

## عوامل موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش ۲ در اداره آموزش و پرورش ناحیه ۲ کرج

شمس الدین نیک منش

استادیار دانشگاه پیام نور کرج  
niksh1394@gmail.com

فریبا فولادی تالاری

دانشجوی ارشد مدیریت تحول ماهدشت  
abrokamon35@yahoo.com

### چکیده

1

هدف از مطالعه حاضر، بررسی و شناسایی عوامل موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش ۲ در اداره آموزش و پرورش ناحیه ۲ کرج می باشد. سازمان های کنونی، اهمیت بیشتری برای درک، انطباق پذیری و مدیریت تغییرات محیط پیرامون قائل شده و در کسب و به کارگیری دانش و اطلاعات روزانه به منظور بهبود عملیات و ارائه خدمات و محصولات مطلوبتر به ارباب رجوعان پیشی گرفته اند. ایجاد یک دیدگاه جامع در خصوص عوامل کلیدی موفقیت پیاده سازی به اشتراک گذاری دانش و شناخت مناسب تسهیل کننده های آن در آموزش و پرورش به عنوان پیش نیازی در رسیدن به اهداف مدیریت دانش در حوزه آموزش عمومی کشور ضروری می نماید. در این راستا، این مقاله با شناسایی ۱۷ عامل و ۲۶ پرسش کلیدی در فرایند به اشتراک گذاری دانش در سازمان ها و دسته بندی آنها در قالب سه حوزه فرهنگ سازمانی، سیستم و فناوری و راهبردهای مدیریت، به تعیین اولویت اهمیت هر یک از عوامل مذکور در حیطه ۱۰۰ نفر کارمندان اداره آموزش و پرورش ناحیه ۲ کرج استان البرز پرداخته است. این تحقیق با استفاده از یک گروه آزمودنی که به طور تصادفی انتخاب شده اند با به کارگیری روش تحقیق کمی، به تدوین چارچوبی به منظور تبیین راهکارهای مهم استقرار به اشتراک گذاری دانش پرداخته است. در ادامه نیز به کمک تجزیه و تحلیل با استفاده از آمار استنباطی و بهره گیری از قابلیت های نرم افزار SPSS، همبستگی عوامل مدل با تعیین ضریب اسپیرمن، تعیین و همچنین وضعیت نرمال بودن نمونه با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف بررسی شده و با استفاده از آزمون ناپارامتری فریدمن نیز رتبه بندی معیارهای سه گانه مدل معرفی شده، صورت گرفت. جهت روایی محتوای پرسشنامه سعی شده تا سوالات کاملاً مستند بود و همچنین مورد بازبینی خبرگان امر قرار گیرد. از سویی برای پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که عدد ۰/۸۳۷ به دست آمده نشانگر پایایی آن میباشد. پس از انجام آزمون، ضریب اسپیرمن، نشان از همبستگی مثبت بین هرزوج از عوامل سه گانه تحقیق را در سطح معنی داری دوسویه ۰،۰۱ مشخص می کند. همچنین بررسی صحت روابط بین عوامل اصلی و وزن (اولویت) هر یک از عوامل فرعی مذکور در حوزه های سه گانه مطرح شده نشان می دهد که به ترتیب، عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی راهبردهای سیستم و فناوری، بیشترین تأثیر را بر اشتراک گذاری دانش دارند.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش ۲، اشتراک گذاری دانش، آموزش و پرورش، استان البرز

# سومین همایش بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

## مقدمه

ظهور عصر اطلاعات تأثیر اعجاب آور و بی سابقه ای بر فرهنگ جوامع و جهت دهی آن داشته و تأکید بر دانایی، بیش از هر زمان دیگر جنبه حیاتی به خود گرفته است. جامعه مبتنی بر دانش به همراه خود واقعیت های مجازی را نهادینه ساخته است که بر بستر آن، جریان های نمادین اطلاعاتی به تعامل می پردازد. مفهوم مکان و زمان دچار تحول مفهومی گشته است و معنا نسبت به کارکرد برجسته تر شده است.

مفهوم آموزش و پرورش نیز 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 کارمند دانش به میان آمده است و آموزش و پرورش نیز از الگوی سازمان یادگیرنده و جامعه یادگیرنده برخوردار گشته اند هر یک از کارمندان و مدیران و معلمان نه تنها باید در زمینه شغلی خود، بلکه در ارتباط با فعالیت های مدیریت و فرایندهای آموزشی و محیط پیرامون، بصورت مداوم اطلاعات بروزی کسب نموده تا قادر گردند در عرصه های علمی و کاری، حضوری اثر بخش داشته باشد. فرآیندهای آموزشی و مدرسه ای به بازآموزی و بهنگام سازی آگاهی ها و مهارت ها به صورت روز آمد مبتنی گردیده اند و معلمان و دانش آموزان بر اساس میزان نمادپردازی، فعالیت های فکری، کیفی و خلاق و به جریان انداختن و خلق دانش و فن آوری، مورد ارزیابی قرار می گیرند.

در واقع دانش در عصر جدید ابزاری برای حذف یا کاهش فاصله بین کشورهای پیشرفته و در حال توسعه است، برای دستیابی به توسعه مبتنی بر دانش، مدارس می توانند مهمترین نقش دانش آفرینی و مشروعیت بخشی به توسعه پایدار در جامعه جهانی، ملی و محلی را بر عهده بگیرند. مدیریت دانش رویکردی نوین است که آموزش و پرورش قرن حاضر در جهت توسعه توانایی های خود به آن توجه دارند که عبارت است از "گردآوری دانش و قابلیت های عقلانی و تجربیات افراد و ایجاد قابلیت های بازیابی آنها به عنوان مهمترین سرمایه انسانی سازمانی" (رحمان سرشت، ۱۳۷۹).

وزارت آموزش و پرورش مسوولیت امور آموزشی کودکان و نوجوانان (معمولاً ۵ تا ۱۸ سالگی) را عهده دار است. در کشور ایران این وزارت خانه از سال ۱۳۴۳ که از وزارت فرهنگ منتزع گردید و وظیفه آموزش رایگان همه افراد را در مقاطع دبستان، دوره متوسطه اول و دوره متوسطه دوم را به عهده دارد (غلامی، ۱۳۸۹).

جهت معرفی سامانه مدیریت دانش و مستندسازی تجربیات کارکنان باید نتایج و اثرات قابل توجه مستندسازی و تدوین دانش و تجربیات خرد و کلان موجود در آموزش و پرورش را تشریح نماییم. یکی از مزایای رقابتی موسسات آموزشی در اختیار داشتن افراد با تجربه و دارای دانش کافی است. اما در عین حال نگهداری و حفظ افراد کارآموز در این موسسات آموزشی کاری بس دشوار و بعضاً ناممکن است. این موضوع نه تنها به خاطر مکانیزم های آموزش و پرورش بلکه به خاطر روند موجود در اجتماع است که کارکنان کارآموز همواره در پی کسب تجربیات جدید، ماجراجویی و رویارویی با حوزه های جدید دانش و تجربه هستند. در این بین آموزش و پرورش با خروج افراد خود عملاً تمامی هزینه های انجام شده برای تجربه و کسب دانش ایشان را از دست می دهند. در حالی که در صورت باقی ماندن این افراد یا تدوین دانش و تجربیات آنها، هزینه های قبلی به عنوان سرمایه در آموزش و پرورش باقی می ماند.

مساله اینجاست که اغلب افراد از نوشتن و تدوین دانش و تجربیات فرار می کنند و این باعث می شود پروژه های مدیریت دانش یا شکست خورده و یا حداقل هزینه های بسیار زیادی را به موسسه تحمیل نماید.

