

## مدیریت دانش برای تحقق یادگیرندگی سازمانی

یزدان محمدبیگی خورتابسرا\*

**چکیده:** امروزه ابتکارات مدیریتی همواره از مهمترین اقدامات مدیران در عرصه کسب و کار کنونی به شمار می آید و اصولاً این ابتکارات از طریق یادگیری مستمر حاصل می شود. در این راستا موضوعاتی نظیر: ارزش آفرینی، رفتار رقابتی و توسعه شرکت مورد ملاحظه قرار می گیرد. یادگیری به عنوان پشتیبان چنین رویکردی محسوب می شود و ابعاد و روش های گوناگونی را در بر می گیرد. شیوه های مختلف یادگیری می تواند در افزایش میزان مهارت های افراد، پویایی و چالاکی گروه ها و نهایتاً سازمان نقش مؤثری ایفا کند. اصول یادگیری از طریق تسهیم دانش و خرد با همکاران، خدمت گیرندگان و فعالیتهای دیگر یادگیری همچون: آموزش، نظام های تسهیم دانش و خودآموزی قوام می یابد. فعالیتهای تسهیم دانش و خرد شامل گروه های مطالعه، آموزش حین کار و نیز شیوه های مختلف عرضه فناوری است. فعالیتهای مختلف یادگیری همچون: یادگیری پیمایشی، یادگیری محک زنی و یادگیری مبتنی بر رهبری از موضوعات مورد توجه در نظام های مختلف تسهیم دانش و خرد هستند. از این گذشته، هر یک از کارکردهای تسهیم به نوبه خود نقشی اساسی در عملکرد مطلوب مدیریت دانش در یک سازمان یادگیرنده ایفا می کنند.

**واژه های کلیدی:** مدیریت دانش، یادگیری، سازمان یادگیرنده، تسهیم دانش، تسهیم خرد

### ۱. مقدمه

فعالیت های مختلف اقتصادی، سیاسی و آموزشی دچار پیچیدگی روزافزون می شود و بر این اساس، نظام های مدیریت کسب و کار تغییرات زیادی را متحمل می شوند که از جمله آنها می توان به موارد زیر اشاره کرد: رشد سازمان ها از حالت خطی به سمت ارگانیک گرایش می یابد؛ مدیریت از حالت قابل کنترل و پیش بینی به غیر منتظره تغییر می کند؛ طراحی سازمانی از حالت از پیش تعریف شده به انطباقی تغییر می یابد (در هر زمان قابل تجدید نظر است) و نهایتاً اینکه دانش محوری مدیریت از حالت کاربردی به بروز خلاقیت و ابتکار گرایش پیدا می کند. با توجه به وجود چنین میزانی از عدم قطعیت، تجرب گذشته از اعتبار کمتری برای تصمیم گیری برخوردار می شوند و به منظور توانایی در واکنش به تغییرات خارجی و پیش بینی آنها و در عین حال، حفظ بهره وری، یادگیری مستمر ضروری است (تیسن و همکاران، ۱۹۹۸). روابط مربوط به این موارد در شکل ۱ نشان داده شده است.

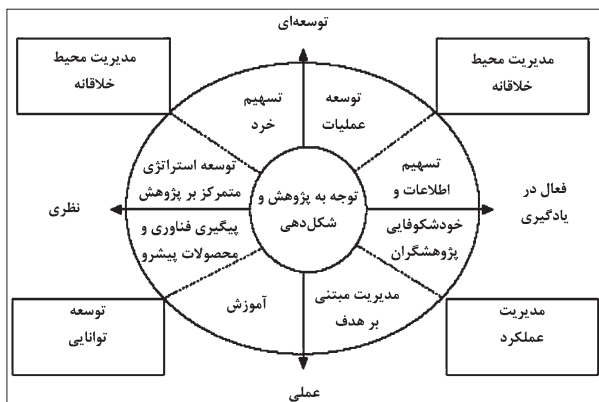
در شکل ۱، دانش به عنوان بخشی از کارکردهای کسب و کار، همراه با مدیریت حول نیروی انسانی و اهداف مربوط به بازار قرار گرفته است. می توان چنین مد نظر داشت که: از طریق چگونگی واکنش افراد به دانش و تفکر سیستماتیک در اثر نیروی محرک پیشرفت، منابع

انسانی کسب و کار از توانایی توسعه گرایی برخوردار می شوند؛ از طریق چگونگی واکنش افراد نسبت به تغییرات سازمانی و عملیاتی در اثر نیروی محرک پیشرفت، منابع انسانی کسب و کار از توانایی یادگیری برخوردار می شوند. علاوه بر این، ما یاد می گیریم که: با ترکیب توانایی توسعه گرایی در توسعه بازار و استراتژی مدیریت با توانایی یادگیری در تغییرات سازمانی و عملیاتی، افراد کسب و کار خواهند توانست نسبت به تغییرات موجود در بازار و مدیریت، یا در سازمان و عملیات واکنش نشان دهند؛ از طریق ترکیب توانایی یادگیری در تغییرات سازمانی و عملیاتی با خلاقیت در دانش و تفکر سیستماتیک، افراد کسب و کار قادر خواهند شد توانایی خود را در تولید دانش و نوآوری محصول به منصه ظهور رسانند؛ از طریق تلفیق خلاقیت در زمینه دانش و تفکر سیستماتیک با توانایی توسعه در توسعه بازار و استراتژی مدیریت، افراد کسب و کار از قدرت پیش بینی برخوردار خواهند شد. علاوه بر این، هر چقدر افراد از توانایی بیشتری در زمینه تولید، پیش بینی و واکنش برخوردار باشند، فایده آمدن سازمان بر رقیب نیز آسانتر خواهد شد. از این رو، برای برخورداری از این سه توانمندی، ترویج توانایی یادگیری، خلاقیت و توانایی توسعه گرایی ضروری است. در میان مدت، نوآوری مستمر در مدیریت و عملیات برای رشد کسب و کار ضروری است؛ زیرا هر چه بیشتر از این موضوع تبعیت شود، منفعت بیشتری در عرصه رقابتی نصیب سازمان می شود. این موضوع، به عنوان مفهوم تازه ای در مدیریت

\* کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - سیستم های اقتصادی و اجتماعی

آدرس پست الکترونیک: yazdanmb@yahoo.com

را برای توسعه، پرورش و آموزش، تسهیم دانش/ خرد و خودسازی در انطباق با اولویت‌های مربوط به توانایی‌های مورد نیاز آنان فراهم کند.



