

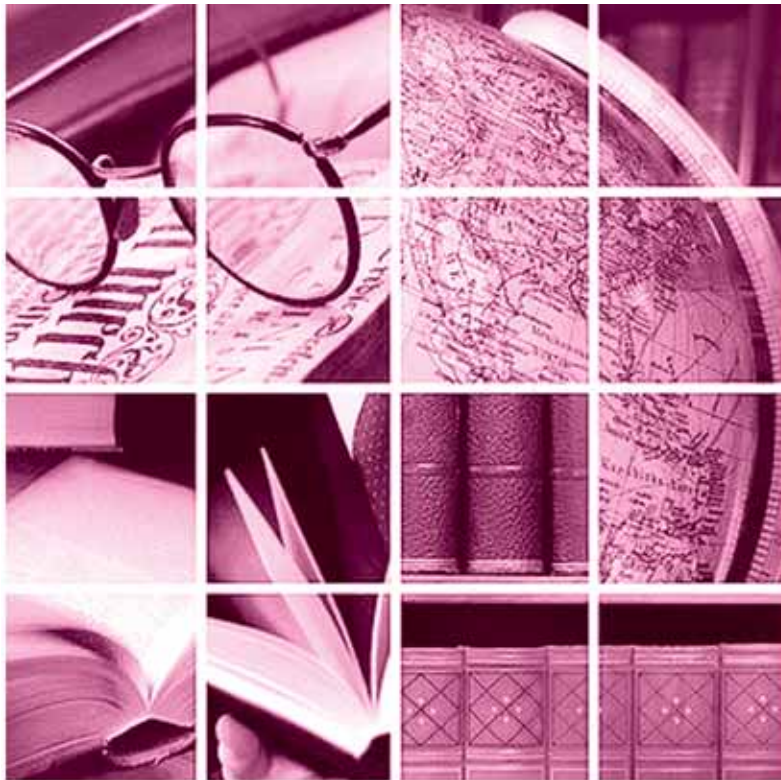
مدیریت دانش، فرهنگ و آموزش عالی

■ محمدعلی نعمتی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی

دانشگاه شهید بهشتی

rnemati@Gmail.com



چکیده

امروزه اغلب صاحب نظران آموزش عالی معتقدند دانشگاه‌ها به عنوان اصلی‌ترین نهاد اشاعه دهنده فرآیند یاددهی-یادگیری در جامعه، به منظور مقابله با چالش‌های هزاره جدید، ناگزیر از انتقال و دگردیسی به جوامع یادگیری، ایجاد فرهنگ تسهیم دانش و بهره‌گیری از راهبرد کارآمد مدیریت دانش هستند. بزرگترین چالش فراروی مدیریت دانش در آموزش عالی، یک مسئله فنی نیست، بلکه چالش اصلی مسئله فرهنگ است. فرهنگ سازمانی، نقش بارزی در تولید و تسهیم دانش و تسهیل فرآیند اجرای مدیریت دانش در دانشگاه ایفا می‌نماید. در مقاله حاضر ابتدا تلاش شده است، تعاریف، کارکردها، فرآیندها و انواع دانش و اهمیت روز افزون ایجاد، گسترش و مدیریت این دارایی ارزشمند در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی آشکار گردیده، سپس به مفهوم سازمان یادگیرنده به مثابه مطلوب‌ترین محیط، به منظور اجرای اثربخش استراتژی مدیریت دانش و وجوه تمایز آن با یادگیری سازمانی پرداخته شود. پس از آن ضرورت ایجاد فرهنگ تسهیم دانش در جوامع کوچک یادگیری و تعاملات آزاد علمی میان دانشجویان با یکدیگر و با اعضاء هیئت علمی مورد مذاقه قرار گیرد و در پایان عناصر ایفا کننده نقش در فرآیند اجرای مدیریت دانش از جمله فناوری اطلاعات، منابع انسانی و فنون مدیریت دانش و تعامل میان آنان بررسی گردد.

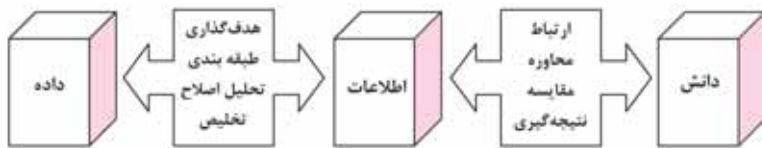
مقدمه

در هزاره جدید، مدیریت دانش به موضوعی مهم و بحث انگیز در سطوح جهانی تبدیل گشته است، حال آنکه پدیده‌ای چندان جدید محسوب نمی‌شود. درحقیقت مدیریت دانش از صدها سال پیش که صنعتگران و صاحبان مشاغل مختلف، تجارب حرفه‌ای خود را به فرزندان و شاگردان خویش منتقل می‌کرده‌اند، وجود داشته است. اما از اوایل دهه ۱۹۹۰ این واژه به طور جدی وارد مباحث سازمانی گردید. امروزه مدیران تلاش می‌کنند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج نموده و آن را در میان تمامی افراد تسهیم نمایند تا دانش ذخیره شده در سیستم، تبدیل به یک منبع

قابل استفاده دائمی شود و مزیت رقابتی پایدار^۱ ایجاد نماید[۱].

