



عنوان دوره: مدیریت دانش  
کد دوره: ۹۱۴۰۲۰۶۱

# دانش مدیریت واژگان

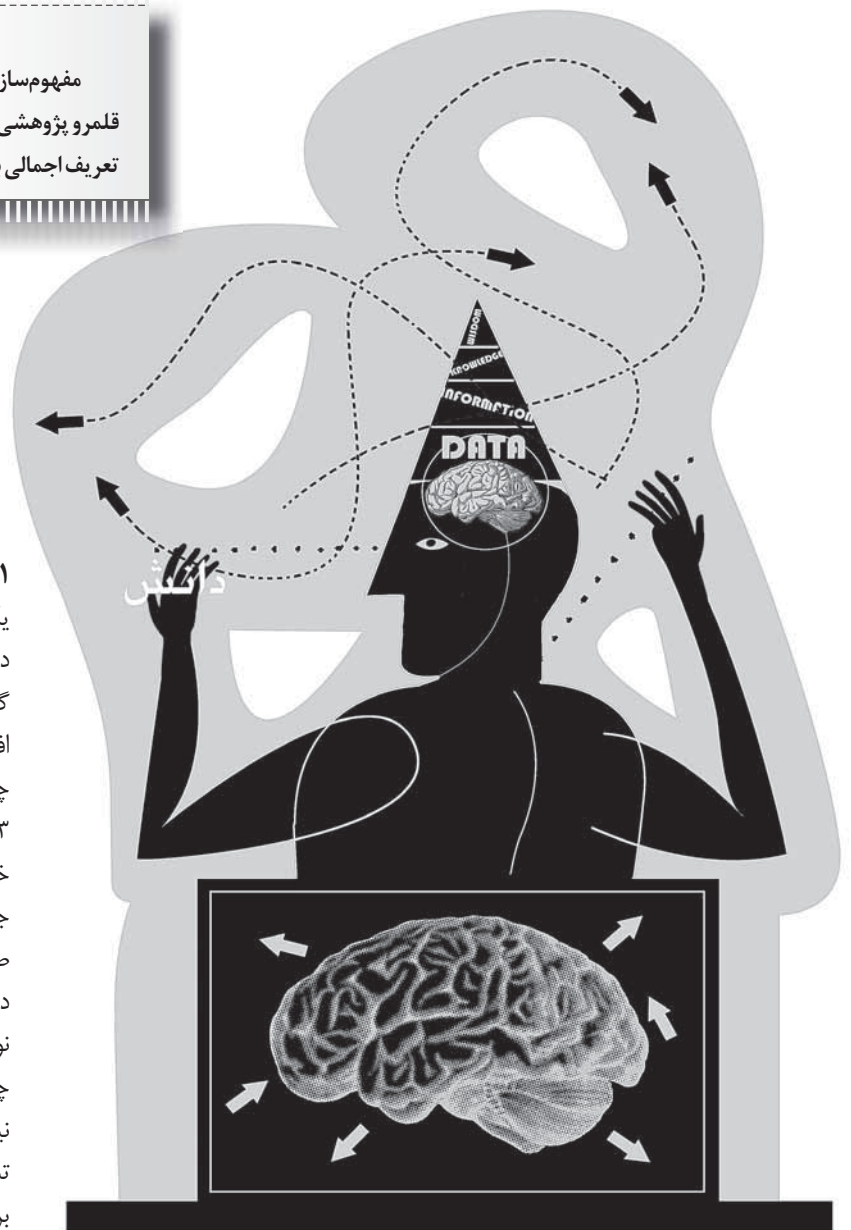
از  
یادگیری سازمانی  
تا مدیریت حکمت  
سازمانی

قاسم سلیمی  
دانشجوی دوره دکتری  
مدیریت آموزش عالی  
دانشگاه شهید بهشتی

## اشاره

مفهوم‌سازی قلمروهای دانشی بشر و بهره‌گیری از واژگان قابل فهم یک قلمرو پژوهشی، همواره دغدغه فکر اندیشمندان بوده است. مقاله حاضر به تعریف اجمالی برخی از واژه‌های کلیدی مدیریت دانش پرداخته است.

دانش، مدیریت دانش،  
یادگیری سازمانی،  
واژگان مدیریت  
دانش.



