

به نام خدا

بهینه سازی آموزش با مدیریت دانش

مolfan :

مریم ولی

زهرا ولی

زهرا مرادزاده

میرانوش تیموری

شوکت خدادادی

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۳)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

chaponashr.ir

سرشناسه: ولی، مریم، ۱۳۵۶
عنوان و نام پدیدآور: بهینه سازی آموزش با مدیریت دانش / مولفان مریم ولی، زهرا ولی، زهرا مرادزاده، میرانوش تیموری، شوکت خدادادی.
مشخصات نشر: انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری: ۸۸ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۴۰۸-۰۲۶-۴
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
موضوع: بهینه سازی آموزش - مدیریت دانش
شناسه افزوده: ولی، زهرا، ۱۳۵۲
شناسه افزوده: مرادزاده، زهرا، ۱۳۶۳
شناسه افزوده: تیموری، میرانوش، ۱۳۶۶
شناسه افزوده: خدادادی، شوکت، ۱۳۵۶
رده بندی کنگره: PN۲۱۷۹
رده بندی دیویی: ۸۰۹/۲۲۲
شماره کتابشناسی ملی: ۹۴۹۳۸۲۷
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

نام کتاب: بهینه سازی آموزش با مدیریت دانش
مولفان: مریم ولی - زهرا ولی - زهرا مرادزاده - میرانوش تیموری - شوکت خدادادی
ناشر: انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)
صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر
تیراژ: ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۳
چاپ: زر جلد
قیمت: ۸۸۰۰۰ تومان
فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان:
<https://chaponashr.ir/ketabresan>
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۴۰۸-۰۲۶-۴
تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵
www.chaponashr.ir



فهرست مطالب

- ۹..... مدیریت دانش (Knowledge management)
- ۱۰..... تعریف داده، اطلاعات و دانش
- ۱۱..... تعریف مدیریت دانش
- ۱۲..... چالش‌های مدیریت دانش
- ۱۳..... دانش ضمنی و دانش صریح
- ۱۳..... فرایند مدیریت دانش
- ۱۴..... فرهنگ در مدیریت دانش
- ۱۵..... عناصر مدیریت دانش
- ۱۶..... مراحل عملیاتی کردن مدیریت دانش در سازمان (مراحل پیاده‌سازی)
- ۱۷..... عوامل موفقیت مدیریت دانش
- ۱۹..... عوامل عدم موفقیت مدیریت دانش
- ۱۹..... مدل‌های مدیریت دانش
- ۲۱..... اهداف مدیریت دانش
- ۲۳..... انواع دانش از نگاه مدیریت دانش
- ۲۳..... دانش ضمنی / پنهان (Tacit knowledge)
- ۲۴..... دانش آشکارشدنی (Implicit knowledge)
- ۲۵..... دانش آشکار (Explicit knowledge)
- ۲۵..... دانش ام‌بده (Embedded knowledge)
- ۲۶..... دانش چیستی؟ (Declarative knowledge)

- ۲۷ دانش چگونگی (Procedural knowledge) ۲۷
- ۲۷ ریشه مدیریت دانش کجاست؟ ۲۷
- ۲۸ تاریخچه توسعه مدیریت دانش ۲۸
- ۲۸ مرحله اول توسعه مدیریت دانش: فناوری اطلاعات ۲۸
- ۲۸ مرحله دوم مدیریت دانش: منابع انسانی و فرهنگ شرکتی ۲۸
- ۳۰ تاثیر تحقیق‌های علمی در ارتقای مرحله دوم مدیریت دانش ۳۰
- ۳۰ مرحله سوم: KM: تکسونومی و مدیریت محتوا ۳۰
- ۳۱ جامع‌ترین تعریف مدیریت دانش چیست؟ ۳۱
- ۳۲ چرا مدیریت دانش مهم است؟ ۳۲
- ۳۳ چه اتفاق‌هایی منجر به استفاده از راهکارهای مدیریت دانش می‌شود؟ ۳۳
- ۳۴ فرایند اجرای مدیریت دانش شامل چه مراحل است؟ ۳۴
- ۳۵ مرحله اول: کشف ۳۵
- ۳۵ مرحله دوم: جمع‌آوری ۳۵
- ۳۶ مرحله سوم: ارزیابی و سازماندهی ۳۶
- ۳۷ مرحله چهارم: اشتراک‌گذاری و توزیع ۳۷
- ۳۷ مرحله پنجم: به‌کارگیری ۳۷
- ۳۸ مرحله ششم: ابداع (خلق دانش) ۳۸
- ۳۸ مهم‌ترین اهداف مدیریت دانش چیست؟ ۳۸
- ۳۹ ۴ بُعد اصلی مدیریت دانش چیست؟ ۳۹
- ۴۰ ۱. کارکنان کلیدی ۴۰
- ۴۱ ۲. فرایندها ۴۱
- ۴۲ ۳. محتوا / فناوری اطلاعات ۴۲

