

## مدیریت دانش و سازمان های آموزشی

نویسنده : موحدزاده، ایوب

سال انتشار : ۱۳۸۷

### چکیده

مدیریت دانش یعنی فرآیند استفاده خلاق، مؤثر و کارآمد از کلیه دانش و اطلاعات در دسترس سازمان به نفع مشتری و در نتیجه به سود خود سازمان و یا به عبارت دیگر فرآیند تبدیل دانش ضمنی به دانش کاربردی. به این ترتیب ملاحظه می شود که دانش دارای فکری است که از دارایی های سستی سرمایه ای مهم تر خواهد بود. برای بدست آوردن توان تبدیل دانش به مزیت رقابتی، سازمان ها بایستی محیطی فرهنگی به وجود آورند که در آن دانش و اطلاعات تسهیم و مدیریت شود و مورد استفاده قرار گیرد. دانش یکی از عوامل تأثیر گذار در کسب مزیت های رقابتی و منابع جمعی است. در سالهای اخیر شاهد ظهور رویکردهای بی شماری در زمینه مدیریت دانش بوده ایم. قدرت دانش یک منبع ارزشمند و مهم برای حفظ میراث ارزشمند، یادگیری موارد نو و تازه، حل مسائل و مشکلات، ایجاد هسته های رقابت و بنیان نهادن موقعیت های جدید برای فرد و سازمان، در حال حاضر و برای آینده است.

مدیریت دانش رویکرد نظام مند خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از دانش و آموخته ها در سازمان است که در سازمانهای آموزشی به بهبود تصمیم گیری، انعطاف پذیری بیشتر، کاهش بار کاری، افزایش بهره وری، ایجاد فرصت های جدید کسب و کار، کاهش هزینه ها و بهبود انگیزه کارکنان کمک می کند. مدیریت دانش یکی از ابزار ها برای مقابله با مسایل جاری سازمان و موضوع مهمی است زیرا به مهم ترین سرمایه ارزشمند سازمان یعنی سرمایه فکری (Intellectual capital) مربوط می شود.

هدف این مقاله ارائه راهنمایی های مرحله به مرحله برای شناخت دانش و استفاده مؤثر از آن است که در آن ضمن توضیح و تعریف مدیریت دانش و سازمان های آموزشی و بیان الگوی خلق دانش تلاش بر این بوده تا چگونگی اجرای هر چه بهتر مدیریت دانش در سازمانهای آموزشی به صورت اجمالی بررسی شود.

## 1- مقدمه

مدیریت دانش در بیشتر سازمانها هنوز در مرحله ابتدایی خود می باشد. و این در حالی است که مدیریت داده و مدیریت اطلاعات کانون تحقیقات قابل توجه ای را در حوزه سیستم های اطلاعات به خود اختصاص داده است. مدیریت دانش به طور فزاینده ای یک فعالیت داد و ستد تفکیک ناپذیر برای بیشتر سازمان ها می باشد [Grover and Divenport, 2001]. ذهن آنها را متوجه راه های آزاد سازی این ظرفیت ها و توانایی های پر قدرت کرده است؛ به گونه ای که نوناکا و دیگران (۲۰۰۱) اذعان نموده اند که دانش سازمانی، منبع عمده کسب مزیت رقابتی پایدار است. پیتر دراگر، نخستین کسی بود که بیش از ۲۵ سال قبل توجه عموم را به این موضوع جلب کرد و از آن زمان تاکنون سایر متفکران امور مدیریتی و شرکت های پیشرو و متعالی در این زمینه گام برداشته اند [مک دانلد، ۱۳۸۱].

مطالعه و بررسی سیر تکاملی مدیریت دانش از گذشته تاکنون، نشان دهنده تغییراتی در نوع و نحوه تفکر بشر است. روزی پول، ثروت و دارایی های مادی نوعی قدرت محسوب می شد، اما در عصر حاضر داشتن فکر فلسفی، اندیشه نو و نحوه بکارگیری آن در مسیر درست، روزی فقط خروجی و کمیت اهمیت داشت اما امروزه منابع انسانی داخل مجموعه، مدیران، معلمان، دانش آموزان و کیفیت یادگیری یادگیرندگان. در دنیای که رقابت بین سازمان ها بسیار فشرده است بکارگیری ابزارهای مدیریتی و فن آوری پیشرفته و نوین شرط اساسی موفقیت یک سازمان از جمله یک سازمان آموزشی می باشد. سازمان های آموزشی به دلیل سروکار داشتن با رشد و تحول انسان ها از پویاترین سازمان ها محسوب می شوند. تحول تغییرات از خصوصیات بارز عصر کنونی است. برای سازگاری سازمان ها با تغییرات و تحولات جهانی و حفظ بقای آنها آموزش مهارت ها و دانش به کارکنان ضروری است [بهرنگی، ۱۳۸۰]. که رسیدن به این امر جزء با داشتن مدیری که دارای ذهن فلسفی و آگاه به دانش روز است امکان پذیر نیست.

