

چکیده

امروزه با توجه به ویژگی و تنوع سازمان های فرهنگی و تربیتی، مؤلفه های مدیریت دانش این سازمان ها بر اساس استراتژی متفاوت است و استراتژی اصلی سازمان به هم افزایی دانش سازمانی کم می کند. توفیق راهبردی یک سازمان فرهنگی و تربیتی مستلزم بهره گیری از الگوی راهبردی مناسب مدیریت دانش در اداره آن است. عوامل گوناگونی بر طراحی الگوی راهبردی مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی تاثیرگذار هستند که توجه به این عوامل در طراحی موفق الگوی مدیریت دانش حیاتی است. هدف از انجام این پژوهش شناسایی عوامل اساسی مدیریت دانش در سازمان زندان های استان تهران بوده که بر طراحی مناسب الگوی راهبردی مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی اثر می گذارد.

جهت شناسایی و استخراج مؤلفه های مورد نظر، بنا بر ماهیت اکتشافی و نیز بدلیل پیچیدگی ابعاد مختلف پژوهش، روش کیفی انتخاب گردید. برای جمع آوری اطلاعات از جامعه مورد نظر این پژوهش شامل رؤسای فرهنگی و کارکنان ادارات فرهنگی از روش مصاحبه عمیق استفاده شد. از طریق روش نمونه گیری نظری خبرگان مورد نظر انتخاب شدند. تحلیل داده ها نشان داد که پس از نوزده مصاحبه مقولات شکل گرفته به اشباع نظری رسیده اند.

یافته ها نشان داده است که ۲۰ مؤلفه شامل تبیین و اشاعه فرهنگ سازمانی، استراتژی و سیاست های دانش محور، الگوبرداری، نقش رهبری، اهمیت منابع انسانی، زیرساخت مناسب فناوری و اطلاعات، فرآیندهای ارزیابی دانش، ساختار سازمانی، شبکه خبرگان، اختصاص پاداش و مشوق ها، برنامه های آموزشی، همکاری و کار تیمی، سهولت در دسترسی به دانش، معماری مدیریت دانش، مهندسی مجدد، شفافیت، اعتماد، ارتباط نظام مند با ذینفعان، راهبردهای دانش، اهمیت ثبت، ذخیره و مستند سازی دانش شناسایی شده است.

نتیجه گیری: طراحی الگوی راهبردی مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان های استان تهران در صورتی موفقیت آمیز است که این مؤلفه ها شناسایی شده در آن سازمان استقرار و بکار گرفته شوند.

کلید واژه:

مدیریت دانش، راهبرد، تجارب کارکنان، یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده

مقدمه

مفهوم مدیریت دانش به قدمت تاریخ تفکر انسان بر می گردد از اینرو تمدن های بشری برای درک گذشته و پیش بینی آینده، همواره اقدام به ذخیره و انتقال دانش از نسلی به نسل دیگر داشته اند. همزمان با وقوع انقلاب صنعتی و شکل گیری فناوری های نو ظهور؛ پژوهشگران چالش های جدیدی را در زمینه گردآوری اطلاعات، نگهداری و انتشار دانش به وجود آورده و جستجو برای یافتن اصطلاحاتی که بتواند ماهیت مدیریت دانش را بیان نمایند، دامنه و عمق گسترده تری یافت. با گذر از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره جدید،

الگوی راهبردی مدیریت دانش در

اداره امور فرهنگی و تربیتی

مهدی رحیمی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت فرهنگی،
دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد
تهران جنوب، تهران، ایران.

هادی رزقی شیرسوار (نویسنده مسئول)

استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت،
دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرمسار، سمنان،
ایران.

rezghih@yahoo.com

علی اکبر فرهنگی

استادتمام گروه مدیریت، دانشکده مدیریت،
دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران،
ایران.

نادر محقق

استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت،
دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران،
ایران.

موتور محرک سازمان ها، دیگر به سرمایه طبیعی محدود نمی شود بلکه با مفاهیم جدیدی نظیر سرمایه دانش، آمیخته و عجین شده است.



از اینرو سازمان‌ها در عصر دانایی بر پایه دانش‌های خود از یکدیگر فاصله می‌گیرند و سرمایه‌های غیرمادی دانش در سازمان‌ها به عنوان راهبردی‌ترین منبع برای حفظ و تقویت رقابت‌پذیری به شمار می‌روند (ملاذکوا، ۲۰۱۲: ۲۴۳).

از اینرو سازمان‌ها دریافته‌اند که دیگر هیچ سرمایه‌ای به اندازه مهارت‌ها و توانمندی‌های انسانی نمی‌تواند، آنها را در دنیای رقابتی و پرتلاطم امروز، مطلوب قرار دهد. به ویژه در جوامع در حال توسعه، توجه به حفظ و نگهداری نیروی انسانی و پرورش ظرفیت‌یادگیری آنها به عنوان صاحبان واقعی دانش، امری ضروری در موفقیت سازمانها قلمداد می‌شود.

در کشور ما، برای اولین بار "مفهوم دانایی" به عنوان یک راهبرد اساسی برای رسیدن به توسعه پایدار در برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور در سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۸۸ گنجانده شد، حال سوال اصلی این است؛ با وجود اینکه در برنامه مطروحه، "دانایی" به عنوان یک راهبرد اصلی در نظر گرفته می‌شود، اساساً تا چه حد سازمان‌های کشور، مبتنی بر دانایی هستند؟

در شرایط فعلی، نظام فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی کشور، وضعیت مناسبی را تجربه نمی‌کنند و به شیوه سنتی اداره می‌شوند، از این رو ضرورت تحول همه‌جانبه و حرکت به سوی دانایی‌مداری، آماده‌سازی بسترها و زیرساخت‌ها به منظور کاربرد سیستمی نوین، شناسایی تهدیدات و فرصت‌ها برای رویارویی با تحولات محیطی، امری اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود. راولی در پژوهش خود مشاهده کرد که سازمان‌ها می‌توانند با کاربرد مدیریت دانش، مأموریت سازمانی خود را توسعه دهند. وی اذعان نمود که سازمان‌ها، آماده‌پذیرش مدیریت دانشمند و نیازمند یک برنامه رسمی و مستند برای کاربرد مدیریت دانش در سطوح سازمانی خود هستند. راولی (۲۰۰۶) پیشنهاد می‌دهد که تلفیق مفاهیم مدیریت دانش می‌تواند به افزایش اثر بخشی مشارکت از بیرون و افزایش بهره‌وری کارکردهای درون سازمانی منجر شود. در واقع مدیریت دانش، مدیریت فرایندهای سازمانی است که دانش سازمانی را خلق، انتقال، ذخیره و تکرار می‌کند (خلیل، ۲۰۰۶). از نظر وی سازمان‌ها در صورتی می‌توانند در مدیریت دانش مؤثر عمل کنند که نگرش آنها به دانش سازمانی، نگرشی فرایندی باشد (بونتیس و فیتزینز، ۲۰۰۲).

فرایند مدیریت دانش سازمانی شامل کسب، ایجاد، مستندسازی، انتقال و کاربرد دانش است که در حال تبدیل شدن به یک وظیفه کاملاً تجاری است. اولین مرحله از مدیریت دانش، کسب دانش است. دانش می‌تواند از طریق خلق دانش در داخل محدوده سازمان تولید شود، یا از طریق یک منبع خارجی به دست آید و به داخل سازمان آورده شود (فورد، ۲۰۰۳). خلق دانش بعد دوم مدیریت دانش است، که به این مفهوم اشاره دارد که چگونه دانش توسط افراد در داخل سازمان ایجاد می‌شود. نوناکا و تاکاشی عقیده دارند افراد از اجزای مهم خلق دانش در داخل سازمان‌اند (فرانکلین، ۲۰۰۶). طبق نظر نوناکو دانش از طریق یک سری تغییرات مداوم بین دانش ضمنی و صریح از طریق اجتماعی سازی، ترکیب، درون‌سازی و برون‌سازی ایجاد می‌شود (نوناکا، ۱۹۹۴).

از اینرو شناخت مدیریت دانش به عنوان یک روح حاکم بر اعمال سازمانی، برای پیاده‌سازی آن امری ضروری محسوب می‌شود. اهمیت این موضوع به حدی است که شماری از سازمان‌های یادگیرنده، دانش خود را اندازه‌گیری می‌کنند و به منزله سرمایه فکری سازمان و شاخصی برای تمایز از سایر سازمان‌ها ارائه می‌نمایند (سان، ۲۰۱۱: ۵۰۷). طبیعی است که پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان، بایستی در یک فرآیند گام به گام و آرام صورت گیرد، چرا که تغییر ناگهانی می‌تواند باعث از دست رفتن سرمایه‌های موجود نیز شود. بنابراین برنامه‌های مدیریت دانش می‌بایست با استراتژی‌های سازمان همسویی داشته باشد. تا بتواند تضمینی بر اجرای موفق مدیریت دانش باشد، این همسویی با استراتژی اصلی سازمان به هم‌افزایی دانش سازمانی کمک شایان توجهی می‌نماید.