۴. استراتژی ۴۳
۱۳. مزیت استفاده از مدیریت دانش ۴۴
۱. کاهش زمان جستجوی اطلاعات ۴۴
۲. کاهش هزینه‌ها با اشتراک‌گذاری دانش ۴۴
۳. افزایش کارآمدی و افزایش سود و سهم بازار ۴۴
۴. شناسایی شکاف‌های دانش و مهارت در تیم ۴۵
۵. شکل‌گیری تصمیمات آگاهانه‌تر در سازمان ۴۵
۶. حفظ دانش سازمانی ۴۵
۷. افزایش کارایی عملیاتی ۴۶
۸. افزایش امنیت در داده‌ها و اطلاعات ۴۶
۹. نیاز به کمترین زمان برای بازآفرینی دانش موجود ۴۶
۱۰. ایجاد سیستمی با پاسخگویی ۲۴ ساعته ۴۷
۱۱. کاهش احتمال خطا و اشتباه ۴۷
۱۲. فرایندهای استاندارد شده ۴۷
۱۳. ایجاد افزایش همکاری در تیم ۴۷
- چالش‌های مدیریت دانش چیست؟ چرا مدیریت دانش شکست می‌خورد؟ ۴۷
۱۴. ایجاد انگیزه در کارکنان ۴۸
- همگام شدن با تکنولوژی ۴۸
- مسائل امنیتی در سیستم ۴۸
- به‌روز نگه‌داشتن اطلاعات ۴۸
- اشتباه در مورد دانش ضمنی ۴۹
- نگهداشت دانش افراد بازنشسته ۴۹

تعریف صحیح مسئله	۴۹
۶ تیم درگیر در پیاده‌سازی مدیریت دانش	۵۰
۱ تیم میزبان	۵۰
۲ تیم سازمان و روش‌ها	۵۰
۳ تیم منابع انسانی	۵۱
۴ تیم فناوری اطلاعات	۵۱
۵ متخصصان اطلاعات و دانش‌شناسی	۵۱
۶ استراتژیست‌ها	۵۲
کدام واحد باید متولی مدیریت دانش باشد؟	۵۲
وظایف مدیر دانش چیست؟	۵۳
گام‌های اجرایی در پیاده‌سازی مدیریت دانش چیست؟	۵۴
۱ ابتدا اهداف برنامه را تعیین کنید.	۵۴
۲ آماده تغییر باشید.	۵۴
۳ فرایند سطح بالایی را به‌عنوان پایه و اساس کار خود در نظر بگیرید.	۵۵
۴ نیازهای فناوری سازمان خود را مشخص کنید.	۵۵
۵ موقعیت کنونی خود را ارزیابی کنید.	۵۶
۶ نقشه راه بسازید.	۵۶
۷ پیاده‌سازی	۵۷
۸ سنجش موفقیت و بهبود مستمر برنامه	۵۷
استراتژی‌ها و به‌روشنی‌های اجرای بهینه مدیریت دانش	۵۸
استراتژی‌های اجرای موفق مدیریت دانش در بین اعضای تیم	۵۸
به‌روشنی‌های اجرای موفق مدیریت دانش	۵۹

- ارتباط مدیریت دانش با سایر فرایندها ۶۰
- اولین مورد: ارتباط مدیریت دانش با فرایندهای مدیریت منابع انسانی ۶۰
- نقاط تلاقی بین مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی ۶۱
- دومین مورد: ارتباط مدیریت دانش با فرایندهای مدیریت پروژه ۶۱
- نرم افزار مدیریت دانش ۶۲
- چه اطلاعاتی را می توانیم در نرم افزار مدیریت دانش ثبت کنیم؟ ۶۳
- کاربردهای نرم افزار مدیریت دانش ۶۴
- کاربردها به تفکیک صنایع ۶۴
- کاربردها به تفکیک دپارتمان ۶۵
- برخی از کاربردهای متنوع مدیریت دانش در سازمان های موفق ۶۵
- ارتباط نرم افزار مدیریت دانش با سایر نرم افزارها ۶۸
- خدمات دانش محور یا KCS چیست؟ ۶۸
- خدمات دانش محور بسیار شبیه مدیریت مسئله ۶۹
- مدیریت دانش و سازمان های آموزشی ۷۲
- مدیریت دانش در استاندارد ISO ۹۰۰۱-۲۰۱۵ ۷۳
- نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش چیست؟ ۷۴
- نتیجه گیری ۸۲
- مدیریت دانش و سازمان های آموزشی ۸۳
- مدیران آموزشی و مدیریت دانش ۸۵
- شناسایی فاصله بین دانش موجود و دانش مطلوب ۸۷

