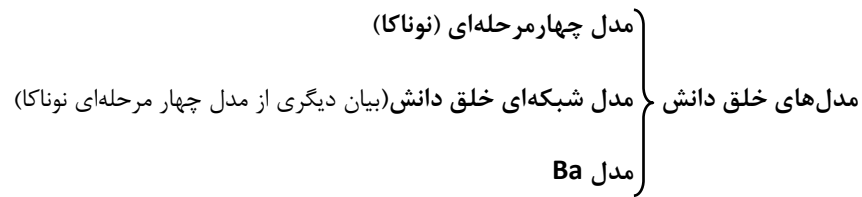


ضمیمه ۲۱:

مدیریت دانش

D L M



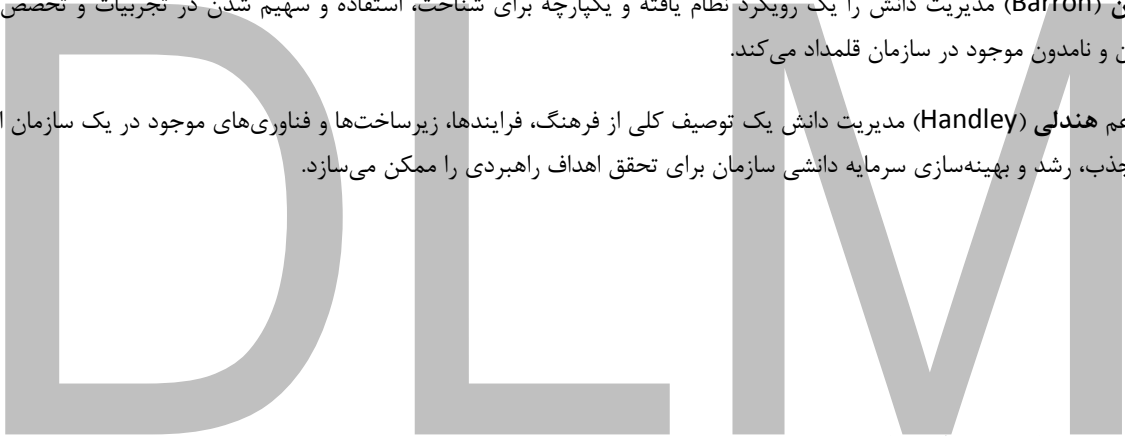
تعریف مدیریت دانش:

در اغلب تعاریفی که از مدیریت دانش شده است فرایند استفاده از دانش بیش از همه مورد اشاره قرار گرفته و کمتر به خلق دانش به عنوان عنصر اصلی پرداخته شده است در حالیکه مدیریت دانش زمانی می‌تواند نقش مؤثری در جامعه ایفا کند که در تولید و خلق دانش توفیق داشته باشد.

توربان (Turban) مدیریت دانش را خلق و ذخیره دانش، و توزیع آن به گونه‌ای می‌داند که بهره‌برداری از آن در سازمان امکان پذیر شود.

بارون (Barron) مدیریت دانش را یک رویکرد نظام یافته و یکپارچه برای شناخت، استفاده و سهیم شدن در تجربیات و تخصص‌های مدون و نامدون موجود در سازمان قلمداد می‌کند.