## 2- تعریف مدیریت دانش (Knowledge Management)

بیشتر نویسندگان اظهار داشته اند که ما نه یک درک درست از سازمان یادگیرنده داریم و نه یک فهم صحیح از مفهوم مدیریت دانش. [Loermans, 2002] اگر در عزم خود برای مدیریت دانش جدی باشیم، بایستی دقیقاً

معنی آن را روشن کنیم. فقدان یک توافق کلی در ارائه مشخص از این مفهوم به ایجاد آشفتگی های منجر شده است که در مطالعات مختلفی که در این زمینه انجام گرفت به خوبی انعکاس یافته است.

بنابراین، به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش باید ابتدا به بررسی مفاهیم داده (Data)، اطلاعات (Information)، دانش (Knowledge)، خرد (Wisdom) و تفاوت و ارتباط میان آنها بپردازیم. اصطلاحات اطلاعات و داده، اغلب به جای کلمه دانش به کار برده می شوند. اما در واقع آنها مفاهیم متفاوتی دارند و درک تفاوت آنها برای انجام یک کار دانش محور بسیار مهم و حیاتی است.

## 2-1- داده

به معنای واقعی از موقعیت است. داده ها به صورت خام هستند که بدون ارائه توضیحات فاقد هر گونه برداشتی می باشند. داده ها منعکس کننده تعاملات و مبادلات کامل و واحد و منسجمی هستند که تحت عنوان جزء ناچیز از آنها یاد می شود. این اجزاء در پایگاههای داده ها ذخیره و مدیریت می شوند.

## 2-2- اطلاعات

افزودن تحلیل و تفسیر به داده ها و مشخص نمودن ارتباطات آنها به یکدیگر باعث بوجود آمدن اطلاعات می گردد. به عبارتی اطلاعات شامل داده های خلاصه شده ای است که گروه بندی، ذخیره، پالایش، سازماندهی و تحلیل شده اند تا بیانگر موقعیت خاصی باشند. تجزیه و تحلیل اطلاعات منجر به اتخاذ تصمیم می گردد.

## 2-3- دانش

عبارت است از:

- قدرتی برای عمل و تصمیم گیری (Kanter, 1993)
- اطلاعاتی که مورد اعتبار بوده و گمان می رود که درست است (Vance, 1997)
- افزودن درک و حافظه به اطلاعات و خلاصه سازی هر چه بیشتر اطلاعات اولیه (بقایی نیا، ۱۳۸۶)

در واقع دانش به منزله بینش حاصل از اطلاعات و داده ها می باشد. دانش کمک می کند تا اطلاعات مفید جمع آوری و اطلاعات ناخواسته حذف گردند.

#### -4-2 خرد

کاربرد دانش یا به عبارتی دیگر بکارگیری دانش به منظور رسیدن به اهداف سازمانی را خرد گویند. با توجه به تعاریف و مفاهیم فوق می توان شکل ذیل را ترسیم کرد. داده ها در پایین ترین سطح و خرد در رأس شکل قرار دارد. با وجود اختلاف نظرهای در جزئیات شکل به صورت کلی وفاق عمومی درباره حرکت و ترکیب کل شکل وجود دارد.

#### -5-2 مدیریت دانش

با توجه به مفاهیم فوق مدیریت دانش را به این صورت می توان تعریف کرد:

- مدیریت دانش ارتقاء یک رویکرد جامع برای شناسایی، تسخیر، بازیافتن، تسهیم و ارزشیابی یک سرمایه اطلاعاتی سازمان است. این سرمایه اطلاعاتی ممکن است، داده ها، اسناد، خط مشی و رویه ها باشد (Gartner Group, 1999)
- مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه فکری خود می پردازد (Nonaka & Takuchi, 1995)
- مدیریت دانش یعنی استفاده خلاق، مؤثر و کارآمد از کلیه دانش ها و اطلاعات در دسترس سازمان به نفع مشتری و در نتیجه به سود سازمان (مک دانلد، ۱۳۸۱)
- مدیریت دانش استفاده از تجربه و دانش فردی و جمعی از طریق فرایند تولید دانش، تسهیم دانش و بکارگیری آن به کمک فناوری به منظور دستیابی به اهداف سازمان (بقایی نیا، ۱۳۸۶)