شکل ۲. الگوی مدیریت مبتکرانه

تعاریف مختلفی تاکنون از دانش ارایه شده است که در اینجا به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

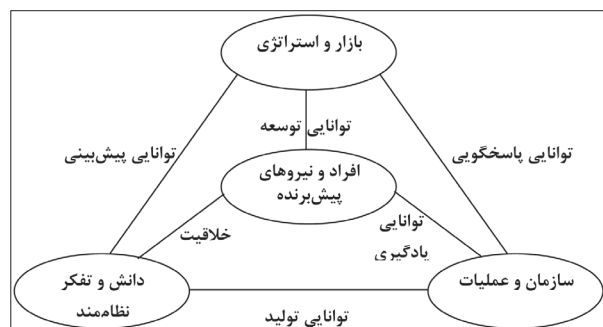
«بویسوت» در سال ۱۹۹۸ دانش را از نظر اطلاعات به عنوان سرمایه فکری مهم در سازمان مورد تأکید قرار داده است. از این منظر، دانش به عنوان سرمایه‌ای اطلاعاتی از داده‌های استخراج شده، تلقی می‌گردد. ولی از لحاظ فرهنگی فعالیت‌های سازمانی و چالش‌های محیطی بر تولید و ذخیره سازی دارایی تأثیر می‌گذارند. مظاهر سرمایه علمی فناوری، شایستگی‌ها و توانایی‌هایی هستند که در سطوح مختلف یک سازمان عمل می‌کنند، ولی افراد متخصص و روابط بین آن‌ها بر اهمیت دارایی‌ها تأثیر می‌گذارند. به عقیده بویسوت، «مدیریت دانش اداره کردن سرمایه‌های علمی به عنوان یک فرآیند یادگیری اجتماعی است».

«داونپورت و پروساک» در سال ۱۹۹۸ ویژگی‌های عملی دانش را مورد ملاحظه قرار داده‌اند. آن‌ها تأکید کرده‌اند که دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها حاصل می‌شوند. دانش همان اطلاعات پالایش شده به علاوه ارزش است (داونپورت، ۱۹۹۷). دانش دربرگیرنده قضاوت شخصی است. ارزش‌ها و عقاید، مکمل دانش هستند و در تعیین آن چیزی که فرد مطلع می‌بیند، فرا می‌گیرد و از مشاهداتش نتیجه‌گیری می‌کند، سهم بسزایی دارد. همچنین، آن‌ها بر تشریح دانش، مدون‌سازی، هماهنگی و انتقال از طریق پروژه‌های مدیریت دانش تأکید کردند. همواره، رویکرد آن‌ها در مدیریت دانش، ابتدا به سوی «ابزارهای مادی» دانش فنی (مثل: شبکه، سیستم‌های تخصصی، مؤلفه‌های دانش و غیره) گرایش پیدا می‌کند، ولی مدیریت دانش بدون تغییر گسترده رفتاری، فرهنگی و سازمانی تحقق پیدا نمی‌کند.

«چوو» نیز در سال ۱۹۹۸ مفهوم دانش فرهنگی را به مقوله دانش صریح و ضمنی موجود وارد کرد. وی، ساختار دانش را توسعه داد که شالوده اصلی آن یعنی فرهنگ سازمانی، هدف و هویتی را تشکیل می‌داد که منطبق با «فرضیه‌ها و عقاید مشترک» تلقی می‌شد و به عنوان تعیین‌کننده ارزش و اهمیت اطلاعات و دانش مورد ملاحظه قرار می‌گرفت.

تلقی نمی‌شود. بنابراین، برخورداری از امتیاز بالا در زمینه نوآوری، کلید موثر موفقیت به‌شمار می‌آید. برای تحقق این هدف، کسب و کارها باید یک مرکز تحقیق و توسعه با محوریت نظام مدیریت نوآورانه ایجاد کنند (میسوا و هاتوری، ۱۹۹۸).

شکل ۲ الگوی مدیریت نوآورانه را با محوریت تحقیق و توسعه و شکل‌دهی فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد. آنچه اغلب از آن با عنوان چشم‌انداز کسب و کار یاد می‌شود، از طریق تمرکز بر تحقیق و توسعه و با هدف پیشرو بودن در فناوری و محصولات حاصل می‌شود. توسعه‌گرایی، همان تسهیم خرد فرا گرفته شده از طریق فرآیندهای اجرایی در حال توسعه است. فعال بودن در یادگیری به معنای تسهیم دانش توسط افراد پژوهشی از طریق فرآیندهای بهسازی همچون: اینترنت، سمینارها و نمایشگاه‌های فناوری است. عملی بودن مبتنی بر اهداف در نظام مدیریت، بررسی این امر است که آیا اهداف هدایت و توسعه توانایی‌های کارکنان قابل دستیابی است یا خیر؟ از این‌رو، برای توسعه کسب و کار سازمان، باید سازمان مزبور: الهامی، توسعه‌گرا، فعال در یادگیری و عملکرد باشد. برای تحقق این چهار ویژگی، سازمان باید نظام‌های مدیریتی مناسبی را برای توسعه محیط خلاق، عملکرد، دانش و مفاهیم ایجاد کند. ایجاد چنین نظام‌هایی مترادف است با: امکان تسهیم دانش و تسهیل آن از طریق فرآیند توسعه (مدیریت محیط خلاق)؛ فرصت‌های تحقیق و توسعه برای افراد به‌منظور خودمختاری و یادگیری فعال (اختیار عمل در تعیین مسیر و طی آن) در قالب مدیریت مبتنی بر اهداف (مدیریت عملکرد)؛ دستورالعمل‌هایی برای افزایش توانایی کارکنان در تعقیب لبه‌های فناوری و محصولات (توسعه توانایی)؛ تسهیم خرد در میان تمامی افراد به‌منظور تصمیم‌گیری از طریق تمرکز بر استراتژی تحقیق و توسعه (مدیریت توسعه مفاهیم).

