



Knowledge Management and
Apply It in Organizations

مدیریت دانش

و به کارگیری آن در سازمان‌ها



مجموعه دانش و به کارگیری آن در سازمان‌ها

مجموعه دانش و به کارگیری آن در سازمان‌ها

مهندس رامین مولاناپور

مهندس هادی لاریجانی

دکتر جلال رضایی‌نور
عضو هیئت علمی دانشگاه قم



تهیه شده در

واحد توسعه مدیریت

توسعه معادن و صنایع معدنی خاورمیانه (میدکو)

شرکت مادر تخصصی (هلدینگ) - سهامی عام



MIDHCO

مقدمه

دو رویکرد عمده ی مدل ها و چرخه های مدیریت دانش

الف- رویکرد های وظیفه گرایی یا هستی شناختی :
با دانش اشکار سرو کار دارند .

روابط و متغیر های محیطی را بر توسعه ، انتشار ، تصحیح و کاربرد فرایندهای دانش مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهند .

این مدل ها بدلیل در نظر نگرفتن مشخصه ضروری دانش یعنی **حامل دانش** توانایی محدود دارند .

مدل پروپست و مدل ویگ از جمله شناخته شده ترین این مدل ها هستند .

مقدمه

ب- رویکرد های معرفت شناختی یا تفسیری :

سرو کار آنها با دانش نهان است

- تمرکز مدیریت دانش در این رویکرد بر **پشتیبانی از ساختار های اجتماعی است که از طریق آنها دانش به اشتراک گذاشته می شود** . در همه این مدل ها مشکل بودن اظهار دانش و آشکار سازی دانش بعنوان **مشخصه متمایز دانش** در نظر گرفته شده است .

مدل نوناکا و تاکه اوچی از جمله شناخته شده ترین این مدل هاست

خلاصه عناوین فصل های کتاب

فصل اول :

تعاریف مربوط به دانش ، مدیریت دانش ، فرایندهای دانش و توانمندسازهای مدیریت دانش

مدیریت دانش : رساندن دانش مناسب در زمان مناسب و به فرد مناسب .

توانمند ساز های مدیریت دانش :

فرهنگ سازمانی ، فناوری اطلاعات ، استراتژی ، حمایت مدیریت ارشد و ..

فصل دوم ، سوم و چهارم

- در فصل دوم چرخه های مهم مدیریت **دانش با رویکرد وظیفه گرایی** و گام های کلیدی پیاده سازی آنها با ذکر مثال هایی معرفی شده است .
- حدود شانزده مدل در این فصل بصورت خلاصه ارائه شده و مزایا و معایب برخی مدل ها به اختصار بیان شده است .
- فصل سوم به بررسی مدل های اندازه گیری **سرمایه فکری** و مزایا و معایب آنها پرداخته و سی و نه مدل به اختصار معرفی شده است .
- فصل چهارم به بررسی **مدل های رویکرد معرفت شناختی** و چارچوب لازم برای اجرای مدیریت دانش می پردازد .

فصل ها پنجم تا هشتم

- فصل پنجم : تئوری خلق دانش سازمانی و چرخه تبدیل دانش نوناکا و تاکه اوجی
- فصل ششم : مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش
- فصل هفتم : ارزیابی یک مدل پیشنهادی برای مدیریت دانش توسط مولف

فصل پنجم

تئوری خلق دانش سازمانی و
چرخه تبدیل دانش نوناکا و تاکه اوچی

تئوری خلق دانش سازمانی و چرخه تبدیل دانش نوناکا و تاکه اوچی

- نوناکا عامل مهم موفقیت شرکت های ژاپنی در دست یابی به نوآوری سازمانی ، **مدیریت دانش نهان** می داند .
- در حالیکه در فرهنگ غرب تاکید بیشتر بر دانش آشکار است . **محیط فرهنگی ژاپن** که تحت تاثیر ساختار زبان آنها و دین بودا (که بر تفکر بیشتر از خواندن متون مذهبی تاکید دارد) **تبدیل دانش نهان به آشکار** و نشر آن با اسانی بیشتری صورت می پذیرد .
- مبنای مدل نوناکا این فرض است که دانش انسان **از طریق** مکالمات اجتماعی میان دانش نهان و آشکار ، ایجاد و گسترش داده می شود . این تعامل را " **تبدیل دانش** " می نامیم .