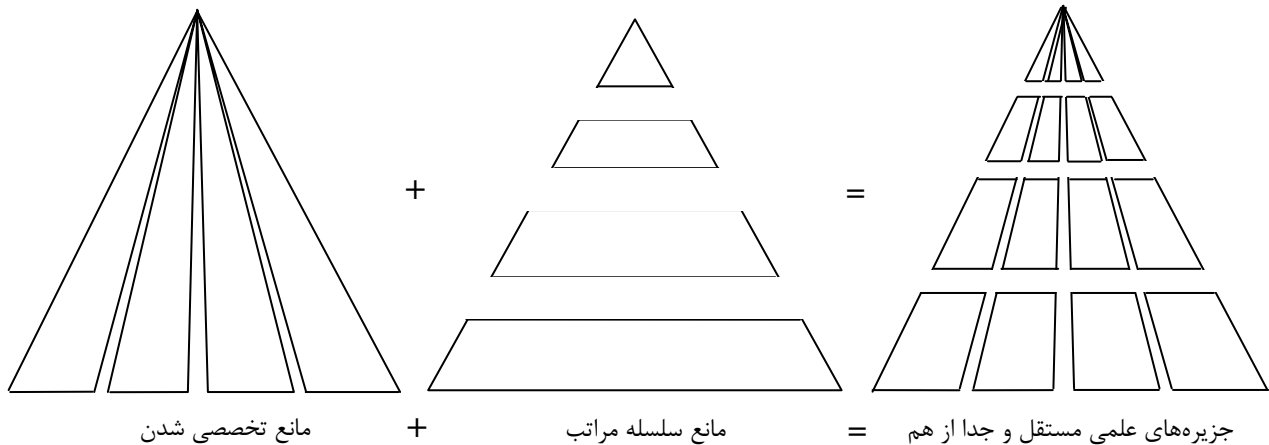
به زعم **هندلی (Handley)** مدیریت دانش یک توصیف کلی از فرهنگ، فرایندها، زیرساخت‌ها و فناوری‌های موجود در یک سازمان است که جذب، رشد و بهینه‌سازی سرمایه دانشی سازمان برای تحقق اهداف راهبردی را ممکن می‌سازد.



به چند نکته باید توجه داشته باشید:

- ۱- ارزشمندترین رکن مدیریت دانش ایجاد و تولید (خلق) دانش است.
- ۲- زمانی دانش ارزش پیدا می‌کند که نشر یابد و مورد بهره‌برداری قرار گیرد.
- ۳- انسان به عنوان اصلی‌ترین عامل در کشف دانش و دانش آفرینی می‌باشد.
- ۴- یکی از مهم‌ترین دستاوردهای مکتب فرانوگرایی قرار دادن **شبکه‌ها** به جای ساختارهای سلسله مراتبی سنتی است. با شبکه‌های دانش آفرین و ترکیب مجازی دانشگاه‌ها و مراکز علمی مختلف به منبعی سیال از دانش دست می‌یابیم که موجبات اعتلا و توسعه را فراهم خواهد آورد. اصولاً تفکر شبکه‌ای مبتنی بر قبول دانایی همگان و رد اندیشه‌های سلسله مراتبی در دانایی است.
- ۵- موانع عمده‌ای که بر سر راه مدیریت و خلق دانش ایجاد شده است ناشی از دو عامل **سلسله مراتب و شاخه شاخه شدن دانش** می‌باشد.

بر اثر این دو عامل دانش به صورت جزیره‌هایی پراکنده و جدا از هم درآمده است.



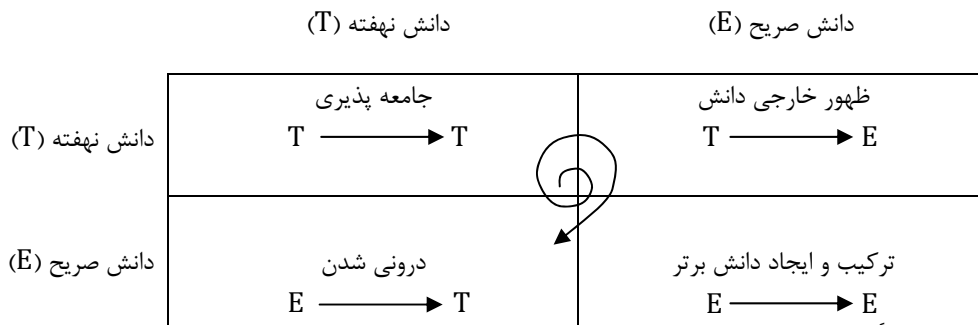
– موانع عمده مدیریت دانش –

از دیدگاه تفکر شبکه‌ای، زایش علمی در شبکه‌هایی از ارتباطات متفاوت و چند جانبه تحقق پیدا می‌کند. در شبکه‌های دانشی اعضا در محیط‌های جغرافیایی مختلف به یاری فناوری‌های ارتباطی به هم نزدیک می‌شوند و اطلاعات از اقصی نقاط به درون شبکه راه می‌یابند.

مدیریت دانش در شبکه‌ها مبتنی بر همکاری و مشارکت است و کار گروهی و جمعی می‌طلبد و همان‌گونه که گفته شد، بنیان آن بر اعتقاد به برابری و اجتناب از برتری‌جویی و سلطه علمی است.