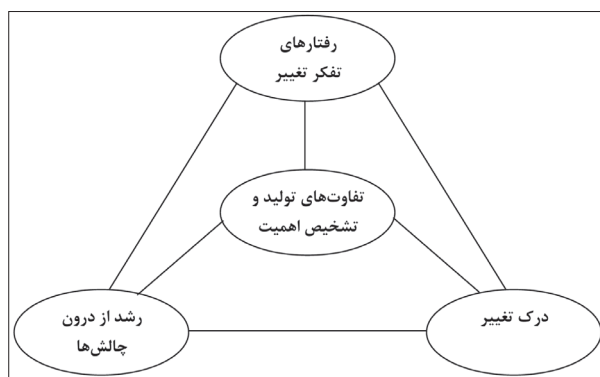


شکل ۱. دانش و کارکردهای مدیریت

در شکل ۱، نقش اساسی دانش در مدیریت و توسعه کسب و کار نشان داده شده است. در شکل ۲ نیز چنین تصریح شده است که کارکردهای تسهیم دانش و خرد در یک الگوی مدیریتی نوآورانه در بطن اهمیت توسعه و ایجاد مفهوم نهفته است، در حالی که کارکردهای توسعه و ترویج توانایی و همچنین خودسازی و توسعه خود در بطن اهمیت توسعه توانایی و مدیریت عملکرد قرار دارد. اجمالاً می‌توان گفت که رشد کسب و کار مبتنی بر جایگاه و نوع فعالیت‌های آن است. پس از تشخیص توانایی‌های ضروری برای کارکنان، مدیریت می‌تواند سازکاری

از استفاده از آموزش، تسهیم و خودآموزی برای فراگیری محتوای جدید شغلی هستند. در هر صورت، با توجه به تفاوت‌های ماهوی آن‌ها، سه نیروی مزبور به‌طور متفاوتی بر سه روش یادگیری تأکید می‌ورزند. محتوا و تأکیدات مربوط به سه نیروی محرک به‌صورت زیر قابل تشریح است:

- **توسعه شغلی:** محتوای کاری مشابه، ولی در عین حال گسترده‌تر شدن حوزه کاری - به‌طور عمده با یادگیری از طریق آموزش
- **چرخش شغلی:** محتوای کاری متفاوت یا تغییر محتوای کاری - به‌طور عمده با یادگیری از طریق تسهیم
- **غنی‌سازی شغلی:** محتوای کاری مشابه، ولی در عین حال افزایش عمق کار - به‌طور عمده با یادگیری از طریق خود - فراگیری



شکل ۳. شرایط بهره‌برداری بهینه از نیروی انسانی



شکل ۴. عناصر کارکردی سازمان یادگیرنده

علاوه بر این موارد، توسعه شغلی اغلب بر فراگیران کند متمرکز می‌شود که در این صورت، آموزش مناسب است. از طرف دیگر، چرخش شغلی برای فراگیران منفعل طراحی می‌شود که فقط زمانی یاد می‌گیرند که مجبور شوند. از این‌رو، یادگیری از طریق تسهیم (از طریق طرح پرسش‌های قابل درک‌تر یا بحث و گفتگو) اغلب مورد استفاده قرار می‌گیرد. غنی‌سازی شغلی اغلب، فراگیران فعال را مورد توجه قرار می‌دهد که نیازمند دانش و نحوه تفکر ناخودآگاه مشخص در واکنش به محدوده‌های کاری گسترده‌تر هستند که بر این‌اساس، خودآموزی شیوه سودمندی است. ارتباط نیروهای محرک و کشش در شکل ۵ نشان داده شده است.

هنگامی که از دیدگاه دیگری به موضوع نگریسته شود، یک سازمان یادگیرنده از سه حالت یادگیری به صورت زیر برخوردار است:

بنابراین، می‌توان گفت که دانش سازمانی از چهار سطح زیر سیستم تشکیل شده است که شامل: داده، اطلاعات و سه قسمت اصلی سطح زیر سیستم دانش سازمانی همچون ابعاد: علمی، فنی، مدیریتی و ارزشی و نهایتاً فرهنگی دانش است.

## ۲. سازکار مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده

هدف مدیریت دانش، ایجاد یکپارچگی مستمر بین دانش درونی و محیطی به‌منظور انطباق با تغییرات درونی و بیرونی سازمان و به‌منظور حل مشکلات موجود و همچنین، نوآوری در توسعه کسب و کار است. بر این اساس، برای تحقق چنین کارکردهایی، سازمان باید محیطی یادگیرانه را برای ارتقای نیروی انسانی فراهم کند (چاتل، ۱۹۹۸). ارتقای نیروی انسانی (شکل ۳) مشتمل بر: ایجاد آمادگی در کارکنان برای کار در محیط چالشی؛ تغییر در درک و استنباط کنونی از الگوها؛ تغییر در عادات فکری؛ ایجاد شرایط مناسب برای ارایه رفتارهای گوناگون و درک درست این موضوع. در مدیریت منابع انسانی، ایجاد کار چالشی مشتمل بر غنی‌سازی، توسعه و چرخش شغلی است. تغییر در درک و استنباط کنونی از الگوها مستلزم تغییر در دانش از طریق آموزش، تسهیم و خودآموزی است. راه تغییر عادات فکری، تغییر الگوی ذهنی است. این امر نیز از طریق آموزش، تسهیم و خودآموزی قابل تحقق است. ایجاد زمینه برای به رسمیت شناختن رفتارهای گوناگون و درک ارزش آن باعث شکل‌گیری فرهنگ خلاقیت می‌شود که بر این اساس، افراد متمایل به ایجاد تغییر در عادات فکری و ادراکی می‌شوند و در چالش‌ها نقش بیشتری را ایفا می‌کنند. از این‌رو، سازکار مدیریت دانش دارای بیشترین اثربخشی خواهد بود.

با ملحوظ داشتن شرایط بهسازی نیروی انسانی، سازمان باید سه نظام زیر را ایجاد کند:

- توسعه شغلی
- غنی‌سازی شغلی
- چرخش شغلی

بر اساس چنین نظام‌هایی، کارکنان باید محتوای جدید در کارشان را مورد ملاحظه قرار دهند که نمایانگر فرصت‌های یادگیری جدید است. از این گذشته، برای تغییر در عادات فکری و ادراکی، سازمان باید محیطی را ایجاد کند که در آن به آموزش، تسهیم و خودآموزی به‌عنوان یک موضوع عادی نگریسته شود. از این گذشته، یادگیری تدریسی باید از طریق آموزش و پرورش متمرکز بر مدرس مانند سخنرانی و تجارب حین کار انجام شود. یادگیری از طریق تسهیم متمرکز بر مباحث موازی مانند مطالعات موردی، گروه مطالعه و سمینارها است. همانند خود فراگیری این موضوع بر اختیار عمل کارکنان در جستجوی مفاد و فرصت‌های یادگیری بدون تعامل با دیگران تأکید می‌ورزد که از آن جمله می‌توان به اینترنت و مطالعه کتب و نشریات اشاره کرد. به عبارت دیگر، در قالب سازکار مدیریت دانش، توسعه، غنی‌سازی و چرخش شغلی به‌عنوان نیروی محرک و از طرف دیگر، آموزش، تسهیم و خودآموزی به‌عنوان نیروی کشش در یک سازمان یادگیرنده محسوب می‌شوند (شکل ۴). در واقع، هر سه نیروی محرک موجود در مدیریت دانش نیازمند استفاده

