مرکز رشد دانشگاه جامع امام حسین (ع) است. منظور از مصاحبه با خبرگان، مصاحبه با افرادی است که در حوزه کاری خود تأثیرگذار، معروف و آگاه هستند. در این پژوهش بر اساس روش نمونه‌گیری گلوله برفی با خبرگانی مصاحبه شده است که در زمینه مدیریت دانش و تجربه لازم داشتند. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و برای کدگذاری، اصلاح و اخذ بازخورد، از آنها بهره‌برداری شده است.

در مجموع با ۲۰ نفر از خبرگان در بازه‌های زمانی ۷۵ الی ۱۰۵ دقیقه‌ای، مصاحبه جامعی انجام شده است. جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها تا جایی که امکان دستیابی به داده‌های جدید دیگری فراهم نبود، ادامه یافت. فرایند اصلی در این روش به عنوان روش تحلیل داده‌ها، فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی از داده‌های خام و استخراج مفاهیم و مقولات اصلی و روابط بین آنها در چارچوبی است که با توجه به شرایط و موقعیت پژوهش نسبت به ارائه آن اقدام خواهد کرد. بر این اساس، در راستای تحلیل داده‌ها در این شیوه یعنی مفهوم‌سازی، از سه شیوه کدگذاری استفاده می‌شود (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی). کدگذاری روند یا فرایندی است که طی آن داده‌های خام تفکیک، مفهوم‌بندی و ترکیب می‌شوند، به گونه‌ای که حاصل این فرایند بتواند نظریه زمینه‌ای نهایی را ارائه کند. در فرایند کدگذاری، واحد تحلیل مفهوم است. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه، در مرحله کدگذاری محوری، مقولات عمده استخراج می‌شوند. در مرحله کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها انجام

خواهد شد. بنابراین نیاز است تا در فرایند گردآوری داده‌ها، کدگذاری باز به صورت پیوسته انجام گرفته، نکات کلیدی و کدهای داده‌ها از طریق بررسی داده‌های مصاحبه احصا شود و به نوعی محقق در فرایند گردآوری و تحلیل و مسئله پژوهش درگیر شود.

در این پژوهش نیز داده‌ها پس از گردآوری چندین مرتبه بررسی می‌شدند و با شناسایی نکات کلیدی کدهای مرتبط احصا می‌شد که در مجموع ۲۰۰ کد (برچسب) از داده‌های گردآوری شده، استخراج و از طریق منطق کدگذاری تبدیل به ۱۵ مفهوم و در نهایت ۵ مقوله در رابطه با موضوع اصلی پژوهش شد. برای مقوله‌بندی از سازه‌های شعوری خود تحلیلگر (به دلیل درگیر بودن علمی و عملی محقق در موضوع پژوهش)، اصطلاحات فنی از پیشینه‌های نظری و تخصصی استخراج شده و ادبیات خبرگان بهره گرفته شد. در پژوهش حاضر برای بررسی اعتمادپذیری در این پژوهش از روش بین دو کدگذار استفاده شد. برای محاسبه اعتمادپذیری مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک مصاحبه شونده درخواست شد تا برای همکاری در پژوهش مشارکت کند، آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم برای کدگذاری مصاحبه برای ایشان تشریح گشت. سپس محقق به همراه همکار پژوهشگر، یک مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوع که با عنوان شاخص اعتمادپذیری تحلیل به کار می‌رود.

تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار تحقیق به ثبت رسیده است برابر با ۱۰۵، تعداد کل توافقات بین این کدها ۴۳، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۱۹ است. اعتمادپذیری بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده برابر با ۸۲ درصد است. با توجه به اینکه میزان اعتمادپذیری بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان اعتمادپذیری تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. جهت بررسی روایی ابزار، از ۵ نفر از اساتید رشته مدیریت، درخواست شد تا برای همکاری در پژوهش و بررسی روایی ابزار پژوهش مشارکت داشته باشند، سوالات مصاحبه در اختیار این اساتید قرار گرفت و بعد از بررسی سوالات مصاحبه توسط آنان، نهایتاً روایی سوالات

مصاحبه تأیید شد. با توجه به داده‌های به دست آمده جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات به کدگذاری پرداخته شد.

یافته‌های پژوهش

در این قسمت، ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه مورد مطالعه بررسی و در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه مورد مطالعه

متغیر	گروه	فراوانی مطلق	درصد فراوانی
سطح تحصیلات	کارشناسی ارشد	۸	۴۰.۰
	دانشجوی دکتری	۴	۲۰.۰
	دکتری	۸	۴۰.۰
سن	کمتر از ۲۵ سال	۱	۵.۰
	۲۵ تا ۳۰ سال	۱۲	۶۰.۰
	بالاتر از ۳۰ سال	۷	۳۵.۰
میزان سوابق فعالیت‌های اجرایی	کمتر از ۴ سال	۱۲	۶۰.۰
	۴ تا ۸ سال	۶	۳۰.۰
	بالاتر از ۸ سال	۲	۱۰.۰
رشته تحصیلی	مدیریت	۲	۱۰.۰
	مهندسی	۱۷	۸۵.۰
	حقوق	۱	۵.۰

همزمان با جمع‌آوری مصاحبه‌ها، کدگذاری باز آغاز گردید. بدین ترتیب که مفاهیم کلیدی و محوری هر یک از مصاحبه‌ها یکی پس از دیگری استخراج و مفاهیم اولیه تولید شد و سپس با بررسی مصاحبه‌های بعدی، همگام با شکل‌گیری و افزودن مفاهیم جدید به مفاهیم قبلی، مقوله‌های

اولیه نیز شکل گرفت. این روال تا رسیدن به مرحله اشباع یعنی زمانی که دیگر مفهوم جدیدی به دسته‌بندی مقولات اضافه نمی‌شد، ادامه یافت. پس از آن مفاهیم مرتبط به هم به‌مرور در مقوله‌های مرتبط جای گرفتند و دسته‌بندی شدند و مقوله‌های عمده شکل گرفت. این مفاهیم با بررسی و تجزیه و تحلیل‌های انجام شده در مصاحبه‌ها مقوله‌بندی شدند. با توجه به روش‌شناسی پژوهش، تحلیل محتوای کیفی، با اجرای کدگذاری باز و تجزیه و تحلیل داده‌ها طی فرایند رفت و برگشتی و همچنین استفاده از مدل راستی آزمایی شده دفتر مدیریت دانش کدها به‌عنوان زیرمقوله‌های اصلی انتخاب گردید. هدف از فرآیند کدگذاری محوری، ایجاد ارتباط بین مفاهیم حاصل از مرحله کدگذاری باز است. در این مرحله مفاهیمی که در مرحله کدگذاری باز تشکیل شده بودند با یکدیگر مقایسه شدند و آن مواردی که با یکدیگر تشابه داشتند حول محور مشترکی قرار گرفتند. جدول (۲) نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری را نشان می‌دهند.