## ۱. مفهوم دانش، از داده تا خرد

یکی از مبانی اصلی مباحث مرتبط با مفهوم مدیریت دانش، درک مفاهیم داده<sup>۱</sup>، اطلاعات<sup>۲</sup>، دانش<sup>۳</sup> و تعامل بین آن‌هاست. گاهی به این مثلث، عنصر چهارمی به نام معرفت یا خرد<sup>۴</sup> نیز افزوده می‌شود که در مجموع هرم دانش را شکل می‌دهند تا چرخه تداومی دانش سازمانی شکل گیرد [پترایدس و لوزاین، ۲۰۰۳]. در حال حاضر، دانش و پژوهش‌های مرتبط با تولید و خلق آن، موضوع پژوهش‌های سازمانی بوده، اما هنوز تعریف جهان‌شمولی از مفهوم دانش ارائه نشده است. عموماً دانش به صورت هرمی ترسیم می‌گردد که از داده آغاز و به اطلاعات، دانش و خرد ارتقا می‌یابد [موگوستی، ۲۰۰۹]. راولی در مبحثی نو تحت عنوان «سلسله مراتب خرد»<sup>۵</sup> ضمن ترسیم یک چارچوب، داده را «رویدادهای پردازش نشده و سازمان نیافته»؛ اطلاعات را «انبوهی از داده‌ها که تصمیم‌گیری را تسهیل می‌نماید» و دانش را به مثابه «درک و فهم اطلاعات بر اساس ارزش و اهمیت آن در حل مشکل و مسئله» و

سرانجام خرد یا حکمت را «چشم انداز، بصیرت و توانایی دیدن افق‌های پیرامون» می‌داند [راولی، ۲۰۰۷]. اگر دربارهٔ سیر تطور تاریخی شکل‌گیری مفهوم دانش و دورنمای آتی آن تأمل کنیم درمی‌یابیم که دانش از دیدگاه‌های مختلف مفهوم‌سازی شده است. به طور مثال، برخی از اندیشمندان بر این باورند که «دانش، مخلوط سیالی از تجربیات<sup>۶</sup>، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام‌یافته است که چارچوبی برای ارزیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. ... دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارک و گنجینه‌های دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها نمود می‌یابد».

[داون‌پورت و پراساک، ۲۰۰۰]. بنابراین دانش می‌تواند به صورت مشهود و یا ضمنی باشد. از دید نوناکا و تاکه ئوچی، دانش آشکار دانشی مدون و در دسترس است که می‌توان آگاهانه در مورد آن فکر کرد و آن را منتقل و با دیگران تسهیم کرد. از طرف دیگر، دانش ضمنی شامل عقاید، ارزش‌ها و دیدگاه‌های شخصی است که برای افراد [صاحبان آن‌ها]، بدیهی و مسلم است و به راحتی در دسترس نیست و لذا نمی‌توان آن را منتقل و منتشر کرد. دانش ضمنی همانند یک نقشهٔ شناختی شخصی است که - به‌طور آگاهانه یا ناخودآگاه - راهنمای فرد در کارهای تکراری، عملکردها و فرایندهاست. این نوع دانش از لحاظ سازمانی شما را قادر می‌سازد تا فاصلهٔ بین آن چه رسماً مطرح شده تا آن چه واقعاً انجام می‌دهید را پُرکنید [کلگ و همکاران، ۲۰۰۵].

با عنایت به موارد فوق، می‌توان تصور نمود که دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرند. تبدیل اطلاعات به دانش در عمل بر عهدهٔ خود بشر است [آواد و گزیری، ۲۰۰۴]. توجه به مفهوم خرد یا حکمت، به عنوان عنصری حیاتی در چرخه حیات دانش می‌تواند به عنوان عنصر چهارم، شناخت فرایند دانش سازمانی را تکمیل کند. بنابراین به طور اختصار این مفهوم نیز مورد توصیف قرار می‌گیرد.

خرد یا حکمت، کیفیت و ارزش بالاتری نسبت به دانش دارد. این واژه حتی از دانش نیز گیج‌کننده‌تر است. حکمت عبارت است از توانایی اقدام کردن به‌صورت بحرانی یا کاربردی در یک موقعیت مشخص. حکمت بر قضاوت اخلاقی افراد و سامانهٔ عقاید شخصی‌شان مبتنی است [جاشاپارا، ۲۰۰۴].