اما نکته کلیدی این است که در هر سازمانی، مؤلفه‌های مدیریت دانش، می‌تواند متفاوت باشد. که شناسایی آنها جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش بسیار حائز اهمیت است. شناخت عوامل اساسی از قبیل اینکه سازمان چه دانشی را، با چه عمقی، از چه منبعی؛ توسط چه کسی و از چه طریقی برای پشتیبانی از برنامه استراتژیک خود بایستی کسب نماید. می‌تواند؛ در نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و پیاده‌سازی الگوی مدیریت دانش در سازمان‌ها کمک شایان توجهی نماید و احتمال شکست پروژه‌های مدیریت دانش را کاهش می‌دهد.



بنابراین اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان های استان تهران به عنوان زیرمجموعه ای از یک نهاد دولتی که متولی امر برنامه ریزی، نظارت، پایش و ارزیابی فعالیت های فرهنگی است. به منظور تحقق هرچه بهتر اهداف سازمانی در حوزه فرهنگ، می بایست به تدوین و اجرای مدیریت دانش به عنوان راهبردی اثر بخش در سازمان توجه نماید. و با تجدید نظر در ساختارهای فرهنگی مجموعه، انعطاف پذیری بیشتری در مواجهه با محیط در حال تغییر، از خود نشان دهد. و حمایت موثرتری از فرآیندهای اجتماعی که منجر به ایجاد دانایی در سازمان می شوند، به عمل آورد. در این صورت است می توان اذعان داشت، که در مسیر سازمان های یادگیرنده قرار گرفته و زمینه تعمیق و ترویج فرهنگ یادگیری را در بین کارکنان مجموعه بیش از پیش، اعتلاء نموده است. زیرا تحقق، اهداف سازمان به کیفیت سرمایه انسانی آن وابسته است و ارتقاء کیفیت سرمایه انسانی، با آموزش مستمر و یادگیری از تجربه های درون و بیرون سازمانی ممکن می شود. نتیجه این اقدامات موجب تصمیم گیری های منطقی تر، ارائه خدمات مطلوب تر به زندانیان، جلوگیری از تکرار کارها و گسترش نوآوری می شود. که در نهایت بهبود عملکرد سازمانی را در حوزه فرهنگ و اصلاح و تربیت و کاهش آسیب رفتارهای پرخطر در بین زندانیان به همراه خواهد داشت.

در این راستا؛ سازمان زندانها و اقدامات تامینی و تربیتی کشور، طی سالیان اخیر برنامه های فردی و اجتماعی متنوعی با همیاری سایر دستگاه های دولتی و خصوصی در زندان های کشور اجرا نموده است. که یکی از مهم ترین اولویت های ابلاغ شده، اجرای شیوه نامه ی برنامه های فرهنگی و تربیتی است که متشکل از بخش های متنوعی از قبیل آموزش های کلاسیک و غیررسمی، امور مذهبی و قرآنی، تربیت بدنی و فعالیت های هنری و امور کتابخانه ها می باشد. اهمیت یادگیری این برنامه ها برای زندانیان از جنبه های گوناگون ذیل قابل توجه است: جلوگیری از اتلاف وقت محکومان و غنی سازی اوقات فراغت آنها در دوران حبس، ارتقاء سطح علمی و فرهنگی زندانیان، ایجاد فرصت مجدد و تعلیم و تربیت نیروهای متخصص، تقویت اراده و پرورش استعدادها، تغییر نگرش و رفتار و ایجاد دیدگاه های سالم، حفظ سلامت روانی و جسمی و در نهایت ایجاد مهارت های اجتماعی جهت بازگشت به زندگی سالم خانوادگی و اجتماعی و پیشگیری از تکرار جرم می شود.

تحقق این اهداف سازمانی در اداره امور فرهنگی زندان های استان تهران، نیازمند برنامه ریزی، حرکتی منسجم و بهره مندی از مدیران و کارکنان دانش محور است. زیرا زندانیان هر روز نسبت به حقوق فردی و اجتماعی شان آگاه تر شده و توقعات بالاتری را از سازمان دارند. در چنین فضایی تدوین الگوی راهبردی "مدیریت دانش" به عنوان عاملی تعیین کننده در کسب موفقیت های سازمانی امری ضروری است و می تواند منشاء ارائه خدمات مطلوب تر به زندانیان باشد و بهره وری، کارایی و اثربخشی فعالیت های فرهنگی و تربیتی را افزایش دهد.

بنابراین کاربرد مدیریت دانش کارآمد در اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان های استان تهران به دلایل ذیل بسیار حائز اهمیت است: منجر به تسهیم دانش بین کارکنان فرهنگی به عنوان عاملی برای افزایش آگاهی و کاهش میزان خطاها و آسیب های احتمالی ناشی از دوباره کاری ها در زندان ها می شود، سرعت حل مسائل و تصمیم گیری های منطقی را افزایش می دهد، مهارت آموزی و یادگیری سازمانی را بین کارکنان فرهنگی افزایش می دهد و کاهش هزینه ها را در پی دارد، منجر به رضایتمندی و تفویض اختیار بیشتر بین کارکنان فرهنگی شده و ارتباط اثربخش و خدمات مطلوب تر به زندانیان را در حوزه های مختلف فرهنگی به همراه دارد و همچنین نگرانی های مدیران منابع انسانی را در مورد بازنشستگی افراد و کمبود نیروهای متخصص جبران نموده و از میزان تخلفات و فساد اداری بکاهد.

از آنجائیکه تاکنون یک الگوی بومی در حوزه مدیریت دانش، در اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان های استان تهران طراحی نشده است، تحقق این امر می تواند به طور دقیق تری به اجرا مقوله مدیریت دانش در این مجموعه کمک شایان توجهی نماید. و زمینه بهبود عملکرد کارکنان و بهینه سازی تصمیم گیری، مستند سازی روش ها و تجربیات سازمانی را فراهم کند.



۱. مبانی نظری پژوهش

مدیریت دانش مبحثی است بین رشته‌ایی که علوم مختلفی را درگیر خود کرده است. به نحوی که پژوهشگران در شاخه‌های مختلف مدیریت و مهندسی به آن می‌پردازند، دنیای متغیر امروز ایجاب می‌کند که سازمان‌ها برای بقا و ایجاد مزیت رقابتی پایدار به دنبال ابزاری نوین باشند، یکی از ابزارهایی که می‌تواند سازمان‌ها را در تأمین این اهداف یاری کند، مدیریت دانش است. (مارتسون، ۱۳۷۹: ۱). مدیریت دانش مفهومی تازه در تاریخ رشد بشر محسوب نمی‌شود، این در حالی است که واژه مدیریت دانش در سال‌های اخیر عمومیت بیشتری یافته است (مینگ‌یو، ۱۳۸۸). ریشه اصلی مدیریت دانش به انقلاب صنعتی قرون هجده و نوزده و تفکرات مدیریتی که به همراه آن افزایش تولیدات و توسعه صنایع مطرح شد برمی‌گردد. و نیز به علم انسان و توانایی‌های ذهنی که در خود ذخیره دارد برمی‌گردد (منوریان، ۱۳۸۵). تعداد زیادی از تئوریسین‌های مدیریت در تکامل بحث مدیریت دانش نقش داشته‌اند که در میان آنان برجستگانی همچون پیتر دراکر، پاول استراوسمن و پیتر سنگه از امریکا را می‌توان نام برد.

