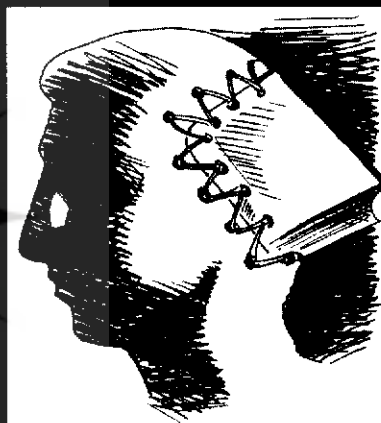


نقشه مفهومی مدیریت دانش

استراتژی تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی

رضوان حسینی زاده
Rezvangholizadeh@yahoo.com



چکیده

هدف اصلی از نگارش این مقاله، تبیین مفهومی دو استراتژی رمزگذاری و شخصی سازی مدیریت دانش و در نتیجه، هم افزایی بین این دو استراتژی با الهام از الگوی نظری دانش آفرینی نوناکا و تاکه اوچی (۱۹۹۵) است. فرایند دانش آفرینی ناظر بر چهار شیوه تعامل بین دانش ضمنی و دانش صریح، یعنی اجتماعی شدن، بروز رسانی، ترکیب و درونی سازی است که در قالب یک نقشه مفهومی به تصویر کشیده شده است. نقشه مفهومی به عنوان تکنیکی موثر در تبیین روابط معنی دار و منطقی بین مفاهیم مدیریت دانش، به ادراک مدیران از مفاهیم و فرایند مدیریت دانش در سازمان کمک می کند.

مدیریت دانش، به گونه‌ای اساسی، فعالیتی است که به اتخاذ استراتژی و تدابیری برای مدیریت سرمایه‌های فکری انسان محور معطوف است (Adam & Creedy, 1999). با این هدف که با به کارگیری بهینه و موثر دانش موجود و گنجاندن آن در قالب کالاها و خدمات، شایستگی‌های اساسی سازمان را برای دستیابی به برتری رقابتی ارتقاء بخشد (Coli & Ahmad, 2002).

مفهوم مدیریت دانش از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف با تعریفهای متفاوتی ارائه شده است؛ برخی تعریفها بر ابعاد عملیاتی مدیریت دانش متمرکز شده، درحالی که برخی دیگر بر موضوعهای مفهومی تکیه دارند. بعضی نویسندگان مدیریت دانش را با رویکردی مکانیکی و بعضی دیگر آن را از دیدگاه انسان‌گرایانه مورد نظر قرار داده‌اند.

نظریه اینکه، مدیریت دانش به منظور توصیف هر نوع کاربست فناوری جدید، با هدف تلاش برای سازماندهی سرمایه های فکری یک سازمان به کار می رود، ممکن است به نادرست معادل با پردازش داده ها یا مدیریت اطلاعات تعریف شده، یا حتی منحصرأ یک فرایند فنی و فناورانه قلمداد شود. بنابراین، مدیریت دانش مجموعه ای از رویکردهای فنی برای یک مسئله نیست، بلکه یک فرایند اجتماعی و انسانی است که البته ممکن است از راه رویکردهای فنی و فناورانه تسهیل شود (Sallis & Jones, 2002).

بدین ترتیب، فناوریها و سیستمهای اجتماعی در مدیریت دانش، از اهمیت یکسانی برخوردارند. تبدیل و تغییر داده‌ها به اطلاعات به گونه موثر از راه فناوری اطلاعات هدایت می شود. لکن فناوری اطلاعات معادل مناسبی برای تبدیل اطلاعات به دانش نیست. تبدیل اطلاعات به دانش از طریق رویکردهای اجتماعی بهتر صورت می پذیرد. این یکی از دلایلی است که ما باور داریم که مدیریت دانش با بهینه سازی خرده سیستم های فنی و اجتماعی بهتر انجام می گیرد. ریشه این دیدگاه را می توان در رویکرد فنی-اجتماعی سازمان جستجو کرد (Bhatt, 2001). از این رو،

مدیریت دانش به عنوان سازوکاری مؤثر در حمایت از تعاملات انسانی و فرایندهای تشریح مساعی، شکل تکامل یافته ای از مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات قلمداد می شود.

