

تأثیر عوامل مدیریت دانش بر بهبود یادگیری «در واحدهای آموزشی فنی و حرفه‌ای»

## The Effect of Knowledge Management Factors on Improving Learning in Technical and Vocational Education Units

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۴/۱۸، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۸/۱۲/۰۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۱۷

M. Biramierdy., (Ph.D student), H. Toorani., (Ph.D), A. Khalkhali., (Ph.D), Z. Shakibaei., (Ph.D), & E. Kazempour., (Ph.D)

محمد بایرامی اردی<sup>۱</sup>، حیدر تورانی<sup>۲</sup>، علی خلخالی<sup>۳</sup>،  
زهره شکیبایی<sup>۴</sup> و اسماعیل کاظم پور<sup>۵</sup>

### Abstract

Today, knowledge plays an essential role in achieving the goals of the organization and gaining a competitive advantage. Knowledge management is the management of the organization's hidden assets, and this process involves the creation, acquisition, storage, dissemination, sharing, and application of knowledge that emerges in the shadow of knowledge management. For this reason, managers are expected to have a deep understanding of organizational change and improve the performance of organizations by investing in knowledge-based projects. On the other hand, it can be ensured when the knowledge in the organization is properly managed so that people learn from the knowledge in the organization is appropriate. Therefore, the most important step in this regard is to study different models of knowledge management and identify knowledge management factors to improve learning. Therefore, the present article examines the models and identifies knowledge management factors in improving students' learning in technical and vocational training units.

**Keywords:** Knowledge Management, Organizational Learning, Learning Improvement, Technical and Vocational Training Units

### چکیده

امروزه دانش نقش اساسی در تحقق اهداف سازمان و کسب مزیت رقابتی ایفا می‌نماید. مدیریت دانش سرمایه‌های پنهان سازمان است، و این فرایند شامل خلق، کسب، ذخیره سازی، انتشار، به اشتراک گذاری و بکارگیری دانش است که در سایه مدیریت دانش بروز می‌کند. به همین دلیل از مدیران انتظار می‌رود که درک عمیقی از تحولات سازمانی داشته و عملکرد سازمان‌ها را از طریق سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مبتنی بر دانش ارتقاء دهند. از سوی دیگر، زمانی می‌توان این اطمینان را کسب نمود که دانش در سازمان به نحو صحیحی مدیریت شود به طوری که یادگیری افراد از دانش موجود در سازمان، در حد مناسبی باشد. بنابراین، مهمترین گام در این خصوص بررسی مدل‌های مختلف مدیریت دانش و شناسایی عوامل مدیریت دانش به منظور بهبود یادگیری است. بنابراین مقاله حاضر به بررسی مدل‌ها و شناسایی عوامل مدیریت دانش در بهبود یادگیری هنرجویان در واحدهای آموزشی فنی و حرفه‌ای پرداخته است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، بهبود یادگیری، واحدهای آموزشی فنی و حرفه‌ای

۱. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد واحد تنکابن، تنکابن، ایران.
۲. نویسنده مسئول: دانشیار سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی و پژوهشگاه مطالعات وزارت آموزش و پرورش. heidar\_toorani@yahoo.com
۳. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، تنکابن، ایران.
۴. استادیار، گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، تنکابن، ایران.
۵. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، تنکابن، ایران.

## مقدمه و بیان مسئله

در دنیای امروز، جوامع و سازمان‌ها در صدد کسب مزیت رقابتی پایدار هستند. در این راستا مدیریت دانش ابزاری سودمند برای سازمان‌ها است تا سرمایه هوشی خود را توسعه داده و نوآوری را تشویق کرده و عملکرد مطلوب را به حداکثر برسانند. همچنین به منظور همگام شدن با تغییرات روزافزون و تطبیق سازمان با نوآوری‌های جدید، دیگر نمی‌توان به اطلاعات کهنه گذشته و شیوه‌ها و روش‌های نامنظم قبلی اکتفاء کرد. محیط متغیر امروزی یک برنامه ریزی منظم و بکارگیری شیوه‌های متنوع را برای بازسازی سازمانی می‌طلبد. ادبیات جدید سازمانی با اشاره به اصطلاحاتی از قبیل: مدیریت کیفیت جامع، یادگیری سازمانی، مهندسی مجدد سازمان، سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش و ... به دنبال ایجاد چارچوب نظری به منظور سازگار نمودن سازمان با محیط بیرونی آن می‌باشد (البرت و سران، ۲۰۱۲). اهمیت دانش به‌عنوان یک دارایی با ارزش برای سازمانهای معاصر، سبب شده تا نحوه کسب و کار، توسعه، بهره‌وری، اداره صحیح و ارتقای سازمان‌ها به یکی از مسئولیت‌ها و چالش‌های اصلی سازمانها تبدیل شود (تسنگ ولی، ۲۰۱۴). امروزه با تاکید فزاینده بر سازمانهای دانش محور به جای سازمانهای تولید محور، مدیریت از عواملی مثل زمین، سرمایه و نیروی کار به‌عنوان عوامل تولید پیشی گرفته و در جست و جوی راه‌هایی برای اداره کردن موثر آن از طریق مدیریت دانش است. امروزه مشکل، چگونگی کسب اطلاعات نیست، بلکه چگونه مدیریت کردن آن است. سازمانهایی که دانش خود را مدیریت می‌کنند، به سطح بالایی از بهره‌وری دست می‌یابند (آقاجانی و جعفری کناری، ۱۳۹۳). سازمانها با دسترسی بیشتر به دانش کارکنان خود می‌توانند تصمیمات بهتری اتخاذ کرده، فرایندها را بهینه‌سازی کنند و از تکرار کارها کاسته و بر نوآوری‌ها بیفزایند و در نهایت هماهنگی درون سازمانی را ارتقاء بخشند. (اصلاحی، ۱۳۹۲)

آموزش در مدارس فعالیتی پیچیده، پویا، تعاملی و هوشمندانه است و اگر قرار باشد معلمان دانش آموزان را برای دنیای در حال تغییر آماده کنند و آنها را از تجارب محدود گذشته آزاد و با نظرات جدید آشنا کنند، مستلزم شیوه‌ی خاص مدیریت است تا از این طریق بتوانند با اثر بخشی بیشتر به آموزش بپردازند. اگر نظام آموزشی از ساختار، فرهنگ، شیوه‌ی مدیریتی و توان و انسجام مناسب تری برخوردار باشد، برای اداره‌ی جامعه‌ی افرادی را تربیت خواهد کرد که سلامت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آن جامعه را تضمین کنند و باعث افزایش بهره‌وری و کارایی بالای آن شوند. در واقع معلمان نمونه‌های خوبی از مدیران دانش هستند. کتاب خانه مدارس نیز مثال‌های خوبی هستند که امروزه مراکز و منابع اطلاعاتی آنها به مدد تغییرات فناورانه، محیطی پویا برای یادگیری مستقل فراهم آورده‌اند. اما آن چه اهمیت آن برای مدرسه،

در حکم یک سازمان مطرح است، فراهم آوردن زمینه‌های بازخوانی، ایجاد، پرورش، تسهیم و تبادل، ارتقا و به ویژه سازماندهی، نگه داری و انتشار دانش در سطح مدرسه و در ارتباط متقابل با عوامل ذی نفع است. از آنجایی که آموزش و پرورش در تربیت نیروی انسانی هر جامعه نقش حیاتی داشته و به دلیل فراگیر بودن اثرات آن در همه ی مراحل زندگی بشری، رمز خوشبختی و بدبختی ملت‌ها در آن نهفته است، بنابراین، وظیفه دارد برای تربیت نیروی انسانی و شکوفایی استعداد‌های افراد جامعه، برنامه‌های آموزشی خود را براساس علاقه و نیازهای فردی تهیه و توسط معلمانی توانا به آنها آموخته شود.

در مدارس، یکی از عوامل اساسی موفقیت، توجه به موضوع دانش است. بنابراین، تاکید و توجه با این نکته ی مهم، از جهت تواناشدن معلمان به منظور شرکت در تصمیم گیری‌ها، تأثیر در یادگیری دانش آموزان، توان برقراری ارتباط موثر و... بسیار اهمیت دارد<sup>۱</sup> (فراررسی و همکاران، ۲۰۱۲). مدیریت دانش جدیدترین مفهوم در سازمان‌های کنونی می‌باشد. از آنجایی که تغییرات و اصلاحات باید از اساسی‌ترین و حساس‌ترین فرایندهای سازمانی صورت پذیرد و نه ساختارهای اداری و سازمانی، لذا به کارگیری مدیریت دانش در آموزش و پرورش به‌طور عام و در مدرسه به‌طور خاص از اهمیت بالایی برخوردار است. امروزه باید نخستین تغییرات در سیستم‌های آموزش و پرورش رخ دهد تا در آینده شاهد نتیجه این تغییرات درنوآوری سازمانی باشیم. علی‌رغم وجود ادبیات بسیار زیاد در خصوص مدیریت دانش در محیط‌های صنعتی، مفهوم مدیریت دانش مدارس تقریباً یک موضوع ناشناخته است. به همین خاطر گرایش‌های آگاهانه مدارس به مدیریت دانش زمینه‌های رهایی آنان را از ساختارهای دیوان سالارانه سنتی و روی آوردن به نظام جدید مدیریت در جهان فراهم می‌سازد. به رغم توجه خاصی که به موضوع یادگیری می‌شود، مدارس و نیروی انسانی شاغل در محیط‌های آموزشی به صورت خیلی ناچیز دانش خود را در میان افراد تقسیم می‌نمایند. دلایل این امر می‌تواند ناشی از دلایل ساختاری و یا دلایل هنجاری باشد. از لحاظ ساختاری، معلمان زمان اندکی را به دوره‌های روزانه برای یکی نمودن و اشتراک گذاشتن ایده‌ها و بازنگری تدریس شان اختصاص می‌دهند از لحاظ هنجاری نیز اعطاء و دریافت اطلاعات در میان معلمان نهادینه نشده است. شاید دلایل این امر فرهنگ دلسرد کننده برخی از مدارس باشد (مهدوی خو و همکاران، ۱۳۹۴). لندزین (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان مدیریت منابع انسانی در سیستم مدیریت دانش سازمانی، نشان می‌دهد که فاکتور کلیدی در موفقیت هر سازمانی آفریدن شرایط برای توسعه شایستگی کارمندان می‌باشد و بیان می‌دارد که نقش مدیریت دانش در مدیریت منابع انسانی، شایستگی‌های جمعیت از طریق دانش و مهارت

نقش کلیدی کارمندان در فرایند دگرگونی منابع انسانی در سرمایه عقلانی می‌باشد. مشکلات اساسی در جاری نمودن دانش در آموزش و پرورش ارتباط نزدیکی با معلمان دارند. بیش نیمی از دانش معلمان بصورت ضمنی است. موانع اجرای مدیریت دانش در مدارس می‌تواند به سه دلیل باشد: (۱) عدم تعیین مناسب اهداف تسهیم و مدیریت دانش، (۲) وجود فرهنگ‌های محدود که معلمان را به نگهداری و حفظ منابع و دانش‌های خویش به صورت انفرادی، تشویق می‌نمایند، (۳) مجزا نمودن فعالیت‌های صورت گرفته معلمان از دیگر همکاران خود و انجام وظایف به صورت شخصی (تمسکی و ژاله، ۱۳۸۴).