جدول ۲. مفهوم‌سازی حاصل از داده‌های پژوهش (کدگذاری باز و محوری)

مقوله	مفهوم	کد
اهداف راهبردی	اهداف راهبردی	افزایش سرعت در کشف شکاف‌های تحقیقاتی مورد نیاز جامعه
		تبدیل پروژه‌های تحقیقاتی به فناوری و تولید خدمات و محصولات
		دانش‌بنیان قابل لمس
		ایجاد بستری مناسب برای انتخاب موضوعات کارآمد
		جهت‌دهی به استعدادهای موجود برای استفاده در پروژه‌های کلان کشور
		ایجاد بستر مناسب برای بهره حداکثری از اطلاعات جمع‌آوری شده و پردازش صحیح کارهای صورت گرفته در قالب پروژه‌های عملی
		ایجاد زمینه و ساختارهای لازم جهت کاربردی و نوآور بودن فعالیت‌ها و نتایج فعالیت‌ها و همچنین توسعه نوآوری به‌منظور تحقق اهداف سازمان
توانمندسازی و ارتقا سرمایه انسانی و همچنین استفاده از درس آموخته‌ها		
		تبیین لزوم تولید علم برای مقامات بالاتر و سپس تبیین ملزومات آن

مقوله	مفهوم	کد
		ارج نهادن به افراد متخصص و ایجاد مشوق‌های جانبی
		ارتقا سطح علمی و بهبود رشد و یادگیری
		آماده‌سازی راه حل برای تمام اتفاقات مختلف سازمان
		توسعه و کاربردی نمودن دانش در زمینه‌های مختلف
		انتقال دانش از رویکرد صرفاً تئوری به مفاهیم کاربردی و بومی‌سازی آن
		نظارت مدیریتی نوین بر پیشبرد اهداف کوتاه مدت و بلند مدت
		به کارگیری ظرفیت‌های علمی و پژوهشی در قالب فاز اجرایی و عملیاتی و
		به‌روزرسانی فازهای پروژه‌های عملیاتی با علم روز
		افزایش سرعت گزارش‌گیری مورد استفاده مدیریت
اهداف	نظارت کلی بر نحوه پیشرفت پروژه و استفاده از تجربیات پروژه‌های قبلی	
عملیاتی	برای تسریع در کار	
	کاربردی‌سازی علوم و بهره‌گیری از افراد متخصص	
	فرایند محوری و سیستماتیک کردن امور	
	پیاپی‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش	
	بهبود عملکرد و نظم‌دهی به بخش‌های مختلف	
	بهبود فرایندهای داخلی سازمان و همچنین هم‌افزایی بیشتر میان اعضا	
	کشف دیدگاه‌های مختلف و استفاده از دانش و تجربه افراد	
	استفاده از رویکردهای کیفی پژوهش محور به منظور اثربخشی برنامه‌های مدیریت دانش بنیان	
وظایف	راهبردها	ایجاد و توسعه و پشتیبانی از اهداف کوتاه مدت و میان مدت سازمان
		ایجاد بستر جهت مکتوب‌سازی دانش ضمنی
		همگام‌سازی اقدامات زیرمجموعه‌های مختلف سازمان در راستای نیل به اهداف تعیین شده

مقوله	مفهوم	کد
	تدوین نقشه راه پیاده‌سازی مدیریت دانش	
	توجه به نیازهای راهبردی سازمان در سنجش نتایج برنامه‌های مدیریت دانش	
	ایجاد و توسعه و پشتیبانی از پورتال مدیریت دانش همراستا با اهداف و راهبردهای سازمان	
	تدوین فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت دانش در سازمان	
	مشورت با صاحب نظران سازمان برای تدوین راهبرد مدیریت دانش	
	ترسیم و تبیین اهداف مشترک تیم مدیریت دانش	
	تعیین وظایف و مسؤلیت‌ها، ساختارهای گزارش‌گیری و ارزیابی برای اطمینان از تحقق منافع	
	معرفی مدیریت دانش به‌عنوان یک راهبرد دارای ارزش افزوده برای سازمان	
	تنظیم معیارهایی برای ارزیابی ارزش حاصل از پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش	
	یکپارچگی میان افراد، فناوری و تکنیک‌های مدیریت دانش	
	هم‌راستایی فعالیت‌های تیم مدیریت دانش با منافع سازمان	
	ارزیابی و بازنگری خروجی پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش	
	گزارش موفقیت‌ها و ریسک‌های مدیریت دانش به مدیریت ارشد	
	اطمینان از مدیریت مؤثر منابع دانشی و استفاده مناسب از آن‌ها	
	نظارت بر فعالیت‌های مدیریت دانش و تنظیم پاداش‌های لازم	
	تنظیم شاخص‌های عملکردی برای ایجاد توازن میان انتظارات سازمان و اهداف مدیریت دانش	
	افزایش ارزش دانش سازمان برای تحقق اهداف بلندمدت آن	
	کمک به تحقق اهداف مدیریت دانشی سازمان	
	نظارت بر اولویت‌های در حال تغییر سازمان	

مقوله	مفهوم	کد
		جلب حمایت و تعهد مدیران ارشد سازمان
		تبدیل دانش به سود به وسیله ارتقای دارایی‌های فکری سازمان
		جمع‌آوری دانش درون و بیرون سازمان برای کمک به برنامه‌ریزی راهبردی
		تعیین نیازها و شکاف‌های دانشی سازمان و برآوردن آنها
		اطمینان از وجود چشم‌انداز مشترک مدیریت دانش در گروه‌های مختلف سازمان
		تحقق منافع پایدار و مستمر از طریق سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش
		پشتیبانی مالی برای توسعه و پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش
		تشویق محققان به تجاری‌سازی نتایج پژوهش خود
		هماهنگی بیشتر با سایر نهادها و ارکان در خصوص پیشرفت در پروژه‌ها
		فراهم نمودن تسهیلات فرهنگی لازم برای به اشتراک گذاری دانش
		تعیین وضع مطلوب دانشی و تحلیل شکاف میان وضع موجود و مطلوب دانشی
		به کارگیری دانش خبرگان و مشاوران برای حل مسائل سازمان
		تسهیل تعاملات و هماهنگی میان کارکردهای مدیریت دانشی سازمان
		ایجاد و به‌روزرسانی پورتال مدیریت دانش
فرآیندها		تهیه نقشه دانشی
		تشویق و توانمندسازی مقامات دفتر مدیریت دانش برای بهبود ارتباطات
		شناسایی و رفع تعارضات موجود در کانال‌های مختلف انتقال دانش
		مدیریت برنامه یادگیری الکترونیکی سازمان و تشویق افراد برای آن
		ایجاد ارتباط میان واحدهای مختلف از طریق جریان یافتن دانش اعضای دفتر
		مدیریت دانش
		تسهیل انتقال دانش تجاری از دانشگاه به صنعت