نوناکا و تاکه اوچی (Nonaka & Takeuchi, 1995) با هدف یکپارچه کردن دو بعد فنی و اجتماعی مدیریت دانش، نظریه دانش آفرینی خود را که ناظر بر فرایند تعامل و تبادل بین دو نوع دانش ضمنی و صریح است، مطرح کردند. آنان دانش آفرینی را به مثابه، «... قابلیت یک سازمان برای خلق دانش، نشر آن در سراسر سازمان و گنجاندن آن در قالب کالا، خدمات و سیستمها» معرفی می کنند.

با وجود تعریفهای مختلف از مدیریت دانش، درک این نکته ضروری است که افراد در سازمان، دانش را چگونه فرا می گیرند، چگونه آنچه را که یادگرفته‌اند جامه عمل می پوشانند و آن را با دیگران به اشتراک می گذارند. در درون هر سازمانی، چهار حالت از آگاهی وجود دارد (شکل شماره ۱). یک سازمان بسته به دامنه فعالیتهای مختلف می تواند در یکی از این چهار حالت و یا بیشتر قرار گیرد. این ماتریس را می توان نقطه شروعی برای تعریف راهبردهای لازم برای تعریف دانش موجود و مدیریت اثربخش آن قلمداد کرد (Sallis & Jones, 2002).

استراتژی های مدیریت دانش

بر پایه تمایز بین دو نوع دانش صریح و ضمنی، دو استراتژی متفاوت برای مدیریت دانش در سازمان پیشنهاد شده است. استراتژی های مدیریت دانش بر دو دیدگاه استراتژی مدیریت دانش صریح محور و ضمنی محور استوار است

(Keskin, 2005). هانسن و همکاران بر این باورند که دست کم دو نوع استراتژی برای مدیریت دانش وجود دارد. این دو، عبارتند: از استراتژی رمزگذاری (دانش صریح محور) و استراتژی شخصی سازی (دانش ضمنی محور). (Hansen, et al, 1999).

الف) استراتژی رمزگذاری

استراتژی رمزگذاری بر مدیریت، کاربرد و ذخیره نظام‌مند سرمایه‌های دانشی یک سازمان متمرکز می شود. پاسخ سریع به مشتریان، کاهش هزینه تبادل دانش و رمزگذاری توانمندیهای یک سازمان، با استفاده از فناوری اطلاعات و با هدف کاهش پیچیدگی، دسترسی و کاربری مجدد دانش، از محورهای کلیدی این استراتژی به شمار می آید. سازمان با بهره‌گیری از این استراتژی می‌تواند با استفاده مجدد از دانش رمزگذاری شده، به کارایی سازمانی و اقتصادی نایل آید (Keskin, 2005).

به گونه‌ای اصولی، استراتژی رمزگذاری، مستلزم ذخیره دانش در قالب پایگاههای اطلاعاتی است به گونه‌ای که هر یک از اعضای سازمان به آسانی قادر به بازیابی دانش مورد نظر خود در آن باشند. به گمان سالیز و جونز (Sallis & Jones, 2002) آگاهی از اینکه، دانش کجا و چگونه خلق و به کارگرفته می‌شود، دارای اهمیت فراوان است. استفاده از استراتژی رمزگذاری، نیازمند پیمودن مراحلی است که از ممیزی دانش موجود در سازمان آغاز شده، با طبقه بندی، مستند سازی، ذخیره‌سازی و نقشه کشی دانش ادامه می یابد.

در سیستم ممیزی دانش، توانمندیها و کاستی‌های دانشی یک سازمان مورد ارزیابی قرارگرفته و شیوه های مناسب پردازش دانش تعیین می شود تا بر اساس

سازمان از آنچه می‌داند، آگاه است	سازمان از آنچه نمی‌داند، آگاه است
سازمان آگاه	سازمان ناآگاه
سازمان از آنچه می‌داند، آگاه نیست	سازمان از آنچه نمی‌داند، آگاه نیست
سازمان ناآگاه	سازمان ناآگاه

