



# کلیات دانش

مدرس: مهندس مریم معافیان

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی

درمانی شیراز

# گروه هدف:

- کارکنان دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شیراز
- اعضای شورا/کمیته های مدیریت دانش و نظام پیشنهادها

## • **اهداف دوره:**

- آشنایی با مفاهیم پایه ای دانش
- شناسایی و طبقه بندی مدل های استراتژی دانش
- آشنایی با مفهوم دانش سازمانی و ویژگی های آن

## • **پس از طی دوره انتظار می رود فراگیران قادر باشند:**

- تفاوت های مفاهیم متداول در مدیریت دانش را بشناسند.
- انواع دانش سازمانی را شناسایی نمایند.
- راه های شناسایی دانش سازمانی را به کار بندند.



# سرفصل ها

- مقدمه (تاریخچه رشد و توسعه جوامع انسانی)
- مفاهیم دانشی
  - داده
  - اطلاعات
  - دانش
  - خرد
- انواع دانش
- مقدمه ای بر دانش سازمانی



# شعارهای بهانی دانش

Knowledge  
is not Power.  
Applying what  
you've learned is.

KNOWLEDGE  
is **NOT**  
**POWER.**  
KNOWLEDGE IS ONLY  
Potential **POWER.**  
**ACTION**  
**IS** POWER  
-Anthony Robbins

KNOWLEDGE  
≠  
POWER  
-----  
KNOWLEDGE + ACTION  
=  
POWER  
BY JOHN HODGINS

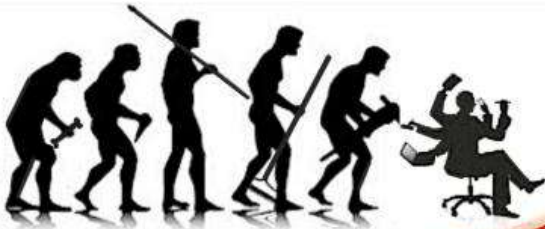
KNOWLEDGE  
IS POWER  
BUT  
ONLY WHEN  
SHARED

**A** ALWAYS  
**S** SEEK  
**K** KNOWLEDGE

**K** Knowledge  
**E** Empowers  
**Y** You

## مقدمه

- مدیریت دانش پس از انفجار اطلاعاتی و ورود بشر به عصر دانش اهمیت یافت و به این ترتیب دانش (به ویژه دانش متکی بر فناوری اطلاعات) خود را به عنوان مهمترین سرمایه کشورها و سازمانها مطرح نمود.
- جامعه جهانی پس از عبور از عصر کشاورزی و عصر صنعتی پای به عصر دانش گذاشت و دانش، خود را به عنوان مهم ترین سرمایه تولید مطرح نمود. در عصر دانش، پول، امکانات و تجهیزات سرمایه اصلی به شمار نمی رود بلکه میزان سرمایه سازمان ها و کشورها را میزان دانش آنها تعیین می کند به نحوی که امروزه دانش به مهم ترین ابزار قدرت کشورها و سازمان ها بدل شده است.





# تاریخچه رشد و توسعه جوامع انسانی

عصر  
Age

کار  
Labor

منابع اولیه  
Intermediate  
Resource

منابع اصلی  
Main  
Resources

محصولات  
Product

محل تولید  
Site Production

عصر کشاورزی

(Agricultural Age)



کشاورز

Farmer



دام

cattel and sheep



زمین

Land



محصولات کشاورزی

Farm Product



مزرعه

Farm

عصر صنعتی

(Industrial Age)



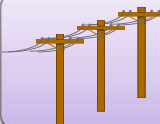
مدیران

Managers



کارگران

Workers



انرژی

Energy



تکنولوژی

Technology



کارخانه

Factory

عصر دانش

(Knowledge age)



تفکر و تحقیق

Thinking and research



کارگران دانشی

Knowledge workers



اطلاعات

Information



دانش

Knowledge



پژوهشکده ، دانشگاه ، موسسات

Institute, University , institutions

# عصر کشاورزی

• ویژگی ها:

- هدف تهیه و تأمین غذا
- زمین عامل تعیین کننده
- زمین بیشتر و بزرگتر، بزرگی خانواده، رشد اقتصادی بهتر







## عصر صنعتی:

### ویژگی ها:

- اهمیت سرمایه فیزیکی
- توجه به کارآیی و برتری عملیاتی
- ساختار متمرکز و غیر انعطاف پذیر
- سازمان به مثابه یک ماشین
- دستوردهی و کنترل
- اهداف ثابت
- بودجه ابزار برنامه ریزی و کنترل

ارزش آفرینی سازمانها عمدتاً از طریق بکارگیری سخت افزارهای تولید بود.

# عصر دانش:



## ● ویژگی ها

- سازمان به مثابه یک موجود زنده
- توجه بر سرمایه های فکری
- تلاش بی امان برای پایداری
- ساختار غیر متمرکز / منعطف و پویا
- مسئولیت سپاری و خودگردانی

ارزش آفرینی سازمان هامبتنی بر دانش عمدتاً از طریق بکارگیری مغز افزار و دارایی های نامشهود است.

# سایر ویژگی های عصر دانش ...

جایگزینی تمرکز بر فرآیندها و پروژه ها بجای تمرکز بر وظایف و رویه های استاندارد شده؛

استفاده از کارکنان متخصص تر و مستقل تر؛

مرتبط بودن میزان دستمزد افراد با میزان مشارکت آنها؛

درک صحیح تصمیمات؛

عدم تشخیص تمایز بین کنترل متمرکز و غیرمتمرکز؛

مجزا بودن کنترل از روابط گزارش دهی؛

**مدیریت مشارکتی؛**

**حمایت سازمان از خلاقیت و نوآوری در همه سطوح؛**

**جذابیت و هیجان برانگیزتر بودن محیط کار؛**







مفهوم دانش برای بسیاری از ما مبهم است. ما از واژه های دانش یا علم استفاده می کنیم. اما از تمایز دانش با سایر مفاهیم و نکات کلیدی برای مدیریت دانش آگاهی نداریم.



به همین دلیل لازم است قبل از توضیح مفهوم دانش، لازم است که بین دانش، اطلاعات و داده تفاوت قائل شویم.