مقوله	مفهوم	کد
	بهبود تسهیم دانش میان بخش‌های سازمان	
	ارائه برنامه‌های آموزشی برای افراد بر اساس نیازمندی‌های دانشی	
	اطمینان از آگاهی افراد جدید از اقدامات مدیریت دانش	
	تولید محتوا برای پورتال و فراهم نمودن اطلاعات مرتبط و تأیید شده	
	تشویق به جریان آزاد ایده‌ها برای ایجاد نوآوری و ارزش آفرینی	
	اطمینان از موفقیت انتقال دانش از طریق دریافت بازخور	
	حفظ دانش افراد در هنگام ترک سازمان برای بلندمدت	
	تدارک، توسعه و حفظ محتوای بافت خاصی در سطح واحد سازمان	
	بهبود فرایندهای سازمان از طریق ادغام با ابزارها و اصول مدیریت دانش	
	متعهد نمودن واحدهای سازمان به کارهای دانشی	
	جلوگیری از تکرار اشتباهات گذشته	
	تشویق اعضای تیم دانشی برای بروز خلاقیت	
	درگیر نمودن اعضای تیم دانشی در فرایند حل خلاقانه مساله	
	ارتقای یادگیری مدیریت دانش افراد	
	همیاری میان اعضای تیم مدیریت دانش	
	ایجاد فهرست راهنما در مورد تخصص در حوزه‌های دانشی کلیدی	
	هماهنگی فعالیت‌های مدیریت دانش سازمان	
	فراهم کردن دانش مناسب در زمان مناسب برای افراد مناسب به منظور انجام فعالیت‌های سازمان	
	سازمان‌دهی نظام‌مند دانش به منظور سهولت دسترسی و طراحی طبقات دانشی	
	به روزرسانی مستمر افراد دفتر مدیریت دانش با اطلاعات مهم و جدید	
	جهت دهی، تعیین ساختار و هدایت چگونگی مدیریت محتوا در مخازن	
	دانشی	

مقوله	مفهوم	کد
		یکپارچه نمودن بسته های دانشی پراکنده و به کارگیری آن‌ها برای تحقق اهداف سازمان
		ساده‌سازی عملیات سازمان و کاهش هزینه‌ها با حذف فرایندهای تکراری و غیرضروری
		استفاده از دانش جمعی سازمان
		اطمینان از استفاده صحیح افراد از اقدامات و تکنیک‌های مدیریت دانش به کارگیری نظام‌مند دانش برای حداکثر نمودن اثربخشی فعالیت‌های دانش‌بنیان
		استفاده از نرم‌افزارهای به روز برای مدیریت دانش
		طراحی و استفاده از راه‌کارهای جدید و جذاب در راستای استقرار تثبیت و تسهیل فرایندها
		لحاظ نمودن امنیت سیستم و حریم خصوصی خبرگان در فناوری مورد استفاده
		پشتیبانی فنی و فناورانه از فعالیت‌های مدیریت دانش
فناوری‌ها		بهره‌مندی از سیستم‌های مدیریت دانش متناسب با فرایندهای سازمان
		مدیریت یا بازنگری تغییرات ساختاری در سیستم‌های مدیریت دانش بر مبنای سازمان‌دهی مجدد در درون واحدهای سازمان
		تشویق مدیران برای سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات و شبکه اجتماعی
		توسعه سیستم‌های مدیریت یادگیری
		فراهم آوردن ابزارها و فناوری‌های مناسب مدیریت دانش برای سازمان
		استفاده از چرخه مدیریتی PDCA در تمام موارد و پیگیری امور
زیرساخت‌ها		آگاهی بخشی لزوم پیگیری برنامه توسط کل مجموعه سازمان و توانمندسازی نیروی انسانی در راستای برنامه

مقوله	مفهوم	کد
	ایجاد و به روزرسانی زیرساخت‌های دانشی لازم جهت ارتقا فرهنگ انتقال دانش	دانش
	توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز برای عملیاتی شدن سازوکارهای مدیریت دانش	دانش
	برنامه‌ریزی زیرساخت مدیریت دانش سازمان	
	همراه سازی مدیریت ارشد سازمان و جلب حمایت ایشان از اقدامات مدیریت دانش	مدیریت دانش
	توسعه فرهنگ سازمان پشتیبان مدیریت دانش	
	توسعه اقدامات مدیریت دانش با توجه به فرهنگ سازمان	
	تسهیل انتقال دانش ارزشمند از افراد در درون شبکه های اجتماعی	
	ارزیابی و بازنگری و نظارت بر سرمایه‌گذاری های مدیریت دانش در زیرساخت و منابع انسانی	
	آگاهی سازمان در مورد مدیریت دانش با درگیر نمودن بخش‌های مختلف	
	ارتقای زیرساخت‌های فنی برای بهبود مدیریت انتقال و جریان یافتن دارایی‌های دانشی آشکار	
	ایجاد تیم‌ها و شبکه‌ها با ارتباط موثر در راستای نیل به اهداف غائی مجموعه	
	منطبق بر چشم‌انداز کشور	
	به کارگیری تیم‌های خبره و مجرب برای حل مسائل سازمان و ارتقا سیستم پژوهشی و اجرایی	
سازوکارها	برگزاری جلسات با خبرگان و همکاران سازمان جهت اکتساب دانش ضمنی	
	تجمع و مدیریت هدفمند دانش و تجربه افراد مشغول در سازمان به منظور انتقال به افراد جدید	
	پرورش استعدادها و پروژه‌های کوچک برای شروع استارت آپ های موثر	