شکل شماره ۱: طبقه بندی دانش سازمانی

آن سازمان بتواند عوامل درونی را که ممکن است مانع از تسهیم دانش شوند، شناسایی کند (Sallis & Jones, 2002).
ممیزی دانش به دنبال ایجاد یک زمینه هدفمند و تعریفهای مشخص در این باره است که: چه دانشی مفقود است؟ چه کسی دانش دارد؟ و چگونه باید دانش را مورد استفاده قرار داد؟ بنابراین، هدفهای ممیزی دانش را می توان در: (۱) شناسایی دانش موجود در زمینه موردنظر؛ (۲) شناسایی دانش مفقود؛ (۳) ارائه پیشنهادهایی به مدیریت در جهت بهبود وضعیت موجود برای فعالیتهای مدیریت دانش در زمینه موردنظر، جستجو کرد (Morey et al., 2002). ویگ (Wiig, 1997) به برخی از روشهای تحلیل دانش که با ممیزی دانش تناسب دارند، به شرح زیر اشاره دارد:

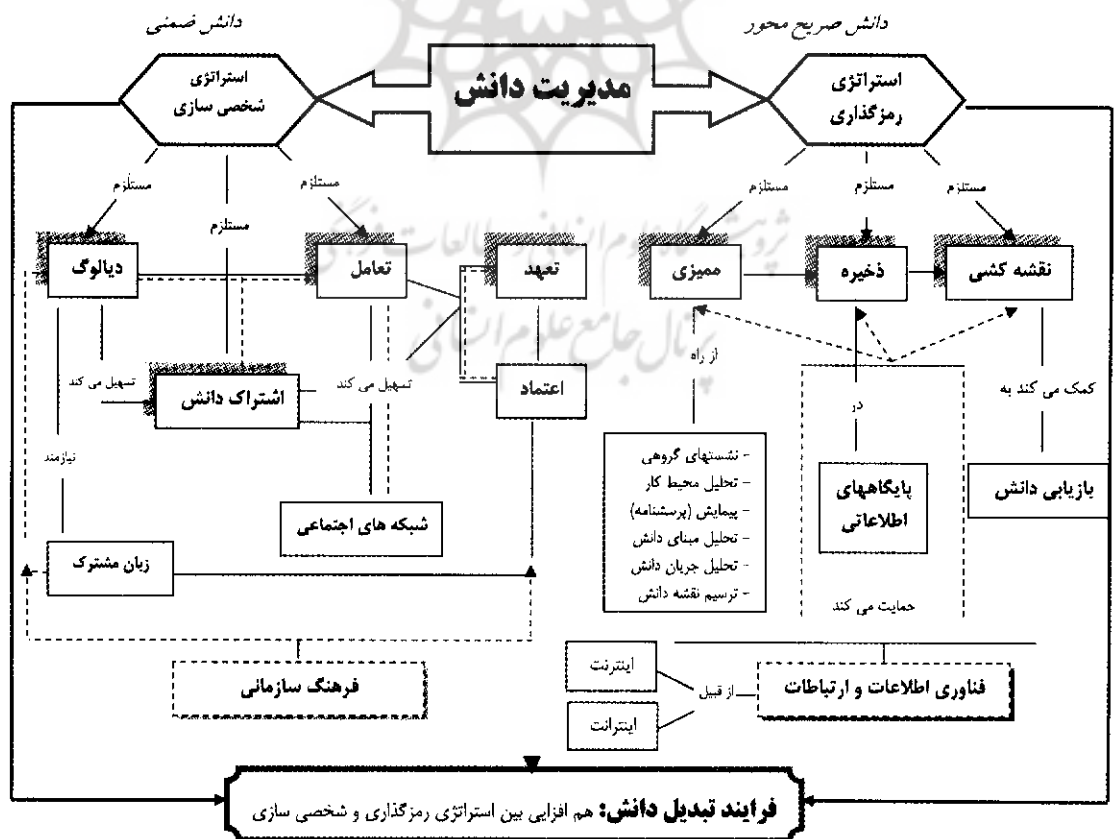
- پیمایش دانش از راه پرسشنامه، به منظور ارائه یک دید کلی از موقعیتهای دانش در سازمان،
- نشستهای گروهی مدیران میانی، به منظور شناسایی شرایط لازم برای ایجاد یک محیط دانش محور،