MOT  
REPRESENT  
DISCUSSION  
TECHNOLOGY  
SHARING  
ADVANTAGE  
INFO  
CONSU  
EXPERIENCES  
CREATE  
MANA  
LEARNING  
ADVICE  
PRA  
RIBUTE RESOURCES  
RESEARCH  
INNOVATION  
BUSINESS  
PRO  
SIGHTS  
IDENTIFY  
PRA  
ME  
STRATE

oalo

ES  
BUSINESS  
INNOVATION  
ADVIC  
PERFORMANCE  
MOTIVATION  
DISCUSSION  
TECHNOLOGY  
IDENTIFY  
INFORMATION  
CONSULTING  
PRACTICE  
EFFORT  
REPRESE  
KNOWLEDGE  
DISTRIBUTE RESOURCES  
RESEARCH  
LEARNING  
SCIENCE  
MEDIA  
PROCESS



- داده ها اولین سطح مدیریت دانش را تشکیل می دهند و عبارتند از ارقام، اعداد، شکلها و نظایر اینها که به خودی خود تولید معنی نمی کنند. در واقع می توان گفت که داده ها، رشته واقعیت‌های عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند.
- به عنوان مثال، زمانی که فردی به درمانگاه مراجعه و در ازای پرداخت مبالغی پول، خدماتی را دریافت می کند. آنچه رخ داده را می توان به عنوان داده توصیف کرد.
- چنین داده هایی هرگز روشن نمی کنند که آیا این سازمان به خوبی اداره می شود یا خیر، زیرا این داده ها به تنهایی معنی دار و هدف دار نیستند.

- هر چند داده ها نشانگر ربط، بی ربطی و اهمیت خود نیستند و نمی توانند عمل لازم را تجویز کنند، اما به هر حال برای سازمانها و مخصوصاً سازمانهای بزرگ اهمیت زیادی دارند چرا که مواد اولیه ضروری برای خلق دانش به شمار می روند.

**داده ها را می توان مواد خام عناصر مورد نیاز برای تصمیم گیری به شمار آورد.**

MOT REPRESENT DISCUSSION INFO CONSU EXPERIENCES MANAC  
SHARING ADVANTAGE TECHNOLOGY LEARNING BUSINESS  
RIBUTE RESOURCES RESEARCH INNOVATION SIGHTS PRA  
IDENTIFY ME  
STRATE

# اطلاعات

NO  
CES  
INNOVATION  
BUSINESS  
ADVICE  
PERFORMANCE MOTIVATION  
DISCUSSION  
IDENTIFY  
INFORMATION  
CONSULTING  
PRACTICE  
EFFORT  
REPRESE  
KNOWLEDGE  
DISTRIBUTE RESOURCES RESEARCH  
SCIENCE  
MEDIA  
PROCESS



- دومین سطح مدیریت دانش را اطلاعات تشکیل می دهد. مجموعه ای از داده ها که گروه بندی، ذخیره و سازماندهی شده اند.
- اطلاعات برخلاف داده ها، معنی دار هستند. دارای ارتباط و هدف و قابلیت تاثیر گذاری بر دریافت کننده بوده و برای هدف خاصی سازمان می یابند.
- باید توجه داشت که معمولا محاسبات، خلاصه سازی و طبقه بندی اطلاعات، توسط انسان انجام می شود و نباید اطلاعات و دانش را با فناوری انتقال آنها اشتباه گرفت.



- دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده ها ریشه می گیرند. دانش ترکیب سازمان یافته ای از داده ها است که از طریق قوانین، فرایندها و عملکردها و تجربه حاصل آمده است.
- به عبارت دیگر، اطلاعات زمانی که در ذهن افراد پردازش، تفسیر و بکار بسته شود به دانش تبدیل می شود. به همین دلیل دانش هر شخص با دانش فرد دیگری که همان اطلاعات را دریافت می کند یکسان نیست.

