

استفاده از آموزش غیررسمی جهت بهبود مدیریت دانش در سازمان‌ها

ارائه دهنده (نویسنده مسئول): نگار رحیمی^۱

نگار رحیمی^۲، مهتاب رحیمی^۳

چکیده:

تاکید بر دانش و اطلاعات اصلی‌ترین مولفه سازمان‌های هوشمند در قرن حاضر است. درواقع مدیریت دانش به عنوان واکنشی نسبت به تغییرات فزاینده‌ی محیط پویای کنونی محسوب می‌گردد. بدین منظور تغییر و تحول در آموزش و بالاخص آموزش غیررسمی کارکنان در سازمان‌ها برای اجرای فرایند مدیریت دانش امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. سازمان‌ها به منظور بقا و توسعه و انطباق با تغییرات محیط رقابتی پیرامون، نیازمند اجرای اثربخش استراتژی مدیریت دانش هستند که یکی از مهمترین مراحل آن آموزش نیروی انسانی است. در این نوشتار ابتدا به تعریفی جامع از مدیریت دانش و مدل‌های آن اشاره کرده و ذیلاً توضیح داده خواهد شد که آموزش غیر رسمی و از راه دور چگونه می‌تواند بر اجرای مدیریت دانش موثر باشد. برای این مهم از بررسی مدل نانوکا تاکوچی که از بنیادی‌ترین مدل‌های مدیریت دانش است استفاده شده است. این نوشتار می‌تواند درک بهتری از تاثیر آموزش غیررسمی جهت اجرایی شدن مدیریت دانش به مسئولان آموزشی ادارات و سازمانها ارائه دهد.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش ، نانوکا تاکوچی، آموزش غیر رسمی، آموزش کارکنان

^۱. دانشجوی کارشناسی ارشد حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، ایران

^۲. دانشجوی کارشناسی ارشد حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، ایران

^۳. کارشناسی صنایع ، دانشگاه پیام نور ، واحد سنندج، ایران

Informal learning to improve knowledge management in organizations

Paper presenter: Negar Rahimi¹

Negar Rahimi^۲, Mahtab Rahimi^۳

Abstract:

Emphasis on knowledge and information is the main component of intelligent organizations in this century.

In fact, knowledge management is considered as a reaction to the increasing changes in the current dynamic environment.

For this purpose, changes in education and especially educating the staff informally are necessary and unavoidable for the implementation of knowledge management process.

Enterprises need to implement knowledge management strategy effectively in order to survive and develop and adapt to changes in the competitive environment, which is one of the most important stages of manpower training.

This paper presents a comprehensive definition of knowledge management and its models and in the following it will be explained that how non-formal and virtual education can affect the implementation of knowledge management.

To achieve this, Nonaka-Taguchi model which is one of the very basic knowledge management models is used.

This article can broad the authorities' horizon to the impact of informal education and result in implementing it.

Keywords: knowledge management, Taguchi - Nonaka, non-formal education, staff training

¹ . MSc Accounting, Islamic Azad University, Yazd ,Iran.

² . MSc Accounting, Islamic Azad University, Yazd ,Iran.

³ . Industrial Engineering, PNU, in Sanandaj, Iran.

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. به گفته تامس و لارنس (۱۳۷۹) مدیریت دانش به طور فزاینده ای یک فعالیت داد و ستد تفکیک ناپذیر برای بیشتر سازمان ها می باشد. آگاهی مدیران از ارزش سرمایه های فکری، ذهن آنها را متوجه راه های آزاد سازی این ظرفیت ها و توانایی های پر قدرت کرده است؛ به گونه ای که نوناکا و تاکوچی (۱۳۸۵)، 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 (ادوارد و مک دونالد، ۲۰۰۲).

مدیریت دانش، شیوه جدیدی برای تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه ی سازمان است و به تلاش هایی اشاره دارد که به طور سیستماتیک برای یافتن، ساماندهی و قابل دسترس نمودن سرمایه های فکری سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می گیرد (افرازه، ۱۳۸۴). از طرفی جهت دستیابی به مدیریت دانش فراگیر در سازمان به یک سری آموزش های رسمی و غیر رسمی به کارکنان نیاز است. در آموزش غیر رسمی آموزش مهارت محور است و سعی دارد کار آموزی و مهارت های عملی را در افراد ایجاد نمایند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). همچنین با ایجاد به ایجاد ایده و محقق کرن آن به صورت عملی به فرایند مدیریت دانش کمک می کند (جعفری مقدم، ۱۳۸۲). بطور عمده استفاده از شیوه های مختلف آموزش و توسعه دانش منابع انسانی با هدف کسب، تولید و ارتقاء دانش بوده است (آستریا، ۲۰۱۱). بدین منظور این مقاله به بررسی آموزش غیررسمی مدیریت دانش در سازمان ها و تاثیر آن بر عملکرد سازمان بصورت کلی و کارکنان بصورت جزء پرداخته و با ارائه راهکارهای مختلف و مناسب جهت عملی شدن این مهم به بهبود و اجرایی شدن مدیریت دانش در سازمانهای ایران می پردازد.