- تحلیل محیط کار، به منظور شناخت دانش و تعریف نقش آن،
- تحلیل مبنا و شالوده دانش، برای شناخت دانش اثبات شده و جزئیات آن،
- ترسیم نقشه دانش و مکان یابی دانش،
- تحلیل عملی دانش اصلی، تعیین حوزه های مهم و حساس دانش،
- تحلیل نیازمندیها و ضرورت کاربرد دانش، برای شناسایی چگونگی استفاده دانش برای هدفهای کسب و کار و تعیین چگونگی توسعه و بهبود شرایط،
- ترسیم نمای دانش (شرح حال دانش) برای شناخت جزئیات کار دانش و ایفای نقش دانش در توزیع محصولات ارزشمند،
- تحلیل جریان دانش، برای به دست آوردن تصویر کلی از تبادلهای دانش و دروندادهای فرایند کسب و کار.

بی شک، یافتن منابع دانش برای رمزگذاری آن، از اهمیت بالایی برخوردار است. اگر ندانیم منبع دانش کجاست و آن را نیابیم، مانند این است که ندانیم خود دانش چیست. طرح و نقشه در واقع راهنماست،

ولی منبع دانش نیست. ترسیم نقشه دانش به معنی یافتن جایگاهها و محللهای دانش در سازمان و انتشار تصویری است که آنها را نشان می دهد. هدف اصلی و روشن ترین فایده نقشه دانش، دادن نشانی محل مراجعه در سازمان، برای کسب تخصص مورد نیاز است که ضمن اشاره به دفاتر و مدارک حاوی دانش، دانشجویان و صاحبان دانش را نیز معرفی می کند.
رمزگذاری دانش در اشکال مختلف ممیزی، ذخیره سازی و نقشه کشی دانش، اغلب با استفاده از فناوری اطلاعات محقق می شود. بنابراین، بارزترین وجه فنی مدیریت دانش را می توان در رویکرد استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطها (ICT) به منظور کشف و بازیابی دانش، ذخیره سازی و قابل دسترس ساختن آن برای کل سازمان، تصور کرد. به بیان دیگر: فناوری، مدیریت دانش سازمانی را آسان می سازد.

(ب) استراتژی شخصی سازی
برخلاف استراتژی رمزگذاری که به



شکل شماره ۲: نقشه مفهومی استراتژی رمزگذاری و استراتژی شخصی سازی مدیریت دانش

طور کامل با دانش صریح و مستند موجود در سازمان پیوند خورده است، استراتژی شخصی سازی به گونه‌ای اساسی به یک یک افراد درون سازمان وابسته است: افرادی که دانش را خلق می‌کنند و در خلال تعاملات خود با دیگران آن را به اشتراک می‌گذارند (Smith, 2004). تاکید بر اشتراک دانش از راه تعاملات و گفتگوهایی که بدان وسیله شبکه های اجتماعی، گروههای حرفه ای یا تیمها شکل می‌گیرند، از محورهای اصلی استراتژی شخصی سازی قلمداد می‌شوند (Keskin, 2005).

اودل و گریسون (1999) بر این باورند که: «یادگیری و اشتراک دانش دو فعالیت اجتماعی هستند. تعاملات اجتماعی بر تعامل رفتار فردی با یادگیری، اشتراک و انتقال ارزشها، مفروضه ها، بینش ها و شناخت متمرکز است و متضمن گردهمایی های غیررسمی، گفتمانها، رویداد های اجتماعی، خرد جمعی، شبکه ها و برنامه های رایزنی می باشند». اگر در جریان تبادل و اشتراک دانش، اعتماد، صداقت و صمیمیت بین افراد وجود نداشته باشد، افراد نمی‌توانند به آسانی دانش را از منابع اجتماعی کسب کرده، بازیابی کنند. بنابراین، ایجاد اعتماد از راه تسهیل تعاملات اجتماعی، استراتژی بلند مدتی است که به مدیرانی نیاز دارد که رفتار انسانی را درک کرده، فرهنگ سازمانی را دگرگون سازند. از این رو، محیط کار باید سرشار از اعتماد و صداقت باشد. مطالعه‌های بسیاری از محققان مؤید آن است که فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، افراد را به تعامل و اشتراک دانش با دیگران بر می‌انگیزد و تاثیر فراوانی بر سایر پدیده های سازمانی، مانند: رضایت شغلی، استرس، تعهد سازمانی و بهره‌وری دارد.