در غالب تعاملات شبکه‌های جامعه‌پذیری دانش و تبدیل دانسته‌های ذهنی به دانش عینی میسر می‌شود.

۱- الگوی چهار مرحله‌ای خلق دانش:



– مدل چهار مرحله‌ای خلق دانش –

برای خلق و ایجاد دانش نظریه‌های مختلفی ارائه شده‌اند که بارزترین آن‌ها الگوی چهار مرحله‌ای نوناکا و همکاران اوست. آنان در مدل خود دانش را به دو نوع دانش صریح (Explicit) و دانش نهفته (Tacit) تقسیم کرده‌اند.

دانش صریح یا آشکار، دانش مدونی است که با واژه‌ها و لغات و کلمات به سادگی قابل بیان و انتقال باشد. دانش صریح یا تصریحی دانشی قابل رمزگذاری است و در نتیجه به سادگی قابل پردازش، انتقال و ذخیره‌سازی در پایگاه داده‌ها می‌باشد و می‌توان آن را به صورت راهنماها، جزوات آموزشی، رویه‌های انجام کار و سایر مکتوبات سازمانی ارائه نمود.

دانش نهفته، بصیرت‌ها، ذهنیات و دانش نامدونی است که به سادگی قابل انتقال و ارائه نیست. دانش نهفته و ضمنی، شخصی است و به سهولت قابل رمزگذاری و انتقال نمی‌باشد. این نوع دانش ریشه در اعمال و رفتارهای شخصی، ارزش‌ها، تجربیات و الگوهای ذهنی دارد و یکی از منابع عظیم دانایی در سازمان‌هاست. اگر دانش بشری را به صورت کوه یخی در نظر بگیریم بخش کوچک و بیرونی آن دانش صریح و مدون و بخش بزرگ آن دانش نهفته و ضمنی است. **پولانی (Polanyi)** در جمله معروف خود که «ما خیلی بیشتر از آنچه که می‌توانیم بیان کنیم، می‌دانیم» اهمیت دانش نهفته را به خوبی متذکر شده است.

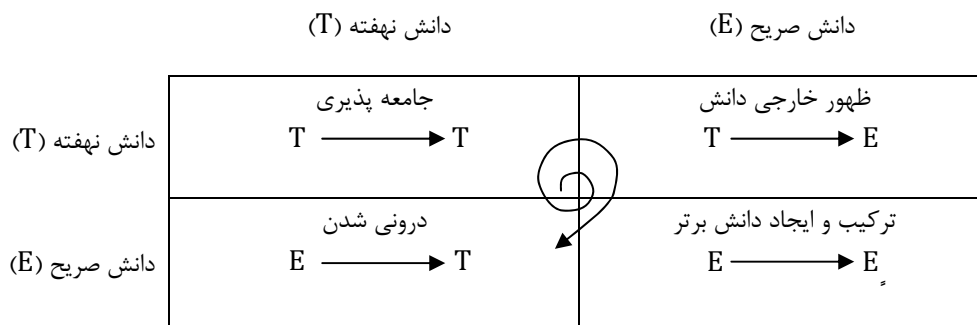
یادگیری دانش ضمنی در عمل رخ می‌دهد و قابل انتقال نیست. دانش نهفته و ضمنی دارای دو بعد می‌باشد. بعد فنی مانند مهارت‌ها و تجربیات عملی افراد و بعد شناختی یا ذهنی مانند الگوهای ذهنی، ارزش‌های فرد و مفاهیم ایده‌آل.

با توجه به اهمیت دانش نهفته و ضمنی، مدیریت دانش در سازمان باید تلاش کند تا از این بخش عظیم دانش بهره‌مند شود و از این طریق به خلق و ایجاد دانش جدید در سازمان بپردازد. مدل چهار مرحله‌ای خلق دانش این مهم را در یک **مسیر حلزونی** تحقق می‌بخشد. نوناکا و همکارانش معتقدند در یک **رابطه تعاملی و از راه مدیریت گفتگو و ارتباط (Conversation Management)** است که دانش نهفته پس از درونی شدن عینیت پیدا می‌کند و آشکار می‌گردد. همین سیر است که به صورت حلزونی موجب اعتلای دانش در سازمان می‌شود.