با اینکه زمان زیادی از مطرح شدن تئوری سازمان یادگیرنده به عنوان راهکار بقای سازمان ها در عصر جدید می گذرد، ولی هنوز بر سر عملیاتی کردن پیاده سازی آن، توافق نظر فراگیر میان متخصصان وجود ندارد. شاید این خود به دلیل ماهیت مفهوم سازمان یادگیرنده بوده؛ از این رو طبیعی است که مسیری یکسان و مشخص برای رسیدن به آن پیش روی سازمان ها نباشد. به عبارت دیگر برای هر سازمانی در جهت یادگیرنده شدن، بایستی مسیری با توجه به ویژگی های منحصر به فرد آن طی گردد. سازمان

# سومین همایش بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

یادگیرنده و مدیریت دانش با یکدیگر ارتباط تنگاتنگی دارند (انواری رستمی و شهابی ۱۳۸۸). به طور کلی، منظور از سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با توجه به قابلیت هایی که به عنوان سبقه دانشی در خود ایجاد کرده است، انعطاف پذیری و توان مقابله با هر نوع تغییرات محیطی را دارا بوده و به صورت یک کل یکپارچه، می تواند مسایل جدید را کشف و حل نموده و یا مسایل قدیمی را با روش های جدید حل نماید (ذبیحی و حسینی، ۱۳۹۳).

در کشور ما نیز، تجاربی حاصل از پیاده سازی انواع سیستم های مدیریت دانش، تصدیق کننده این واقعیت است که ابزار، آموزش، اصلاح ساختار و ... هیچ یک به تنهایی نمی تواند مشکلات سازمان را، چه در خصوص بحث سازمان یادگیرنده چه در سایر زمینه ها حل نماید و بایستی "راهکاری جامع" و اثربخش برای حل این مشکلات در سازمان ها اجرا گردد.

## ادبیات پژوهش

مفهوم جامعه یادگیرنده، جایگاه و موضوعیت آموزش و دانش را در زندگی روزمره یک شهروند در ابعاد تازه ای مطرح ساخته است که هر کس باید الگوی آموزشی مادام العمری برای خود داشته باشد و باید بیاموزد که چگونه یاد بگیرد (براون، ۲۰۰۱). اگر بپذیریم که مدیریت دانش جدید پارادایمی است که تغییر و گسترش بیشتر را می پذیرد، این پارادایم از جنبه ها و اجزاء مختلف به توضیح و بیان جزئیات نیازمند است. براین اساس، یادگیری بیشتر از طریق آزمون عمده و حذف خطا گسترش می یابد. این امر فرایندی است که مولفان قبلی در مقالات، پروژه ها، کتاب ها، کارگاه های آموزشی و کلاس های خود درباره ی مدیریت دانش جدید بیان کرده اند.

یکی از مسایل مهمی که در سازمان یادگیرنده مورد توجه قرار می گیرد، بحث آشکارسازی و اشتراک دانش افراد و به طور کلی بهره گیری از خرد جمعی سازمان است. در طول سال هایی که از عمر مدیریت دانش می گذرد، ابزارها و رویکردهای گوناگونی برای عملیاتی کردن آن پیشنهاد شده و در سازمان هایی نیز اجرا گردیده است (شفیع زاده، ۱۳۸۶). امروزه با توجه به مطرح شدن نسل جدید مدیریت دانش (مدیریت دانش ۲) و پیشرفت ابزار تکنولوژیکی نظیر وب ۲ جهت تسهیل عملیاتی سازی اشتراک گذاری آن، بررسی مطالعات موردی عارضه یابی مدیریت دانش، سازمان ها به این نتیجه رسیده اند که پیاده سازی این ابزارها، تضمینی بر مشارکت افراد در تسهیم دانش نیست و باید نقاط ضعف و قوت روش ها، شناسایی و مورد پیگیری قرار گیرد.

مدیریت دانش در حال ورود به دوره ایست که در آن انتظار می رود مردم عادی و کارمندان سهم قابل توجهی را در ایجاد و مدیریت دانش داشته باشند، با کمک تفکر مدیریت دانش جدید و نسل ابزارهای جدید و K M S بر اساس دو نوآوری برانداز: وب ۲.۰ و یاپردازش ابری. ثابت شده است که فن آوریها و رویکردهای گذشته مدیریت دانش، اغلب دارای هزینه زیاد پیاده سازی است و استفاده از آن دشوار است. انتظار می رود که رویکرد جدید نوید بخش یک عصر جدید از دنیای غنی دانش و ادراک دانش باشد. جالب توجه است، این نظم نوین جهانی مدیریت دانش بعید است به عنوان ذخیره سازمانهای کاردان باشد، همانطور که در گذشته بود. سازمان ها با ابزارهای محدود، از جمله S M E S و C o P، به لطف نوآوری های مذکور و تغییر فرهنگی در چشم انداز مدیریت دانش، نیز نقش مهمی را در عصر جدید مدیریت دانش، بازی میکنند.

تصمیمات سازمانی، دلیل ظهور مدیریت دانش است. مدیریت دانش شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل دانش مورد نیاز موجود و برنامه ریزی و کنترل عملیات برای توسعه آن در جهت دستیابی به اهداف سازمانی است (قبادی پور، ۱۳۹۳).

از نظر بوک وایتز و ویلیام (۱۹۹۹)، مدیریت دانش، فرآیندی است که بدان وسیله سازمان از منابع مبتنی بر دانش، کسب سود می کند. از سوی دیگر، گوپتا و دیگران (۲۰۰۰) مدیریت دانش را فرآیندی می دانند که به سازمان در جهت یافتن، انتخاب، توزیع و انتقال اطلاعات و تخصص مورد نیاز برای فعالیت هایی از قبیل حل مساله، یادگیری پویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری

کمک می کند . مدیریت دانش به سازمان ها (خصوصاً به سازمان های بزرگی مثل آموزش و پرورش) کمک خواهد کرد که به واسطه ی استفاده از دانش جدید، در کاهش هزینه و افزایش سرعت و برآوردن نیاز مشتریان، رقابتی تر شوند.

به طور فزاینده، تئوری های مدیریت دانش، چارچوب های مفهومی با مدل هایی را برای پردازش دانش فراهم می کنند. نقش چارچوب های مفهومی کمک به افزایش فعالیت های مدیریت دانش با استفاده از مجموعه طبقه بندی ها و روابطی است که برای توصیف، تحلیل و برنامه ریزی به کار می رود. در واقع دانش در عصر جدید ابزاری برای حذف یا کاهش فاصله بین کشورهای پیشرفته و در حال توسعه است ، برای دستیابی به توسعه مبتنی بر دانش ، مدارس می توانند مهمترین نقش دانش آفرینی و مشروعیت بخشی به توسعه پایدار در جامعه جهانی ، ملی و محلی را بر عهده بگیرند . مدیریت دانش رویکردی نوین است که مدارس موفق قرن حاضر در جهت توسعه توانایی های خود به آن توجه دارند که عبارت است از " گردآوری دانش و قابلیت های عقلانی و تجربیات افراد و ایجاد قابلیت های بازایی آنها به عنوان مهمترین سرمایه انسانی و سازمانی "(رحمان سرشت، ۱۳۷۹).