- مدیریت دانش بکارگیری سرمایه فکری برای تفوق سازمان در رقابت با سازمان های همتا، همچنین پاسخ های نوآورانه ای برای چالش های جدید و اهرمی برای عمل و یک میانجی است (علاقه بند، ۱۳۸۲)

اکثر صاحب نظران در مورد اهمیت دانش در مدیریت توافق دارند و آن را به دو بعد تقسیم می کنند: بعد اول دانش آشکار (Explicit Knowledge) و بعد دوم دانش ضمنی (Implicit Knowledge) دانش صریح یا آشکار دانشی است که به آسانی قابل انتقال می باشد و می توان آن را به کمک یک سری از نشانه ها (حروف، اعداد و...) در قالب نوشته، صدا، تصویر، عکس، نرم افزار، پایگاه داده مدون و کدگذاری کرد. به همین دلیل به اشتراک گذاری دانش صریح به راحتی امکان پذیر است. معمولاً دانش صریح در سازمان ها به شکل قوانین، رویه های کاری، برنامه های روزمره در می آیند که بر مبنای آنها هریک از کارکنان به انجام وظایف خود مشغول اند.

دانش ضمنی یا پنهان دانشی است ذهنی و شخصی که به آسانی قابل بیان، انتقال، اشتراک و فرموله کردن نیست. بینش، بصیرت، شعور و درک هر شخص، ترفندها و فوت و فن های به کاررفته توسط هر کس در حوزه دانش ضمنی او قرار دارد. دانش ضمنی به سادگی قابل کدگذاری و تبدیل به قوانین و دستورالعمل ها نیست و از طریق مشاهده و تقلید به دست می آید.

در اغلب سازمان ها برای بهبود سطح عملکرد سازمان ناگزیر به استفاده از دانش ضمنی کارکنان در راستای دانش صریح آنها می باشیم. بدین منظور باید فضای مناسب برای انتقال این دانش و ایجاد ارتباط کارکنان با یکدیگر فراهم شود چرا که دانش ضمنی اغلب از طریق زبان، بدن و نمایش فیزیکی مهارت ها انتقال می یابد .

نوناکا (Nonaka) برای تبدیل دانش در هر سازمان چهار حالت را پیشنهاد می کند: (Nonaka, 1994)

۱. از دانش ضمنی به دانش ضمنی ( اجتماعی کردن ): ((Socialization)) در این حالت افراد از طریق ایجاد تعامل سعی دارند مستقیماً دانش ضمنی خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. نکته درخور توجه این است که شخص قادر است بدون استفاده از زبان، دانش ضمنی را دریافت کند. مثلاً از طریق ارتباط رودررو .
۲. از دانش صریح به دانش صریح ( ترکیب ): ((Combination)) دومین حالت تبدیل دانش بدنبال ترکیب کردن بخش های مختلف دانش آشکار نگاه داشته شده توسط اشخاص و در نتیجه ارائه شکلی

نو و جدید است. مثلاً" اطلاعات مختلف در یک زمینه خاص را از بخش ها و دپارتمان های مختلف سازمان گرفته و جمع آوری کنیم و در یک گزارش واحد بگنجانیم .

۳. از دانش ضمنی به دانش صریح (برونی سازی): **(Externalization)** کدگذاری و رمزبندی تجربه و بینش به شکلی که قابل استفاده توسط دیگران باشد. مثلاً" از طریق گفتگو و پرسش و پاسخ، دانش ضمنی خود را به شکل ملموس درآوریم .

۴. از دانش صریح به دانش ضمنی (درونی سازی): **(Internalization)** زمانی که افراد دانش صریح خود را نهادینه کرده و به اشتراک می گذارند و سپس از آن برای وسعت بخشیدن به دانش ضمنی خود و تجدید نظر در آن استفاده می کنند.