مفهوم آموزش و پرورش بر اثر تغییرات ساختاری، عمیقاً دگرگون شده است. کار یدی در برابر کار فکری، بیش از پیش کم ارزش شده و مفاهیمی همچون مدیریت دانش و کارکنان دانش به میان آمده است. آموزش و پرورش نیز از الگوی سازمان یادگیرنده و جامعه یادگیرنده برخوردار گشته است. هر یک از معلمان و مدیران نه تنها در زمینه شغلی خود بلکه در ارتباط با فعالیت‌های مدیریت و فرایندهای آموزشی و محیط پیرامون، باید به صورت مداوم اطلاعات به روزی کسب کنند تا بتوانند در عرصه‌های علمی و کاری، حضوری اثر بخش داشته باشند. فرایندهای آموزشی مدارس باید مبتنی بر بازآموزی و به هنگام‌سازی آگاهی‌ها و مهارت باشد. معلمان و دانش آموزان براساس میزان نمادپردازی، فعالیت‌های فکری، کیفی و خلاق و به جریان انداختن و خلق دانش و فناوری، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در واقع دانش در عصر جدید ابزاری برای حذف یا کاهش فاصله بین کشورهای پیشرفته و در حال توسعه است، برای دست یابی در توسعه مبتنی بر دانش، مدارس می‌توانند نقش دانش آفرینی و مشروعیت بخشی به توسعه ی پایدار در جامعه جهانی، ملی و محلی را بر عهده داشته باشند (هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۳). بهسازی مدارس یک نوآوری سیستماتیک در مدیریت دانش است. برای افزایش اثر بخشی مدارس، معلمان باید در تعیین استاندارد 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 حرفه‌ای خود دارند. آنها نسبت به دانش آموزان، معلمان دیگر و جامعه بیرون از مدرسه متعهد و مسئول می‌باشند. بهسازی مدارس برخی اوقات به‌عنوان 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 کلاس‌ها و استفاده از دانش بوده که نتیجه آن تغییر در الگوهای تدریس و یادگیری می‌باشد. متأسفانه این تحولات به ندرت در راستای تطبیق مدارس با دانش‌های جدید در حوزه‌های تخصصی آموزش و یادگیری و یا اثرات جنبی که تسهیل کننده این سازگاری‌ها شوند، می‌باشد.

مدیریت دانش، فرایندی است که مشارکت همگانی در دانش، نشر و بازیابی آموزش را در ارتباط با جنبش نرم افزاری و تولید علم، طراحی و اجرا می‌کند. از این تعریف چنین بر می‌آید که مدیریت دانش در واقع دانش قبلی که همان آموزه‌های آموزشی است را به دانش جدید ارتباط می‌دهد. از این رو نشر دانش و بازیابی آن، هم برای معلمان و هم برای دانش آموزان از اهمیت خاصی برخوردار است. زیرا این امر به کرات در کتاب‌های علمی و مذهبی ما با عبارت ساده‌ای نظیر "طلب دانش بر هر مرد و زن مسلمان واجب است" و "زکات علم نشر آن است" مورد تأکید قرار گرفته است (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲). اگر چه سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی به صورت موفقیت آمیزی عمل نموده اند، با این حال مدل‌های به کار گرفته شده توسط صنایع نمی‌توانند عینا 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. مدارس به دلیل این که در حال گذار از پارادایم یاددهی به یادگیری هستند (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۵)، باید مدیریت دانش را بخشی از ماموریت و استراتژی خود قلمداد کنند، زیرا مدیریت دانش از یک طرف با جذب دانش‌های جدید به درون سیستم جدید و از طرف دیگر با اداره موثر آن دانش می‌تواند مهم‌ترین عامل در ایجاد و توسعه ی مدارس دانایی محور باشد (تمسکی و ژاله، ۱۳۸۴). با ایجاد مدارس دانایی محور و بهره گیری از الگوی مدیریت دانش و فناوری اطلاعات در مدارس می‌توان سرعت، کیفیت و مطلوبیت خدمات آموزشی را ارتقاء داد و برای توسعه آن در مدارس، باید به طور نظام مند تمام تغییراتی را که به نوعی منجر به تداخل و تعامل یا بازسازی دانایی می‌شوند را تشویق و هدایت نمود. در حقیقت مدیریت در مدرسه با رویکرد سیستماتیک خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از آموزه‌ها، در فرایندهای یاددهی یادگیری و تدریس معنی دار است. مدارس باید برای بهبود این فرایندها به مدیریت دانش به‌عنوان یک راهبرد و نقشه کلی در جهت درک بهتر راهکارها و راه حل‌ها توجه کنند. کارول (۲۰۰۳) معتقد است که مدیریت دانش در مدارس، چالشی است که باید به آن توجه کنیم، زیرا فرهنگ موجود در مدارس، اگرچه یکه و خاص نیست، ولی در سطح بالائی فردی است. (هسرو سابهروال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲)

محققان بیان می‌کنند که برای اجرای مدیریت دانش در مدارس شش مسئله مهم وجود دارد که عبارت است از: ایجاد آگاهی به وسیله تکنولوژی، توسعه نگرش‌های جدید به منظور نوآوری، استفاده از آزمایش‌های آموزشی توسط تکنولوژی، کاربرد تکنولوژی مناسب برای تعیین حد و مرز اینکه چگونه یاد بگیریم، تجزیه و تحلیل دانش برای ایجاد سرمایه انسانی و اجتماعی و استفاده از مدیریت دانش به منظور به حداکثر رساندن یادگیری موثر. آموزش و پرورش وظیفه

دارد برای تربیت نیروی انسانی و شکوفایی استعدادهاى افراد جامعه، على الخصوص دانش آموزان، مدارس و هنرستان‌ها برنامه‌هاى آموزشى خود را بر اساس علاقه و نیازهاى افراد تهیه و توسط معلمانى توانا به آنها آموزش دهند. در مدارس يکى از عوامل اساسى موفقیت، توجه به موضوع دانش و مدیریت دانش است. تاکيد بر استقرار مدیریت دانش در مدارس و اهمیت قائل شدن برای معلمان، به‌عنوان تاثیر گذاران اصلی بر نیروی انسانی، معلمان هنرستان‌ها و کمک به مدارس در جهت پیشبرد اهداف شان با اجرای مدیریت دانش در مدارس و آموزش آن به معلمان است. مدارس و دانشگاه‌ها اصلی‌ترین مراکز تولید و انتقال دانش هستند. مدارس از دیرباز نقش اساسى در خلق نو آوری، شکوفایی استعدادها و در نهایت جامعه دانشی داشته و دانشجویان و کارکنان مراکز آموزشى از جمله سرمایه‌هاى فکرى و منابع دانشى جامعه محسوب مى‌شوند.

مدارس از جمله منابع اصلی دانش هستند و متأسفانه تاکنون دانش ضمنى موجود در این دستگاه‌هاى آموزشى به صورت مدون و یکپارچه گردآوری و مستندسازی نگردیده و در چارچوبى نظام مند مدیریت نشده است (ابراهیمیان جلو دار و همکاران، ۱۳۹۱). نتایج تحقیقات تورانی و غنى‌زاده (۱۳۹۲) به‌عنوان امکان سنجى استقرار مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، نشان مى‌دهد که در چهار مولفه اصلی پژوهش شامل: ساختار سازمانى، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و فرهنگ سازمانى در زمینه ساختار سازمانى، وضعیت مناسبى برای کاربرد مدیریت دانش در آموزش و پرورش شهر تهران وجود ندارد. آموزش و پرورش به‌عنوان يک سیستم یکپارچه و منسجم که در برگیرنده مدارس و کلاسهاى درس مى‌باشد با ارائه کارکردهاى متنوع فرهنگى، اجتماعى، سیاسى، اقتصادى و تربیتى، نیازمند کسب، ایجاد، کارکرد و نشر دانش در محیط ساختارى و عملیاتی خود مى‌باشد و وضع موجود آموزش و پرورش و مدارس و بویژه هنرستانهاى فنى و حرفه‌اى نیازمند يک بازنگرى اساسى در حوزه تبادل و نشر دانش در جهت دستیابى به اهداف و برنامه‌هاى توسعه پایدار در ایران مى‌باشد. هنرستانهاى فنى و حرفه‌اى بر اساس نوع، کیفیت و فرایند یادگیرى عملى و علمى خود در جهت کیفیت بخشى، بیشتر به نشر و کسب و استقرار دانش نیازمند هستند، آموزشهاى عملى صورت گرفته در هنرستانها که بر پایه مباحث تئورى علمى صورت مى‌گیرد نوعى دانش‌سازى و نشر دانش بوجود مى‌آورد که منجر به تثبیت آن گشته و فرایند تجربه و یادگیرى و یاددهى را در بین نسل آینده اثربخش مى‌نماید، که این سبک آموزش مستلزم ایجاد يک الگو و مدل مدیریت دانش مى‌باشد. (احمدى، ۱۳۹۱)

با توجه به تغییرات و رشد فناوری و افزایش رقابت در سازمان‌ها در عرصه‌هاى داخلی و خارجى و نیز پیچیده تر شدن هر روزه محصولات و خدمات سازمان‌ها و نرخ نوآوری و سهم دانش (صیادى و همکاران، ۱۳۹۵)، مدیران به ارائه مدل‌هاى در راستای ارتقا و پیشرفت‌هاى

سازمانی در زمینه مدیریت دانش روی آورده اند (حمیدیان و همکاران، ۱۳۹۴). مدیریت دانش، در راستای مدیریت کسب و کار و خلق دانش بسیار استراتژیک و متداول است (افتخار زاده و همکاران، ۱۳۹۰). مدیریت بهینه دانش سازمانی که یکی از مهمترین سرمایه‌های سازمانی در قرن اخیر است، موجب ارتقا سطح کیفی سازمان‌ها، ارتقا رشد و افزایش عملکرد و نیز بهبود فرآیند یاددهی - یادگیری و ارتقای خلاقیت هنرجویان در موسسات فنی و حرفه‌ای و شرایط معمول کاری شده است، که در حقیقت در این راستا باید دانش که عنصر کلیدی موفقیت هر سازمانی است، به درستی مدیریت شود (محمد داودی و همکاران، ۱۳۸۹؛ احمدی و همکاران، ۱۳۹۲؛ سلاری و همکاران، ۱۳۹۵). چرا که، عدم وجود فرآیند مدیریت دانش در واحدهای فنی و حرفه‌ای و خروج کارکنان دانشی این واحدها به واسطه بازنشستگی، انتقال و جابجایی کارکنان، منجر به ازدست رفتن سرمایه‌های دانشی و موارد جبران ناپذیر می‌شود (آقا محمدی و همکاران، ۱۳۹۲). لذا برای جلوگیری از تمامی این مشکلات، نیاز به مدیریتی درست در این راستا است که مدیریت دانش مقوله مناسبی برای این امر به شمار می‌رود.

توسعه آموزشهای فنی و حرفه‌ای در آینده تأثیر زیادی در کاهش بیکاری و افزایش بهره‌وری در سطح جامعه را خواهد داشت و بر اساس سیاست‌های کلی سند تحول و قانون برنامه توسعه پنج ساله جمهوری اسلامی ایران، بایستی مبنی بر ارتقاء آموزشهای رسمی بر سه محور دانش، مهارت و تربیت باشد که بدین منظور آموزش متوسطه با هدف تغییر رفتار فراگیران و حرکت به سمت ایجاد مدرسه زندگی به معنای واقعی و با پایه‌های دانش مدار، ارائه آموزشهای فنی و حرفه‌ای و مهارتی به جوانان را به منظور توانمندسازی آنان جهت احراز زمینه‌های شغلی مناسب فارغ التحصیلان و هدایت آنها در دنیای پیشرفته امروز و راهیابی به دانشگاهها و نیز هدایت کارگر ماهر جهت تصدی مشاغل و حرفه‌های مورد نیاز جامعه، توجه به پیشرفت‌های صنعتی و علمی و دانشی را مد نظر دارد (سند تحول بنیادین، ۱۳۹۰). با توجه به اهداف دانش مدار رشته تحصیلی فنی و حرفه‌ای در هنرستان‌ها و رسیدن به آنها، بر اساس برنامه چشم انداز ۲۰ ساله توسعه توجه خاصی به ساختار آموزشی هنرستانها لازم است و از لحاظ تامین تجهیزات آموزشی و منابع مالی، گسترش فعالیت‌های دانش آفرین این مدارس در اولویت قرار گیرند و دیدگاه تفکری و عملیاتی مناسب در سطح سازمانی و منطقه‌ای و مدرسه‌ای برای بسترسازی الگوی موفق و کاربردی مدیریت دانش در این گونه واحدهای آموزشی بوجود آید. در نهایت با توجه به عوامل اثربخشی مدیریت دانش در محیط اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جامعه، سازمانهای آموزشی و دانشگاهی و بویژه سازمانهای یادگیرنده، نبود یک مدل مفهومی و عملیاتی برای رسیدن به اهداف مدیریت دانش باعث شده که کیفیت فرایندهای این نوع مدیریت در مدارس کم رنگ شود و در مسیر استفاده و اشتراک دانش ضعیف عمل نمایند در این بین واحدهای آموزشی فنی و

حرفه‌ای که در نظام آموزشی کشور، هنرستانهای فنی و حرفه‌ای و کاردانش نامیده میشود به جهت دستیابی به اهداف آموزشی و پرورشی در چهار چوب توسعه پایدار جامعه نقش بسزایی از جهت اجرای مدیریت دانش را دارند. واحدهای آموزشی فنی و حرفه‌ای به دلیل ساختار آموزشی خود و پتانسیل‌های تجهیزاتی و منابع انسانی در محیط و میدان کامل دانش، مهارت و تجربه قرار دارند و از جهت کیفیت بخشی به آموزش، نیازمند فعالیت کارآمد و اثر بخش در حوزه استقرار مدیریت دانش هستند و برای افزایش سطح علم و دانایی منجر به توسعه مهارت و توانایی در منابع انسانی و بویژه فارغ التحصیلان آنها، با چالش و مساله اساسی روبرو است. در هنرستانها، چالش اصلی بالا بردن کیفیت و سطح دانش و تبدیل شدن دانش و تجربه پنهان در هنرآموزان و دبیران به دانش آشکار برای کل مجموعه آن می‌باشد که در جهت حل این مساله باید اقدام اساسی با رویکرد مدیریتی و بهره‌وری انجام شود. هنرستانهای کشور در سالهای اخیر علیرغم توسعه در بخش تجهیزات و فناوری به دلایل مختلف از جمله تراکم دانش آموزی، پایین بودن انگیزه دانش آموزان و معلمان، بازنشسته شدن هنرآموزان با تجربه و ضعف در ساختارهای فرایندی مدیریت دانش تا حدودی زیادی در توسعه مهارت و توان فنی در بین فارغ التحصیلان و تاثیر در اشتغال مولد جامعه ضعیف عمل کرده اند که این مساله در برنامه ریزی برای توسعه پایدار جامعه تاثیر گذار بوده است.