مدیریت دانش فرآیندی چالش انگیز است؛ زیرا شناخت ارزش آن مشکل بوده و به کارگیری مطلوب آن به نحوی که برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد نماید، دشوارتر است. فناوری‌های نوین و تلاقی و همگرایی علم مخابرات و کامپیوتر، امکان دستیابی به دانش‌های موجود در سازمان را در هر نقطه‌ای از جهان فراهم آورده است. به منظور بهره‌برداری مطلوب از این فرصت‌های ارزشمند، باید آنان را به عنوان جزئی جدایی ناپذیر از فرآیندهای دانشگاهی در نظر گرفت. مدیریت دانش به دانشگاه‌ها یاری می‌رساند تا از طریق یادگیری و باز تولید دانش، تغییرات را شناسایی

1. Sustainable Competitive Advantage



شکل ۱. هرم دانش (زنجیره اطلاعات)

نموده و بدان واکنش مناسب و به موقع نشان دهند. در مدیریت دانش تفکر، دانایی محوری و مردم محوری جایگزین سرمایه محوری شده و تسهیم دانش و تجربه و تعاملات آزاد علمی، محورهای اصلی آن محسوب می‌گردند. تأکید بر خلق و بازشناسی دانش ضمنی، مهندسی مجدد فرهنگ درون سازمانی و رهبری خلاق و کارآمد، رموز موفقیت دانشگاه‌ها را در بازارهای رقابتی کنونی تشکیل می‌دهند.

داده، اطلاعات، دانش، فرا دانش و فرد

دانش، مهمترین سرمایه‌ای است که دانشگاه‌ها دارند آنرا خلق نموده و با بهره‌گیری از آن، واجد مزیت رقابتی گردند. دانش را می‌توان به دانش ضمنی و صریح^۱ تقسیم‌بندی کرد. دانش ضمنی در حیطه دانش شخصی، تجربی و غیر رسمی قرار دارد، اما دانش صریح به دانشی اطلاق می‌گردد که جنبه رسمی‌تر، عقلانی‌تر و آکادمیک دارد. دانش صریح، به خوبی قابل دسترسی، کد گذاری و ذخیره‌سازی است و به شکلی دقیق و روشن بیان می‌شود، اما دانش ضمنی به وضوح ابراز نگردیده و انتقال آن بسیار دشوار است. دانش ضمنی مؤلفه کلیدی مدیریت دانش بوده که در حافظه افراد ذخیره شده و آزادسازی ظرفیت واقعی این دارایی ارزشمند، رمز موفقیت سازمان‌های کنونی است. در واقع هدف مدیریت دانش تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار مؤثر آن در سازمان است [۲].

شناسایی و ترکیب دو نوع دانش ضمنی و صریح، مهمترین چالش مدیریتی دانشگاه‌ها بوده که نیاز به رویکردی خلاق و نوآورانه نسبت به فرآیندهای یادگیری-یاددهی و بهره‌گیری مطلوب از فناوری‌های نوین دارد. اما اتکای محض به

فناوری‌های پیشرفته، فاجعه بار خواهد بود. مدیران باید توجه نمایند که اولویت نخست، ایجاد فرهنگی سازمانی است که به ارتباطات متقابل و مشارکتی منتهی گردد. به عبارت دیگر ایجاد یک محیط کاری مطلوب که نوآوری را تشویق و اعتمادی را که لازمه مشارکت در دانش‌های شخصی است حمایت کند [۳].

در اینجا باید میان مفاهیم داده، اطلاعات، دانش و خرد تفکیک قائل شد. داده، اولین سطح مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد و شامل علائم، اعداد، نمودارها و سایر نشانه‌هایی است که به خودی خود، تولید معنی نمی‌کند. داده‌ها فاقد ارزش قضوتی و تحلیل منطقی به منظور استفاده عملی بوده و تنها بازتابی از شرایط پیرامون هستند. معمولاً داده‌ها به عنوان مواد خام و عناصر سازنده تصمیم‌گیری و اطلاعات به معنای مجموعه‌ای سازمان یافته از داده و دانش با عنوان اطلاعات دارای مفهوم تعبیر می‌گردد. میان داده، اطلاعات، دانش و خرد ارتباط نزدیکی وجود داشته و تمایز میان آنها جنبه ماهوی و مطلق ندارد؛ بلکه مراتبی، روشی و نتیجه‌ای است. داده، اطلاعات، دانش و خرد علاوه بر اینکه در زنجیره‌ای از روابط متقابل قرار دارند، هر یک نیز قادرند خود را پیوسته پدید آورند. معیارهای مهم تبدیل داده به اطلاعات شامل موارد زیر است:

۱. هدفمندی؛
۲. شناسایی و طبقه‌بندی بخش‌های کلیدی؛
۳. تحلیل‌های آماری و ریاضی؛
۴. اصلاح و غلط‌گیری؛
۵. خلاصه نمودن داده‌ها.

رایانه قادر است این فرآیند را تسهیل نماید، اما تفسیر نهایی توسط انسان صورت می‌گیرد. اطلاعات در فرآیند مدیریت دانش از طریق «چهار C» به دانش قابل تبدیل است:

۱. مقایسه اطلاعات؛
۲. نتایج حاصل از اطلاعات؛
۳. ارتباط میان اطلاعات؛
۴. گفتگو و معاوره^۵.

دانش مخلوطی سیال از اطلاعات، تجربیات و نگرش‌هایی است که بر اساس معیارهای منطقی سازمان یافته و به عنوان چارچوبی جهت تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و بهره‌مندی از اطلاعات جدید به کار گرفته می‌شود. دانش موضوعی چند لایه، پیچیده، پویا و انتزاعی در ذهن انسان است [۴]. خلاصه‌سازی اطلاعات به دانش ختم می‌شود و آن موجب حذف داده‌ها و اطلاعات ناخواسته و تأکید بر علایق و نیازمندی‌های کاربر می‌گردد. دانش مفهومی است که از تفکر پدید آمده و بدون آن اطلاعات یا داده تلقی می‌شود. خرد، آخرین مرحله از زنجیره اطلاعات است و به معنای به کارگیری دانش تولید شده در فرآیند مدیریت دانش می‌باشد. فرآیند تبدیل داده به خرد در

1. Tacit & Explicit Knowledge
2. Comparison

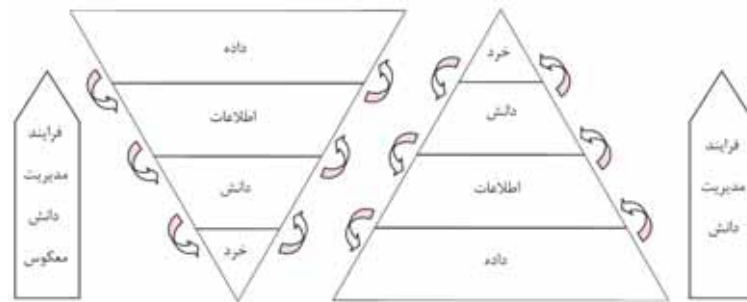
3. Consequence
4. Connection

5. Conversation

شکلی که معلومات افراد را بهبود بخشد، تعریف می‌نماید [۷].