مشکل و چالش اصلی در مدیریت دانش فرآیند تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و آشکار است. می توان حالت های خلق دانش را به شکل ذیل نشان داد:

### 3-تعریف سازمان آموزشی

قبل از تعریف سازمان آموزشی که اصطلاحی کلی می باشد بهتر است به مفهوم سازمان بپردازیم. تعجب آور نیست اگر بگوییم در مورد تعریف سازمان وحدت نظر وجود ندارد، بلکه هر کس بسته به ذوق و سلیقه خود آن را به یک صورت تعریف می کند. برای روشن تر شدن موضوع، تعاریف زیر نقل می شود:

- سازمان عبارت است از هماهنگی معقول تعدادی از افراد که از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، برای تحقق هدف با منظور مشترکی، به طور مستمر، فعالیت می کنند (علاقه بند، ۱۳۸۴).
- سازمان عبارت است از وجود هماهنگی معقول در فعالیت های گروهی از افراد برای نیل به هدف یا منظور مشترکی از طریق تقسیم کار و وظایف و از مجرای سلسله مراتب و اختیار و مسئولیت قانونی (جاسبی، ۱۳۷۳).
- سازمان عبارت است از مجموعه ای متشکل از گروهی انسان با توانایی ها و ویژگی های مختلف که در جهت رسیدن به هدف با اهداف از پیش تعیین شده، با استفاده از ابزار و لوازم موجود و قابل دسترس، در پرتو روش های خاص انجام کار، تحت سرپرستی یا هدایت یک یا چند مدیر، و با رعایت موازین و مقررات مشخص یا یکدیگر همکاری می کنند (سرمد، ۱۳۸۴).
- مرکز آموزشی، موسسه آموزشی و حتی مدرسه، همه به یک مفهوم بکار رفته و به حول تعلیم و تربیت اشاره دارد. سازمان آموزشی مکانی است که وظایف انتقال فرهنگ و شکوفا سازی آن، پرورش همه

جانبه فرد و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص را بر عهده دارد و در آن دانش آموزشی برای گذراندن دوره های آموزشی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت به این مراکز می آیند. به طور کلی می توان گفت که سازمان آموزشی مکانی است که در آن « تعلیم و تربیت » جریان دارد.

#### 4-مدیران آموزشی و مدیریت دانش

بدون تردید آنچه که باعث صعود کیفیت یادگیری بروندهای سازمان آموزشی می شود وجود مدیری دانا، آگاه و تاثیر گذار در سازمان است که علاوه بر سازگاری و هماهنگی با تغییرات، خود نیز باعث تغییر می شود. از عناصر جلوبرنده مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی متکی بر خلاقیت و نوآوری است. برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که منجر به تعامل و یا بازسازی دانایی می گردند، به طور نظام مند تشویق و حمایت شوند.

مدیریت دانش مستلزم تعیین فرصت ها و تهدیدات فراوری سازمان است. پس از آن که تعیین شکاف دانش سازمان که گواه بر فاصله بین دانش موجود سازمانی و دانش مطلوب و مورد نیاز سازمان است، خلاء دانش سازمانی را مشخص می کند.

دانش ضمنی و دانش آشکار موجود در سازمان، باید توسط مدیر شناسایی، سازماندهی، مورد استفاده صحیح و انتقال یابد. مدیریت دانش مهارتی است که قابل یادگیری و توسعه می باشد. دانش را می توان به شیوه های مختلفی از جمله ایجاد شبکه های دانش و سازمان های دانش محور مدیریت کرد. توانایی افراد برای کار در شرایط جدید و بهره گیری از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن، عامل تعیین کننده در پیاده سازی راهبرد مدیریت دانش در سازمان است (شبکه ملی مدارس ایران).

مدیران برای اینکه کارکنانی دانش محور داشته باشند باید سعی کند تا خود را با آخرین دانش های روز تطبیق دهند. از دیدگاه مدیریت دانش، ارزشمندترین منابع سازمان، دانش کارکنان می باشد. در واقع به نوعی تاکید بر دانش محوری کارکنان هر سازمانی دارد. با توجه به اینکه سه عنصر اصلی هر سازمان عبارت است از: نیروی انسانی، فرآیند ها و فن آوری، مدیریت دانش از یک سو تاکید فراوانی بر نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی به منظور ایجاد روحیه تسهیم دانش و استفاده از آن و از سویی جهت کشف، ایجاد و تسهیم دانش بر روش ها و فرآیند ها متمرکز می شود و در انتها به منظور ذخیره سازی دانش و قابل استفاده کردن آن به هنگام کار گروهی بر روی فناوری متمرکز می شود. نکته حائز اهمیت اینکه در مدیریت دانش بین تمایل افراد و استفاده از دانش به منظور بهره برداری ابزاری رابطه مستقیمی وجود ندارد. مدیر باید به تغییر از این دیدگاه که « تغییر نوعی فرصت

است» توجه کند و آن را تحقق بخشد. مدیر از طریق ایجاد تغییر و تحول در سازمان و حفظ این قلمرو، به ابداع حوزه های تفکر علمی اثربخش تر در آینده کمک می کند (فرنچ و بیل ۱۳۸۲).