تاریخچه آموزش مدیریت دانش

تعداد زیادی از تئوریسین های مدیریت دانش تکامل بحث مدیریت را به عهده داشتند و توزیع نمود ه اند که در میان آنان برجستگانی همچون پیتر درلکه، پاول استرلوس و پیتر سنگه از آمریکا را می توان نام برد. درلکه و استرلوس من بیشتر در زمینه اهمیت ارتقا اطلاعات و دانش ساده به عنوان منابع سازمانی، و آقای سنگه با تمرکز بر روی سازمان های یاد گیرنده ابعاد فرهنگی آموزش مدیریت دانش را بوجود آورده اند.

آقای اورت راجرز در دانشگاه استنفورد با نفوذ در بحث نوآوری و نیز آقای توماس آلن در دانشگاه MIT در خصوص انتقال اطلاعات و فناوری، ۱۹۷۰ به انجام رسانید که، تحقیقات زیادی را طی سال های ۱۹۷۱ کمک بزرگی را در

جهت درک و فهم اینکه مدیریت دانش چیست؟ دانش چگونه تولید می شود؟ چگونه استفاده می شود؟ و به چه طریقی در سازمان ها نفوذ می کند؟ ... را ارائه می دهد.

در اواسط سال ۱۹۸۰ اهمیت دانش به عنوان دارایی رقابت در بین سازمانها مشهور گردید . در سال ۱۹۸۰ توسعه سیستم های مدیریت دانش بوجود آمدند که با استفاده کارهای انجام شده در زمینه هوش مصنوعی و سیستم های هوشمند باعث شدند تا مفاهیم تازه ای به عنوان دانش اکتسابی مهندسی دانش، سیستم های برپایه دانش و هستی شناسی بر پایه کامپیوتر به جهان عرضه شود.

اخیرا واژه آموزش مدیریت دانش در فرهنگ لغات جای گرفته است. در سال ۱۹۸۹ برای آماده سازی آموزش مدیریت دانش بر پایه فناوری کنسرسیومی از سازمانها در آمریکا کار خود را آغاز نمود تا پیشگامی خود را برای منظور نمودن مدیریت دانش به عنوان سرمایه در سازمان ها اعلان نماید. در سال ۱۹۹۱ و برای اولین بار مطالبی درباره مدیریت دانش در مراکز انتشاراتی مشهور به چاپ رسید . شاید بتوان گفت که وسیع ترین کار تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش تا امروز در سال ۱۹۹۵ توسط آقایان کوجیه و نافوکا ، هیروتاکاتاکاکی شی در سازمان خلق دانش بنام چگونه شرکت های ژاپنی نوآوری و پویایی را به وجود می آورند ؟ صورت پذیرفته است.

ادبیات پژوهش

تعاریف مختلفی برای مدیریت دانش از سوی صاحب نظران این عرصه ارائه شده که تحلیل تعاریف ارائه شده نشان می دهد که بسیاری از آن ها در یک مورد دارای شباهت می باشند و آن این که مدیریت دانش منجر به بهبود عملکرد سازمانی می شود. مدیریت دانش شامل شناسایی و تعیین سرمایه های فکری موجود در یک سازمان، تولید دانش جدید برای تداوم برتری رقابتی سازمان، فراهم ساختن امکان دسترسی به حجم وسیعی از اطلاعات، اشتراک بهترین عملکرد با به کارگیری فناوری است که حصول همه موارد مذکور را میسر سازد (بارسلی و موری). فرآیند کمک به سازمان برای کشف، انتخاب، ساماندهی، پخش و تبادل اطلاعات و تجارب به نحو موفقیت آمیز، برای فعالیتهایی همچون حل مسأله، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری است (گوتشالک، ۲۰۰۶). رسمی سازی و دستیابی به تجارب، دانش و مهارتی که قابلیت های جدید و عملکرد بالاتری را ایجاد نموده و مشوق نوآوری است و ارزش از دیدگاه مشتری را افزایش می دهد (هی هان و وو پارک، ۲۰۰۹).

