



بماند؟

اول منجر به بحث مدیریت دانش می شود و پاسخ به سنوآل دوم را باید در مبحث دانش آفرینی جستجو کرد که این دو موضوع باید در ارتباط با یکدیگر - و نه بصورت جداگانه - بحث شوند. از این رو در این مقاله به بررسی مفاهیم مدیریت دانش و به صورت خاص، دانش آفرینی به عنوان ورودی سیستم و ارتباط آن با خروجیهای سیستم یعنی سیستم های یادگیرنده - یاددهنده و مربی پرداخته می شود.

داده : به یک سری واقعیتها، اعداد، حروف، علائم و حقایق اطلاق می شود که ممکن است به صورت شفاهی یا کتبی وارد سیستم شوند.

اطلاعات: اطلاعات به داده هایی اطلاق می شود که بین آنها رابطه منطقی برقرار شده و معنی و مفهوم خاصی را به ذهن متبادر می کنند. به گفته پیتر دراکر: «داشتن ارتباط و هدف، ویژگی اطلاعات است».

دانش: دانش مخلوط سیالی از تجربیات، ارزشها، اطلاعات موجود و نگرشهای کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می دهد. دانش در سازمانها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها نیز مجسم می شود.

به عنوان مثال برای درک بهتر این سه تعریف، را تصور کنید که در یک شهر، شرکت آب تصمیم بگیرد برای مطالعه روند مصرف شهروندان، از تمام قبوض آب کپی تهیه کند. در اینجا مجموعه مقادیر و اعداد و ارقام حک شده در قبوض، داده هستند. تهیه خلاصه ای از مقادیر مصرف آب بر حسب فصل، درجه حرارت و ... داده ها را به اطلاعات تبدیل می کند. از میان این اطلاعات می توان به دانشی در مورد الگوی مصرف و چگونگی تاثیر عوامل مختلف بر آن برای برنامه ریزی آینده دست یافت.

همان طور که از تلخیص داده ها اطلاعات و از پردازش اطلاعات، دانش حاصل می شود، دانش دارای این قابلیت است که در همین مسیر به عقب بر گردد، یعنی با زیاد شدن یا قدیمی شدن اطلاعات، دانش ما حاصل غیر

تدبیر: گروههایی بزرگ سالانه مدیران کشور تحت عنوان *بازنگاری مدیریت (Re-imagining management)* با همکاری مشترک سازمان مدیریت صنعتی و سازمان فرا و با شرکت گروه زیادی از مدیران، صاحب نظران، استادان، مهندسان، دانشجویان، کارشناسان و سایر گروههای علاقه مند در ۱۸ و ۱۹ آذرماه جاری در محل اجلاس سران در تهران برگزار می شود. به همین منظور تدبیر بر پایه رسالت علمی، آموزشی و فرهنگی خود در استقبال از این گروههای بزرگ و استثنایی، درصدد برآمده است که با تلاش و همت نویسندگان و کارشناسان علاقه مند و سخت کوش خود مقالات این شماره را به گونه ای تدارک کند که با محورهای این گروههای همخوانی و مطابقت داشته باشد.

موضوعات عمده این گروههایی که با محوریت "روندها و چشم اندازهای جهانی" مورد نقد و بررسی قرار می گیرند عبارتند از: دانش و یادگیری، سرمایه های انسانی، پول و سرمایه، رهبری و استراتژی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، بازار، عملیات.

تدبیر از هم اکنون این نوید را می دهد که خلاصه ای از سخنرانی ها و مباحث این گروههایی را طی گزارشی در شماره های آینده به اطلاع خوانندگان برساند.

رویکردی به دانش آفرینی

سید محمود زنجیری

مؤده ربانی

چکیده

در دنیای متلاطم و پر آشوب امروز که لحظه به لحظه مباحث و علوم نوین در حال شکل گرفتن بوده و پایه های رقابت از افزایش کارایی به سمت دسترسی به اطلاعات تغییر یافته است، دانش و اطلاعات، سازماندهی و بازیابی بجای آنها و در یک کلمه مدیریت دانش از ضروریات کار مدیریت است. مدیریت دانش همانگونه که از نامش پیداست به معنی اداره کردن دانش موجود و نیز خلق و جذب دانش جدید است. نکته مهم اینکه تنها اکتفا به دانش موجود در عصر توسعه روزافزون دانش، هرگز راهگشا نیست و بنابراین مدیران برای عقب نماندن از حرکت رو به جلوی سازمانهای رقیب، مجبور به تشویق دانش آفرینی در شرکتهایشان هستند.