مدیریت دانش (Knowledge management)

مدیریت دانش (Knowledge management) فرایند خلق، گردآوری، ذخیره، بازیابی، تسهیم و بکارگیری دانش و اطلاعات در یک سازمان تعریف می‌شود. با توجه به اینکه اطلاعات و دانایی در عصر حاضر حرف اول و آخر را می‌زد، اهمیت این حوزه از مدیریت روشن و بدیهی است. شاید بتوان گفت عنصر اصلی موفقیت در کسب و کارهای کنونی مدیریت دانش است.

ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که به خاطر جهانی شدن، دچار تغییرات سریع و اجتناب‌ناپذیری است. در این دنیا، اقتصاد به سمت اقتصاد دانش محور حرکت کرده است. بسیاری از معادلات کنونی کشورها را با چالش مواجه ساخته که این امر، خود حاصل فناوری اطلاعات و ارتباطات است. سازمان‌های نوین، اهمیت بیشتری جهت درک، انطباق‌پذیری و مدیریت تغییرات محیط پیرامون قائل هستند. در کسب و به کارگیری دانش و اطلاعات روزآمد به منظور بهبود عملیات و ارائه خدمات و محصولات مطلوبتر به افراد پیشی گرفته‌اند. چنین سازمان‌هایی نیازمند به کارگیری سبک جدیدی از مدیریت به نام «مدیریت دانش» می‌باشند.

مفهوم مدیریت دانش برای مدت‌های مدیدی به صورت عملی اما غیررسمی مورد استفاده واقع شده است. برخی از سازمان‌ها براین باورند که با تمرکز صرف بر افراد، فناوری و فنون می‌توان دانش را مدیریت کرد. با وجود اهمیت بالایی که این مقوله در مبانی سازمان و مدیریت دارد، هنوز مفهوم آن به صورت دقیق ارائه نشده است. در این مقاله کوشش شده است تا به مفهوم‌سازی مدیریت دانش در بستر تئوری‌های سازمان و مدیریت پرداخته شود.

تعریف داده، اطلاعات و دانش

برای درک بهتر این مدیریت دانش ابتدا باید مفاهیم داده، اطلاعات و دانش و تفاوت و ارتباط میان آنها بررسی شود. دانش، نه داده است و نه اطلاعات، هرچند به هردو مربوط بوده و تفاوت آنها لزوماً ماهوی نیست و صرفاً از نظر مراتب با هم متفاوتند. داده، اطلاعات و دانش مفاهیمی نیستند که بتوان آنها را به جای هم مورد استفاده قرار داد. درک این سه واژه و چگونگی رسیدن از یکی به دیگری، اهمیت زیادی در موفقیت کارهای علمی دارد.

داده: داده یک واقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط به دیگر چیزهاست. داده‌ها حقایق و واقعیت‌های خام هستند. داده‌ها منعکس‌کننده تعاملات و مبادلات کامل و واحد و منسجمی هستند که تحت عنوان جزء ناچیز از آنها یاد می‌شود. از دیدگاه سازمانی، داده‌ها یک سلسله معاملات ثبت شده منظم تلقی شده‌اند.

اطلاعات: اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده‌ها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل‌گیری اطلاعات می‌شود. اطلاعات داده‌های ترکیبی و مرتبط همراه با زمینه و تفسیر آن است. ارتباط داده‌ها ممکن است بیان‌کننده اطلاعات باشد. ممکن است صرفاً ارتباط داده‌ها به اطلاعات منجر نگردد. مگر اینکه موجب درک مفهوم آنها باشد. اطلاعات در حقیقت داده‌های خلاصه شده را دربر می‌گیرد که گروه‌بندی، ذخیره، پالایش، سازماندهی و تحلیل شده‌اند تا بتوانند زمینه را روشن سازند.

دانش: اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات می‌گردد. خلاصه‌سازی هرچه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجر می‌شود. دانش را در این حالت می‌توان بینش‌های حاصل از اطلاعات و داده‌هایی تعریف کرد که می‌تواند به روش‌های مختلف و در شرایط گوناگون موثر و قابل تقسیم باشد. دانش به

حداقل رساندن جمع‌آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش را تابعی از اطلاعات، فرهنگ و مهارت‌ها بیان می‌کند.

تعریف مدیریت دانش

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها یاری می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری ضروری است.