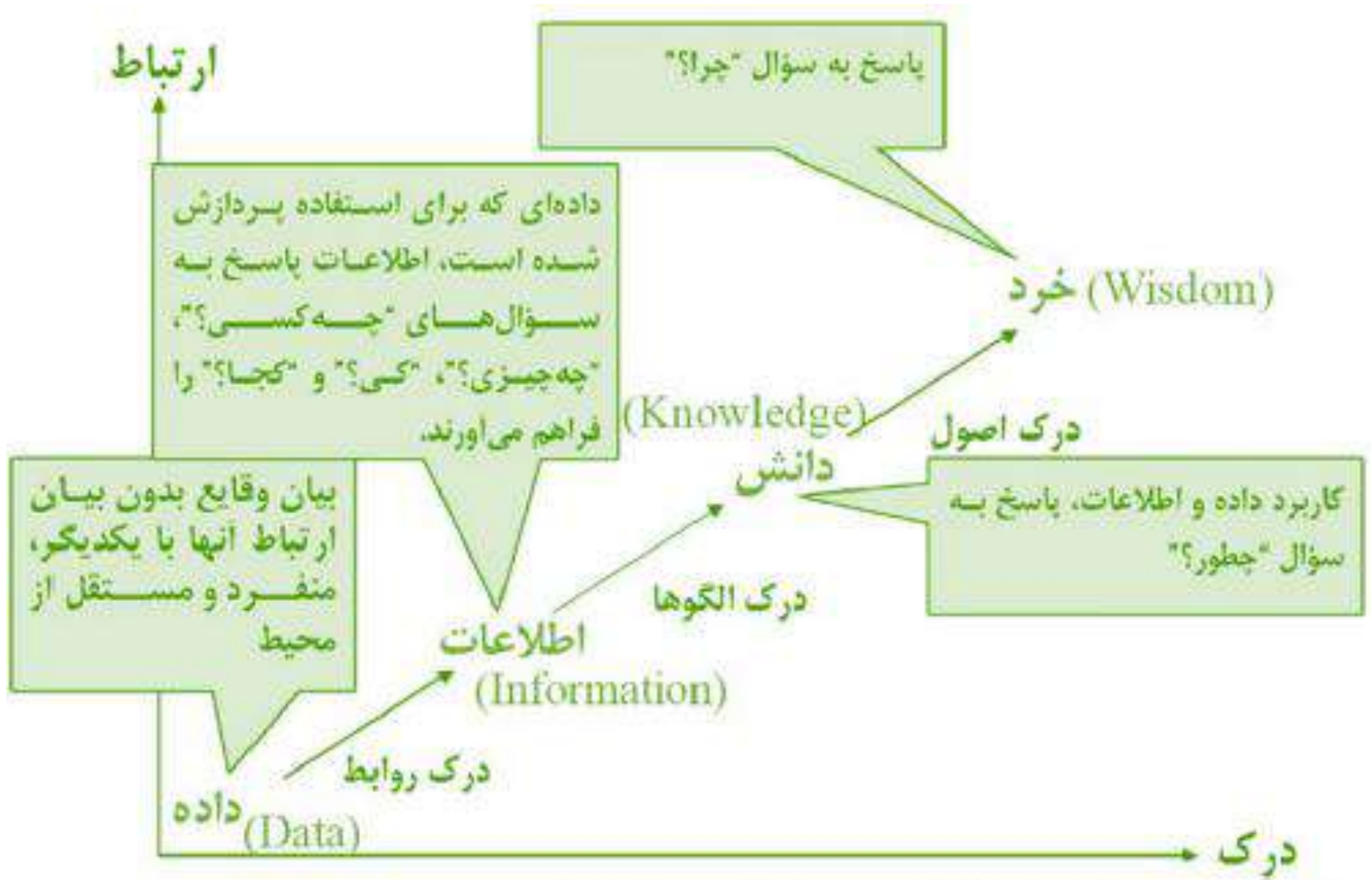


- به طور خلاصه می توان دانش را به شرح زیر تعریف کرد:
- دانش بر داده و اطلاعات پایه گذاری می شود اما بر خلاف آنها مختص به انسان ها است.
- خاستگاه و محل بکار گیری دانش در ذهن انسان است.
- حاصل تفکر است.
- دانش می تواند در یک گروه و با همکاری و مشارکت انسان ها تولید شود.
- کاربردی و قابل استفاده در تصمیم ها است.



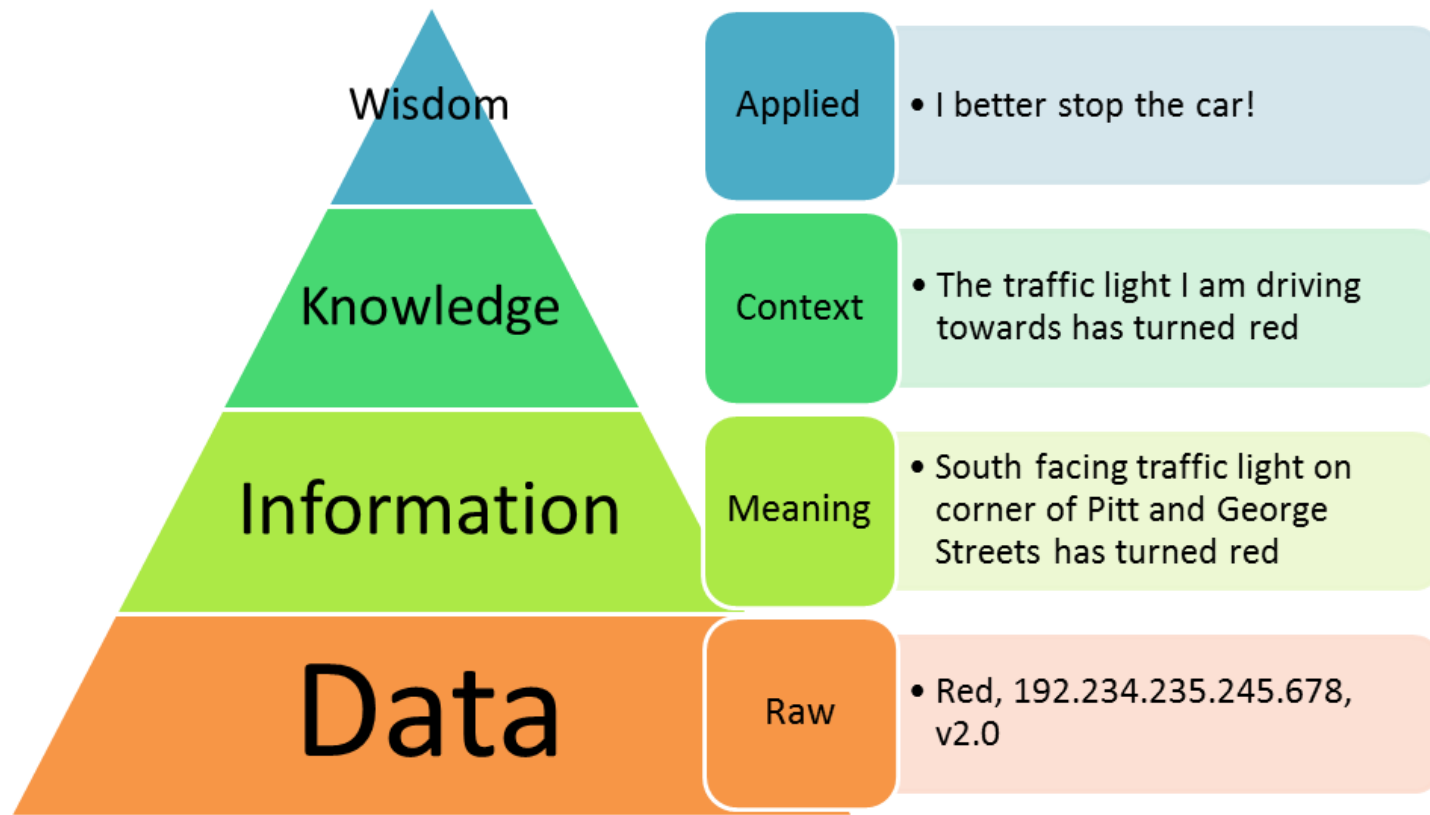
- وقتی که دانش برای تصمیم‌گیری و بهبود تصمیم‌ها، فرآیندها و بهره‌وری یا سودآوری به کار گرفته می‌شود تبدیل به خرد می‌شود.
- برای بصیر و خردمند بودن، افراد نه تنها باید دانش کسب کنند بلکه باید فهم کاملی از اصول حاکم بر آن دانش را نیز داشته باشند.
- با **مدیریت دانش** می‌توان به **(خرد) بصیرت** دست یافت.