مدیریت دانش یکی از شاخص‌های موثر بر اثربخشی سازمانی است. در سازمانهایی که سطح هوش سازمانی بالاتری برخوردار می‌باشند گرایش بیشتری به دستیابی به یادگیری بیشتر برخوردار می‌باشند (رزقی و موسوی، ۲۰۱۲). پیتر دراکر مدیریت دانش را راز موفقیت سازمان‌ها در هزاره سوم می‌داند. مدیریت دانش، رویکردی یکپارچه و سیستماتیک برای شناسایی، مدیریت و تسهیم همه سرمایه‌های اطلاعاتی واحدهای مختلف سازمانی می‌باشد که مشتمل است بر پایگاه‌های داده، اسناد و مدارک، رویه‌ها، که قبلاً به صورت تخصصی تفکیک نشده و به صورت تجربه در تلاش‌های پرسنل باقیمانده است. (جونز، ۲۰۰۳) طبق گزارش تحقیقات مدیریت دانش در شرکت کی پی ام جی در سال ۲۰۰۳ حدود ۸۰٪ از کمپانی‌های پیشرو به مدیریت دانش به عنوان نقشی "فوق العاده برجسته" یا "برجسته" در بهبود مزیت رقابتی نگریسته و دانش را دارایی استراتژیک کسب و کار خود در نظر گرفته‌اند. مزیت مدیریت دانش در سازمان تصمیم‌گیری بهتر، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه و زمان، مدیریت بهتر مشتری، افزایش نوآوری، افزایش مهارت کارکنان، ایجاد فرصت‌های جدید و بهبود مستمر و ... است (برزین پور و همکاران، ۱۳۸۷)

مدیریت دانش ارتقای یک رویکرد جامع برای شناسایی، تسخیر، بازیافتن، تسهیم و ارزشیابی یک سرمایه اطلاعاتی سازمان است. این سرمایه اطلاعاتی ممکن است، داده‌ها، اسناد، خط‌مشی و رویه‌ها باشد. در کل مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه فکری خود می‌پردازد و عناصر تشکیل‌دهنده مدیریت دانش فرد، گروه و سازمان هستند (موحدزاده، ۱۳۸۷: ۱۶). هسته‌ی اصلی مدیریت دانش شامل شش مؤلفه حفظ و ذخیره دانش، نیاز به دانش، توسعه و بهبود دانش، توزیع و نشر دانش، بهره‌برداری از دانش و ارزیابی دانش است و تاکنون صاحب‌نظران بسیاری، تئوری‌هایی را در زمینه فرایند مدیریت دانش ارائه کرده‌اند که بیشتر آنها از نظر محتوایی تقریباً مشابه یکدیگرند، اما دارای واژه‌ها و فازهایی با ترتیب متفاوت هستند. نکته‌ای که تقریباً در تمامی این مدل‌ها به چشم می‌خورد، تأکید بر استفاده و به‌کارگیری دانش است و دیگر مراحل به مثابه مقدمه‌ای در ایجاد بسترهای لازم برای بکارگیری دانش است. که در جدول ذیل به برخی از آنها اشاره می‌کنیم.

جدول شماره (۱) شناسایی مؤلفه های کلیدی مدیریت دانش بر اساس مدل های موجود

عنوان مدل	محقق	اجزاء و ویژگی
مدل عمومی دانش در سازمان	نیومن و کنراد	مدل عمومی دانش در سازمان شامل چهار فعالیت زیر می باشد: الف) ایجاد دانش: این مرحله در برگرفته فعالیت هایی است که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم است که شامل توسعه، کشف و تسخیر دانش می شود. ب) حفظ و نگهداری دانش: که اشاره به حافظه ی سازمانی دارد به عبارت دیگر توانایی سازمان برای حفظ و نگهداری دانش که دینگ و کاوبی (۱۹۹۹) به آن اشاره می کنند. ج) تبدیل و انتقال دانش: اشاره به فعالیت هایی دارد که در آن ارتباط با جریان دانش از یک بخش یا یک نفر به بخش یا نفری دیگر را شامل می شود و شامل ارتباطات ترجمه، تبدیل، تفسیر و تصفیه دانش می شود. د) به کارگیری دانش: شامل فعالیت هایی می شود که در ارتباط با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی هستند
مدل بویسوت	ماکس بویسوت	مدل از سه قسمت تشکیل شده است. داده ها نقش مواد خام و یا ورودی های این مدل را ایفا می کنند. در این مدل، اطلاعات الگوهایی هستند که ما آنها را از دل داده ها بیرون می کنیم و بر آنها وضع می کنیم و نهایتاً دانش، مدل ذهنی را در این مدل بر عهده دارد. بویسوت معتقد است که مدل های ذهنی ما تعیین می کنند که ما چگونه به داده ها و اطلاعات واکنش نشان می دهیم و از طرفی چون هر کدام از ما دانش های متفاوتی داریم پس می توان نتیجه گرفت که مدل های ذهنی متفاوتی نیز خواهیم داشت
نوناکا	نوناکا	مدل بر ایجاد دانش از طریق تعامل بین دانش نهفته و دانش صریح تاکید می کند و چهار فرایند را در بر می گیرد: ترکیب، درون سازی، جامعه پذیری و برونی سازی.
مدل نوناکا و تاکه اوچی	نوناکا و تاکه اوچی	این مدل تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار و پنهان میزول داشته و به نحوه تبدیل آنها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در کلیه سطوح سازمانی (فردی، گروهی و سازمانی) توجه دارد. در این مدل نحوه استفاده و تبدیل این دو نوع دانش و چگونگی مدیریت دانش در این رابطه به صورت حرکت حلزونی و به صورت مستمر فرض شده است.
مدل فلاین	فلاین	فلاین در مدل خود مدیریت دانش را بسیار کلی توصیف کرده و به چگونگی اعمال آن اشاره ای نکرده است. همان گونه که در مدل مشاهده می شود دانش سازمانی از طریق چهار فرآیند اساسی جامعه پذیری، درونی کردن، برونی سازی و ارتباطات شکل می گیرد. در جریان این فرآیند افراد با آموزش از طریق مدارک و محمل های اطلاعاتی و سایر برنامه های آموزشی مهارت هایی را کسب می کنند (دانش درونی سازی می گردد)، از طریق یادگیری از هم، آنها را گسترش می دهند (جامعه پذیری یا تعامل فعال در قالب منافع سازمانی)، سازمان داشته های ذهنی افراد را مستند سازی و سازماندهی می نماید (برون افکنی و عیان سازی) و در نهایت، با استفاده از فناوری های اطلاعات و ارتباطات و نرم افزارهای مختلف، دانش را در اختیار کارکنان خود قرار می دهد. (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵: ۴۸).

۲. پیشینه پژوهش

کندری و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان ارائه "چارچوبی برای مفهوم سازی دفتر مدیریت دانش" به مفهوم سازی دفتر مدیریت دانش به عنوان ساختار سازمانی مناسب برای مدیریت مؤثر دانش پرداخته و برای این منظور، از روش تحقیق فرا ترکیب استفاده کرده است. در نتیجه ترکیب یافته ها، مفهوم دفتر مدیریت دانش در چهار مقوله هدف (راهبردی و عملیاتی)، ساختار (متمرکز، نامتمرکز و ترکیبی) کارکرد (استراتژی ها، فرایندها و ساز و کارها) و نقش (کمیته مدیریت دانش، مدیر ارشد دانش، مدیر دانش و متخصصان دانش) شکل گرفت. سازمان ها می توانند از نتیجه این پژوهش برای ایجاد ساختار مدیریت دانش مناسب برای خود بهره مند شوند. نهاردانی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان طراحی مدل مدیریت دانش در دانشگاه فنی و حرفه ای با راهبرد آموزش تربیت کارآفرین که با روش کیفی از نوع داده بنیاد با نمونه آماری ۱۴ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که راهبردها شامل: ۱- تربیت تکنسین کارآفرین ۲- بهسازی منابع انسانی ۳- کیفی سازی آموزش دانشگاه و نیز شرایط علی شامل: ۱- پتانسیل منابع انسانی ۲- مأموریت دانشگاه (کارآفرینی) همچنین مقوله یا پدیده های محوری شامل: رهبری سازمان، و نیز زمینه شامل: ۱- سرمایه فکری ۲- خلق دانش ۳- استراتژی مدیریت، همچنین شرایط مداخله گر شامل: ۱- ساختار سازمانی ۲- کار تیمی ۳- فرهنگ سازمانی ۴- تقسیم دانش و در انتها پیامدها: استراتژی مدیریت دانش در دانشگاه؛ مدیران عالی دانشگاه را در رسیدن به اصل مأموریت و هدف سازمان (تربیت تکنسین ماهر و کارآفرین) رهنمون می ساختند.

دهقانی (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان "امکان سنجی و طراحی الگوی استقرار اثر بخش مدیریت دانش" (مورد مطالعه بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی) به شناسایی عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش پرداخته است و نتایج تحقیق عبارتند از عوامل مرتبط با منابع انسانی (رویکرد دانش محوری، توانمندسازی با رویکرد دانش، محرک های انگیزنده، کار تیمی و فرهنگ دانشی)، عوامل ساختاری (ارتباطات سازمانی، ساختار دانشی سازمان، فرآیندهای مدیریت دانش)، عوامل زیرساختی (نرم افزار، سخت افزار، شبکه مخازن دانش، خط مش امنیت در مدیریت دانش) و عوامل استراتژی (اجتماعی سازی، برون سازی، ترکیب، درون سازی) که در طراحی و استقرار مدیریت دانش موثر می باشند.