شاید مدیریت گفتگو و ارتباط، اتاق‌های فکر و جلسات بیان اندیشه‌ها تدابیری ساده برای ایجاد تعامل و برقراری ارتباط ذهنی باشد اما اگر این شیوه‌ها سازنده باشند به گفته برن اشتاین برای درک و شناخت واقعی باید به **دنبال مفاهیم و هم‌ذهنی** باشیم.

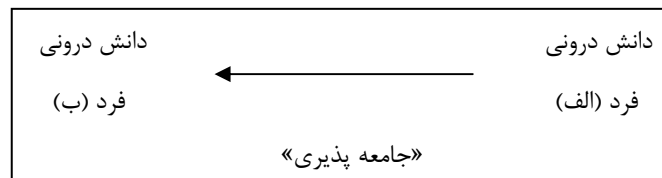
گفتمان عملی فرصتی فراهم می‌آورد که طرفین ذهن خود را نزد یکدیگر بکشایند و با اعتماد به هم آنچه را در ذهن دارند برای هم آشکار کنند.

توضیح در مورد مدل چهار مرحله‌ای خلق دانش نوناکا:

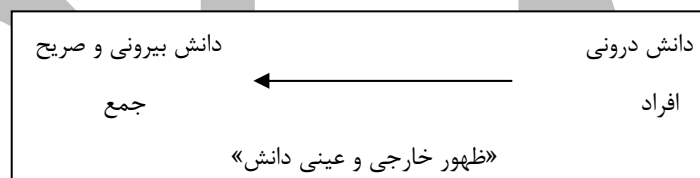


– مدل چهار مرحله‌ای خلق دانش –

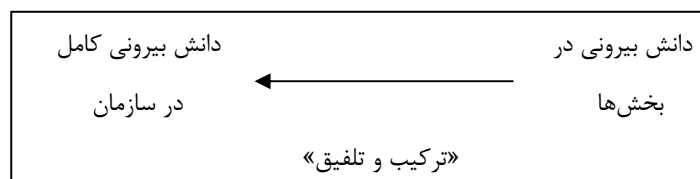
همان گونه که در مدل مشاهده می‌شود فرایند دانش‌آفرینی از قسمت **جامعه پذیری** آغاز می‌گردد. در این مرحله دانش نهفته (Tacit) افراد به یکدیگر منتقل می‌شود. افراد در جلسات و با شرکت در کارهای جمعی شریک اندیشه‌های هم و دانش نهفته یکدیگر می‌شوند. مدیریت برای تحقق این مرحله می‌بایست شرایطی فراهم آورد که افراد با علاقه و رغبت احساسات و اندیشه‌های خود را با هم شریک و سهیم شوند. به طور خلاصه در این مرحله دانش درونی و نهفته افراد طی فرایند جامعه‌پذیری به یکدیگر انتقال می‌یابد و اولین و **مهم‌ترین گام در خلق دانش که مفاهمه است، برداشته می‌شود.**



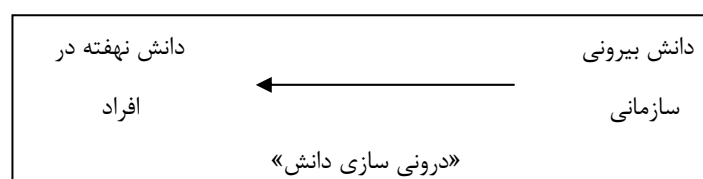
در مرحله دوم که آن را **ظهور خارجی و عینی دانش** (Externalization) نام نهاده‌اند دانش نهفته مدون می‌شود و به شکلی که قابل تجربه همگانی باشد، در می‌آید. دانش نهفته و ضمنی به دانشی صریح و عینی تبدیل می‌شوند. نظریه پردازی، تنظیم و تدوین نظریه‌های قابل تجربه همگانی و مفهوم برای همه از فعالیت‌های این مرحله است.