بنابراین بر اساس مباحث مطروحه اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در مدارس ، آنها را قادر می سازد تا رسالت ها ، آرمان ها ، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت را نمایان سازد . مطالعات متعددی نشان می دهد که بزرگ ترین چالش فراوری مدیریت دانش یک مساله فنی نیست ، زیرا می توان آنرا از طریق سیستم های «تکنولوژی اطلاعات» حل نمود ، بلکه چالش و مشکل اصلی ، مساله دانایی است . وظیفه مشکل تفوق بر موانع آموزشی و پرورشی است که بیان می دارد اطلاعات با ارزش تر از آن است تسهیم شود (فولر ، ۲۰۰۱)

4

## اشتراک گذاری دانش

مدیریت دانش مستلزم وجود رهبری آگاه و مدیریت مشارکتی است و در فرهنگ محیط های آموزشی که تفکر خلاق و انتقادی در آن محیط ها یک ارزش حاکم تلقی می شود ، و این تفکر خلاق عاملی کلیدی و راهگشا در مدیریت دانش است . با ایجاد ادارات و مدارس دانایی محور و بهره گیری از الگوی مدیریت دانش و فن آوری اطلاعات می توان سرعت ، کیفیت و مطلوبیت خدمات آموزشی را ارتقاء داد و برای توسعه آن در ادارات و مدارس ، باید بطور نظام مندی تمامی تغییراتی که به نوعی منجر به تداخل و تعامل یا بازسازی دانایی می شوند را مورد تشویق و حمایت قرار داد .

لازم به نظر می رسد که ادارات آموزش و پرورش برای بهبود فرآیندهای یاددهی و یادگیری و تدریس شان، به مدیریت دانش به عنوان یک راهبرد و نقشه کلی در جهت درک بهتر راهکارها توجه نمایند . متأسفانه در کشور ما هر چند واحدهای فناوری اطلاعات در آموزش و پرورش و سازمان های آموزشی وجود دارد که به ظاهر عهده دار نقش مدیریت دانش هستند اما شامل همه عناصر و مولفه های مدیریت دانش نمی شوند و نقش و جایگاهی موثر ندارند .

(دافوس ۲۰۰۴) معتقد است که مدیریت دانش ترکیب فرآیندهای اداره، کنترل، خلاقیت، کدگذاری، اشاعه و اعمال قدرت در سازمان بوده و هدف اصلی آن اطمینان از این است که شخص نیازمند، به دانش مورد نیاز خود در سازمان دسترسی بیابد به گونه ای که توانایی تصمیم گیری به موقع و درست، براساس تجربیات گذشته برای او ممکن می شود(دافوس، ۲۰۰۴).

شرکتهای دانش بنیان در مجموعه مرکز فناوری اطلاعات خود، توانسته اند با استفاده از متدهای روز دنیا سامانه ای فراهم آورد تا افراد سازمان با علاقه به نوشتن و ثبت دانش، تجربیات و رویدادها بپردازند و با مکانیزم های جدید، دانش را در سازمان نهادینه کرده و سازمان یادگیرنده را شکل دهد. در آموزش و پرورش راه اندازی سامانه همگام بدین منظور آغاز به کار کرده است .

<http://hamgam.medu.ir>

## مدیریت دانش ۲

"بسیاری از مدیران دانش با آنچه که ما تحت عنوان مساله ی فقدان زمینه و بستر از آن یاد می کنیم، مواجه شده اند. شکایت آنها چیست؟ سیستم مدیریت دانش در مورد تحویل بهترین شیوه های عمل ثبت شده در حد کفایت کار می کند، اما در مورد فراهم آوردن بینش لازم درباره ی زمان استفاده از آنها دچار مشکل می شود..."

تفاوت برجسته بین مفهوم سنتی مدیریت دانش و مدیریت دانش ۲،۰۰ در حقیقت تفاوت در درک صحیح از آنچه "دانش" نامیده می شود، است. بدین معنا که مدیریت دانش ۱،۰ دیدگاهی مالکیت گرا بر دانش به عنوان "چیزی که افراد آن را دارا می باشند" را دنبال می کند، درحالیکه مدیریت دانش ۲،۰ یک رویکرد عمل گرایانه نسبت به دانش به عنوان "چیزی که افراد انجام می دهند"، دارد. این دو نقطه نظر متفاوت از ماهیت دانش، بنیان مدیریت دانش سنتی را متحول ساخته و در نتیجه باعث شکل گیری مجدد عناصر اصلی مدیریت دانش (افراد، فرآیندها و فناوری) می گردد.

5



شکل ۲. مدیریت دانش سنتی

شکل ۱. مدیریت دانش ۲

مدیریت دانش ۲،۰ در عوض به پرورش هوش جمعی می پردازد. در نتیجه سازمان ها بر همکاری و مشارکت میان افراد تمرکز نموده و در نظر دارند که تنها از طریق تعامل و ترکیب دیدگاه های مختلف است که دانش خلق می شود. با تغییر تمرکز از هوش فردی به جمعی، هر فرد در سازمان نقش محوری تری را بازی می کند و نشان دهنده ساختاری با دموکراسی قوی تر است که در آن هر کس حرفی برای گفتن داشته و فعالیت تنها محدود به مدیران ارشد و متخصصان نمی گردد.

الگوی مدیریت دانش ۲،۰ اشخاص را به عنوان همکاران خلق کننده دانش در نظر می گیرد که بر طبق معرفت شناسی عمل، دانش را تنها در تعاملات اجتماعی بین خود تولید می نمایند. بنابراین سازمان ها وظیفه دارند ابزاری فراهم کنند که اشخاص را قادر نماید به منظور تولید دانش با یکدیگر ارتباط مناسب برقرار کرده و خود به بخشی از فرآیند تولید دانش بدل شوند. بنابراین در پارادایم جدید، افراد صرفاً "مصرف کننده منفعل" نبوده، و آگاهانه یا ناآگاهانه یک "نقش محوری در تولید دانش بازی می کنند".

جدول شماره ۱، تفاوت های اصلی بین مدیریت دانش ۱ و مدیریت دانش ۲ را با توجه به چهار بعد اصلی (دانش، افراد، فرآیند و فناوری) مورد بررسی قرار داده است (خسروانی، ۱۳۹۲).

جدول ۱ مقایسه مدیریت دانش سنتی با مدیریت دانش ۲

KM 2.0	KM 1.0	رویکرد کلی
فرد-محور / تجربه-محور	دانش-محور	دانش
معرفت شناسی عمل	معرفت شناسی مالکیت	افراد
هوش جمعی	هوش فردی (متخصص)	
خلق-کننده دانش و مشارکت کننده	کاربر دانش	فرآیند
شبکه های اجتماعی	شبکه های کانالی	
به اشتراک گذارنده تجربیات	انتقال-دهنده دانش	فناوری
روال غیر-رسمی	روال رسمی	
رویکرد از پایین-به بالا	رویکرد از بالا-به پایین	فناوری
وب ۲,۰	سیستم های مدیریت دانش (KMS)	
توانمندسازی	کنترل	
ساختار برآمده از تعامل	ساختار تحمیل-شده	

6

کاربر دانش (تمایز تولیدکننده با مصرف کننده دانش) (خلق کننده دانش و مشارکت کننده) افراد به عنوان همکاران خلق کننده دانش هستند

به گفته استو بوید (۲۰۰۸)، یکی از مشاوران و وبلاگ نویسان برجسته در صنعت وب ۲,۰، سه نوع دانش وجود دارد:

- دانش غیرشخصی که شامل ایده ها و اطلاعات در اسناد و فایل ها بوده (دانش صریح ۱) و به صورت صریح و روشن بیان شده است.

- دانش شخصی که ضمنی و در مغز انسان ذخیره شده است (دانش ضمنی ۲).

- دانش بین فردی که به طور تلویحی در مکالمات و ارتباطات مردم تبادل می شود (دانش تلویحی ۳).