مقوله	مفهوم	کد
		در آینده کشور
		به کارگیری سازوکارهای مناسب در بخش‌های مختلف سازمان
		ایجاد ارتباط میان خبرگان در تیم‌های مختلف سازمان و مرتبط نمودن تازه واردها با خبرگان
		ایجاد تیم‌ها و شبکه‌هایی از افراد برای تبادل تجربه در مورد فضای کاری
		یافتن سازوکارهایی برای شناسایی، حفظ و انتقال دانش افراد
		انتقال درس آموخته‌ها به سایر بخش‌های درگیر در مدیریت دانش سازمان
		توسعه سازوکارهای اجتماعی برای فراهم نمودن امکان تبادل دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها
		بررسی دقیق پروژه‌ها و مطابقت آن با نیازهای کشور جهت پرداختن به پروژه‌های کاربردی
		تعریف پروژه و گرفتن بودجه برای تولید علم بومی و سپس اطمینان از اعمال آن در صنایع
		رسیدن به حداکثر بازدهی با کمترین مداخله و کمترین ایجاد بار اضافه برای افراد
پروژه‌ها		انجام پروژه‌های مشترک بیشتر با سایر نهادها و سازمان‌ها
		پیاپی سازی پروژه‌ها به صورت مرحله‌ای و آزمایشی
		ایجاد بانک دانش پروژه‌های مدیریت دانش
		اجرای پروژه‌های مدیریت دانش سازمان
		تعریف ابتکارات مدیریت دانش در قالب پروژه برای دریافت بودجه مورد نیاز
		انتقال دانش میان پروژه‌ها
		مدیریت و تعیین معیارهایی برای پیگیری رسمی پیشرفت پروژه‌های مدیریت

مقوله	مفهوم	کد
		دانش
		مدیریت و پایش پروژه‌های مدیریت دانش سازمان
		حداکثرسازی بهره مندی از دانش در پروژه‌ها برای کاهش زمان چرخه حیات پروژه
		تعیین مسئول جمع‌بندی خروجی سازمان به‌عنوان بخشی از سند اجرایی ساختارهای بالادستی
		تعیین مسئول تامین و تدارک اسپانسر خارج از سازمان در جهت نیل به اهداف عملیاتی سازمان
	نقش	تعیین مسئول مدیریت دانش در تمام سطوح آن به‌صورت پیوسته و مستمر
	تصمیم‌گیری	ایجاد کمیته راهبردی (تنظیم چشم‌انداز، رسالت و راهبرد مدیریت دانش و اطمینان از تخصیص منابع) و کمیته اجرایی (انجام فعالیت‌های مرتبط با پیاده‌سازی راهبرد)
نقش‌های لازم		تعیین مسئول طراحی، پیاده‌سازی و نظارت بر زیرساخت دانشی سازمان و مدیریت نتایج
		تعیین مسئول هماهنگی موثر بین سازمان و دانشگاه و ساختارهای بالادستی
		تعیین دبیر جلسه یا هر عنوان دیگری برای فرد هماهنگ‌کننده جلسات
		تعیین مسئول مربی‌گری و هدایت افراد کم‌تجربه و تازه وارد
	نقش بین فردی	تعیین مسئول رهبری توسعه راهبردها، انتخاب تکنیک‌های مناسب برای پیاده‌سازی، گزارش به مدیریت ارشد، تعیین معیارهای ارزیابی و ارائه بازخور به مدیر ارشد دانشی
		تعیین مسئول فعالیت‌های مدیریت دانش و شناساندن آن‌ها به واحدها و کمک‌کننده به انجام ابتکارات مدیریت دانش سازمانی
	نقش	تعیین مسئول متخصص مدیریت دانش

مقوله	مفهوم	کد
اطلاعاتی	اطلاعاتی	تعیین مسئول تسهیم و به‌کارگیری دانش با دیگر اعضای تیم برای اخذ باکیفیت‌ترین تصمیمها
		تعیین مسؤل ایجاد ارتباط میان خبرگان در تیم‌ها، مرتبط نمودن تازه‌واردها با خبرگان، ایجاد تیم‌ها از افراد برای تبادل تجربه در مورد فضای کاری
		تعیین مسؤل درک و برآورد نمودن انتظارات سازمان از مدیریت دانش و انتقال انتظارات از مدیریت دانش به مدیران و تحلیل‌گران این حوزه
		تعیین مسؤل فراهم کردن پشتیبانی فنی مدیریت دانش برای سیستم‌های مدیریت دانش و همچنین پشتیبانی از بخش‌های مختلف
		توانایی ارزیابی ایده‌ها و راه‌حل‌ها و داشتن روحیه کار گروهی و احترام به نظرات مختلف
		دارای دانش و توانایی جستجو و کسب دانش لازم
		متفکر سیستمی در پیاده‌سازی راه‌حل‌های مدیریت دانش
		ارتباط موثر با تمام ارکان و زیرمجموعه‌های تابعه به‌صورت مستمر و موثر
		شناسایی نیازهای دانشی
		تعیین اهداف، چشم‌انداز و سیاست‌های مدیریت دانش و پیاده‌سازی آن‌ها
شایستگی‌های کلیدی	فنی	هم‌راستایی مدیریت دانش با اهداف برای خلق ارزش و ایجاد فرهنگ مشوق در سازمان
		درک اهمیت توسعه سازمان‌های دانش‌بنیان برای برطرف کردن چالش‌های عصر دانش
		استفاده از همه‌طرفیت‌های موجود برای دستیابی به هدف مورد نظر و آینده‌نگر بودن
		بهره‌گیری از تمام توانمندی‌های نیروها جهت بهبود خروجی مدنظر در جهت اهداف تعیین شده

مقوله	مفهوم	کد
		نظارت و بروزرسانی بر اصول و موازین اجرایی در سازمان
		نظارت و کنترل بر اجرای سازوکارها
		اکتساب، ارزیابی و استفاده از بهترین تجارب از طریق طراحی و حفظ انجمن های خبرگی
		مهارت های ارتباطی بالا و همچنین توان کار گروهی
		همکاری با مدیران سازمان و همچنین ایجاد روحیه اعتماد به افراد در سازمان
		مرتبط کردن افراد با یکدیگر و تشویق آنان به همکاری با یکدیگر
		توانایی همکاری بالا
		روابط عمومی بالا و اجتماعی بودن
		تحلیلگر و تفکر مفهومی
		شخصیت دوستدار و محبوب دانش
		اخلاق حرفه ای و متعهد و هدفمند
	اجتماعی	فعال در جستجوی ایده های جدید و تلاش برای بهبود مستمر
		تسلط کافی به اصول مدیریتی و بهره گیری از خرد جمعی در تصمیمات نهایی
		تجربه کافی در حوزه های مرتبط
		نگاه کلی نگر و متفکر راهبردی
		منظم و ساختارمند
		تفکر راهبردی و سیستمی
		مدیریت زمان
		مهارت های رهبری و مدیریت
		توانایی یکپارچه نمودن مهارت های مورد نیاز برای ارتقای دارایی های فکری
تمهیدات	اصول	ساختار جمعی و به کارگیری نهایت ظرفیت های موجود در راستای تامین نیازمندی های سازمان