عزتی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان ارائه الگوی بهینه مدیریت دانش در دانشگاه منطبق با سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۰ که با روش کیفی و تحلیل محتوا با نمونه آماری ۲۵ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ایجاد مدلی در شش سطح تاثیر گذاری بود که در آن مولفه های استراتژی و اهداف سازمان، فرهنگ و محیط بیرونی دارای بیشترین اثرگذاری بر پیاده سازی مدیریت دانش به عنوان مؤلفه تاثیر پذیر تعیین گردیده بود. در این میان سطوح پنج تا دوم مدل شامل مولفه های، ساختار، سرمایه فکری، رهبری و مدیریت، منابع مالی، آموزش و فناوری، منابع انسانی به عنوان عوامل اثر گذار و اثر پذیر در استقرار مدیریت دانش در دانشگاه شناخته شده بود.

نیکیتینا و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی تحت عنوان طراحی الگوی ایجاد مدیریت دانش به منظور توسعه مهارت های مدیریتی در محیط کسب و کار معاصر به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی، دسترسی به دانش، روش ها و سیستم های مدیریت، رقابت ها، ارتباطات و همکاری، رابطه با سهامداران، فراگیری دانش جدید، تسهیم دانش و تولید محصولات جدید با ایجاد الگوی مدیریت دانش مرتبط هستند. فامبد و اونیانکا (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان مدل مدیریت دانش برای توسعه: در افریقای جنوبی که با نمونه آماری ۳۰۰ نفر انجام دادند به این نتیجه رسیدند که با توجه به اهمیت مدیریت دانش به عنوان راهبردی توسعه ای برای سازمان ها و ملل، ضروری است مؤسسات علمی و دانشگاهی پژوهش هایی برای کاربرد و تلفیق اثربخش مدیریت دانش را اجرایی نمایند.

راوگراور و همکاران (۲۰۱۶) به تحقیقی با موضوع "الگوی مدیریت دانش در استفاده ساخت یک برنامه socibim: یک مطالعه موردی AYO پروژه هوشمند خانگی" را انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که دانش یکی از دارایی های بسیار مهم سازمان است، بنابراین سازمان ها باید برای به کارگیری و استفاده دوباره دانش کارگران شان در سفارش، تلاش کنند تا پیشرفت کاری ادامه یابد. ایجاد صنعت اغلب با سطوح پایین بهره وری وابسته است، یکی از دلایل مدنظر برای مدیریت دانش ضعیف از ایجاد اشتباهات در یک پروژه، اغلب دوباره در پروژه های آینده تکرار شده اند. مدلسازی ایجاد اطلاعات (BIM) یک فناوری است که باعث ایجاد یک تغییر پارادایم در صنعت تاسیس، مهندسی و معماری (AEC) است. برنامه های رسانه های اجتماعی نوآوری جدید دیگری هستند که نرم افزارهای کاربردی متنوعی در هر رشته دارند. هدف اصلی این مقاله دستیابی مفید نمونه اجتماعی BIM بنیان برای مدیریت دانش، در دانش ضمنی خاص و در تاسیس صنعت است.

تحقیقی توسط وو (۲۰۱۳) در مورد طبقه بندی فاکتورهای حیاتی موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش انجام شد، وی با استفاده از روش دیمتل که مبتنی بر تئوری گراف است، این عوامل را طبقه بندی نمود. نتایج کلی تحقیق نشان داد که این فاکتورها به ترتیب اولویت شامل: فرهنگ و افراد، حمایت مدیران ارشد، ارتباطات، پاداش ها، تکنولوژی اطلاعات، صداقت، زمان، معیارهای ارزیابی عملکرد و امنیت هستند.

۰۳ روش پژوهش

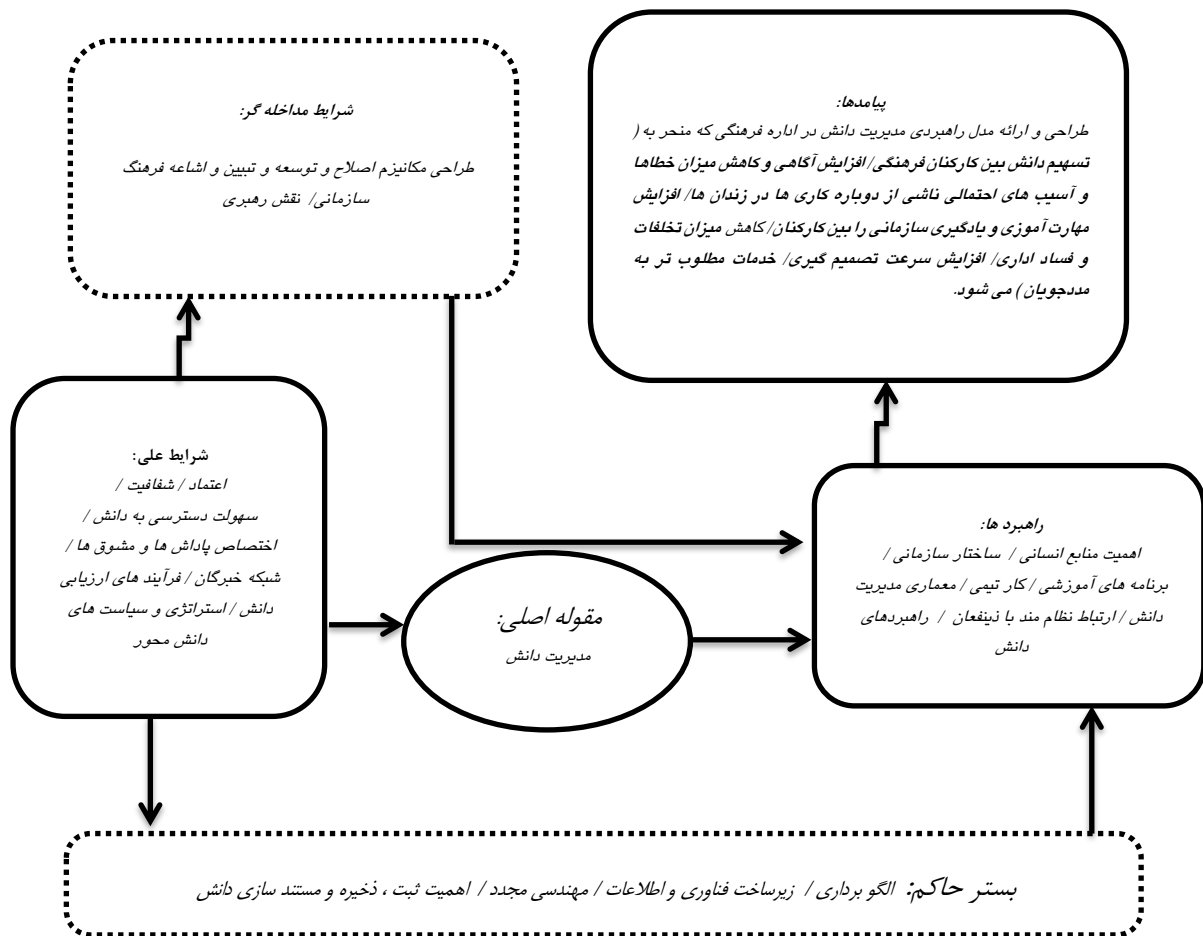
با توجه به هدف اصلی و رویکرد اکتشافی مقاله حاضر، این پژوهش با رویکرد کیفی صورت گرفته است. در روش کیفی نوعی نگاه درونی به پدیده ها وجود دارد. در این حالت مقولات فکری گروه مورد تحقیق برای توصیف نگرش و رفتارهایشان مورد تایید قرار می گیرد (علی احمدی و نهایی، ۱۳۸۶). در این پژوهش داده های مورد نیاز با استفاده از مصاحبه های کیفی جمع آوری و سپس از طریق کدگذاری کیفی