در تعریف آموزش های رسمی و غیر رسمی هم باید گفت که آموزش های رسمی ، آموزش هایی هستند که دارای ساختار ، هدف ، برنامه ریزی ، روش های تدریس و ضوابط پذیرش می باشند و فرق آموزش غیر رسمی با آموزش رسمی ، در این است که آموزش رسمی در داخل نظام آموزش رسمی کشور صورت می پذیرد اما آموزش های غیر رسمی، مانند آموزش فنی و حرفه ای، آموزش بزرگسالان و آموزش ضمن خدمت، ... خارج از نظام آموزش رسمی می باشند. همچنین ضوابط پذیرش در آموزش غیر رسمی ، بسیار انعطاف پذیرند و این نوع آموزش مهارت محور است و سعی دارد کار آموزی و مهارت های عملی را در افراد ایجاد نمایند (لطیفیان و امیری، ۱۳۸۹).

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع کاربردی بوده و روش جمع‌آوری اطلاعات، آمیزه‌ای از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد. روش کتابخانه‌ای، عمدتاً به منظور مطالعه‌ی ادبیات موضوع و بررسی سابقه‌ی تحقیق استفاده شده است. روش میدانی به منظور شناخت راهکارهای مورد بررسی و نیز شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت دانش و آموزش غیر رسمی و تأثیر مولفه آموزش غیر رسمی بر فرایند مدیریت دانش در جهت بهبود سازمانی بکار گرفته شده است.

انواع آموزش‌های غیر رسمی ارگان‌های دولتی

آموزش از راه دور: آموزش از راه دور از سابقه طولانی برخوردار است. امروزه اغلب کشورهای اروپایی به ارائه دوره‌های آموزش از راه دور به کارکنان خود در زمینه‌های مختلف از جمله مدیریت دانش مبادرت می‌ورزند. این دوره‌ها در جهت برآورده نمودن نیازهای آموزشی فردی و اجتماعی طراحی گردیده و بدون توجه به محل اقامت، کار یا شرایط خانوادگی کارکنان ارائه می‌گردد. همگام با رشد تکنولوژی، ارائه این نوع آموزش با استفاده از کامپیوترهای شخصی، ماشین‌های فاکس، دستگاه‌های ویدئو، تلویزیون ملی و... ارائه گردیده و زمینه‌های بیشتری جهت ارائه برنامه‌های آموزش از راه دور فراهم آمده است.

آموزش خصوصی: این نوع آموزش جهت برطرف سازی خلاء آموزش نیروی انسانی متخصص موجود در مناطق توسعه نیافته به وجود آمده است. در این نوع آموزش‌موزشگاه‌هایی که به امکانات بهتری نسبت به دانشگاه‌های عمومی مجهزند معرفی می‌شوند. در این نوع آموزش به یادگیری عملی و کاربردی علوم کارکنان جهت بازدهی بالاتر آنها در محیط کار پرداخته می‌شود.

آموزش آزاد: ارائه دوره‌های آموزشی عمومی برای کلیه کارکنان شرکت جهت بهبود سیر کلی آموزش بالاخص آموزش غیر رسمی مدیریت دانش بسیار کاربردی می‌باشد.

فرآیند تبدیل دانش در آموزش غیر رسمی سازمان‌ها

تمامی ارگان‌ها در رابطه با آموزش‌های غیر رسمی باید به این امر واقف باشند که دانش‌آفرینی، پویاست و متضمن فرآیند مارپیچ گونه‌ای از تعامل میان دانش ضمنی و دانش آشکار است. پیوند و ایجاد هم‌افزایی میان این دو ضروری به نظر می‌رسد. روش‌های برقراری ارتباط و پیوند بین دانش ضمنی و دانش آشکار، موصوف به «فرآیند تبدیل دانش» دارای چهار عنصر اصلی است که بر اساس ایده نوناکا و تاکه‌اچی مطرح شده‌اند عبارتند از: دانش ضمنی به ضمنی - آشکار - آشکار به آشکار - آشکار به ضمنی، که در مقاله حاضر، این مفاهیم با توجه به نظام آموزشی غیررسمی در سازمان‌ها توضیح داده می‌شود.