مقوله	مفهوم	کد
ساختاری	ساختاری	ساختار جامع منطقی برای مدیریت دانش بر اساس درجه اهمیت نیازهای حاضر و آتی
		ایجاد تیم تحلیلی نیازمندی‌ها و ساختار مدیریت دانش
		جمع‌آوری اسناد منتج از تیم تحلیل و ارائه به تیم فناوری اطلاعات
		ایجاد کمیته‌های راهبری بر اساس درجه تخصص و سطوح دسترسی عملیاتی
		ایجاد ساختار مشوق خلاقیت و چابکی
		ترکیبی از ساختار رسمی و غیررسمی برای مدیریت دانش
		ترکیبی از تمرکز و عدم تمرکز ساختار مدیریت دانش
		ایجاد ساختار سازمان و تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها
		ایجاد ساختار تیم محور باز و مشوق همیاری
		ترکیب ساختار سازمان با ساختار دانش‌بنیان
		رویکرد اقتضایی به ساختار دفتر مدیریت دانش
		ایجاد ساختاری مدیریتی برای پشتیبانی از مدیریت دانش
		ایجاد روالی ساده و کاهش بروکراسی اداری
		فرهنگ ارزش‌گرا و اعتمادساز و عدم وجود فرهنگ و جو مسموم سازمانی
اصول		ایجاد سیستم‌های تشویقی و پاداش مرتبط با مدیریت دانش
سیستمی		ایجاد سیستم‌های ارتباطی مؤثر برای دفتر مدیریت دانش
		ایجاد فرهنگ سازمان مشوق خلق و تسهیم دانش
		قواعد و رویه‌های کاری تنظیم‌شده برای کارها

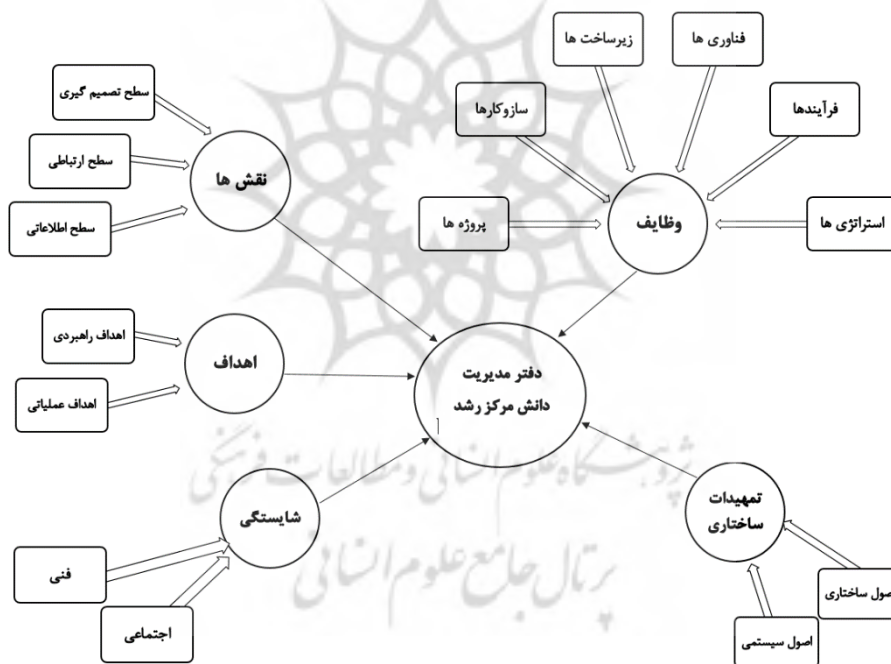
پس از انجام مصاحبه‌های مکتوب و تحلیل آن‌ها، موارد بسیاری شناسایی شد که برای دفتر مدیریت دانش مرکز رشد ضروری است. از این رو هدف دفتر مدیریت دانش مرکز رشد در دو حوزه از اهداف شامل اهداف راهبردی و اهداف عملیاتی طبقه‌بندی شد. وظایف دفتر مدیریت دانش مرکز رشد در شش حوزه از وظایف شامل راهبردها، فرایندها، فناوری‌ها، سازوکارها، زیرساخت‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش طبقه‌بندی شد. نقش‌های لازم برای دفتر مدیریت دانش مرکز رشد در سه مقوله تصمیم‌گیری، بین‌فردی و اطلاعاتی طبقه‌بندی شد. شایستگی‌های کلیدی برای مدیر دفتر مدیریت دانش مرکز رشد در دو حوزه از شایستگی‌ها شامل فنی و اجتماعی طبقه‌بندی شد. تمهیدات ساختاری لازم برای استقرار دفتر مدیریت دانش مرکز رشد در دو حوزه شامل اصول ساختاری و اصول سیستمی طبقه‌بندی شد. در جدول (۳) دسته‌بندی نهایی کدها و مفاهیم مشخص شده است.

جدول ۳. شکل‌دهی کدها و استخراج مفاهیم

کدها	مفاهیم	ردیف
اهداف راهبردی	اهداف	۱
اهداف عملیاتی		
راهبردها		
فرآیندها	وظایف	۲
فناوری‌ها		
زیرساخت‌ها		
سازوکارها	نقش‌های لازم	۳
پروژه‌ها		
نقش تصمیم‌گیری		
نقش بین‌فردی		
نقش اطلاعاتی		

فنی	شایستگی‌های کلیدی	۴
اجتماعی		
اصول ساختاری	تمهیدات ساختاری	۵
اصول سیستمی		

مدل ارائه‌شده در ذیل، مدل نهایی پژوهش است. این مدل بعد از انجام مصاحبه‌ها با اساتید مرکز رشد واحدهای فناور و دانش بنیان دانشگاه جامع امام حسین (ع) و در نهایت تجزیه و تحلیل پژوهشگر ارائه شده است. از این رو، دفتر مدیریت دانش مرکز رشد از پنج بعد اهداف، وظایف، نقش‌ها، شایستگی‌ها و تمهیدات ساختاری تشکیل شده است. در شکل (۱) مدل نهایی پژوهش ارائه شده است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