## ۲. از یادگیری سازمانی تا مدیریت دانش سازمانی

نباید فراموش کرد که توجه فزاینده به دانش در سال‌های اخیر مدیون توجه به موضوع بازاریابی در یادگیری سازمانی و مدیریت دانش و امتزاج این دو مفهوم در راستای قابلیت‌زایی سازمان و کسب مزیت رقابتی، بر مبنای دارایی‌های دانشی<sup>۷</sup> است [تریو و چاتزوگلو، ۲۰۰۸]. از آن‌جا که به اعتقاد برخی از پژوهشگران، کارکردهای مدیریت دانش و یادگیری سازمانی نشان‌دهندهٔ تأثیر این دو در بهبود عملکرد است [وازاک، ۲۰۰۸]. در ادامهٔ مقاله به اختصار به بررسی ابعاد ارتباط سه مفهوم یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش خواهیم پرداخت. در این جا باید یادآوری نمود که هر چند مفهوم سازمان یادگیرنده حدود ۴۰ سال پیش به دنیای ادبیات سازمانی راه یافت، اوج توسعه این مفهوم با چاپ کتاب پنجمین فرمان<sup>۸</sup> پیتر سننگه (۱۹۹۰) آغاز شد [ولدی، گیلز، ۲۰۱۰]؛ اما ادبیات پیرامون یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر به طور فزاینده‌ای رشد یافته است [جیمز - جیمز و ساتر والد، ۲۰۱۱]. هر چند پیچیدگی این دو مفهوم در ادبیات مدیریت هنوز هم باقی است. جمالی و همکاران (۲۰۰۶) در مروری که بر تعاریف و سیر تکاملی تعاریف مربوط به سازمان یادگیرنده داشتند، معتقدند که مفهوم سازمان یادگیرنده، مفهومی پیچیده و گویای پارادایم پست‌مدرن و نوظهور است و اگرچه مفهوم یادگیری سازمانی به طور فزاینده‌ای به عنوان مفهوم رایج در ادبیات سازمانی مطرح شده است؛ اما در ادبیات مدیریت در ارتباط با تعاریف عملیاتی آن توافق چندانی وجود ندارد [اوستین و هارکینز، ۲۰۰۸].

از این رو است که لم (۲۰۰۴) بر این نکته پافشاری می‌کند که تعاریف زیادی از یادگیری سازمانی وجود دارد که اگر آن‌ها را خلاصه کنیم، درمی‌یابیم که یادگیری سازمانی، کشف و تصحیح اشتباهات گذشته، بهره‌گیری از بصیرت‌های نو و تغییر در بینش و رفتار و استفاده از آن‌ها جهت کسب اطلاعات جدید در راستای اهداف سازمان است. در این تعریف در سازمان، یادگیری دوحلقه‌ای<sup>۹</sup> ظهور می‌یابد و ارزش‌ها و فرصت‌های جدید پدید آمده و فرد و سازمان از ایستایی بیرون می‌آیند. یادگیری سازمانی نیز در سازمان

دانش در سازمان‌ها

نه تنها در مدارک و

گنجینه‌های دانش،

بلکه در رویه‌های

کاری، فرایندهای

سازمانی، اعمال و

هنجارها نمود می‌یابد

یادگیری سازمانی،  
کشف و تصحیح  
اشتباهات گذشته،  
بهره‌گیری از  
بصیرت‌های نو و تغییر  
در بینش و رفتار و  
استفاده از آن‌ها جهت  
کسب اطلاعات جدید  
در راستای اهداف  
سازمان است

یادگیرنده شکل می‌گیرد. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که راهبردها، سازوکارها و راهکارهای ویژه‌ای را برای افراد سازمان تدارک می‌بیند تا به طور مداوم بیاموزند و با محیط در حال تغییر سازمان انطباق یابند [تریو و چاتزوگلو، ۲۰۰۸]. یادگیری سازمانی به مثابه راهبردی برای بهبود عملکرد سازمانی و حفظ مزیت رقابتی توصیف شده است. مؤلفه کلیدی سازمان یادگیرنده آن است که همه افراد درون سازمان، نیازمند یادگیری مستمر و بهبود عملکرد هستند. از این روست که پژوهشگران معتقدند که یادگیری فردی در سطوح مختلف سازمان برای شکل‌گیری یادگیری سازمانی ضروری است [ولدی، گیلز، ۲۰۱۰].

فرایند یادگیری سازمانی از چهار فرایند فرعی، تشکیل شده است. اولین فرایند یادگیری سازمانی جذب دانش<sup>۱۱</sup> است. طی این فرایند سازمان، اطلاعات و دانش جدید را از محیط کسب می‌کند. دومین فرایند یادگیری سازمانی، توزیع دانش<sup>۱۱</sup> است. در این فرایند کارکنان، دانش را در درون سازمان با همدیگر تسهیم کرده و به اشتراک می‌گذارند. سومین مرحله، تفسیر دانش<sup>۱۲</sup> است. این فرایند، زمانی به وقوع می‌پیوندد که افراد معانی را دریافته و آن را با دانش کلی سازمان پیوند می‌زنند. و سرانجام حافظه سازمانی<sup>۱۳</sup> به معنای فرایند ذخیره اطلاعات و دانش کسب‌شده برای استفاده در آینده، آخرین فرایند یادگیری سازمانی است [جیمز-جیمز و ساتر والد، ۲۰۱۱].