ضمنی به ضمنی (جامعه پذیری)

نخستین عنصر فرآیند تبدیل دانش، اشتراک و تشریک ایده‌ها با یکدیگر، یعنی تعامل دانش ضمنی با دانش ضمنی است. این همان چیزی است که در خلال پویایی‌های تیم‌های کارآمد یا میان همکارانی که ایده‌های مشترک دارند، اتفاق می‌افتد. تجربه گروهی به منظور اشتراک دانش در آموزش غیر رسمی سازمان‌ها، ابزار مفیدی برای خلق ایده‌های جدید محسوب می‌شود. تبادل تجربه‌ها اساساً یک فرآیند یادگیری است و یادگیری اجتماعی وسیله مهمی برای تسهیل فرآیند تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی محسوب می‌شود. (نوناکا و کانو، ۱۹۹۸)

ضمنی به آشکار (برون سازی)

دومین رکن فرآیند، تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار است. در این فرآیند، ایده‌ها به واقعیت عملی مبدل می‌شوند. استعاره‌ها و تمثیل‌ها از نمونه‌های بارز این فرآیند به شمار می‌روند. در یک جوّ تیمی، استعاره‌ها به کمک اعضا می‌آیند تا دانش ضمنی خود را عرضه کنند. در نتیجه به دیگران کمک می‌کنند تا این استعاره‌ها را به همان صورتی که در محیط سازمانی کاربرد دارند بشناسند. نوشتن مقاله نیز نمونه‌ای از فرایند برون سازی است (جعفری مقدم، ۱۳۸۳).

آشکار به آشکار (ترکیب)

هرگاه که دانش آشکار باشد، تبدیل آن به آسانی صورت می‌گیرد. این رویکرد، سومین ابزار تبدیل دانش از دیدگاه نوناکا و تاکوچی است. این فرآیند ترکیب دانش، امکان اشتراک و آزمون ایده‌ها را میسر می‌سازد. در آموزش غیر رسمی کارکنان سازمان‌ها، این دانش به گونه‌ای شکل می‌گیرد که به راحتی و از طریق برنامه‌ها، نمودارها، توسعه و تحقیق و مقاله‌های فنی چاپ شده قابل انتقال باشد. در سطح جهانی این انتقال از طریق رسانه‌های ارتباطی یا برنامه‌های آموزش غیر رسمی در دانشگاه‌ها با استفاده از ابزاری چون سخنرانی‌ها، کارگاه‌های آموزشی، مقاله‌های نشریافته، کنفرانس‌ها و سمینارها، استفاده از رسانه‌های جمعی نظیر رادیو، تلویزیون و روزنامه‌ها جهت انتقال صحیح اطلاعات آموزشی به دانشجویان درسیستم آموزش غیر رسمی و ارتقاء مشارکتهای مردمی انجام می‌شود. در این فرایند، متون علمی، پایگاههای اطلاعاتی و بانکهای آماری که در زمره دانش‌های صریح قرار می‌گیرند، توسعه و رشد می‌یابند. این نوع انتقال موجبات تکامل و افزایش دانش صریح در آموزش غیر رسمی سازمان‌ها را فراهم می‌آورد.

آشکار به ضمنی (درون سازی)

چهارمین و آخرین سبک تبدیل دانش - یعنی فرآیند تبدیل دانش آشکار به دانش ضمنی - در آموزش غیر رسمی سازمانها بسیار دشوار به نظر می‌رسد. این شیوه را درونی‌سازی دانش نیز می‌نامند. این عنصر به تیم‌های کارکنان در آموزش غیر رسمی کمک می‌کند تا تصورات ذهنی خود را دربارهٔ مسائلی که نیازمند حل و فصل می‌باشند، ترسیم نمایند. این امر، به شرکت‌کنندگان امکان می‌دهد تا درون یافت‌ها و تجاربشان را در مورد موضوع موردنظر مطرح کنند. بدین ترتیب، کارکنان در آموزش غیر رسمی می‌کوشند تا ایده‌های خوب را مبنای عمل خود قرار دهند. درونی کردن این ایده‌ها در ایجاد تفاهم و توسعهٔ یک فرهنگ یادگیری در نظام آموزش غیر رسمی سازمانها بسیار مؤثر است. نوناکا معتقد است که اصل نوآوری که در حین تعامل‌های اجتماعی به‌وقوع می‌پیوندد، از اجتماعی شدن نشأت می‌گیرد. اجتماعی شدن اثربخش به کارکنان امکان می‌دهد تا تجارب (ضمنی) مسائل، و راه‌حل‌های جدیدی را که به‌نفع آنها در فراگیری دانش در نظام آموزش غیر رسمی است، مطرح کنند (آشکار). فنون واقعی درونی‌سازی احتمالاً کمتر از سازمان‌دهی ساخت یافته و نیمه ساخت یافتهٔ تیم‌ها در اشتراک و تولید فکر و ایده به طور صادقانه اهمیت دارد. در آموزش غیر رسمی دانشگاهها بسیاری از رویکردهای سنتی و تیم‌سازی‌های ماهرانه مانند بارش مغزی، اندیشه‌های جنبی و یادگیری حین عمل، ارتباط اجباری، گردش تخیلی در فرآیند تبدیل دانش اثربخش‌تر خواهد بود. در درونی‌سازی بر پایه فرضیات و روابط کلی دانشجو به دانشی دست می‌یابد که خاص ذهن و شرایطی محیطی اوست و به دشواری قابل انتقال است (جعفری مقدم، ۱۳۸۳).