حال این سوال مطرح است که آیا می‌توان ضعف عملکرد در هنرستانها و واحدهای آموزشی فنی و حرفه‌ای را با توجه به مفاهیم و کاربرد مدیریت دانش و مدل‌های مناسب آن کم رنگ کرده و اثر بخشی فعالیت‌های آموزش فنی و حرفه‌ای را در بالا بردن مهارت فارغ التحصیلان و هنرجویان هنرستانها جهت رسیدن به رشد اقتصادی و اشتغال را تقویت نمود و سیاست گذاری آموزشی مبتنی بر نظریه سرمایه انسانی را اجراء کرد؟ قطعاً رسیدن به حل این مساله و افزایش عملکرد موثر در حوزه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در واحدهای مربوطه به منظور بهبود یادگیری هنرجویان؛ جواب دادن به این سوال اصلی است که «عوامل مدیریت دانش در واحدهای آموزشی فنی و حرفه‌ای به منظور بهبود یادگیری هنرجویان کدام است»؟

## اهداف

- معرفی مدل‌های مدیریت دانش ناظر بر بهبود یادگیری
- شناسایی عوامل مدیریت دانش بر بهبود یادگیری
- شناسایی تاثیر عوامل مدیریت دانش بر بهبود یادگیری



## چارچوب نظری مدیریت دانش

مدیریت دانش طیف وسیعی از فعالیت‌ها است که برای مدیریت، مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری در سطح کلان به کار می‌رود. مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هر کدام از سه عنصر سرمایه فکری یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می‌شود (آقاجانی و جعفری کناری، ۱۳۹۳). مدیریت دانش، فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که بعنوان حافظه سازمانی وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر، مدیریت سازمان‌ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به صورت کارا و موثر قادر می‌سازد. مدیریت دانش، کاملاً یک مفهوم و روش جدید مدیریت را معرفی می‌کند. این مفهوم بر تبدیل موهبت‌های عقلانی کارکنان و سازماندهی نیروهای سودمند درونی اعضاء کارکنان و نیروی رقابت و ارزش جدید عمل می‌کند (جعفری، اخوان، ۱۳۹۰). مدیریت دانش بر پیوند اطلاعات با اطلاعات، اطلاعات با فعالیت‌ها و اطلاعات با فرد برای تحقق اشتراک دانش (از قبیل دانش ضمنی و دانش صریح) توجه دارد، و با مدیریت اطلاعات کاملاً متفاوت است (سلیمانی و همکاران، ۲۰۱۲). به نظر ملوری (۲۰۰۲)، مدیریت دانش، یک رویکرد سیستماتیک و یکپارچه جهت شناسایی، مدیریت و تسهیم تمام دارایی‌های اطلاعاتی سازمان است که شامل بانک‌های اطلاعاتی، مدارک، سیاست‌ها و رویه‌ها می‌باشد (وتن و کامرون، ۲۰۱۱). مدیریت دانش عبارت است از مدیریت نظام‌مند و آشکار دانش که با فرآیندهای خلق، جمع‌آوری، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد که در آن تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی به کار می‌رود (اللهی و همکاران، ۱۳۹۳). مدیریت دانش، رسمیت دسترسی به تجربه، دانش و تخصص است که قابلیت‌ها و توانایی‌های جدیدی را ایجاد می‌کند، نوآوری را تشویق کرده و ارزش مشتری را افزایش می‌دهد (خدای و همکاران، ۱۳۹۱).

مدیریت دانش، به‌عنوان یک کاربرد هدف‌گرا و سیستماتیک پیمانانه‌هایی جهت هدایت کنترل دارایی دانش قابل لمس و غیر قابل لمس سازمان شناخته می‌شود، که با هدف استفاده از دانش موجود داخلی و خارجی این سازمان‌ها جهت فعال کردن خلق دانش جدید، ایجاد ارزش، خلاقیت و پیشرفت در نظر گرفته می‌شود (سلاجیقه و همکاران، ۲۰۱۴). به نظر جنی، مدیریت دانش، یک محیط کاری جدید ایجاد می‌کند که دانش و تجربه به آسانی می‌توانند به اشتراک گذارده شوند و هم‌چنین اطلاعات و دانش را فعال می‌کند تا به سمت افراد واقعی و در زمان واقعی جریان یابند تا آن‌ها بتوانند مؤثر و کارا تر عمل نمایند. دراکر (۱۳۸۱)، اعتقاد دارد راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ اجرای صحیح مدیریت دانش است. بنابراین، در سازمان‌های هزاره

سوم، اجرای مدیریت دانش ضروری بوده و مؤسسات باید با برنامه‌ریزی برای اجرای آن اقدام کنند. موفقیت سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به این موضوع وابسته است که چطور به‌طور مؤثر سازمان می‌تواند دانش را بین کارکنان سطوح مختلف جمع‌آوری، ذخیره و بازبایی کند.

### انواع مدل‌های مدیریت دانش

با مروری بر مدل‌های مدیریت دانش چنین استنباط می‌گردد که صاحب نظران در زمینه مدیریت در دستیابی به سازمان‌های دانش محور، هر کدام مدل‌هایی ارائه و بر مولفه‌هایی تاکید ورزیده‌اند. مولفه‌هایی که در تعامل با هم دیگر و جهت دهی مشخص، به شکلی روش مند و ساختارمند می‌توانند مدیریت دانش را عمداً موجب گردند. براساس نقاط مشترک مدل‌ها، تلاش آنها در استقرار مدیریت دانش می‌باشد. اما نکته حائز اهمیت تفاوت مدل‌ها در ساختارشان است. مسئله‌ای که باعث می‌شود در انتخاب آنها با هدف استقرار مدیریت دانش تامل گردد، هرچند هرکدام از آنها مدیریت دانش را استقرار می‌سازند اما همه جانبه‌گری، دقت و کیفیت مدل‌ها می‌توانند متفاوت از هم باشند. تشخیص این تفاوت هم از منظر مطالعات نظری مدل‌ها و هم بکارگیری عملی آنها در سازمان‌ها، امکان پذیر است. البته نبایست این مهم را از نظر دور داشت که چه بسا مدل مدیریت دانش به شکلی عملی، پژوهشی، طراحی و تدوین یابد اما در پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها عملاً با نقاط ضعفی مواجه شود. مدل‌های مدیریت دانش طیف وسیعی از دیدگاه‌هایی که در متون توصیف شده است را بیان می‌کند، توصیف این مدل‌ها میتواند در پژوهش‌های ساختاری و کارکردهای سازمانی مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد. مدل‌های مدیریت دانش باید با احتیاط مورد استفاده قرار گیرند (خالقی نژاد و همکاران، ۱۳۹۲).

انواع مدل‌های مدیریت دانش در قالب مدل‌های زیر دسته‌بندی می‌شوند:

### مدل‌های فلسفی مدیریت دانش

مدل‌های فلسفی، با معرفت‌شناسی دانش و آنچه که دانش از آن متشکل شده است مرتبط می‌باشند. مساله عمده، چگونگی جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با دانش‌های اجتماعی و سازمانی است. این مدل متمرکز بر هدف (ارزش‌ها، انتزاعات، افکار)، نوع (مفاهیم، موضوعات)، و منابع دانش (ادراک، حافظه، دلایل) می‌باشد (البرت و سربان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). همچنین بر ارتباط دانش با دیگر مفاهیم از جمله قطعیت، باور، توجیه، علت و معلول، تردید و فسخ‌ناپذیری نیز تمرکز دارد. در این مدل‌ها، بازارها و فرایندهای داخلی بر پایه گفتگوی دو طرفه در یک زمینه راهبردی،

1 Albert and Serban

پرسش در مورد فرضیات و کندوکاو مداوم درباره رفتار رقبا، مورد توجه قرار می‌گیرد. این دیدگاه، شخصی‌سازی را مقدم بر کدگذاری می‌داند و تکنولوژی کمی را مورد استفاده قرار می‌دهد. همچنین محرک‌های اصلی برای این کار، حفظ ارتباط آزاد (تبادل نظر)، تشویق، انعکاس نظرات، کنکاش خلاقانه و اثبات عقیده و نظر است (تسنگ و لیبی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴)

### مدل‌های شناختی مدیریت دانش

به رسمیت شناختن ارزش اقتصادی دانش توسط کسب و کارها، تلاش مستمر برای دستیابی به سود حاصل از اطلاعات از طریق مدیریت اطلاعات و گسترش تکنولوژی اطلاعات، همگی به گسترش مدل‌های شناختی مدیریت دانش انجامیده است. برای صنایع مبتنی بر دانش، دانش یک کالای تجاری است. در اقتصاد دانش محور، صنایع دانشی با تأکیدی که بر استفاده از دانش و پیکربندی دوباره دانش با دیگر اشکال دانش، جهت حل مسائل و پاسخگویی به نیازها دارند، ارزش افزوده کسب می‌کنند. برای مدل‌های شناختی مدیریت دانش، دانش یک دارایی است و چیزی است که بایستی برای آن ارزش قائل شد و تلاش‌هایی به منظور سنجش آن صورت گیرد. دانش چیزی است که باید مدیریت شود. دانش به مثابه دارایی سازمان است که نیاز به دست‌یابی دقیق، بیان، ذخیره، اندازه‌گیری، نگهداری و انتشار کنترل شده دارد. ایجاد ارزش از طریق کاربرد متوالی، بهترین روش‌های حاصل و نیز پرهیز از خطاهای ناآشکار ریشه‌یابی شده و کتبی و نیز بهره بردن از درس‌های آموخته شده به دست می‌آید. در این نگرش بر روی استفاده دوباره تکثیر، استانداردسازی و حذف روش‌های قدیمی که کارایی خود را از دست داده اند، تمرکز می‌شود. (تودارو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰)

### مدل‌های شبکه‌ای مدیریت دانش

مدل‌های شبکه‌ای مدیریت دانش همزمان با تئوری‌های سازمان شبکه‌ای پدیدار گشته و بر کسب، تسهیم و انتقال دانش تمرکز دارند. از دیدگاه شبکه‌ای، ایده کسب دانش و تسهیم آن به‌عنوان یک اهرم اصلی برای یادگیری در یک سازمان جهت انتخاب و اتخاذ شیوه‌های جدید مربوط می‌باشد. در این نوع از مدل‌ها، تمرکز بر روی ارتباطات، تسهیم و انتقال به طریق تبادل اطلاعات افقی است. دانش‌های مهم، در شبکه‌ای متشکل از افراد که به وسیله ابزارهای مختلف به هم می‌پیوندند، نهفته است و آگاهی از این بینش‌ها و اطلاعات، خارج از گروه‌ها و تیم‌های رسمی، عاملی کلیدی به شمار می‌رود. در این نگرش، ساختن روابط اجتماعی، سرمایه اجتماعی

1. Tseng and Lee

2. Todaro

و قائل بودن روابط متقابل، به‌عنوان کار و فعالیت اصلی دانش، مورد توجه قرار گرفته است (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۲).