تحلیل شدند. در جهت کشف ابعاد و مؤلفه های مدل با تمرکز بر نظرات شرکت کنندگان و به روش استنباط استقرایی، داده ها استخراج و تحلیل شد. در این پژوهش، روش گردآوری داده ها، مصاحبه های عمیق با نخبگان آشنا با حوزه مدیریت دانش (رؤسای فرهنگی و کارکنان ادارات فرهنگی و مددجویان زندان های استان تهران) است. بطوریکه دیدگاه های فردی مشارکت کنندگان، منجر به پایه ریزی مبنایی برای فهم و طراحی مدل راهبردی مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان های استان تهران گردید. نمونه گیری به شیوه قضاوتی (نظری) برگزیده شد. از آنجائیکه تعداد شرکت کنندگان از قبل قابل پیش بینی نیست و حجم نمونه در جریان مصاحبه های عمیق پس از استخراج و تحلیل داده ها مشخص می شود، فرایند مصاحبه با اطلاع رسان ها تا زمان به اشباع رسیدن داده ها ادامه یافت. مشارکت کنندگان در این پژوهش ۱۹ نفر بودند نشانه های اشباع پس از مصاحبه شانزدهم مشاهده گردید و پس از آن، داده های گردآوری شده به نقطه اشباع رسید و دیگر نیازی به انجام مصاحبه های جدید نبود اما برای اطمینان بیشتر مصاحبه ها تا نوزدهمین مصاحبه ادامه یافت. برای حصول اطمینان از دقت داده ها، پیاده سازی متن مصاحبه ها دوبار صورت گرفت. پس از آن برای افزایش قابلیت اعتماد کدگذاری ها، از پنج عضو هیات علمی مرتبط با موضوع مدیریت دانش برای بازبینی مقولات تشکیل شده کمک گرفته شده و با اعمال برخی از نظرات افراد دخیل مقولات نهایی شکل گرفتند. در اقدام بعدی نیز مجدداً مقولات استخراج شده در مرحله قبل با برخی از افراد مصاحبه شده که در دسترس پژوهشگر بودند در میان گذاشته شد و نظرات این افراد مورد بررسی قرار گرفت و مشخص گردید که مقولات شکل گرفته و نتایج استخراج شده انعکاسی نسبتاً صحیح از نظرات آنها است.

۴. یافته های پژوهش

نتایج به دست آمده از مصاحبه ها نشان داد که بر اساس دیدگاه خبرگان، ۲۰ مؤلفه (تیین و اشاعه فرهنگ سازمانی، استراتژی و سیاست های دانش محور، الگوبرداری، نقش رهبری، اهمیت منابع انسانی، زیرساخت مناسب فناوری و اطلاعات، فرآیندهای ارزیابی دانش، ساختار سازمانی، شبکه خبرگان، اختصاص پاداش و مشوق ها، برنامه های آموزشی، همکاری و کار تیمی، سهولت در دسترسی به دانش، معماری مدیریت دانش، مهندسی مجدد، شفافیت، اعتماد، ارتباط نظام مند با ذینفعان، راهبردهای دانش، اهمیت ثبت، ذخیره و مستند سازی دانش) در طراحی الگوی راهبردی مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان های استان تهران شناسایی شدند که در ادامه به دلیل محدودیت حجم مقاله تنها به آنها اشاره می شود. مدل پیشنهادی مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان های استان تهران در شکل شماره (۱) به شرح ذیل ارائه می شود.



شکل شماره (۱): الگوی راهبردی مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی

۱. سرمایه انسانی: یکی از بارزترین مؤلفه های موفقیت سازمان ها در گرو نقشی است که منابع انسانی می تواند ایفا نمایند، سرمایه انسانی با ارزش ترین دارایی هر سازمانی محسوب می شود، اگر چه در هیچ ترازنامه و حساب سود و زیانی آورده نمی شود ولی نتیجه سود و زیان سازمان ها را رقم می زند، تنها سرمایه ای است که با استفاده بیشتر کاهش نیافته و به صورت فزاینده توسعه پیدا می کند، بنابراین کلید توسعه سازمان ها، نیروی انسانی کارآمد است. از اینرو محقق معتقد است در صورتی که کارکنان به درستی گزینش شوند، می تواند منجر به پر شدن شکاف های دانشی شود. با شناسایی زندانیان متخصص در حوزه های مختلف فرهنگی و انتخاب کارکنان دانشکار و تفکیک وظایف آنها و همچنین حذف موانع کاری و ایجاد ماندگاری در کارکنان از طریق استقرار نظام پاداش مادی و معنوی، حاکم نمودن مدیریت مشارکتی در مجموعه، حمایت از ایده های نو کارکنان و یا اعطاء آزادی عمل در تصمیم سازی ها و تصمیمی گیری ها به کارکنان و ... می توان در اجرای موثر مدیریت دانش در زندان ها موفق عمل نمود. ضمناً توانمند سازی کارکنان از طریق آموزش می تواند یکی دیگر از موارد اجرای صحیح مدیریت دانش باشد. زیرا مهارت کارکنان سازمان در تمامی سطوح، برای موفقیت سازمان امری ضروری است. در این راستا مدیران سازمان باید اصول و تکنیک های مدیریت دانش را آموخته و آنها در سازمان و تیم های تحت سرپرستی خود به کارگیرند. نقش ها و مسئولیت های مرتبط با مدیریت دانش باید شناسایی و به صورت مناسب به کارگیری شوند. اختصاص دادن گروهی از افراد که مسئولیت این مهم را بر عهده داشته باشند در پیشبرد مدیریت دانش موثر است. تشکیل کمیته صیانت از نیروهای شاغل در مجموعه زندان ها از دیگر اقدامات در نگهداری کارکنان است. از اینرو می توان انتظار داشت رویکرد آموزشی _ فرهنگی و تربیتی، جایگزین شیوه های نظام زندانبانی پلیسی شود. به عنوان مثال با اهمیت به نقش نیروی انسانی می توان زمینه اشتغال زندانیان را در زندانها به تناسب امکانات زندانها و توانمندی را فراهم نمود که ضمن بهینه شدن اوقات فراغت آنها در زندان ها، زمینه



- بازگشت آبرومندانه آنها به آغوش جامعه پس از آزادی فراهم شود. بنابراین در کنار نگهداری، کار و اصلاح و تربیت نیز صورت گیرد تا هنگامی که زندانی به اجتماع بر می گردد، دیگر مرتکب تکرار جرم و خطا نشود.
۲. تبیین و اشاعه فرهنگ سازمانی: در مدل ارائه شده اشاعه فرهنگ سازمانی به منزله شرایط مداخله گر در مدیریت دانش معرفی می‌نماید و محقق معتقد است تا فرهنگ‌سازی متناسب در سطح گروه‌های هدف (کارکنان، سربازان و وظیفه، مددجویان و خانواده‌های آنان) که درگیر در اجرای فعالیت‌های فرهنگی و تربیتی هستند، محقق نشود، امکان ارائه خدمات مطلوب در حوزه فرهنگی مسیر نیست. بنابراین به منظور تحقق این مهم برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با گروه‌های هدف و هم‌چنین ایجاد یک سیستم ارزشی فرهنگی (مانند تلقی خلاقیت و نوآوری به عنوان یک ارزش سازمانی) پیشنهاد می‌شود. فراهم شدن فضایی که کارکنان خود به دنبال کسب دانش باشند، نهادینه شدن فرهنگ یاددهی و یادگیری، نهادینه شدن فرهنگ احساس تعلق خاطر، اعتماد و احترام به سازمان، افزایش روحیه انتقاد پذیری و تاکید بر منافع جمعی و سازمانی از سایر موارد پیشنهادی می‌باشد. در واقع فرهنگ سازمانی باید به کارکنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری دهد. و تفکر، اتلاف وقت تلقی نشود. فرهنگ حاکم بر سازمان باید به گونه تعریف شود که تمام افراد با شور و شوق تمام در پی یادگیری و انتقال آموخته‌هایشان به دیگران باشند. ارتباطات به مرزهای تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نشود و جریان آزاد اطلاعات، دانش و ایده‌ها برقرار باشد. و تمامی افراد براساس سهمی که در رشد دانش داشته‌اند مورد ارزیابی و تشویق قرار گیرند.
۳. ساختار سازمانی: ساختار سازمانی، تجلی تفکر سیستمی است، ساختارها نیرویی پیش‌رونده برای استقرار مدیریت دانش در سازمان محسوب می‌شوند و به عنوان ستون فقرات مدیریت دانش مورد توجه قرار می‌گیرند. تقریباً همه‌ی سازمان‌هایی که مدیریت دانش را با موفقیت به کارگرفته‌اند به نیاز و اهمیت وجود زیرساختی حمایت‌گر برای پشتیبانی از نظام مدیریت دانش به خوبی واقفند. از اینرو به منظور پیشبرد مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی بازنگری در چارچوب استانداردها، مقررات و آیین‌نامه‌های کاربردی حایز اهمیت است. زیرا پس از فرهنگ‌سازی، ایجاد چارچوب هدایت‌کننده در دست‌یابی به هدف بسیار حائز اهمیت خواهد بود. محقق در مدل تدوین ساختار و رویه‌های سازمانی و حذف بروکراسی‌ها و روابط سلسله‌مراتبی زمان‌بر که باعث سلب اختیارات می‌شوند را جهت شفاف‌تر و آزادتر شدن ساختار سازمانی پیشنهاد می‌دهد. در این راستا کاهش تمرکز قدرت تصمیم‌گیری در سطوح مدیریتی و افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و واگذار شدن نقش‌ها و مسئولیت‌های مرتبط با مدیریت دانش به کارکنان دانشی می‌تواند موجب تغییر ساختار عمودی اداره امور فرهنگی و تربیتی شود. از اینرو ساختار باید به گونه‌ای تعریف شود که افراد بتوانند بدون ایجاد مزاحمت برای دیگران و بدون محدودیت، در فضای غیر رسمی به بحث و گفت‌گو بپردازند. تا زمینه حذف دوباره کاری‌ها و بهبود فرایندهای فرهنگی و تربیتی حاصل شود.
۴. نقش مدیریت و رهبری: مانند بیشتر برنامه‌ها، پروژه‌های مدیریت دانش باید از حمایت و تعهد مستقیم مدیریت ارشد سود ببرند. انجام مدیریت دانش در یک سازمان مستلزم وجود مدیری آگاه و تاثیرگذار در سازمان است. در چنین سازمان‌هایی به دانش به عنوان یک منبع با ارزش توجه می‌شود. بنابراین برنامه مدیریت دانش از مراحل طراحی و اجرا موفق به حمایت مدیر ارشد در سازمان متکی است. مدیر نه تنها در پیاده‌سازی مدیریت دانش، بلکه در طول کل پروژه نقشی کلیدی ایفا می‌نماید. برنامه مدیریت دانش می‌تواند شامل مدیریت منابع انسانی، مالی و معنوی باشد. که اجرای این امور می‌تواند منجر به ایجاد انگیزه در کارکنان دانشی شود. محقق مدعی است بدون توجه و استقبال مدیران، پروسه اجرای مدیریت دانش میسر نمی‌گردد. در این راستا مدیران می‌بایست با اصول و تکنیک‌های مدیریت دانش آشنا شوند.
۵. یکی از پارامترهای مهم جهت موفقیت مدیریت دانش، دارا بودن یک استراتژی واضح و به‌خوبی برنامه‌ریزی شده است. این مؤلفه پایه و اساسی است برای اینکه بدانیم چطور سازمان می‌تواند پیشرفت کند و قابلیت‌ها و منابع‌اش را جهت موفقیت در اهداف مدیریت دانش فراهم