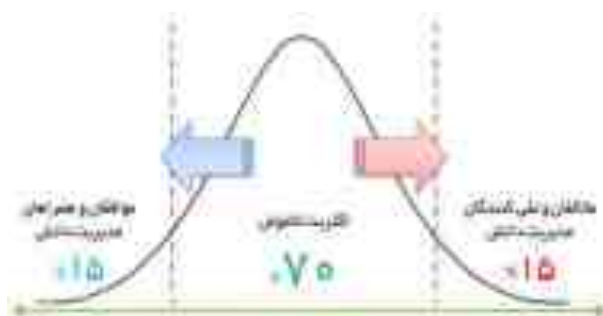
اهمیت آموزش مدیریت دانش

عصر حاضر، عصر تغییر و تحول سریع دانش است. هر پنج سال و نیم حجم دانش دو برابر می‌شود، در حالی که عمر متوسط آن کمتر از چهار سال است. در چنین شرایطی دانش به عنوان یک دارایی و منبع ارزشمند استراتژیک مطرح می‌شود که نیازمند مدیریت است. با توجه به شرایط فوق اگر رقابت شدید موجود در بازارهای جهان را نیز اضافه نماییم، اهمیت دانش‌های سازمان به عنوان یک مزیت رقابتی در اقتصاد دانش محور کنونی دو چندان می‌شود. هرچه حجم و پیچیدگی عملیات سازمانی وسیع‌تر گردد، اهمیت دانش بیشتر و نیاز به اداره شدن در سطح وسیع‌تری را پیدا می‌کند.

امروزه سازمان‌ها سخت تلاش می‌کنند تا به‌عنوان پیشگامان مهارت‌های مدیریت دانش شناخته شوند و از این طریق مزد تلاش و کوشش خود را بگیرند. این امر از طریق کاربرد دانش برای مقاصد نوآوری امکانپذیر است. امروزه در سازمان‌های پیشرو دانش به عنوان یک عنصر توانمندساز شناخته می‌شود که می‌تواند سازمان را آن چنان متحول کند که قادر باشد قابلیت‌های شگرفی را از دیدگاه بهره‌وری و کارایی ارائه دهد و این مهم تنها با آموزش کارکنان به صورت مداوم و پیوسته محقق می‌شود تا پی در پی به کار گرفته شده و فراموش نشود.

راهکارهای بهبود مدیریت دانش با استفاده از دانش غیر رسمی

همراهی و مشارکت با انگیزه کارکنان، یکی از مهم ترین عوامل موفقیت یا شکست فرایندها و برنامه های مدیریت دانش است. مشارکت آگاهانه کارکنان، حتی می تواند نقص در زیرساخت های دیگر را جبران کرده و به سازمان فرصت ترمیم آن ها را بدهد. دو بال مهم مشارکت کارکنان، آگاهی و انگیزه است. همان طور که یک راننده لازم نیست از فناوری های پیچیده درون موتور اتومبیل برای راندن آن آگاه باشد؛ کارکنان سازمان به عنوان یکی از ذینفعان اصلی مدیریت دانش، نباید با پیچیدگی های آن روبرو شوند. کارکنان باید به خوبی با مفاهیم ساده با مدیریت دانش آشنا شوند و با نمادها و مثال های بومی بتوانند الزام مدیریت دانش را درک کنند. کارکنان باید بتوانند نقش خود را در ایجاد تحول مدیریت دانش در سازمان بشناسند و باید صادقانه از سختی ها، مشکلات و ریزه کاری های این مسیر تحول با آن ها سخن گفت. کارکنان سازمان شما نیاز به فضایی آسوده، مفاهیمی آشنا و بومی و راهنمایی دلسوزانه برای تغییر نگرش دارند.



