

بررسی فرایند و رویکردهای مدیریت دانش و تاثیر آن بر سازمان‌ها و مراکز آموزشی

مصطفی عباسی^۱، معصومه افشارنیا^۲، سعیده چشمگان زاده^۳

۱- کارشناس ارشد آموزش شیمی، دانشگاه شهیدرجایی تهران، ابواب جمعی آموزش و پرورش گله دار، فارس، ایران

۲- آموزگار دبستان مهدیار سرمه، آموزش و پرورش منطقه کهریزک، تهران، ایران

۳- کارشناس مهندسی کامپیوتر، ابواب جمعی شبکه بهداشت و درمان شهرستان مهر، دانشگاه علوم پزشکی شیراز، فارس،

ایران

mabbasi2008@gmail.com

چکیده

هدف از نگارش مقاله حاضر، بررسی مدیریت دانش^۱ و تاثیر آن بر سازمان‌ها و مراکز آموزشی است. مدیریت دانش مفهومی میان رشته ای است و تأکید آن بر دانش، آن را از سایر رویکردهای مدیریتی متمایز می‌کند. بدون این تأکید، مدیریت دانش صرفاً یک مفهوم بازیافته و تکراری موضوع مدیریت می‌شود و بدون توضیح روشن دانش بحث مدیریت دانش از هدف خود دور می‌افتد. بنابراین دانش هویت و ماهیت مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد. دانش نخستین منبع راهبردی برای شرکت‌ها در قرن حاضر است. پژوهشگران و متخصصان تلاش می‌کنند دریابند، چگونه منابع دانش به صورت موثری گردآوری و مدیریت شود تا بتوان به عنوان مزیتی رقابتی از آن استفاده کرد. بنابراین قبل از اقدام به مبادرت بر اجرای طرح‌های مدیریت دانش، سازمان‌ها نیازمند ارزیابی سیستم‌های سازمانی و منابع موجود خود هستند تا مهمترین و بهترین راهبرد مدیریت دانش را برای خود شناسایی کنند. مدیریت دانش امر جدیدی نیست، تمدن‌های بشری از نسلی به نسل دیگر اقدام به نگهداری و انتقال دانش، برای درک گذشته و پیش بینی آینده، می‌نمودند. در محیط‌های تجاری پیچیده و پویای امروزی تشنگی برای دانش، روز به روز دامنه و عمق گسترده تری می‌یابد، دانشی که به شدت در حال تغییر و در بیرون از سازمان‌ها در حال انتشار است. فناوری اطلاعات و اینترنت نیز چالش‌های جدیدی را در خلق، نگهداری و مدیریت دانش به وجود آورده است. مقاله حاضر که ابزار جمع آوری اطلاعات آن به روش توصیفی-تحلیلی و کتابخانه ای است بر آن است تا به مفهوم مدیریت دانش، اهمیت و اهداف آن بپردازد. ابتدا مفهوم مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته، سپس به اهداف، اصول، مزایا، فرایند و رویکردهای مدیریت دانش اشاره می‌گردد. در ادامه ضمن بررسی مدلهای مدیریت دانش، موانع پیش روی مدیریت دانش و نقش مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده^۲ مورد نقد و بررسی قرار می‌گیرد. در پایان ضمن تاثیر مدیریت اطلاعات و دانش بر سازمان‌های آموزشی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و رهنمودهایی به منظور بهبود فرایند آموزشی در کلاس درس مدارس و مراکز آموزشی در قالب مدیریت دانش ارائه می‌گردد.

واژگان کلیدی: بهبود فرایند آموزشی، مدیریت دانش، مدلهای مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده، فرهنگ

سازمانی.

1 - knowledge management

2 - learned organization

مقدمه

امروزه مدیریت دانش یکی از جدیدترین و کلیدی‌ترین مباحث مدیریت^۱ محسوب شود. در واقع مدیریت دانش به عنوان واکنشی نسبت به تغییرات فزاینده محیط پیرامون موسسات و سازمان‌ها به منظور بقاء و توسعه خویش و انطباق با تغییرات محیط رقابتی پیرامون ضروری و اجتناب ناپذیر است. انواع موسسات و سازمان‌ها به منظور بقاء و توسعه خویش و انطباق با تغییرات محیط رقابتی پیرامون نیازمند اجرای اثربخش استراتژی مدیریت دانش هستند. از آنجا که دانش و فرایندهای دانش بطور ناگشودنی با عملیات، ساختار، فرهنگ و هدف یک سازمان پیوند خورده‌اند، یک استراتژی مدیریت دانش کارآمد به مجموعه‌هایی نیاز دارد که فهم عمیقی از قلمرو دانش و چگونگی استفاده از آن در سازمان بزرگترشان داشته باشند و کارکنان باید فراتر از نقشی که همواره در آن درخشیده‌اند به سمت ایجاد و مدیریت دانش حرکت کنند. هر سازمان موفقی دارای یک یا چند قابلیت کلیدی است. قابلیت کلیدی توانمندی‌هایی است که در موفقیت کسب و کار نقش اساسی داشته و دستیابی به آن به آسانی امکان پذیر نباشد. هر سازمان موفقی قابلیت‌های کلیدی خاص خود را دارد و هر قابلیت می‌تواند امتیاز رقابتی ویژه‌ای به حساب آید. هر سازمانی می‌تواند منابع مختلفی را در اختیار داشته باشد ولی منابع ارزشمند، کمیاب و غیر قابل تقلید توسط رقبای، اساس مزیت رقابتی پایدار می‌باشد. در واقع در فضای رقابتی امروز منابع فکری حاصل از دانش بشری به دلیل کمیاب بودن و ماهیت تقلید ناپذیری آن اساس توسعه تکنولوژی‌های جدید و مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌باشد (غفارپان و کیانی، ۱۳۸۷). همه مدیران با فراگرد تصمیم‌گیری سروکار دارند، زیرا حرفه آنان اقتضا می‌کند با وجود این، بیشتر آنان از تحلیل اینکه چگونه یک تصمیم را اتخاذ کنند، ناتوانند، در واقع تصمیم‌گیری و مدیریت را می‌توان مترادف دانست زیرا تصمیم‌گیری جز اصلی مدیریت است (رضائیان، ۱۳۸۵).

اغلب سازمان‌های بزرگ امروز دریافته‌اند که بخاطر مهارت‌ها و تجارب نیروی انسانی شان موفق خواهند بود و نه بخاطر سیستم‌های فیزیکی و مکانیکی، و اگر نتوانند سطح علمی و تخصصی نیروهای انسانی در سازمان را بالا ببرند قطعاً از بازار جهانی کنار گذاشته خواهند شد. با توجه به اینکه در سازمان‌های خصوصی رقابت حرف اول را میزند مبحث مدیریت دانش به عنوان اصلی‌ترین فاکتور کسب مزیت رقابتی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است ولی در موسسات دولتی با توجه به بی‌معنا بودن رقابت چندان به موضوع مدیریت دانش توجه نشده است، ولی با توجه به پیشرفت سازمان‌های دولتی در سایر کشورها و ارتباطات بین‌المللی در بین سازمان‌های جهان که به نوعی جهانی سازی تجارت و ارتباطات هم به آن گفته می‌شود باعث می‌شود تا ناخواسته سازمان‌های دولتی در کشور بسوی ایجاد سازمان‌های دانش محور روی آورند. تحقیقات دانشگاهی و علمی صورت گرفته بر سازمان‌های دولتی که در آنها مدیریت دانش نهادینه شده است نشان دهنده عملکرد موفق و بازدهی بالای آن سازمان‌ها می‌باشد (عباسی و چشمگان زاده، ۱۳۹۴). مدیریت دانش سازمانی، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت شرکت‌ها رقابتی و عصر اطلاعات است. اهمیت موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، دانش موجود خود را اندازه‌گیری می‌کنند و به منزله سرمایه فکری سازمان و نیز به عنوان شاخصی برای درجه بندی شرکت‌ها در گزارش‌ها خود منعکس می‌سازند (موسوی، ۱۳۸۴). ایجاد سیستم مدیریت دانش موثر یکی از عوامل کلیدی در بهبود فرایندهای کسب و کار می‌باشد (Ramasamy, 2005) در این تحقیق به بررسی رابطه بین مولفه‌های مدیریت دانش و تصمیم‌گیری استراتژیک می‌باشیم و هدف پژوهش حاضر بهبود در تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران با استفاده از مدل مدیریت دانش است.

مدیریت دانش، فرآیندی است که به واسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش)، توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند (ابطحی و صلواتی ۱۳۸۵). اهمیت مدیریت در سازمان‌ها لزوم به کارگیری استراتژی‌هایی را در این زمینه ضروری نموده است. مکاتب مختلفی از استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها وجود دارد که هر کدام از جنبه‌های مختلف به بیان استراتژی‌های مدیریت دانش پرداخته‌اند. ساختار سازمانی در این بین به عنوان یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت استراتژی‌های مدیریت دانش قلمداد می‌گردد به همین جهت در این مقاله سعی گردیده است تا ضمن بیان مدیریت دانش و تعاریف آن به نقش آن در بهبود فرایند آموزشی و مدیریت کلاس درس بپردازد.

¹ - Management

تعاریف مختلف مدیریت دانش

اکنون به بررسی مدیریت دانش و تعاریف ارائه شده برای آن می پردازیم. برای مدیریت دانش تعاریف مختلفی ارائه شده که در اینجا به برخی از این تعاریف اشاره می کنیم :

- به اعتقاد نیومن، مدیریت دانش مجموعه ای از فرایندهایی است که پدیدآوری، اشاعه و بکارگیری دانش ذهنی در یک سازمان را در بر می گیرد.

- مدیریت دانش رویکردی ساختار یافته و طراحی شده برای مدیریت خلق، اشتراک گذاری، گردآوری و اشاعه دانش به عنوان دارایی سازمان و برای بهبود توانایی، سرعت و اثربخشی یک سازمان در تحویل خدمات و محصولات خود برای سودمندی مشتریان و براساس استراتژی تجاری اش می باشد.

- مدیریت دانش توانایی کسب، نگهداری و دسترسی انتخابی به بهترین اقدامات دانش مرتبط با کار و تصمیم گیری کارکنان و مدیران برای رفتارهای گروهی و مردمی است.

- فرایندی که به سازمان دریافتن، انتخاب، سازماندهی، توزیع و انتقال اطلاعات و تخصص های ضروری برای فعالیت هایی از قبیل حل مسئله، یادگیری، پویا، برنامه ریزی استراتژیک و تصمیم گیری کمک می کند.

- یافتن راهی جهت خلق، شناسایی، آشکارسازی، اشتراک و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند است .

- مدیریت دانش از دیدگاه Holy Grail توانایی کسب، بایگانی و دسترسی مطلوب به دانش منتخب و توانایی تصمیم گیری از طرف کارکنان و مدیران برای رفتارهای فردی و گروهی محسوب می شود .