# ارتباط بین داده، اطلاعات و دانش



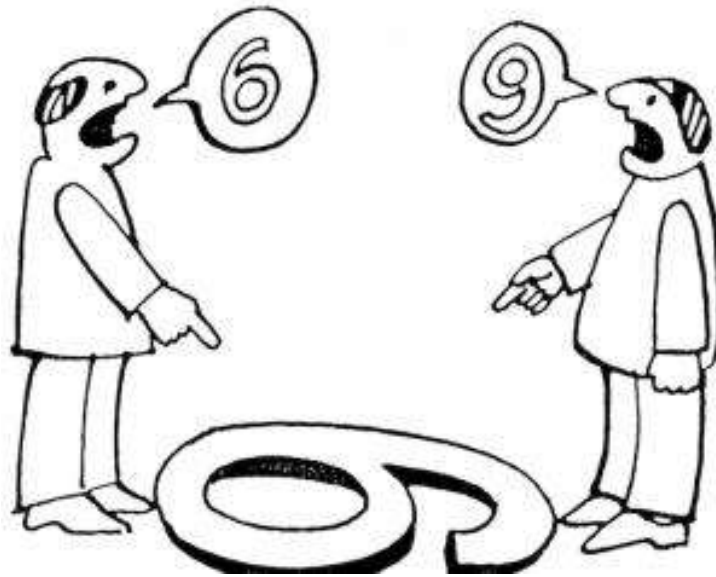


# مثال زیر به سادگی تفاوت مفهوم های دانشی را نشان می دهد:



# توجه کنید!

در سیستم های اطلاعاتی، دو دیدگاه متفاوت در مورد ارتباط بین داده، اطلاعات و دانش وجود دارد:

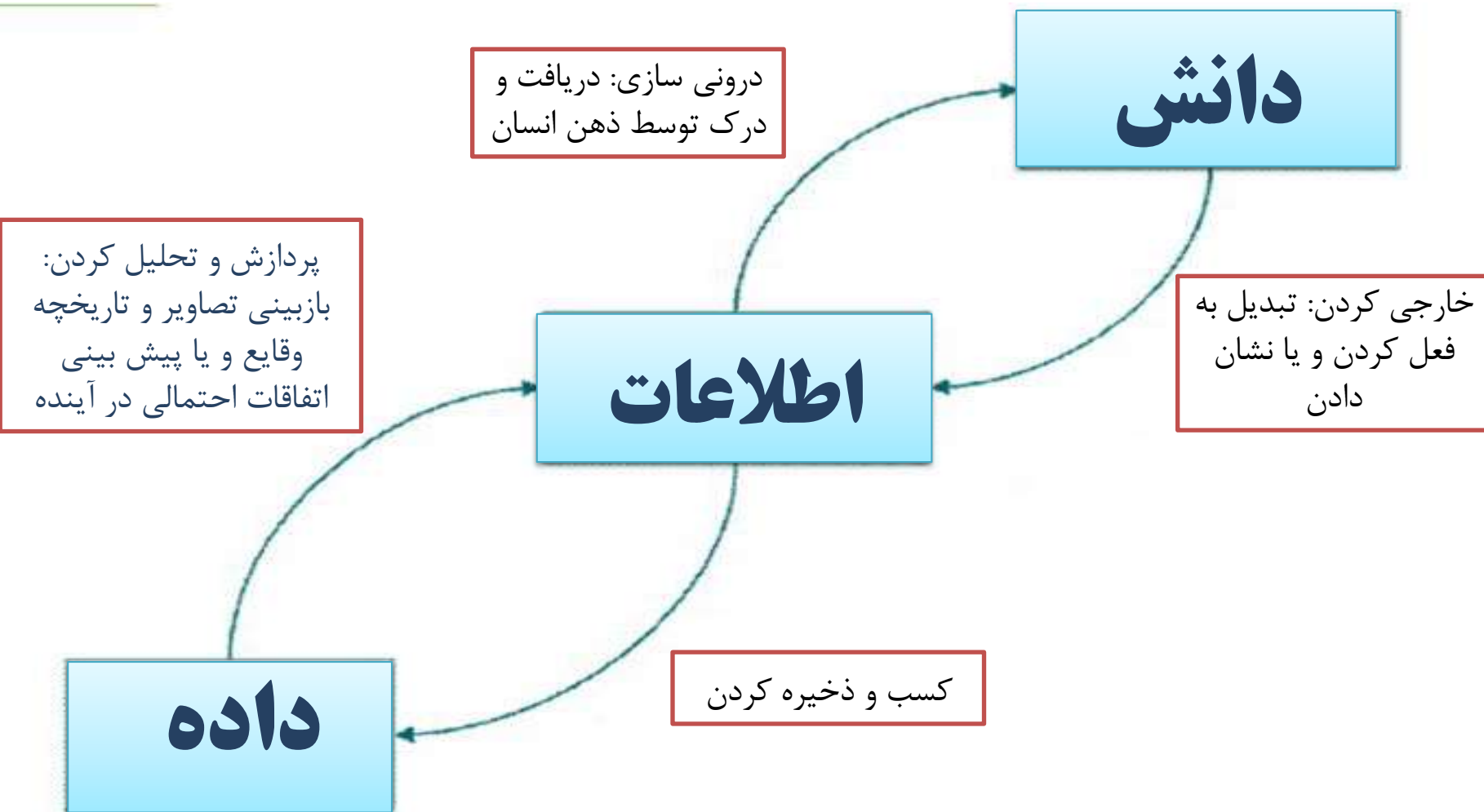


۱. دیدگاه اول، عنوان می کند که داده ها، حقایق ساده ای هستند که به اطلاعات تبدیل می شوند، با توجه به این دیدگاه تبدیل اطلاعات به دانش از طیف واژه های زیر صورت می پذیرد:

- مقایسه: اطلاعاتی که در مورد شرایطی خاص داریم، چه تفاوتی با اطلاعات مربوط به شرایط دیگر دارد؟
- عواقب: از اطلاعات موجود چه استنباطی می توان برای تصمیم گیری و اقدام کرد؟
- ارتباطات: این بخش از دانش چه ارتباطی با دیگر بخش ها دارد؟
- گفتگو: این عملیات دانش آفرین بین انسان ها صورت می گیرد ، دانش از افراد یا گروه های آگاه حتی روندهای سازمانی به دست می آید (داونپورت و پروساک، ۲۶. ۱۳۷۹: ص ۹۷)

۲. دیدگاه دوم، که با دیدگاه اول کاملاً متفاوت است، ادعا می کند که داده بعد از دانش و اطلاعات، در آخر کار شکل می گیرد.