دانش به‌عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌های عصر اطلاعات شناخته‌شده که مدیریت آن برای حداکثر نمودن ارزش این منبع، امری حیاتی است. علی‌رغم تلاش‌های سازمانی مختلفی که در حوزه مدیریت دانش صورت گرفته، بسیاری از طرح‌های این حوزه با شکست مواجه شده و امکان مدیریت منابع دانشی مورد تردید قرار گرفته است. شکست برنامه‌های مدیریت دانش اغلب مربوط به فقدان یکپارچگی و هم‌راستایی، عدم وجود اهداف راهبردی شفاف، عدم پشتیبانی مدیریت ارشد و عدم شفافیت توزیع اختیارات مرتبط با مدیریت دانش و به بیان دیگر عدم وجود ساختاری برای حکمرانی دانش است. از این‌رو، هدف از انجام پژوهش حاضر، مفهوم‌سازی دفاتر مدیریت دانش در مراکز رشد دانشگاهی می‌باشد. پس از کدگذاری اولیه، محقق کدها را با هم ترکیب نموده و کدهای مشابه را در طبقات انتزاعی به نام مقولات قرارداده و در نهایت مقولات مشابه در یک سطح مفهومی خاص قرار داده شد. با بررسی و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، چارچوب نهایی پژوهش به‌دست آمد. در نتیجه ترکیب یافته‌ها، مفهوم دفتر مدیریت دانش با ۲۰۰ کد و ۱۵ مفهوم در پنج مقوله اهداف (اهداف راهبردی و اهداف عملیاتی)، وظایف (راهبردها، فرایندها، فناوری‌ها، سازوکارها، زیرساخت‌ها و پروژه‌ها)، نقش‌ها (تصمیم‌گیری، بین‌فردی و اطلاعاتی)، شایستگی‌ها (فنی و اجتماعی) و تمهیدات ساختاری (اصول ساختاری و اصول سیستمی) شکل گرفت. اکثر سازمان‌ها مدیریت دانش را به صورت تک بعدی و عمدتاً با دیدگاهی فنی در نظر می‌گیرند که می‌توان مصداق آن را دیدن مدیریت دانش به‌عنوان یک نرم‌افزار و یا یک فرایند مستندسازی بیان نمود. مدیریت دانش در واقع بیش از آن‌که یک فرایند فنی باشد یک فرایند اجتماعی است. بنابراین، برای مفهوم‌سازی هر چه موفق‌تر دفتر مدیریت دانش، بهتر است مرکز رشد به نتایج این پژوهش بیشتر توجه کند. بنابراین، مهم‌ترین پیشنهاد کاربردی پژوهش برای مرکز رشد ایجاد دفتر مدیریت دانش برای ساختاردهی می‌باشد. همچنین مرکز رشد می‌تواند با استفاده از نتایج پژوهش ساختار خود را بهبود داده و تکمیل نمایند.

هدف دفتر مدیریت دانش

- مرکز رشد باید با دعوت از اساتید و صاحب‌نظران داخل و خارج از مرکز رشد و تشکیل جلساتی، به تعیین اهداف دانشی مرکز رشد پرداخته و برای رسیدن به آن اهداف، استراتژی مشخصی تدوین گردد. برای این منظور ایجاد تشکیلاتی در ساختار مرکز رشد به‌منظور برنامه‌ریزی، هدایت و ارزیابی برنامه‌های مدیریت دانش، ضرورت خواهد داشت. مدیریت دانش باید در راستای اهداف مرکز رشد قرار گیرد و به مدیریت دانش به صورت فرایندی نگریسته شود که کل مرکز رشد را در اختیار دارد و با اتمام یک پروژه این فرایند پایان نمی‌پذیرد بلکه شروعی می‌شود برای موقعیت بعدی.
- تشویق اساتید راهنما برای بروزرسانی دانش خود در زمینه مهارت‌های عمومی و تخصصی خود، ایجاد انگیزه در آن‌ها و همچنین مشارکت در امر مدیریت دانش. تشویق‌ها و ارتقای مقام، از کلیدی‌ترین نکاتی است که باید مد نظر مدیران باشند. مدیران باید از اساتید راهنمایی که بیشترین انتقال دانش را داشته‌اند، قدردانی کنند و به آنان پاداش دهند. این روند نباید به صورت اتفاقی باشد، بلکه باید در قالب مقررات اجرا شود.

وظایف دفتر مدیریت دانش

- مرکز رشد می‌تواند در راستای پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش اقدام به ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی یا پست الکترونیک گروهی برای تبادل و درج نظرات کند. منظور این است یک پورتال دانش ایجاد کنید که از طریق شبکه داخلی مرکز رشد برای تمامی اساتید راهنما قابل استفاده باشد و آن‌ها از طریق آن بتوانند دانش ضمنی خود را بدون مواجهه چهره به چهره به کمک ابزارهایی مانند پست الکترونیک، گروه‌های گفتگو، اتاق‌های گفتگو و کنفرانس‌های صوتی و ویدئویی به اشتراک بگذارند.
- وجود نظام مستندسازی تجربیات سازمانی نیز از دیگر مواردی است که حتماً می‌بایست به آن توجه نمود. از سوی دیگر بوجود آوردن زیر ساخت‌های تکنولوژیک مانند طراحی سیستم مستندسازی تجربیات الکترونیکی برای جلوگیری از بوروکراسی در مرکز رشد، برپایی

اتاق‌های گپ و گفتگو و برپایی همایش‌ها نیز از جمله موارد مهم برای حرکت مرکز رشد به سوی تبدیل شدن به یک سازمان دانش محور می‌باشد.

- جهت‌گیری کلی مدیریت دانش باید همسو با پیشرفت و تکنولوژی در مرکز رشد باشد و باید از سنت نگری به سمت مدرن‌گرایی باشد و همگام با افزایش و مدرن شدن تجهیزات، دانش و علم بکارگیری تجهیزات و وسایل هم فراهم شود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود به توسعه و تقویت زیرساخت‌های فناورانه لازم و تسهیل دسترسی اساتید راهنما به دانش و اطلاعات مرتبط با حوزه کاری آن‌ها با استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی توجه کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش دانش مدیران و اساتید راهنما باید از یک سیستم اطلاعاتی به‌روز و مورد نیاز مرکز رشد استفاده و آموزش‌های لازم را در این زمینه داده شود.
- ایجاد بانک دانش (بانک‌های اطلاعاتی از دانش گذشته، موجود و قابل دسترس در مرکز رشد) و ثبت تجربیات به منظور قابل استفاده کردن و در دسترس ساختن آن‌ها در هر زمان، توسط هر کسی که نیاز داشته باشد. چرا که با ایجاد مخازن و بانک‌های دانش در مرکز رشد و به روز رسانی آن‌ها به منظور نگه‌داری دانش، می‌توان در جهت توانمندسازی اساتید راهنما گام برداشت. همچنین آموزش روش‌های اخذ دانش از اساتید راهنما پرسابقه در جهت ورود دانش آنان به بانک دانش مرکز رشد پیشنهاد می‌شود.