با این وجود، همان‌گونه که در نقشه مفهومی (شکل شماره ۲) نشان داده شده است، مدیریت دانش نیازمند بهره گیری از دو استراتژی متفاوت یعنی: رمزگذاری و شخصی سازی است. هر یک از این دو استراتژی نیازمند الزاماتی است که در اثربخشی مدیریت دانش موثرند. همان‌گونه که نوناکا و تاکه اوچی (Nonaka & Takeuchi, 1995) یادآور شده‌اند، انتخاب یک استراتژی به معنی نفی دیگری

نیست. تمایز این دو فقط به شناخت راهبردهای مدیریتی آن کمک می‌کند. اشتراک دانش در نخستین مرحله از فرایند مدیریت دانش، مستلزم تبادل دانش ضمنی، تجربه‌ها و مهارتهای نهفته در اذهان افراد است. بنابراین، نیازمند استفاده از استراتژی شخصی سازی است. درعین حال استفاده از فناوری های اطلاعات و ارتباطهایی مانند شبکه اینترنت و اینترنت، در ترسیم نقشه دانش و شبکه سازی به افراد امکان می‌دهد تا منبع دانش مورد نظر خود را جستجو کرده، دانش را در آن بازیابی کنند. از این رو، ماهیت و نوع تعاملات میان فردی، به شکل دیگری نمودار می‌شود و فرایند آن را سرعت می‌بخشد.

هم افزایی بین استراتژی رمزگذاری و شخصی سازی

همان‌گونه که اشاره شد، نوناکا و تاکه اوچی با وجود تمایز بین دو نوع دانش صریح و ضمنی، پیوند و ایجاد هم‌افزایی میان این دو را ضروری و مکمل یکدیگر می‌دانند. نظریه اینکه، سازمان خود به تنهایی قادر به خلق دانش نیست و دانش ضمنی افراد مبنای دانش آفرینی سازمانی را تشکیل می‌دهد، سازمان موظف به یکپارچه سازی و به حرکت در آوردن دانش ضمنی خلق شده و انباشته شده در سطح فردی و به حرکت در آوردن آن در سراسر سازمان است. به باور نوناکا، اساس دانش آفرینی، تعامل بین دانش صریح و ضمنی است. بنابراین، روشهای برقراری ارتباط و پیوند بین دانش ضمنی و دانش صریح، و به بیان دیگر دو استراتژی رمزگذاری و شخصی سازی موصوف به **فرایند تبدیل دانش** از چهار عنصر اساسی تبعیت می‌کند که بر اساس ایده نوناکا و تاکه‌اوچی مطرح شده‌اند (Sallis & Jones, 2002).

الف) اجتماعی شدن - از ضمنی به ضمنی:

نخستین رکن فرایند تبادل دانش، تسهیم و تشریح ایده هاست. تعامل دانش ضمنی با دانش ضمنی، این همان چیزی است که در خلال پویاییهای تیمهای کارآمد و یا بین همکارانی که ایده‌های مشترک دارند، اتفاق می‌افتد. در این مرحله، افراد در مورد آنچه