## ● یادگیری نگهداشت

### ● یادگیری انطباقی

### ● یادگیری خلاق (بوندر و میاکه، ۱۹۹۳).

هر یک از این سه حالت یادگیری کارکردهای مختلفی را بروز می‌دهند. یادگیری نگهداشت عبارت از یادگیری برای بقای سازمان است؛ یادگیری انطباقی عبارت از یادگیری محک‌زنی است (در نظر گرفتن یک رقیب به‌عنوان هدف مورد نظر) و یادگیری خلاق نیز عبارت از پیش‌تازی در یادگیری است (برتری یافتن بر رقیب در کسب دانش مورد نیاز). سه نقش کارکردی منجر به حالات مختلف یادگیری می‌شود. یادگیری برای بقا به‌منظور مقایسه اهداف در نظر گرفته شده و عملکردهای واقعی کارکنان برای تعیین و ارایه آموزش‌های لازم به‌منظور کاهش شکاف موجود مورد توجه قرار می‌گیرد. یادگیری محک‌زنی مبتنی بر مد نظر قرار دادن یکی از رقبایی است که سازمان قادر به رسیدن به آن است و بر این اساس، شکاف موجود مورد بررسی قرار می‌گیرد و شیوه‌های دستیابی به دانش و فناوری جدید در صنعت، از طریق شرکت در نمایشگاه‌ها یا سمینارهای مربوطه شناسایی می‌شود. پیش‌تازی در یادگیری نیز در نظر گرفتن هدفی برای توسعه و شناسایی شکاف بین سطح شایستگی لازم و سطح موجود به منظور دستیابی به دانش و مهارت‌های پردازش از طرق مختلفی همچون اینترنت و مطالعه مستندات مربوطه است. از این‌رو، از طریق آموزش، تسهیم و خودآموزی، سه حالت یادگیری قابل تلفیق است. به‌طور ویژه، یادگیری نگهداشت عمدتاً از طریق آموزش و سپس توسعه برقرار می‌شود. یادگیری انطباقی نیز عمدتاً بر یادگیری از طریق تسهیم و آنگاه، آموزش و خودآموزی تاکید می‌ورزد. از طرف دیگر، یادگیری خلاق ابتدا بر خودآموزی و آنگاه بر تسهیم متمرکز می‌شود. این ارتباطات در شکل ۶ نشان داده شده است.

برای بررسی و ارزیابی چگونگی وضعیت سازمان از نظر برخورداری از تمامی حالات بقا، محک‌زنی و پیش‌تازانه یادگیری، شاخص‌های زیر نقاط مقابله مناسبی را ارائه می‌کند:

### ● یادگیری بقا

● آیا نظام پایه‌ای وجود دارد که به کارکنان اجازه دهد تا از امکانات و نرم‌افزارهای مختلف در محیط کار استفاده کنند؟

● آیا جریان مستندات در قالب نمودار بازرسی استاندارد یا ابزارهای آماری که استنباط و در عین حال، کاربرد آن‌ها را تسهیل بخشد، دنبال می‌شود؟

● آیا افراد تازه‌استخدام شده در زمینه استانداردهای سیاست‌گذاری، آموزش‌های رسمی لازم را طی می‌کنند؟

● آیا سازمان اصولی را برای تعامل بین صنایع پایین‌دست و بالادست در نظر گرفته است؟

● آیا سازمان پاسخ نامتناقضی به خواسته‌های مشتریان می‌دهد؟

● آیا کارکرد بانک داده‌ها با سازکار اجرایی سازمان هماهنگی دارد؟  
● آیا کارکنان از دسترسی آسان به منابع مورد نیاز در زمینه کار (مانند نرم‌افزارها) لذت می‌برند؟

● آیا به کارکنان اجازه داده می‌شود تا اخلاق و سازکار تصمیم‌گیری سازمان را مورد ارزیابی قرار دهند؟

## ● یادگیری محک‌زنی

● آیا بازایی تمامی ترتیبات داده‌ها از طریق مجراهای مختلف برای تمامی واحدها به‌سادگی انجام می‌پذیرد (مانند حضور در سمینارها)؟

● آیا روشی برای دستیابی یا تغییر ترتیبات مربوط به داده‌ها و اطلاعات روزافزون وجود دارد؟

● آیا کارکنان در زمینه تفاوت‌های عملکرد کاری آگاهی دارند و آیا آنان به توجه به آن در اعطای پاداش‌ها تمایل دارند؟

● آیا کارکنان به دسترسی عموم به مستنداتشان تمایل دارند (شامل تسهیم منابع دانش)؟

● آیا سازکار بازخوردی برای تصمیمات اتخاذ شده توسط واحد وجود دارد؟

● آیا مجراهای مختلفی وجود دارد که از طریق آن‌ها اطلاعات داخلی یا گزارش‌ها در دسترس باشد (شبکه اطلاعاتی)؟

● آیا سازمان از فناوری اطلاعات برای انتقال اطلاعات و جستجوی آن‌ها استفاده می‌کند؟

● آیا واحد از مجرا و رویه اجرایی شفاف برای برقراری ارتباط برخوردار است (مانند ملاقات و نشست)؟

آموزشی	یادگیری	
	یادگیری از طریق تسهیم	
	خودآموزی	
توسعه شغلی	غنی‌سازی شغلی	چرخش شغلی

شکل ۵. ارتباط بین مدیریت دانش محرک و کششی در یک سازمان یادگیرنده

بقاء	یادگیری	
	یادگیری از طریق محک‌زنی	
	پیشروانه	
آموزش	تسهیم	خودآموزی

شکل ۶. الگوی یادگیری و مدیریت دانش سازمان

## ● یادگیری پیش‌تازانه

● آیا به اطلاعات از تاریخ گذشته توجه می‌شود (کتاب‌ها، مستندات و فایل‌های رایانه‌ای)؟

● آیا نشریات حرفه‌ای و غیر حرفه‌ای ارایه می‌شود؟

● آیا سازمان زمان و فضای کافی برای کار آزادانه در نظر گرفته است؟

● آیا ابزار تحلیلی در مباحث مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

● آیا از کارکنان در طرح‌ریزی‌ها استفاده می‌شود و آیا از سازکارهای پشتیبانی برخوردارند؟

● آیا فرصت‌هایی برای طراحی دوباره پرونده‌ها و رویه‌های کاری در نظر گرفته می‌شود؟

و عمومی انجام شود تا به‌عنوان یک سازکار تسهیم بروز یابد. با انجام این کار، یادگیری از طریق تسهیم به‌عنوان محور اجرایی مدیریت دانش مطرح می‌شود.