نماید. در این راستا اداره امور فرهنگی و تربیتی می تواند با تعیین لیست و برنامه ریزی براساس فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط ضعف و قوت، تعیین زمان‌بندی برای بخش‌های مختلف در حوزه مدیریت دانش و مقایسه و همسوسازی اهداف و خط‌مشی‌های خویش با اهداف مدیریت دانش در اجرای الگوی مدیریت دانش به صورت مناسب عمل نماید.

۶. الگو برداری: الگو برداری تعیین می کند که چطور سازمان‌های پیشرو به سطوح کارایی مورد نظر دست یافته‌اند و از اطلاعات به عنوان پایه‌ای برای اهداف سازمانی، استراتژی‌ها و پیاده‌سازی استفاده می‌کنند. محقق در این پژوهش معتقد است اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان‌های استان تهران می تواند با الگو برداری در حوزه‌های فرهنگی سایر دستگاه‌ها و نهادها؛ زمینه اجرای صحیح الگوی مدیریت دانش را فراهم نماید. در این راستا توجه به تجربیات موفق در سایر سازمان‌های فرهنگی و مقایسه فرآیندهای موفق آنها با روش‌های خود و استفاده از تجارب حاصله از پروژه‌های کاری قبلی موجود در مرکز آموزش و پژوهش سازمان زندان‌ها و مرکز آموزش و پژوهش منطقه ۷ کشوری می تواند موثر باشد.

۷. حوزه دیگری که سازمان‌ها برای موفقیت در مدیریت دانش باید مورد توجه قرار دهند، توجه به حوزه زیر ساخت‌های تکنولوژیک است. فناوری اطلاعات می تواند به به عنوان ابزاری قدرتمند عمل کرده و ابزارهایی کارآمد را برای همه وجوه مدیریت دانش شامل ذخیره سازی، اشتراک و کاربرد دانش تامین کند. توانایی فناوری اطلاعات در کاوش، نمایه، تلفیق، بایگانی و انتقال اطلاعات تحولی در گردآوری، سازماندهی، رده بندی و اشاعه اطلاعات ایجاد کرده است. فناوری اطلاعات، به عنوان ابزارهایی کارآمد، می تواند تسهیل کننده فرایندهای مدیریت دانش باشد. بدون داشتن یک زیر بنای مستحکم فناوری اطلاعات، سازمان نمی‌تواند کارکنانش را به اشتراک اطلاعات در مقیاس وسیعی تشویق کند. بنابراین وجود زیرساخت‌های سخت افزاری و نرم افزاری و فرآیندهای اجرایی استاندارد در اداره کل زندان‌های استان تهران یکی دیگر از پارامترهای تحقق مدیریت دانش است که در این تحقیق به شرح ذیل به آنها اشاره شده است:

الف - راه اندازی حافظه سازمانی و تشکیل پایگاه ذخیره سازی داده‌ها به منظور جستجو اطلاعات، دسترسی سریع، ذخیره اطلاعات
ب - طراحی زیرساخت یکپارچه سامانه اطلاعاتی شامل کانال‌های چندگانه انتقال دانش از قبیل: شبکه‌ها، پایگاه داده، مخازن دانش، رایانه، پست الکترونیک، اینترنت، اینترانت، وب و ... به منظور ایجاد امکان جستجوی سریع برای کاربران موتورهای جستجو و بازیابی اطلاعات
ج - استفاده از سیستم مدیریت الکترونیکی مانند طراحی سیستم مدیریت اسناد مانند دیجیتالی نمودن اسناد و پوشه‌ها به منظور تسریع در کاوش، نمایه، تلفیق، بایگانی و انتقال اطلاعات می تواند تحولی در گردآوری، سازماندهی، رده بندی و اشاعه اطلاعات ایجاد کند.

د- استفاده از فروم (تالارهای گفتگوی اینترنتی) برای بحث و تبادل نظر

ث- تهیه انتشارات الکترونیکی از فعالیت‌های فرهنگی و تربیتی

ه- یکپارچه سازی و ایجاد هماهنگی بین کارکنان برای کاربرد ابزارها و سیستم‌های نوین اطلاعاتی

ن. پیاده‌سازی مدیریت محتوا جهت پایش و کنترل محتواهای تولیدشده در برنامه‌های فرهنگی و تربیتی

۸. فرآیندهای ارزیابی دانش یکی دیگر از پارامترهای موجود در مدل پیشنهادی مدیریت دانش است که توجه به آن در اجرای موثر برنامه‌های فرهنگی حائز اهمیت خواهد بود. برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که به تعامل و یا دوباره سازی منجر می‌شوند به طور نظام‌مند شناسایی و اندازه گیری شوند. محقق پیشنهاد می دهد به منظور ارزیابی دانش در اداره امور فرهنگی زندان‌های استان تهران به مؤلفه‌هایی همچون اندازه گیری تاثیر خدمات و فرایندهای مرتبط با خدمات فرهنگی، ارزیابی اثرات استقرار سامانه مدیریت دانش، ارزیابی با رویکرد داخلی (استفاده از کارت امتیازبندی متوازن و ارزشیابی فعالیت محور) و هم ارزیابی با رویکرد خارجی (الگو برداری‌ها و بهترین اقدامات) و یا اینکه پروژه محور بوده (الگوهای اجتماعی و مدل‌های مدیریت دانش) و یا ارزیابی موفقیت‌ها و شکست‌ها، ممیزی دانش و ... توجه نمود.

۹. جهت توسعه دانش در سازمان، باید شبکه‌ای از متخصصین وجود داشته باشد تا اشتراک دانش بین آنها تسهیل شود. این شبکه می‌تواند شامل: کمیته علمی، انجمن‌های عملیاتی، سیستم‌های دانش و مراکز دانش باشد. راه اندازی شبکه خبرگان از جمله مؤلفه‌های تاثیرگذار در



مدل پیشنهادی است که در زمره شرایط علی قرار می گیرد. به نظر می رسد جهت اجرای موفق مدیریت دانش توجه به راه اندازی سیستم خیره، جهت سیاست گذاری در برنامه ریزی طرح های فرهنگی و تربیتی بسیار با اهمیت است. در این امر می توان از تعاملات و تجربیات کارشناسان فرهنگی در زندانها، مرکز آموزش و پژوهش سازمان زندان ها و یا سایر سازمان های فرهنگی نیز بهره جست.