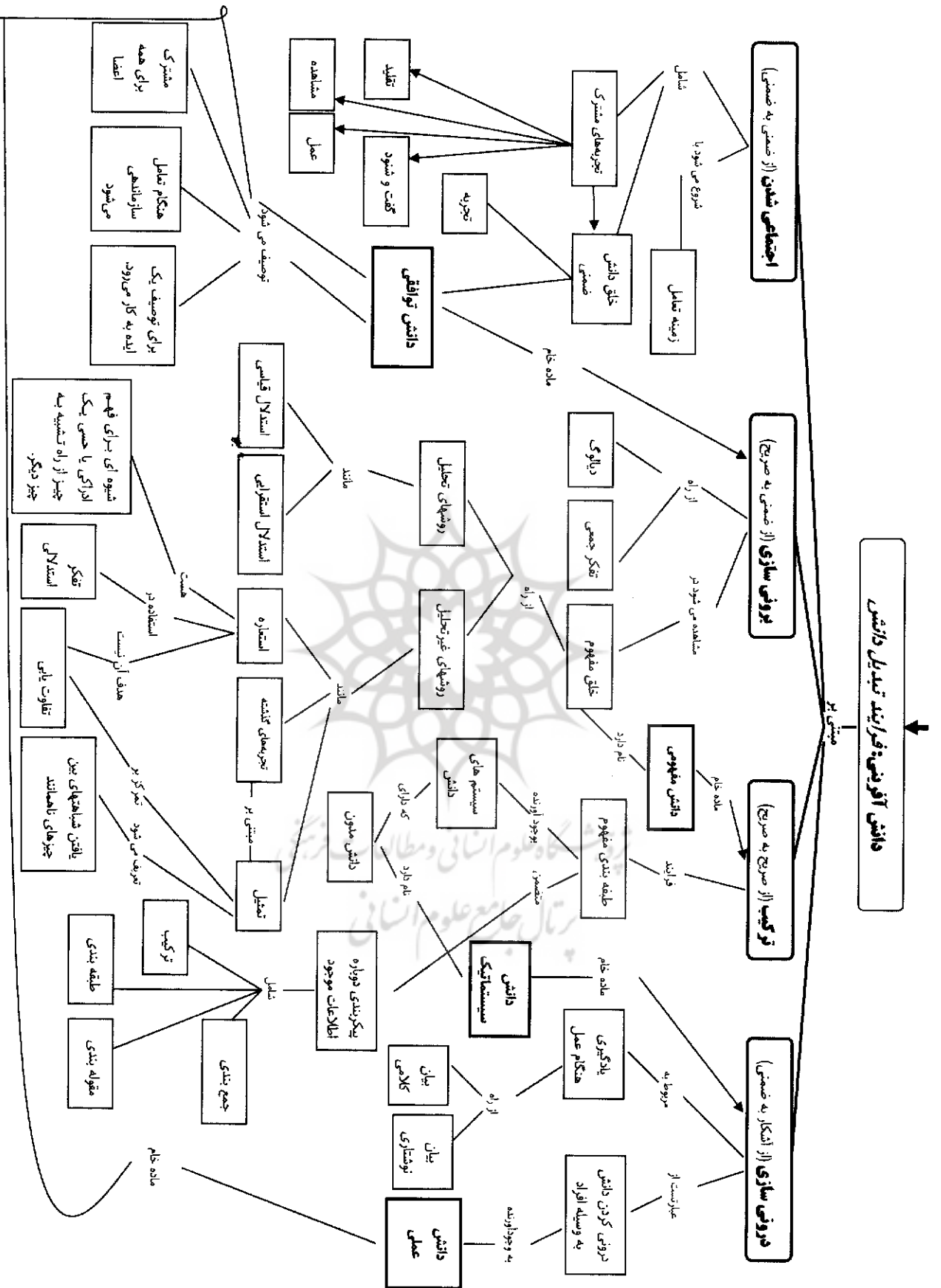
که برایشان مهم است، به گفتگو می‌نشینند و از اندیشه‌های دیگران بهره می‌گیرند. در نتیجه آن، دانش **توافقی** حاصل می‌شود. این دانش محصول اتفاق نظر اعضاء درباره معانی اصطلاحات و مفاهیم مورد بحث در آن شرایط ویژه است. در این مرحله از فرایند دانش آفرینی، تجربه یک اصل کلیدی است و نیز ابزار مفیدی برای خلق ایده‌های جدید به شمار می‌رود، بنابراین انتقال صرف اطلاعات کافی، نیست.