از این رو، یک سازمان یادگیرنده فقط زمانی وجود خارجی دارد که سازمان می‌تواند تاکید ویژه‌ای بر یادگیری از طریق تسهیم داشته باشد. این همان چیزی است که باعث شده است تا در این مقاله بر تسهیم در مباحث الگوی اجرایی یک سازمان یادگیرنده تمرکز شود.

#### جدول ۱. مفهوم و محتوای رویکردهای مدیریت دانش

رویکردها	مفهوم	محتوا
آموزش	مدرس مطالبی را به دیگران می‌آموزد.	مهارت‌ها و دانش مدیریتی پایه مانند نگهداشت و آموزش مربوط به اتوماسیون
تسهیم	مباحثه با همکاران و خدمت‌گیرندگان	مورد مربوط به زندگی/روانشناسی و مشکلات مدیریتی/ فناوری مانند گروه مطالعه و نمایشگاه فناوری اتوماسیون
خودآموزی	گشت و گذار در اینترنت و مطالعه نشریات	مورد مربوط به کسب و کار، زندگی و روانشناسی مانند مطالعه در زمینه طراحی اتوماسیون

اساساً، تسهیم در یادگیری به دو صورت قابل ملاحظه است: تسهیم دانش و تسهیم خرد. اولی را می‌توان به تسهیم اطلاعات، تسهیم دانش ضمنی و تسهیم دانش صریح تقسیم کرد؛ در حالی که دومی را می‌توان به‌صورت تسهیم باورها، ارزش‌ها و تفکر دسته‌بندی کرد. تمامی این روش‌ها در جدول ۲ تشریح شده است.

#### جدول ۲. عناصر مدیریت دانش

تسهیم دانش	1. تسهیم اطلاعات: دانستن مکان اطلاعات و تسهیم وضعیت
	2. تسهیم دانش ضمنی: تشریح چگونگی و نه چرایی. مثلاً دانستن چگونگی ساخت توفو بدون دانستن مسائل شیمیایی مربوط به آن
	3. تسهیم دانش صریح: تسهیم چگونگی و چرایی، به‌عنوان مثال، دانستن مسائل شیمیایی مربوط به ساخت توفو و بر این اساس، تلاش برای تغییر اجزای آن.
تسهیم خرد	1. تسهیم باور: درک چیهستی‌ها و آنچه انتظار می‌رود اتفاق بیفتد و تسهیم هر دو
	2. تسهیم ارزش: تسهیم تصمیم‌گیری و تفکر درباره چیزهایی که مهم است، آنچه ما باید انجام دهیم و آنچه می‌توانیم انجام دهیم.
	3. تسهیم تفکر: حد فاصل تسهیم تفکر و رویکرد فکری مانند چگونگی و چرایی افکار ما.

#### ۴. کارکردها و رویکردهای یادگیری

##### از طریق تسهیم دانش

هم تسهیم دانش و هم تسهیم خرد مستلزم تغییرات ساختار در ذهن برای تحقق اثرات یادگیری هستند. بر این اساس، در زمینه خواستن از کارکنان برای تغییر ادراکاتشان، سازمان باید به‌طور فعال به تسهیم دانش بپردازد؛ و در زمینه خواستن از کارکنان برای تغییر در عادات فکریشان، سازمان باید تسهیم خرد را دنبال کند. پیش از تسهیم دانش، افراد در حافظه و پایگاه دانشی خود به اطلاعات زیادی دسترسی دارند. در همان حال، آن‌ها از برخی دانش‌های صریح یا ضمنی برخوردارند. پس از تسهیم اطلاعات، اطلاعات پراکنده به دانش ضمنی یا صریح تبدیل می‌شود.

با این حال، اطلاعات قطعی دست‌نخورده باقی می‌مانند که پردازش آن مستلزم تسهیم بیشتر است. مرحله دوم شامل تسهیم دانش ضمنی است که از این طریق، اطلاعات، دانش ضمنی و دانش صریح

آیا کارکنان به‌طور فعالانه از موارد موفق برای نظام‌های اجرایی یا ارزشی یاد می‌گیرند؟

آیا کارکنان به خلاصه کردن و انتشار تجارب خود گرایش دارند؟

#### ۳. الگوی اجرایی یک سازمان یادگیرنده

همان‌طور که در بالا بدان اشاره شد، مدیریت دانش دربرگیرنده هر دو نیروی محرک و کشش است. نیروی محرک رویکردی است که از طریق آن سازمان طراحی می‌کند؛ در حالی که نیروی کشش رویکردی است که سازمان از طریق آن کارکنانش را ارتقاء می‌دهد. در طراحی سازمانی، پرسش‌هایی همچون اینکه کدام یک از کارکنان برای چرخش و کدام یک برای توسعه شغلی مناسب هستند، از طریق عملکرد کارکنان در کار و در نشست‌ها قابل تصمیم‌گیری است. توسعه و غنی‌سازی شغلی تغییراتی هستند که در همان موقعیت انجام می‌شوند، در حالی که چرخش شغلی به منظور تغییر موقعیت انجام می‌شود. در چرخش شغلی، سه شاخص مرجع برای بررسی رابطه موقعیت قبلی و جدید وجود دارد:

- مشکل بودن و میزان تسلط بر مهارت‌ها
- نرخ بازگشت موقعیت جدید
- تشابه محتوای کاری

به‌طور کلی، نیروی محرک در مدیریت دانش، اهداف میان‌مدت یا بلندمدت سازمان یادگیرنده را مورد توجه قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، نیروهای کشش (آموزش، تسهیم و خودآموزی) بر اهداف کوتاه‌مدت تاکید می‌ورزد. نیروهای کشش در مدیریت دانش شامل آموزش، تسهیم و خودآموزی هستند. این نیروها از حالت انفعالی به سمت حالت فعالانه حرکت می‌کنند. با تمرکز اولیه این نیروها بر مربیان و آنگاه بر فراگیران، توانایی لازم توسعه می‌یابد. جدول ۱ درباره مفهوم و محتوای سه رویکرد توضیحات بیشتری ارائه کرده است که بر این اساس، هم تسهیم و هم خودآموزی با محوریت یادگیرنده عمل می‌کنند.