این مقاله ابتدا به تشریح مقولات داده، اطلاعات مدیریت دانش و دانش آفرینی می پردازد و سپس به راه هایی برای دانش آفرینی یعنی ورودی سیستم های مدیریت دانش و در پایان به رابطه ورودی و خروجی این سیستم ها از طریق ماریج دانش اشاره می کند.

مقدمه

اما در دنیای کنونی که سازمانها با سرعت بی سابقه ای داده و اطلاعات تولید می کنند و به حق عصر اطلاعات نامیده شده است، هجوم تپوه اطلاعات و داده های گوناگون راه سختی را برای بهره وری و استفاده درست از آنها پیش پای بشر گذاشته است. در مقابله با دانش بی حد و حصر امروزه و برای بهره برداری از ارزش بالای دانش دو سوال اساسی مطرح می شود:

- ۱ - چگونه چیزهایی را که می دانیم درون یک پایگاه مفید دانش جای دهیم؟
- ۲ - چگونه مستمراً پایگاه دانشمان را به روز کنیم تا قابل استفاده، قابل دسترسی و متداول

جاری بودن تمایل به دانش و یادگیری در نفس بشر موجب شده است که حتی در قرون ابتدایی نیز از آموختن چیزهایی که برایش مفید بوده دریغ نکند. اما با گذشت زمان شاهد افزایش روز افزون اهمیت دانش و یادگیری در سیستمهای اجتماعی هستیم. بیهوده نیست که تام استوارت در سال ۱۹۹۴ طی مقاله ای در مجله فورچون به شرکتهای یادآوری می کند که به آنچه می دانند بیش از آنچه دارند اهمیت بدهند و پیتر دراگر دانش را به عنوان پایه های رقابت در جامعه فراسرمایه باوری معرفی می کند.

مفید و غیرقابل استفاده شود. ذکر گفته آشیل در این مورد خالی از لطف نیست: «کسی عاقل است که مطالب مفیدی بداند نه مطالب زیادی را».

انواع دانش

دانش بر دو نوع است:

الف: دانش صریح

ب: دانش ضمنی

دانش صریح: دانشی است که قابلیت به رمز در آورده شدن را داشته باشد. این رمز می تواند در قالب نوشته، رکورد کامپیوتری و یا به هر شکل دیگری باشد.

دانش ضمنی: دانشی است که در سطح ذهن افراد وجود دارد و رسمی کردن، به رمز در آوردن و نوشتن آن به سختی امکان پذیر است. بینشهای ذهنی، درک مستقیم و حس ششم در این دسته قرار دارند. این دو دانش می توانند به صورتهای زیر به هم تبدیل شوند:

- دانش ضمنی به دانش ضمنی (اجتماعی کردن)

- دانش صریح به دانش ضمنی (درونی سازی)

- دانش ضمنی به دانش صریح (بیرونی سازی)

- دانش صریح به دانش صریح (ترکیب).

مدیریت دانش

مدیریت دانش: «هنر یا علم جمع آوری داده های سازمانی، تشخیص و درک روابط و الگوهای موجود و تبدیل آنها به اطلاعات قابل دسترسی و مفید و دانش ارزشمند است» به صورتی که به آسانی قابل پخش و بازیابی باشد. مدیریت دانش بسته به نوع دانش متفاوت خواهد بود. مدیریت دانش صریح، شامل یک روش سیستماتیک برای سازماندهی اطلاعات و در دسترس قرار دادن و پخش آن و مدیریت منابع اطلاعاتی یکی از راههای آن است. اما چالش اصلی در مورد مدیریت دانش ضمنی است. مدیریت این نوع دانش به صورت ضد و نقیضی بحث شده است. این دانش در سر افراد نهفته است و بنابراین مدیر نمی تواند آن را مثل دانش صریح مدیریت کند. برای مدیریت این دانش دو راه پیش پای مدیران گذشته شده است:

۱ - تبدیل آن به دانش صریح از طریق مستندات، فرآیندها و بانکهای داده و ... (که البته کاملاً عملی و مفید نیست، چون تبدیل کامل دانش ضمنی به دانش صریح میسر نیست).

