

آورید.

۴- شناسایی افرادی که خیر هستند و در برابر انتقال دانش خود چیزی را از سازمان مطالبه نمی کنند و برای ارضاء انگیزه درونی خود انتقال دانش را انجام می دهند. اینگونه افراد بسیار نادر و کمیاب هستند. لذا بایستی از طریق غیر مادی آنها را ارضاء نمود و برای الگو گیری به دیگران معرفی کرد.

۵- اعتماد طرفین بین سازمان و افراد ایجاد شود. اگر افراد ببینند که با تسهیم دانش کسب اعتبار می کنند از آن استقبال خواهند نمود که این اعتماد از طریق گفتمان، مباحثه و... حاصل می شود.

۶- دانش برای دارنده آن قدرت است با تسهیم آن بایستی قدرت فرد مضاعف گردد، رعایت سلسله مراتب سازمان را در انتقال دانش پنهان منتفی سازید و سعی کنید زمینه ای فراهم شود که سطوح مختلف سازمان نقش های متفاوت و مرتبط به هم ایفاء کند. افراد خلاق و اعضای واحدهای تحقیق و توسعه فرصت های نو را تشخیص می دهند و طی فرآیندهای پژوهشی ایده های جدید و نو می آفرینند. این ایده ها سپس به کمک مدیران اجرایی الگو سازی شده و شکل عملی پیدا می کند. شیوه های عملیاتی با کمک سطوح بعدی مشخص می شود. دانش تولید شده به عرصه عمل پامی نهد. نمودار شماره (۱) نقش سطوح مختلف سازمان را در فرآیند دانش نشان می دهد. (الوانی: ۱۳۷۹)

سازمانها بخوبی دریافته اند که انجام موثر کارها نیازمند یک پارچه سازی دانش پنهان و دانش آشکار است. در تعریف دانش پنهان گفته شد که مبتنی بر تجربه افراد است و به راحتی نمی توان آنرا به رمز در آورد و مفهوم سازی کرده و آنرا انتقال داد. پولانی (۱۹۹۶) می گوید:

"ما بیش از آنچه که می گوئیم، می دانیم"

مل هاترا که در زمینه مدیریت دانش مقالات متعددی را نوشته است معتقد است که برای کاستن حجم فاصله بین دانستن و مفاهیم گفتاری مرتبط با آن در بیان دانش پنهان سازمان بایستی شرایطی

این شبکه، اطلاعات دریافتی را در میان همه افراد شرکت بطور مستمر به جریان در می آورد، به همه سوالات و مسایل از هر کجای جهان از طرف هر کسی حتی خود باکمن پاسخ می دهد. به منظور تضمین جریان متقابل دانش و تضمین تسهیم اطلاعات در سازمان این شرکت مشوق و جوایزی را به بهترین تسهیم کننده دانش اعطاء می کند. (تن تن بایوم، ۱۹۹۸).

شاد بال: (۲۰۰۱)

معتقد است که انجام

این سازو کار نیازمند

کار فرهنگی در سازمان است. باب باکمن رئیس ارشد آزمایشگاه باکمن می گوید: بیش از ۹۰٪ فعالیت های مدیریت دانش در سازمان فرهنگی است.

همچنین بابت (۱۴) از شرکت مشاوره ای آندرسون (۱۵) معتقد است که بیش از ۸۰٪ فعالیت های مدیریت دانش در سازمان فرهنگی است. (مونتانو و دیگران: ۲۰۰۱) بنابر این قبل از بیان فرآیند دانش آفرینی باید پیش زمینه های آن که عمداً کار فرهنگی است فراهم شود.

پیش زمینه های دانش آفرینی

۱- فرهنگ یگانگی و احساس یکی بودن افراد با سازمان و رسالت آنرا ترویج و ترغیب نمائید.

۲- عرضه کننده دانش را از مزیت های شغلی همانند شرکت آزمایشگاه باکمن برخوردار سازید. زیرا دارنده دانش علاقمند است که سازمان او را بعنوان صاحب دانش بشناسند و از مزیت های شغلی از قبیل ارتقاء حقوق، و جذابیت های شغلی دیگر برخوردار شود.