### مدل‌های انجمنی مدیریت دانش

مدل‌های انجمنی مدیریت دانش، بر اساس دیدگاه جامعه‌شناختی و تاریخی است. این مدل‌ها، یک مدل تعاملی است که در سطوح مختلف سازمانی روی می‌دهد. در این مدل‌ها، درباره ویژگی‌های کاری که باید دارای قابلیت‌هایی چون خودسازماندهی، فراگیری مستمر و تبادلات غیر رسمی باشند، بحث می‌شود. دانش در تفکری ایجاد می‌شود که در یک انجمن گردش می‌کند؛ جایی که زبان مشترکی وجود دارد، اعتماد اجازه بهره‌برداری از مکاشفه‌ها را می‌دهد. ممکن است آرایه‌های نهفته به صورت خلاقانه برنامه‌ریزی شود و نشانه‌های مهم و راه‌حل‌های متوالی به وسیله بیان داستان‌های کاری منتشر می‌شوند.

### مدل‌های کوانتومی مدیریت دانش

دیدگاه کوانتومی مدیریت دانش بر اساس تلاش‌های انجام شده در فیزیک کوانتوم ایجاد شده است. گسترش نفوذ علمی فیزیک کوانتوم و قابلیت آن در تبیین بسیاری از پدیده‌های ناملموس و پیچیده موجب شد تا مفاهیم تئوری کوانتوم در قالب پارادایمی نوین در علم مدیریت مورد استفاده قرار گیرد. فرض بر این است که تکنولوژی‌های اطلاعاتی و ارتباطی جاری در صورتی که با استفاده از اصول کوانتومی ساخته شوند تغییر بنیادی خواهند کرد. محاسبات کوانتومی قادر خواهند بود تا یک ارزیابی عقلانی از پیچیدگی‌های تقریباً نامحدود انجام دهند و دانشی را فراهم می‌آورند که تا حد زیادی برای افراد معنا دار و بامفهوم باشد مدل‌های کوانتومی مدیریت دانش به شدت وابسته به محاسبات کوانتومی هستند. مدل‌های کوانتومی مدیریت دانش به‌طور هم‌زمان عملیات تمام سطوح سازمان را یکپارچه می‌کنند از این رو مسائل پیچیده متناقض و متضاد به شیوه‌ای که برای ذینفعان و جامعه سودمند باشد حل می‌گردد.

### مدل داوونپورت

بر اساس نظر داوونپورت میتوان فرایند مدیریت دانش را شامل شناسایی دانش، تحصیل دانش، توسعه دانش، به اشتراک گذاری دانش، بهره‌برداری و حفاظت از دانش دانست (اخوان و حسنوی، ۱۳۹۴).

- **شناسایی دانش:** در این مورد بسیاری از سازمان‌ها طرحی از داده‌ها، اطلاعات، دانش و مهارت‌های مورد نیاز داخلی و خارجی ایجاد کرده‌اند. مدیریت دانش باید در شفاف‌سازی داخلی و خارجی فعال باشد. یکی از این ابزارها نقشه دانش است. نقشه دانش، تخصص‌ها و دانش مورد نیاز افراد را با محل قرارگیری آنها در سازمان مشخص می‌کند.
- **تحصیل دانش:** روابط با مشتری، حمایت کنندگان، رقبا و شرکا باعث آرایه دانش می‌شود. در این امر ابزارهایی نظیر تلفن، ویدیو کنفرانس، اینترنت و انترانت موثر است. سازمان می‌تواند دانش جدیدی که خود نمی‌تواند توسعه دهد را با به‌استخدام درآوردن کارشناسان و استفاده از تخصص و دانش آنها برای رسیدن به اهداف سازمانی کمک بگیرد. یکی از راه‌های دیگر به‌دست آوردن دانش جدید، همکاری و مشارکت با بخش‌های مختلف از جمله صنعت و رقبایی است که در حیطه کاری سازمان قرار داشته و دارای قوه و ابتکارات لازم می‌باشند.
- **توسعه دانش:** در این قسمت تمرکز بر روی ایجاد مهارت جدید، محصولات جدید، نظارت بهتر و فرایندهای موثر است. در این میان، نکته دارای اهمیت این است که دانش فقط از تخصص سرچشمه نمی‌گیرد، بلکه از تجربه نیز به‌دست می‌آید. پس داشتن یک شبکه داخلی سازمانی و تسهیل در ارتباط بین افراد داخل سازمان با یکدیگر، یکی از موارد کلیدی این مرحله است. توسعه مدیریت دانش شامل همه تلاش‌های مدیریتی و ایجاد ظرفیت‌هایی است که هنوز در سازمان بوجود نیامده‌اند. توسعه دانش می‌تواند به‌عنوان تکیه‌گاه تحقیقات بازاری سازمان قلمداد شود. در این امر استفاده از گروه‌های تخصصی، استفاده از جا و مکان برای تشکیل گروه‌ها، اینترنت، بررسی و مرور فعالیت‌ها، بعد از اتمام آنها، آموزش چندگانه افراد برای برقراری ارتباط می‌تواند موثر باشد.
- **به اشتراک گذاری دانش:** تقسیم و پراکندگی دانش در داخل سازمان، پیش شرط حیاتی برای ایجاد اطلاعات و تجاربی است که سازمان می‌تواند از آن استفاده کند. در این امر استفاده از زبان واضح و روشن برای انتقال دانش، قراردادن پاداش‌هایی برای به اشتراک گذاری دانش، حمایت فرهنگ سازمانی از اشتراک و انتقال دانش، موثر می‌باشد.
- **بهره برداری دانش:** توجه مدیریت دانش به این نکته است که دانش موجود در سازمان‌ها به کار برده شود تا بتواند به سود دهی منجر شود. متأسفانه اهمیت بالای دانش، تضمین‌کننده اجرای آن در هر زمان در فعالیت‌های سازمان نیست. در این امر باید مراحل برای اندازه‌گیری دانش ضمنی و مهارت‌های در دسترس موجود باشد. ترکیب وظایف روزانه، با وظایف در ارتباط با مدیریت دانش، حمایت مدیران عالی و استفاده از دانش برای رقابت و افزایش کارایی، موثر خواهد بود.

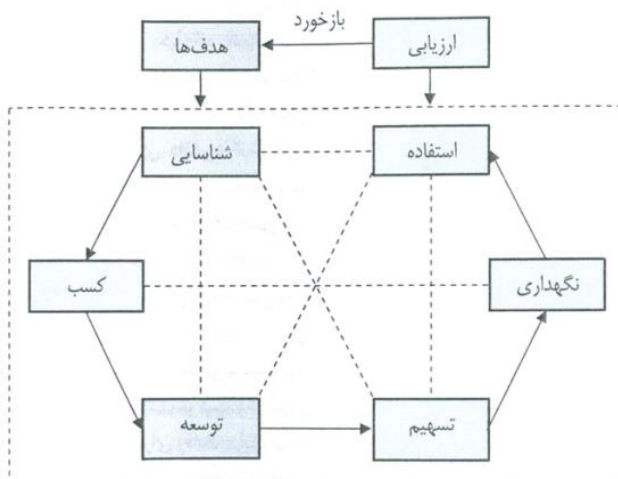
- **حفاظت از دانش:** مزیت‌های رقابتی برای هر سازمان در هر زمان در دسترس نیست. دانش سازمانی یکی از مزیت‌های رقابتی سازمانی است که باید به روز، محافظت و نگهداری شود. نگهداری اطلاعات، اسناد و تجارب، نیازمند مدیریت است. (طالبی، پاکدل بناب، زمستانی، ۱۳۹۲)

### مدل پرویست، روب و رومهارد

این مدل توسط پرویست، روب و رومهارد (۲۰۰۲) ارائه شده است و به نام "مدل پایه‌های ساختمانی مدیریت دانش" نام گذاری شده است. توجه به جنبه کاربردی تر این مدل، آن را به عنوان مدل نسبتاً کاملی که نکات مثبت همه مدل‌ها را تقریباً در برمی گیرد به وجود آورده است. طراحان این مدل، مدیریت دانش را به صورت سیکلی می‌بینند که در چرخش دائم است. مراحل این مدل، شامل هشت جزء متشکل از دو سیکل؛ درونی و بیرونی است (مهدوی خو و همکاران، ۱۳۹۴).

- **سیکل درونی:** به وسیله بلوک‌های شناسایی (کشف)، کسب، توسعه، تسهیم، نگهداری دانش و استفاده از آن، ساخته میشود.
- **سیکل بیرونی:** شامل بلوک‌های اهداف دانش و ارزیابی آن است که سیکل مدیریت دانش را مشخص می‌نماید. کامل کننده این دو سیکل "بازخورد" است.

این مدل شامل مراحل زیر است:

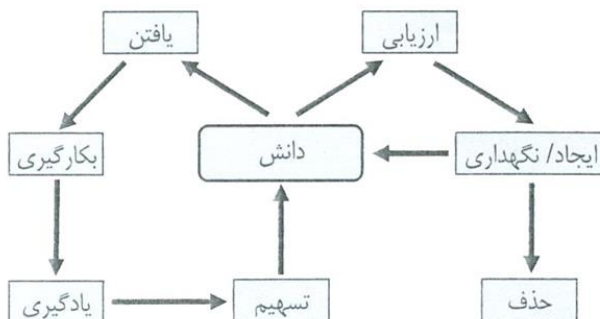


شکل ۱: مدل مدیریت دانش پرویست، روب و رومهارد (۲۰۰۲)

- **تعیین هدف‌های دانش:** هدف‌های مدیریت دانش باید از هدف‌های اصلی سازمان نشات گرفته و در سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند.
- **سطح استراتژیک:** تبدیل و نگهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و همچنین ایجاد فرهنگ و سیاست‌های لازم در این زمینه است.
- **سطح عملیاتی:** در این سطح با توجه به هدف‌ها باید نحوه شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش، مشخص و برنامه‌های لازم برای دستیابی به آنها در زمان معین طرح شود و به مرحله اجرا در آید.
- **شناسایی دانش:** با طرح این پرسش که ((آیا می‌دانیم که چه می‌دانیم؟))، باید این مرحله یعنی کشف دانش را آغاز کنیم. بسیاری از سازمان‌ها به خاطر نا آشنا بودن با دانش خود در تصمیم‌گیری‌ها و هدف‌گذاری‌هایشان دچار مشکل می‌شوند.
- **کسب دانش:** در این مرحله دانش را باید از بازارهای داخلی و خارجی نظیر دانش‌های مربوط به مشتری، تولید، همکاران، رقبا و ... شناسایی و کسب کرد.
- **توسعه دانش:** در این مرحله باید دانش سازمانی را گسترش داد. این امر شامل توسعه قابلیت محصول، ایده‌های جدید، فرایندها و غیره می‌باشد.
- **تسهیم دانش:** مسائلی همچون چگونگی به اشتراک گذاری دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز و چگونگی انتقال دانش به گونه‌ای که در سازمان قابل دسترس و استفاده باشد و نیز چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی و سرانجام سطح دانش سازمانی، از جمله مواردی است که در دستور کار این بخش از مدیریت دانش قرار می‌گیرد.
- **استفاده از دانش:** اطمینان به استفاده مفید از دانش در سازمان، مربوط به این قسمت است. در این بخش موانعی بر سر راه استفاده مفید از دانش وجود دارند که باید شناسایی و رفع شوند تا از آن بتوان به‌طور عملی در ارائه خدمات و محصولات استفاده کرد.
- **نگهداری دانش:** ذخیره و نگهداری و به روز کردن دانش به این بخش مربوط می‌شود. این روش از نابودی دانش جلوگیری می‌کند.
- **ارزیابی دانش:** نحوه رسیدن به هدف‌های معین و استفاده از نتایج آن به‌عنوان بازخورد برای تعیین یا اصلاح هدف به این بخش مربوط است (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۰).

### مدل بکووتیز و ویلیامز

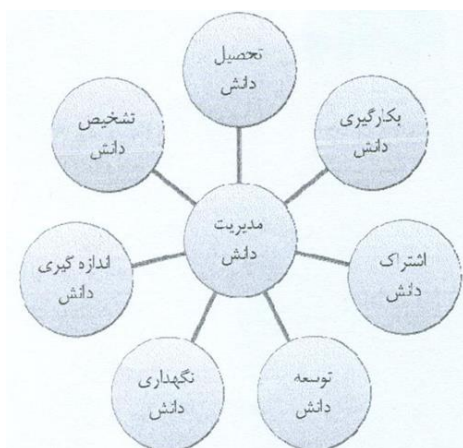
مدل بکووتیز و ویلیامز از یک سو به دلیل توسعه و گسترش بهتر مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش و از سوی دیگر مناسب تر بودن آن برای محیط‌های غیر انتفاعی انتخاب میشود. اجزای فرایند مدیریت دانش ارایه شده از سوی بکووتیز و ویلیامز شامل هفت مرحله؛ یافتن، بکارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد، نگهداری و حذف میشود(صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۱).