در مرحله سوم که **مرحله ترکیب و تلفیق** (Combination) نام‌گذاری شده است دانش صریح و بیرونی مرحله قبل به دانشی پیچیده‌تر و کامل‌تر تبدیل می‌شود. این امر با تلفیق دانش‌های متنوع و متفاوت حاصل می‌گردد. دانش‌های صریحی که در بخش‌های گوناگون سازمان حاصل شده‌اند به یکدیگر پیوند می‌خورند، کامل می‌شوند و به صورتی سیستمی در می‌آیند. **در این مرحله است که دانش ایجاد می‌شود.** این مرحله نیازمند همراهی و همکاری همه واحدهای سازمان و وجود روحیه جمعی است.



مرحله چهارم مدل **درونی سازی دانش** (Internalization) است که ضمن آن دانش صریح و بیرونی کامل و جدید که حاصل ترکیب و تلفیق نظرات جمعی است به دانش نهفته در درون افراد تبدیل می‌شود.



جمع بندی: چهار مرحله مدل خلق دانش نوناکا:

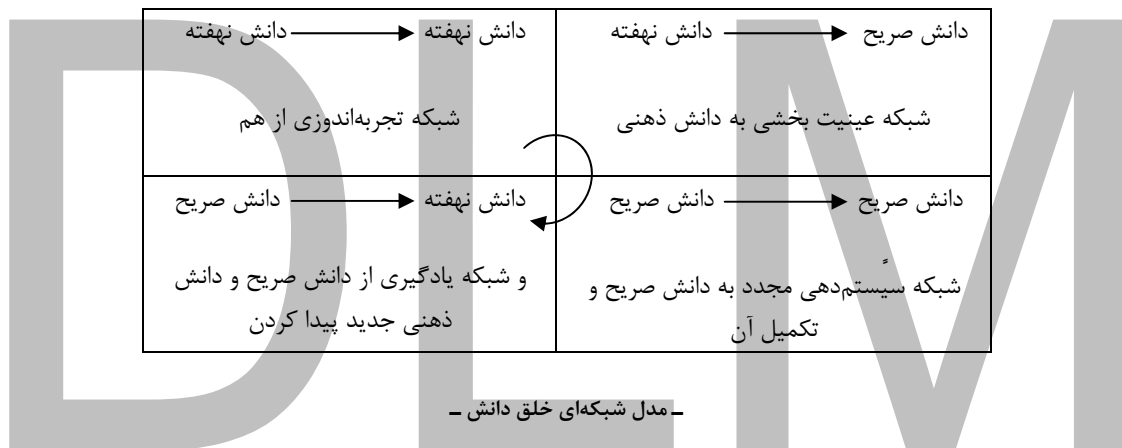
مرحله اول: جامعه پذیری

مرحله دوم: ظهور خارجی دانش

مرحله سوم: ترکیب و تلفیق و ایجاد دانش برتر

مرحله چهارم: درونی شدن

پس از طی این چهار مرحله دور دوم این سیر آغاز می شود بدین ترتیب که دانش درونی شده مرحله چهارم به صورت دانش نهفته کامل تر از طریق جامعه پذیری به دیگر اعضای گروه های تخصصی انتقال می یابد و به ترتیب مراحل ظهور خارجی دانش، ترکیب و درونی سازی طی می شود، طی این مراحل هر دو موجب اعتلای دانش و تکامل آن می گردد. در یک روند حلزونی با گذر از هر مرحله در وسعت و عمق دانش حاصله افزوده می شود. مدل چهار مرحله ای خلق دانش را به صورت دیگری نیز ارائه کردند که در شکل ذیل ملاحظه می فرمایید.