شکل (۱): جریان مدیریت دانش در دنیای امروز

بعد از مدیریت دانش؛ دوباره ها و دوباره کاری ها به صورت مرتب کمرنگ می شود. دوباره کاری، دوباره گشتن، دوباره حل کردن یک مشکل، دوباره پیدا کردن یک فایل یا شماره، دوباره فهمیدن یک موضوع، چه برای یک نفر چه برای گروهی از افراد که با هم کار می کنند موضوع دردآوری است؛ برای سازمان هم که مشخص است: دوباره کاری یعنی هزینه دوباره و نهایتاً ضرر مکرر! این دوباره ها در طیف وسیعی از کارها از فعالیت های روزمره گرفته تا مگاپروژه های یک سازمان به چشم می خورد. دوباره ها و چندباره ها، مثل زنجیری هستند به پای دانشکار. فکر کنید در یک بازی کامپیوتری هستید، مرحله اول را بعد از چند ساعت رد می کنید و خوشحال می شوید که داستان ها، اتفاقات، شخصیت ها و چالش های جدیدی خواهید دید؛ اما غافل از این که این بازی که خریده اید یک باگ دارد، وقتی مرحله اول را تمام می کنید دوباره به اول بر می گردد! دفعه اول با خود فکر می کنید اشکالی ندارد شاید دکه ای را اشتباه زدم یا امتیاز کافی نداشتم یا ... باز بازی می کنید شاید هنوز برخی اتفاقات برای شما جذاب باشد. به آخر می رسید و دوباره خطا! من که باشم دیگر دل و دماغ ادامه بازی را ندارم.

سازمان بدون مدیریت دانش مثل همان بازی دارای باگ است. بعضی از ما در سازمان هایمان به دلیل بد ساخته شدن سازمان اغلب در بازی هایی گیر می کنیم که مرتب به اول بر می گردد! با این تفاوت که بازی ما در سازمان کمتر با هدف تفریح است و ما مجبوریم این دور باطل را ادامه دهیم. معمار سازمان یا همان برنامه نویس بازی باید

برای ذهن های پویا و دانشکاران سازمان خود ساختاری می ساخت تا مراحل و چالش های حل شده بازی، ذخیره شود و مجبور نباشیم دوباره بازی کنیم. اصلا دوباره بازی کردن در سازمان، لذت بازی کردن را نابود می کند. این بازی وقتی در سازمان به صورت گروهی انجام می شود؛ یک نکته دیگر نیز روشن می شود. وقتی هم تیمی من در جایی از سازمان تا مرحله ۳ پیش رفته و من هم چنان با غول مرحله دو درگیرم، اگر موفقیت سازمان من در این بازی به پیشرفت سریعتر تک تک کارکنان و اجتناب از دوباره کاری باشد، عقل حکم می کند من به شکلی از نحوه عبور از این مرحله توسط همکارم مطلع شوم. یا حتی بدانم او چه اشتباهاتی کرد که چند دفعه در این مرحله شکست خورد (جهانیان و اخگر، ۱۳۹۲).

ختم کلام این که خیلی ساده است مجموعه ای از افراد باهوش و مجرب را داشته باشیم اما برآیند آن ها سازمانی کندذهن و ناتوان باشد که مرتب مجموعه ای از مسائل را که حل شده، دوباره حل می کند.

مدیریت دانش در سازمان همان سیستم ذخیره بازی است، که تمام کلک ها، نکته ها و مراحل رد شده برای تمام افراد و در شرایط مختلف را نگه می دارد. این باعث می شود بازی سازمان پیش برود، افراد همواره مطمئن باشند آخرین کارهای انجام شده را در دسترس دارند و زمان برآیند افراد در سازمان، تنها برای حل مسائلی صرف می شود که ارزش حل شدن دارند؛ و مساله ای ارزش حل شدن دارد که برای اولین بار حل می شود.

از طرفی سازمان و مدیر دانش آن باید طرحی را برای کاشت صحیح ایده مدیریت دانش در ذهن کارکنان و جلب مشارکت اکثریت آن ها در کوتاه ترین زمان ممکن داشته باشند؛ هر چه این زمان طولانی تر شود، جلب اکثریت خاموش سازمان شما سخت تر و شاید غیرممکن می شود، زیرا عوامل محدودکننده مدیریت دانش و مخالفان نیز بیکار نمی نشینند و برای خود یارگیری می کنند.