مدیریت دانش در آموزش عالی شامل فرایند آزاد سازی قدرت دانش و بهره‌گیری خلاقانه، اثربخش و کارآمد از تمامی اطلاعات و دانش‌های موجود به منظور دستیابی به اهداف و رسالت‌های دانشگاه است. مدیریت دانش آمیزه‌ای از رهبری خلاق، تعاملات میان افراد، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات است که این عناصر با پیچیدگی خاصی، با هم در ارتباط بوده و هیچ یک، به تنهایی کارایی ندارند [۸]. متخصصان دانشگاه پژوهی مناسب‌ترین افراد به منظور نهادینه‌سازی و اجرای راهبرد کارآمد مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی محسوب می‌شوند. مدیران دانشگاهی باید بر این امر واقف گردند که اجرای مدیریت دانش در دانشگاه‌ها فرآیندی مستمر و بی‌انتهاست و در تعامل با فناوری اطلاعات، فواید راهبردی بی‌شماری جهت توسعه و بهبود تمامی ابعاد دانشگاه به دنبال خواهد داشت.

اجرای راهبرد مدیریت دانش نیازمند برنامه‌ریزی اثربخش، تعهد و مشارکت اعضای هیئت علمی و دانشجویان، ایجاد یک محیط یادگیرنده و فرهنگ سازمانی پذیرای تغییرات است. تعامل علمی حاصل از پذیرش فرهنگ تسهیم دانش، شرایط آموزش و یادگیری اثربخش را فراهم نموده و دانشجویان را به فرضیه‌سازی و مفهوم‌سازی قادر می‌سازد. مدیریت دانش موجب بهبود مهارت‌های گروهی و مشارکت بیشتر دانشجویان در فرآیند یادگیری و ارتباط آن با تجربیات وسیع‌تر و ارزشمندتری می‌گردد که از سوی هیئت علمی در اختیار آنان قرار می‌گیرد. علاوه بر آن، مشارکت اعضای هیئت



شکل ۲. فرآیند مدیریت دانش و مدیریت دانش معکوس در قالب هرم دانش

دانش و خرد یا فرآیند تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح تعبیر نمود. هدف مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، یادگیری مستمر از طریق فرآیند تسهیم دانش و تجربه میان تمامی افراد درگیر در امر آموزش و پژوهش است. مدیریت دانش راهکارهای تجربه شده‌ای را جهت بهبود محیط یادگیری و غنی‌سازی تجارب دانشجویان مطرح می‌نماید.

کارلس آرمسترانگ^۳ مدیریت دانش را فعالیتی سازمانی که هدف از آن بوجود آوردن محیطی اجتماعی و یادگیرنده است تا از آن طریق بتوان، دانش را تولید و تسهیم نمود، تعریف می‌نماید. لازمی پروساک^۴ مدیریت دانش را تلاشی برای آشکار نمودن دارایی‌های فکری پنهان در ذهن افراد و تبدیل آن به یک دارایی مشترک سازمانی که در دسترس تمامی افراد قرار دارد، تعبیر می‌کند. هربرت سنت آنگو^۵ می‌گوید، مدیریت دانش ایجاد یک ارزش از دارایی‌های پنهان سازمان است و زمانی به این هدف دست می‌یابیم که برای افراد ارزش قائل شویم و توانایی‌های آنها را برای تولید و مبادله دانش افزایش دهیم. توماس داوینپورت مدیریت دانش را عملیات کشف، سازماندهی، خلاصه‌سازی و ارائه اطلاعات، به

هرم دانش، در شکل ۲ به تصویر کشیده شده است. در فرآیند مدیریت دانش و حرکت از قاعده به رأس هرم، داده‌ها و حقایق کمی به دستورالعمل‌های توصیفی تبدیل شده و تأکید بر کمیت، جای خود را به تلاش برای ارتقاء کیفیت می‌بخشد. دانش و خرد از عوامل بنیادی هستند که کاربرد موفق آنها دانشگاه‌ها را یاری می‌رساند تا خدمات بدیع ارائه نمایند. اما فرهنگ سازمانی، مانع آن می‌شود که افراد در تلاش برای حفظ پایگاه سازمانی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم نمایند.

یادگیری نتیجه یکپارچگی دانش است که از فرا دانش^۱ - دانش درباره دانش - حاصل می‌گردد. این مفهوم از فرا داده و فرا اطلاعات ناشی می‌شود که در ارتباط با مفاهیمی چون ذخیره‌سازی داده‌ها و موقعیت‌های توسعه کاربرد^۲ است.