شکل ۲: مدل مدیریت دانش بکووتیز و ویلیامز (صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۰)

### مدل کریس و آرچریس

شکل پایین نشان دهنده اجزای هفت گانه سیستم مدیریت دانش ارایه شده توسط کریس آرچریس است که با تمرکز بر روی این ابعاد و فراهم‌سازی آنها می‌توان به مدیریت دانش در سازمان پرداخت(رضایی و همکاران، ۱۳۹۳)



شکل ۳: سیستم مدیریت دانش کریس آرچریس (رضایی و همکاران، ۱۳۹۳)



### مدل هیسینگ

مدل هیسینگ (۲۰۰۰) از چهار فرایند زیر تشکیل شده است:

- **خلق کن:** این امر به توانایی یادگیری و ارتباط بستگی دارد. توسعه این قابلیت، تجربه تسهیم دانش، ارتباط بین ایده‌ها از اهمیت کلیدی برخوردار است.
- **ذخیره کن:** به‌عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است. در این سامانه باید دانش‌های لازم به آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود. امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم موثر دانش در این سامانه وجود دارد.
- **نشر کن:** این فرایند به توسعه یک روح جمعی که در آن افراد به‌عنوان همکاران در جهت دنبال کردن اهداف مشترک، احساس پیوستگی به هم داشته و در فعالیت هایشان به یکدیگر وابسته اند، کمک میکند.
- **به کار ببر:** چهارمین فرایند از این ایده، بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است (خانلری و سبزه علی، ۱۳۹۳).

### مدل نوناکا و تاکوچی

نوناکا، چهار الگوی تعاملی بین دانش ضمنی و آشکار را در ایجاد دانش سازمانی شناسایی نموده است. در این تعاملات دانش ضمنی و آشکار هر دو از نظر کیفیت و کمیت توسعه می‌یابند. الگوی چهارگانه در شرکت دانش بنیان به‌طور پویا در یک چرخه ی مارپیچی دانش باهم در تعامل هستند. این الگوها به نیروی خلق دانش نوین تبدیل می‌شوند. در این مدل نحوه استفاده و تبدیل این دو نوع از دانش و چگونگی مدیریت دانش در این رابطه به صورت حرکتی مارپیچی (حلزونی) و به صورت فرایندی مستمر فرض شده است.

این چهار فرایند شامل موارد زیر است:

- **اجتماعی سازی<sup>۱</sup>:** اجتماعی سازی فرایند تبدیل دانش ضمنی جدید از طریق تجربیات مشترک می‌باشد. به دلیل اینکه دانش ضمنی را به سختی می‌توان رسمی نمود، تنها راه کسب آن از طریق تجربیات است. این شکل دانش هنگامی اتفاق می‌افتد که فرد، دانشی را به شخص دیگری در یک رابطه استاد-شاگردی انتقال می‌دهد. این تعامل یک شکل محدود از خلق دانش است؛ برای این که دانش هر دو فرد هرگز واضح و آشکار نمی‌گردد. اجتماعی‌سازی ممکن است در جلسات اجتماعی غیر رسمی خارج از محیط کار رخ دهد، که

در این صورت دانش ضمنی مانند نگرش‌ها، مدل‌های ذهنی و اعتماد متقابل می‌تواند خلق و تبادل گردد. این فرایند همچنین ممکن است فراتر از مرزهای سازمانی در تعامل با مشتریان و عرضه‌کنندگان رخ دهد.

• **برونی‌سازی<sup>۱</sup>**: هنگامی که دانش ضمنی به دانش آشکار تبدیل می‌شود، دانش متبلور شده بنا بر این امکان تبادل آن فراهم آمده و میتواند پایه‌ای برای دانش جدید باشد. تبدیل صحیح دانش ضمنی به آشکار به استفاده مرتب از استعاره‌ها، قیاس‌ها و مدل‌ها وابسته می‌باشد، برون‌سازی نمونه کاملی از فرایند دانش آفرینی است که در آن دانش ضمنی در قالب‌های مختلفی همچون استعاره، قیاس، مفاهیم، فرضیه و یا الگو تبدیل به دانش صریح می‌شود. عمل نوشتن، تبدیل دانش ضمنی به دانش قابل بیان تلقی می‌شود. روش برون‌سازی تبدیل دانش عمدتاً در فرایند مفهوم‌پردازی مورد سنجش قرار می‌گیرد که با ابزاری همچون گفتگو یا تعامل مشترک اعمال می‌گردد. در واقع می‌توان گفت برون‌سازی کلید دانش آفرینی محسوب می‌شود.

• **ترکیب<sup>۲</sup>**: فرایند ترکیب شامل تبدیل دانش آشکار به مجموعه‌ای نظام‌یافته و پیچیده از دانش آشکار می‌باشد. دانش آشکار از داخل و خارج سازمان گردآوری شده و سپس به شکل دانش جدید ترکیب، تصحیح یا پردازش می‌شود. سپس این دانش آشکار جدید میان اعضای سازمان تبادل می‌شود. این شیوه تبدیل دانش، مواردی همچون تلفیق اشکال مختلف دانش صریح را در بر می‌گیرد. افراد می‌توانند با ابزاری نظیر اسناد، جلسات، مکالمات تلفنی یا شبکه ارتباطات رایانه‌ای به تبادل دانش و تلفیق آن بپردازند. با پیکر بندی مجدد اطلاعات موجود به واسطه تنظیم جمع‌آوری، تلفیق و طبقه بندی دانش ضمنی می‌توان به دانش جدید دست یافت. مدیریت میانی با شبکه بندی دانش و اطلاعات کدبندی شده، نقش سازنده‌ای در ابداع مفاهیم جدید ایفا می‌کند. استفاده موثر از شبکه ارتباطات رایانه‌ای و پایگاه‌های داده با مقیاس وسیع این شیوه از تبدیل دانش را مسیر می‌سازد. در سطح مدیریت ارشد تحقق می‌شود.

• **درونی‌سازی<sup>۳</sup>**: از طریق فرایند درونی‌سازی دانش آشکار خلق شده در سراسر سازمان تبادل شده و از طریق افراد به دانش ضمنی تبدیل می‌شود. درونی‌سازی به یادگیری از طریق انجام (یادگیری عملی) در ارتباط می‌باشد. هنگامی که دانش آشکار به‌عنوان قسمتی از دانش ضمنی افراد به شکل مدل‌های ذهنی مشترک یا دانش تکنیکی درونی‌سازی می‌شود، یک

1. Externalization
2. Combination
3. Internalization

دارایی قابل دسترس خواهد بود. مستندسازی دانش صریح باعث می‌شود تا افراد بتوانند به درون‌سازی تجارب خود پرداخته و سطح دانش ضمنی خود را ارتقا دهند. به علاوه، اسناد یا جزوه‌ها، انتقال دانش صریح به افراد دیگر را تسهیل ساخته و آنان را در کسب مستقیم تجارب دیگران مساعدت میکند.

مراحل چهارگانه فوق به صورت مستمر و به شکل حلزونی می‌بایستی ادامه یابد تا هر مرحله کامل کننده مرحله قبل از خود بوده و ضمن نهادینه شدن در سازمان باعث تولید و خلق دانش‌های جدید نیز گردد(حق پناه، ۱۳۹۳).

### مدل لیندزی (۲۰۰۲)

لیندزی (۲۰۰۲) مدلی از مدیریت دانش ارائه داده که این مدل از اثر بخشی مدیریت دانش را با توجه به دوسازه اصلی تعیین می‌کند: (۱) قابلیت زیر ساخت‌های دانش و (۲) قابلیت پردازش دانش، ساختار با قابلیت پردازش داده، تحت تاثیر یک وظیفه دانشی قرار می‌گیرد. قابلیت زیر ساخت‌های دانش، نشان دهنده سرمایه اجتماعی و رابط بین منابع دانش و کاربران آن است که از طریق تکنولوژی، ساختار (روابط) و فرهنگ (زمینه‌ای که در آن دانش ایجاد و استفاده می‌شود) عملیاتی می‌گردد. قابلیت پردازش دانش نشان دهنده یکپارچه‌سازی فرایند دانش در سازمان است که از طریق اکتساب (کسب دانش)، تبدیل در دسترس قرار دارند دانش کسب شده و کاربردی (میزانی که دانش مفید و سودمند است) قابل استفاده می‌شود. وظایف فعالیت‌های انجام شده توسط واحدهای سازمانی است و نشان دهنده نوع و دامنه دانشی است که مورد استفاده قرار می‌گیرد. وظایف اطمینان می‌دهند که دانش صحیح و مناسب کسب می‌شود و مورد استفاده قرار می‌گیرد. موفقیت مدیریت دانش با ترکیبی از رضایت از سیستم مدیریت دانش و اثر بخشی فرایندهای مدیریت دانش سنجیده می‌شود(تودارو، ۲۰۱۰).

### مدل گوتشاک

پیتر گوتشاک (۲۰۰۶) الگویی را برای مدیریت دانش ارائه داده که در این الگو مراحل مدیریت دانش را به چهار سطح شرح زیر تقسیم کرده‌است:

- **شخص به فناوری:** این مرحله تحت عنوان «ابزاری برای کاربران نهائی»، فناوری اطلاعات، افراد را با ابزارهایی مانند نرم افزارهای رایانه‌ای برای ارتقای کارایی مجهز می‌کند. طبق این الگو ابزارهای فناوری و اطلاعاتی بر مبنای کار هر فرد در سازمان در اختیار وی قرار می‌گیرد

تا دانش خویش را در اختیار فناوری قرار داده و از طریق آن حفظ کند یا در اختیار دیگران قرار دهد.

- **شخص به شخص:** این مرحله تحت عنوان «چه کسی می‌داند؟» به شناسایی افراد با دانش و آگاهی می‌پردازد، با استفاده از فناوری اطلاعات کاربران میزان دارایی دانش و آگاهی را شناسایی کرده و به سرعت افرادی که اطلاعات مورد نیاز سازمان را دارند در مکان مناسب استقرار می‌یابند. یکی از فناوری‌های اطلاعاتی مورد استفاده در این مرحله اینترنت است که این مکان را فراهم می‌کند تا اطلاعات به سرعت مورد اشتراک قرار گیرد.
- **شخص به اطلاعات:** مرحله سوم با عنوان «آنها چه می‌دانند؟» امکان دسترسی به اطلاعات کارمندان ذخیره شده در قالب اسناد را برای کاربران فراهم می‌کند اطلاعات کاربران ذخیره شده و برای همگان قابل دسترسی است. این مرحله با استفاده از کدگذاری دانش به طراحی، طبقه بندی و ذخیره اطلاعات از متخصصین داخلی می‌پردازد. مثال آن گزارش‌ها، قرار داده‌ها، فرم‌های تجاری، نامه‌ها، عکس، ایمیل و... است.
- **شخص به سیستم:** در مرحله آخر با دیدگاه «افراد چگونه فکر می‌کنند؟» کیفیت حل مشکلات دانشی با کمک سیستم بررسی می‌شود. در این مرحله سیستم‌های اطلاعاتی با استفاده از هوش مصنوعی و سیستم‌های خبره برای رفع مشکل دانش کارمندان قابل دسترس است. سیستم‌های خبره مورد استفاده در این مرحله می‌توانند از اطلاعات یک یا چند متخصص برای گروه‌های گسترده‌ی دیگری که نیازمند به دانش هستند استفاده کند. (اخوان و باقری، ۱۳۹۵)