دیمتریادز<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۵) معتقد است که یادگیری سازمانی ویژگی تلفیقی سازمان یادگیرنده است که منابع دانشی خود را برای کسب عملکرد برتر به کار گیرد. فایرستون و مک ارلی<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۴) بر این باورند که ارتباط یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به اندازه کافی نزدیک است که در نهایت با یکدیگر کامل می‌شوند. چاتل<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۸) معتقد است اگر سازمانی آرزو دارد که عملکردش بر اساس مدیریت دانش باشد، باید محیط یادگیری را برای بهینه کردن منابع انسانی خود فراهم آورد. بایرلی و همکاران<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۰) معتقدند که به منظور ظرفیت‌سازی یادگیری سازمانی، سازمان‌ها نیازمند تدوین و اجرای راهبردهای دانشی کارآمد هستند. نویسندگان فراوانی از جمله ویگ (۲۰۰۰)، نوناکا

و تاکی‌ئوچی (۱۹۹۵)، اوردونز دی پابلوس<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۲) پذیرفته‌اند که مدیریت دانش به عنوان فرایند کسب دانش سازمانی و بهره‌گیری از آن در نوآوری از طریق بلوغ یادگیری سازمانی امکان‌پذیر است (تریو و چاتزوگلو، ۲۰۰۸).

به عنوان نتیجه این مبحث می‌توان گفت که امروزه سازمان‌ها جهت یادگیری کارآمد نیازمند خلق دانش جدیدند؛ موضوعی که یادگیری سازمانی را با مدیریت دانش، پیوند می‌دهد. مفهوم یادگیری سازمانی که از دیدگاه صاحب‌نظران و اندیشمندان بیان شده مبین آن است که یادگیری سازمانی هم ابزاری است برای موفقیت سازمان در عصر آشفستگی و هم ابزار خود شکوفایی سازمانی<sup>۱۹</sup> است [اوستین، هارکینز، ۲۰۰۸].

نکته دیگر آن‌که سازمان یادگیرنده بعد هنجاری<sup>۲۰</sup> یادگیری سازمانی است. سازمان یادگیرنده، نوعی سازمان است که به اعتقاد برخی از صاحب‌نظران، مناسب‌ترین بستر تحقق یادگیری دوحلقه‌ای<sup>۲۱</sup> است. مدیریت دانش نیز فعالیت یا فرایند مدیریتی است که هدف آن ارتقای پردازش دانش دوحلقه‌ای<sup>۲۲</sup> در سازمان از طریق خلق سیستم نوآوری پایدار است. بنابراین مدیریت دانش نیز هنجاری است و هدفش ارتقای یادگیری سازمانی دوحلقه‌ای است. گرچه واژه‌شناسی دو مفهوم مدیریت دانش و یادگیری سازمانی یکسان نیست؛ اما علایق هر دو حوزه مطالعاتی مشترک است. لذا، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی باید نیروهای خود را تجمع نموده و رشته واحدی را شکل دهند. مدیریت دانش نیازمند یادگیری سازمانی است [فایرستون و مک الروی، ۲۰۰۶]. سرانجام آن‌که به اعتقاد رونالد میر (۲۰۰۷) مدیریت دانش، هستی خود را مدیون تلاش‌های مطالعاتی در زمینه یادگیری سازمانی و حافظه سازمانی است [مایر، ۲۰۰۷].

### نتیجه‌گیری

واژگان قلمرو و حوزه مطالعاتی مدیریت دانش، طیف وسیعی از مفاهیم را در بر می‌گیرد. نکته حائز اهمیت در ارتباط با مفهوم‌سازی و ساخت و آفرینش واژگان‌ها و مفاهیم مختلف در هر حوزه مطالعاتی در گذر زمان موضوعی است که هر قلمرو علم بشری

## واژه‌شناسی دو مفهوم

### مدیریت دانش و

### یادگیری سازمانی

### یکسان نیست؛ اما

### علائق هر دو حوزه

### مطالعاتی مشترک

### است

معنای رفتاری که طی آن فردی به طور داوطلبانه با فرد دیگر (هم درون و هم بیرون سازمان) دستیابی به دانش و یا تجربه‌ای منحصر به فرد را فراهم می‌آورد. (هانس، آویتال، ۲۰۰۵). تمرکز یابند؛ چرا که درک و توسعه این مفهوم جهت بلوغ چرخه دانش کارآمد آموزشی و تربیتی، حیاتی است. تسهیم دانش در مدارس، فعالیتی داوطلبانه است که تسهیم دو نوع دانش مشهود و ضمنی را در برمی‌گیرد و به دو شیوه ارائه و دریافت دانش در بین معلمان، مدیران و مشاوران و دانش‌آموزان مدارس صورت می‌گیرد. هرچند باید توجه داشت که توسعه و نهادینه‌سازی مفهوم اخیر به عنوان یک واژگان نو و کاربردی در مباحث مدیریت دانش در سازمان‌ها و محیط‌های آموزشی، نیازمند بسترسازی فرهنگی است.