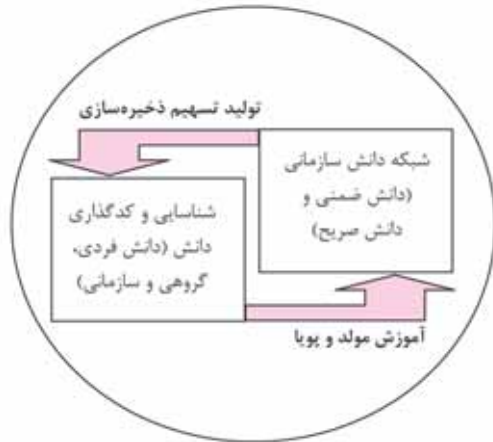
مدیریت دانش و مدیریت دانش معکوس

مدیریت دانش از طریق تفکرات پیترو دراکر و ارائه گزارش شرکت اسکندیا^۳ در سوئد [۵] و انتشار کتاب شرکت خلق کننده دانش [۶] در ژاپن پایگاه تئوریک خود را مطرح ساخت. مدیریت دانش را می‌توان، توانایی پردازش داده به اطلاعات،

1. Meta Knowledge
2. AD-Application Development

3. Skandia Financial Service
4. Charles Armstrong

5. Herbert Saintongo
6. IR-Institutional Research



شکل ۳. فرآیند مدیریت دانش

علمی و حمایت مدیران ارشد دانشگاهی نیز در اثربخشی جوامع یادگیری و اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد مدیریت دانش، امری ضروری محسوب می‌گردد. اعطای پاداش‌ها و امتیازهای علمی و دانشگاهی به اعضای هیئت علمی بسیار حائز اهمیت است.

مدیریت دانش معکوس، فرآیند تبدیل داده به خرد در هرم دانش را معکوس می‌کند و در یک حرکت برگشت پذیر تلاش می‌نماید دانش و خرد توصیفی مورد توافق در دانشگاه به داده‌های کمی و قابل قیاس و اندازه‌گیری تبدیل شوند. مدیران دانشگاهی از این طریق می‌توانند، داده‌های فوق را با داده‌های هم‌سنخ و در حال گردش در دانشگاه مقایسه کنند و شرایط بهبود کیفیت عملکردهای دانشگاهی را فراهم سازند. مدیریت دانش معکوس، گذشته را به حال پیوند می‌زند. این راهبرد در فرآیندهای آموزش، پژوهش، مدیریت کیفیت (QM)، طراحی مجدد سازمان (BPR) و دانشگاه پژوهی (IR) کاربرد دارد.

پروفسور سورنیترا دوتا^۱ مؤلفه‌های اساسی مدیریت دانش را شامل: الف. شناسایی و کدگذاری دانش؛ ب. شبکه دانش سازمانی معرفی می‌نماید. دانشگاه‌ها ابتدا بایستی شبکه دانش خود را تعیین نموده و سپس از طریق آموزش مولد و بویا، سرمایه‌های مربوط به هر یک از سطوح دانش را شناسایی و کدگذاری نمایند. دانش فوق از طریق فرآیندهای اساسی مدیریت دانش دوباره به شبکه دانش سازمانی باز می‌گردد و این فرآیند به دلیل نیاز دائم دانشگاه‌ها به دانش‌های جدید، به طور مستمر تداوم می‌یابد [۹].

کارکردهای دانش شامل:
۱. بیرونی سازی: فرآیند انتقال و ذخیره سازی دانش خام است.

۲. درونی سازی: فرآیند جذب، پالایش و پردازش دانش مورد نیاز کاربر است.
 ۳. میانجی‌گری: فرآیند تسهیم دانش ضمنی از طریق عناصر میانجی نظیر افراد، نظام‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی است.
 ۴. شناخت: فرآیند به کارگیری دانش ضمنی و صریح است [۱۰].
- رویکردهای مدیریت دانش که بایستی بر اساس ماهیت، ساختار و فرهنگ سازمانی برگزیده شوند شامل:
۱. راهبرد کدگذاری: دانش سازمانی مستندسازی، کدگذاری و ذخیره‌سازی شده و در اختیار افراد قرار می‌گیرد.
 ۲. راهبرد شخصی نمودن: بر افراد صاحب دانش و تجربه تاکید می‌گردد و کامپیوتر تنها تسهیل گر است [۱۱].
 - آلازمی و زبیری^۲ در پژوهشی عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش را از دیدگاه نظریه پردازان این حوزه مورد بررسی قرار داده‌اند. عوامل فوق بر اساس رسالت‌ها، اهداف، راهبردها و اقتضات هر سازمان تعیین می‌گردند.
 - اجرای اثربخش مدیریت دانش، مزایای بی‌شماری از جمله انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات محیطی، ارتقاء کارایی، بهبود جنبه‌های کیفی

راهبرد شخصی نمودن	راهبرد کدگذاری
- تأکید بر دانش ضمنی؛	- تأکید بر دانش صریح؛
- ارائه خدمات (محصولات) متنوع به دانشجویان؛	- ارائه خدمات (محصولات) مشابه به دانشجویان؛
- ارزش زیاد خلاقیت و نوآوری و اهمیت کم مهارت عملیاتی؛	- اهمیت زیاد مهارت عملیاتی و ارزش کم خلاقیت و نوآوری؛
- تعریف راهبردهای سازمانی بصورت شهودی؛	- تعریف راهبرد سازمانی براساس تجزیه تحلیل اطلاعات؛
- نسبت پایین پست‌های عملیاتی به پست‌های مدیریت و رهبری؛	- نسبت بالای پست‌های عملیاتی به پست‌های مدیریت و رهبری؛
- تنوع عملیات در حوزه‌های متفاوت.	- یکسانی عملیات در حوزه‌های متفاوت.