حالت های تبدیل دانش در مدل نوناکا

- در نظریه نوناکا **چهار حالت تبدیل دانش** معرفی شده که از تعامل دانش نهان و آشکار بوجود می آید . این چهار حالت عبارتند از :

از نهان به نهان : اجتماعی کردن

از نهان به آشکار : بیرونی کردن

از آشکار به آشکار : ترکیب کردن

از آشکار به پنهان : درونی کردن

حالت های تبدیل دانش در مدل نوناکا

اجتماعی کردن : از نهان به نهان

- یک شخص می تواند دانش نهان را **بدون استفاده از زبان** و بصورت مستقیم از دیگران کسب نماید مانند زمانی که کارآموز با استاد کار خود کار می کند . و صنعت گری را نه از طریق زبان ، بلکه از **مشاهده ، تقلید و تمرین** می آموزد کلید کسب دانش نهان تجربه است

از نهان به آشکار : بیرونی کردن

- بیرونی کردن فرایند بیان دانش نهان بصورت آشکار است که یک راه آن **نوشتن** است

حالت های تبدیل دانش در مدل نوناکا

ترکیب کردن : آشکار به آشکار

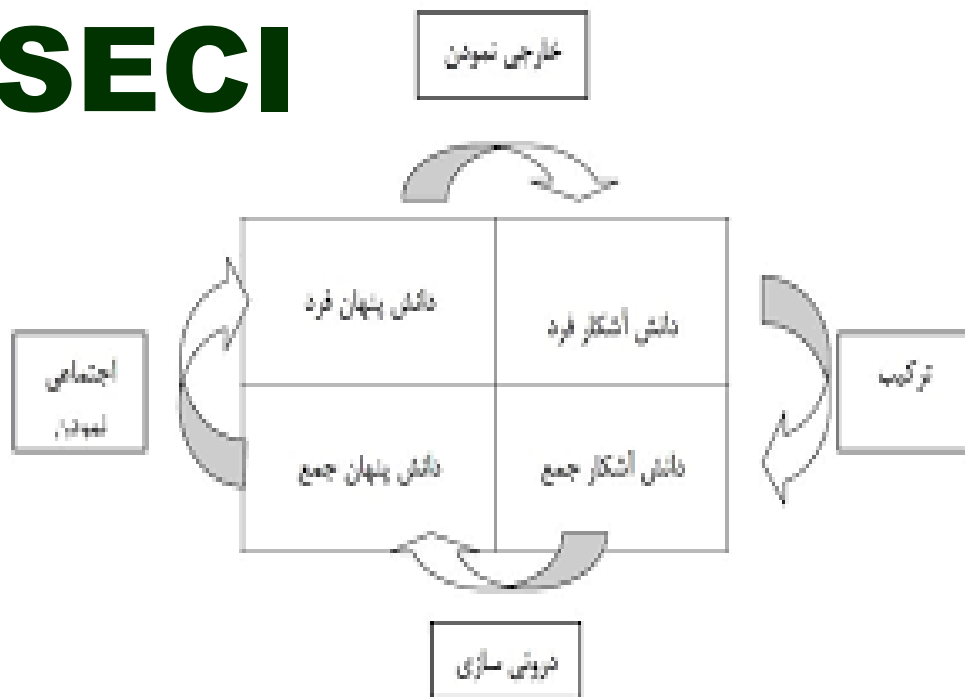
- **ترکیب بندی مجدد** اطلاعات موجود از طریق مرتب کردن ، اضافه و ترکیب کردن و دسته بندی دانش آشکار
- آموزش MBA یکی از بهترین مثال های این نوع خلق دانش است .
- **در سطح مدیریت عالی سازمان** ، حالت ترکیب کردن زمانی که مفاهیم میانی مانند تولید با مفاهیم کلان مانند چشم انداز برای ایجاد معانی جدیدی از آینده ، ترکیب و ادغام می شوند مشاهده می شود .

حالت های تبدیل دانش در مدل نوناکا

درونی کردن : اشکار به درونی

- که به میزان زیاد به یادگیری در عمل مربوط می شود . و به معنای عملی کردن مفاهیم و روش های آموخته شده است .

SECI



توانمند ساز های خلق دانش در سازمان

1- آرمان سازمانی

حیاتی ترین عنصر استراتژی سازمانی در خصوص خلق دانش ، **ایجاد چشم اندازی** است در مورد اینکه **چه نوع دانشی** باید توسعه داده شود و بصورت یک سیستم مدیریت عملیاتی شود .

2- استقلال فردی

در سطح فردی ، تمامی اعضای یک سازمان باید این اجازه را داشته باشند که تا آنجا که شرایط ممکن می سازد **بصورت مستقل عمل کنند** . با این کار شانس دستیابی به **فرصت های پیش بینی نشده** افزایش می یابد .

توانمند ساز های خلق دانش در سازمان

3- نوسان و اغتشاش خلاق

اغتشاش بصورت طبیعی زمانی که سازمان به یک **بحران واقعی** نظیر کاهش سریع عملکرد به خاطر تغییر در نیاز های بازار یا رشد سریع رقبا مواجه می شود بوجود می آید.