۲ - ارتقای جریان دانش ضمنی از طریق تعاملات و روابط قوی تر انسانی، ایجاد انگیزه و دادن پاداش به تسهیم دانش به منظور پخش دانش در سراسر سازمان و جلوگیری از محصور شدن دانش در ذهن تعداد کمی از افراد. این کار باعث می شود که در صورت ترک سازمان توسط دانشگران، سازمان از دانش ضمنی و ذهنی آنها محروم نشود. در دیدگاه سیستمی دانش آفرینی و ساز و کارهای آن ورودی فرایند مدیریت دانش را تشکیل می دهند که درجات به کارگیری و بده بستان در بین آنها متأثر از خروجیهای این فرایند یعنی سازمان های یادگیرنده - یاددهنده و مربی است.

دانش آفرینی

در این بخش به توضیح کوتاهی راجع به دانش آفرینی پرداخته می شود. حقیقت این است که هیچ سازمان سالمی نمی تواند ادعا کند که دانش کافی در اختیار دارد و با درک این مهم است که تقریباً تمام سازمانهای موفق ضمن تعامل با محیط سعی در دانش آفرینی دارند. در واقع در حالی که در مدیریت دانش با آموخته ها سرو کار داریم، در دانش آفرینی روی ناآموخته ها سرمایه گذاری می کنیم تا به مزیت رقابتی در مقابله با رقبای هوشیار امروزی دست یابیم.

«دانش آفرینی دوجنبه دارد:

۱- هستی شناسی

۲- معرفت شناسی

۱ - هستی شناسی: دانش توسط افراد خلق می شود و سازمانها بدون افراد قادر به خلق دانش نیستند. نقش سازمانها در اینجا تنها نقش حمایتی و بسترسازی برای خلق دانش است. بنابراین دانش آفرینی سازمانی باید به عنوان فرایندی که به صورت سازمانی دانش ایجاد شده توسط افراد را تقویت کرده و وسعت می دهد، تلقی شود.

۲ - معرفت شناسی: بولانی اهمیت دانش ضمنی را در شناخت بشری بسیار زیاد می

داند. وی می گوید بشر دانش را توسط ایجاد و سازماندهی فعالانه تجربیاتش کسب می کند که اکثر آنها به صورت نوشته (یا هر شکل مستند دیگر) در نمی آید. بنابراین دانشی که می تواند در کلمات و اعداد نمایش داده شود، فقط نوک کوه یخ دانش است. بولانی می گوید «ما می توانیم بیشتر از آنچه که می توانیم بگوییم، بدانیم».

ساز و کارهای دانش آفرینی

۱ - کسب دانش

دانشی که شرکتها در صدد کسب آن هستند ممکن است دانش تازه ای در دنیا نباشد اما برای آن شرکت خاص، دانشی نو به شمار آید. مثلاً شرکت نفت بریتانیا جایزه «بهترین دزد سال» را به کسی می دهد که بهترین نظرات را برای توسعه کاربردی شرکت سرقت کرده باشد. برای این شرکت و اکثر شرکتها، مفید و کاربردی بودن دانش با اهمیت تر از نبودن آن است. ضرب المثل اسپانیایی «دزدی خوب، نیمی از کار است» به خوبی بیانگر مطلب فوق است. از مرسوم ترین راههای کسب دانش، خرید سازمان یا استخدام فرد یا افرادی است که از دانش مورد نظر برخوردارند. شرکتها به دلایل مختلف از جمله کسب درآمد بیشتر، دستیابی به بازارهای جدید و بهره برداری از تخصص مدیران ارشد، شرکتهای دیگر را می خرند. اما مشکلاتی نیز بر سر راه خرید دانش وجود دارند از جمله این مشکلات، فرهنگ سازمانی است که همواره بیش از دیگر منابع سازمانی در برابر انتقال دانش مقاومت می کند. مشکل دیگر عاداتهای دیرین و منافع جاافتاده شرکت خریدار است که امکان استفاده از روشهای نو را تقلیل می دهد. در حقیقت دانش فقط در محیطی رشد می کند که در آن ایجاد شده و این «چسبندگی» دانش به زادگاه خود به رقبای اجازه نمی دهد دانشی که در محلی خاص و با صرف هزینه و زمانی زیاد به وجود آمده است. را به راحتی تصاحب کنند. از طرف دیگر هدف عمده شرکتها از خرید دیگر شرکتها، استفاده از دانش نهفته در اذهان یا محافل دانشگران است. اما هیچ روش دقیقی برای ارزشیابی و تعیین قیمت و ارزش این دانشها وجود ندارد. همچنین