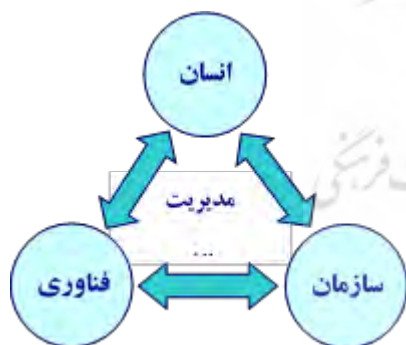
با توجه به این تعاریف، مدیریت دانش را می توان فرآیند بهینه سازی کاربرد سرمایه فکری به منظور دستیابی به اهداف سازمانی دانست مدیریت دانش در پی این است که از دارایی های ناملموس سازمان ایجاد ارزش کند .

عوامل کلیدی مدیریت دانش

به طور کلی هر گونه تغییر در یک سازمان، ناظر به سه ساحت مرتبط با یکدیگر است. این سه ساحت شامل انسان، سازمان، و فناوری می گردد.

انسان: اولین عنصر کلیدی نظام مدیریت دانش، انسان است. انسان از آن جهت که موجودی خردمند است و تولیدکننده، بهره بردار، و کاربر دانش می باشد، مهم ترین نقش را در مدیریت دانش دارد.

سازمان^۱: دومین عنصر از نظام مدیریت دانش، سازمان است. چراکه اهداف، ساختار، رویه ها، روش ها، و فرایندهایی که یک سازمان از طریق آنها فعالیت های خود را به انجام می رساند، بر تمامی اجزا و فرایندهای مدیریت دانش تأثیرگذار است.



شکل ۱. عوامل کلیدی مدیریت دانش
(عباسی ویزدان پناه، ۱۳۹۵)

فناوری^۲: عنصر سوم در نظام مدیریت دانش، فناوری است که زمینه و بستر تعامل دو عنصر انسان و سازمان را فراهم می آورد.

۵۰ درصد از موفقیت یا شکست مدیریت دانش در یک سازمان وابسته به نقش انسان و فضای فرهنگی سازمان است و ۲۵ درصد آن به نقش ساختار و فرایندهای سازمانی و ۲۵ درصد دیگر آن به فناوری هایی بستگی دارد که در نظام مدیریت دانش نقش ایفا می کنند (عباسی ویزدان پناه، ۱۳۹۵).

^۱ - Organization

^۲ - Technology

مزایای مدیریت دانش

- از مزایای عمده دست یافتنی مدیریت دانش می توان به موارد زیر اشاره کرد.
- تسهیم و کسب توانایی رقابت گسترده
- ارتقای کیفیت و مهارت تصمیم گیری و پرهیز از هر زمان و انجام دوباره کاری ها
- ارتقای سطح پاسخگویی به مشتریان
- بالا بردن میزان حمایت از کارکنانی که در تولید و تبادل دانش مشارکت دارند.
- ارتقای اثربخشی افراد، عملکردها، محصولات و خدمات بهتر
- ایجاد فرصت های جدید، بازار و فرصتهای جدید مشخص می شوند.
- تداوم دانش سازمانی : در سازمانهایی که تعویض کارکنان بالاست، مدیریت دانش، ساز و کارهای اثربخش است که می تواند دانش را از کارکنان با تجربه به کارکنان جدید منتقل کند تا دوام کار حفظ شود.

اهداف مدیریت دانش

- بیشتر افراد و سازمان ها مدیریت دانش را به دلایل زیر به کار می گیرند:
- افزایش همکاری
- بهبود بهره وری
- تشویق و قادر ساختن فرآوری
- غلبه بر اطلاعات زیادی و تحویل فقط آنچه مورد نیاز است
- تسهیل جریان دانش مناسب از تأمین کنندگان به دریافت کنندگان بدون محدودیت زمان و فضا
- تسهیل اشتراک دانش میان کارمندان و بازداشتن آن از اختراع دوباره چرخ به کرات
- افزایش آگاهی سازمانی از خلاهای دانش سازمانی
- بهبود خدمات مشتری (عباسی وهمکاران، ۱۳۹۴).

فنون فراهم آوردن دانش

- برای تسهیل درگردآوری دانش می توان از فنون زیر استفاده کرد:
- ۱- مصاحبه بسته یا مصاحبه باز : استفاده از مجموعه ای از پرسشهای از قبل آماده شده و ارائه آن به دانشکار و متخصص در قالب مصاحبه بسته و مصاحبه باز
 - ۲- تحلیل پروتکل : این تحلیل یک گفت و شنود شفاهی است که طی آن دانشکار یا متخصص به طور واضح درباره دلایل و فرایند تصمیم گیری، برجسته سازی احتمالات و منطقی بودن پیگیری احتمالات خاص، صحبت می کند.
 - ۳- مشاهده یا شبیه سازی : دانش نگار یا مهندس دانش می تواند دانش کار/ متخصص را در حین انجام کار مشاهده کند و یا از شبیه سازی برای کمک به تعیین سناریوهای «پس اگر ...» استفاده کند.
 - ۴- مهندسی و ثبت دانش به کمک رایانه : متخصص (دانشکار) می تواند به طور مستقیم از ابزارهای رایانه ای برای ایجاد درخت تصمیم گیری، نمودارهای تأثیر و همچنین نمایه های میانجی برای ساختار خرید پایگاه دانش استفاده کند.

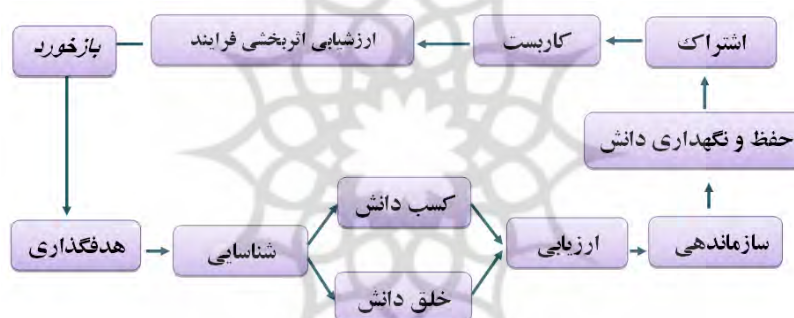
رویکردهای مدیریت دانش

براون و دو گوپه دو رویکرد را در خصوص مدیریت دانش معرفی کرده اند . هر کدام از این رویکردها تحت تاثیر پارادایم های خاص خود هستند.

- ۱- رویکرد فرایند مدار: این رویکرد فرض خود را بر این قرارداد داده است که دانش نهفته در ذهن افراد را می توان از طریق مصاحبه های رسمی، جلسات رسمی، کدگذاری و ذخیره نمود و همچنین آن را انتقال داد. این رویکرد ریشه در جنبش هوش مصنوعی دارد لذا رایانه و متخصصان رایانه در مرکز توجه این رویکرد هستند. در این جا به دانش به عنوان مجموعه ای از داده ها نگریسته می شود. رویکرد مدیریت دانش در این جا رویکردی تکنولوژیکی است. همچنین در این رویکرد نگاه به محیط یک نگاه ایستا می باشد.
- ۲- رویکرد عمل گرا: در این رویکرد اعتقاد بر این است که نمی شود همه دانش را صرفا به عنوان مجموعه ای از داده ها در نظر گرفت و بر این باور است که دانش از طریق روش های خلاقانه و فی البداهه ای که افراد از طریق آن کارهای خود را انجام می دهند رشد می کند. مدیران باید فرایندهای اجتماعی مناسبی را جهت گردش دانش بین افراد ایجاد کنند این رویکرد محیط را غیر قابل پیش بینی و آن را پویا و در حال تغییر می بیند (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵).

فرایند مدیریت دانش

مدیریت دانش به عنوان مجموعه کارکردهای وابسته به هم و واحد تعریف می شود که معطوف به شناخت دانش فردی و دانش سازمانی و از همه مهم تر تعامل بین آنهاست. مروری بر مدل های مختلف نشان داد که فرایند مدیریت دانش را می توان در ۱۰ مرحله اصلی: هدفگذاری دانش، شناسایی دانش، کسب دانش، خلق دانش، ارزیابی دانش، سازماندهی دانش، حفظ و نگهداری دانش، روزآمدسازی دانش، اشتراک دانش، کاربرد دانش و ارزیابی اثربخشی کل فرایند مدیریت دانش توصیف نمود.



شکل ۲: چرخه زندگی مدیریت دانش در سازمان

۱. هدفگذاری دانش: هدفگذاری دانش بر بینهش دانشی سازمانی در جهت دهی فعالیتهای مدیریت دانش دلالت دارد. اهداف دانشی تعیین می کند که چه قابلیت هایی و در چه سطحی ایجاد شوند. بنابراین، سوال اساسی که در این مرحله از فرایند مدیریت دانش ذهن مدیران را به چالش می کشد این است که سازمان باید بر روی چه نوع دارایی های دانشی، به چه میزان و در چه سطحی متمرکز شود. برای این منظور تدوین برنامه استراتژیک دانشی سازمان این امکان را به مدیران می دهد تا با تعریف نیازهای دانشی و گنجانیدن آنها در قالب اهداف استراتژیک سازمانی، برنامه های عملیاتی لازم را برای عملیاتی شدن و تحقق آن اهداف در عمل تنظیم کنند. بر این اساس، با به تصویر کشیدن آنچه سازمان انجام می دهد و باید انجام دهد و در عین حال آنچه را که می داند و باید بداند و نیز مشخص کردن اختلاف و خلأ بین هست ها و بایدها می توان نقاط استراتژیک دانشی را شناسایی و در هدفگذاری دانشی سازمان مورد نظر قرار داد.