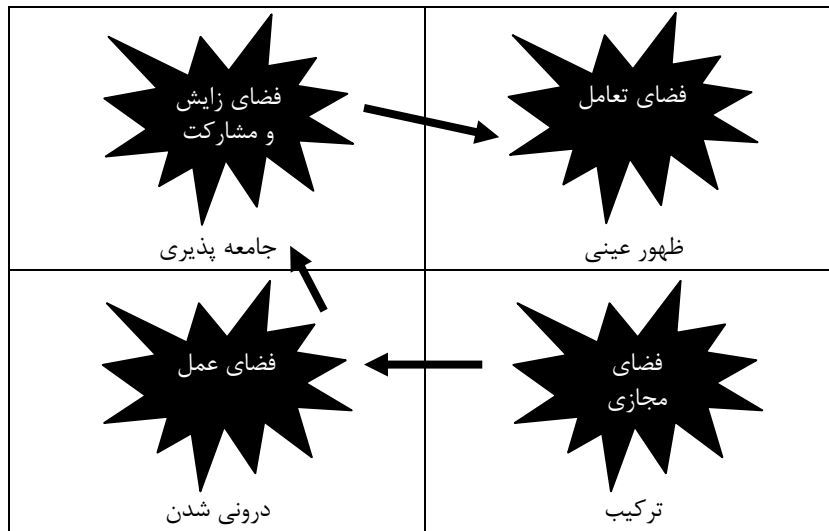
در این مدل شبکه‌هایی برای تبدیل دانش‌های نهفته و صریح به هم طراحی شدند که از مرحله تجربه‌آموزی از هم آغاز می‌شوند. در این مرحله افراد از دانش نهفته یکدیگر آگاه می‌شوند. سپس در مرحله بعد دانش نهفته عینیت می‌یابد و به دانش صریح بدل می‌شود. دانش صریح در مرحله سوم تکمیل می‌گردد و سرانجام در مرحله چهارم که شبکه یادگیری محسوب می‌شود از دانش صریح، دانش‌های نهفته صریحی شکل می‌گیرند.

۲- مدل خلق دانش در فضای مشترک (Ba Model) :

مدل Ba یا مدل فضای مشترک از طریق تعامل پیوسته میان افراد و اعضای گروه‌ها و برقراری ارتباط میان دانش ضمنی و دانش صریح به خلق دانش جدید می‌پردازد.

فضای مشترک در تمامی سطوح و شاخه‌های تخصصی در دانشگاه‌ها گسترده شده که شبکه دانشگاهی را به ابرفضای دانشی تبدیل می‌کند، در واقع فضای Ba فضایی مشترک برای ارتباط و تعامل است که ممکن است فیزیکی، مجازی یا ذهنی و شناختی باشد. فضای فیزیکی مانند اعضای گروهی که در یک محل کار می‌کنند. فضای مجازی مانند روابطی که میان افراد از طریق وسایل ارتباطی و تکنولوژی و بدون حضور فیزیکی آنان برقرار می‌شود و فضای ذهنی مانند مشارکت و سهیم شدن افراد در ایده‌های یکدیگر.

در مدل Ba چهار نوع فضا تعریف شده است:



- چهار فضای مدل Ba -

- ۱- **فضای زایش اندیشه‌ها:** فضایی که در آن اندیشه‌ها و ایده‌ها از درون ذهن افراد تراوش می‌کنند و آنان افکار و دانش نهفته و ضمنی خود را به اشتراک می‌گذارند. در این فضا نوعی جامعه‌پذیری مانند مدل چهار مرحله‌ای رخ می‌دهد.
- ۲- **فضای تعامل:** در این فضا نوعی ارتباط و تعامل آگاهانه به منظور تبدیل دانش ضمنی به دانش عینی و صریح برقرار می‌شود. ترکیب اعضا در این فضا اهمیت بسیاری دارد.
- ۳- **فضای مجازی:** این فضا متشکل از سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی است و موجودیتی جدا و مستقل از فضا و زمان واقع دارد. فضای مجازی مرحله ترکیب و تلفیق را شکل می‌دهد.
- ۴- **فضای عمل و اجرا:** در این فضا درونی‌سازی مانند مدل چهار مرحله‌ای صورت می‌پذیرد و دانش صریح به دانش نهفته تبدیل می‌شود و زمینه زایش اندیشه‌های نو و مدل‌های ذهنی جدید فراهم می‌آید. در فضای عمل و اجرا فعالیت‌های عملی نقش اصلی را ایفا می‌کنند و دانش نهفته از عمل نشئت می‌گیرد.

نقش سرمایه اجتماعی و اعتماد در خلق دانش:

همانطور که قبلاً گفته شد در تبدیل دانش نهفته به دانش صریح عامل **اعتماد و تفاهم** میان اعضای گروه‌ها نقش بسیار تعیین کننده‌ای دارد.

به زعم **ناهاییت و گوشال (Nahaiet & Ghoshal)** سرمایه اجتماعی وجود شبکه‌های قوی ارتباطی میان افراد است که در پرتو اعتماد، تعاملات بین آنها بسیار ساده و اثربخش می‌گردد.