که موفقیت را «آفت شخص پیروز» خوانده اند، زیرا بسیاری از شرکتهایی که با موفقیت به کار مشغولند دلیلی برای تغییر و تطابق و خلق دانش جدید نمی‌بینند. اما این امر باعث می‌شود که این شرکتها نتوانند تغییراتی را که در پیرامون آنها رخ داده و آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد، درک کنند. برای اینکه شرکت بتواند با تغییرات محیط وفق یابد باید اول: از انعطاف پذیری بالایی برای جذب به موقع و مناسب تغییرات برخوردار باشد و دوم: تواناییها و منابع داخلی مناسب و کافی جهت استفاده از روشهای جدید را در اختیار داشته باشد. این منابع داخلی می‌توانند کارکنانی باشند که بر اثر پذیرفتن مسئولیتها و انجام کارهای گوناگون، آمادگی تغییر را دارند. بنابراین کاری که شرکتها در این مورد باید انجام دهند این است که فرصتهای لازم برای آشنایی کارکنانشان با رشته های علمی مرتبط با مهارت‌هایشان را به آنها بدهند و مطمئن این کار باید قبل از وقوع بحران شروع شود تا اثر بخش باشد.

۶ - شبکه ها

علاوه بر شبکه های رسمی سازمانی که به امر تولید دانش مشغولند (مثل بخش تحقیق و توسعه) محفلهای علمی سازمانی متشکل از افراد مطلع که به دلیل علاقه‌های مشترک گرد هم می‌آیند نیز وجود دارند که از طریق گفتگوهای رودررو، تلفنی یا از طریق پستهای الکترونیک و شبکه های ارتباطی با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و سعی در حل مشکلات یکدیگر دارند. در شبکه ها

است. هر گاه افرادی با دیدگاههای مختلف در زمینه ای خاص فعالیت کرده و یا به بحث و تبادل نظر بپردازند به احتمال زیاد به کشفیات جدید و جالبی دست خواهند یافت. اما باید به این موضوع توجه داشت که هرج و مرج کامل نیز خلاق نیست، بلکه باید یک سری پیش زمینه‌هایی برای برخورد خلاق وجود داشته باشد. از جمله اینکه اعضای گروه باید بتوانند با استفاده از زبان مشترک به خوبی یکدیگر را درک کنند وجود مقداری دانش مشترک نیز می‌تواند باعث تحقق بهتر همکاری شود.

۵ - تطابق

محیط سازمانها همواره در حال تغییر است. محصولات جدید، رقبا، فناوریهای جدید و تغییرات اقتصادی و اجتماعی و حتی تغییرات شرایط درونی سازمانها، آنها را ناگزیر از تغییر و خلق دانش می‌کند. بعضی شرکتها سعی می‌کنند تا قبل از وقوع بحران، قریب الوقوع بودن آن را از طریق روبرو کردن سازمان با مسائل و مشکلات خاص القا کنند. در تلاش برای حل این بحرانهاست که معمولا دانش جدیدی خلق می‌شود. اما همان‌طور که نمی‌توان شخصیت فردی جا افتاده یا فرهنگ یک کشور را دور انداخت، دانش کهنه را نیز به تمامی نمی‌توان به سطل زباله انداخت. حتی دانش و آموخته های جدید هم معمولا متاثر از آموخته های قدیمی هستند که این امر باید در خلق دانش جدید مورد توجه قرار گیرد. از دیگر عوامل مضر برای دانش آفرینی از این طریق، موفقیت شرکتهاست. به طوری

همیشه این احتمال وجود دارد که دانشجویان یا افراد با ارزش شرکت پس از خریداری، سازمان را برای همیشه ترک کنند و در نهایت هیچ اطمینانی وجود ندارد که سازمانهای مستغنی از دانش بتوانند در مقابل تنشهای جذب سازمانی دیگر تاب بیاورند و خصیصه های جذاب خودشان را حفظ کنند.