هر چند سازمانهای آموزشی ما تا حدودی دارای ویژگی های سیستم های حقوقی باز (اطاعت توأم با انضباط، وجود قدرت در رأس سازمان، اعمال اختیارات از بالا به پایین و رفتار غیر شخصی مبتنی بر مقررات رسمی) هستند ولی مدیر آموزشی باید این فرهنگ را در سازمان ایجاد کند که گرایش به حقیقی و باز شدن نه تنها باعث از هم گسیختگی نظام آموزشی نمی شود بلکه باعث اعتماد به نفس معلمان در انجام هر چه بهتر وظایفشان و آگاهی آنها نسبت به مزایای مدیریت دانش و تغییر و در نتیجه افزایش کیفیت فرآیند یاددهی و یادگیری که هدف غایی تعلیم و تربیت است می شود (اسکات ۱۳۸۰).

## 5- مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش

مدیران در کنار داشتن مهارت های مدیریت دانش باید از علم مدیریت منابع انسانی برخوردار (Human Resource Management) باشند. مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک (بلند نظرانه) و پایدار با ارزشترین دارایی های شرکت، یعنی کارکنانی که در آنجا کار می کنند و منفرداً در کنار هم به شرکت در وصول به اهدافش کمک می کنند.

در واقع مدیریت منابع انسانی مکمل مدیریت دانش است که مدیران با علم به آنها متوجه خواهند شد که این فعالیت ها باید بر نیازهای اساسی زیر تأکید ورزد (آرمسترانگ ۱۳۸۱):

۱. کشف و توسعه استعداد های نهفته کارکنان
۲. طراحی فرآیندهایی که موجب حداکثر شدن میزان مشارکت کارکنان می شود
۳. فراهم آوردن فرصت های ارتقای شغل برای کارکنان مستعد
۴. تأکید مستمر بر آموزش و توسعه کلیه افرادی که در سازمان مشغول به کار هستند
۵. از طریق آموزش کارکنان و فراهم آوردن مستمر فرصت های ارتقای شغل برای آنها، ظرفیت های ذاتی ایشان (مشارکت، توان بالقوه و همکاری آنها) را تقویت کند و توسعه بدهد
۶. رفاه جسمی و روانی کارکنان را فراهم آورد و بهبود بخشد
۷. ایجاد شرایطی برای تصمیم امکان دسترسی به تجارب افراد
۸. حمایت از طرح های تغییر فرهنگ سازمان.



امروزه کاملاً پذیرفته شده است که پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش مستلزم تعامل مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی است. این موضوع در نگرش سیستمی به مدیریت دانش نیز کاملاً مورد تاکید قرار گرفته است) نوروزیان، ۱۳۸۵).

پیاده سازی پروژه های مدیریت دانش مستلزم پذیرش فرهنگی آن (بعد نرم) توسط کارکنان است. در همین راستا باید تلاش های در زمینه رفتار کارکنان (بعد سخت) به منظور پذیرفتن استفاده از مدیریت دانش انجام گیرد. اصولاً چنین پروژه هایی نیازمند حمایت گسترده و مشارکت مدیران ارشد سازمان به منظور تسهیل پیاده سازی پروژه است.

با توجه به همین موضوع، بسیاری از سازمان ها یک نقش جدید را به نام مدیر ارشد دانش (Chief Knowledge Officer) در ساختار سازمان خود ایجاد کرده اند. مدیر ارشد دانش می کوشد تا بر میزان داراییهای دانش سازمان بیافزاید و به طراحی و پیاده سازی استراتژی های مدیریت دانش بپردازد. فعالیت های را که یک مدیر ارشد دانش باید انجام دهد عبارتند از: (Turban, 2003)

- تنظیم اولویت های استراتژیک برای مدیریت دانش
- ایجاد یک مخزن دانش از بهترین تجارب
- متعهد کردن مدیران ارشد سازمان برای حمایت از محیط یادگیرنده و سازمان
- ایجاد یک فرآیند مناسب برای مدیریت سرمایه های فکری
- گردآوری سریع اطلاعات در مورد رضایتمندی مشتریان
- سراسری و یکپارچه کردن مدیریت دانش.