# سومین همایش بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

## مدیریت دانش ۲ در آموزش و پرورش

در پارادایم جدید مدیریت دانش ۲،۰، منبع اصلی ایجاد ارزش، فرآیندهای غیر رسمی است؛ (همانند مکالمات رودر رو و طوفان مغزی) که این نوع فرآیندها، ماهیت پویای دانش را در نظر می گیرد. افراد به طور داوطلبانه در فرآیندهای غیر رسمی مشغول می شوند، بنابراین مشمول ساختارها و روال های از پیش تعریف شده نمی گردند؛ در نتیجه فرآیند خلق و به اشتراک گذاری دانش سیال و پویا خواهد بود.

مدیریت دانش ۲،۰ از دیدگاه از پایین به بالا به مقوله ارتباطات سازمانی می نگرد. مدیریت دانش ۲،۰ با تشخیص اینکه خلق دانش فعالیتی است که در نتیجه تعامل افراد صورت می گیرد، بیشتر به پرورش فرآیندهای مشارکتی می پردازد که مرزهای کارکردی و سلسله مراتبی سازمان را قطع می کنند. این صفات از ویژگی های مدیریت دانش ۲،۰ است که نحوه طراحی فناوری های جدید مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار داده و از تکنولوژی وب ۲،۰ طبیعت می کند.

از آنجا که سیستم های مدیریت دانش خود مسئول پیدا کردن دانش های مرتبط با اهداف سازمانی می باشند، این سیستم ها اغلب به ابزاری برای فیلتر کردن اطلاعات در سرتاسر سازمان (مانند بهترین شیوه عملکرد و دستورالعمل ها) تبدیل می شوند. بر خلاف سیستم های مدیریت دانش که شدیداً تحت کنترل مدیر سامانه است، ساختار و طراحی فناوری های وب ۲،۰ به گونه ای است که قدرت بیشتری برای انتخاب، فیلتر کردن، انتشار، ویرایش اطلاعات و مشارکت در ایجاد منابع اطلاعاتی به کاربران واگذار می نماید. ابزارهای وب ۲،۰ به جای اینکه فقط نقش کاربر دانشی را تفویض نمایند، به اشخاص امکان می دهند که مطالب جدید خلق نموده و آن ها را مستقیماً با همکاران خود در سازمان به اشتراک بگذارند. علاوه بر تمرکززدایی از تولیدات و تألیفات دانشی، ابزارهایی از قبیل ویکی ها نیز وجود دارند که امکان ویرایش گروهی را فراهم کرده و به گروه های پراکنده اجازه می دهند به صورت همزمان بر روی یک سند به بازتاب عقاید خود بپردازند. در نهایت می توان گفت ابزارهای وب ۲،۰ طوری طراحی شده اند که شفاف تر و انعطاف پذیرتر بوده به گونه ای که کاربران را قادر می سازد نه تنها خروجی تولیدات دانشی خود را مشاهده نمایند، بلکه ماهیت واقعی فرآیندهای دست اندرکار را نیز درک نمایند.

اگرچه زمان نسبتاً زیادی از شناسایی مفهوم مدیریت دانش به عنوان ابزار حیاتی در سازمان ها می گذرد، اما اخیراً مدیران آموزشی و معلمان با توسعه فناوری اطلاعات، خصوصاً با شعار هوشمندسازی مدارس و کلاس ها که در آموزش و پرورش در حال اجرایی شدن است، شروع به شناسایی روش های بکارگیری سیستم های اطلاعاتی به منظور ایجاد محیط یاددهی یادگیری - اثربخش نموده اند. کارکنان آموزشی و اداری، منابع مادی، فعالیت های کلاسی، روش های تعلیم و تربیت و بینش ها و روشهای عملی یادگیری را تعیین می نمایند. این ها دانش های مفیدی هستند که بالقوه قابل تسهیم و استفاده مجدد می باشند و از این تسهیم دانش قبلاً تحت نام مدیریت دانش ۲ یادشد (میرتربی، ۱۳۸۹).

مدیریت دانش می تواند در تدوین خط مشی و انجام عملیات مورد انتظار به مدیریت آموزش و پرورش کمک نماید. دانش، فرایندی پویا است که باید از اطلاعات و داده ها تمیز داده شود. داده ها حقیقت یا حقیقت های فرض شده می باشد؛ حال آن که اطلاعات، بازتاب تجارب (گفته شده، شنیده شده یا درک شده) در تعامل با داده ها است. ضبط داده ها یک فرایند مکانیکی می باشد در حالی که ضبط اطلاعات یا تجارب حاصل از اطلاعات یک فرایند شناختی است (عالیپور و مرادی، ۱۳۹۲).

در سال های اخیر، بیشتر اقدامات انجام شده در سازمان ها به منظور سازماندهی ساختار سازمانی بر اساس دانش و تطبیق استراتژی مدیریت دانش برای به کار انداختن سرمایه های ذهنی می باشد. در ایجاد سازمان یادگیرنده، ماموریت بسیار مهم، حرکت در راستای تغییرات سریع می باشد. مدارس، مهمترین نقطه اتکاء برای تغییرات اجتماعی و آموزشی می باشد و چون خصوصیات سازمان های آموزشی متفاوت از شرکت های صنعتی است و این تفاوت ها می تواند در مواردی از قبیل: اهداف سازمانی، فرایندها، فرهنگ و مشتریان باشد؛ لذا، مدل های مدیریت دانش به کار گرفته شده توسط صنایع نمی توانند عیناً به

# سومین همایش بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

آموزش و پرورش انتقال یافته و مورد استفاده قرار گیرند، بلکه باید در خصوص هسته اصلی دانش در سازمان های آموزشی به تفکر جدید و مجزا پرداخت.

علی رغم توجه خاصی که به موضوع یادگیری می شود، مدارس و نیروی انسانی شاغل در آموزش و پرورش، به صورت ناچیزی دانش خود تسهیم می نمایند. دلایل این امر می تواند ناشی از دلایل ساختاری و یا دلایل هنجاری باشد (نوروزی چگینی، حسنی، و مفتاحی، ۱۳۹۳).

در آموزش و پرورش ما سرمایه گذاری های هنگفتی در تکنولوژی و ارایه انواع آموزش ها شده، در صورتیکه چنین سرمایه گذاری در تسهیم و ایجاد دانشان چنان مشهود نیست. شکل گیری پورتال جامع مدارس به نام سامانه همگام (۵) که هدف آن، ایجاد سیستمی جهت دسترسی سریع به اطلاعات برای کلیه کاربران در کلیه سطوح بوده است به طوریکه <http://hamgam.medu.ir> نیاز به تخصص خاصی نداشته و هر شخصی با هر درجه از توانایی بتواند از آن استفاده کند (می تواند به عنوان یک کار بنیادین و ارزشمند برای تحقق مدیریت دانش ۲ یا همان اشتراک گذاری دانش باشد).

## مدل های موجود از عوامل مؤثر بر اشتراک گذاری دانش

در گذشته تحقیقات زیادی در زمینه اشتراک گذاری دانش انجام شده است و هر یک از محققان، مدلی را از اشتراک گذاری دانش ارایه کردند که در ادامه با هدف ارایه مدلی منطقی به بررسی هر یک از آنها می پردازیم. در پژوهشی که غفوری و همکارانش در جهت شناسایی موانع اشتراک گذاری دانش در سازمان ها، انجام داده بودند، موانع اشتراک گذاری دانش را در سه بعد: موانع بالقوه فردی، موانع بالقوه سازمانی و موانع بالقوه فناورانه شناسایی کردند (پورسراجیان، اولیاء و سلطانی علی آبادی، ۱۳۹۲).