باید توجه داشت که "تبدیل اطلاعات به دانش و برعکس" و "تبدیل داده به اطلاعات و برعکس" فرایندی دائمی است.





## تعریف دانش

دانش چیست؟

کلیه آموزه های  
تولید شده حین  
فرآیندهای کاری که  
دانستن آن به وسیله  
ی دیگران برای  
سازمان ایجاد ارزش  
افزوده می نماید.

دانش چیست؟

دانش به وسیله  
افراد ساخته  
می شود و باورهای  
افراد درباره روابط  
علّی را نشان  
می دهد.

کیلبرت پروست

دانش چیست؟

دانش، اعتقاد  
شخصی توجیه  
پذیری است که  
ظرفیت فرد را برای  
انجام عمل افزایش  
می دهد.

علوی ولیدنر (۲۰۰۱)

دانش چیست؟

دانش اطلاعات  
آمیخته شده با  
تجربه، زمینه و  
تفسیر است.

دانپورت (۱۹۹۸)

**ارائه یک تعریف واحد از دانش مشکل است؛ اما روی این مسئله که دانش ترکیبی از خیرگی، تجربه و قابلیت نیروی انسانی است اتفاق نظر وجود دارد.**



# انواع دانش:

- انواع دانش دارای کاربردهای گوناگونی در زمینه مدیریت دانش هستند. (سیستم ها، فرآیندها، دانشکاران و تولید متفاوت)
- همچنین با مقایسه انواع دانش می توان درک بهتری از مفهوم دانش موجود و مطلوب سازمان به وجود آورد.

# انواع دانش

Machlup

دانش نظری

دانش ساخت

دانش کارکرد

دانش ناخواسته

دانش معنوی

دانش سرگرمی

دانش فکری

دانش علمی

Blacker

دانش انتزاعی

دانش علمی

دانش فرهنگی

دانش رابطه ای

دانش نمادی

Leonard

دانش عمومی

دانش تخصصی

دانش سازمانی

Long & Fabey

دانش انسانی

دانش اجتماعی

دانش ساختار یافته

Edwards

دانش توصیفی

دانش تحلیلی

دانش رویه ای

دانش اجرایی

Nahapiet & Ghoshal

دانش تفویک

دانش علمی

دانش مبتنی بر تجربه

Zack

دانش ابتدایی

دانش محوری

دانش پیشرفته

Nonaka & Takeuchi

دانش صریح

دانش ضمنی

Davenport & Prusak

دانش فردی

دانش مدون

Dutta

دانش فردی

دانش گروهی

دانش سازمانی

Leidner & Alavi

ضمنی

صریح

فردی

اجتماعی

توضیحی

رویه ای

سببی

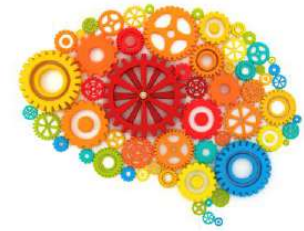
شرطی

نسبتي

علمی



# انواع دانش از دیدگاه داتا



- دانش فردی: در وجود فرد نهفته است و ریشه در اقدامات فردی او دارد.
- دانش گروهی: دانشی که در فرآیندها، قوانین، سیستم های کاری و ... یک سازمان نهفته است.
- دانش سازمانی: دانشی است که فقط در یک سازمان خاص وجود دارد و با تار و پود آن سازمان عجین شده است.
- از آن جایی که هر سازمان متشکل از مجموعه افراد است، پس دانش سازمانی از دانش های شخصی شکل می گیرد.



# انواع دانش از دیدگاه نوناکو و تاگوچی

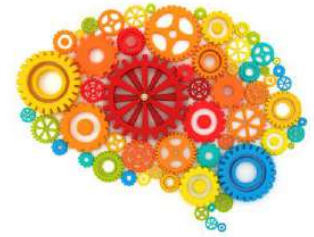
## • دانش ضمنی (نهفته):

- دانش ضمنی یا غیررسمی جنبه شخصی و بافتی دارد و ریشه های آن در تجارب فرد نهفته است و شامل عوامل ناملموس از قبیل عقیده شخصی، خصیصه های فردی و سیستم مبتنی بر ارزش می باشد. به همین دلیل انتقال و نهادینه سازی آن بسیار مشکل است.
- در سازمانها این نوع دانش در قالب ایده ها، واقعیت ها، مفروضات، فهم ها، پرسش ها، بایست ها و شایست ها، تصمیم ها، حدس و گمان ها، داستان ها و دیدگاه ها عینیت می یابد.

## • دانش صریح (آشکار):

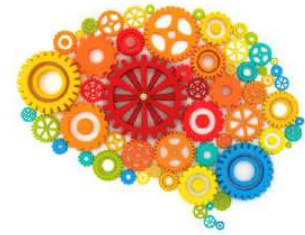
- دانش صریح به دانشی اطلاق می شود که با زبان قاعده مند و رسمی به راحتی قابل انتقال هستند.
- دستاوردهای دانش که در دانشگاهها به صورت جزوه، کتاب، مقاله، سخنرانی، گزارش ها، اوراق، طرح ها، برنامه ها، یادداشت ها و غیره ایجاد و نگهداری می شود، دانش آشکار دانشگاه را تشکیل می دهد.
- سازمانها، به آسانی و به صورت مرتب، دانش آشکار (رسمی) را گردآوری و نگهداری می کنند و به آن به عنوان دانش آکادمیک اطمینان دارند
- این نوع اطلاعات از طریق کتابخانه ها و اینترنت و پایگاههای اطلاعاتی و غیره به آسانی قابل انتقال است.