۲ - اجاره

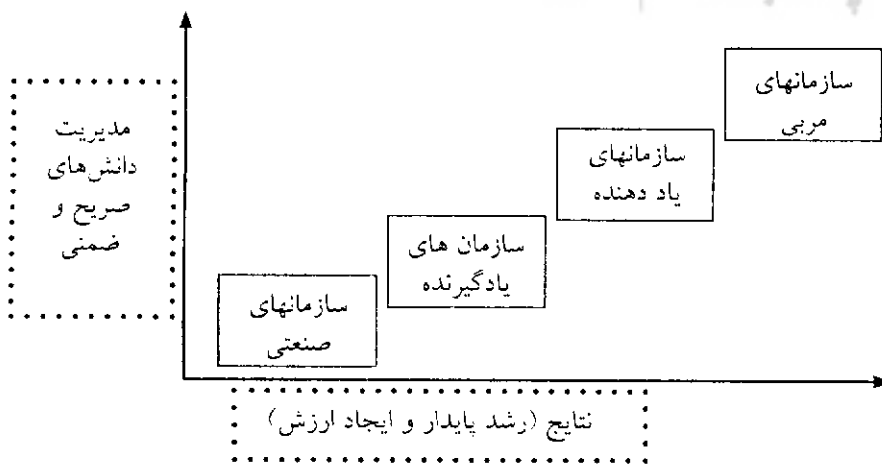
راه دیگر دستیابی به دانش جدید اجاره آن است. یک روش رایج در این مورد، حمایت مالی شرکتها از موسسه های پژوهشی یا دانشگاهها به ازای کسب حق استفاده از نتایج تحقیقات بلافاصله پس از به دست آمدن آنهاست. این روش دارای ریسک بالایی است. چون تشخیص زمان یا احتمال نتیجه بخش بودن آنها آسان نیست. اما یک سری معیارهای نه چندان کامل برای تصمیم گیری در مورد حمایت از یک موسسه تحقیقاتی وجود دارند که عبارتند از: حیثیت سازمان یا شرکت، کارکنان آن، موفقیتهای گذشته و نظرات کارشناسی متخصصان در مورد تحقیقات آینده. راه دیگر اجاره دانش، استخدام مشاور برای انجام پروژه است. شرکت حق الزحمه‌ای را بابت تسهیم دانش مشاور با شرکت به او پرداخت می‌کند. هر چند که همیشه دانش قابل توجهی در موارد مشاوره رد و بدل نمی‌شود اما می‌توان در قالب قرارداد مشاوران را به این امر متعهد کرد.

۳ - منابع متعهد

راه رایج دیگر برای دانش آفرینی درون سازمانها، ایجاد گروهها و واحدهای خاص این کار همچون واحدهای تحقیق و توسعه است. وظیفه این واحدها تولید دانش و انتقال آن به سطوح مختلف سازمان است. اما چون واحدهای تحقیق و توسعه در کوتاه مدت سودآور نیستند بسیاری از سازمانها به آنها توجه کافی نمی‌کنند. موضوع مهمتر اینکه در صورت عدم انتقال دانش خلق شده به سطوح کاربردی سازمان، تمام تلاش واحدهای دانش آفرین، بی ثمر می‌ماند.

۴ - همجوشی

بنابه قانون معروف مجوشی $1 + 1 = 2$ است که در سیستمهای انسانی دانش گرا این مقدار اضافه شده به دو، دانش خلق شده



نمودار ۱ - (Resource: "Managing Complexity"- Robin Wood, 2004)

راحتی توضیح دهیم.

الگوی ماریچ دانش چنین است:

۱- ضمنی به ضمنی: بعضی اوقات فردی دانش ضمنی خود را به‌طور مستقیم با فرد دیگری در میان می‌گذارد. برای مثال وقتی تاناکا به عنوان شاگرد سرنانوی هتل شروع به کار کرد توانست مهارت‌های ضمنی او را از طریق مشاهده، تقلید و تمرین یاد بگیرد. آنچه او یاد گرفته بود تبدیل به قسمتی از دانش ضمنی او شد. به عبارت دیگر او به جرگه کسانی پیوست که این حرفه را می‌دانند. اما پیوستن به جمع کسانی که حرفه ای را می‌دانند موضوعی محدودتر از موضوع آفرینش دانش است. درست است که شاگرد مهارت‌های استاد را یاد می‌گیرد اما نه شاگرد و نه استاد بینش سیستماتیک را در زمینه حرفه خود به دست نمی‌آورند و از آنجا که دانش آنها هرگز به صورت دانش صریح در نمی‌آید نمی‌توان آن را به سادگی در مورد سازمان به عنوان یک کل به کار برد.

۲- صریح به صریح: فرد می‌تواند قسمتهای مجزایی از دانش صریح را با یکدیگر ترکیب کند و یک کل جدید تشکیل بدهد. برای مثال حسابرس یک شرکت را در نظر بگیرید. او اطلاعات مختلف سازمان جمع‌آوری و با کنار هم قرار دادن آنها یک گزارش مالی تهیه می‌کند. این گزارش، دانش جدیدی است که از ترکیب اطلاعات کسب شده از منابع مختلف به دست آمده است. اما این ترکیب نیز، به معنای واقعی، دانش موجود شرکت را گسترش نمی‌دهد.