با آن روبه‌روست. با گذشت زمان، اندیشمندان حوزه مطالعاتی مدیریت دانش با الهام از مبانی ارزشی، جامعه‌شناسی و مبانی فلسفی هم‌چون شناخت‌شناسی، هستی‌شناسی و ارزش‌شناسی‌های متفاوت، زمینه‌های جدیدی از دانش را در تکامل این حوزه مؤثر می‌دانند. بی‌شک، برای دستیابی به «شناخت جامع مدیریت دانش در مدارس کشور» لازم است واژگان عمومی این قلمرو دانشی برای دست‌اندرکاران و متولیان و ارکان جامعه آموزش و پرورش، بازشناسی و توسعه داده شود.

با توجه به یافته‌های مقاله، پیشنهاد نویسنده در چارچوب موارد مطرح شده در مقاله حاضر، به ویژه بر اساس نتایج آن است که «مدارس کشور به عنوان مراکز تولید دانش بر توسعه مفهوم تسهیم دانش به

### بی‌نوشته.....

1. Data
2. Information
3. Knowledge
4. Wisdom
5. The Wisdom hierarchy
6. Fluid mix of framed experience
7. Organizational Assets
8. The Fifth Discipline
9. double-loop learning
10. Knowledge Acquisition
11. Knowledge Distribution
12. Knowledge Interpretation
13. Organizational Memory
14. Dimitriades
15. Firestone and McElroy
16. Chattel
17. Bierly et al.
18. Ordonez de Pablos
19. organizational self-actualization
20. normative aspect
21. double-loop organizational learning
22. double-loop knowledge processing

### منابع.....

1. Austin, M. S. & Harkins, D. A. (2008). Assessing change: can organizational learning “work” for schools?, The Learning Organization. Vol. 15 No. 2, pp. 105-125.
2. Awad, E.M. & Ghaziri, H.M. (2004). Knowledge management. Pearson Education, Upper Saddle River.
3. Clegg, Stewart; Kornberger, Martin and Pitsis, Tyrone (2005), Managing and Organizations: An introduction to Theory and Practice, London: Sage Publication.
4. Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston, MA: Harvard Business School Press.
5. Hansen, S & Avital, M. (2005). Share and share alike: The social and technological influences on knowledge sharing behavior. Sports: Working papers on Information Systems.
6. Firestone, J. M & McElroy, M. W. (2006). Organizational learning and knowledge management: the relationship. The Learning Organization. Vol. 11 No. 2, P.177-184.
7. Jashapara, Ashok (2004), Knowledge Management: An Integrated Approach, UK: Prentice Hall.
8. Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. Journal of Business Research. 64 .P 408-417.
9. Lam, Y. L. J. (2004). Factors for differential developments in organizational learning: a case for Hong Kong schools, International Journal of Educational Development, Vol.24, P. 155-166.
10. Maier, R. (2007). Knowledge Management Systems Information and Communication technologies for knowledge management, Third Edition, Springer.
11. Mogotsi, I.C. (2009). An empirical investigation into the relationships among knowledge sharing behavior, organizational citizenship behavior, job satisfaction and organizational commitment. Unpublished. PhD thesis, the faculty of engineering, built environment and information technology, university of Pretoria.
12. Petrides, L.A & Nodine, T.R. (2003). Knowledge Management in Education: Defining the Landscape. The Institute for the study of Knowledge Management in Education.
13. Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. Journal of Information Science, 33, 163-180.
14. Theriou, G. N & Chatzoglou, P. D. (2008). Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management: A conceptual framework. European Business Review. Vol. 20 No. 3, pp. 185-207.
15. Walczak, S. (2008). Knowledge management and organizational learning: An international research perspective. The Learning Organization. Vol. 15 No. 6, P. 486-494.
16. Weldy, T. G. & Gillis, W. E. (2010). The learning organization: variations at different organizational levels. The Learning Organization. Vol. 17 No. 5, pp. 455-470.