راه حل ارائه شده به این شرح است:

- لازم نیست مدیر دانش سازمان ، بخش زیادی از زمان خود را به برگزاری سمینار و آموزش مفاهیم اولیه به کارکنان اختصاص دهد؛ کاری که می تواند به شدت وقت گیر باشد.
- هرچه از نظر محتوایی این آموزش با روندی متفاوت از آن چه در دوره های عمومی مدیریت دانش آموزش داده می شود صورت گیرد ، کارکنان را با دنیای مدیریت دانش آشنا بیشتر آشنا می شوند.
- آموزشهای اولیه مفاهیمی هستند که معمولا بصورت تئوریک صورت گرفته و یک هفته و در حالت خوشبینانه یک ماه در خاطر کارکنان مانده و به کار گرفته می شود و بعد از این مدت به حجم سایر اطلاعاتشان در بایگانی مغز اضافه شده و غیر کاربردی است. تنها راه ادامه ی به کار گیری این آموزش های رسمی، استفاده از آموزهای غیر رسمی بصورت مداوم است تا مدیریت دانش در سازمان تثبیت شود.
- مدیریت دانش، محتوایی ساده، سرگرم کننده و روان دارد. سوال ها، نکات و مسائل تکنیکی که از شرکت نفت بین المللی یا از اقتصاد کشورهای دیگر بیان می شود، در محدوده فرهنگی و ارزشی کارکنان کشور ما جایی ندارند و کارکنان نمی توانند با آنها ارتباط برقرار کنند. دانشکاران در یادگیری مفاهیم جدید و درک ضرورت آن ها نیاز به الگوهای ذهنی بومی و آشنا دارند تا بتوانند با آن ها ارتباط برقرار کنند؛ بهتر است تلاش شود از دغدغه های روزمره کشور خودمان نشانه هایی برای آموزش و انگیزش دانشکاران ارائه گردد.
- نباید همان آموزش و مثال هایی را که به مدیر دانش و تیم های حرفه ای استقرار مدیریت دانش می دهیم با سهل انگاری، به عنوان برنامه تحول فرهنگی تحویل کارکنان بدهیم. کارکنان اساسا لازم ندارند تکنیک

ها و استراتژی های مدیریت دانش را بدانند. لازم است با دقت و ظرافت خاصی به آنچه برای کارکنان و دانشکاران مهم است پرداخته شده تا به صورت ناخودآگاه با برنامه های مدیریت دانش سازمان همراهی کنند.

آموزش های غیر رسمی همچون تورهای آموزش مدیریت دانش :

۱. تورهای یادگیری آکادمی مدیریت دانش، برای ایجاد فضای مشترک یادگیری بین یادگیرنده و یاددهنده و آموزش نکات تخصصی مدیریت دانش طراحی شده اند که در دوره های آموزشی مرسوم محقق نمی شود. تور یادگیری یکی از شیوه های آموزشی خاص آکادمی مدیریت دانش است که به دنبال ایجاد روش های برگزیده (Best Practices) در صنعت ها و موضوعات مختلف و بهبود مستمر آن هاست. هر تور یادگیری متشکل از مجموعه ای نشست هاست که از آموزش های تخصصی، شروع شده، و به الگوسازی و نشست های یادگیری مشترک منجر می شود. برنامه های نوآورانه و افراد صاحب نظر به تدریج در این نشست ها مورد استفاده قرار می گیرند.

مثال: تور یادگیری سلامت مدیریت دانش با هدف اثربخشی و محاسبه راندمان مدیریت دانش سازمانی و بهبود مستمر،

تور یادگیری تحلیل و مدل سازی مدیریت دانش با هدف پیشرفت سیستماتیک مدیریت دانش

تور یادگیری مدیریت دانش بانکی بهبود فرایندها و تراکنش های مالی

تور یادگیری مدیریت دانش در طراحی ، مهندسی و ساخت و تولید با هدف ایجاد یک چرخه حیاتی از ایده تا تولید محصول یا خدمات و

۱. آموزش مدیریت دانش با استفاده از بازی. این گونه آموزش ها بیشترین ماندگاری آموزشی را در ذهن هر یک از ما موجب شده اند. بنابراین لازم است سازمان در دوره های منظم بازی هایی را چه به صورت حضوری و چه بصورت آموزش از راه دور و آنلاین (مثلا در پورتال شرکت) در نظر گیرد و ذهن کارکنان را در درگیری مداوم با آموزه های اولیه و رسمی مدیریت دانش نگه دارد.

۲. علاوه بر این سازمان ها و ادارات می توانند از نرم افزارهای مدیریت دانش موجود در بازار و یا کلاس ها و دوره های آموزشی خصوصی برای این مهم یاری بگیرند.