۲. شناسایی دانش: شناسایی دانش به شناخت و تحقق نیازهای دانشی درون یک سازمان اشاره دارد. شناسایی دانش را مستلزم تحلیل دانش موجود و مطلوب و شکاف بین آنهاست. شناسایی دانش موجود نیازمند ترسیم نقشه دانش است که بر اساس آن مشخص می شود که سازمان چه دانش و قابلیت هایی دارد و چه کسانی برای تحقق اهداف دانش، دانش حیاتی دارند. ترسیم نقشه دانش، به معنی یافتن جایگاهها و محل های دانش در سازمان و انتشار فهرست یا تصویری است که آنها را نشان می دهد. نقشه دانش، تصویری از آنچه در سازمان وجود دارد و راه دسترسی به آنها را نشان می دهد. سازمان در این مرحله از فرایند مدیریت

دانش باید قابلیت‌های اساسی را تعیین کند، قابلیت‌های استراتژیک و حوزه‌های دانش منطبق با قابلیت‌های اساسی را شناسایی نماید، سطح تخصص هر یک از حوزه‌های دانش را ارزیابی و در نهایت بر شکاف بین دانش موجود و دانش موردنیاز تمرکز کند. در این مرحله با تکیه بر اهداف دانشی تعیین شده، اقدامات مربوط به شناسایی دانش آغاز می‌شود. بنابراین، مدیران در این مرحله از فرایند مدیریت دانش باید به این سوال پاسخ بدهند که اساساً دانش موردنیاز را در کجا می‌توان یافت، چه کسی آن را در اختیار دارند و چگونه می‌توان بدان دست یافت؟

۳. کسب دانش: هیچ سازمانی به تنهایی قادر به تولید همه دانش موردنیاز خود نیست. از این رو دانش باید کسب شود. کسب دانش از طریق سازمان‌های نوآور، استخدام متخصصان، خرید اسناد از منابع خارجی، استخدام مشاوران، خرید اختراعات و بازیابی وب با استفاده از موتورهای جستجوگر و غیره صورت می‌گیرد. ارتباط با مشتریان، عرضه‌کنندگان، رقبا و شرکا از منابع خارجی بالقوه برای کسب دانش به شمار می‌آیند. بنابراین، از مهم‌ترین اقدامات مدیران در این مرحله، تشخیص سازوکارهای مناسب جهت کسب دانش به نحو مطلوب می‌باشد. در این مرحله برخلاف مرحله شناسایی دانش از منابع داخلی سازمان، کسب دانش از منابع خارجی نیازمند ملاحظاتی اساسی در برقراری ارتباط با منابع می‌باشد.

۴. خلق دانش: برخی تولید دانش را معادل کشف دانش در خلال تحقیق و توسعه، آزمایش، درس‌های آموخته و تفکر خلاق و نوآوری تعریف می‌کنند. بعضی دیگر هم با تاکید بر جنبه آشکار دانش، خلق دانش را مبتنی بر پردازش دانش موجود تعریف می‌کند. در این مرحله از فرایند مدیریت دانش بر تولید مهارت‌های جدید، محصولات جدید، ایده‌های بهتر و فرایندهای موثرتر تاکید می‌شود. بنابراین، در صورتی که دانش موردنیاز در منابع داخلی و خارجی سازمانی یافت نشد، سازمان با در نظر گرفتن قابلیت‌های اساسی خود اقدامات مربوط به تحقیق و تولید دانش را فراهم می‌آورد. از این رو، این سوال مطرح می‌شود که اساساً دانش باید طی چه مراحل و چگونه خلق/تولید شود.

۵. سازماندهی دانش: این مفهوم در ارتباط با مفاهیم دیگر نظیر ترکیب، رمزگذاری، نمایه‌سازی، رسمی‌سازی و پالایش دانش تعریف می‌شود. سازماندهی به مفهوم طبقه‌بندی دانش اشاره دارد؛ ایجاد روابط بین عناصر از طریق ترکیب، تولید، طبقه‌بندی و زمینه‌ای که دانش گردآوری شده در آن به آسانی برای افراد نیازمند قابل دسترسی و درک باشد.

۶. ارزیابی دانش: بعد از شناسایی و کسب دانش، ارزیابی ارزش دانش گردآوری شده و صورتبندی شده برای دستیابی به دانشی که مناسب‌ترین به نظر می‌رسد، ضروری است. دانش جدید تولید یا کسب شده باید ارزیابی شود تا از صحت و ارزشمند بودن آن پیش از آنکه به اشتراک گذاشته شود، اطمینان حاصل کرد. با این توضیح که آیا دانش سازماندهی شده طی مراحل مختلف شناسایی، کسب یا خلق دانش، با معیارهای تعیین شده براساس برنامه استراتژیک جهت تحقق اهداف سازمان مطابق دارند یا خیر.

۷. حفظ و نگهداری و به روزرسانی دانش: این مرحله از دانش به ذخیره‌سازی و جاسازی دانش کسب یا تولید شده در حافظه سازمانی و حفظ و نگهداری و در عین حال روزآمدسازی آن اشاره دارد. ذخیره‌سازی دانش وابسته به انتخاب، سازماندهی یا طبقه‌بندی و نیز روزآمدسازی دانش است. سازمانها باید این واقعیت را بپذیرند که دانش سازمانی بسیار آسیب‌پذیر است و هر لحظه ممکن است به معنای واقعی سازمان را ترک کند. چالش امروز سازمانها گردآوری و محافظت از این دانش است. این نگهداری دانش را می‌توانیم حافظه سازمانی بنامیم. نظام حافظه سازمانی نظامی است که دانش سازمان را گردآوری و در قالب مناسب ذخیره می‌کند به نحوی که سازمان بتواند در مواقع موردنیاز، دانش یاد شده را بازیابی نموده و مورد استفاده مجدد قرار دهد.

۸. اشتراک دانش: از دیدگاه نویسندگان مختلف اشتراک دانش ناظر بر توزیع، انتقال، نمایش، یکپارچه‌سازی و اجتماعی شدن دانش می‌باشد. هدف از اشتراک دانش را انتقال دانش به مکان مناسب در زمان مناسب و با کیفیت مناسب بیان می‌کند. نوناکا و همکاران (۲۰۰۰) با نظر به ضمنی یا آشکار بودن دانش برای اشتراک دانش دو وجه اساسی قابل می‌شوند؛ اجتماعی شدن ناظر بر اشتراک دانش ضمنی و ترکیب ناظر بر اشتراک دانش آشکار است. کارآموزی نزد افراد مجرب و یادگیری به شیوه استادکاری نه از طریق زبان، بلکه از راه مشاهده، تقلید و عمل و در محیط کاری، آموزش ضمن خدمت، فعالیت مشترک، تجارب مشترک، صرف زمان باهم، زندگی در یک محیط، جلسات غیررسمی خارج از محیط کاری، اعتماد متقابل، کسب دانش از طریق تعامل مستقیم با

عرضه کنندگان و مشتریان و گردش شغلی، گفتگو با رقبای، تعامل با کارشناسان خارجی از مشخصه‌های اصلی این شیوه از مصادیق اجتماعی شدن دانش، به بیان دیگر، اشتراک دانش ضمنی به شمار می‌روند.

اشتراک دانش از مهم‌ترین فعالیتهای اصلی مدیریت دانش به شمار می‌رود. در این باره روایت‌ها و احادیث بسیاری نیز وجود دارد که بر اهمیت یادگیری از یکدیگر تأکید می‌کنند. به طور نمونه امام حسن علیه السلام در این خصوص چنین می‌فرماید که: «دانش خود را به دیگران بیاموز و از دیگران دانش آن‌ها را یاد بگیر، زیرا با این کار هم دانش خود را محکم و استوار کرده‌ای (پرورش داده‌ای) و هم آنچه را نمی‌دانسته‌ای آموخته‌ای».

۹. **کاربست دانش:** در دسترس گذاشتن دانش نمی‌تواند تضمین کند که دانش حقیقتاً مورد استفاده قرار گرفته است. نمایش و عرضه دانش شرط لازم برای کاربرد موفق دانش به شمار می‌رود. کاربرد دانش یعنی مرتبط کردن داده، اطلاعات و دانش با وظایفی که برای سازمان ارزش می‌آفرینند. کاربرد دانش عبارتست از بکارگیری دانش برای تصمیم‌گیری اثربخش، حل مساله و خدمت به مشتریان. دانش تنها زمانی می‌تواند ارزش بیافریند که در سازمان به کار گرفته شود.

۱۰. **ارزشیابی اثربخشی فرایند مدیریت دانش:** در این مرحله، تمامی فعالیتها و اقدامات مدیریت و کارکنان سازمان در راستای تحقق اهداف دانشی سازمان در مراحل شناسایی، کسب، خلق، سازماندهی، اعتباریابی، اشتراک، حفظ و نگهداری و بکارگیری دانش مورد ارزیابی قرار گرفته و اثربخشی و کارایی آن اندازه‌گیری می‌شود. به عبارت دیگر، در این مرحله اغلب شکست یا موفقیت سازمانها در تدوین و اجرای برنامه‌های مدیریت دانش اعلام رقم می‌خورد. بازخوردهای حاصل از این مرحله خواه مثبت خواه منفی مدیران را نسبت به چگونگی هدفگذاری دانشی و سایر فعالیتهای برنامه ریزی شده برای تحقق این اهداف آگاه و هوشیار خواهد ساخت.

زیرساخت‌های مدیریت دانش: فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی ناظر بر روش و شیوه زندگی افراد در سازمان است. سیستم مشترک ارزشها، باورها و هنجارهای حاکم بر سازمان، بایدها و نبایدهای رفتاری را تعیین می‌کند. فرهنگ دانش طلب یکی از ارکان اصلی موفقیت یک طرح است. نگرش، تمایل و گرایش مثبت افراد یک سازمان به دانش و اساساً نوع افرادی که به استخدام سازمان در می‌آیند، مهم عامل در ترویج فرهنگ دانش به شمار می‌رود. بنابراین، واقعیتهای فرهنگی ممکن است به عنوان موانع یا عوامل مؤثر بر مدیریت دانش عمل کنند. فرهنگ سازمانی ایده‌آل برای مدیریت دانش آن است که افراد درون سازمان؛
اولاً: برای ارتقاء عملکرد شغلی خود به طور مداوم به دنبال مشارکت، یادگیری و دانستن باشند.
ثانیاً: آنچه را می‌دانند در سراسر سازمان اشاعه دهند. ثالثاً: دانستنیهای خود را در قالب مخزن‌های مدیریت دانش سازماندهی کنند.

نمونه بارز تاثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش این دیدگاه است که یادگیری و اشتراک دانش، فعالیتهای اجتماعی محسوب می‌شوند. تعاملات اجتماعی بر تعامل رفتار فردی با یادگیری، تشریح و انتقال ارزشها، مفروضه‌ها، بینش‌ها و شناخت متمرکز است و نیازمند گردهم آیی‌های غیر رسمی، گفتمانها، رویداد‌های اجتماعی، تفکرات جمعی، شبکه‌ها و برنامه‌های رایزنی می‌باشند. چنانچه در جریان تبادل دانش، اعتماد، صداقت، و صمیمیت بین افراد از طریق ارتباطات شخصی، میان فردی و شبکه‌سازی وجود نداشته باشد، افراد قادر نخواهند بود که به آسانی دانش را کسب و یا از منافع اجتماعی بازبایی کنند. بنابراین، ایجاد اعتماد از طریق تسهیل تعاملات اجتماعی، استراتژی بلند مدتی است که نیازمند وجود مدیرانی است که رفتار انسانی را درک و فرهنگ سازمانی را متحول سازند. بنابراین، محیط کار باید مملو از اعتماد و صداقت باشد. محیطی که در آن افراد آزادانه احساس کنند که می‌توانند دانش را با دیگران در میان بگذارند و از شکستها و اشتباهاتشان درس بیاموزند.