نیز می تواند **بصورت عمدی** زمانی که رهبر سازمان سعی میکند حس بحران را در میان اعضای سازمان ایجاد کند بوجود آید .

زمانی که اغتشاش به یک سازمان وارد می شود اعضای سازمان عادت ها ، کارهای روزمره را **تخریب می کنند** و فرصتی برای **تجدید نظر در دیدگاه ها** و تفکرات پایه ای خود پیدا می کنند و برای حل مسئله بوجود آمده به **خلاقیت** می پردازند

توانمند ساز های خلق دانش در سازمان

4- افزونگی اطلاعات

منظور از افزونگی اطلاعات ، وجود اطلاعاتی است که پشتوانه نیازمند های عملیاتی فوری اعضای سازمان قرار گیرد .

در اینجا ممکن است دانش ایجاد شده توسط یک شخص یا گروه در اختیار افرادی که **در حال حاضر نیازی به آن مفاهیم ندارند** قرار گیرد این کار اشتراک گذاری دانش نهان را بهبود می دهد زیرا افراد می توانند به این درک برسند که **دیگران به دنبال چه اطلاعاتی هستند** .

افزونگی اطلاعات در مرحله توسعه مفهوم محصول حیاتی است .

توانمند ساز های خلق دانش در سازمان

5- تنوع لازم

- در دسترس قرار دادن **همه نوع اطلاعات در اختیار همه افراد سازمان** راهکاری است که برای انعطاف پذیر شدن سازمان در برخورد با تغییرات محیط از سوی شرکت های ژاپنی بکار گرفته شده است .
- زمانی که تبعیض های اطلاعاتی در داخل سازمان وجود دارد اعضای سازمان نمی توانند با فرهنگ و ارزشگان مشترک بایکدیگر تعامل کنند که این امر مانع تفسیر های متفاوت از اطلاعات جدید می شود .

مدل پنج مرحله ای فرایند خلق دانش سازمانی

- 1- به اشتراک گذاری دانش پنهان
- 2- ایجاد مفاهیم
- 3- توجیه مفاهیم
- 4- ایجاد یک نمونه بارز
- 5- عبور بین سطحی دانش

مرحله اول : اشتراک گذاری دانش پنهان

- دانش نهان از طریق تجربه بدست می آید و به اسانی قابل انتقال با کلمات قابل بیان نیست . به اشتراک گذاری دانش در میان چندین نفر با پیش زمینه ها ، دیدگاه ها و انگیزه های مختلف نیاز به **ایجاد حس اعتماد متقابل** دارد و برای به اشتراک گذاری به **یک زمینه نیاز** داریم که افراد بتوانند از طریق گفتگوی چهره به چهره تعامل داشته باشند .
- نمونه ای از اینچنین زمینه ای تشکیل **تیم های چند تخصصی** از واحد های مختلف سازمان است که برای دستیابی به یک هدف مشترک تعریف شده گرد هم می آیند .
- که با **تعیین یک هدف چالشی** از سمت مدیریت و نیز اعطای درجه بالایی از **استقلال** به اعضای تیم ، دانش نهان و اشکار جمع اوری می شود .

مرحله دوم : ایجاد مفاهیم

- عمیق ترین تعامل میان دانش نهان و آشکار در این مرحله رخ می دهد . مدل ذهنی نهان که در مرحله اول شکل گرفته است در این مرحله با کلمات و اصطلاحات بیان شده و به شکل **مفاهیم آشکار** متبلور می گردد . بصورتی که درک یکسانی را برای همه ایجاد نماید .

مرحله سوم : تصدیق مفاهیم

- مفاهیم جدید ایجاد شده بوسیله افراد یا تیم در برخی نقاط نیاز به تصدیق دارد .
- تصدیق مفاهیم رسیدگی به این نکته است که آیا مفاهیم جدید ایجاد شده ، بصورت واقعی برای سازمان و جامعه ارزشمند بوده و با **آرمان استراتژیک** سازمانی همسوئی دارد یا خیر .

مرحله چهارم : ساخت یک نمونه بارز

مفاهیم تصدیق شده به موضوعی ملموس به نام نمونه بارز تبدیل می شوند این نمونه بارز می تواند تفکری از یک فرایند توسعه محصول جدید یا از یک سازو کار عملیاتی باشد .

دقیقا مثل زمانی که یک معمار مدل اولیه قبل از شروع بکار واقعی ساختمان می سازد .

مرحله پنجم : عبور بین سطحی دانشی

دانش خلق شده می تواند بصورت افقی یا عمودی در طی سازمان گسترش یابد و به خلق یک محصول نوآورانه جدید در بخش های دیگر سازمان مینجامد .

پایان