مدیریت دانش هرگونه فرایند یا عمل تولید، کسب، تسخیر، ترویج و جامعه‌پذیری و کاربرد آن است، در هر جایی که دانش استقرار یابد، یادگیری و عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد. کویتز مدیریت دانش را چنین تعریف می‌نماید: فرایندی که از آن طریق سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از فکر و اندیشه اعضاء و دارایی مبتنی بر دانش می‌پردازد.

مدیریت دانش، مدیریت دانایی یا مدیریت اندوخته‌های علمی به معنای در دسترس قرار دادن نظام‌مند اطلاعات و اندوخته‌های علمی است. به گونه‌ای که به هنگام نیاز در اختیار افرادی که نیازمند آنها هستند، قرار گیرند. تا آنها بتوانند کار روزمره خود را با بازدهی بیشتر و موثرتر انجام دهند.

مدیریت دانش، رسیدن به اهداف سازمانی از طریق ایجاد انگیزه در کارگران دانش و ایجاد تسهیلات برای آنها با توجه به استراتژی شرکت است. به این ترتیب توانایی آنها برای تفسیر داده‌ها و اطلاعات از طریق معنا بخشی به داده‌ها و اطلاعات افزوده می‌شود. این مهم با استفاده از نتایج موجود اطلاعات، تجربه، مهارت‌ها، فرهنگ، شخصیت، خصوصیات فردی، احساسات و غیره حاصل می‌شود.

مدیریت دانش، مدیریت صریح و سیستماتیک دانش حیاتی و فرایندهای مربوط به ایجاد، سازماندهی، انتشار و استفاده و اکتشاف دانش است. این مقوله شامل همه

روش‌هایی است که سازمان، دارایی‌های دانش خود را اداره می‌کند. این شامل چگونگی گردآوری، ذخیره، انتقال، بکارگیری، به‌روزرسانی و ایجاد دانش است.

چالش‌های مدیریت دانش

سازمان‌های دولتی و خصوصی و محیطی که این سازمان‌ها در آن به فعالیت مشغولند، شدیداً تغییر یافته‌اند. سازمان‌ها ناگزیرند برای سازگاری با محیط متغیر و پر از رقابت، در ساختار خود تجدید نظر کرده و بدین منظور باید در مقابل تغییرات محیط انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند. همچنین برای مدیریت سرمایه‌های دانشی خود به روش‌ها و فنون پیچیده‌تری نیاز دارند. سازمان‌های نوین می‌دانند که:

۱. بخش عمده‌ای از سرمایه‌های علمی آنان به صورت دانش ضمنی در دسترس آنان است. دانش ضمنی دانشی است که از طریق تجربه و ضمن کار به دست می‌آید و به صورت مستند نوشته شده در نیامده است. این شکل دانش باید بیشتر از سوی سازمان مورد حمایت قرار گیرد.

۲. نیازمند مکانیسم‌های منسجمی در جهت تسهیل ترویج مبادله سازمانی هستند.

۳. نیاز است تا فرایندهای کاری سازمان با ویژگی‌های خاص استفاده‌کنندگان از دانش تطبیق داده شود. مانند جایگاه فرد در سازمان، شایستگی‌های فرد، سبک شناختی و علایق و انگیزه‌های فرد. تا کیفیت کاری افراد را به بالاترین حد ممکن ارتقا دهند. برخی از مهم‌ترین محدودیت‌های مدیریت دانش عبارتند از:

- محدودیت مربوط به مدیریت دانش ضمنی
- محدودیت مربوط به توانایی درگیر ساختن استفاده‌کنندگان دانش در یک مبادله پویا، فعال و مداوم دانش
- محدودیت مربوط به حمایت از هر کاربر

دانش ضمنی و دانش صریح

در یک دسته‌بندی دانش را به دو نوع دانش صریح و دانش ضمنی تصور می‌کنند. دانش ضمنی معمولاً در قلمرو دانش شخصی، شناختی و تجربی قرار می‌گیرد. در حالیکه دانش صریح بیشتر به دانشی اطلاق می‌گردد که جنبه عینی تر، عقلانی تر و فنی تر دارد شامل داده ها، خط‌مشی ها، روش ها، نرم‌افزارها، اسناد و ... دید سیستم‌های سنتی مدیریت دانش نسبت به دانش، بسیار محدود و سطحی بوده و دانش ضمنی افراد را مورد توجه قرار نمی‌دهند. دانش ضمنی تمامی تجارب و مهارت‌هایی را شامل می‌شود که افراد بدون آگاهی و در حین کار به دست می‌آورند و این شکل دانش، یکی از مهم‌ترین اشکال دانش برای سازمان‌های جدید است.