جدول ۱. وجوه تمایز راهبردهای کدگذاری و شخصی نمودن

1. Sourmitra Dutta
2. Codification

3. Personalization
4. Alazmi & Zairi

عوامل	دانشمند
خلق، سازماندهی، انتقال، تبدیل، حفظ و به کارگیری دانش	ویگ
خلق، انتقال و مخازن دانش، فناوری، آموزش، اعتماد، فرهنگ و رهبری	داونپورت و پروساک
دسترسی، صحت و بهنگام بودن دانش	مری
آموزش، یادگیری، فرهنگ، فناوری، تعهد مدیریت و انگیزش کارکنان به منظور تسهیم دانش	ترسلر
خلق و تسهیم دانش و اطلاعات و فرهنگ مطلوب سازمانی	فینران
فناوری، راهبرد و مخازن دانش، فرهنگ و انگیزش کارکنان و حمایت مدیران ارشد از تسهیم دانش	لیبویتر
بهبود فرایندهای خلق و تسهیم دانش، حمایت‌های ساختاری و فناورانه، محتوا و گروه‌های دانش	ماناسکو
آموزش، یادگیری، تسهیم و به کارگیری دانش	یاسی
آموزش، بهسازی، مشارکت و کار گروهی کارکنان، حمایت مدیران ارشد و ساختار دانش سازمانی	جوی
یادگیری، فرهنگ و رهبری دانش سازمانی، زیرساخت‌های فناورانه و چشم‌اندازهای آینده	اسکیرم و امیدن

جدول ۲. عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های کنونی

اقتصادی، بلکه در نظام دانایی و اطلاعات فوران می‌نماید. این تحولات ساختاری موجب دانایی محور شدن زندگی^۱ گردیده است. مفهوم دانشگاه نیز بر اثر این تغییرات ساختاری، عمیقاً دگرگون شده است. فرآیندهای دانشگاهی به بازآموزی و بهنگام‌سازی دانش و مهارت‌ها، به صورت روزآمد مبتنی شده‌اند و دانشگاه‌ها و جوامع، الگوهای یادگیرنده را پیش‌رو دارند. مفهوم جامعه یادگیرنده، جایگاه و موضوعیت آموزش و دانش را در زندگی روزمره یک شهروند در ابعاد تازه‌ای مطرح ساخته است. هرکس باید یک الگوی یادگیری همیشگی برای خود داشته باشد و بیاموزد که چگونه یاد بگیرد [۱۲]. هر یک از اعضای هیئت علمی نیز، نه تنها باید در رشته تخصصی خود بلکه در ارتباط با سایر رشته‌های علمی، پیوسته اطلاعات به روزی کسب نموده تا بتوانند در عرصه‌های علمی و اجتماعی و در تعامل با دانشجویان حضور اثربخش داشته باشند.

هندی، تحولات جهانی را به یک انقلاب کپرنیکی دیگر تشبیه می‌کند که در آن الگوها به صورت بنیادین در تحول است و شهروندان

مدیران نسبت به دانش جدید و لزوم هماهنگی با آن بی‌اطلاع نیستند، اما فرصت کافی جهت برنامه‌ریزی و تخصیص بهینه منابع به آن را ندارند. ۳. موانع سازمانی: ساختار رسمی دانشگاه ممکن است در ارتباط با وضعیت فعلی آن واجد کارایی باشد، اما موانعی را برای ایجاد تغییرات و محیطی متفاوت پدید آورد. مدیران باید پیوسته در پی دستیابی به تغییرات ساختاری مطلوب باشند.

۴. موانع فناورانه: مدیران بایستی به نکاتی نظیر آموزش اعضای هیئت علمی و دانشجویان، شناسایی نیازهای کاربران، قابلیت اعتماد و انعطاف‌پذیری فناوری‌های به کار رفته و همگام بودن با پیشرفت‌های فناورانه جهانی توجه نمایند.

اهمیت فرهنگ در مدیریت دانش

در آغاز دهه ۹۰ میلادی، الوین تافلر در کتاب «جابه‌جایی در قدرت» یکی از پیامدهای جامعه فراصنعتی و موج سوم را تحول مفهومی و ساختاری در توانایی دانش معرفی کرد که دیگر نه در صرف ابزارهای نظامی یا حتی دلارهای

تصمیمات، افزایش رضایت‌مندی ذینفعان، گسترش تعاملات آزاد علمی در یک محیط یادگیرنده، بهبود فرآیند یاددهی-یادگیری، کاهش افت تحصیلی دانشجویان و ایجاد مزیت رقابتی در دانشگاه‌ها را در پی خواهد داشت. موانع اساسی موجود در مسیر خلق، تبادل، تسهیم و ذخیره‌سازی دانش در دانشگاه‌ها شامل موارد زیر است:

۱. موانع فرهنگی: موانع فرهنگی به شدت متأثر از برداشت‌ها، نگرش‌ها و انتظارات اعضای هیئت علمی، زمینه تاریخی و محیط پیرامون دانشگاه در ارتباط با تولید و تسهیم دانش می‌باشند. در واقع توانایی استقرار فرهنگ مشارکتی، پذیرای تغییر و یادگیرنده در دانشگاه، عامل اساسی موفقیت یا شکست مدیریت دانش محسوب می‌شود.

۲. موانع شناختی: مدیران بایستی در حد امکان وظایف روزمره خویش را به زیر دستان تفویض نموده تا فرصت شناسایی شرایط متحول محیطی و شیوه‌های نوین آموزشی و فناوری‌های در حال ظهور را بیابند و نیاز به تغییرات و همگامی دانشگاه با این تحولات را دریابند. گاهی اوقات

یا گروه گردد. یادگیری همیشگی، عامل کلیدی توسعه و نوآوری در دانشگاهها محسوب می‌شود اما ساختارهای رسمی سازمانی، به دلیل تعیین وظایف و کارکردهای خاص برای هر یک از افراد، امکان تأمل و تفکر و در نتیجه خلاقیت و نوآوری را از آنان سلب می‌نماید. صاحب‌نظران طبقه‌بندی‌های متفاوتی از مفهوم یادگیری ارائه داده‌اند. آرگریس و شون^۲ یادگیری را به سه سطح تک حلقه‌ای، دو حلقه‌ای و چند حلقه‌ای تقسیم‌بندی می‌نمایند. یادگیری تک حلقه‌ای به شناسایی و اصلاح انحرافات در سازمان می‌پردازد اما یادگیری دو حلقه‌ای (یادگیرنده) با رویکردی خلاقانه و عمیق، فرآیندها و ساختارهای زیر بنایی کل سیستم را مورد پرسش قرار داده و به ارزیابی موفقیت‌ها و شکست‌های سازمانی اقدام می‌نماید. در سازمان‌های یادگیرنده اغلب از یادگیری دو حلقه‌ای بهره‌گیری می‌شود. در نهایت یادگیری چند حلقه‌ای به فرآیند یادگیری درباره یادگیری مربوط می‌شود [۱۴].