## آموزش‌های فنی و حرفه‌ای

در رویکردی جدید در نظام تعلیم و تربیت کشورهای پیشرفته و در حال توسعه، «کاربرد نظریه سرمایه انسانی در سیاست آموزشی» است. زیرا آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و اثر آن در توسعه اقتصادی جامعه بر اساس کارکرد اشتغال و تولید به‌عنوان عوامل این نظریه، منجر به ارائه سیاست‌گذارهای جدید و مدل‌های آموزشی و مدیریت دانشی در کشور خواهد شد. تاثیر رو به رشد جهانی شدن، ملت‌ها - دولت‌ها را وادار به ارتقاء بخشیدن به سطوح مهارتی نیروی کارشان ساخته است و از سوی دیگر، این امر به بازنگری جامع در نظام‌های آموزشی آنان انجامیده است. سرمایه در همه اشکال آن از نظر اقتصاددانان منابعی هستند که از طریق شبکه‌های بازار یابی در دسترس افراد، گروه‌ها، شرکت‌ها و جوامع قرار می‌گیرد. به گونه‌ای که افراد در این شبکه‌ها به رفتار عاقلانه و برابر دست می‌یابند. اگر سرمایه مادی حاصل ایجاد تغییرات در مواد خام می‌باشد

در آن صورت سرمایه انسانی با ایجاد تغییر در افراد از طریق دادن مهارت و یا دانش مطلوب ایجاد می‌شود، به نظر شولتز سرمایه انسانی شامل مهارت، دانش و ویژگی‌های مشابه است که قابلیت‌های خاص انسانی را برای انجام کار مولد تحت تاثیر قرار می‌دهد. به نظر وی سرمایه انسانی شامل مهارت دانش و ویژگی‌های مشابه است که قابلیت‌های خاصی را برای انجام کار مولد تحت تاثیر قرار می‌دهد. سرمایه انسانی مجموعه آموزش‌ها و مهارت‌هایی است که برای ایجاد ثروت می‌تواند به کار رود و تعیین کننده توان کسب درآمد افراد و مشارکت آنها در عملکرد اقتصادی کشوری شود که در آن کار می‌کنند. سرمایه انسانی معمولاً با ارزیابی سطح مهارت‌ها و دانش فراگیران همچون اعضای یک شرکت یا یک گروه از دانش آموزان سنجیده می‌شود. در کانون گفتمان سیاست‌ها که سرمایه انسانی را با تعلیم و تربیت پیوند می‌دهد باور به گرایش از پارادایم فوردیسم به دوران اقتصاد مهارت بالا و دانش و پس از آن است که در آن سرمایه انسانی کلید رقابت ملی به شمار می‌رود. چنانکه شولتز استدلال می‌کند اقتصاددانان دیری است که بر این باورند که افراد انسانی بخش مهم سرمایه ملت‌ها هستند. در نتیجه کسانی که در جستجوی فرصت‌های شغلی بر می‌آیند باید علاقه خود را از طریق سرمایه گذاری شخصی در کسب دانش‌ها و مهارت‌های مناسب دنبال کنند. بنابراین در سطح افراد، رویکرد به تعلیم و تربیت مبتنی بر سرمایه انسانی حاکی از آن است که: «افراد به میزانی از زمان و تلاش در تعلیم و تربیت و آموزش سرمایه گذاری می‌کنند که توان عملکرد فردی آنها اقتضاء می‌کند (نعامی و پیریایی، ۱۳۹۰).

در سطح ملی استدلال بر آن است که سیاست‌های آموزشی مبتنی بر نظریه سرمایه انسانی می‌تواند به انسجام بیشتر و کاهش کارایی در استفاده از منابع کمیاب بیانجامد. رویکرد سرمایه انسانی به سیاست آموزشی نیز مبتنی بر این فرض است که بهره ملی اقتصادی از تعلیم و تربیت و نیروی کار حاصل می‌شود. چنانکه لیدبتر استدلال می‌کند تولید، کاربرد و بکارگیری دانش به حرکت درآورنده رشد اقتصادی مدرن است و لذا لازم است که قابلیت‌های خلاقیت آزاد شود و دانش در بین آحاد جمعیت گسترش یابد. در بسیاری از نظام‌های اجتماعی، تعلیم و تربیت بعنوان فرایند اصلی نگریسته می‌شود که از طریق آن این گونه تحولات روی می‌دهد اگر چه مسائلی همچون نوع مهارت‌ها و دانش‌هایی که باید کسب شوند کسانی که باید در این باره تصمیم بگیرند غالباً مشخص نیست.

این همه دارای پیامدهایی برای موسسات آموزشی است چنانچه مک نماارا و همکاران ابراز می‌دارند: «حرکت ایدئولوژیک به سمت سامان دهی تعلیم و تربیت به‌عنوان یک بازار دارای آثار و تبعات اقتصادی برای مدارس، معلمان، دانش آموزان و والدین است. آن چه در این باره حائز

اهمیت است ضرورت ترویج یک تصویر مثبت در خصوص شاخص‌های عملکرد محصولات و نتایج از سوی مدارس است»

اگبو اظهار می‌دارد که تاثیر این امر آن است که موثرترین مسیر برای نیل به رفاه اقتصادی هر جامعه توسعه مهارت‌های جمعیت آن یعنی سرمایه انسانی آن است. در نتیجه تعلیم و تربیت به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری مولد نگریسته می‌شود و نه صرفاً یک نوع از مصرف یا چیزی که فی‌نفسه دارای ارزش ذاتی است.

### اهمیت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در هزاره سوم

عرصه فعالیت در دوران پایان هزاره دوم و آغاز هزاره سوم بر هفت مولفه (سرعت، قدرت، ثروت، فرصت اطلاعات، ارتباط و مجاز) استوار است. از طرفی نیز عصر اشتغال خصوصاً در بیست سال اخیر تغییرات اساسی داشته است. در این عصر تغییرات فناوری و پیچیدگی‌های محل کار از عمده‌ترین مولفه‌هایی هستند که حوزه اشتغال را در تمام سطوح تحت تاثیر قرار می‌دهند یا آن‌ها را تهدید می‌کنند. بررسی این مولفه‌ها، تنظیم فعالیت‌های آموزشی مطابق با آن‌ها و ایجاد زمینه و بستر آموزشی لازم، یکی از دغدغه‌ها و وظایف اصلی نهادهای سیاست‌گذار ملی و منطقه‌ای در زمینه‌های مختلف آموزشی فنی و حرفه‌ای است. این تاثیر گذاری در سه بخش آموزش رسمی و آموزش غیر رسمی و آموزش سازمان نیافته وجود دارد که نوع تاثیر و فرایند هر کدام با یکدیگر متفاوت است. سیاست‌گذاران آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در تمام کشورها، برای سازگاری چاره‌اندیشی می‌کنند و راهکارهای مختلفی را در نظر گرفته‌اند. رویکردهای اساسی در سازماندهی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای رسمی و غیر رسمی و سازمان نیافته به سمتی حرکت می‌کند که پایداری رشته‌های تحصیلی و شغلی در یک مدت زمان معقول قرار می‌گیرد تا دانش‌آموختگان بتوانند مسیر شغلی و تحصیلی خویش را بر اساس آنچه آموخته‌اند به راحتی و سهولت طی کنند. چالش اساسی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، ضرورت آموزش مبتنی بر فعالیت‌های نوین و پیچیدگی‌های محل کار است که با پایداری رشته‌های شغلی و تحصیلی به دلیل تغییرات همواره در تقابل است. (آقا جانگللو، ۱۳۹۲)

### مدل‌های آموزش فنی و حرفه‌ای در جهان

آموزش‌های فنی و حرفه‌ای به‌عنوان یک اصطلاح جامع با اشاره به جنبه‌ای از فرایند آموزشی است که علاوه بر آموزش عمومی مطالعه فناوری و علوم وابسته، کسب مهارت‌های علمی،

نگرش‌ها و دانش وابسته به حرفه‌ها، شامل بخش‌های مختلف زندگی اجتماعی و اقتصادی است.

سه سیستم متمایز برای رسیدن به اهداف مدیریت آموزشی وجود دارد:

- **آموزش حرفه‌ای<sup>۱</sup>**: در این سیستم آموزشی فنی و تکنولوژی بلند مدت ارایه می‌شود که بیشتر موضوعات آن موضوعات آکادمی می‌باشد و معمولاً در مدارس فنی و حرفه‌ای، کالج‌ها و دانشگاه‌ها و موسسه‌های آموزش عالی ارایه می‌گردد.
- **آموزش بازار کار<sup>۲</sup>**: در این سیستم محدوده‌ای از برنامه‌های مناسب شغلی مانند دوره‌های کوتاه مدت برای جوانان، بلند مدت خاص برای افراد جویای کار دوره‌های باز آموزی برای نیرو کار کارخانه‌ها و بنگاه‌های اقتصادی ارایه می‌شود. نقش اصلی در این سیستم را آژانس‌های آموزش ملی بر عهده دارند که توسط وزارت کار یا مراجع خاص بازار کار اداره می‌شود.
- **آموزش بنگاه اقتصادی<sup>۳</sup>**: در این سیستم، آموزش‌هایی که کار فرما، برای نیروی کار ایجاد می‌کند را از نظر مالی تامین، و آموزش‌ها را پوشش می‌دهند. نقش دولت در هدایت آموزش بنگاه اقتصادی می‌تواند مختلف باشد. (آقاجانگلو، ۱۳۹۲)

### روش‌ها و مدل‌های آموزش فنی و حرفه‌ای

روش‌های آموزشی مورد استفاده در سیستم‌های TVET (روش‌های آموزش فنی و حرفه‌ای) منعکس کننده مهارت‌های سازمان یافته می‌باشد که عبارت اند از:

- مدارس متوسطه عمومی و دبیرستانهای جامع، که به‌عنوان سیستم آمریکایی معروف بوده و تمامی دانش آموزان صرف نظر از استعدادشان تا انتهای دبیرستان در یک مدرسه تحت تعلیم قرار می‌گیرد و در کنار برنامه‌های آکادمیکی، آموزش‌های فنی و حرفه‌ای نیز ارایه می‌گردد.
- مدارس حرفه‌ای دانش بنیاد، که به‌عنوان فرانسوی معروف اند. در این روش آموزش متوسطه و آموزش حرفه‌ای بعد از نه سال آموزشی عمومی از هم جدا می‌شوند در طول سال‌های آموزش عمومی دانش آموزان براساس استعداد و نمرات درسی انتخاب شده یک سری مسیر آکادمیک را طی می‌کنند یا عده‌ای به مدارس حرفه‌ای رفته و صلاحیت‌های حرفه‌ای را یاد می‌گیرند.

---

1 Vocational Education

2 Labour Market Training

3 Training Enterprise

- سیستم آموزش دوگانه (Dual)، که به سیستم آلمانی معروف بوده و ترکیبی از آموزش ساختاری و آموزش پاره وقت در مدارس حرفه‌ای می‌باشد. این سیستم توسط وزارتخانه‌های آموزشی و تحت نظر آموزش حرفه‌ای اداره می‌شود. خصیصه اصلی این سیستم دوگانه کارفرما محور است و آموزش طبق قراردادهای فی مابین کارفرما و کار آموز اجرا می‌شود و طول دوره آموزش ۲ تا ۴ سال است و در انتها مدرک حرفه‌ای به کار آموزان داده می‌شود.
- آموزش مرکز محور، که معمولاً در آژانس‌های بازار کار ارایه می‌شوند و این آژانس برای پیدا کردن شغل برای افراد آموزش دیده تعهد رسمی دارند. بر خلاف مدارس، دوره‌های که در این مراکز ارایه می‌شوند موضوعات آکادمیک نیستند.
- آموزش بنگاه اقتصادی محور، که معروف به سیستم ژاپنی است آموزش اولیه و مداوم در طول زندگی شغلی شاغلین توسط کار فرماست که بیشتر اوقات شامل آموزش‌های علمی هستند (آقاجانگللو، ۱۳۹۲).