۱۰. طراحی مکانیزم های انگیزشی نیز از دیگر مؤلفه هایی است که در مدل پیشنهادی مدیریت دانش به آن توجه شده است. به نظر می رسد این پاداش ها و مشوق ها می توانند به صورت مادی و معنوی در زندان های استان تهران به مرحله اجرا در آیند. بنابراین استفاده از رویکردهایی نظیر اختصاص زمان و اعطاء آزادی عمل بیشتر برای کارکنان دانشی، تفویض اختیار از قبیل مشارکت در تصمیم گیری ها، ایجاد فرصت های شغلی برای کارکنان دانشی در پست های کلیدی و تصمیم گیر، استقرار استراتژی پاداش مالی به منظور ترغیب کارکنان به انتقال دانش، به کارگیری مکانیزم حقوق مالکیت فکری در سازمان و ... از موارد قابل تاکید است. اجرای این مکانیزم باعث می شود کارکنان به اشتراک دانش و دریافت دانش از طرف سطوح بالای سازمان ترغیب شوند. ضمن اینکه می تواند حس تعلق و تعهد در کارکنان را نسبت به سازمان افزایش دهد.

۱۱. جهت توزیع سیاست های دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی، کارکنان باید عمیقاً با مفاهیم دانش آشنا شوند.

جهت اجرای بهینه مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی " تدوین استراتژی منسجم آموزشی، دستورالعمل ها و آیین نامه های آموزشی و ضوابط یادگیری کارکنان، برگزاری کارگاه های آموزشی تخصصی به منظور آشنایی کارکنان با مفاهیم دانش جهت توزیع سیاست های دانش در سازمان، برگزاری سمینار و همایش های علمی برای انتقال تجارب نیروهای موفق و بازنشسته به سایر نیروها، برگزاری آموزش های کوتاه مدت و بلند مدت ضمن خدمت " الزامی است.

۱۲. ارتباط نظام مند با ذینفعان نیز از جمله راهبردهایی است که می تواند در اجرای درست مدیریت دانش در اداره فرهنگی و تربیتی نقش مهمی ایفا نماید. بعنوان مثال ارتباط نظام مند با سایر سازمان های متولی فرهنگی، دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی و مشاورین و انعقاد تفاهم نامه یا قرارداد با آنها می تواند در جهت تکمیل مجموعه مهارت های سازمانی بسیار موثر عمل نماید.

۱۳. پرورش روحیه کار تیمی عاملی اساسی برای پیاده سازی موفق مدیریت دانش در سازمان ها تلقی می شود. تشکیل انجمن ها و گروه های کاری مختلف درگیر در فعالیت های فرهنگی از قبیل کارگروه آموزشی، هنری، قرآنی و ...، ایجاد فضای گفتگوی آزاد و چند جانبه در جلسات با مشارکت همه کارکنان درگیر در فعالیت، استفاده از نظرات مددجویان نخبه در جلسات کارگروه از جمله پیشنهادات کاربردی است.

۱۴. معماری مدیریت دانش در زمره راهبردهای مدل مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان های استان تهران قرار می گیرد که با متناسب سازی زیرساخت های حقوقی (قوانین، مقررات و آئین نامه ها) سازمان، ایجاد نظام طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل مبتنی بر معماری دانش در سازمان و ایجاد نظام ارزیابی می توان جهت تحقق مدیریت دانش به صورت شفاف، استاندارد و انعطاف پذیر کمک نمود. معماری دانش، به عنوان مجموعه استانداردهایی در اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان های استان تهران تعریف می شود که مهندسی ساختار سیستم مدیریت دانش سازمانی را راهنمایی و هدایت کند. بنابراین اداره کل زندان های استان تهران که در صدد طراحی سیستم مدیریت دانش است، باید واقعاً نسبت به معماری دانش به صورت درست، حساسیت و آفری داشته باشند.

۱۵. با اجرای مهندسی مجدد، فرایندهای جدید با تلاش های مدیریت دانش منطبق و هم راستا می شوند و باعث می شوند که تیم مدیریت دانش به درستی در سازمان عمل نماید. مهندسی مجدد در مدل پیشنهادی به عنوان زمینه حاکم بکار می رود. در واقع اداره امور فرهنگی و تربیتی در زندان های استان تهران با کاربرد روش های خلاقانه جایگزین روش های قدیمی، طراحی مجدد فرایندهای فرهنگی متناسب با نیاز مددجویان، بازنگری دوره ای فرایندهای موجود فرهنگی و تربیتی و توجه به عملکرد و خروجی کارگروه های تخصصی جهت

بازنگری، می تواند سیستم مدیریت دانش را به صورت آزمایشی اجرا و در ادامه با دریافت بازخورد لازم، اصلاحات ممکن را صورت پذیرد.

۱۶. محقق در مدل گوهایی را بیان می دارد که فرایند مدیریت دانش را تسهیل می نماید. الگوها و مکانیزم های کشف و خلق دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و ... که تحت عنوان راهبردهای دانش از آنها یاد شده است در توسعه دانش در اداره امور فرهنگی در زندان ها و هم چنین ارائه خدمات نوین به مددجویان و خانواده های آنها بسیار حائز اهمیت است. بعنوان مثال: مکانیزم و الگوی ثبت دانش جهت توسعه حافظه سازمانی و بهره گیری مجدد از دانش موجود در سازمان مهم و ضروری جلوه می نماید. طراحی الگو و مکانیزم تسهیم و نشر دانش در اشاعه دانش و ارتقاء سطح علمی و عملی کارکنان اداره فرهنگی و تربیتی بسیار مهم خواهد بود. تبیین الگوهای کاربرد دانش در راستای استفاده دقیق و صحیح از دانش موجود در حافظه سازمانی به منظور افزایش بهره وری بسیار حیاتی به نظر می رسد. بنابراین راهبرد های دانش و همچنین توجه به اهمیت ثبت، ذخیره و مستند سازی از جمله عوامل کلیدی در مدل پیشنهادی مدیریت دانش تلقی می شود. که اجرای صحیح آنها منجر به اشتراک و تسهیم دانش، کسب، خلق، کاربرد دانش می شود. همچنین لزوم توجه به فرآیند مستند سازی از دوباره کاری ها و اتلاف انرژی و زمان کارکنان جلوگیری بعمل می آورد. بنابراین به منظور استفاده بهینه از مدل مدیریت دانش پیشنهاد می شود موارد ذیل در دستور کار اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان های استان تهران قرار گیرد:

۱- جهت ارتقاء دانش و آگاهی کارکنان، اعضای در دوره های مختلف برنامه های آموزشی مرکز آموزش و پژوهش سازمان و سمینارها و ... شرکت نمایند. ۲- بازدید از مراکز تابعه زندان های استان تهران به منظور کسب دانش ۳- کسب اطلاعات از منابع برون سازمانی در صورت عدم وجود اطلاعات مورد نیاز در سازمان ۴- کسب دانش و جمع آوری آن از طریق منابع درونی دانش مانند فعالیت های کاری، گزارش ها و مدارک مختلف ۵- استقبال از ایده ها، بینش ها و دانش جدید در سازمان ۶- اعضاء با توجه به تخصص ها، مهارت و در دسترس بودن شان برای فعالیت های جدید شناسایی و تخصیص داده می شوند. ۷- در سازمان گروه های یادگیری تشکیل می گردد و اعضاء در مورد تجارب کاری، استراتژی های موفق خویش با یکدیگر بحث کنند. ۸- افراد به طور مستمر در مشاغل مختلف جا به جا می شوند و بدین گونه دانش و مهارت خویش را در سازمان در مشاغل جدید توزیع نمایند. ۹- ایجاد فرصت برای مددجویان تا دانش خود را در محیط فرهنگی بکار گیرند. ۱۰- ریسک پذیری مدیران و کسب تجربیات جدید ۱۱- استفاده از مکانیزم های انتقال و مشاوران ۱۲- ثبت مهارت ها، تخصص های کارکنان در پایگاه داده های و یا بانک اطلاعاتی ۱۳- ثبت آنی آموخته ها و درس های آموخته قبل از خروج کارکنان ۱۴- جمع آوری، سازماندهی دانش در هر یک از حوزه های فرهنگی به صورت مستقل و مجزا ۱۵- راه اندازی سیستم طبقه بندی اطلاعات مبتنی بر نیازهای یادگیری و توانایی ارائه اطلاعات به صورتی دقیق، شفاف و محتوایی

- راه اندازی سیستم بروز رسانی و ویرا ستاری اطلاعات و بازخورد اطلاعات ۱۶- مستند سازی موفقیت ها و شکست ها در مخزن دانشی سازمان ۱۷- لزوم بررسی فرآیند مستند سازی جهت بازنگری در عملکرد فرهنگی ۱۸- انتشار تجارب موفق و پروژه های مثبت در سایت اداره کل زندان ها، روزنامه حمایت و ...