فرهنگ سازمانی

فرهنگ، الگویی از مفروضات اساسی گروه معینی است که ضمن برخورد با مسایل ناشی از انطباق با محیط و تلفیق عوامل درون سازمانی، ابداع، کشف یا ایجاد شده و آنقدر خوب عمل کرده که معتبر شناخته شده و به افراد جدید به عنوان روش صحیح ادراک، اندیشیدن و احساس درارتباط با آن مسایل آموزش داده می شود (لین و لی، ۲۰۰۴؛ اله، زهرا و حامد، ۱۳۸۷).

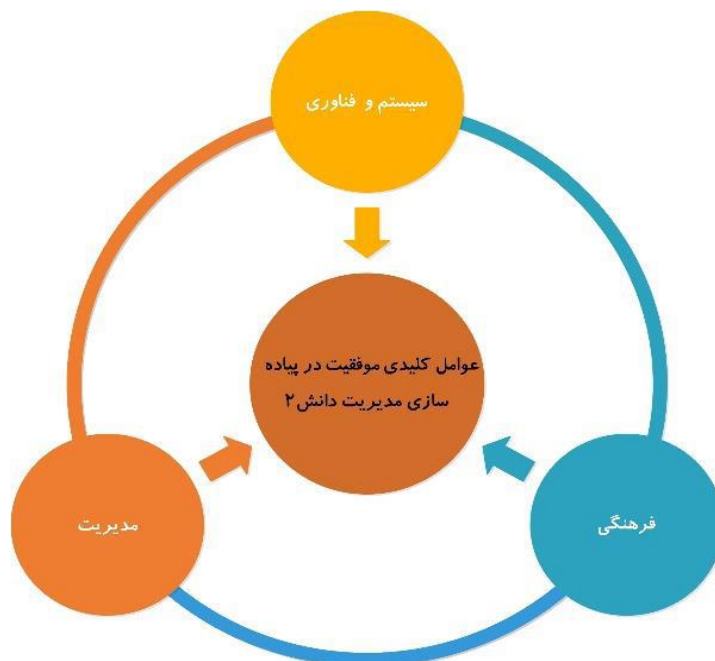
سیستم و فناوری

فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی ذاتاً ساز و کارهایی قدرتمند (توانمند) در انتقال اطلاعات هستند و این امر باعث می گردد که سیستم های پست الکترونیک و سایر ابزارها کمک کنند تا دانش موجود در سازمان به صورت ساختاریافته در کل سازمان انتشار یابد. از سوی دیگر، کارکنان آموزشی و اداری به وسیله ابزارهای الکترونیکی ایده های خود را با آزادی بیان بیشتر و بدون هراس از واکنش های مدیریتی ارایه نمایند (هنریک و همکاران، ۱۹۹۹؛ پورسراجیان و خدایی، ۱۳۸۸).

## راهبردهای مدیریت منابع انسانی

منابع انسانی به عنوان دارایی مهمی در سازمان در نظر گرفته شده که مدیریت بهینه آنها موجب مشارکت بیشتر کارکنان در مبادله دانش در سازمان می شود. مدیریت منابع انسانی شامل شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروهای انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان می باشد (بونتیس، ۲۰۰۱؛ هنریک، ۱۹۹۹؛ پورسراجیان ۱۳۹۲) مدل مفهومی حاصل از انجام این پژوهش پس از آزمون وجود رابطه معنی دار بین عوامل و اشتراک گذاری دانش از ادبیات تحقیق استخراج و به صورت شکل ۱ ارایه شده است. روابط بین عوامل با یکدیگر و نیز بین عوامل با تسهیم دانش که فرضیات پژوهش بوده است با استفاده از نرم افزار S P S S و ضریب همبستگی اسپیرمن آزمون شده که نتایج حاصل از آن حاکی از تأیید فرضیه ها و وجود رابطه معنی دار بین آنها می باشد.





شکل ۳. مدل عوامل کلیدی موفقیت اشتراک گذاری دانش

در مدیریت دانش سنتی، دانش به منظور حفظ مزیت رقابتی سازمان ذخیره می شود و سازمان ها یک نگرش تدافعی نسبت به دانش خود دارند. اما در عصر مدیریت دانش ۲.۰، از هوش جمعی به منظور نوآرایی روابط میان سهام داران و بهبود مزیت رقابتی استفاده می شود. به عنوان مثال، فروشگاه های زنجیره ای Wal-Mart با توسعه برنامه های مدیریت دانش ۲.۰ مزیت رقابتی خود را بهبود داده، و یک واحد کسب و کار جدید به نام GAZLEY طراحی نموده که تخصص آن در لجستیک و مدیریت عملیات بوده و دانش هسته اصلی اقدامات آن را شکل می دهد.

#### روش تحقیق

تحقیق حاضر یک موردکاوی توصیفی کاربردی است که به شیوه پیمایشی در اداره آموزش و پرورش ناحیه ۲ کرج در استان البرز در جهت شناسایی موثرترین عوامل توسعه مدیریت دانش ۲ اجرا گردید. این تحقیق با استفاده از یک گروه آزمودنی که به طور تصادفی انتخاب شده اند با به کارگیری روش تحقیق کمی، به تدوین چارچوبی به منظور تبیین راهکارهای مهم استقرار به اشتراک گذاری دانش پرداخته است. در ادامه نیز به کمک تجزیه و تحلیل با استفاده از آمار استنباطی و بهره گیری از قابلیت های نرم افزار SPSS، همبستگی عوامل مدل با تعیین ضریب اسپیرمن، تعیین و همچنین وضعیت نرمال بودن نمونه با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف بررسی شده و با استفاده از آزمون ناپارامتری فریدمن نیز رتبه بندی معیارهای سه گانه مدل معرفی شده، صورت گرفت.

جامعه آماری

جدول ۲- اطلاعات جمعیت شناسی نمونه های آماری

عنوان	جامعه	نمونه
تعداد کل	۱۰۰	۳۵
جنسیت		
زن	۳۴	۲۰
مرد	۶۶	۱۴
مدرک تحصیلی		
کارشناسی	۶۳	۲۰
کارشناسی ارشد	۲۳	۱۴
سایر	۱۴	۱
سطح		
کارشناس	۶۳	۳۱
کارشناس مسئول	۲۵	۳
سایر	۱۲	۱

10

روایی و پایایی

آزمونی دارای روایی است که برای اندازه گیری آنچه مورد نظر است مناسب باشد. روایی آزمون، عبارت است از میزان کارایی آن برای اندازه گیری خصیصه ای که به منظور اندازه گیری آن خصیصه ساخته شده است (سیف، ۱۳۹۰).  
مهمترین عاملی که در ارزشیابی آزمون باید به آن توجه کرد روایی آزمون است. مقصود از روایی آزمون مناسب بودن، با معنا بودن و مفید بودن استنباط های خاصی است که از روی نمره های آزمون به عمل می آید. برای تأیید این گونه استنباط ها لازم است شواهدی جمع آوری شود که در فرهنگ روان سنجی «رواسازی آزمون» گفته می شود (حیدرعلی ۱۳۷۵) برای گردآوری شواهد روایی ابزار پژوهش، راههای مختلفی وجود دارد که عبارتند از: روایی محتوایی، روایی صوری، روایی ملاکی (پیش بین و همزمان) و روایی سازه (شواهد همگرا، واگرا و همسانی درونی و روایی عاملی) و تمایز سنی، تغییرهای تحولی، تفاوت های گروهی. در این تحقیق از روایی صوری بهره گرفته شده است که در آن به جای توجه به آزمون به ویژگی های ظاهری آزمون توجه می شود و هنگامی برقرار می شود که فردی آزمون را بررسی کند و نتیجه بگیرد که این آزمون صفت مورد نظر را اندازه گیری