برای کسب اطمینان از اثربخشی سه رویکرد، مهارت‌های تدریس کارکنان باید ارتقاء یابد و آن‌ها باید در نحوه استفاده از ابزارها و روش‌های ایده‌پردازی و مفهومی آگاهی لازم را داشته باشند (از مثال‌های ایده‌پردازی می‌توان به مهارت‌های فکری گروه اسمی و از ابزارهای مفهومی می‌توان به طراحی نمودارها اشاره کرد). تمامی موارد یاد شده می‌توانند باعث بهبود نتایج بحث‌ها شوند. همچنین، کارکنان باید درباره چگونگی استفاده مطلوب از منابع اینترنتی یا نشریات به منظور کسب نتایج بهتر از خودآموزی دانش کافی داشته باشند. همچنین، رویکرد آموزشی حول محور مدرس قرار دارد که بر این اساس، استراتژی‌های فراوانی در زمینه تدریس خلاقانه در دسترس است که از جمله می‌توان به مواردی همچون: یادگیری مبتنی بر مشکل، یادگیری مفهومی و یادگیری هدف‌گرا اشاره کرد که در همه این موارد، مدرس به‌عنوان "کارگردان" و فراگیران به‌عنوان بازیگر ایفای نقش می‌کنند. این روش‌ها از حالت آموزش به تسهیم تغییر شکل یافته‌اند. از این گذشته، خودارزیابی باید به‌صورت منظم



تسهیم شده بیشتر پردازش می‌شود. برخی از آن‌ها به دانش ضمنی یا صریح تبدیل می‌شوند و دانش ضمنی نسبت به اطلاعات از سهم بیشتری برخوردار می‌شود. طی تسهیم دانش صریح، دانش صریح افزایش می‌یابد، در حالی که دانش ضمنی سهم کمتری می‌گیرد و اطلاعات از کمترین سهم برخوردار می‌شود.

در تسهیم خرد، تسهیم باورها، تسهیمی تجربی و احساسی است. باور چیزی است که مبتنی بر درک درست از محتوا است. بدون باور نمی‌توان به وقایع مرتبط با باور مراجعه کرد. در هر صورت، اغلب افراد به چیزهایی باور دارند، در حالی که ابتداء چیزی را در آن زمینه فرا نگرفته‌اند و هنوز به وقایع از منظر حدس و گمان می‌نگرند. باورهای عامیانه‌ای که اغلب افراد بدان عمل می‌کنند و از آن می‌گویند، بسیار احساسی‌اند (اغلب این موارد از اعتبار و پایایی کمی برخوردارند). تسهیم باور به‌عنوان نوعی تبادل احساس مطرح شده است.

از طرف دیگر، تسهیم ارزش‌ها فراتر از نتایج مربوط به تحلیل عقلانی منافع کوتاه/ بلندمدت پیش از انجام تبادل است. تسهیم ارزش‌ها اغلب دربرگیرنده قضاوت و گزینش است که ممکن است بد یا خوب به نظر آید. چنین تسهیمی اساساً از طریق مباحثه و با هدف تغییر نظام‌های فکری و آنگاه، تغییر دیدگاه‌ها و گزینه‌های مربوط به آن‌ها است. از این گذشته، تسهیم تفکر مشتمل بر مباحثه به‌منظور درک حالات فکری مختلف یا مقاطع مربوط است. سرانجام اینکه، عادت فکری افراد قابل تغییر است. اساساً، تسهیم تفکر می‌تواند به تغییر باور و ارزش‌های فرد بیانجامد. در هر صورت، بحث عمومی اغلب بر تسهیم باور یا ارزش متمرکز است و به شدت به دلایل مربوط به چرایی تفکر افراد درباره شیوه کارشان توجه دارد.

پس از آنکه چگونگی کارکرد تسهیم دانش و خرد درک شد، فعالیت واقعی تسهیم به‌منظور کسب اطمینان از ایجاد سازمان یادگیرنده صورت می‌گیرد. در صورتی که سازمان فعالیت‌های یادگیری مرتبط مانند مطالعه نشریات، آموزش حین کار، گروه‌های مطالعه و تدریس را افزایش دهد، تسهیم دانش و خرد به‌خوبی نهادینه خواهد شد و آنگاه، روش‌های یادگیری مربوطه و انواع تسهیم و همچنین، میزان آن تخصیص داده می‌شود. به‌عنوان مثال، گروه مطالعه را مورد ملاحظه قرار دهید. بدون ارایه راهنمایی کارشناسانه، ممکن است مباحث بر تسهیم باورها متمرکز شوند. بر این اساس، تحت راهنمایی‌های یک کارشناس می‌توان نسبت به تسهیم ارزش‌ها نیز اهتمام ورزید. اگر کارشناس عناوین مربوط به شغل یا زندگی روزمره را از پیش آماده کرده باشد، پس از بحث گروهی، می‌تواند تفاوت بین حالات فکری و همچنین ارزشی و اعتقادی را تحلیل کند که در این صورت، تسهیم تفکر امکان‌پذیر می‌شود. علاوه بر این، در رویکرد خودآموزی نیز تسهیم باور، ارزش و تفکر قابل ملاحظه است. به‌عنوان مثال، مطالعه زندگینامه‌ها یا حکایت‌ها توسط فرد نوعی تسهیم باور و ارزش با مردمان قدیم است (یادگیری از طریق رفتارهای اشاره شده در حکایت‌ها تسهیم ارزش است، در حالی که باور درباره اینکه حکایت‌ها چه می‌گویند، تسهیم باور است). با این حال، مطالعه یک فعالیت یک‌طرفه است. بدون تعامل، تسهیم تفکر به‌سختی صورت