ب) برونی سازی - از ضمنی به صریح

در این فرایند، ایده ها به یک واقعیت عملی مبدل می‌شوند. در یک جو تیمی، استعاره ها و تمثیل ها به افراد کمک می‌کنند تا دانش ضمنی (تجربه‌ها، ایده ها، عقیده‌ها و...) خود را برونی و آشکار سازند و تصویری روشن و شفاف از ایده های دیگران را در ذهن مجسم کنند. دانش توافقی در خلال دیالوگ‌ها، مباحثه ها و تحلیل ها تصفیه شده و از زبان رمزی، مانند: تمثیل و استعاره برای برجسته کردن وجوه تشابه مفاهیم استفاده می‌شود. بدین‌گونه، بین مفاهیم رابطه برقرار می‌شود. هر یک از بخش ها و روابط میان آنها به تعریف مسئله کمک می‌کند و به طور کلی، به بدنه دانش انسجام و نظم منطقی می‌بخشد. به باور نوناکا، دانش به دست آمده دانش **مفهومی** نام دارد؛ دانش بدیع و تازه ای که به وسیله اعضای شرکت کننده خلق شده است.

ج) ترکیب - از صریح به صریح

ترکیب، فرایند قاعده مند ساختن مفاهیم در قالب سیستم دانش است. مفاهیم خلق شده در مرحله برونی سازی، در قالب ساختارهای دانش سازماندهی می‌شوند که بدین ترتیب، دانش به دست آمده دانش **سیستماتیک** نامیده می‌شود. به تعبیر دیگر، دانش صریح با مجموعه های سیستماتیک و پیچیده موجود آمیخته شده، دانش صریح سیستماتیک جدید خلق می‌شود. ویژگی مهم ترکیب این است که دانش پردازش شده می‌تواند به گونه مستقیم به دیگران معرفی شود و در جلسه‌های گروهی انتشار یابد (Hussi, 2004). استفاده موثر از شبکه ارتباطی رایانه ای و پایگاههای داده ای،



شکل شماره ۳: نقشه مفهومی فرایند دانش آفرینی: هم افزایی بین دو استراتژی مدیریت و دانش

techniques and people". Journal of Knowledge Management. Vol.5.No.1. pp. 68-75

4. Coli, G., Ahmad, R. & Ives, B. (2000) "knowledge management: A proposed framework, information ready for knowledge management". The International Journal of Education Management (14) pp. 325-333

5. Cummings, J. (2003) " Knowledge sharing: A Review of the literature", The world Bank Washington, D.C. Online: <http://worldbank.org/oad>

6. Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T. (1999) "What's your strategy for managing knowledge?" < Harvard Business Review

7. Hussini, Tomi (2004) "reconfiguring knowledge management- combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation". Journal of Knowledge Management Vo. 8, No.2, pp.36-52

8. Jasimuddin, and et all (2005) «The paradox of using tactic explicit knowledge strategies to face dilemmas», Management Decision Journal, Vol.43.No.1.

9. Keskin, Halit (2005) "The Relationship between explicit and tacit oriented knowledge strategy and firm performance", Journal of American Academy of Business. Vol.1

10. Morey, D., Maybury, M. & Thuraisingham, B. (2002) "knowledge management: classic and contemporary works". The MIT Press Cambridge Massachusetts, London, England

11. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) "the creation- knowledge company". New York: Oxford university press.

12. Sallis, E. & Jones, G. (2002) "knowledge management in Education". Kogan page, London

13. Smith, Alan, (2004) «Knowledge management strategies: A multi case study», Journal of Knowledge Management. Vol.8.No.3.

14. Wiig, Kar (1997) "knowledge management: An introduction and perspective". Journal of Knowledge Management. Vol.1.No.1

15. Yang, Jen, (2006) "Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture", Journal of Tourism Management, doi:10.1016/j.tourman.2006.08.006

بقیه منابع در دفتر مجله محفوظ است.

● رضوان حسینی زاده: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی در دانشگاه تهران

تعامل آغاز می شود، امکان اشتراک و تبادل تجربه‌ها و الگوهای ذهنی افراد را تسهیل می سازد. دانش **توانقی** الگوهای ذهنی مشترک و مهارتهای فنی را موجب می شود. برونی سازی با بهره گیری از استعاره‌ها و ضرب المثلهای در خلال دیالوگ یا تفکر گروهی به اعضای تیم کمک می کند تا دانش ضمنی خود را که به سختی قابل تبادل است، بیان کنند و در نهایت باعث پدید آمدن دانش **مفهومی** می شود. ترکیب که در نتیجه شبکه سازی دانش جدید و دانش موجود بخشهای دیگر سازمان حاصل می شود، دانش را در قالب یک محصول، خدمت یا سیستم‌های مدیریتی جدید متبلور می سازد. دانش سیستماتیک محصول نهایی این مرحله از فرایند تبدیل دانش است. در نهایت یادگیری از راه عمل که موجب برونی سازی می شود و دانش عملی را پدید می آورد. این محتوای دانش در فرایند دانش آفرینی با هم در تعاملند (موری و همکاران، ۲۰۰۰).