نقش‌های لازم برای دفتر مدیریت دانش

- اگر مرکز رشد امکان راه اندازی دفتر مدیریت دانش را ندارد، می‌تواند با در نظر گرفتن حداقل یک نقش کمیته مدیریت دانش، وظایف مدیریت دانش را سامان دهند.

شایستگی‌های کلیدی برای مدیر دفتر مدیریت دانش

- آموزش و تربیت مدیران ارشد دانش که برخی از این صلاحیت‌ها را ندارند، کاربرد دیگری است که این پژوهش بر آن تأکید می‌نماید.
- برگزاری دوره‌ها و سمینارهای آموزشی نظری و عملی در سطوح مختلف مرکز رشد متناسب با نیاز آن‌ها برای روشن شدن جایگاه مدیریت دانش و چگونگی مدیریت دانش برای اساتید

- راهنما و مدیران، ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های یادگیری مسئولان و اساتید راهنما مرکز رشد و آشنایی با فرایندهای مدیریت دانش می‌باشد، به مدیریت دانش بیشتر توجه شود و پژوهش‌های بسیاری روی مدیریت دانش چه در تئوری و چه در عمل انجام شود. همچنین تشکیل گروه‌های آموزشی بین اساتید راهنما پیشنهاد می‌شود. جلسات این گروه‌ها در بازه‌های زمانی مشخص به‌منظور تبادل دانش بین اساتید راهنما در مرکز رشد برگزار می‌شود.
- مرکز رشد می‌تواند اقدام به برگزاری کلاس‌های توجیهی برای اساتید راهنما جهت آشناسازی آن‌ها با مفاهیم مدیریت دانش و ضرورت به‌کارگیری آن انجام دهد. همچنین ایجاد و تقویت کلاس‌های آموزشی مرکز رشد پیشنهاد می‌شود. این دوره‌ها که عمدتاً برای اساتید راهنما جدید ورود توسط اساتید راهنما با سابقه‌تر برگزار می‌شود با هدف جلوگیری از حذف دانش با خروج برخی از اساتید راهنما تشکیل خواهد شد.
- چون آشنایی با پژوهش‌های مدیریت دانش در مقایسه با سایر شایستگی‌های تخصصی از اهمیت کمتری برخوردار است، مدیران دانشی که این تخصص را ندارند، می‌توانند از مشاوران کمک بگیرند.

تمهیدات ساختاری لازم برای استقرار دفتر مدیریت دانش

- در حوزه فرهنگ سازمانی، مرکز رشد می‌تواند با حمایت از اساتید راهنما در زمینه ارائه دانش و اطلاعات و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌های مرکز رشد، حس خودباوری را در بین اساتید راهنما ایجاد کند. هرچه در مرکز رشد فضای مشارکت و همکاری میان اساتید راهنما فراهم باشد و فرهنگ کار گروهی در مرکز رشد تعریف شود؛ کسب، خلق و توسعه دانش افزایش می‌یابد و در اجرای موفق‌تر مدیریت دانش، مؤثرتر خواهد بود. با توجه به این امر که بسترسازی فرهنگی و ایجاد فرهنگ اعتماد، مشارکت و ایده‌پروری لازمه اجتناب‌ناپذیر استقرار مدیریت دانش در مرکز رشد است، تدوین منشور سازمانی که دربرگیرنده ارزش‌های اساسی اعتماد و مشارکت باشد و در معرض دید قرار دادن آن و نیز تاکید و یادآوری آن در موقعیت‌ها و شرایط گوناگون، می‌تواند موثر باشد.

- به دلیل اهمیت ایجاد ساختار مشوق خلاقیت و چابکی، به مرکز رشد پیشنهاد می‌گردد، ساختار دفتر مدیریت دانش را به سوی خلاقیت و چابکی هدایت نمایند.
 - ساختار دفتر مدیریت دانش در مرکز رشد به این صورت می‌باشد که مسئولیت انجام وظایف دفتر میان کمیته‌های مختلف تسهیم می‌گردد (ساختار غیر متمرکز) و همچنین پیگیری انجام این وظایف در کمیته‌ها توسط یک متولی انجام می‌گیرد (ساختار متمرکز).
- در پژوهش‌های آتی پژوهشگران می‌توانند با توجه به مفهوم دفتر مدیریت دانش معرفی شده در این پژوهش، میزان بلوغ ساختار مدیریت دانش در مرکز رشد، تأثیر ساختار مدیریت دانش بر عملکرد مرکز رشد، تأثیر شایستگی‌های معرفی شده در این پژوهش بر اجرای فعالیت‌های مدیریت دانش در مرکز رشد، بررسی میزان به کارگیری اصول ساختاری و سیستمی معرفی شده در مرکز رشد، مقایسه نحوه عملکرد و تأثیر دفتر مدیریت دانش در ایجاد ارزش برای مرکز رشد را مورد سنجش قرار دهند. با توجه به جدید بودن مفهوم سازی دفتر مدیریت دانش در سازمان‌های کشور مقالات علمی محدودی در این زمینه موجود بودند و به همین جهت پیشینه ضعیفی برای این پژوهش در سطح کشور ثبت شده بود. از طرفی زیرساخت درستی برای جمع آوری داده‌ها از مرکز رشد وجود نداشت.

منابع

- اخگر، بابک و جهانیان، خشایار (۱۳۸۹). قطب‌نمای مدیریت دانش، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- ارباب شیرانی، بهروز و فتح‌اله بیاتی، محسن (۱۳۸۹). رویکرد به میدان آوردن تیم دانش در حل خلاقانه مسائل توسط مدیر ارشد دانش، فصلنامه رشد فناوری، شماره ۲۴، صص ۴۷-۵۱.
- شامی زنجانی، مهدی و نوری، مژگان (۱۳۹۴)، مدیریت دانش چابک: راهنمای عملی پیاده‌سازی، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

References

- Al-Zayyat, A. N., Al-Khaldi, F., Tadros, I., & Al-Edwan, G. (2010). The effect of knowledge management processes on project management. *IBIMA Business Review*.
- Beiryaei, H. & Jamporazmay, M., (2010). "Propose a framework for knowledge management strategic planning (KMSSP)", paper presented at the 2010 International Conference On Electronics and Information Engineering (ICEIE), Japan- August 2010.