۳- ضمنی به صریح: وقتی تاناکا توانست دانش ضمنی خود در مورد پخت نان را توضیح بدهد، آن را به دانش صریح تبدیل کرد و بنابراین توانست آن را با همکارانش در تیم تحقیقات در میان بگذارد. مثال دیگر را می‌توان در مورد حسابدار شرکت عنوان کرد. او به جای تدوین یک برنامه مالی معمولی برای شرکت خود، براساس دانش ضمنی حاصل از تجارب سالیان دراز، یک رویکرد ابداعی جدید برای کنترل بودجه شرکت ابداع کرد.

۴- صریح به ضمنی: ضمن اینکه دانش صریح جدید در سازمان به‌کار می‌رود، کارکنان شرکت آن را به تدریج نهادینه و از آن برای گسترده‌تر کردن، بسط دادن و اصلاح

کارگر ساده پس از سالها تجربه به نوآوری در یک فرآیند جدید می‌رسد. در تمام این مثالها دانش فردی کارکنان به دانش سازمانی تبدیل می‌شود که برای شرکت به عنوان یک کل ارزشمند است. قرار دادن دانش فردی در اختیار دیگران، فعالیت اصلی سازمانهای دانش‌آفرین است. این کار به‌طور مداوم و در تمام سطوح سازمان انجام می‌شود.

در سال ۱۹۸۵، کارشناسان شرکت ماتسوشیتا الکتریک به شدت بروی یک ماشین جدید پخت نان کار می‌کردند. مشکل این بود که لایه بیرونی نان بیش از اندازه پخته می‌شد در حالی که هنوز داخل آن نپخته بود. پس از ناکامی تلاش محققان، تاناکا که متخصص تولید نرم افزار بود راه حلی پیدا کرد. هتل بین المللی اوزاکا در زمینه تولید بهترین نان در آن شهر معروف بود. چرا از تجارب این شرکت به عنوان یک سرمشق استفاده نشود؟ تاناکا سعی کرد تا تکنیک خمیر کردن راز سرنانوی هتل بیاموزد. او متوجه شد که نانوا روش ویژه‌ای برای پهن کردن خمیر به‌کار می‌برد. تاناکا، بعد از یک سال آزمون و خطا و ارتباط نزدیک با مهندسان طرح، توانست مشخصات محصول از جمله افزودن میله‌هایی مخصوص در داخل ماشین و نحوه پهن کردن محصول را با موفقیت فرا بگیرد و کیفیت تولید نان را بهبود بخشد.

نوآوری تاناکا نشان دهنده حرکت بین دو نوع کاملاً متفاوت دانش است. نقطه پایانی حرکت، دانش صریح و روشن است یعنی مشخصات محصول برای ماشین پخت. دانش صریح، رسمی و سیستماتیک است و به همین دلیل به صورت مشخصات محصول یا یک فرمول علمی یا یک برنامه کامپیوتری قابل انتقال و تعمیم در می‌آید. اما نقطه آغاز نوآوری تاناکا نوع دیگری از دانش است که به سادگی قابل توصیف نیست - دانش ضمنی - شبیه به آنچه سرنانوی هتل از آن برخوردار بود.

دانش ضمنی کاملاً فردی است. بنابراین فرمول بندی و انتقال آن به دیگران مشکل است. در ضمن - دانش ضمنی ابعاد شناختی نیز دارد. ابعادی شامل مدل‌های ذهنی اعتقادات، دور نماها و چشم اندازهایی که ما آنها را مسلم فرض می‌کنیم و نمی‌توانیم آنها را به

اطلاعات به صورت تصادفی رد و بدل می‌شوند و اینجاست که نقش شانس در چنین شبکه‌هایی مشخص می‌شود. در مواجهه با این محافل بسیاری از شرکتها با درک اهمیت آنها به رسمی و نظام مند کردن اقدام می‌کنند و بودجه خاصی را به آنها اختصاص می‌دهند. اما بعضی از شرکتهای کوچکتر به خاطر برهیز از هزینه‌های سربار و یا به دلیل اینکه احساس می‌کنند دقت نظر بیش از حد مدیریتی مانع از بروز شورو اشتیاق شبکه‌های غیررسمی می‌شود، از رسمی کردن آنها خودداری می‌کنند. در حالی که بر خلاف دستوری که می‌گفت: «حرف نزنید و به کارت‌تان بچسبید» و بیانگر واکنش مدیریت سنتی بود، ویر معتقد است در اقتصادی که با موتور دانش حرکت می‌کند باید گفت: «با هم حرف بزنید و به کار مشغول بانسید».