مدیریت دانش ضمنی برای سازمان‌ها به دلایل زیر از اهمیت بالایی برخوردار است:

- ۱- سازمان‌های جدید دائماً در حال تغییر و تحول هستند و زمان کافی برای به شکل رسمی درآوردن این گونه دانش را ندارند.
- ۲- به شکل رسمی درآوردن این دانش، کار بسیار مشکلی است.
- ۳- استخراج این دانش از بین کارکنان، ممکن است باعث بروز مقاومت‌های جدی از سوی افراد شود.
- ۴- دانش ضمنی بیان‌کننده یک عنصر اساسی و ضروری برای یادگیری سازمانی است.

فرایند مدیریت دانش

چرخه دانش و یا به عبارتی، فرایند مدیریت دانش از چهار بخش اصلی تشکیل شده است:

در مرحله اول می‌باید دانش موجود در سطح سازمان و موانع آن شناسایی شود. این شامل دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانک‌های اطلاعاتی و مستندات است. سپس اخذ

و کسب گشته به صورت مناسبی ذخیره‌سازی گردد. سپس برای این که دانش با ارزش شده، به هم افزایی و زایش مجدد دانش منجر گردد. باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم گردد. پس از طی این مراحل، اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالی سازمان استفاده کرد. خلق دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش نزد افراد است. خلق دانش خود شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش است.

داون پورت مؤلفه‌های اساسی مدیریت دانش را شامل موارد زیر می‌داند:

- فرهنگ: شامل ارزش‌ها و اعتقادات اعضای سازمان در ارتباط با مفاهیم اطلاعات و دانش می‌باشد.
- فرایند عمل: در حقیقت افراد چگونه از اطلاعات و دانش در موسسات خود بهره‌گیری می‌نمایند.
- سیاست‌ها: شامل موانعی که در فرایند تسهیم دانش و اطلاعات در سازمان پدید می‌آید.
- فناوری: چه سیستم‌های اطلاعاتی در مؤسسه موجود است.

فرهنگ در مدیریت دانش

فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی باید پشتیبان سیستم مدیریت دانش در سازمان باشد. یک فرهنگ سازمانی که در آن خلاقیت و نوآوری یک ارزش محسوب می‌شود یکی از ابعاد پیش برنده مدیریت دانش است.

فرهنگ (باورها و تصورات)، توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. ارزش‌های سازمان، اصول و مقررات نانوشته و روش‌های اجرایی، منابع فرهنگی دانش را تشکیل می‌دهند. محتوای فرهنگ سازمان، به عنوان منبع دانش می‌تواند توسط افراد،

دستورالعمل‌ها، روش کار و دستگاه‌های رایانه‌ای سازمان تقویت شود. بنابراین، یادگیری و رشد فردی و سازمانی باید یک ارزش تلقی شود. تمامی کارکنان سازمان در تمامی سطوح و در هر موقعیتی، براین باورند که باید دانش و اطلاعات خود را، جهت رشد و موفقیت سازمان، با یکدیگر به اشتراک گذارند. این تفکر باید در سازمان تشویق و پشتیبانی شود.

به کارکنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده می‌شود. در چنین فرهنگ سازمانی، تفکر، اتلاف وقت تلقی نمی‌شود بلکه تشویق هم می‌گردد. فضای حاکم بر سازمان به گونه‌ای است که تمام افراد با شور و شوق تمام در پی یادگیری و انتقال آموخته‌هایشان به دیگران هستند. ارتباطات به مرزهای تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نمی‌شود و جریان آزاد اطلاعات، دانش و ایده‌ها برقرار است. تمامی افراد سازمان بر اساس سهمی که در رشد دانش سازمان داشته‌اند مورد ارزیابی و تشویق قرار می‌گیرند. افراد به سادگی می‌توانند به خبرگان و متخصصان دسترسی داشته باشند و از دانش آنها بهره‌مند شوند.

عناصر مدیریت دانش

عناصر مدیریت دانش عبارتند از:

فرد: کارگر دانشی، واحد اصلی ایجاد، ذخیره و استفاده از دانش در سازمان است.
 گروه: شبکه‌ها (رسمی و غیررسمی)، از نظر دانش، سرمایه مهمی‌اند که معمولاً غیرعینی هستند. گروه‌ها متشکل از کارکنانی هستند دارای تجربیات مشترک که معمولاً فزاینده‌ای از دانش را به وجود می‌آورند.
 سازمان: کل سازمان می‌تواند به صورت نهادی نگریسته شود، که نتایج مجموعه‌ای از دانش را تجسم می‌بخشد.