بنابراین، فرایند تبدیل دانش به عنوان استراتژی اثربخش در ایجاد یکپارچگی و هم افزایی بین دانش فردی و دانش سازمانی که به گونه‌ای اساسی ماهیتی ضمنی و صریح دارند، قابل ملاحظه است. درک این فرایند نیز مستلزم شناخت و فهم مراحل و شیوه‌های مختلف آن است به گونه‌ای که چگونگی تبدیل دانش ضمنی (فردی) به دانش صریح (سازمانی) را به تصویر میکشد. بنابراین، در شکل شماره (۳) به منظور درک سریع و بهتر فرایند تبدیل دانش و پیوستگی میان آنها، فرایند تبدیل دانش، به صورت یک نقشه مفهومی ترسیم شده است. □

منابع

۱. داوینورت، تامس و پروساک، لارس (۹) "مدیریت دانش"، ترجمه حسین رحمان سرشت (۱۳۷۹)، تهران: نشر ساپکو.

2. Adam, R. & McCreedy, S. (1999) "A critical review of knowledge management models".

The learning Organization, Vol.6, No.3, pp. 91-101

3. Bhatt, G. D. (2001) "knowledge management in organization: examining the interaction between technologies.

این شیوه از تبدیل دانش را تسهیل می کند (Nonaka & Takeuchi, 1995).

د) درونی سازی - از صریح به ضمنی

این شیوه از تبادل دانش به اعضای تیم کمک می کند، تا تصورات ذهنی خود را از مسائلی که نیازمند حل و فصل می باشند، بیان کنند. بر این اساس، اعضا سعی می کنند تا ایده‌های خوب را مبنای عمل خویش قرار دهند. درونی کردن این ایده‌ها در ایجاد تفاهم و توسعه یک فرهنگ یادگیری (یادگیری از راه عمل) مؤثر است. این امر مستلزم تصریح دانش ضمنی آشکار شده در قالب اسناد، دستورکارها و حکایت‌های موفق در سازمان است (Sallis & Jones, 2002). درونی سازی دانش باعث می شود که دریافت کننده حق مالکیت دانش را پیدا می کند، نسبت به آن متعهد و از دانش کسب شده خرسند شود. مالکیت دانش به میزان انرژی، وقت، کوشش و توجهی که فرد صرف دانش می کند، اشاره دارد. تعهد و ویژگی دوم درونی سازی دانش است. به گونه‌ای که بر قدرت همانندسازی فرد و درگیری مستمر با دانش اثر می گذارد (Cummings, 2003).

الگوی ارائه شده در تئوری دانش آفرینی نوناکا مبتنی بر پنج مرحله دانش آفرینی سازمانی است که در آن تمامی مفاهیم نظری مورد توجه قرار می گیرد؛ فرایند دانش آفرینی سازمانی با اشتراک دانش سازمانی آغاز می شود که تقریباً با شیوه اجتماعی شدن مطابقت دارد. در مرحله دوم، دانش ضمنی توسط اعضای تیم به اشتراک گذاشته می شود و در قالب مفهوم جدیدی آشکار می شود. مفهوم خلق شده در مرحله سوم، از راه سازمان با تمرکز بر این نکته که آیا ارزش پیگیری دارد، توجیه شده و در نهایت در خلال آنچه همسطح سازی دانش نامیده می شود، در سراسر سازمان بسط و توسعه می یابد.

نتیجه گیری

دانش آفرینی سازمانی یک تعامل پویا و مستمر بین دانش ضمنی و صریح است. این تعامل با تحول و تکامل شیوه‌های مختلف تبدیل دانش شکل می گیرد؛ اجتماعی شدن که به گونه‌ای معمول با ایجاد زمینه