می کند. این فرد ممکن است یک آزمودنی یا یک متخصص باشد. اگرچه این نوع از روایی ضامن اندازه گیری دقیق نیست، ولی با انگیزش آزمودنی به پاسخگویی بر روایی نمرات حاصل از آزمون تاثیر دارد (سیف، ۱۳۹۰). پایایی یا قابلیت اعتماد، عبارتست از اینکه ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی را به دست می دهد. در واقع می خواهیم بینیم تا چه حد برداشت از سوالات یکسان بوده است. به عبارت دیگر همبستگی درونی سوالات به یکدیگر به چه میزان است. ضریب آلفای کرونباخ یکی از متداولترین روشهای اندازه گیری اعتماد پذیری و یا پایایی پرسش نامه هاست (دانلوپ و تامهان، ۲۰۰۹) شاخص آلفای کرونباخ عددی بین صفر تا یک است که معمولاً بیشتر از ۰،۷ مورد تایید بوده و هر قدر به عدد ۱ نزدیکتر باشد، همبستگی درونی بین سوالات بیشتر و در نتیجه پرسشها همگن تر خواهند بود. همانطور که در جدول ۳ مشاهده می شود جهت روایی محتوای پرسشنامه سعی شده تا سوالات کاملاً مستند بود و همچنین مورد بازبینی خبرگان امر قرار گیرد.

جدول ۳. روایی محتوای پرسشنامه

ردیف	شاخص ها	شرح شاخص	
علم انسانی و فرهنگی	رقابت	۱- رقابت بالایی بین معلمان وجود دارد که منجر به محدود شدن اشتراک گذاری دانش بین آنها می شود	
	ارتباطات فردی	۲- ارتباط کافی بین افراد دارنده دانش و افراد نیازمند دانش وجود دارد	
	حمایت	۳- جوی دوستانه و خوشایند در محیط کار حاکم است ۴- پشتیبانی کافی فرهنگ سازمانی از فعالیت های اشتراک گذاری دانش نظیر فعالیت های تحقیقاتی یا نوشتن مقاله علمی ... وجود دارد	
	همکاری	۵- انجام فعالیت های گروهی در اداره برای تولید دانش مشخص یا تسهیم آن چشمگیر است	
علم سیستم و فناوری	اعتماد	۶- اعتقاد کافی به مهارت های افراد و ثبت و ضبط تجارب آنها در محیط کار وجود دارد	
	انسجام	۷- توانایی کافی در پیگیری اهداف تقسیم شده بصورت موثر و سریع (توسط تیم های کاری) وجود دارد	
	جو سازمانی	۸- وجود القانات فکری نادرست (جو منفی) نسبت به اشتراک گذاری دانش ۲	
	مشوق های یادگیری محور	۹- توجه کافی به مشوق های یادگیری شامل پاداش مادی که در ارتقای یادگیری و اشتراک گذاری دانش مهم است	
	ناسازگاری و عدم تطابق	۱۰- سازگاری سیستم های فناوری اطلاعات با فرایندهای موجود	
	پشتیبانی فنی		۱۱- سازگاری سیستم های فناوری اطلاعات با نیازهای کارمندان
			۱۲- پشتیبانی فنی مناسب از تجهیزات اداره و عدم انجام فوری تعمیرات سیستم های فناوری اطلاعات

انتظارات	۱۳- انتظارات غیر منطقی کارکنان از سیستم های فناوری اطلاعات
آموزش	۱۴- آموزش برای کارکنان با سیستم ها و فرایندهای جدید
میزان دسترسی	۱۵- آشنایی کافی کارکنان به فواید سیستم های جدید فناوری اطلاعات در مقایسه با سیستم های موجود
و	۱۶- دسترسی به سیستم های فناوری اطلاعات یا داده های موجود در آموزش و پرورش بسیار سخت است
استفاده	۱۷- تمایل ناکافی افراد در بکارگیری سیستم های فناوری اطلاعات و یا استفاده کاربردی از داده های موجود در آموزش و پرورش به دلیل آشنایی نامناسب و نداشتن تجربه کار با این سیستمها
مدیریت	۱۸- یک مسوول (یا پست سازمانی) جهت بیان فواید و ارزش های اشتراک گذاری دانش و پیگیری آن وجود دارد
	۱۹- توانایی کافی در جذب کارکنان توانا در محیط اداری
	۲۰- تخصیص مناسب منابع انسانی و ناکارآمدی سیستم ارزیابی و تناسب کارایی کارمندان با فعالیت های مورد انتظار
آموزش	۲۱- برنامه ریزی برای آموزش کارمندان جهت حفظ انعطاف پذیری و در نظر گرفتن زمانی خاص برای یادگیری و یاددهی
حمایت مادی	۲۲- کافی بودن منابع آموزش و پرورش برای ایجاد فرصت های مناسب و تسهیل فعالیت های اشتراک گذاری دانش
	۲۳- استفاده کافی از پاداش های مادی به عنوان ابزار مهم انگیزشی برای اشتراک گذاری دانش
حمایت معنوی	۲۴- توانایی کافی در نگهداشت کارکنان برجسته و خیره با ارائه خدمات مطلوب به آنها
	۲۵- فرهنگ سازی کافی از اشتراک گذاری دانش در آموزش و پرورش صورت گرفته است
	۲۶- حمایت کافی از انجام فعالیت های تحقیقاتی به منظور اشتراک گذاری دانش جهت تشویق و ترغیب افراد به انجام آن

12

از سویی برای پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است که عدد  $0/837$  به دست آمده نشانگر پایایی آن می باشد.

### تعیین میزان تاثیر هر سوال در پایایی کل پرسشنامه

در این مرحله سعی بر این است که تعیین شود آیا با حذف سوال مشخصی، ضریب آلفای کرونباخ افزایش چشمگیری خواهد داشت یا خیر. پس از اعمال شرایط به کمک نرم افزار SPSS روی داده های مورد نظر، مشاهده شد که با حذف سوالات، ضریب آلفای کرونباخ بین  $0/820$  تا  $0/851$  تغییر می کند؛ بدین معنی که حذف هیچ سوالی تاثیر مشهودی در این ضریب نخواهد داشت.

## تعیین وضعیت نرمال بودن نمونه

برای انتخاب آزمون درست برای تحلیل فرضیه ها، ابتدا باید از توزیع آماری متغیری که مورد آزمون قرار می گیرد اطمینان حاصل کرد. برای مثال، آزمون های پارامتری، نرمال بودن توزیع آماری متغیرهاست. به طور کلی می توان گفت که آزمون های پارامتری، عموماً بر میانگین و انحراف معیار استوارند. حال اگر توزیع جامعه نرمال نباشد، نمی توان استنباط درست از نتایج داشت و باید از آزمون های ناپارامتری استفاده نمود. برای بررسی توزیع آماری متغیرها از آزمون هایی استفاده می کنند. این آزمون ها به آزمون های نیکویی برازش معروفند (سایجل، ۱۹۵۶)

آزمون کولموگروف اسمیرنوف جزو مهمترین آزمون های نیکویی برازش است که نرمال بودن توزیع داده ها را مشخص می کند. یعنی اینکه توزیع یک صفت در یک نمونه را با توزیعی که برای جامعه مفروض است مقایسه می کند. اگر داده ها دارای توزیع نرمال باشند امکان استفاده از آزمون پارامتریک وجود دارد و در غیر این صورت باید از آزمون ناپارامتریک استفاده کنیم (دانلوپ و تامهان، ۲۰۰۰)

پس از تحلیل خروجی آزمون کولموگروف اسمیرنوف،  $p$ -value عامل "مدیریت"، کمتر از ۰،۰۵- است؛ از این رو توزیع نرمال نیست و باید از آزمون ناپارامتریک استفاده کنیم.