۱۷. سهولت دسترسی به دانش از دیگر مؤلفه ها در مدل پیشنهادی مدیریت دانش تلقی می شود در این بخش محقق جهت دسته بندی دانش ارزیابی شده به دانش مفید و کاربردی و دانش غیرمفید، رویکرد مجموعه عبارات متوالی دانش یا همان MKTPKS را پیشنهاد می دهد. این رویکرد سرعت دسته بندی دانش را به مفید و غیرمفید تسریع بخشیده و از صرف هزینه جهت کاربرد نیروی انسانی متخصص در این بخش جلوگیری بعمل می آورد.

۱۸. عوامل اعتماد و شفافیت در زمره شرایط علی قرار دارند، اعتماد تلاش های حوزه مدیریت دانش را فعال می کند و به اشتراک دانش در بین کارکنان کمک می نماید. زیرا کارکنان دیگر ترس از دست دادن ارزش یکانگی فردی را ندارند و بدین طریق تمایل به مستند سازی دانش در سازمان افزایش می یابد. البته برای اشتراک دانش، شفافیت نیز در تمام سازمان ضروری می باشد، که این شفافیت به صورت مستقیم به حمایت و تعهد مدیریت ارشد اداره کل زندان های استان تهران وابسته است.



نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی شناسایی عوامل اساسی مدیریت دانش در اداره کل زندان های استان تهران بوده که بر طراحی مناسب الگوی راهبردی مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی اثر می گذارد، صورت گرفت. نتایج بدست آمده از این پژوهش ۲۰ مؤلفه شناسایی شدند. این پژوهش با در نظر گرفتن این ضرورت صورت گرفت که اهداف سازمانی اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان های استان تهران، با طراحی چه مدل یا الگوی مدیریت دانش، محقق می شود و توجه به چه عوامل و مولفه هایی می تواند موجبات ارتقاء آن سازمان را فراهم کند. تحقق اهداف سازمانی در اداره امور فرهنگی زندان های استان تهران، نیازمند برنامه ریزی، حرکتی منسجم و بهره مندی از مدیران و کارکنان دانش محور است. زیرا تحقق اهداف سازمان به کیفیت سرمایه انسانی آن وابسته است و ارتقاء کیفیت سرمایه انسانی، با آموزش مستمر و یادگیری از تجربه های درون و بیرون سازمانی ممکن می شود. نتیجه این اقدامات موجب تصمیم گیری های منطقی تر، ارائه خدمات مطلوب تر به زندانیان، جلوگیری از تکرار کارها و گسترش نوآوری می شود. که در نهایت بهبود عملکرد سازمانی را در حوزه فرهنگ و اصلاح و تربیت و کاهش آسیب رفتارهای پرخطر در بین زندانیان به همراه خواهد داشت. لذا بکارگیری الگوی راهبردی "مدیریت دانش" به عنوان عاملی تعیین کننده در کسب موفقیت های سازمانی امری ضروری است و می تواند منشاء ارائه خدمات مطلوب تر به زندانیان باشد و بهره وری، کارایی و اثربخشی فعالیت های فرهنگی و تربیتی را افزایش دهد و زمینه بهبود عملکرد کارکنان و بهینه سازی تصمیم گیری، مستند سازی روش ها و تجربیات سازمانی را فراهم کند.

منابع

- ابطی، سیدحسن و صلواتی، عادل (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان، انتشارات پیوند نو، شماره ۱، سال اول.
- برزین پور، فرناز و صادقی صبور، آناهیتا و جعفری، مصطفی (۱۳۸۷). طراحی مدل مفهومی لایه های دانش در سازمان های پروژه محور. چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، ۹ (۱۳)، ۱۸-۱۴.
- دهقانی، مسعود (۱۳۹۵). امکان سنجی و طراحی الگوی استقرار اثربخش مدیریت دانش (رساله دکتری). قابل بازیابی از گنج، پایگاه اطلاعات علمی ایران (ایراندک ش).
- عزتی، میترا و میرکمالی، سید محمد، صادقی و لایلا (۱۳۹۵). ارائه الگوی بهینه مدیریت دانش در دانشگاه منطبق با سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴. فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان، ۴ (۱۳)، ۴۱-۱۷.
- علی احمدی، علیرضا، سعید نهای، وحید (۱۳۸۶). توصیفی جامع از روش های تحقیق، تهران، تولید دانش
- کندری، نرگس فرزانه و زنجانی، مهدی شامی و مانیان، امیر و حسن زاده، علیرضا (۱۳۹۷). چارچوبی برای مفهوم سازی دفتر مدیریت دانش. فصلنامه مدیریت و فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۰ (۱)، ۶۰-۴۵.
- مارتسون، ماریا (۱۳۷۹). بررسی نقادانه مدیریت دانش به عنوان ابزاری مدیریت (منصور مجد، مترجم). ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۰.
- مینگ یو، چن (۱۳۸۸). نقش و تاثیر راهبران سازمانی در نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان های کنونی، شماره ۱۶، سال دوم.
- منوریان، عباس (۱۳۸۵). مدیریت دانش و دانایی، کار و جامعه، شماره ۷۳ و ۷۴، سال دوازدهم.
- موحدزاده، ایوب (۱۳۸۷). مقاله مدیریت دانش و سازمان های آموزشی، نشریه راهکار مدیریت.
- نهاردانی، حمید و معقول، علی و زنده دل و احمد ونودهی، حسن (۱۳۹۷). طراحی مدل مدیریت دانش در دانشگاه فنی و حرفه ای با راهبرد آموزش تربیت کارآفرین، پژوهش در نظام های آموزشی. نشریه مدیریت فردا، ۲ (۵)، ۶۰-۶۳.
- Bontis, N., Fitz-enz, J. (2002). "Intellectual capital ROI: A current map of human capital antecedents and consequent". *Journal of Intellectual Capital*, 223-247.
- Ford, M. (2003). "Doing Knowledge Management", *Learning Organization Journal*, Vol.12, No.2.
- Fombad, Madeleine C., Onyancha, Omwoyo Bosire. (2017). Knowledge Management for Development: Rethinking the Trends of Knowledge Management Research in South Africa. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16 (3), 34-45.



- Franklin ,S. (2006). "Knowledge, Management and Knowledge Management in Business Operations", *Journal of Knowledge Management*, Vol.12, No.2, pp. 3-17
- Jones, D. (2003), "Knowledge management and technical communication: a convergence of idea
- Khalil, O., Claudio, A., Selim, A. (2006). "Knowledge Management: The case of the Acushnet Company". *SAM Advanced Management Journal*, 71(3), 34-44.
- Mladkova, L. (2012). Leadership in management of knowledge workers. *International conference of leadership, technology and innovation management, procedia- social and Behavioral Sciences*, 41, 243-250.
- Nikitina,T, & Inga Lapiņa (2019) Creating and managing knowledge towards managerial competence development in contemporary business environment, *Knowledge Management Research & Practice*, 17:1, 96-107, DOI: 10.1080/14778238.2019.1569487
- Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organization Science*, 14–37.
- RaghavGrover,T and Froese, M. (2016).Title: Knowledge Management in Construction Using a SocioBIM Platform: A Case Study of AYO Smart Home Project. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.04.165>.
- Rezghi Shirsavar, Hadi; Mohammad moosavi, Mir,(2012)"Finding aptitude in post-graduates in educational management course in statistics by the means of evaluating the multiple intelligence factors (Case study of Azad university- GARMSAR branch)",*Indian Journal of Science and Technology*, Vol.5, NO:2. https://academicpublishingplatforms.com/downloads/pdfs/ijst/volume2/201201031135_IJST_Vol5_Jan_2012_6.pdf.
- Rowley, J. (2006).Is higher education ready for knowledge management. *International Journal of Educational Management*, 333-245.
- Sun, p. (2011). Five critical knowledge management organizational themes. *Journal of knowledge management*, 14, pp 507-523. Retrievefrom: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271011059491/full/html>
- Wu, W.W. (2013). Segmenting Critical Factor For Successful Knowledge Management Implementation Using The Fuzzy DEMATEL Method. *applied soft computing*, 12, 527-535.

پی نوشت :

- ۱.KPMG
- ۲.Rowley
- ۳.Khalil
- ۴.Bontis&fitzenz
- ۵.Ford
- ۶.Nonaka
- ۷.Martinson
- ۸.paul strausman
- ۹.peter senge
- ۱۰. organizational memory
- ۱۱.Wu
- ۱۲.Sun
- ۱۳.Tand Froese RaghavGrover
- ۱۴.Nikitina,T, & Inga Lapiņa
- ۱۵.Mladkova
- ۱۶.Franklin
- ۱۷.Fombad, Madeleine
- ۱۸.Jones
- ۱۹.Ming u
- ۲۰.Flein
- ۲۱>Newman and Conrad
- ۲۲.Nonaka and takeuchi
- ۲۳.Moisot model