### عوامل مدیریت دانش و تاثیر آن بر بهبود یادگیری

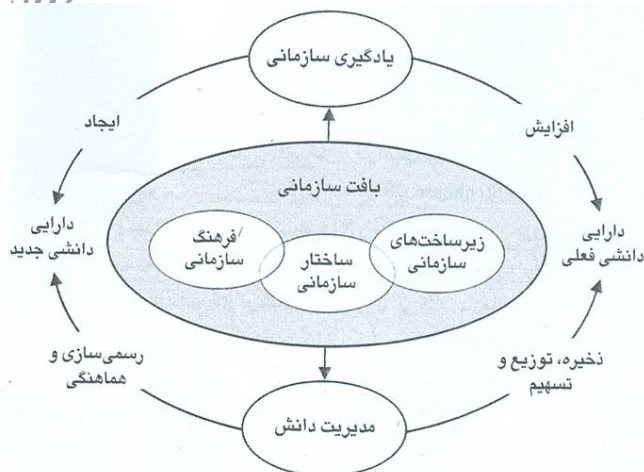
رشد تحقیقات در زمینه یادگیری، نشان دهنده این رویکرد است که یادگیری نه تنها در سطح فردی، بلکه در سطح گروهی نیز رخ می‌دهد و از طریق یک جو سازمانی که شرایط و انگیزه‌های لازم برای یادگیری را فراهم می‌نماید، تسهیل می‌شود. این رویکرد، باعث ایجاد یک تعریف گسترده از یادگیری فرد شده و درک ما از یادگیری گروهی و سازمانی را به چالش می‌کشد. به گونه‌ای که یادگیری با ایجاد دانش باعث بهبود سرمایه‌هایی فکری در سازمان و در نهایت افزایش میزان بهره‌وری دانش در سازمان خواهد شد (بهداری فرد، عبدالرضا، ۱۳۹۴). یادگیری سازمانی و مدیریت دانش دو مفهومی هستند که همزمان در عصر جدید مطرح شده‌اند. در یادگیری سازمانی معمولاً به این موارد مربوط اشاره می‌شود:

تغییراتی که در حیطه دانش رخ می‌دهد و شامل کسب دانش، انتشار، پالایش، ایجاد و کاربرد دانش می‌شود، توانایی برای کسب اطلاعات مطلوب و درک مشترک به گونه‌ای که این دانش قابل بهره‌برداری باشد؛ توانایی برای ایجاد بینش‌ها، دانش و برقراری ارتباط میان فعالیت‌های گذشته و آینده. مرتبط دانستن و مرتبط نمودن دانش با یادگیری، نقطه آغاز پیوند بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی محسوب می‌شود (صفری صوفیان و جوانمرد، ۱۳۹۴). ماهیت پویایی دانش و مسائل مربوط به مدیریت آن، تمرکز ویژه‌ای بر یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را ایجاد می‌کند. این امکان برای سازمان‌ها وجود دارد که از طریق یادگیری مستمر سازمانی و مدیریت دارایی‌های دانش خود، به انعطاف‌پذیری و سازگاری بیشتری دست یابند. هدف اصلی یادگیری



سازمانی، توسعه مستمر دانش جدید و همچنین مدیریت کارآمد تر و موثر تر دارایی‌های سازمانی است. از نظر کار نیرو، نظام‌های حمایت از یادگیری به‌عنوان جزء لاینفک تلاش‌های مدیریت دانش محسوب می‌گردند و مدیریت دانش و برخی فعالیت‌های آن، خود منجر به افزایش یادگیری سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌گردد (فیضی و همکاران، ۲۰۱۷). در حال حاضر مجازی شدن یادگیری و شبکه‌های ابتکاری، انتقال و استفاده از دانش موجود و همچنین ایجاد دانش جدید را تسهیل می‌کنند، که این دانش جدید می‌تواند به صورت مزیت رقابتی درآید. فعالیت اشتراک دانش نیز یک فرایند یادگیری به حساب می‌آید. اعضای گروه می‌توانند از طریق یادگیری پیوسته از یکدیگر در یک نظام ارتقای دانش، کار کنند (قلاوند و بزرگی، ۲۰۱۵).

یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در خلق، تحصیل و تبدیل دانش و در همسان‌سازی رفتارش با دانش و دیدگاه‌های جدید تبحر دارد و این دانش می‌تواند از داخل یا خارج سازمان نشأت بگیرد. ولی تا زمانی که به تغییر در نوع عملکرد سازمان منجر نشود یادگیری سازمانی به تبع آن بهبودی را ایجاد نمی‌کند. از همین روست که یادگیری سازمانی به مدیریت دانش نیاز دارد. مفاهیم سازمان یادگیرنده روی فرایند یادگیری و سازمان دانش محور روی نتایج و محصول فرایند یادگیری تمرکز می‌کند، در واقع می‌توان گفت مدیریت دانش وسیله‌ای برای پرورش و حمایت یک سازمان یادگیرنده است (کدیور و همکاران، ۱۳۹۱). مدیریت دانش نتایج یک سازمان یادگیرنده را می‌گیرد و آن را مدیریت می‌کند و اطمینان می‌دهد که محیط مناسب برای تولید و مدیریت سرمایه دائمی دانش به‌طور مناسب ایجاد شده است (افروز، ۱۳۹۳). در سازمان یادگیرنده تاکید و اولویت بر دانش است. و وظیفه اساسی مدیریت در عصر اطلاعات نیز ایجاد قابلیت‌ها و ظرفیت‌های لازم برای یادگیری مستمر است. یکی از ابزارهای کارآمد به منظور انتقال و ترمیم دانش در سازمان‌های یادگیرنده، مدیریت دانش می‌باشد. شکل زیر رابطه بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد که در مرکز این مدل، فرهنگ، ساختار و زیرساخت‌های سازمانی وجود دارد که بر سرعت بخشی و حفظ فرایند یادگیری سازمانی و بهبود کارایی و اثر بخشی مدیریت دانش کمک می‌کند. (کردی و ناستی زایی، ۱۳۹۴)



شکل ۴: عوامل مدیریت دانش و تاثیر آن بر یادگیری سازمانی

سازمان‌های یادگیرنده موفق، محیطی را ایجاد می‌کنند که ترکیبی از یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را دارا هستند. در حالی که یادگیری سازمانی عمدتاً با خلق مستمر دانش جدید جهت افزایش سهم دارایی‌های دانش موجود سر و کار دارد، مدیریت بر رسمی سازی، هماهنگی، ذخیره، توزیع و تسهیم دارایی‌های دانش موجود در سراسر سازمان، ایجاد و بهره‌گیری از شایستگی‌های هسته‌ای در جهت عملکرد بهتر متمرکز است (مدهوشی و همکاران، ۲۰۱۴). ویژگی عمده و اصلی که در یادگیری سازمانی و مدیریت دانش مشترک است، تسهیم ایده‌ها به منظور ایجاد و توسعه دانش جدید می‌باشد، که از طریق ساختار سازمانی بهبود یافته، فرهنگ و تع آن پشتیبانی سیستم مدیریت دانش افزایش می‌یابد. بافت سازمانی، متشکل از سه عنصر فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و زیرساخت‌های سازمانی است و از طریق آن می‌توان اثر بخشی و کارایی فرایند یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را به‌طور مستمر افزایش داد (میرحیدری و همکاران، ۱۳۹۱). مسلماً مهم‌ترین جزء از بافت سازمانی، فرهنگ آن می‌باشد که متشکل از ارزش‌ها، نگرش‌ها و باورهایی است که اعمال و رفتار افراد تشکیل دهنده سازمان را هدایت می‌کند. فرهنگ‌های موجود در سازمان‌های یادگیرنده، تاثیر زیادی بر یادگیری و دانش و ایجاد فضای اعتمادی دارد که در آن هر فردی با آزمایش ایده‌های جدید کاری که اغلب منجر به توسعه شایستگی‌های محوری جدید می‌شود، احساس توانمندی می‌کند. فرهنگ یادگیری، یک سری ارزش‌ها، نگرش‌ها و راه و رسم‌هایی در درون سازمان است که فرایند یادگیری مستمر اعضا و سازمان را تقویت می‌کند (ناستی زایی و جنابادی، ۱۳۹۵)

## سخن پایانی

با نگرش به تغییرات و دگرگونی‌های شگرف دنیا در سال‌های اخیر، تحقیقات و مطالعات مربوط به یادگیری سازمانی و مدیریت دانش گسترش یافته‌اند. هدف از یادگیری سازمانی تشخیص فرآیندهای دخیل در یادگیری، عوامل، محتوا و سطوح آن می‌باشد. یادگیری سازمانی چارچوبی نظری برای تحلیل چگونگی ایجاد تغییرات در پایگاه معرفتی یک سازمان را فراهم می‌سازد و تغییرات رفتاری و ادراکی را توضیح می‌دهد. مدیریت دانش، مجموعه‌ای از تلاش‌ها برای افزایش ظرفیت زایی فکری است و باعث انتقال دانش از بیرون به درون سازمان، برای ایجاد تحول، نوآوری، خلاقیت، ابتکار و توسعه توانمندی‌های فردی و جمعی، می‌گردد. بدون یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، در دنیای شدیداً متغیر و غیرقابل پیش‌بینی کنونی، هیچ سازمانی نمی‌تواند به حیات پویای خود ادامه دهد.

واحدهای آموزش فنی و حرفه‌ای به‌عنوان سازمان یادگیرنده، براساس مدل‌های مدیریت دانش و عوامل آن، می‌تواند منجر به یادگیری سازمانی شود و در طی فرآیندهای مدیریت دانش در این واحدها، توجه به مولفه‌های سرمایه فکری، ساختار و فرهنگ، نیروی انسانی، اجرای الگوهای آموزش و یادگیری باعث کیفیت بخشی عملکرد میشود و استفاده از تکنولوژی‌های نوین، محتوای مناسب و استاندارد، انتقال دانش ضمنی و تجربی در بین هنرجویان را افزایش میدهد که اجرای تمام این فعالیت‌های مربوطه بصورت پیوسته و فرایندی باعث پویایی محیط‌های آموزشی خواهد شد و باعث استقرار و توسعه مدیریت دانش در واحدهای آموزشی فنی و حرفه‌ای خواهد شد.

عوامل مدیریت دانش در واحدهای آموزشی، بویژه در حوزه آموزشهای مهارتی نیازمند توجه جدی به فرآیندهای جذب، اشتراک، انتقال و کاربرد دانش و مهارت در میان پرسنل و هنرجویان در این واحدها میباشد و هر نوع فعالیت آموزشی، بایستی در جهت تسهیل این فرایندها باشد لذا می‌طلبد که در جهت تامین زیر ساخت‌های فنی، نرم افزاری و سخت افزاری و منابع مورد نیاز اقدامات اساسی توسط نهادهای مسئول انجام شود و سیاست گذاری اجرایی هدفمندی توسط دست اندکاران ارائه شود.

تعالی مدیریت آموزشی با رویکرد و استقرار مدل‌های مناسب مدیریت دانش در واحدهای آموزش فنی و حرفه‌ای، باعث کیفیت بهتر فارغ‌تحصیلان این واحدهای آموزشی از لحاظ مهارت، تجربه و زندگی خود گشته و کمک زیادی به عملکرد قوی‌تر در حوزه اشتغال جامعه مینماید و آنچه مهم‌تر از هر مسئله‌ای است توجه، تعهد و حمایت متخصصان و مدیران آموزشی و مسئولین نظام تعلیم و تربیت به مدل‌سازی و تصمیم‌سازی در حوزه بهره‌مندی از مدیریت

دانش و عوامل موثر آن برای بالا بردن کیفیت یادگیری و رسیدن به اهداف مربوط به آن می‌باشد.

## منابع

- آقاجانگو، سوسن. (۱۳۹۲). برنامه ریزی آموزشی فنی و حرفه ای، تهران؛ ورجاند
- آقاجانی، حسنعلی و جعفری کناری، سیده نفیسه. (۱۳۹۳). رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد شرکتهای دانش بنیان: نقش واسطه‌ای نوآوری سازمانی. دومین کنفرانس ملی حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه گذاری، گرگان.
- ابراهیمیان جلودار، سید یاسر، ابراهیمیان جلودار، سید روح الله، و ابراهیمیان جلودار، سید محمود. (۱۳۹۱). بررسی اثربخشی مدیریت دانش (با مروری بر توانمندی‌ها و فرایندهای مدیریت دانش. توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۱، ص ۸۹-۱۰۴.
- احمدی، محسن (۱۳۹۱). "تأثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن تأثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) مطالعه موردی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران". دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت. تهران.
- آخرین، پیمان؛ بابلان، زاهد؛ نقی-زاده-باقی، عباس (۱۳۹۳). نقش سبک رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی در اشتیاق شغلی پرستاران، توسعه پژوهش در پرستاری و مامایی، ۱۱ (۱)، - ۹۸-۹۱.
- اخوان، پیمان و حسینی، رضا. (۱۳۹۴). عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تهران: انتشارات آتی نگر.
- اصلاحی، محمد (۱۳۹۲). الگوی روابط بین ارزش‌های فرهنگی، مدیریت دانش و مسئولیت اجتماعی در میان اعضای هیأت علمی دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی ۹۱ - ۹۲، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه ارومیه.
- اللهی، صفورا؛ علی رستگار، عباس؛ شفیع نیک آبادی، محسن (۱۳۹۳). بررسی تأثیر قابلیت‌های فرآیندی مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری با اثر میانجی فرآیند نوآوری در سازمان‌ها با فناوری پیشرفته. فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۱(۴): ۱۰۵-۱۲۹
- بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران. تهران
- بهداری فرد، عبدالرضا. (۱۳۹۴). مدیریت دانش با رویکرد افزایش سطح بلوغ سازمانی. تهران: نشر دیباگران.
- تمسکی، مریم و ژاله، فریمسک. (۱۳۸۴). بررسی جایگاه مدیریت دانش در مدارس ابتدایی. دومین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی مطالعات اجتماعی و فرهنگی.
- تورانی، حیدر و غنی زاده گرانی، مهری و صادق، زینب. (۱۳۹۲). امکان سنجی استقرار مدیریت دانش در آموزش و پرورش شهر تهران. دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بر آموزش سازمان‌ها. سال دوم، شماره ۱، ص ۱۳.