## تحلیل همبستگی

تحلیل همبستگی به منظور شناسایی رابطه میان دو متغیر مستقل و وابسته (نه لزوماً رابطه علی معلولی) است. یکی از مهمترین روش های آماری برای تحلیل همبستگی داده های ناپارامتری، ضریب همبستگی اسپیرمن است (بهبودیان، ۱۳۸۳، ص ۱۴۵). فرض صفر در این آزمون، اعلام می دارد که همبستگی وجود ندارد. برای آزمون فرض صفر، فرضی که مدعی است متغیرهای  $X$  و  $Y$  همبستگی با هم نداشته و بصورت تصادفی این زوجها جور شده اند، نیازی به فرض خاصی در مورد جامعه مورد نمونه گیری نیست. پس از انجام آزمون، ضریب اسپیرمن بین عوامل فرهنگ و فناوری ۰/۳۶۲، فرهنگ و مدیریت ۰/۵۲۴، مدیریت و فناوری ۰/۴۳۲ به دست آمده که همگی نشان از همبستگی مثبت بین هرزوج از عوامل سه گانه تحقیق را در سطح معنی داری دوسویه ۰،۰۱ مشخص می کند.

## آزمون فریدمن

آزمون فریدمن یک آزمون ناپارامتری، معادل آنالیز واریانس با اندازه های تکراری (درون گروهی است) که از آن برای مقایسه میانگین رتبه ها در بین  $k$  متغیر (گروه) استفاده می شود (سایجل، ۱۹۵۶) فرض کنید می خواهیم از یک نمونه شامل ۱۰ نفر در مورد ۵ کالا نظر خواهی کنیم یعنی از آن ها بخواهیم که به هر یک از کالاها از نظر کیفیت امتیاز بدهند سپس میانگین امتیازات کالاها را باهم مقایسه و بررسی کنیم؛ بدین معنی که اگر اختلاف امتیازات کالاها معنی دار است کدام کالا بیشترین امتیاز و کدام کالا کمترین امتیاز را کسب کرده است. در چنین حالتی با ۵ متغیر روبرو هستید که این متغیر ها از لحاظ آماری به هم وابسته هستند؛ زیرا اندازه هایی هستند که توسط هر نمونه تکرار شده اند. در آزمون فریدمن فرض  $H_0$  مبتنی بر یکسان بودن میانگین رتبه ها در بین گروه هاست. رد شدن فرض صفر به این معنی است که در بین گروه ها حداقل دو گروه با هم اختلاف معنا داری دارند (دانلوپ و تامهان، ۲۰۰۰؛ سایجل، ۱۹۵۶).

در پرسشنامه از سوال شوندگان خواسته شده تا عوامل تحقق پیاده سازی مدیریت دانش ۲ را در اداره کل آموزش و پرورش کرج معین نمایند. چون هدف تحقیق تعیین عوامل کلیدی موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش ۲ بوده، لذا رتبه ی کمتر نشان

دهنده لزوم توجه بیشتر یا کلیدی تر بودن آن عامل خواهد بود.

#### یافته های تحقیق

در خروجی آزمون فریدمن نمونه مورد نظر این تحقیق، مقدار آماره مربع کی را با ۲ درجه آزادی و همچنین سطح معنی داری آزمون ۰/۰۱ با مقدار صفر مشاهده شده است که نشان از رد شدن فرض  $H_0$  دارد؛ بدین معنی که تفاوت های حاصله بین رتبه ها معنی دار است. با توجه به خروجی های بالا نتیجه نهایی اینکه تفاوت های موجود بین ابراز نظرهای اعلام شده برای هر پرسش از نظر سوال شوندگان متفاوت بوده است. بر این اساس، شکل ۲، رتبه های هر یک از سوالات، شاخص ها و عوامل را نشان می دهد. بررسی ها نشان داده است که کلیدی ترین عوامل در پیاده سازی مدیریت دانش ۲ در این اداره کل، به ترتیب عوامل فرهنگی، عوامل فناورانه و عوامل مدیریتی می باشد (رتبه کمتر نشان دهنده کلیدی تر بودن عامل است).



شکل ۴. رتبه های هر یک از سوالات، شاخص ها و عوامل

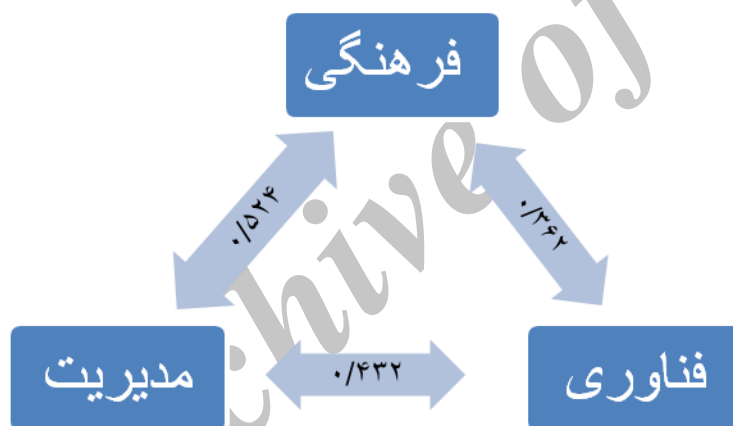
همچنین، نتایج آشکار می سازد که پرسش شوندگان عقیده دارند که کارکنان انتظارات غیر منطقی از سیستم های فناوری اطلاعات نداشته و اغلب، جوی دوستانه و خوشایند در محیط کار ایشان حاکم است و رقابتی چشمگیر که منجر به محدود شدن اشتراک گذاری دانش شود بین آنها وجود ندارد و القائات فکری نادرستی که از آن به جو منفی تعبیر می شود نسبت به اشتراک گذاری دانش کمتر حاکم بوده و با وجود اینکه دسترسی به سیستم های فناوری اطلاعات یا داده های موجود در آموزش و پرورش آنچنان هم مشکل نیست موارد ذیل باید تقویت شود تا :

۱. ایجاد راهکارهایی جهت نگهداشت کارکنان برجسته و خبره با ارائه خدمات مطلوب به آنها
۲. ایجاد انگیزش های لازم با استفاده از پاداش های مادی برای اشتراک گذاری دانش
۳. ارائه راهکارهایی در جهت جذب کارکنان توانا در محیط اداری
۴. برگزاری دوره های آموزشی موثر برای کارکنان در رابطه با سیستم ها و فرایندهای جدید
۵. فرهنگ سازی کافی جهت مزایای اشتراک گذاری دانش در آموزش و پرورش

## نتیجه گیری

همان طور که بیان گردید، هدف از این مقاله، ایجاد یک دید جامع در خصوص عوامل کلیدی موفقیت به اشتراک گذاری دانش و شناخت مناسب تسهیل کننده های آن در اداره آموزش و پرورش ناحیه ۲ کرج استان البرز بوده است. در ابتدا با استفاده از پیشینه پژوهش و نظر اساتید فن، یک مدل سه عاملی بر اساس جدول شماره ۳ تعیین شد: حوزه فرهنگ، فناوری و راهبردهای مدیریتی.