مدیر باید آگاه به استراتژی مدیریت دانش باشد. دانش، محصول یادگیری است اما یادگیری سازمانی در صورتی تقویت خواهد شد که یک استراتژی مدیریت دانش منظم طراحی شود و اجرا گردد. استراتژی های مدیریت دانش به تسهیم دانش از طریق برقراری ارتباط کارکنان با یکدیگر و با - منبع - اطلاعات به نحوی که بتوانند از دیگر تجربیات مستند نیز چیزی یاد بگیرند اشاره دارد.

در گزارش ها، بانک های اطلاعاتی، کتابخانه ها، سیاست نامه ها، راهنمایی ها و دستورالعمل ها و همچنین مطالب سخنرانی، دانش را می توان یافت. با روش های سنتی مثل برگزاری جلسات، کارگاه های آموزشی، دوره

های درسی، کلاس های ویژه، انتشارات مکتوب، نوارهای ویدیویی و کاست می توان دانش را در سراسر سازمان منتشر کرد.

اینترنت (شبکه داخلی) روش سنتی اما موثر برای انتقال دانش و اطلاعات فراهم می آورد. یک هدف عمده از این کار، پخش و آشکار کردن دانش مخفی شده است. این کار را می توان از طریق مصاحبه های علمی انجام داد، که دانش بی چون و چرا پذیرفته شده، بیان، تفسیر و سپس در سراسر سازمان منتشر می گردد.

## 6- راهکارهای پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های آموزشی

اکنون چارچوب های مختلفی برای پیاده سازی مدیریت دانش ارائه شده است. ما در اینجا با گذر از بررسی این چارچوب ها، فقط به عواملی که بر پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش موثر هستند اشاره می کنیم. قطعاً این عوامل جامع و مانع نبوده و در برگیرنده همه فاکتورها نیستند. آنچه در اینجا بدان پرداخته شده است، برخی از مهمترین عواملی است که درخور توجه بیشتری هستند:

1. تعریف نقش رهبری و مشخص کردن وظایف مدیریت. این امر مستلزم همکاری مدیران ارشد، درک فرهنگ سازمان حاکم و برنامه ریزی بر اساس آن است .
2. شناسایی فاصله بین دانش موجود و دانش مطلوب
3. افزایش آگاهی افراد نسبت به مزایای مدیریت دانش. بدین صورت که به افراد باید آموخت اگرچه به انحصار داشتن قدرت محسوب می گردد ولی تسهیم آن قدرتی مضاف است
4. مدیر باید در ابتدا بدنبال کمیت باشد. استقبال از کمیت، افراد را تشویق می کند تا در مورد نظرات مورد علاقه اشان بیندیشند .
5. نهادینه کردن ایجاد احساس ضرورت و فوریت تغییر. مدیران نه تنها باید خود و سازمان را همساز با تغییرات کنند بلکه خود باید پیش قدم در امر تغییر شوند. و بدنبال ایجاد این احساس در کارکنان باشد که تغییر یک نیاز فوری و ضروری است
6. تشکیل کمیته ای جهت شناسایی افراد فعال و تقدیر از آنها. این افراد نه تنها شامل کسانی هستند که دانش خود را در اختیار دیگران قرار می دهند بلکه کسانی که به درستی از دانش دیگران استفاده می کنند را نیز در بر می گیرد

۷. مدیریت محتوا: مدیریت محتوا به عنوان مرکز مدیریت دانش، بر بازار یابی، توزیع و کاربرد - دانش موجود که قبلاً اخذ شده - تمرکز می کند. به روز و بکارآمد نگاه داشتن دانش با توجه به نیازها و تقاضای کارکنان یکی از فعالیت های کلیدی در مدیریت محتوا است

۸. ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد جهت تسهیم دانش بین افراد

۹. فراهم آوردن شرایطی برای خلق پیروزی ها و موفقیت های کوتاه مدت (بقایی نیا، ۱۳۸۶)

یک سازمان آموزشی با داشتن مدیری توانا و همکار در کنار تخصص، تجربه و پشت سر گذاشتن مراحل فوق به پیروزی هایی دست خواهد یافت که به آنها پیروزی های کوتاه مدت گفته می شود. از ویژگی های این پیروزی ها عبارتند از:

- قابل رویت بودن آن
- مبهم نبودن آن
- این پیروزی ها آشکارا با تلاش های همکاران در کمیته ارتباط دارد
- بوجود آورنده قوه محرکه برای دیگر همکاران می باشد
- مدیران و همکاران را در صحنه نگه می دارد
- چشم اندازی روشن نسبت به عملکرد در آینده به بار خواهند آورد.