مارکورات^۳ یادگیری سازمانی را به چهار گروه یادگیری انطباقی^۴، یادگیری پیش‌بین^۵، یادگیری ثانویه^۶ و یادگیری عملی^۷ طبقه‌بندی می‌نماید. در یادگیری انطباقی فرد یا سازمان به صورت انفعالی، از تجارب گذشته خود می‌آموزد که می‌تواند در شکل‌های تک حلقه‌ای یا دو حلقه‌ای پدید آید. در یادگیری پیش‌بین، فرد یا سازمان به دنبال شناسایی و پیش‌بینی راه‌هایی به منظور نیل به آینده مورد انتظار خویش است. یادگیری ثانویه معادل یادگیری چند حلقه‌ای آرگریس است و یادگیری عملی شامل یادگیری از طریق رویدادها و پدیده‌های واقعی یا بکارگیری عملی راه حل‌ها است.

ابتدا باید میان دو واژه سازمان یادگیرنده^۸ و

مسئولان آینده کشور است که به مطلوب‌ترین شکل توسط مدیریت دانش صورت می‌پذیرد. مطلوب‌ترین سرمایه‌گذاری، جذب، آموزش و انگیزش اعضای هیئت علمی است که فرهنگ تولید، تبادل و تسهیم دانش را با کمترین واکنش پذیرا باشند. تأکید بر مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت در تفکر و دانش است. فرهنگ سازمانی که در آن تفکر، یک ارزش حاکم تلقی شود، راهگشا و تسهیل‌گر خواهد بود.

البته توجه صرف به فناوری اطلاعات در مدیریت دانش، بدون تأمل در مسائل انسانی و فرهنگ سازمانی، به مثابه آن است که یک دانشگاه با پیشرفته‌ترین امکانات و تجهیزات (بدون توجه به منابع انسانی) بسازیم و انتظار داشته باشیم که دانشگاه موفق حاصل شود. تجهیزات بسیار مؤثر است، اما موفقیت حقیقی در تعاملات و ارتباطات انسانی نهفته است. مدیریت دانش به طور اتفاقی در دانشگاه‌ها ایجاد نمی‌گردد و نیازمند تمهیدات، آموزش و برنامه‌ریزی‌های راهبردی در این زمینه است. اجرای اثربخش مدیریت دانش و نهادینه‌سازی فرهنگ تسهیم دانش در سازمان فرآیندی بلند مدت را شامل می‌شود و نیازمند شکیبایی و پیگیری مستمر مدیران و اعضای هیئت علمی است.

یادگیری، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

یادگیری را می‌توان فرآیند تحصیل و بکارگیری دانش، تجارب، اطلاعات و مهارت‌های جدید به منظور تغییر و بهبود رفتار یا پندار فرد تعریف نمود. در حقیقت فرآیند یادگیری زمانی به طور کامل حاصل می‌شود که منجر به تغییرات پایدار در باورها، دیدگاه‌ها، رفتارها و توانمندی‌های فرد

تنها از طریق سهیم شدن در نظام دانایی و معرفت می‌توانند با این تحولات همراهی خلاق داشته باشند. چرا که منابع قدرت، ثروت و منزلت به صورت عمیقی با نظام معرفت پیوند خورده است. هندی عوامل مؤثر در سازمان‌ها را تحت عنوان «3I»^۱ شامل: هوشمندی، اطلاعات و اندیشه می‌داند [۱۳].

فرهنگ سازمانی، نقش بارزی در خلق و شکوفایی دانش ایفا نموده و موجب می‌شود دانش به طور گسترده‌ای هدایت دانشگاه‌ها را بر عهده گیرد. ایجاد و توسعه جوامع یادگیری، پذیرش فرهنگ تغییرات و تسهیم دانش میان اعضای هیئت علمی و دانشجویان از جمله مهمترین تغییرات فرهنگی مورد نیاز به منظور اجرای اثربخش مدیریت دانش است. یکی از شیوه‌های ایجاد فرهنگ تسهیم دانش در سازمان، آشنایی و آگاهی افراد نسبت به مزایا و ضرورت مدیریت دانش است.

فرهنگ به مثابه چسبی است که اجزاء دانشگاه را به یکدیگر پیوند داده و آنان را در مسیر تحقق اهداف یاری می‌رساند. مطالعات متعددی نشان می‌دهد که حل مسائل فرهنگی مشکل است، اما بیشترین مزایا را بدست می‌دهد. بزرگترین چالش فراروی مدیریت دانش یک مسئله فنی نیست، زیرا می‌توان آن را از طریق هر تعداد سیستم فناوری اطلاعات حل کرد، بلکه چالش اصلی، مسئله فرهنگ است. القاء و پذیرش فرهنگ تسهیم دانش در دانشگاه موجب افزایش تعاملات علمی، ارتقاء مهارت‌های زندگی، سازگاری با محیط و افزایش مشارکت دانشجویان در اداره امور دانشگاه می‌گردد که خود منجر به تقویت فعالیت‌های گروهی و مهارت‌های رهبری و مدیریتی می‌شود. سرمایه‌گذاری در این زمینه، سرمایه‌گذاری در تربیت