می‌گیرد، اما با استفاده از اینترنت و امکانات یادگیری الکترونیکی دیگر، فرد می‌تواند با دیگران مباحثه نماید که بر این اساس، تسهیم تفکر امکان‌پذیر می‌شود. یا در زمینه حضور در یک سخنرانی با تعداد زیادی مخاطب، هنگامی که سخنران محور تمامی فعالیت‌ها است، در زمینه تسهیم باورها نسبت به تسهیم ارزش‌ها محدودیت بیشتری وجود دارد. اما وقتی که سخنران فرصتی را برای مباحثه و تبادل نظرات پیشنهاد می‌کند، تسهیم ارزش‌ها بیشتر می‌شود. هنگام حضور در یک سمینار، چنانچه بتوانید مقاله خودتان را ارایه کنید، قادر خواهید بود تا از طریق نظرات یا انتقادات طرح شده از سوی دیگران که ممکن است از زاویه دیگری به موضوع بنگرند، تفاوت‌های فکری آن‌ان را درک کنید. و از طریق چنین تبادل آرای، تسهیم فکری بیشتری را شاهد خواهید بود. از این‌رو، می‌توانیم ملاحظه کنیم که فعالیت‌های یادگیری مختلف نقش متفاوتی در سه نوع تسهیم خرد ایفاء می‌کنند. همچنین، این موضوع زمینه‌ای کلیدی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده است. به‌طور خلاصه، یک سازمان کسب و کار باید اولویت بیشتری به فعالیت‌های فکری و تسهیم یادگیری نسبت به تسهیم ارزش‌ها بدهد تا از بحث درباره موارد ناملموس پرهیز شود.

در تسهیم دانش، مطالعه نشریات سرگرمی و اجتماعی باعث تسهیم اطلاعات بیشتر می‌شود؛ نشریات گروهی یا گزارش‌ها باعث تسهیم دانش ضمنی می‌شوند؛ و نشریات حرفه‌ای یا پژوهشی نیز تسهیم دانش صریح بیشتر را به‌دنبال دارند. اغلب افراد نشریات را به‌منظور تسهیم بیشتر اطلاعات و کمتر برای دانش ضمنی مطالعه می‌کنند (مانند مطالعه دستور آشپزی یا مراقبت‌های پزشکی). در زمینه آموزش حین کار، در صورتی که آموزشی درباره کار ارائه شود و فقط مشتمل بر دانش توصیفی باشد، می‌توان آن را به‌عنوان یک تسهیم اطلاعات مورد ملاحظه قرار داد. از طرف دیگر، چنانچه آموزش مزبور در برگیرنده آموزش و مباحثه درباره چگونگی واکنش در موقعیت‌های مختلف باشد و اساساً شامل دانش استراتژیک باشد، می‌توان آن را به‌عنوان دانش صریح مورد ملاحظه قرار داد. در زمینه حضور در فعالیت‌هایی همچون سمینارها یا نمایشگاه‌ها، در صورتی که در برگیرنده نمایش محصول مشخصی باشد و متمرکز بر معرفی محصولات و شناخت پدیده‌ها باشد، می‌توان آن را به‌عنوان تسهیم اطلاعات مورد ملاحظه قرار داد. اما هنگامی که برنامه مزبور یک سمینار حرفه‌ای و متمرکز بر کاربرد فناوری یا اصول مدیریتی است، می‌توان آن را به‌عنوان نوعی تسهیم دانش ضمنی قلمداد کرد. یا اینکه اگر برنامه یاد شده نمایش فناوری و متمرکز بر توسعه مدیریت یا نظام‌های فناوری باشد، می‌توان آن را به‌عنوان تسهیم دانش صریح تلقی کرد.

بنابراین، تمامی فعالیت‌های یادگیری تسهیم دانش یاد شده دارای کارکردهای متمایز ویژه خویش هستند و به‌عنوان عناصر کلیدی تفکر برای فعالیت یک سازمان یادگیرنده به‌شمار می‌آیند. عموماً، فعالیت‌های یادگیری مختلف برای تسهیم دانش به‌صورت نسبی از همه روش‌ها انجام می‌شود تا تمامی انواع تسهیم، اعم از تسهیم اطلاعات، دانش ضمنی و دانش صریح از طریق روش‌های پیشرفته انجام شود و از این طریق، شرکت‌کنندگان کمتر دچار فشار و خستگی

۱۹۹۷). توانایی در بکارگیری اطلاعات و فناوری و همچنین، توانایی در ابتکار در زمینه مدیریت و فرآیند بیش از هر چیز در توانایی یادگیری سازمان نهفته است. برای افزایش توانایی یادگیری سازمانی، باید از مدیریت دانش سود جست. یک نظام مناسب مدیریت دانش نه تنها به نهادینه شدن دستاوردهای داخلی و استقرار سازکار رقابتی منجر می‌شود، بلکه باعث رقابت‌پذیری سازمان و انطباق‌پذیری آن در رویارویی با تغییرات شدید خارجی خواهد شد. از این‌رو، نظام مدیریت دانش در یک سازمان یادگیرنده باید قادر به ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌های کاری و یادگیری باشد و باید از زمینه‌ها و محرک‌های کافی برای ایجاد جذابیت در میان تمامی اعضا باشد تا آنان را در فعالیت‌های یادگیری درگیر کند. راجلس (۱۹۹۸) بر این اعتقاد است که یک سازمان یادگیرنده باید قادر به انجام فعالیت‌های زیر باشد:

- ایجاد دانش جدید
- استفاده از منابع خارجی برای دستیابی به دانش
- تلفیق و بکارگیری دانش خارجی
- ترکیب دانش با تولید، عملیات و خدمات
- ارائه دانش در قالب مستندات، داده‌ها یا نرم‌افزار
- استفاده از محرک‌هایی برای کمک به رشد دانش
- انتقال دانش جدید به واحدهای دیگر سازمان
- ارزیابی میزان ارزش دانش برای توسعه سازمان.

با توجه به مباحث بالا، می‌توانیم چنین نتیجه بگیریم که کار اصلی مدیریت دانش ایجاد محیطی مناسب برای یادگیری است که در آن، کارکنان قادر به انجام تمامی فعالیت‌های یادگیری هستند و دانش و خرد را با همکاران، مشتریان یا صنایع دیگر مبادله می‌کنند یا به اشتراک می‌گذارند. با انجام چنین کاری، نیروی انسانی سازمان می‌تواند به نیروی فکری سازمان تبدیل شود. از این‌رو، هنگامی یک کسب و کار می‌تواند کارکنانش را ارتقا بخشد که ابتدا به نیازشان به یادگیری پی ببرد و آنگاه تشخیص دهد که آنان تاکنون چه چیزهایی را فرا گرفته‌اند. سپس، باید نیاز به تسهیم فراگرفته‌ها با دیگران را درک کند که با این ترتیب، می‌توان سازمان را سازمانی یادگیرنده تلقی کرد.