نتیجه گیری

ما در دنیایی زندگی می کنیم که به خاطر جهانی شدن، دچار تغییرات سریع و اجتناب ناپذیری است. در این دنیا، اقتصاد به سمت اقتصاد دانش محور حرکت کرده و بسیاری از معادلات کنونی کشورها را با چالش مواجه ساخته که این امر، خود حاصل فناوری اطلاعات و ارتباطات است. سازمان های نوین، اهمیت بیشتری جهت درک، انطباق پذیری و مدیریت تغییرات محیط پیرامون قائل شده و در کسب و به کارگیری دانش و اطلاعات روزآمد به منظور بهبود عملیات و ارائه خدمات و محصولات مطلوبتر به ارباب جوعان پیشی گرفته اند. چنین سازمان هایی نیازمند به کارگیری سبک جدیدی از مدیریت به نام «مدیریت دانش» می باشند. برخی از سازمان ها براین باورند که با تمرکز صرف بر افراد، فناوری و فنون می توان دانش را مدیریت کرد.

سازمان یاد دهنده و یادگیرنده در این مقوله که هر فردی یا گروهی باید بطور دائم دانش و مهارت جدید کسب کنند مشترک هستند. سازمان های یاددهنده با توسعه موثر مهارتهای رهبری در کارکنانشان، به طور مداوم خود را بهبود می بخشند. رهبران باتجربه آموزش را سرلوحه کار قرار می دهند و به یادگیری و یاددهی مشتاق هستند. کارکنان در محیطی که جستجوی دانش و دیدگاه های جدید، یک هنجار قابل قبول محسوب می شود بیشتر راغب هستند تا تغییرات بازار را جستجو کنند و برای آنها پاسخ های جدید بیابند. وظیفه رهبران نیز در سازمان های یاددهنده در اختیار گرفتن سرمایه انسانی و ایجاد ارزش افزوده برای آن است و اینکار فقط با یاددهی و آموزش بصورت آموزش اولیه و رسمی و بهبود مستمر آموزش با آموزش های غیر رسمی امکان پذیر می باشد.

منابع

- ۱) شکر زاده، صادق. (۱۳۹۱). رابطه شیوه های آموزش کارکنان با فرایند مدیریت دانش سازمانی در صنعت هسته ای، مجله پژوهش های مدیریت در ایران، شماره ۲
- ۲) نوناکا و کانو . (۱۹۹۸). بازیابی مدیریت کالیفرنیا
- ۳) جعفری مقدم. (۱۳۸۳). گزارش کارگاه مدیریت دانش ضمنی در آلمان ۲۰۰۱
- ۴) Vienna, Austria. (2011). Status and trends in nuclear educations.
- ۵) تامس اچ. داوونپورت و لارنس پروساک. (۱۳۷۹). مدیریت دانش. (ترجمه حسین رحمان سرشت). ناشر: سایکو. چاپ اول.
- ۶) ایکوجیرونوناکا و هیروتاکاتا کوچی. (۱۳۸۵). مدیریت دانش شرکت های دانش آفرین. (ترجمه علی عطا فر و همکاران). ناشر: سما، چاپ اول.
- ۷) Sallis Edward, Mc Donald. (2002). Knowledge Management in Education.
- ۸) افزاره، عباس. (۱۳۸۴). مدیریت دانش (مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی)، چاپ مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- ۹) آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی. (ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی). انتشارات: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ۱۰) جعفری مقدم، سعید. (۱۳۸۲). مستندسازی تجربیان مدیران (از دیدگاه مدیریت دانش). ناشر: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. چاپ اول
- ۱۱) Barclay, Rebecca & Murray, Philip. Knowledge praxis: what is knowledge management ?. {on – line}. Available <http://Media – access.com>
- ۱۲) Kwan Hee Han & Jun Woo Park. (2009). Process-centered knowledge model and enterprise ontology for the development of knowledge management system.
- ۱۳) Gottshalk, Peter. (2006) . Stages of knowledge management systems in police in uestigations, knowledge-Based systems. PP. 381-387.
- ۱۴) لطیفیان، احمد؛ امیری، غلامحسین. (۱۳۸۹). فرآیند مدیریت دانش در نظام آموزشی غیر رسمی دانشگاه ها بر اساس نظریه نوناکا و تاکوچی.
- ۱۵) جهانیان، خشایار؛ اخگر، بابک. (۱۳۹۲). قطب نمای مدیریت دانش، نشر گلچین علم .