1. Intelligence, Information, Idea
2. Argyris & Schon
3. Marquardt

4. Adaptive learning
5. Learning Anticipatory

6. Learning about learning
7. Action learning
8. Learning Organization

دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را افزون می‌سازند [۱۷]. سازمان یادگیرنده واجد فلسفه‌ای عمیق، جامع و انعطاف‌پذیر در مقابل تغییرات، پیچیدگی‌ها و عدم اطمینان‌های محیطی است. سازمان یادگیرنده از حیث شکل ظاهر و ساختار سازمانی ممکن است تفاوت‌چندانی با سازمان‌های سنتی نداشته باشد، اما ویژگی حیاتی این سازمان، تغییر و دگرذیسی روابط سازمانی به روابط میان فردی و افزایش توانایی سازمان در سازگاری و انطباق با تغییرات پیچیده محیطی است. "سنج" مهمترین عامل در ایجاد و گسترش سازمان یادگیرنده را رهبری خلاق، مسئول و کارآمد معرفی می‌کند. چنین رهبری قادر است کارکنان را با اهداف، فرآیندها و کارکردهای سازمان آشنا نموده و در جهت نهادینه سازی آن گام بردارد [۱۸].

امروزه دانشگاه‌های معتبر جهان، بر حرکت به سمت جوامع یادگیرنده و ایجاد محیطی تأکید می‌ورزند که افراد بتوانند فرصت بیشتری را به یادگیری و ارتقاء سطح دانش و تجربه خویش اختصاص دهند. جوامع یادگیرنده در دانشگاه‌ها، به گروه‌هایی اطلاق می‌شود که از طریق ارتباط و تعامل آزاد علمی و احترام متقابل به نظرات یکدیگر، در پی اهدافی چون تغییر کارکرد اجتماعی به کارکرد یادگیری، پرورش مدیریت اثربخش، رشد توانمندی‌ها و مهارت‌های دانشجویان، تغییر نگرش‌ها و رفتارها و در نهایت گسترش آن در محیط بیرونی (جامعه) پس از دانش آموختگی هستند [۱۹]. جامعه یادگیرنده، مفهومی در ارتباط با مدیریت کیفیت فراگیر^۵ بوده و ایجاد آن در کوتاه‌مدت ممکن نیست. مارش معتقد است که رشد اجتماعی افراد بیش از هر چیز به توسعه جوامع یادگیرنده وابسته است و به منظور ایجاد چنین جوامعی، افراد باید

می‌سازد. اما یادگیری سازمانی به عنوان مؤلفه‌ای از سازمان یادگیرنده، به چگونگی فرآیندهایی اشاره دارد که موجب انتقال و بکارگیری دانش، تجارب و مهارت‌ها در سازمان می‌گردد. شایان ذکر است که سازمان‌های موفق و کارآمد توأمان به هر دو مفهوم و راهبرد توجه می‌کنند.

سازمان یادگیرنده، مطلوب‌ترین محیطی است که در آن مدیریت دانش، می‌تواند ظهور نموده و گسترش یابد. مارک آدلسون سازمان یادگیرنده را محیطی می‌داند که در آن کنش‌ها و تصمیمات با درک اهمیت گروه‌ها در حیات سازمانی هدایت شده و محلی است که فرآیند یادگیری در ساخت و حفظ روابط تأکید اساسی دارد. جان مک داند معتقد است که سازمان یادگیرنده در تولید، تحصیل و تسهیم دانش و همچنین تعدیل رفتار خود، برای انعکاس دانش و بینش‌های جدید مهارت دارد. مک گیل سازمان یادگیرنده را مؤسسه‌ای معرفی می‌نماید که قادر است از طریق ارزشیابی و پردازش اطلاعات جدید و انعطاف‌پذیری در فرآیندها و برنامه‌های سازمانی در مقابل تحولات محیطی واکنش بهینه ارائه نماید. مارکوارت سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که به صورت جمعی دانش و اطلاعات جدید را جذب و مدیریت نموده تا از طریق فرآیند یادگیری و تغییر مستمر به اهداف مشترک سازمانی دست یابد.

موفقیت سازمان یادگیرنده به سطح و میزان تعاملات میان افراد وابسته است. در سازمان‌های یادگیرنده افراد و گروه‌ها به تعامل، مشارکت و یادگیری همیشگی ترغیب می‌شوند [۱۶]. در سازمان یادگیرنده الگوهای جدید تفکر رشد یافته، اندیشه‌های فردی و گروهی ترغیب شده و کارکنان جهت نیل به اهداف فردی و سازمانی پیوسته

یادگیری سازمانی^۱ تفکیک قائل شد. مفهوم یادگیری سازمانی به مراتب دارای قدمت بیشتری است. یادگیری سازمانی را می‌توان مترادف با یادگیری در سطوح گروه یا سازمان تعریف نمود. کیم^۲ یادگیری سازمانی را شامل فرآیند گسترش توانمندی‌های سازمانی به منظور بهبود عملکردها و تحقق مطلوب‌تر اهداف سازمانی معرفی می‌نماید. آرگریس یادگیری سازمانی را به عنوان فرآیند شناسایی، تقلیل و تصحیح انحرافات و بهبود توانایی‌های سازمان تعریف می‌کند. یادگیری سازمانی از طریق دانش و بینش مشترک حاصل شده، بر تجارب گذشته استوار بوده و در پی بهبود عملکرد سازمان در آینده است. یادگیری سازمانی به عنوان ابزاری قدرتمند در دست مدیران و برنامه‌ریزان به منظور بهبود عملکردهای سازمانی محسوب می‌شود.