- Bennet, A. & Neilson, R. (2004). The Leaders of Knowledge Initiatives: Qualifications, Roles, and Responsibilities. Holsapple, C. W. Handbook on Knowledge Management. New York, NY:Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Chapter 27:523-538.
- Brescia, F., Colombo, G & Landoni, P. (2014). Organizational structures of Knowledge Transfer Offices: an analysis of the world's top-ranked universities, Springer.
- Burstein, F., Sohal, S., Zyngier, S., & Sohal, A. S. (2010). Understanding of knowledge management roles and responsibilities: a study in the Australian context. Knowledge Management Research & Practice, 8: 76-88.
- Cao, Y., & Xiang, Y. (2012). The impact of knowledge governance on knowledge sharing. Management Decision, 50(4), 591-610.
- Carrasco-Hernández, A. J., & Jiménez-Jiménez, D. (2017). Knowledge management, flexibility and firm performance: The effects of family involvement. European Journal of Family Business.
- Claver-Cortes, E., Zaragoza-Saez, P., & Pertusa-Ortega, E. (2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes. Journal of Knowledge Management, 11(4), 45-57.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press.
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. Journal of Business Research, 68(2), 360-370.
- Earl, M. J. & Scott, I. A. (1999). What is a chief knowledge officer?. Sloan Management Review, 40 (2): 29-38.
- Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2014). Knowledge management: Systems and processes. Routledge.
- Hsiao, Y. C., Chen, C. J., & Chang, S. C. (2011). Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view. International Journal of Manpower, 32(5/6), 645-660.
- Hu, Y. F., Hou, J. L., & Chien, C. F. (2018). A framework for knowledge management of university-industry collaboration and an illustration.
- Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. Journal of knowledge management, 20(2), 230-257.
- Kannabiran, G. & Pandyan, C. (2010). Enabling role of governance in strategizing and implementing KM. Journal of Knowledge Management, 14 (3): 335 – 347.
- Kaplan, W. S. & Reed, A. F. Thomson. (2007). KM: from concept to theory to practice; Knowledge leadership at Acquisition Solutions, Inc. VINE: The journal of information and knowledge management systems, 37 (2): 219-232.
- Kargaran, J. M., & Mahmudi, R. K. (2019). Presentation of effective Knowledge Management model with human resource efficiency approach. Revista Conrado, 15(70), 136-140.
- Karvalics, L. Z., & Dalal, N. (2009, September). An extended model of knowledge governance. In World Summit on Knowledge Society (pp. 279-287). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Klafke, R. V., Helmann, C. L., Picinin, C. T., de Francisco, A. C., & Pilatti, L. A. (2016). "Primary knowledge management practices applied in Brazil, Russia, India and China (BRIC) industries from 2001-2010, Journal of Knowledge Management, Vol 20(4).
- Liebowitz, J., & Megbolugbe, I. (2003). A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. International Journal of Project Management, 21(3), 189-198.
- Lin, F. R., Lin, Y. C., & Luo, S. M. (2018, August). Knowledge Hub: A Knowledge Service Platform to Facilitate Knowledge Creation Cycle in a University. In International Conference on Knowledge Management in Organizations (pp. 225-236). Springer, Cham.
- Lindner, F., & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. International Journal of project management, 29(7), 877-888.
- Loon, M. (2019). Knowledge management practice system: Theorising from an international meta-standard. Journal of Business Research, 94, 432-441.
- Lupton, N & Beamish, P. (2014). " Organizational structure and knowledge-practice diffusion in the MNC ", Journal of Knowledge Management, Vol. 18 Iss 4 pp.

- Mahesh, K & Suresh, J.K. (2009). Knowledge criteria for organization design, *Journal of Knowledge Management*, 13 (4): 41-51.
- McKeen, James. D. & Staples D. Sandy. (2004). *Knowledge Managers: Who They Are and What They Do*, Holsapple, C. W. *Handbook on Knowledge Management*. New York. NY:Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Chapter 2.
- Migdadi, M. M. (2016). The Role of Effective Chief Knowledge Officer in Facilitating Knowledge Management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 15 (4).
- Nagarajan, S., Ganesh, K., Resmi, A. T., Anbuudayasankar, S. P., & Hemachitra, R. (2012). Organisation structure, reward and communication design for implementation of knowledge management solution. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 10(1), 40-68.
- Pemsel, S., Wiewiora, A., Müller, R., Aubry, M., & Brown, K. (2014). A conceptualization of knowledge governance in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1411-1422.
- Salehi, M., Moradkhannejad, R., & Safari, K. (2012). How knowledge management is affected by organizational structure. *The learning organization*, 19(6), 518-528.
- Schroeder, A., & Pauleen, D. (2007). KM governance: investigating the case of a knowledge intensive research organisation. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(4), 414-431.
- Schroeder, A., Pauleen, D., & Huff, S. (2012). KM governance: the mechanisms for guiding and controlling KM programs. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 3-21.
- Sole, D., & Wilson, D. G. (2002). *Storytelling in organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations*. LILA, Harvard, Graduate School of Education, 1-12.
- Taylor, G. (2013). *Implementing And Maintaining A Knowledge Sharing Culture Via Knowledge Management Teams: A Shared Leadership Approach*, *Journal Of Organizational Culture, Communications And Conflict*, 17 (1): 69-92.
- Turner, J. R., Zimmerman, T. & Allen, J. M. (2012). Teams as a sub-process for knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 16 (6): 963 – 977.
- Walczak, S. (2005). Organizational knowledge management structure. *The Learning Organization*, 12(4), 330-339.
- Wang, C. C., & Wu, A. (2016). Geographical FDI knowledge spillover and innovation of indigenous firms in China. *International business review*, 25(4), 895-906.
- Yang, C., & Chen, L.C. (2007). Can Organizational Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing Behavior? *Journal of Information Science*, 33(1), 95-109.
- Zyngier, S., & Burstein, F. (2012). Knowledge management governance: the road to continuous benefits realization. *Journal of Information Technology*, 27(2), 140-155.
- Zyngier, S., Burstein, F. & McKay, J. (2006). *The Role of Knowledge Management Governance in the Implementation of Strategy*, *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*.