# انواع دانش از دیدگاه لانگ و فابی



- دانش شخصی: دانش نهفته در یک فرد
- دانش اجتماعی یا گروهی: دانش نهفته در یک تیم کاری (دانش یک تیم جراحی)
- دانش سازمان یافته: دانش آشکار یک سازمان که در دسترس همه قرار دارد (شامل سیستم ها، روندها، نظام نامه ها و ابزارها)

# انواع دانش از نظر لیونارد



- دانش عمومی و علمی: این دانش عبارت است از دانش عمومی و رسمی که در کتابهای درسی و مرجع و پایگاه های داده عمومی وجود دارد.
- دانش تخصصی: یعنی دانش تخصصی در یک رشته خاص صنعتی که در بین متخصصین آن صنعت رواج دارد.
- دانش سازمانی: دانشی است که فقط در یک سازمان خاص وجود دارد و با تار و پود آن سازمان عجین شده است.
- بنا به اظهارات سیانگ، ظهور فناوری اطلاعات و ارتباطات و بخصوص اینترنت، باعث ارتقای سطح دو نوع دانش اول یعنی دانش عمومی علمی و دانش صنعتی تخصصی در افراد دانش ور شده است.



# انواع دانش از نظر بلاگر



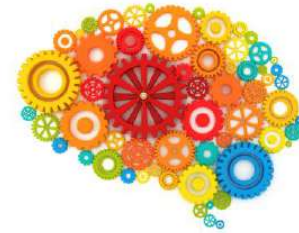
۱- دانش ضمنی: این نوع دانش به سه دسته تقسیم می شود:

- دانش فرهنگی: به فرآیند دستیابی به ادراکات مشترک اشاره می کند. فرآیندهایی نظیر جامعه پذیری و فرهنگ پذیری؛
- دانش انتزاعی (ذهنی): دانشی که به مهارت های مفهومی و توانایی های شناختی وابسته است. دانشی انتزاعی که در ذهن فرد نهفته است؛
- دانش علمی (منسجم): دانشی که وابسته به عمل و اقدام فرداست. این نوع دانش به حضور فیزیکی افراد و معاملات رودررو متکی است؛

۲- دانش صریح: در این طبقه دو نوع دانش قرار می گیرد:

- دانش رابطه ای (نظام مند): دانشی که می تواند به گونه ای نظام مند در روابط تکنولوژی، نقش ها و رویه های رسمی تحلیل شود. این نوع دانش اشاره به دانش جمعی و مشترک انسان ها دارد.
- دانش نمادی (منظم): در قالب علائم و نشانه هاست و می تواند به صورت کتاب و یا اطلاعاتی که به صورت فردی ردوبدل می شود، دریافت شود.

# انواع دانش از نظر ماشلپ



- دانش ناخواسته: دانشی که خارج از علایق انسان است و بی هدف نگهداری می شود؛
- دانش معنوی: در ارتباط با دانش مذهبی انسان است و باعث رهایی انسان از گناه می شود؛
- دانش سرگرمی: در مقابله با دانش عقلانی مطرح می شود. این نوع دانش ارضا کننده ی کنجکاوی های عقلانی انسان نیست؛ بلکه به دلیل جنبه ی تفریحی و احساسی، مطلوب است و شامل شایعات، اخبار حوادث و اتفاقات، داستان ها، جک، بازی و نظایر آن است؛
- دانش فکری: ارضا کننده کنجکاوی های عقلانی و منطقی است. این دانش به عنوان بخشی از دانش های انسان گرایانه قلمداد می شود؛
- دانش علمی: در کارها، اقدامات و تصمیم گیری های انسان استفاده می شود. دانش سیاسی، دانش حرفه ای، دانش مربوط به کسب و کار و دانش های تجربی دیگر از این نوع هستند.