هابر^۳ چهار مفهوم اساسی در فرآیند یادگیری سازمانی را کسب دانش، اشاعه دانش، تفسیر دانش و اطلاعات و حافظه سازمانی معرفی می‌کند. وی به این نکته اشاره دارد که یادگیری سازمانی همیشه به صورت آگاهانه و ارادی صورت نمی‌پذیرد، بلکه ممکن است به شکل غیرارادی و ناخودآگاه انجام شود [۱۵]. در تمایز میان دو واژه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، لیو و ونجر^۴ اشاره می‌نمایند که در فرآیند یادگیری سازمانی، تأکید بر کارکردها و عملکردهایی است که منجر به توسعه سازمان می‌گردد، در حالیکه سازمان یادگیرنده دانش محور بوده، بر گسترش سرمایه‌های دانش سازمان تأکید داشته و ارتباط نزدیکی با مفهوم مدیریت دانش دارد. به عبارت دیگر در سازمان یادگیرنده بر چیستی نوع خاصی از سازمان تأکید است که یادگیری و بهبود مستمر را از طریق فرآیندهای فردی و گروهی نهادینه

1. Organizational Learning
2. Kim

3. Huber
4. Lave & Wenger

5. Total Quality Management



Survey Of 431 U.S And European Co.
12. Brown(2001), " The Rith to learning
"; Rout ledge, Newyork;pp.96-108.

۱۳. هندی؛ عصر سنت گریزی (مدیریت و سازمان
در قرن بیست و یکم)؛ مترجم: عباس مخبر؛ انتشارات
طرح نو، ۱۳۷۵.

14. Argyris, C. & Schon, D. A. (1996)
"Organizational Learning" II Reading,
Mass: Addison Wesley, 5(3), pp.71-88.

15. Huber, G.P & Glick, W.H (1993)
"Organizational change and redesign:
Ideas and insight for improving
performance" Oxford University Press,
New york.

16. Marsick, V. J., & Watkins, K. E.
(1994). "The learning organization: An
integrative vision for HRD". Human
Resource Development Quarterly, 5(4),
353-360.

17. Nevis, E. C, DiBella, A, J., & Gould,
J, M. (1998). "Understanding
organizations as learning systems".
Society for Organizational Learning.

18. Senge, P.M. (1990) "The leaders
New Work: Building Learning
Organization", Sloan Management
Review, 32(1), pp.7-23.

۱۹. آراسته. حمیدرضا، محمودی‌راد. مریم؛ خوابگاه‌های
دانشجویی به مثابه جوامعی برای یادگیری؛ مجله طب و
تزکیه، شماره ۵۳، ۱۳۸۳.

Success Factors in Building Communities
of Practice" California Management
Review.

3. Macdonald, J (1999) " Undrestanding
knowledge Management" N.J , Prinston
University Press.

4. Blacker, F(1995) "knowledge,
knowledge work and organization
"Organization Studies, Vol.16, No.6.

5. Radding , Alan (1998), " Succeeding In
The Information-Based Global Economy"
Computer Technology Corp.

6. Nonaka , I & Takeuchi , H(1995) "
The Knowledge Creating Co. " New York
, Oxford University Press.

7. Prusak , L (2001), " Knowledge and
training : the missing connection"
McGraw-Hill New york, pp.60-64.

8. Bhat , G . (2000) , "A resource based
perspective of developing organizational
capabilities for business transformation",
knowledge and process management,
Vol.7, No.2, pp.19-29.

9. Morten T . Hansen , Nitin Nohria ,
Thomas Tierney (1999) , "Knowledge
Management" Harward Business Review.

10. Callan , R . (1999) , " What is your
strategy for knowledge management",
Harvard Business Review, Vol.68, No.3,
pp.79-93.

11. Ernst & Young , (1999) , "Center For
Business Inovation", Information Week,

علائق مشترکی داشته و یکدیگر را برابر تلقی
نمایند. تسری جوامع یادگیری در دانشگاه‌ها،
نیازمند ایجاد محیطی ایمن، حمایتی و پویا به
منظور گفت‌وگو و تعامل آزاد علمی میان
دانشجویان و اعضای هیئت علمی است. در جوامع
یادگیرنده دانشجویان می‌توانند نظرات خود را به
آزمون نهند و از سایرین تجربه بیاموزند و در
محیطی مطلوب، از مهارت‌های دیگران بهره برده
و عملکرد خود را مورد ارزیابی قرار دهند.

مفاهیم کلیدی و توصیه‌های کاربردی

امروزه دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به منظور
مقابله با چالش‌ها و پیچیدگی‌های محیط پیرامون
خوبش، ناگزیر از بهره‌گیری از شیوه‌ها و سبک‌های
نوین مدیریت هستند. یکی از کارآمدترین
شیوه‌های فوق، مدیریت دانش است که در
محیط‌های یادگیرنده و دانش‌محور به مطلوب‌ترین
شکل ایجاد می‌شود. اساسی‌ترین چالش فراروی
نهادینه‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، مسئله
فرهنگ است. رمز موفقیت این راهبرد کارآمد،
ایجاد و گسترش فرهنگ تسهیم دانش و پذیرش
تغییرات در میان دانشجویان و اعضای هیئت
علمی است. راهبرد مدیریت دانش، قادر است
کیفیت فرآیندهای آموزش و یادگیری، تعاملات
آزاد علمی و تلفیق دانش و تجربه میان دانشجویان
و سطح دانش تخصصی و حرفه‌ای اعضای هیئت
علمی را به نحو چشمگیری ارتقا بخشد و دانشگاه‌ها
را واجد مزیت رقابتی پایدار نماید.

منابع و مآخذ

1. Davenport, T.H & Prusak, L (1998),
"Working knowledge: How organization
manage what they know", president &
Harvard college, pp.126-147.
2. McDermott . Richard, (2003),
"Knowing in Community: 10 Critical