۳- مکان و زمان لازم برای گفتگو، مصاحبه و تشکیل گروه های کاری و تشکیل جلسات طوفان مغزی را فراهم

کار مدیریت دانش، بر جابجایی و انتقال دانش فردی (دانش پنهان)، به دانش سازمانی (دانش آشکار) متمرکز است. به عبارت دیگر از روشهای مهم خلق و آفرینش دانش سازمانی، تبدیل دانش پنهان در سازمان به دانش آشکار است. بسیاری از سازمانها در نتیجه کوچک سازی (۱۱) و تعدیل نیروی انسانی و تشویق کارکنان به ترک سازمان متوجه شده اند که این افراد چه تجربیات گرانبهائی را همراه خود از سازمان برده اند که برخی از آنها کلید دانش هماهنگی و ترکیب عناصر محصولات بوده اند. سازمانها در جستجوی ساز و کارهایی هستند که بتوانند از تجربیات و دانش فردی این گروه از افراد که با عنوان دانش پنهان از آن تعریفی ارائه گردید، برای همیشه در سازمان استفاده کارآمدی داشته باشند. لذا سعی دارند در کارراهه شغلی کارکنان آن را به دانش آشکار تبدیل نمایند. یکی از شرکت هایی که به اهمیت مدیریت دانش در رویارویی با تغییرات اضطراری پی برده است، شرکت بین المللی آزمایشگاه های باکمن (۱۲) است. باکمن مدیر ارشد این آزمایشگاه یک شبکه جهانی انتقال دانش بنام کی نیکس (۱۳) را ایجاد کرده است.

را فراهم سازد که انتقال و بیان آن در قالب استعاره ها، همانند سازی، داستانهای کوتاه و گاهها با استفاده از یک مدل میسر شود. (مل هاترا: ۱۹۹۸)

نمودار شماره (۱) نقش سطوح مختلف سازمان در فرآیند دانش آفرینی نونا کاواوچی (۱۹۹۵) جریان تبدیل دانش پنهان به دانش آشکار را بصورت

۳- از دانش آشکار به دانش آشکار: این مدل به گسترش دانش آشکار جدید نمی انجامد. فرد از دو یا چند گزارش مکتوب جدید را با همدیگر ترکیب می کند و با کنار هم قرار دادن آنها به یک دانش جدید دست می یابد که به آن ترکیب دانش می گویند.

۴ از دانش آشکار به دانش پنهان: فرد از

دانش پنهان خود به منظور بهینه سازی عملکرد خود استفاده می کند که به آن درونی سازی دانش می گویند.

سازمانها می توانند برای تبدیل دانش پنهان به دانش آشکار و دانش پنهان (سیکل کامل دانش آفرینی)، و اجرای فرآیند مستمر دانش آفرینی از نمودار شماره (۲) الگوگیری کنند.

نمودار شماره (۲) فرآیند دانش آفرینی در این فرآیند همه کارکنان سطوح سازمانی با دور زدن سلسله مراتب می توانند نقش داشته باشند و حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد عامل اصلی استمرار داشتن فرآیند دانش آفرینی است.

خلاصه نتیجه گیری:

مدیریت دانش یک فرآیند مستمری است نه یک تلاش مقطعی. همانطوری که اشاره شد ۹۰٪ از تلاش مدیریت دانش در سازمان فرهنگی است. تبادل اطلاعات، تجربیات، تسهیم دانش، خلق دانش هدف اساسی مدیریت دانش است. بسیاری از مدیران میزان سرمایه گذاری در بخش فن آوری اطلاعات را دانش تلقی می کنند. در صورتیکه مدیریت دانش نیاز چندانی به گردآوری اطلاعات و داده های بیشتر ندارد، بلکه نیازمند

مدل در قالب چهار فرآیند بصورت زیر بیان می کنند. (مل هاترا: ۱۹۹۷، ایکوجیوونوناکا: ۱۹۹۶)

۱- از دانش پنهان به دانش پنهان: گاهی افراد که از نظر هنجارهای اجتماعی همدیگر را قبول دارند، دانش پنهان خود را بصورت مستقیم با یکدیگر در میان می گذارند. این کارها معمولاً در کارگاه ها، سمینارها، جشن ها و حتی در سرویس ایاب و ذهاب و سلف سرویس ها صورت می گیرد که به آن جامعه پذیری دانش می گویند.