به‌طور خلاصه، کسب و کارها باید از طریق ابتکارات مستمر کارشان را دنبال کنند و اصول ابتکار را از طریق یادگیری مستمر نهادینه کنند. اصول یادگیری از طریق تسهیم دانش و خرد با همکاران، مشتریان و دیگران در قالب فعالیت‌های یادگیری همچون: آموزش، تسهیم و خودآموزی محقق می‌شود. فعالیت‌های تسهیم دانش و خرد مزبور شامل: گروه‌های مطالعه، آموزش حین کار و نمایشگاه‌های فناوری هستند. فعالیت‌های یادگیری مختلف، کارکردهای تسهیم مختلفی را به دنبال دارند. همچنین، تسلط در زمینه هر یک از کارکردهای تسهیم در بهبود عملکرد مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده نقش به‌سزایی دارد.

#### منابع

1. Knowledge management in the learning organization, Jon-

شوند. "پیشرفته" به معنی کاستن از تسهیم اطلاعات و افزایش تسهیم دانش صریح به‌نحوی است که کارکنان در شغلشان از خبرگی بیشتر برخوردار شوند.

به‌طور کلی می‌توان مدیریت دانش در یک سازمان یادگیرنده را به دو پروژه کوتاه‌مدت و بلندمدت تقسیم کرد. در پروژه کوتاه‌مدت، الگوی مزبور باید در بر گیرنده موارد زیر باشد:

#### ● ارتقای تمامی افراد از طریق روش‌های تسهیم دانش / خرد:

ارایه سازکاری برای یادگیری از همکاران. در تسهیم دانش، باید بر پردازش اطلاعات، پردازش دانش و آموزش دو طرفه و همچنین، تشریح کار پردازش شده تأکید شود. به‌عنوان مثال، این امر از طریق توسعه روش‌های ارایه (آموزش مدرسان) قابل تحقق است. علاوه بر این، هم تسهیم دانش و هم تسهیم اطلاعات بر تبادل مفاهیم و افکار از طریق مباحثه تأکید می‌ورزند. بنابراین، روش‌های کنفرانسی، روش‌های تفکر گروهی، ابزار تفکر فردی (نمودارها و یکپارچگی مفاهیم و غیره) و سمینارهای کاربردی مفید خواهند بود.

#### ● ایجاد نظام‌های تسهیم دانش / خرد گروهی: ارائه سازکار

یادگیری درونی از طریق برگزاری نمایشگاه‌های فناوری منظم و گروه‌های مطالعه (شامل نوارهای صوتی و تصویری) به‌عنوان مشوق‌های بهبود نتایج. ارائه نشریات مدیریتی / فنی یا عمومی، روانشناسی / زندگی روزمره و انتشار مطالب مربوطه.

#### ● ایجاد نظام‌های ممتاز تسهیم دانش / خرد: ارائه سازکارهای یادگیری

خارجی از طریق تشویق کارکنان به شرکت در برنامه‌های تولیدی / فناوری خارجی و آموزش حرفه‌ای آنان. ارائه نشریات حرفه‌ای.

#### ● ایجاد یک نظام دانش / خرد فردی: ارائه سازکاری برای یادگیری

از خدمت‌گیرندگان و عموم. تنظیم مقرراتی که کارکنان را به پرسش از خدمت‌گیرندگان (شامل بکارگیری مستندات فرموله و استانداردها) و آن را به شرکت در فعالیت‌های اجتماعی (مانند یک گروه مطالعه اجتماعی) تشویق کند.

پروژه‌های درازمدت باید موارد زیر را در بر گیرند:

#### ● ایجاد یک نظام یادگیری اینترنتی: با وجود یک سازکار داخلی که

از طریق آن یادگیری از همکاران امکان‌پذیر می‌شود، سازمان باید به جمع‌آوری اطلاعات یا مباحثه و تسهیم دانش با مشتریان خارجی و افراد مختلف از طریق اینترنت اقدام کند. این نظام باید قادر به پاسخگویی به پرسش‌های مشتریان و ارباب‌رجوع در زمینه صنعت باشد و در عین حال، سازمان باید از طریق ایجاد بانک پرسش و پاسخ قادر به انجام پژوهش در زمینه رضایت مشتریان باشد.

#### ● ایجاد سازکاری برای چرخش شغلی، غنی‌سازی و توسعه

شغل: انجام آزمون‌های استعداد درباره کارکنان و تعیین الزامات و زمان‌بندی برای انجام چرخش شغلی، غنی‌سازی و توسعه شغل.

#### ۵. نتیجه‌گیری

رقابت‌پذیری سازمان در اثر بخشی آن در زمینه ساخت، توزیع و توسعه محصول نهفته است که به‌نوبه خود ناشی از کاربرد اطلاعات و فناوری و همچنین، ابتکارات در مدیریت و محتوا است (توماس و همکاران،

Chao Hong, Chia-Ling Kuo, Leadership & Organization Development Journal, Jul 1999 Volume: 20 Issue: 4 Page: 207 – 215.

2. Tsang, E. W. K. (1997). 'Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research'. Human Relations, 50/1: 73–89.

3. LEADERSHIP DEVELOPMENT AND KNOWLEDGE TRANSFER, John Walsh, Ph.D; Michael Cox, Ph.D; Faculty of Management, University of Guelph, 2002.

4. Organisational knowledge and learning: leveraging it to accelerate the creation of competitive advantages; Cameron E. Melton, Jason C.H. Chen, Binshan Lin; International Journal of Innovation and Learning, Volume 3, Number 3 / 2006, Pages: 254 – 266.

5. Which kind of experience do you need for your next project? Robert Boque, 2002/ <http://www.developer.com/mgmt/article/php/110085-1478961>.

6. The Nature of Managerial Commitment To Strategic Change, Anna-maija Lamsa, Taina Savolainen, 2000. [http://](http://www.emeratd.library.com)

[www.emeratd.library.com](http://www.emeratd.library.com)

7. The Value of Knowledge Management, Carla O' Dell, 1998, <http://www.unisys.com/execmag/1998-03/journal/view-points1.htm>

8. Nicoline Jacoby Peterson. Knowledge Management In action. Department of Management , Politic and philosophy. Denmark, 2002.

9. Gurteen, D., (February, 1999) "Creating A Knowledge Sharing Culture", Knowledge Management Magazine, Vol. 2, No.5; <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/0/FD35AF9606901C42802567C70068CBF5/>

10. Davenport, T. H., (1997) "Secrets of Successful Knowledge Management", Quantum Era Enterprises, Austin Texas, <http://www.webcom.com/quantera/Secrets.html>

11. Koulopoulos, T., Frappaolo, C., (1999) Smart Things To Know About Knowledge Management, Capstone, Milford Connecticut.