۷- تجربیات

تجربه‌ها و اعمال شرکتها نیز فرصتی برای خلق دانش است. اعمال مختلفی که شرکتها در چرخه حیاتشان انجام می‌دهند، هر کدام می‌تواند باعث خلق دانش و تجربه‌ای جدید شود. حتی وقتی که امور برنامه‌ریزی شده بر طبق برنامه پیش نمی‌رود نیز اتفاقات تصادفی و نتایج آنها منجر به ایجاد تجربیات جدید می‌شوند. به هر حال اگر به اطراف خود نگاه کنیم سازمانهایی را خواهیم دید که در حال هدایت تجربیات استراتژی‌کشان برای خلق دانش به منظور تغییر هستند. این روشهای خلق دانش می‌توانند به تنهایی یا به صورت ترکیبی در شرکتها و موسسات به‌کاربرده شوند. در این زمینه می‌توان به ضرب السئلی اشاره کرد که می‌گوید: «تجربه برتر از علم است».

ماریچ دانش

ماریچ دانش - پل ارتباطی دانش آفرینی و خروجیهای سیستم مدیریت دانش - در حقیقت تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و نیز استفاده از دانش صریح برای گسترش دانش ضمنی در میان افراد است. دانش جدید همواره با فرد آغاز می‌شود. یک محقق برجسته دیدگاهی دارد که او را به ثبت اختراعی جدید رهنمون می‌سازد. بینش یک مدیر میانی در مورد روند بازار، کانالیزوری برای معرفی یک محصول جدید و مهم است. یک

چارچوبهای دانش ضمنی خود استفاده می‌کنند برای مثال طرح حسابرس باعث ایجاد دیدگاه دیگری در مورد سیستم کنترل مالی سازمان می‌شود. سایر کارکنان این طرح نوآورانه را به‌کار می‌گیرند و آنرا جزئی از ابزارها و منابع لازم برای انجام فعالیت‌های خود به حساب می‌آورند.

در شرکت دانش آفرین، چهار مورد یاد شده با یکدیگر از تعاملی پویا برخوردارند که نوعی ماریج دانش است.

۱- تاناکا ابتدا رمز ضمنی سر نانوی هتل را فرا گرفت.

۲- سپس او این رمز را به دانش صریح تبدیل کرد تا بتواند آنرا به اعضای تیم تحقیق و سایر کارکنان شرکت ماتسوشیتا منتقل کند.

۳- آنگاه تیم تحقیقاتی این دانش را استاندارد می‌کند - آنرا در کتابهای راهنما به ثبت می‌رساند و به این ترتیب نتیجه آنرا به محصولات خود منتقل می‌کند.

۴- سرانجام به واسطه تجارب کسب شده از تولید محصول جدید تاناکا و اعضای تیم تحقیقاتی او پایه دانش ضمنی خود را تقویت کردند. آنها از طریق کشف و شهود دریافته‌اند که محصولی همانند ماشین پخت نان می‌تواند تولیداتی با کیفیت اصیل داشته باشد. به عبارت دیگر ماشین باید نان را به همان کیفیتی تولید کند که نانویان حرفه ای می‌پزند.

حرکت به سوی سازمانهای یادگیرنده، یاددهنده و مربی

نتیجه تحقیق یک شرکت آمریکایی (National Training Laboratory) از میزان اثربخشی یادگیری، درصدهایی را به قرار زیر اعلان کرده است:

ارائه ۵ درصد، خواندن ۱۰ درصد، سمعی بصری ۲۰ درصد، تشریح موضوع به همراه شکل و مثال ۳۰ درصد، بحث گروهی ۵۰ درصد، یادگیری از طریق عمل کردن ۷۵ درصد، تدریس و آموزش تک به تک ۹۰ درصد.

آمار مذکور در حقیقت ابعاد ماریج دانش را نشان می‌دهند.

سطوح مختلف خروجیهای فرابند مدیریت دانش (نمودار ۱) براساس تعالی ماریج دانش، مراحل سازمانهای یادگیرنده،

یاددهنده و مربی را طی می‌کنند.

نوناکا سازمان دانش آفرین یا یادگیرنده را سازمانی می‌داند که در آن دانش آموختن یک فعالیت عام و همگانی و نوعی رفتار هر روزه است که اعضای سازمان را به صورت کارگران دانش در می‌آورد. در چنین سازمانهایی افراد با هم ارتباط برقرار می‌کنند و دانشهای نهفته و صریح را از یکدیگر می‌آموزند. در این مرحله حلقه یادگیری یکطرفه است و فقط عملکرد سیستم را می‌سنجد.