بسیاری سازمانها به این امر واقف اند که چنانچه کارکنان با هم کار کنند، عملکردشان بهبود خواهد یافت. در عین حال، برقراری تعاون و همکاری بین آنها بسیار مشکل است، به نحوی که در زندگی سازمانی، اغلب، جهت عکس آن جریان دارد. یعنی بسیاری از کارکنان به جای تشریک مساعی تمایل به رقابت کردن دارند. این فردگرایی رقابت آمیز تقریباً عادت و واکنشی است به معیارهای بارز اجتماعی و سازمانی که از اوایل دوره زندگی جریان داشته است. در این صورت، افراد یاد می‌گیرند که به اتکای خود پیشرفت بهتری حاصل کنند. آنها احساس می‌کنند که بایستی برای نیل به موفقیت، بیش از دیگران تلاش کنند و تصاحب دانش، شیوه‌ای از دستیابی به آن است. در محیط‌های کاری، اغلب، برخی از انواع سیستم‌های پرداخت پاداش و ارزیابی‌های عملکرد سنتی در این زمینه مشوق فرهنگ فردگرایی و رقابت می‌باشند.

با توجه اینکه، اعتماد موضوع اساسی دانش است، لذا ایجاد آن کاری است دشوار و چالش‌انگیز. یکی از بهترین روشهای ایجاد و جلب اعتماد برای رهبران سازمانی، قابلیت اعتماد و صداقت و درستی خود آنهاست. قابل اعتماد شدن کار آسانی نیست و به سرعت نمی‌توان بدان دست یافت. مدیران گاهی اوقات، ایجاد اعتماد در کارکنان را مشکل می‌یابند. اما، مواردی که در این زمینه می‌تواند مؤثر باشند، به شرح زیر عبارتند از:

- صادق باشید.
- کارها را به دیگران واگذارید.
- دیگران را به مشارکت بطلبید.
- ایده‌ها و نظرات دیگران را پذیرا باشید.
- به دیگران اعتماد و اطمینان کنید.
- رویدادها و سیاستهای خسته‌کننده و ملالت‌آور را کنار بگذارید.
- انرژی و جدیت خود را بر موفقیت گروه متمرکز گردانید.
- برای تشریک اطلاعات مهیا شوید.
- احساسات خود را نسبت به آنچه واقعاً درباره برخی چیزها دارید، ابراز کنید.
- به آنچه می‌گویید و انجام خواهید داد و آنچه می‌گویید و انجام می‌دهید، وفادار باشید.
- به دیگران خدمت کنید.
- از کنترل صرف‌نظر کنید.
- دیگران را تأیید، ترغیب و با آنها رایزنی کنید.

قابلیت اعتمادسازی

فرایند اعتمادسازی سازمان دارای مراحل متوالی است، نخستین مرحله‌ی ایجاد همکاری بر پایه نیاز به توسعه روابط دوستانه و حسن تفاهم استوار است. گروه‌ها و نشستها و فرایندها بایستی تشکیل شوند، به نحوی که هریک از کارکنان بتوانند از مهارت‌ها و تجارب دیگران چیزی به دست آورند. در این مرحله، نیاز کمتری به مداخله و اعمال کنترل فنی و اداری احساس می‌شود. این فرایند متضمن مشارکت پایین- پایین همراه با حمایت مدیریت و فراهم نمودن فضای مناسب جهت توسعه کارگروهی می‌باشد. گام بعدی، زمانی است که اعضای گروهها فعالتر و بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند. این در حالی است که فرهنگ متداول سازمان می‌تواند از طریق پاداش دادن به عملکردها و اندیشه‌های مبتکرانه، فعالیتهای گروه را بیشتر تشویق و ترغیب کند. در این فاصله، مدیریت بایستی توجه افراد را به جای پاداشهای درونی به سوی پاداشهای بیرونی و همکارانشان سوق دهد. حال آنکه، رهبران شبکه‌ای، الزاماً باید عاداتهای قبلی را درهم بشکنند و از میزان اعتماد لازم برای پیشرفت همکاری، اطمینان حاصل کنند. تشریک دانش برای هر سازمانی به‌عنوان یک هدف غایی به‌شمار می‌رود و گام‌های بعدی این همکاری باید به کارکنان کمک کند تا از احتکار و انباشتگی دانش بپرهیزند و به‌سوی تشریک و تسهیم دانش روی آورند. فنونی نظیر داستانسرای و گفت و شنودهای آموزنده، در این فرایند نقش بسزایی دارند، همچنین، زیرساختهای فناورانه می‌توانند برای ترغیب همکاری‌های فعال و پویا مؤثر و

مفید باشند. برای نیل به مرحله بعدی در تمرین اعتمادسازی حافظه جمعی بایستی کاملاً عملی و کاربردی باشد. کارکنان باید به اطلاعات، به ایده‌ها و راه‌حلها دسترسی آسان داشته باشند و الزاماً بدانند که ایده‌های قدیمی را کجا می‌توان بازیابی نمود و مجدداً مورد استفاده قرار داد.

اتاقهای گپ‌زنی، ارتباطات پیوسته به صورت آن‌لاین و سایر ابداعات می‌توانند در حمایت از فعالیتهای جمعی که موجب اعتماد و فعال کردن فرهنگ تشریک دانش می‌شود، کارساز و مؤثر باشند. چنانکه غالب افراد متمایل به برقراری ارتباطات غیررسمی و مداوم از طریق آن‌لاین می‌باشند. بسیاری از سازمانها، هم‌اینک در تلاشند تا اطلاعات ارزشمند را سازماندهی کنند هر چند این اطلاعات به صورت تصادفی در درون این گروهها که احتمالاً علاقمند به مسایل شخصی و نیز سازمانی هستند، گردآوری می‌شود. چنین اجتماعاتی، بستر مناسبی برای وقوع یادگیری هستند بدین مفهوم که یادگیری درجایی بالاترین کارایی را خواهد داشت که آکنده از اعتماد باشد. در مرحله نهایی، به ازای مشارکت بیشتر کار تیمی پاداش داده می‌شود. در نتیجه، افراد تشویق می‌شوند تا کارت امتیازهایی را که معرف فعالیت تشریک دانش آنهاست، بیشتر دریافت کنند.

زیرساخت‌های مدیریت دانش: منابع انسانی

در حسابرسی سنتی، افراد به عنوان یک دارایی و سرمایه تلقی نمی‌شوند، بلکه نوعی هزینه به حساب می‌آیند. در حالیکه حسابرسی مبتنی بر دانش، بر شعور و فکر انسانی متمرکز می‌گردد، به همین ترتیب، آموزش و توسعه بر پایه مدیریت دانش، یکی از مهم‌ترین کمکهایی است که به رشد قابلیت کارکنان می‌انجامد. از دیدگاه مدیریت دانش، کارکنان به جای اینکه به عنوان هزینه به شمار برخی از صاحب‌نظران نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در موفقیت سازمان را در سه امر مطرح کرده اند: (۱) مشارکت در ارزش افزوده (۲) مشارکت در ایجاد مزیت رقابتی (۳) تاثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان آیند، دارایی و سرمایه اصلی یک سازمان محسوب می‌شوند.

برای انجام فرایند مدیریت دانش، کارکنانی با قبول تعهد می‌بایستی مسئولیتهایی را برعهده بگیرند. مدیریت دانش باید به بخشی از وظایف همه کارکنان بدل شود.

اهمیت موضوع منابع انسانی و رابطه آن با مدیریت دانش از این مساله ناشی می‌شود که موانع فردی از مهم‌ترین موانعی است که ممکن است پیاده سازی مدیریت دانش را چالشهایی مواجه سازد که کنترل آن از دست سازمان خارج است. برخی از این موانع فردی عبارتند از:

- از دست دادن قدرت: دانش قدرت است
 - بیم از فاش کردن
 - عدم اطمینان: به ویژه کارکنان جوان و کم سابقه احساس عدم اطمینان می‌کنند زیرا آنها نمی‌توانند قضاوت کنند که آیا نتایج کار آنها بیانگر دانش ارزشمند برای دیگران است.
 - خیال محرومیت پاداش: برخی کارکنان فکر می‌کنند که در اشتراک دانش آنها پاداش‌های کاری شان را از دست می‌دهند. زیرا آنها دانش و تجربه شان را به دیگری داده اند که ممکن است با افزایش حقوق پاداش بگیرد. لذا اشتراک دانش به عنوان یک کار اضافی دیده می‌شود.
 - تفاوت بین آگاهی و دانش: برخی کارکنان فقط از مساله آگاهی دارند اما چیز زیادی نمی‌دانند. این باعث می‌شود که آنها نخواهند که «دوباره به چیزهایی که آنها پیش از این می‌دانند گوش دهند».
- برای رفع این موانع، در مدل اروپایی مدیریت دانش بر ایجاد و تقویت ویژگیهای فردی به شرح زیر تاکید می‌شود:

بلندپروازی (جاه طلبی): از آنجاکه دانش، یک منبع مهم و محرک کیفیت و نوآوری محسوب می‌شود و توسعه، اشتراک و کاربرد این منبع، برای دستیابی به اهداف سازمان و فردی لازم اند، بنابراین، بدون وجود بلندهمتی فردی و جمعی، انگیزش افراد

به مشارکت در فرایندهای مختلف دانش دشوار است. به طور مثال، اشتراک دانش بیشتر امری داوطلبانه است و نیازمند افرادی با انگیزه کافی برای همکاری و مشارکت در این فرایندهاست.

مهارتها: یکی از الزامات پیاده سازی مدیریت دانش، برخورداری و تسلط افراد بر مهارتهایی است که برای انجام فعالیتهای اصلی پردازش دانش به آنها نیاز دارد، برخی از این مهارتها شخصی مدیریت دانش عبارتند از:

- آگاهی از چگونگی آشکار کردن دانش ضمنی
- ترغیب اشتراک دانش با توسعه مهارتهای گوش دادن فعال
- چگونگی تبادل موثر دانش با دیگران
- چگونگی ساختن دانش در اسناد
- چگونگی تعریف استراتژیهای جستجوی موثر و فهم نتایج جستجو در حد کفایت

این مهارتها را می توان از طریق آزمون مهارت دانش، ارزیابی کرد و با آموزش و یادگیری از راه عمل، بهبود بخشید. اگر این قابلیتها توسعه داده شوند (از طریق آموزش و یادگیری) و تقویت شوند، انتظار می رود بعد از مدتی رفتار آگاهانه دانشی باید در هم فرد و هم سازمان دیده شود.