## 7- نتیجه گیری

در مقاله حاضر مفهوم مدیریت دانش و سازمان های آموزشی، نقش مدیریت دانش در پیشبرد و ارتقاء این گونه سازمان ها، مورد بحث و بررسی قرار گرفت. مدیریت دانش با نگاه فوق در اولین گام مستلزم تعیین فرصت ها و تهدیدات فرا روی سازمان است. پس از آن نوبت به تعیین شکاف دانش سازمانی (که گواه بر فاصله بین وضع موجود دانش و دانش مطلوب و مورد نیاز سازمان) است، خلاء دانش سازمان را مشخص می کند. در ادامه لازم است رویه های مناسب جهت حذف یا کاهش این فاصله انتخاب گردد. حصول اطمینان نسبت به برقراری توازن بین دانش صریح و ضمنی سازمان نیز از جمله فاکتور ها و شاخص های موفقیت است. ایجاد تعهد در بین سطوح مدیریت و کارکنان نسبت به بینش سازمانی و سعی مدیران و کارکنان بر نمونه کردن خود بر اینکه تسهیم دانش را ترویج نمایند موجب تقویت کارکرد آن و تسهیل انجام کارها تیمی به عنوان یکی از زمینه های اصلی نوآوری می گردد.

مراجع

---

آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. محمد اعرابی و داود ایزدی. انتشارات: دفتر پژوهش های فرهنگی.

اسکات، ریچارد. (۱۳۸۰). سازمان ها، سیستم های حقوقی، حقیقی و باز. محمد رضا بهرنگی. تهران: انتشارات کمال تربیت.

بهرنگی، محمد رضا. (۱۳۸۰). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی. انتشارات تابان.

بقایی نیا، مریم. (۱۳۸۶). مدیریت دانش. پرتو ملت، نشریه داخلی بانک ملت. سال دوم، شماره ۱۶.

جاسبی، عبدالله. (۱۳۷۳). اصول و مبانی مدیریت. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.

سرمد، غلامعلی. (۱۳۸۴). روابط انسانی در سازمان های آموزشی. تهران: انتشارات سمت.

شبکه ملی مدارس ایران. رشد. مدیریت دانش. به نشانی - <http://daneshname.rosh.ir/mavara/mavara-index.php>

علاقه بند، علی. (۱۳۸۴). مدیریت عمومی. تهران: نشر روان.

علاقه بند، علی. (۱۳۸۲). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. تهران: نشر روان.

فرنچ، وندال؛ اچ بل، سیسیل. (۱۳۸۲). مدیریت تحول در سازمان. مهدی الوانی و حسن دانایی فرد.

مک دانلد، جان. (۱۳۸۱). مدیریت دانش. ترجمه بدری نیک فطرت. تهران: کیفیت و مدیریت.

نوروزیان، میثم. (۱۳۸۵). دانش مدیریت دانش. ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر. شماره ۱۷۶ به نشانی : [www.imi.ir](http://www.imi.ir)

Efraim Turban.) 2003( "Information technology for management:

Ltd. John Wiley & Sons ,Transforming organizations in the digital economy"

Gartner Group.(1999). "White papers on knowledge management". Gartner Group, Stanford .C.T.

- Grover, and Divennport, T, H. (2001). "General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda". Journal of Management Information Ssystems ,Vol. 18No.
- Kanter, J. (1993). "Knowledge management, practically speaking". Information systems management.
- Loermans, Jozef. (2002). "Synergizing the learning organization and knowledge management". JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMNT.
- Nonaka, Ikujiro. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation". Organization science.
- Nonaka & Takeuchi. (1995) "The Knowledge-Creating Company" Oxford University Press.
- Vance, D.M. (1997). "Information, knowledge, and wisdom: the epistemic hierarchy and computer-based information system". Proceeding of the 1997 American Conference on Information Systems. available at:  
<http://hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.97/papers/vance.htm>