۲- از دانش پنهان به دانش آشکار: مانند آنچه که فرد در یک کارگاه از دارنده دانش پنهان می آموزد (استاد - شاگردی) و آنرا بصورت یک گزارش مکتوب در می آورد، به آن انتشار دانش می گویند.

دیدنی نوین برای پیوند زدن اطلاعات مجزایی است که بیش افراد را ارتقاء

طریق یادگیری دانش آشکار که در سازمان به کار می برد از آن برای گسترش

منابع و مآخذ:

- ۱) نونا کا، ایکو جیرو: 'سازمان دانش آفرین' ترجمه سوسن جدی و محمد زنجانی : مجله مدیر ساز، سال اول، شماره ۲، تابستان و پائیز ۱۳۷۷.
- ۲) الوانی، مهدی : 'آفاق های نو در مدیریت دولتی' فصلنامه مدیریت دولتی شماره: ۵۰، ۱۳۷۹.

3) Shad. Bolt, Nigel

Milton, Nick: "From Knowledge Engineering to Knowledge Management" British Journal of management VOL , 10, 1999.

4)Montano, B. Rubenstein others, "A systems thinking Framework for Knowledge management" , at ; www.

Elsevir, 2001.

5) Tony. J. Tentenbaum;

"Shifting Paradigm : from Newton to chas", organizational dynamics journal spring 8991

6) Malhotra, Yogesh : "Knowledge management , Knowledge organization 7 Knowledge Workers" , at: htp, /www, 1998

7) Malhotra, Yogesh:

"current business concerns and knowledge management", at: http:/ www, 1997

8) Malhotra, Yogesh : "Knowledge management in Inquiring organization", at: htp :/www, 1997

9) Malhotra, Yogesh "Knowledge management for the new world of business"

, at : http:/ www, 1998

زیر نویس:

1)Aeschylus

2)Knowledge workers

3) CSC Index

4) Nonaka and Takeuchi (1995)

5) the knowledge - creating

6) Davenport and Prusak (1998)

7)Working Knowledge

8) Polanyi.(1996)

9)Tacit knowledge

10)explicit knowledge

11)Downzizing

12)Buckman laboratories

International company

13) K, Netix

14) Bobbit

15) consulting Andersen company

دهد. این با سرمایه فکری موجود در سازمان ارتباط دارد. برای تقویت آن بایستی شبکه های رسمی یادگیری با شرکت تمام سطوح سازمان ایجاد کرد به نحوی که شناسایی و انتقال کارهای کارآمد بخشی از شغل بشود و کانالهای ارتباطات رسمی و غیر رسمی تقویت گردد، البته هر دانش و فرآیند دانش آفرینی مفید نیست بلکه دانشی مفید است که بتواند مزیت‌های رقابتی پایدار برای سازمان ایجاد نماید. سازمانها باید بین اطلاعات سازمان یافته (دانش آشکار) و اطلاعات سازمان نیافته و فردی (دانش پنهان) خود ارتباط ایجاد کنند. آنچه برای مدیران سازمانها بایستی حائز اهمیت باشد این است که چه کسی و یا چه کسانی از دانش سازمان نیافته برخوردارند تا برای دانش آفرینی ساز و کار تهیه کند و طرح تدوین نماید و مشخص سازد که دانش پنهان در کجا وجود دارد و کدام دانش را می بایست به چه کسی، چگونه، چه زمانی و چرا انتقال داد