رفتار: وقتی دانش به افراد ربط داده می شود، توسعه، ذخیره، اشتراک و کاربرد دانش به توانایی و تمایل افراد وابسته می شود. به این معنی که آنها باید از تناسب دانش، فرایندهای مختلف و ابزارهای موجود آگاه شوند. سازمان باید رفتارهای دانشی مناسب را شبیه سازی کند. این رفتارها گاهی اوقات می تواند تحت تاثیر معیارهای مختلف بیرونی نظیر طرحواره های انگیزشی، پاداش، ارتقا یا قدردانی آشکار قرار گیرد. اما حداقل، محرکهای شخصی مهم اند- افراد باید بخواهند که مهارتهای دانشی شان را توسعه و مهار کنند.

روشها، ابزار و فنون: اگر فردی بخواهد دانش اش را به اشتراک بگذارد یا بخواهد که از دانش موجود استفاده کند، ابزارهایی برای توانمند کردن این فرایندها لازم اند. اگرچه این ابزارها همیشه به معنی ابزارهای فنی نیستند. برای دانش آشکار، ابزارهای اطلاعات و ارتباطات بیشتر و بیشتر وجود دارند مانند اینترنت، اینترنت، اینترانت، ابزارهای جستجو، پایگاهها، سیستم های جریان کار و... اما سازمانها باید همچنین به ابزارهای غیرفنی مانند مربی گری، کارگاه آموزشی، جلسات تخصصی و رویدادهای اجتماعی توجه داشته باشند. انتخاب ابزار باید با دقت صورت بگیرد: ابزار باید متناسب با روش طبیعی کار فرد و سازمان انتخاب و بکار گرفته شوند.

مدیریت زمان: یکی دیگر از قابلیتهای فردی موردنیاز برای اجرای موفق مدیریت دانش، داشتن مهارت مدیریت زمان است که هر یک از اعضای سازمان باید از آن برخوردار باشند. آنها باید یادگیرند که چگونه زمان را به نحو موثری مدیریت کنند و بخش مهم آن رابه کارهای مهم و موثر اختصاص بدهند. در این رابطه چنانچه افراد نسبت به اموری که باید انجام دهند و درک این نکته که فواید حاصل از انجام آن برای آنها چه خواهد بود، به آنها کمک خواهد کرد تا زمان را بهتر مدیریت کنند.

دانش شخصی: تحقیقات نشان داده است که فشارهای کارهای دانش-بر در جوامع مدرن افزایش یافته است. مثلا نیاز به حل مسایل غیرقابل پیش بینی، پذیرفتن مسئولیت پذیری شخصی و تصمیم گیری، انجام وظایف مشترک در شرایط کاری مشارکتی، تعدد وظایف پردازش اطلاعات و وابستگی به سرعت دریافت دروندادهای همکاران و مراجعان از جمله این فشارها و محرکهای کاری دانش بر هستند. اگر دانش برای کاری که در دست انجام داریم، مهم است و وقتی فرد برای دستیابی به اهدافش و یا پردازش آنها، به دانش نیاز دارد، درک مدیریت دانش معنی دار می شود. بنابراین، روشن است که در اقتصاد معاصر، بیشتر سازمانها، مدیران و کارکنان برای موفق شدن، بیشتر به دانشوابسته شدند.

اصطلاحی که برای کلیه افراد انسانی اعم از مدیران و کارکنان دانشی در یک سازمان استفاده می شود، «دانشگر» یا «دانشکار» است. از این رو، مقصود از دانشگران ناظر بر تمامی کارکنان یک سازمان صرف نظر از رده های سازمانی است. معمولاً اثربخشی دانشگران بستگی به مهارت ذهنی و انضباط و تخصص های ذهنی و معینی دارد. دانشگران کارکنان

یدی نیستند و معمولاً برای انجام کارهای خلاقانه استخدام می شوند. دانشگر عضوی از سازمان است که از دانش استفاده می کند تا بهره وری بیشتری داشته باشد. دانشگر کسی است که کارهای مربوط به تولید، توسعه و کاربرد دانش را انجام می دهد.

از نظر شرکت مشاوره ای وسترن (۲۰۰۹)، دانشگر حل کننده مساله است. او کسی است که از مهارتهای ذهنی به جای مهارتهای دستی برای معاش استفاده می کند. مهم ترین ویژگی های دانشگران که از تمامی کارکنان یک سازمان در نقش دانشگر انتظار می رود، به شرح زیر عبارتند از:

۱. در انجام فعالیتهای شغلی از دانش و تجربیات خود استفاده می کنند.
۲. شغل و ماهیت آن اولویت اصلی کارکنان دانشی است.
۳. عامل انگیزش آنها کسب موفقیت در شغلشان است.
۴. به کار گروهی علاقه مندند.
۵. افرادی خودانگیزخته، فعال، یادگیرنده و یاددهنده اند و به چالش شغلی و آموزش مستمر نیاز دارند.
۶. برای محیط کاری خود اهمیت زیادی قائلند.
۷. افرادی پرسشگر هستند و برای رسیدن به پاسخ ها تلاش می کنند.
۸. از اشتباهات خود درس می گیرند.
۹. مستندسازی دانش و تجارب خود را بخشی از وظیفه شغلی خود می دانند.
۱۰. دانش خود را از دیگران دریغ نمی کنند.
۱۱. نسبت به کار خود تعهد بالایی دارند.
۱۲. به خلاقیتی که باعث حرکت سازمان می شود، کمک می کنند.

تقویت انگیزه های دانشگران و توانمندسازی آنها از ملزومات اساسی مدیریت دانش است. تقویت این انگیزه ها از طرق زیر امکان پذیر خواهد بود:

- بها دادن به استعدادها و توانمندیهای کارکنان
- فراهم نمودن فضای مناسب برای پرورش استعدادهای کارکنان
- مشارکت خواهی از کارکنان دانشی در تصمیم گیری ها
- دادن استقلال عمل در انجام وظایف محوله
- ایجاد فرصتهایی برای پیشرفت آنان
- تقدیر و تشکر بهنگام از موفقیت های کسب شده توسط آنها
- استقرار نظام پاداش

نقش افراد دانشگر نیز در قبال این نقش های سازمانی شامل موارد زیر است:

- تقویت ویژگی های فردی، انگیزه ها و پشتکار
- توانایی برقراری ارتباط و انتقال افکار و احساسات
- پذیرش انگیزاننده ها و محرک های سازمانی

بنابراین، مجموعه مهارتهای عمومی که دانشگران در اقتصاد دانش رقابتی می بایست از آن برخوردار باشند و سازمان نسبت به تقویت آنها اقدام کند، عبارتند از:

- تفکر انتقادی و مهارتهای حل مساله: دانشگران باید مهارتهای تفکر انتقادی را به منظور تعریف مسایل در حوزه هایی که به خوبی تعریف نشدند و یا با هم همپوشانی دارند و نیز پیچیده؛ استفاده از تخصص ها و ابزارهای موجود برای جستجو، صورتبندی مساله، تحلیل، تفسیر، مقوله بندی ایده ها و یافتن بدیل ها و انتخاب بهترین راه حل دارا باشند.

- مهارت‌های تفکر خلاق: دانشگران باید تفکر خلاق را برای تولید ایده‌های جدید برای حل مسأله، کشف اصول جدید و فرایندها و محصولات جدید توسعه دهند. مهارت‌های تشخیصی و طراحی نقش مهمی را ایفا خواهند کرد.
- مهارت‌های اداره کردن اطلاعات: دانشگران باید توانایی کسب، مکان‌یابی، جستجو و یافتن اطلاعات برای تصمیم‌گیری موثر را توسعه دهند. آنها باید اطلاعات و دانش چگونگی را برای استفاده و انتقال آن ارزیابی کنند.
- مهارت‌های ارتباطی: دانشگران باید مهارت‌های ارتباطی را از طریق رسانه‌های متنوع برای مخاطبین گوناگون با استفاده از ابزارهای جدید به ویژه ارتباطات از طریق اینترنت توسعه دهند.
- مهارت‌های کار تیمی: دانشگران نیاز دارند در قالب یک تیم برای حل مسأله پیچیده، خلق ابزارهای پیچیده، خدمات و محصولات فعالیت کنند. تشریک مساعی و هماهنگی اساس موفقیت کار تیمی است.
- مهارت‌های استفاده از فناوری: توانایی کاربرد فناوری به ویژه محاسبه فناوری همراه با مهارت‌های حسی و فیزیکی در عصر دانش ضروری است. دانشگران باید تجهیزات همراه با درک اصول فنی و علمی مورد نیاز برای کشف، کسب، انطباق و سیستم‌های عملیاتی بکارگیرند.
- مهارت‌های یادگیری خودمختار: تغییرات سریع فناوری نیازمند توانایی تشخیص و توصیف نیازهای آموزشی خود فرد می‌باشد. دانشگران باید مسیر شغلی خود و یادگیری مستمر مهارت‌های جدید را مدیریت کنند. یادگیری برای یادگیری و یادگیری مادام‌العمر ویژگی بنیادی بقا در این عصر می‌باشد.

موانع مدیریت دانش

موانع عمده بر سر راه مدیریت دانش را می‌توان به پنج دسته اصلی تحت عنوان عوامل انسانی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی، عوامل سیاسی و عوامل فنی و تکنولوژیکی تقسیم نمود.

عوامل انسانی

یکی از موانع عمده مدیریت دانش این است که انسان‌ها به هر دلیلی نخواهند دانش خود را تسهیم کنند و از آن منحصر برای پیشرفت شخصی خود استفاده کنند زیرا ممکن است این تصور غلط وجود داشته باشد که چون دانش، قدرت است پس نباید آن را از دست داد.

عوامل سازمانی

عوامل سازمانی نیز از جمله موانع مهم بر سر راه مدیریت دانش در سازمان می‌باشند عمده این عوامل عبارتند از: عوامل ساختاری مدیریت دانش، خواسته‌های جدیدی بر بخش‌های مختلف از جمله ساختار سازمان تحمیل می‌کند. ساختارهای سلسله‌مراتبی و غیر منعطف نمی‌تواند محمل خوبی برای مدیریت دانش باشد. ساختار سازمانی باید از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد تا ارتباطات به تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نشود و امکان برقراری ارتباط با محیط بیرون از سازمان برای کارکنان به سادگی مقدور باشد و به عبارتی جنبه غیر رسمی ساختار سازمانی نقش مهمی در توسعه تعاملات ایفا نماید. چنین ارتباطی امکان دستیابی به دانش گروه‌های خارج از سازمان را میسر می‌سازد.

عوامل مدیریتی. عدم اعتقاد و حمایت مدیریت عالی از فعالیتها و برنامه‌های مدیریت دانش، نگرش‌های کوتاه مدت و جزئی‌نگری و سبک‌های نامناسب رهبری نیز مانع اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های مدیریت دانش می‌شوند.

عوامل شغلی. شرح شغل‌های نامناسب، مشاغل تکراری و روتین، ابهام و تعارض در نقش نیز برای مدیریت دانش نامطلوب است.