در سرمایه اجتماعی پنج بعد اصلی وجود دارد که تحقق آن را تضمین می‌کند:

۱- مجاری اطلاعات و ارتباطات:

مجاری ارتباطی و اطلاعاتی رابطه اعضای سازمان را با هم و با دنیای خارج میسر می‌سازند.

۲- **هنجارهای اجتماعی:** این هنجارها می‌توانند چشم‌اندازهای مشترک، آرمان‌های یکسان و نگرش‌های واحد نسبت به سازمان و اهداف آن باشند.

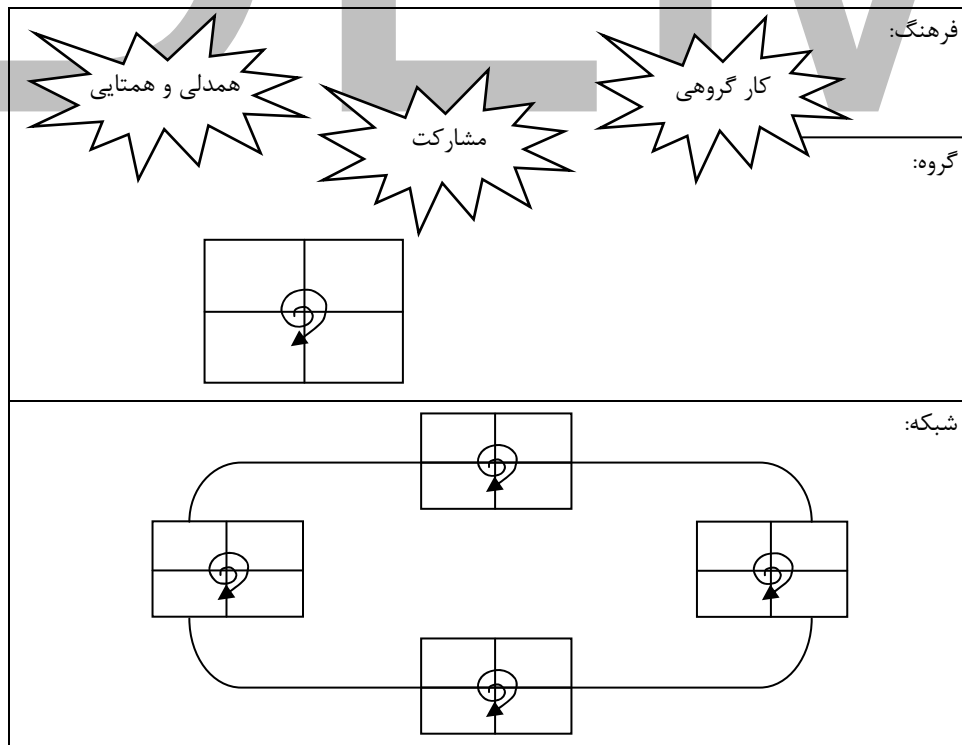
۳- **انتظارات و تعهدات:** طرفین باید به انتظارات یکدیگر از هم احترام بگذارند و به تعهدات متقابل خود پایبند باشند.

۴- **هویت:** احساس هویت در شبکه‌ها زمانی به وجود می‌آید که اعضا خود را عضو گروه بدانند و به این عضویت مباهات و افتخار کنند.

۵- **زیرساخت‌های اخلاقی:** عبارت است از محملی که اجازه می‌دهد یک سازمان هنجارهای مورد نظر خود را ترویج و ترغیب کند و درونی سازد. پوتنام (Putnam) این زیرساخت‌ها را در جامعه، ساختارهای مشارکتی مدنی می‌داند که به صورت عضویت در انجمن‌ها، NGO ها، جوامع محلی و ... جلوه می‌کند.

شکل زیر فرایند رشد علمی در شبکه‌ها را نشان می‌دهد:

در آغاز فرهنگ مشارکت و زندگی جمعی همراه با همدلی در سازمان به وجود می‌آید و سپس این روح جمعی در **کالبد گروه‌ها** و به تبع آن در **شبکه‌ها** دمیده می‌شود.



– فرایند رشد علمی در شبکه‌ها –