تأثیر عوامل مدیریت دانش بر بهبود یادگیری «در واحدهای آموزشی فنی و حرفه‌ای»  
Jعفری، مصطفی و اخوان، پیمان (۱۳۹۰). مدیریت دانش نگاه‌ی جامع بر ابزارها و تکنیک‌ها. تهران:  
نشررسا.

حاجی پور، بهمن و کرد، مرتضی. (۱۳۹۰). اثرات پیمان‌های راهبردی بر روابط بین یادگیری سازمانی،  
نوآوری و عملکرد مالی شرکت. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و یکم، شماره ۶۴، ص  
۱۶۶-۱۴۱.

حق پناه، سارا. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد مالی شرکت ایران خودرو. پایان‌نامه  
کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی و غیردولتی رجاء قزوین.  
خالقی نژاد، سید آیت؛ زراء نژاد، منصور و امیرنژاد، قنبر. (۱۳۹۲). تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد  
اقتصادی مالی سازمان: با نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت بهره  
برداری نفت و گاز گچساران، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم،  
دانشگاه پیام نور.

خانلری، امیر و سبزه علی، رضوان. (۱۳۹۳). بررسی رابطه یادگیری سازمانی و عملکرد مالی از طریق  
فرایند نوآوری در شرکت‌های صنعتی گلپایگان. مدیریت بازرگانی، دوره ۶، شماره ۴، ص ۷۹۰-۷۷۳.  
خدامی، سهیلا؛ خداد حسین، سید حمید؛ مشبکی، اصغر؛ آذر، عادل (۱۳۹۱). طراحی مدل چابکی  
مشتری با رویکرد قابلیت‌های پویای سازمانی: بررسی نقش شایستگی IT، هوشیاری کارآفرینانه و  
زیرکی بازار. تحقیقات بازاریابی نوین، ۲ (۱): ۱-۲۴.

رضایی، روح‌اله؛ صلاحی مقدم، نفیسه و شعبانعلی فمی، حسین. (۱۳۹۳). بررسی اثر مدیریت دانش بر  
عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز. پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، سال  
هفتم، شماره ۴، ص ۹۱-۷۷.

سادات مرعشیان، فاطمه؛ صفرزاده، سحر (۱۳۹۲). نقش یادگیری سازمانی و انگیزش شغلی در پیش‌بینی  
خودکارآمدی شغلی و کارآفرینی سازمانی کارکنان، روان‌شناسی اجتماعی، ۸ (۲۹)، ۸۵-۹۸.  
شورای عالی انقلاب فرهنگی و شورای عالی آموزش و پرورش. (۱۳۹۰). مبانی نظری سند تحول  
صفرزاده، حسین؛ تدین، اعظم و حر محمدی، مریم. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش  
بر نوآوری و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی مراکز بهداشتی و درمانی شمال فارس). طلوع بهداشت،  
سال یازدهم، شماره اول، ۸۶-۷۶.

صفرزاده، حسین؛ تدین، اعظم؛ حر محمدی، مریم (۱۳۹۱). بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر  
نوآوری و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی مراکز بهداشتی و درمانی شمال فارس). فصلنامه علمی  
پژوهشی دانشکده بهداشت یزد، ۱۱ (۱): ۷۶-۸۶.

صفری-صوفان، غلامرضا؛ جوانمرد، حبیب‌الله (۱۳۹۴). بررسی رابطه اشتیاق شغلی با یادگیری سازمانی  
در شرکت ملی حفاری اهواز، دومین همایش بین‌المللی فرهنگ و مدیریت توسعه.  
طالبی، بهنام؛ پاکدل بناب؛ زمستانی، قادر. (۱۳۹۲). مدیریت دانش از تئوری تا کاربرد. تهران: انتشارات  
فروزش

فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۵). اصول و مفاهیم اساسی برنامه ریزی درسی، تهران: علم استادان، چاپ سوم.

کدیور، پروین؛ نعمت طاووسی، محترم؛ یوسفی، نوریه (۱۳۹۱). بررسی رابطه سبک-های یادگیری و باورهای خودکارآمدی با پیشرفت ریاضی، تحقیقات روانشناختی، ۲ (۵).

کردی، الهه؛ ناستی-زایی، ناصر (۱۳۹۴). رابطه سبک رهبری خدمتگزار و یادگیری سازمانی با اشتیاق شغلی معلمان مدارس استثنایی، مشاوره شغلی و سازمانی، ۷ (۲۳)، ۶۸-۹۱.

مقیم، م؛ امامی، ف. و کاظمی، م. (۱۳۹۰). ارزیابی و اولویت بندی شاخصه‌های سرمایه اجتماعی و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی در نظام دانشگاهی. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۹، شماره ۲، ص ۲۹-۶۰.

مهدوی خو، مهدی؛ محمود ترابی، مریم و ختن لو، محسن. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر اجزا سرمایه فکری بر ابعاد عملکرد مالی. دوفصلنامه حسابداری دولتی، سال اول، شماره ۲، ص ۸۳-۹۲.

میرحیدری، اشرف؛ سیادت، سیدعلی؛ هویدا، رضا؛ عابدی، محمدرضا (۱۳۹۱). رابطه یادگیری سازمانی و خودکارآمدی مسیر شغلی با اشتیاق کاری مدیران، فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، ۳ (۲).

ناستی-زایی، ناصر؛ جنابادی، حسین (۱۳۹۵). رابطه عدالت سازمانی با رفتار سازمانی مثبت‌گرا و اشتیاق شغلی از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی زاهدان، پژوهشی در آموزش علوم پزشکی، ۸ (۱)، ۲۱-۱۲.

نعامی، عبدالزهر؛ پیریایی، صالحه (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین ابعاد انگیزش شغلی، خودتعیین‌کنندگی با اشتیاق شغلی در کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان، مشاوره شغلی و سازمانی، ۲ (۳)، ۴۱-۲۳.

هادیزاده مقدم، اکرم؛ حمیدیان، محمد؛ بسیجی، عسل (۱۳۹۳). تحلیل و بررسی مفهوم قابلیت‌های پویا در مدیریت استراتژیک با رویکردی تحلیلی بر نظرات اخیر تیس. اولین همایش ملی حسابداری، حسابرسی و مدیریت

یاوری، وحید و زاهدی، شمس السادات. (۱۳۹۲). طراحی مدلل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی. اندیشه مدیریت راهبردی، سال هفتم، شماره اول، ص ۷۹-۱۲۲.

Ahangari namin, O (۲۰۱۱). "Investigate the relationship between organizational learning and staff empowerment Central Bank Sepah", Master Thesis, University of Allameh Tabatabaai.

Albert, V. M., and Serban, M. (۲۰۱۲). Flexible audit process by customizing procedures. AMIS ۲۰۱۲, ۲۱۴.

Asgari, B., Poursoltani Zarandy, H., & Moshiri, K (۲۰۱۵). " relationship Organizational learning with psychological empowerment in youth sports staff in Tehran" Sports Management Studies, Issue ۲۳, pp. ۱۷۸-۱۶۳.

Ferraresi, A.A., Quandt, C.O., Dos Santos, S.A., and Frega, J.R. (۲۰۱۲). "Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance". Journal of Knowledge Management, ۱۶(۵): ۷۱-۶۸۸

- Feyze, D., Dehghani Soltani, M., Farsizadeh, H., and Gholamzadeh, M (۲۰۱۷). "The effect of knowledge sharing on psychological empowerment by clarifying the role of mediator collaborative learning electronic institutional memory in the National Library of the Islamic Republic of Iran", Journal of Information Processing and Management.
- Ghalavand, Z., and Bozorgi, A (۲۰۱۵). "Investigate the relationship between organizational learning and knowledge management in Masjed Soleiman Oil and Gas Exploitation Company", Journal of information and knowledge management, first year, second edition, pp. ۱۲۸-۱۱۷
- Hasani, K., & Sheikhesmaeili, S (۲۰۱۶). "Knowledge management and employee empowerment: A study of higher education institutions", Kybernetes, Vol. ۴۵ Iss: ۲, pp. ۳۳۷-۳۵۵
- Hsu, L., Sabherwal, R. (۲۰۱۲). Relationship between intellectual capital and knowledge management: An empirical investigation. Decision Sciences, ۴۳(۳), ۵۲۴-۴۸۹
- Jimnez. D , Sanz-Valle R (۲۰۱۰) Innovation, organizational learning, and performance, Journal of Business Research, vol , Contents lists available at ScienceDirect.
- Lendzion, Y. Pitor. (2015). Human Resources Management in the System of organizational Knowledge management.
- Madhoushi, M and Nurnezhad Vanush, V (۲۰۱۴). " impact knowledge management enablers on the empowerment of small and medium companies: Mediating Role of Knowledge Management Process", Resource Management Research, Volume ۳, Number ۲, S.۱۱۰-۹۱
- Procedia. Social and Behavioral Science, 3, 674, 680
- Ravangard, R; Sajjadnia;Z, Farmani, M, Bahadori, M (۲۰۱۴), Relationship Between Organizational Learning and Employees Empowerment: A Case Study Among Medical Sciences Staff, Health Scope, ۳(۲)
- Ravanpykar, y., fyzi, j., & pashazadh, y (۲۰۱۴). "investigates the relationship between knowledge management with organizational learning and employees' empowerment in Oil welfare service companies", Indian J.Sci.Res. ۵(۱): ۲۹۵-۲۸۴
- Robin.T(۲۰۱۱). knowledge management and human resource development the ۲۱th International Scientific Conference defence resources management in the ۲۱st century. Braşov, (۱): ۰۳-۰۲
- Salajegheh, S., pour Rashidi, R., and Mosai, M (۲۰۱۴). "Analysis of psychological empowerment and its relationship to knowledge management", Journal of Management Studies, No. ۷۲, pp. ۱۱۸-۹۹
- Skerlavaj . M, Hoon Song . j, Lee. Y (۲۰۱۰). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms, Journal Expert Systems with Applications, Vol .۳۷
- Soleimani, N., Zahmatkesh, M., and Fayez, A (۲۰۱۲). "The relationship between employee empowerment and organizational learning in education institutions", Journal of Education, Issue ۱۵, pp. ۱۰۵-۸۹
- Theodosiou, M., Kehagias, J., and Katsikea, E. (۲۰۱۲). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the

- context" of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, ۱۰۷۰-۱۰۵۸: ۴۱
- Timurnegad, K and Sarihi esfastani, R (۲۰۱۱). "The impact of organizational learning on psychological empowerment Staff of the Ministry of Economic Affairs and Finance ", improvement and change management studies, Issue ۶۲, pp. ۳۷-۵۹.
- Today, M. P (۲۰۱۰). Economic Development, *European journal of innovation management*, ۷(۴): ۲۵۴
- Tohidi, Hamid, Jabbari, Mohammad Mehdi (۲۰۱۲). The relationship between self-learning and organized learning, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol ۳۱.
- Tseng, S. M., Lee, P. S. (۲۰۱۴). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, ۲۷(۲), ۱۷۹-۱۵۸
- Van Grinsven, M., & Visser, M (۲۰۱۱). "Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning", *The Learning Organization*, Vol. ۱۸ Iss: ۵, p. ۳۷۸
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S (۲۰۱۱). "Developing management skills", ۸th ed, Prentice Hall.
- Zheng, W., Yang, B., and McLean, G. N. (۲۰۱۰). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, ۶۳(۷), ۷۷۱-۷۶۳