سیستم های حقوق و دستمزد و جبران خدمات . این سیستم ها نقش بسیار مهمی را در پشتیبانی برنامه های مدیریت دانش ایفا می کنند . افراد زمانی اقدام به توزع دانش می کنند که انگیزه لازم را برای این کار داشته باشند . سیستم های آموزشی . در تبدیل سیستم های سنتی به یک سازمان یادگیرنده برنامه های آموزشی یک سازمان نقش حساسی ایفا می کنند، برنامه های آموزشی نامناسب می توانند نقش عمده ای برای مدیریت دانش ایجاد می کنند.

عوامل فرهنگی

مدیریت دانش بدون وجود یک فرهنگ مناسب و مبتنی بر اعتماد نمی تواند به گونه ای موفق به کار گرفته شود . اگر فرهنگی توزیع و تسهیم دانش را تشویق نکند مدیریت دانش با چالش روبرو خواهد شد . اگر در فرهنگی کسب و توزیع دانش به عنوان یک ارزش تلقی می شود و مردم به اثر بخشی دانش در کنار تجربه باور داشته باشند برای کسب دانش تلاش خواهند نمود.

عوامل سیاسی

موانع سیاسی در سازمان های دولتی چشم گیرتر هستند اگر باور داشته باشیم که دانش یک منبع قدرت است و شخص دارای قدرت می تواند اعمال نفوذ کند . طبیعی است که عده ای برای دستیابی انحصاری به دانش تلاش کنند . ثبات یا عدم ثبات فضای سیاسی کشور نیز به دلیل اثر گذاری بر فرایند خط مشی گذاری و ثبات مدیریت در سازمانهای دولتی، مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار خواهد داد همچنین وجود فضایی باز که در آن افراد به راحتی بتوانند ایده های خود را اظهار نمایند بر روند فعالیتهای مدیریت دانش اثر گذار خواهد بود.

عوامل فنی و تکنولوژیکی

صاحب نظران در تقسیم دانش به دو نوع دانش کلی اشاره می کنند . دانش نهفته و دانش آشکار و دانش سازمانی نیز حاصل تعامل این دو نوع دانش است و این تعامل مستمر و مداوم است و زمان پایانی برای آن در نظر گرفته نشده است . دانش ایجاد شده باید به طریقی مناسب حفظ و نگهداری شود و این در حالی است که بسیاری از سازمان ها فاقد مراکز و ماخذ مناسب برای نگهداری دانش هستند مراکز دانش در سازمان ها در حقیقت کانون جمع آوری، سازماندهی و انتشار دانش هستند . ممکن است این مراکز فیزیکی یا مجازی باشند هدف از ایجاد این مراکز هدایت افراد به سوی منابع دانش در داخل یا خارج سازمان می باشند . در این مراکز نقشه های دانش تهیه، نگهداری و به هنگام سازی می شوند . این مراکز در اصل به عنوان نقاط انشعاب تلقی می شوند که دسترسی به هر منبع دانش از طریق آن ها صورت می گیرد به عبارت دقیق تر این مراکز درگاه های دانش می باشند و کلیه جریانات دانش از آنها عبور می کند.

آثار مدیریت دانش در سازمان

- | | |
|--|---|
| - توانمندسازی کارکنان | - افزایش قدرت انعطاف پذیری و انطباق با محیط |
| - کاهش زمان تصمیم گیری و انجام کارها | - رضایت شغلی کارکنان |
| - بهبود کافی در عملکرد کارکنان | - صرفه جویی در سازمان و کاهش هزینه ها |
| - اثربخشی در سازمان | - مزیت رقابتی |
| - افزایش کیفیت خدمات و محصول | - بهبود ارائه خدمات به مشتریان |
| - افزایش قابلیت سازمان در تصمیم گیری خوب و جدی | - افزایش خلاقیت و نوآوری |

مهم ترین فعالیت‌های مدیر دانش در سازمان

- ۱- تعریف چشم انداز یا نگرش مدیریت دانش
- ۲- طراحی و تدوین و رواج مدل‌ها و چارچوب‌هایی برای ایجاد زبان مشترک در سازمان در زمینه مدیریت دانش
- ۳- کوشش در جهت ایجاد و تقویت زیر ساخت مدیریت دانش در سازمان شامل توسعه کتابخانه، پایگاه‌های اطلاعاتی و دانش، منابع انسانی، شبکه‌های رایانه‌ای، اینترنت و امکانات ارتباطی و مراکز تحقیقاتی، رابطه با سازمان‌ها و مراکز صنعتی، تولیدی، علمی، آموزشی و پژوهشی
- ۴- تلاش در جهت تامین منابع مالی پایدار برای اجرای برنامه‌های طرح مدیریت دانش
- ۵- تلاش در جهت ایجاد ایجاد و ترویج فرهنگ دانش اندوزی، مستند سازی تجارب، تسهیم دانش با دیگران.
- ۶- ایجاد تسهیلات لازم جهت مبادله و انتقال دانش در درون سازمان و بین سازمان با منابع خارج از آن
- ۷- تلاش در جهت نمایان نمودن نتایج و دستاوردهای ناشی از اعمال مدیریت دانش و به کارگیری روش‌هایی که بتواند با سرعت بیشتر صرفه جویی‌های مالی و یا سودآوری ناشی از طرح مدیریت دانش را به بار بنشاند.

سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده به سازمانی اطلاق می‌شود که دارای مهارت و توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد.

سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش با هم تفاوت دارند: مفهوم سازمان یادگیرنده بر تولید دانش تاکید دارد در حالی که مدیریت دانش بر گردآوری، سازماندهی، و اشاعه دانش متمرکز است. مدیریت دانش گسترش یافته است تا سازمان یادگیرنده و تولید دانش را پوشش دهد.

عناصر ایجاد سازمان یادگیرنده

تحقیق گسترده توسط ویک و لئون نشان می‌دهد که دست کم ۵ عامل یا عنصر برای ایجاد سازمان یادگیرنده برای سازمان‌ها ضروری است. به طور کلی این عناصر فرمول ایجاد سازمان یادگیرنده را تشکیل می‌دهند. مدیران با بررسی دقیق عناصر این فرمول می‌توانند میزان یادگیری را در سازمان‌هایشان ارزیابی کرده و آن را افزایش دهند. این عناصر عبارتند از:

- وجود رهبر با بینش
- وجود برنامه و نظام سنجش
- اطلاعات
- ابتکار و نوآوری
- اجرا

مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده

در عصر حاضر که عصر دانایی نامیده می‌شود سازمان‌ها شاهد محیط‌هایی هستند که روز به روز پویاتر و چالش برانگیز تر می‌شوند، تغییر و تحول جز جدائی ناپذیر دنیای امروزی است. امروزه به سرمایه‌های نامشهود و معنوی که همان دانش نامیده می‌شود به عنوان یک عامل مهم و حیاتی می‌نگرند، به بیان دیگر سازمان‌هایی در برابر تغییرات و تحول‌ها پیروز خواهند بود که بتوانند سرمایه نامشهود و معنوی (دانش) خود را بهبود و توسعه ببخشند. اما نکته قابل توجه این است که دستیابی به دانش و اندوخته‌های دانش سازمان بدون یادگیری ممکن نیست. یادگیری کلید دستیابی به دارائی‌های دانشی و در نتیجه افزایش سرمایه نامشهود است. دانش غذای سازمان یادگیرنده است. مواد مغذی دانش، سازمان را قادر به رشد می‌سازند، افراد ممکن است بیایند و بروند اما اگر دانش ارزشمند از دست برود شرکت آماده مرگ خواهد بود.

مدیریت دانش نقش حیاتی در حمایت از یادگیری سازمانی ایفا می‌کند زیرا تسهیم اثربخش، دانایی جمعی سازمان را تسهیل می‌کند. مدیریت دانش فرایند سیستماتیک جمعی منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوری‌های اطلاعاتی و تعامل انسانی را

به کار می‌گیرد تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این دارایی‌ها شامل پایگاه‌های اطلاعاتی، اسناد، سیاستها و رویه‌ها می‌شود. به طور کلی می‌توانیم سازمان یادگیرنده را سازمانی بدانیم که در ایجاد، کسب و انتقال دانش مهارت دارد و در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهی‌های جدید کسب شده عمل می‌کند.

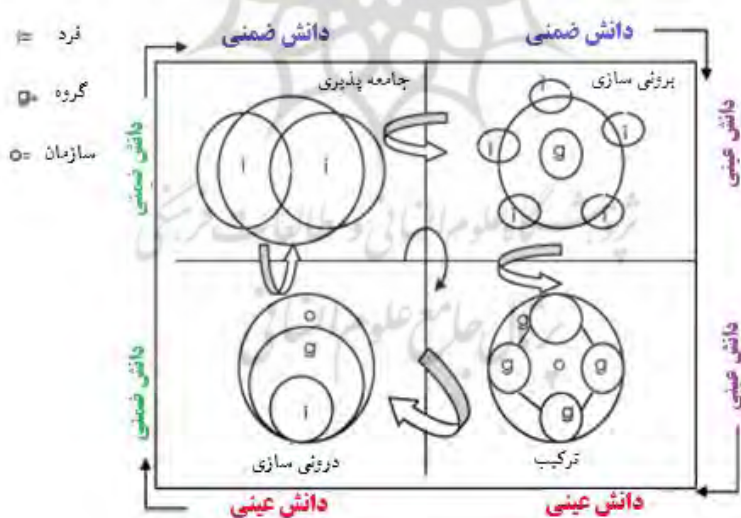
مدل‌های مدیریت دانش

مدل‌های مدیریت دانش طیف وسیعی از دیدگاه‌هایی که در متون توصیف شده است را بیان می‌کند. توصیف این مدل‌ها می‌تواند در پژوهش‌های ساختاری و کارکردی سازمانی مدیریت دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد. در برخی منابع مدیریت دانش سه نوع مدل در این حوزه معرفی شده است: مدل طبقه‌بندی دانش، مدل سرمایه‌فکری و مدل ساختار اجتماعی.

مدل طبقه‌بندی دانش

این مدل، دانش را به عنوان عنصری مجزا می‌پندارد. براساس این مدل دانش از عناصر عینی و ضمنی تشکیل شده است. دانش ضمنی بر اساس تعریف پولانی^۱؛ دانشی غیر لفظی، ذاتی و بیان نشده است. دانش عینی دانش اظهار شده از طریق نوشته‌ها، طرح‌ها، نقاشی‌ها، برنامه‌های کامپیوتری و... است. در این مدل فرض شده که دانش ضمنی می‌تواند از خلال فرآیند جامعه‌نگری به دانش ضمنی فرد دیگری منتقل شده و در فرآیند برون‌سازی به دانش عینی تبدیل شود. همچنین بر اساس این مدل دانش عینی می‌تواند از طریق فرآیند درون‌سازی به دانش ضمنی تبدیل شود و از طریق ترکیب شدن و انتشار می‌تواند به دانش عینی دیگری تبدیل شود.

به طور خلاصه این مدل فرآیند تغییر شکل دانش را مورد بررسی قرار می‌دهند اگر چه برخی از فرآیندهای ذکر شده در آن بسیار مکانیکی و شکلی است. (شکل شماره ۳).



شکل ۳: مدل نوناکا و تاکویوچی^۲ (آرین نیا، افشارنیا، ۱۳۹۶)

^۱ Hiscock, 2004. polanyi نقل از 1962

^۲ Hiscock, 2004: برگرفته از:

مدل سرمایه فکری

این مدل پیش فرضی با رویکردی علمی در رابطه با دانش مطر می کند که می تواند پیوندی بین سرمایه های سازمانی برقرار نماید. در این مدل جنبه های اجتماعی مدیریت دانش نادیده گرفته شده است. این مدل طبیعت مکانیکی دارد و چنین فرض شده که دانش می تواند همانند سایر دارایی ها در کنار آنها قرار گیرد. (شکل شماره ۴)



شکل ۴: مدل سرمایه فکری مدیریت دانش^۱ (آرین نیا، افشارنیا، ۱۳۹۶)

مدل ساختار اجتماعی

این مدل دارای پیوند ذاتی با فرآیند اجتماعی و یادگیری در سازمان ها می باشد. (شکل شماره ۵) در این مدل بر چهار بعد کلیدی مدیریت دانش تاکید شده است:

- ۱- ساختار دانش در سازمان: این ساختار تنها به اطلاعات علمی موجود در سازمان محدود نمی شود بلکه ساختار اجتماعی مدیریت دانش را نیز شامل می شود.
- ۲- پیش فرض مدل این است که ساختار دانش موجود در سازمان تنها از خلال برنامه های عینی فراهم نمی آید بلکه می تواند حاصل فرآیند تبادل اجتماعی نیز باشد.
- ۳- فرآیند پشتیبانی کننده ای از اشاعه دانش در سازمان و محیط سازمانی وجود دارد.
- ۴- استفاده اقتصادی دانش از برودادهای سازمانی

^۱ برگرفته از: Chase، ۱۹۹۷



شکل ۵: مدل مدیریت دانش دامرست^۱ (آرین نیا، افشارنیا، ۱۳۹۶)

مدیریت دانش در مدارس و مراکز آموزشی

اگرچه زمان بسیار زیادی از شناسایی مفهوم مدیریت دانش بعنوان ابزار حیاتی در سازمانها می گذرد، لیکن مدیران آموزشی و معلمان اخیراً شروع به شناسایی روشهای بکارگیری سیستمهای اطلاعاتی به منظور ایجاد محیط یادگیری اثربخش نموده اند (پتریدس^۲، ۲۰۰۲).

معلمان به صورت انفرادی منابع مادی، فعالیتهای کلاسی، روشهای تعلیم و تربیت و بینش های عملی یادگیری را تعیین می نمایند. اینها دانش های مفیدی هستند که بالقوه قابل تقسیم و استفاده مجدد می باشند. گرچه تحقیقات بسیاری در خصوص تکنولوژی اطلاعات در بخش های صنعتی صورت پذیرفته است لیکن این نوع تحقیقات در محیطهای یادگیری و آموزشی بسیار کم انجام شده است.

بنابر گفته صاحب نظران، مدیریت دانش میتواند در تدوین خط مشی و انجام عملیات مورد انتظار به مدیریت آموزشی کمک نماید. دانش یک موضوع ثابت نیست بلکه یک فرایند پویا می باشد. همچنین دانش باید از اطلاعات و داده ها تمیز داده شود. داده ها حقیقت یا حقیقتهای فرض شده می باشد. اطلاعات بازتاب تجارب (گفته شده، شنیده شده یا درک شده) در تعامل با داده هاست. ضبط داده ها یک فرایند مکانیکی می باشد در حالیکه ضبط اطلاعات یا تجارب حاصل از اطلاعات یک فرایند شناختی است (رینولدز^۳، ۲۰۰۵).

ایجاد رابطه مناسب بین فعالیت های دانشی و اطلاعاتی در سازمان ها و مراکز آموزشی

با توجه به نوپا بودن مدیریت دانش در اغلب سازمانها و مراکز آموزشی، نه تنها از لحاظ ساختار سازمانی پیوند و ارتباط حوزه های مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش با یکدیگر به درستی تبیین نشده، بلکه هنوز اهمیت و نقش تکمیلی مدیریت بر اطلاعات و

^۱ برگرفته از: Mc dam and Mc Creedyfv، ۱۹۹۹.

^۲ - Petrides

^۳ - Reynolds

مدیریت بر دانش، در تولید دانش سازمانی به درستی برای مدیران ارشد و کارکنان شاغل در این بخش‌ها شفاف نشده است (عباسی و چشمگان زاده، ۱۳۹۴). مدیران ارشد به کارشناسان اطلاعات به عنوان حافظان کتابها و منابع علمی خریداری شده مینگرند و از سوی تنها کارشناسان بخشهای پژوهشی را اسان سازان تولید دانش، در سازمان ارزیابی می‌کنند. عدم پیوند فعالیتهای مدیریت بر دانش با مدیریت بر اطلاعات، باعث می‌شود دانش صریح شده‌ای که حاصل یکی از فرایندهای مدیریت بر دانش است، در چرخه فرآیندی مدیریت اطلاعات قرار نگرفته و به صورت غیر کارشناسانه و با اثربخشی پایین برای استفاده مجدد در سازمان ثبت شود، لذا جهت ایجاد سیستمی ساختارمند و با هدف بروز رسانی سیستمهای توسعه اطلاعاتی در این نوع سازمانها باید تلاش وسیعی در زمینه ایجاد پیوند بین این دو مولفه در سازمانهای آموزشی نمود. توجه به این نکته ضروری است که سازماندهی و به جریان انداختن دانش صریح شده و داخلی سازمانها، مانند: فرآیندهای کاری، اطلاعات مالی، بازرگانی، اداری و پرسنلی، گزارشهای فنی، گزارشهای تحلیل خطاها و غیره از جمله فعالیتهای مهمی هستند که باید توسط حوزه مدیریت بر اطلاعات برنامه‌ریزی شوند (مالکی، ۱۳۸۵).

تأثیر مدیریت اطلاعات و دانش بر سازمان‌های آموزشی

امروزه پیچیدگی عوامل و شاخص‌های موثر در توسعه سازمان‌های آموزشی به حدی است که کارشناسان در تعیین یک الگوی مشخص برای بررسی توسعه در یک سازمان دانش مدار عاجزند از این رو می‌توان با تلفیق عوامل زیرساختی مفاهیمی چون مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش به مفهوم گسترده و واحدی موسوم به توسعه پایدار دست یافت در این بین تاثیر و نقش شاخص‌های آموزشی در توسعه پایدار بسیار مهم و اساسی است. به همین دلیل وقتی از توسعه اطلاعاتی سخن به میان می‌آید دامنه گسترده‌ای از فرآیندهای پیچیده دانش مدار در ذهن متبادر خواهد شد. توجه به توسعه مدیریت اطلاعاتی و پرداختن به آن از منظر تکنولوژیک می‌تواند راهگشای بسیاری از موانع و مشکلات راهبردی در عملیاتی نمودن اهداف استراتژیک سازمان‌های آموزشی عصر حاضر باشد (استونر^۱، ۱۹۸۷).

گام اساسی در راه توسعه استراتژیک سازمان‌های دانش محور، هماهنگی و نیاز سنجی دقیق برای تعیین اولویت‌ها و کمبودهای موردنیاز در ساختار سازمان آموزشی است. اگر بخواهیم کارکرد توسعه سازمان آموزشی را به صورت شماتیک در یک سازمان دانایی محور مورد تحلیل و توجه قرار دهیم بایستی به دو شاخص کمی و کیفی در توسعه اطلاعاتی بپردازیم در واقع توسعه دانش مدیریت وقتی می‌تواند بسترهای مناسب برای ایجاد یک سازمان آموزشی را فراهم کند که از نظر اطلاعاتی هم به رشد طولی سازمان کمک کند و هم در رشد عرضی سازمان موثر باشد. به عبارت دیگر وقتی از شاخص‌های کمی در یک سازمان آموزشی صحبت می‌کنیم توجه اصلی معطوف به رشد طولی سازمان می‌باشد که این زیرساخت‌ها می‌تواند شامل گسترش گروه‌های تحت آموزش، گسترش حجم تولید اطلاعات، گسترش و تنوع در ابزارها و علوم مورد آموزش در این نوع سازمان‌ها باشد. (توردیک^۲، ۲۰۰۰).

بهبود فرایند آموزشی در کلاس درس مدارس و مراکز آموزشی در قالب مدیریت دانش

بهسازی مدارس و بهبود فرایند آموزشی در کلاس درس مدارس و مراکز آموزشی یک نوآوری سیستماتیک در مدیریت دانش می‌باشد. برای افزایش اثربخشی مدارس و مراکز آموزشی، معلمان باید در تعیین استانداردها و اهداف برنامه درسی و امور اجرایی به مدیران کمک نمایند. در این راستا معلمان نیاز به تشویق، حمایت و تفهیم در خصوص اهمیت انتشار دانش حرفه ای خود دارند. آنها نسبت به دانش آموزان، معلمان دیگر و جامعه بیرون از مدرسه متعهد و مسئول می‌باشند. بهسازی مدارس برخی اوقات بعنوان یک تغییر از بالا به پایین در نظر گرفته می‌شوند که این تغییرات از طریق اقدامات مدیریت ارشد صورت خواهد پذیرفت. فعالیتهای بهسازی مدارس ممکن است یک رویا برای اداره بهتر و موثرتر کلاس‌های درس و استفاده از دانش بوده که نتیجه آن تغییر در

¹ - Stoner, James

² - Tvrđik

الگوهای تدریس و یادگیری باشد. متأسفانه این تحولات در مدارس به ندرت به دنبال تطبیق مدارس با دانش های جدید در حوزه های تخصصی آموزش و یادگیری و یا اثرات جنبی که تسهیل کننده این سازگاری ها شوند، خواهند بود (عباسی و همکاران، ۱۳۹۴). حتی در این زمینه، انگیزه و مشوق روسای مناطق آموزش و پرورش برای سازگاری با نوآوریها دانش جدید، بعنوان یک تهدید از جانب سایر دست اندرکاران آموزش قلمداد شوند. بعنوان مثال شاید ارائه بخشنامه ها در خصوص بکارگیری الزامی استانداردهای یادگیری مطابق با پیشرفتهای روز یکی از تهدیدات مورد توجه قرار گیرد. توجه بسیار زیاد به نتایج کسب شده توسط دانش آموزان و علاقه معلمان به ارائه این نتایج به صورت مثبت، سازگاری با دانش متغییر امروزی را محدود و در پاره ای موارد غیرممکن ساخته است (عباسی، ۱۳۹۳).