سازمانی که در یادگیری به مرحله تکامل رسید باید به رشد خود ادامه دهد و راهی جز این ندارد که به یاددهی بپردازد و محیط خود را از این طریق برای یادگیری بیشتر مساعد و مناسب سازد. مدیران در یاددهی، مدیران دیگری را پرورش و تجارب خود را در اختیار آنان قرار می‌دهند. سازمان یاددهنده به‌طور فزاینده‌ای توانمندیهای جدیدی به وجود می‌آورد و با توسعه دانش ضمنی و صریح گنجینه گرانبهایی از توانایی را در سازمان ایجاد می‌کند که به‌صورت تراکمی بر هم افزوده و هر روز بیشتر از روز پیش می‌شود. سازمان یاددهنده با انتقال دانش ضمنی موجبات توسعه دانش را نیز در سازمان فراهم می‌آورد که این نوعی دانش آفرینی است. به همین دلیل سازمان یاددهنده، سازمانی دانش آفرین محسوب می‌شود. در این مرحله حلقه یادگیری دوطرفه است و علاوه بر سیستم عملیاتی، معیارهای سنجش عملکرد سیستم نیز بررسی می‌شوند.

سازمان های مربی در بالا ترین حد اثربخشی قرار دارند. بدین ترتیب که نهادهای شدن دانش ضمنی در کلیه سطوح و توسط کلیه افراد توان یادگیری و یاددهی درسطحی بالا در حد مربی خبره و جاقفاده بدون مشاهده رویه کار را فراهم می‌آورد در این مرحله یادگیری سازمان در حالتی متعالی از ارزیابی سنججه ها قرار دارد.

نتیجه گیری

دنیایی که ما در آن زندگی می‌کنیم مملو از داده ها و اطلاعاتی است که در فضای ماده پراکنده هستند. برای از دست ندادن و استفاده بهینه از آنها ناگزیر به اداره کردن آنها هستیم. این عمل به‌وسیله مدیریت دانش انجام می‌

شود. اما برای مقابله با تغییرات و تاختن به سوی هدف در اجتماع پیشرفته امروزی، باید علاوه بر مدیریت دانش فعلی دست به خلاقیت و نوآوری زد و راههای جدید را آزمود. ایجاد دانش جدید، پاره ای از روشهای آن و نیز رابطه ورودی و خروجی سیستم مدیریت دانش، یعنی سازمانهای یادگیرنده، یاددهنده و مربی از مباحثی بودند که در این مقاله مطرح شدند. بجاست که مدیران با دقت و تامل بیشتری این مباحث را دنبال کنند تا بتوانند در دنیای متلاطم و پر رقابت کنونی خود و شرکتشان را به سر منزل مقصود برسانند. □

منابع

1. Bajari, H. J., "Knowledge Creation and Management: Inseparable Twins", Total Quality Management, 2000, Vol. 11, Issue 4-6.
2. Delic, Kemal A. Lahaix, Dominique, "Knowledge Harvesting, Articulation, and Delivery", Hewlett-Packard Journal, 1998, Vol. 49, Issue 2.
3. Hatten, Kennet, Rosenthal, Stephen, "Creating Knowledge through Experiments", Knowledge Management Review, 2000, Vol 3, Issue 4.
4. Kershberg, Lany, "Knowledge Management in Heterogeneous Data Warehouse Environment", 2001.
5. Loshin, Pete, "Knowledge Management", Computer World, 2001, Vol 35, Issue 43.
6. Marwick, A. D., "Knowledge Management Technology", IBM System Journal, 2001, Vol. 40, Issue 4.
7. Morey, Daryl; Mayburg, Mark; Thuraisingham, Bhavani, "Knowledge Management", Massachusetts Institute of Technology, 2000.
8. Nonaka, I., "How Organizations Learn", International Thomson Business Press, 1996, P.P. 18-31.

۹- الوانی، سید مهدی، "سازمان های یاددهنده نسل جدید سازمان های یادگیرنده"، مدیریت و توسعه، شماره ۱۸، صفحات ۸-۱۷، ۱۳۸۲.

۱۰- تامس، اچ. دانپورت و لارنس بروساک، "مدیریت دانش"، دکتر حسین رحمان سرگت، انتشارات شرکت طراحی مهندسی قطعات ایران خودرو، ۱۳۷۹.

- سید محمود زنجیری: دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی - گرایش تولید - دانشگاه شهید بهشتی
- مژده ربانی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی - گرایش تولید - دانشگاه شهید بهشتی