سپس، ۲۶ شاخص کلیدی، در قالب ۱۷ زیرگروه اساسی مؤثر در فرایند به اشتراک گذاری دانش طرح گردید. جهت پایایی پرسشنامه طبق آزمون آلفای کرونباخ، طبق استانداردهای موجود در حد قابل قبولی بوده (۰/۸۳۷) و روایی آن هم ضمن بازبینی و (مدیریت: ۱/۳۹، فناوری: ۲/۲۰، فرهنگ: ۲/۴۱) تصحیحات لازم طی نظر کارشناسی صاحب نظران مورد سنجش قرار گرفت. به علت غیر نرمال بودن نمونه، از آزمون ناپارامتری اسپیرمن برای تعیین میزان همبستگی عوامل استفاده شده که نتیجه در شکل آمده است:



شکل ۵. ضرایب همبستگی بین عوامل (تعیین شده با آزمون اسپیرمن)

همانطور که در این شکل مشاهده می شود، شدت وابستگی دو متغیر مدیریت و عوامل فرهنگی به هم بیشتر از میزان وابستگی مابین متغیرهای عوامل مدیریت و فناوری می باشد و در نهایت، این وابستگی در مورد عوامل فرهنگی و فناوری می باشد. در هر سه رابطه، مقدار این همبستگی مثبت است که نشان دهنده رابطه مستقیم عوامل با یکدیگر بوده و بیانگر این نکته در است که همبستگی بین عوامل مدیریت و فرهنگ و فناوری در اداره آموزش و پرورش ناحیه ۲ نسبتاً قوی می باشد. و همچنین بررسی صحت روابط بین عوامل اصلی و وزن (اولویت) هر یک از عوامل فرعی مذکور در حوزه های سه گانه مطرح شده، در اداره آموزش و پرورش ناحیه ۲ کرج، نشان می دهد که به ترتیب، عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی راهبردهای سیستم و فناوری و بیشترین تأثیر را بر اشتراک گذاری دانش دارند.

همچنین بر اساس این تحقیق، پر تأثیرترین شاخص ها برای اشتراک گذاری دانش در هر یک از سه گروه فرهنگی، سیستم و فناوری و راهبرد مدیریتی به ترتیب عبارت از تقویت ارتباطات و رقابت بین سازمانی، حذف انتظارات غیر منطقی از فناوری و

# سومین همایش بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

ایجاد پست سازمانی مستقل جهت هماهنگی های لازم جهت پیاده سازی اشتراک دانش در اداره می باشند. علاوه بر این در هر یک از حوزه های فوق، شاخص مشوق های یادگیری محور از بعد راهبردهای فرهنگی، شاخص آموزش از بعد سیستم و فناوری - و نهایتاً حمایت های مادی و معنوی از حیث مدیریتی، به نسبت، کمترین تاثیر را بر پیاده سازی موفق فرایند اشتراک گذاری دانش خواهند گذاشت. نتایج مذکور، حاصل تحلیل داده های پرسشنامه ای روا و پایا، از طریق آزمون فریدمن و با استفاده از نرم افزار spss می باشد.

در پایان لازم به ذکر است که توسعه مفاهیم و نتایج حاصل از طریق انجام چنین تحقیقی در مجموعه ادارات آموزش و پرورش استان البرز، مجموعه مدارس استان و در سطوح کشوری پیشنهاد می گردد. باید در نظر داشت که آموزش و پرورش ارگان بسیار عظیمی می باشد و نتایج تحقیقی در بسترهای آموزشی با اداری می تواند متفاوت باشد.

## منابع

- الم، ح.، زهرا، ص. آ.، و حامد، ص. (۱۳۸۱) خلق انگیزش برای به اشتراک گذاشتن دانش. ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش. انواری رستمی، ع. ا.، و شهبایی، ب. (۱۳۸۸) مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. مدیریت فناوری اطلاعات (۲) ۱، ۱۳ - ۸.
- پورسراجیان، د.، اولیاء، م.، و سلطانی علی آبادی، م. (۱۳۹۲) تعیین و اولویت بندی موانع به اشتراک گذاری دانش در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی مطالعه موردی مؤسسه آموزش عالی امام جواد(ع) تقوی، م. و شفیع زاده، ح. (۱۳۸۸) اصول و مبانی مدیریت دانش. حیدرعلی، ه. (۱۳۷۵). آمار توصیفی در علوم رفتاری: نشر پارسا.
- خدایی، ف. (۱۳۸۸). خلق انگیزش برای به اشتراک گذاشتن دانش. دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- خسروانی، ا. (۱۳۹۲). بررسی تأثیرات وب ۲ بر مدیریت دانش. مجله الکترونیک مطالعات مدیریت دانش، ۱۴، ۵ - ۱۱.
- ذبیحی، م.، و حسینی، س. (۱۳۹۳) آشنایی با سازمانهای یادگیرنده و ضرورت آنها در عصر جدید. اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم.
- رحمان سرشت، ح.، و سیمار اصل، ن. (۱۳۸۸) رویکردهای مدیریت دانش و الگوی شکاف های دانشی در عصر فناوری.
- سیف، ع. (۱۳۹۰) اندازه گیری، سنجش و ارزشیابی آموزشی: نشر دوران.
- شفیع زاده، ح. (۱۳۸۶) مدیریت دانش؛ نظریه ها، فناوری ها و رویکردها.
- عالیپور، ر.، و مرادی، ن. (۱۳۹۲). بررسی میزان بکارگیری مدیریت دانش در مدیران آموزش و پرورش. کنفرانس بین المللی مدیریت، چالشها و راهکارها.
- غلامی، ب. (۱۳۸۹). آموزش و پرورش آرمانی در جامعه دانایی محور: مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده، بینش علمی. اولین همایش ملی مدیریت دانش در سازمانهای آموزشی.
- قبادی پور، م. (۱۳۹۳). مدیریت دانش در آموزش و پرورش. کنفرانس بین المللی توسعه و تعالی کسب و کار.
- میرترابی، م. ا. (۱۳۸۹). هوش سازمانی، مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده. اولین همایش هوش سازمانی و هوش کسب و کار.
- نعمتی، م. ع. (۱۳۸۵) مدیریت دانش، فرهنگ و آموزش عالی.
- نوروزی چگینی، ب.، حسنلی، م.، و مفتاحی، س. (۱۳۹۳) بررسی محاسن استفاده از فناوری اطلاعات در پیاده سازی مدیریت دانش در آموزش و پرورش. دومین کنفرانس ملی پویایی مدیریت، توسعه ی اقتصادی و مدیریت مالی.
- آذر، عادل و مؤمنی، منصور، آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران، انتشارات سمت، چاپ سوم، ۱۳۷۹.
- بهبودیان، جواد، آمار ناپارامتری، شیراز، مرکز نشر دانشگاه شیراز، چاپ سوم، ۱۳۷۸.





Bontis, N. (۲۰۰۱). *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. International journal of management reviews*, ۳( ۱), . ۶۰-۴۱

Daghfous, A. (۲۰۰۴). *Knowledge management as an organisational innovation: an absorptive capacity perspective and a case study. International Journal of Innovation and Learning*, ۱( ۴), . ۴۲۲-۴۰۹

Dunlop, D. D., & Tamhane, A. C. (۲۰۰۰). *Statistics and data analysis: from elementary to intermediate: Prentice Hall.*

Hendriks, P. (۱۹۹۹). *Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. Knowledge and process management*, ۶( ۲), . ۱۰۰-۹۱

Lin, H.-F., & Lee, G.-G. (۲۰۰۴). *Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour. Management Decision*, ۴۲( ۱), . ۱۲۵-۱۰۸

Siegel, S. (۱۹۵۶). *Nonparametric statistics for the behavioral sciences.*