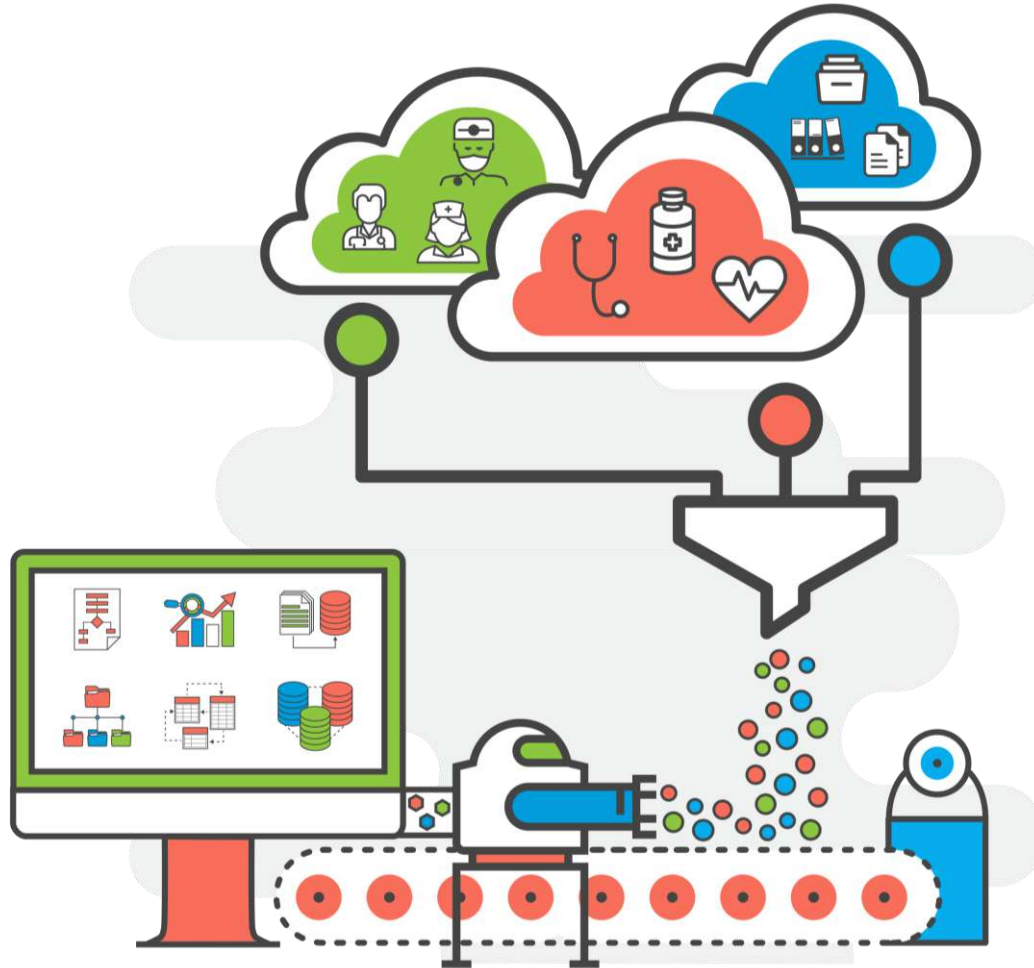
## • تفاوت دانش با علم ... دانش یا علم؟

یکی از مسائل مهم در پیاده سازی مدیریت دانش در هر سازمان کسب درک مناسب از مفهوم دانش است. نکته مهمی که در این خصوص بایستی در نظر گرفته شود تفاوت اصلی است که بین مفهوم دانش (knowledge) و علم (Science) وجود دارد. علم یکی از انواع دانش است که نیازمند تحلیل و اثبات به روش های خاص است ولی مفهوم دانش یا دانایی به مراتب ساده تر است.

دانش مجموعه ای از شناخت ها و مهارت های لازم برای حل یک مسئله است. لذا اگر با اطلاعاتی که در دست است بتوان مشکلی را حل کرد، می توان گفت دانش وجود دارد. ضمن آنکه دانش باید امکان تبدیل به دستورالعمل اجرایی و عملی شدن را داشته باشد و در راستای اهداف سازمان و بومی شده سازمان باشد.



# مقدمه ای بر دانش سازمانی (Organizational knowledge)



- لزوم آگاهی از ارزش سرمایه های فکری و توجه به دانش، به چند دهه قبل باز می گردد:
- ”پترز“ در سال ۱۹۵۹ دانش را به عنوان یک منبع رقابت معرفی کرد.
- ”پولانی“ در دهه ۱۹۶۰ مفهوم دانش و لزوم شناخت آن را بیان کرد.
- پیتر دراگر از نخستین کسانی بود که توجه عموم را به ارزش دارایی های فکری جلب نمود. وی در کتاب خود با عنوان جامعه پساسرمایه داری، چنین می نویسد: مهم ترین منبع اقتصادی، یعنی ابزارهای تولید، دیگر سرمایه یا منابع طبیعی و یا نیروی کار نیست. این منابع اقتصادی بنیادی، دانش است و خواهد بود.



# ویژگی های دانش سازمانی

- منحصر به فرد: هر فردی در سازمان، دانش را بر اساس برداشت شخصی که از اطلاعات درون و برون سازمانی به دست میآورد، در اختیار دارد. علاوه بر این، دانش سازمانی بر اساس گذشته تاریخی و تجربیات و مهارتهای جمع شده خود سازمان شکل میگیرد. بنابراین دو گروه یا دو سازمان به شیوه یکسان، فکر و عمل نخواهند کرد.
- دارای ارزش: دانش سازمانی، باعث بهبود تولیدات، فرآیندها، فناوریها یا خدمات میشود و سازمان را قادر میسازد که قدرت رقابت و کارآیی خود را افزایش دهد. دانش به سازمانها کمک میکند تا با رویکردی جدید به حل مسائل و مشکلات خود بپردازند و خود را با تغییرات فناوری هماهنگ نمایند و آن را با روشی درست برای تسهیل کارکرد و خدمات سازمانی خود به کار گیرند.