نتیجه گیری

هدف اصلی مدیریت دانش در مدارس کمک به بهبود عملکرد معلمان و در نتیجه بهبود عملکرد مدارس و بهبود فرایند آموزشی می باشد. اگر چه سیستمهای مدیریت دانش در سازمانهای صنعتی به صورت موفقیت آمیزی عمل نموده اند، با این حال مدل های به کار گرفته شده توسط صنایع نمی توانند عیناً به مدارس انتقال یافته و مورد استفاده قرار گیرند، بلکه باید در خصوص هسته اصلی دانش در سازمانهای آموزشی به تفکر جدید و مجزا پرداخت. در این مقاله ساختار مدیریت دانش به همراه یک مدل فرایندی ارائه گردید. از آنجایی که دانش آموزشی هسته اصلی دانش در مدارس می باشد. بکارگیری این مدل می تواند کمک فراوانی به معلمان در خصوص ایجاد، ذخیره، اصلاح و کاربرد دانش های پنهان بنماید. این سیستم با توجه به سه فعالیت در برنامه ریزی آموزشی ایجاد شده است که توجیهی بر عملیاتی بودن مدل می باشد.

مدیریت دانش مستلزم وجود رهبری آگاه و مدیریت مشارکتی است و در فرهنگ محیط های آموزشی که تفکر خلاق و انتقادی در آن محیط ها یک ارزش حاکم تلقی می شود، و این تفکر خلاق عاملی کلیدی و راهگشا در مدیریت دانش است. با ایجاد مدارس دانایی محور و بهره گیری از الگوی مدیریت دانش و فن آوری اطلاعات در مدارس می توان سرعت، کیفیت و مطلوبیت خدمات آموزشی را ارتقاء داد و برای توسعه آن در مدارس، باید بطور نظام مندی تمامی تغییراتی که به نوعی منجر به تداخل و تعامل یا بازسازی دانایی می شوند را مورد تشویق و حمایت قرار داد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۳).

لازم به نظر می رسد که مدارس برای بهبود فرآیندهای یاددهی و یادگیری و تدریس شان به مدیریت دانش به عنوان یک راهبرد و نقشه کلی در جهت درک بهتر راهکارها توجه نمایند. متأسفانه در کشور ما هر چند واحدهای فناوری اطلاعات در آموزش و پرورش و سازمان های آموزشی وجود دارد که به ظاهر عهده دار نقش مدیریت دانش هستند اما شامل همه عناصر و مولفه های مدیریت دانش نمی شوند و نقش و جایگاهی موثر در مدارس ندارند.

به دلیل اینکه مدارس و مراکز آموزشی در حال گذار از پارادایم رشد و جهانی شدن هستند، باید مدیریت دانش را بخشی از مأموریت و استراتژی های خود قلمداد کنند، زیرا مدیریت دانش از یک طرف با جذب دانش های جدید به درون سیستم و از طرف دیگر با اداره موثر آن دانش می تواند مهمترین عامل در ایجاد و توسعه مدارس دانایی محور باشد. لذا پیشنهاد می گردد با توجه به نقش بارز مدیریت دانش در بهبود فرایند آموزشی و اداره کلاس درس، مسئولان امر توجه لازم در خصوص فرهنگسازی در مدارس و مراکز آموزشی داشته باشند و معلمان رانسبت به این مهم آگاه نمایند.

منابع

- ۱- آرین نیا الهه، افشارنیا معصومه، (۱۳۹۶)، «نقش تعیین کننده مدیریت دانش در پیویایی سازمان ها و مراکز آموزشی»، فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی، تابستان ۱۳۹۶، شماره ۲۳، ص ۷۵ تا ۱۰۲.
- ۲- آهنچی محمد، (۱۳۸۶)، «مدیریت استراتژیک - نگرشی نو بر مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل»، تهران: دستار. ۱۳۸۶.
- ۳- ابطحی حسین، صلواتی عادل، (۱۳۸۵)، «مدیریت دانش در سازمان»، تهران، انتشارات پیوند نو.

- ۴- آذری مهرداد، (۱۳۸۱)، «مدیریت دانش، عملکرد و چالش‌ها»، ماهنامه تدبیر ص ۱۱۴-۴۶.
- ۵- اوت استیون، شفریتز جی. ام، ۹(۱۳۷)، «تئوری‌های سازمان: اسطوره‌ها»، ترجمه علی پارسائیان، تهران: انتشارات فرزانه، چاپ اول.
- ۶- الوانی سید مهدی، دانایی فرد حسن، (۱۳۸۵)، «تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)»، ترجمه، تهران: نشر صفار، چاپ دوازدهم.
- ۷- چشمگان زاده سعیده، عدالتی علی، (۱۳۹۵)، «مروری برمدیریت دانش، فرایند و راهبردهای آن در سازمان»، دومین کنفرانس ملی راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران، گله دار، دانشگاه پیام نور - اداره آموزش و پرورش گله دار،
- ۸- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸)، «روش تحقیق با رویکردی به پایان نویسی»، تهران: مرکز تحقیقات علمی کشور.
- ۹- رضائیان علی، (۱۳۸۵)، «تئوری سازمان و مدیریت»، انتشارات سمت، تهران، چاپ نهم.
- ۱۰- سبحانی نژاد مهدی، شهابی بهنام، یوز باشی علیرضا، (۱۳۸۵)، «سازمان یادگیرنده (مبانی نظری، الگوهای تحقیق و سنجش)». تهران: نشر یسطرون.
- ۱۱- عباسی مصطفی، هژبری لیلا، عباسی رضا، (۱۳۹۴)، «بررسی راهبردها و موانع مدیریت دانش در سازمان»، دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، تهران، خرداد.
- ۱۲- عباسی مصطفی، یزدان پناه پریسا، (۱۳۹۵)، «بررسی نقش مدیریت دانش در سازمان ها، موانع و چالشها»، فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی، سال دوم، شماره ششم، تابستان ۹۵، ص ۲۲۳-۲۰۹.
- ۱۳- عباسی رضا، افشارنیا؛ معصومه، عباسی، مصطفی، (۱۳۹۴)، «بررسی کاربردهای مدیریت دانش در مدارس و مراکز آموزشی والگوهای آن»، چهارمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، تهران، شرکت خدمات برتر.
- ۱۴- عباسی رضا، عباسی مصطفی، (۱۳۹۳)، «بررسی نقش مدیریت دانش در مدارس»، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت چالشها و راهکارها، شیراز، مرکز همایش های علمی همایش نگار.
- ۱۵- عباسی رضا، چشمگان زاده سارا(ایمان)، (۱۳۹۴)، «مدیریت دانش و بررسی موانع استقرار آن در سازمانها و مراکز دولتی»، اولین کنفرانس علمی پژوهشی راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران، گله دار، اداره آموزش و پرورش گله دار، دانشگاه پیام نور گله دار
- ۱۶- غفاریان وفا، کیانی غلامرضا، (۱۳۸۷)، «استراتژی اثربخش»، نشر فرا، تهران، چاپ پنجم.
- ۱۷- کارنیرو آلبرتو، (۱۳۸۳)، «نقش منابع هوشمند در مدیریت دانش»، علیرضا گنجی. فصل نامه اطلاع رسانی. دوره ۱۹، شماره ۳ و ۴، بهار و تابستان ۸۳.
- ۱۸- کریمی ندا، (۱۳۸۵)، «مدیریت دانش، نیاز سازمان‌های امروز»، نما (مجله الکترونیک، پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران)، دوره ششم، شماره ۳، بهمن ۸۵.
- ۱۹- مالکی قاسم، (۱۳۸۵)، «ارائه چارچوب حرکت از مدیریت اطلاعات به مدیریت دانش در سازمانهای تحقیق و توسعه»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صنعتی مالک اشتر.
- ۲۰- موزلیس نیکوس، (۱۳۸۵)، «سازمان و برووکراسی: تجزیه و تحلیلی از تئوری‌های نوین»، ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی و احمد تدینی، تهران: موسسه چاپ و نشر دانشگاه تهران، چاپ اول.
- ۲۱- موسوی عباس، (۱۳۸۴)، «مدیریت دانش»، مجله اصلاح و تربیت، شماره ۴۲.
- 22- Burk, Mike. (1999), Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information. [on-line].
- 23- Gottschalk Petter. (2005), Strategic Knowledge Management Technology. Idea Group Publishing. 2005.
- 24- McAdam, Rodney; Sandra McCreedy. (1999) A Critical Review of Knowledge Management models . The Learning Organization, vol, 6 (3), , 91- 100
- 25- Management Lessons Learned: What Works and What Doesn t Information Today, Medford, NJ, pp 87- 112, 2004

- 26- Porter, M. A. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press .
- 27- petrides , A . (2002), *Knowledge management for school leader: An Ecological Framework for Thinking School*. Teacher college record volume 104. columdia / university.
- 28- Reynolds. E. (2005), *The Contribution of knowledge Management to learning: An Exploration of its Practice and Potential in Australian and Newzealand schools*. Univesity of Pretoria. Dissrtation center
- 29- Ramasamy, Bala, Goh, K. W. and Yeung, Matthew C. H.(2005) "Guanxi (relationship) a bridge to knowledge transfer", *Journal of Business Research*, 1 April.
- 30- Sallis, Edward and (2002). *Knowledge Management in Education*, 3rd edn, Kogan page, London.
- 31- Sallis, Edward and Hingley, Peter. (2002). *Total Quality Managemant in Education*, 3rd edn, Kogan page, London.
- 32- *The EFQM Excellence Model* (2003), European Foundation for Quality Management, Brussels Representaive Office, Begium.
- 33- *The EFQM Levels of Excellence Brochure* , (2003), European Foundation for Quality Management, Brussels Representaive Office, Begium.
- 34- -Turban, E. (1992), *Expert Systems and Applied Artificial Intelligence*, New York, Macmillan publishin.
- 35- Van der Spek, R. , Spijkervet, A. ,(1997) *Knowledge Management: DealingIntelligently with Knowldge*, *Knowledge Management and its Integrative Elements*, New York, CRC press.
- 36- -Wiig, k. M. , (1997), "Knowledge Management: Where Did it Come From. and Where Will It Go ?" , *Expert Systems with Application* 13, PP. 1-14.
- 37- -Woolf , H,(1990), *Webster's New World Dictionary of American Language G. and C*. New York, Merriam.
- 38- Walters Bruce And Zaiyong Tang, (2006). *IT- Tnabled Strategic Management*. Idea Group Publishing.
- 39- Zack, M. ,(1999)"Managing Codified Knowledge" , *Sloan Management Review*. Summer.
- 40- Zhuge, H. (2002), "A knowledge Grid Model and Platform for Global Knowledge Sharing", *xpert System With Application* 22, PP. 313-320.