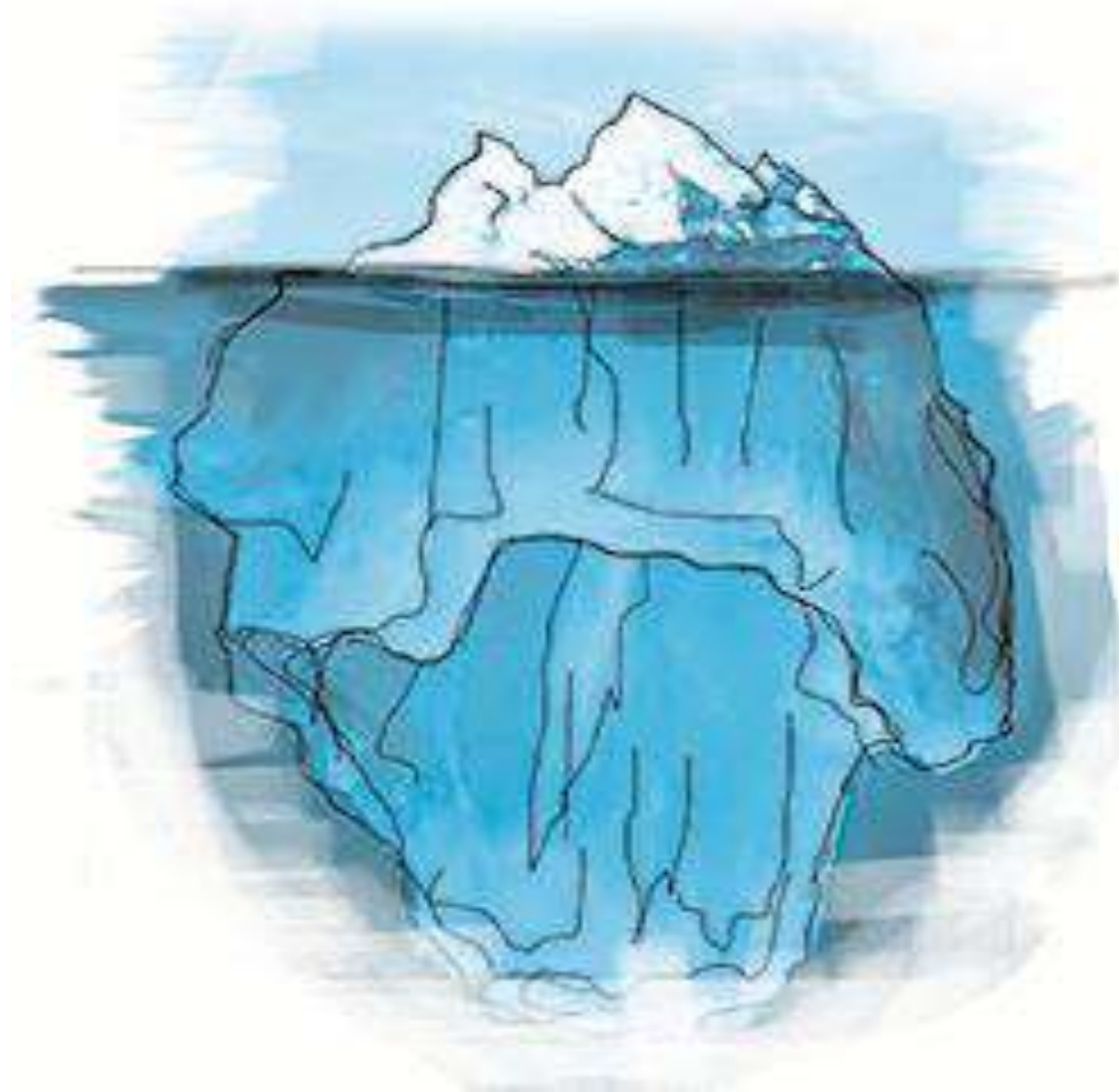
# ادامه ... ویژگی های دانش سازمانی

- غیرقابل جایگزین: یعنی دانش سازمانی به وجود آمده در یک سازمان، قابل به کارگیری در سازمانهای دیگر، به عنوان جایگزین نیست، چرا که همان کارکردها، تجربه ها و افراد، نمیتوانند در جای دیگر دوباره تکرار شوند.
- استراتژیک: دانش سازمانی یک منبع استراتژیک است، لذا سازمانهایی که می خواهند به رقابت ادامه دهند و پویایی خود را حفظ کنند باید ساز و کارها را برای ضبط دانش مربوط ایجاد دهند و آن را به طور دقیق، دائمی، مختصر و به موقع به همه افرادی که به آن نیاز دارند برسانند.

- چالش اصلی مدیریت دانش در سازمانها تبدیل هر چه بیشتر و بهتر دانش ضمنی به دانش آشکار است.

- با مدیریت دانش ضمنی سازمان از گنجینه غنی دانش؛ تجارب، طرح ها، اندیشه ها و راه حل‌های ارائه شده توسط کارکنان برخوردار و برای نیل به اهداف سازمان از آنها بهره می جوید.

# دانش ضمنی و دانش صریح




از دیدگاه دیگر، در سازمان ها دو نوع دانش وجود دارد که به عنوان دانش صریح یا آشکار و ضمنی یا پنهان شناخته میشوند. تحقیقات بسیاری نشان میدهد که تنها ۲۰٪ دانش سازمانها آشکار و صریح و ۸۰٪ مابقی پنهان و ضمنی است.

- **دانش ضمنی:** در پی تجربه ها، مهارت ها و دانایی های شخصی، در اذهان پدید می آید و به آسانی تن به نمایش و بیان صریح نمی دهد. (به مرور زمان و با ادامه جریان زندگی نوعی از دانش در درون شخاص نهادینه می گردد).

- **دانش آشکار:** به آسانی قابل انتقال است و از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده و تقلید اکتساب می شود. دانش صریح به طور معمول هم به خوبی قابل ثبت است و هم قابل دسترسی است.





دانش آشکار (ما در مورد بخش کمی از آنچه می  
دانیم صحبت می کنیم یا می نویسیم)

دانش ضمنی: با کمک و حمایت، ما می  
توانیم در مورد آنچه که می دانیم را با  
دیگران به اشتراک بگذاریم.

**دانش آشکار و دانش ضمنی**

- پولانی در تمایز میان دو دانش میگوید: می توانیم بیش از آن که به زبان می آوریم، بدانیم.
- او در اصل چنین می گوید که بیان کردن دانش ضمنی با واژه ها دشوار است. دانش آشکار به راحتی قابل پردازش کامپیوتری، انتقال الکترونیکی و ذخیره سازی در پایگاه های اطلاعاتی است؛ ولی ماهیت ذهنی و حسی دانش ضمنی، پردازش و انتقال دانش کسب شده را از طرق منطقی و ساختارمند بسیار مشکل می سازد.
- برای اینکه دانش ضمنی در سازمان انتقال و گسترش یابد، باید آن دانش به کلمات یا اعدادی تبدیل شوند که برای هر کس قابل درک و فهم است.

## خارج سازمان

خبرگان حوزه کاری شما در دنیا، مشاورین حقیقی و حقوقی، شرکت های متعالی و بهینه، دانش مشتری، دانش جامعه، کنفرانس ها و سمینارهای علمی، اساتید و دوره ها و کارگاههای آموزشی، انجمن های تخصصی

استانداردها، اینترنت، انتشارات چاپی و آنلاین، شبکه های اجتماعی

## داخل سازمان

مهارت افراد ماهر، نکات و لم های کاری در ذهن افراد مجرب، ارتباطات و آگاهی های افراد از قابلیت ها و توانمندی های یکدیگر، تطابق رفتاری افراد جا افتاده با محیط و چیدمان و ابزارها

دستورالعمل ها، چک لیست ها، فرم ها، نقشه های فنی، نمودار فرآیند، صورتجلسات، گزارش ها، اسناد معماری سازمانی، اطلاعات موجود در پرتال، کتاب ها، نشریات و سایر مستندات سازمان

دانش ضمنی

دانش آشکار

# یادآوری ... تعاریف دانش و خرد را مرور کنید ...

- برای برخی، دانش سازمانی فرزاندگی است که نتیجه یادگیری و تجربه است. برای برخی دیگر دانش سازمانی فقط یادگیری یا فقط تجربه است.



Data



Knowledge



Insights

# تمرین:

در محیط کار خود:

- ۱- نمونه ای از داده های موجود را لیست نمایید.
- ۲- نمونه ای از اطلاعات موجود را لیست نمایید.
- ۳- نمونه ای از دانش ضمنی موجود را لیست نمایید.
- ۴- نمونه ای از دانش آشکار را بیان نمایید.
- ۵- نمونه هایی از دانش ضمنی خودتان را بیان نمایید.



# مطالب پیشنهادی جهت مطالعه:

